



ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

VICERRECTORADO DE INVESTIGACION Y VINCULACION CON LA COLECTIVIDAD
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO
UNIDAD DE GESTION DE POSGRADOS
MAESTRIA EN ADMINISTRACION GERENCIAL HOSPITALARIA

**TESIS DE INVESTIGACION PRESENTADA PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE
MAGISTER EN GERENCIA HOSPITALARIA**

TEMA:

**“EVALUACION DE LA GESTIÓN, DOCUMENTACIÓN Y MEDICIÓN DE
PROCESOS PARA EL ÁREA DE ABASTECIMIENTOS DEL HOSPITAL ENRIQUE
GARCÉS”**

ELABORAN: Saskia Suárez Salgado
Santiago Jácome Flores

SEPTIEMBRE, 2012.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1 TITULO

“EVALUACIÓN, DE LA GESTIÓN, DISEÑO, DOCUMENTACIÓN Y MEDICIÓN DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE ABASTECIMIENTOS DEL HOSPITAL ENRIQUE GARCÉS”

1.2 ANTECEDENTES DEL HOSPITAL ENRIQUE GARCÉS

1.2.1 Reseña Histórica del Hospital Enrique Garcés

El proyecto de creación del Hospital General Enrique Garcés, se inicia en el año de 1972, en el Gobierno del Gral. Guillermo Rodríguez Lara, con la colocación de la primera piedra y la denominación de Hospital Dr. Enrique Garcés por parte del Ministerio de Salud Pública.

En 1982 se inaugura la Consulta Externa, con atención al público en las especialidades de: Medicina Interna, Gineco-Obstetricia, Pediatría y Cirugía; y subespecialidades en Dermatología, Cardiología, Neumología, Odontología y con el apoyo de Laboratorio Clínico, Rayos x, Farmacia, Mantenimiento, Trabajo Social, Almacén, Estadística, Enfermería, Servicios Técnicos y Recursos Humanos.

El 27 de Diciembre del año 1983, el Dr. Oswaldo Hurtado en magna ceremonia inaugura las áreas de Internación, con una proyección de trabajo para ochocientas cincuenta personas y con una dotación de trescientas

cuarenta y cuatro camas. De acuerdo a las necesidades, se han ido creando los servicios de: Nutrición, Lavandería, Unidad de Cuidados Intensivos e incrementado el número de especialidades.

El área de influencia del Hospital General Enrique Garcés, actualmente se extiende desde la Av. 24 de Mayo hasta Guamaní, incorporando 8 parroquias urbanas de la ciudad de Quito como: Guamaní, Chillogallo, Las Cuadras, El Beaterio, Villa Flora, Eloy Alfaro, La Magdalena y Chimbacalle, además se han asignado como referencia los hospitales cantonales de Sangolqui y Machachi; con una densidad poblacional de 6.1 habitantes por vivienda. Esta población pertenece a estratos económicos bajos y apenas el 60% dispone de infraestructura sanitaria básica, ubicándose en este sector los barrios urbano-marginales.

El Hospital General Enrique Garcés o más conocido como “Hospital del Sur”, está ubicado en la calle Chilibulo, ciudadela 4 de Diciembre, y es uno de los sanatorios públicos más importantes de la ciudad, tiene una superficie de 36.000 metros cuadrados con un área hospitalaria de 3.000 metros cuadrados distribuidos en nueve pisos con 40 departamentos los cuales se encuentran en proceso de renovación del área administrativa y de infraestructura siempre en miras a proveer la mejor atención médica a sus pacientes.

1.2.2 Visión

Al 2013 será un Hospital que proporcione atención de salud integral, que sustente su gestión en la capacidad resolutoria de segundo nivel, en la

gestión administrativa por procesos, en la administración efectiva de los sistemas de información y en el mejoramiento continuo. (MSP, 2010)

Posición futura	Hospital con capacidad resolutoria de segundo nivel
Actividad	Atención de salud integral
Ámbito de acción	Local
Principios y Valores trascendentes	Trabajo en equipo, honestidad, responsabilidad, efectividad

Elaborado por : Los Autores **Fuente :** Reglamento Orgánico Funcional

1.2.3 Misión

Prestar servicios de tipo ambulatorio, de internamiento y de emergencia en actividades de prevención, diagnóstico, tratamiento, recuperación y rehabilitación; de manera permanente y oportuna a la población que demande sus servicios; enmarcados en los principios constitucionales, para lograr el mayor grado de satisfacción de las necesidades y expectativas de salud de los(as) usuarios(as). Es además un Hospital docente y de investigación. (MSP, 2010)

Tipo de Organización	Atención de salud médica
Motivo	Prevención, diagnóstico, tratamiento, recuperación y rehabilitación
Productos y Servicios	Servicios de tipo ambulatorio, internamiento y de emergencia
Factor diferenciador	Hospital docente y de investigación
Principios y valores trascendentes	Principios constitucionales

Elaborado por : Los Autores **Fuente :** Reglamento Orgánico Funcional

1.3 Planteamiento del Problema

1.3.1 Antecedente del Problema

El área de abastecimientos del Hospital Enrique Garcés es considerada un área crítica dentro de la gestión interna por la existencia de problemas que se presentan a lo largo del ciclo de gestión (recepción, almacenamiento y despacho hacia los diferentes servicios del hospital) por lo cual debe cumplir con los estándares para el almacenamiento de materiales e insumos, que en la actualidad no se cumple por debilidades en la capacidad de gestión del hospital tanto de orden administrativo como presupuestario.

Es indispensable el eficiente y efectivo manejo de insumos hospitalarios, pero dado que existen debilidades en torno al sistema de control y al flujo de pedidos, este hecho crea desperdicio, subutilización e incluso sustracciones.

1.3.2 Formulación del Problema

Para identificar los problemas que afectan al área de abastecimientos nos hemos basado en la matriz FODA .

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una. Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

Oportunidades (O): son aquellos factores que resultan positivos, favorables,

explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. Son eventos que se esperan ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la organización, siempre y cuando se las aproveche.

Amenazas (A): son aquellas situaciones que provienen del entorno externo y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. Considerados como eventos o circunstancias, que tienen un impacto negativo hacia la organización.

Fortalezas (F): son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc. Son factores internos positivos, es decir son fuerzas que contribuyen positivamente a la gestión de la organización.

Debilidades (D): son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. O factores internos negativos, fuerzas que obstaculizan o problemas que entorpecen e impiden un adecuado desempeño de la organización.

Estrategias:

F-O: utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

F-A: utilizar las fuerzas para evitar las amenazas.

D-O: superar las debilidades, aprovechando las oportunidades.

D-A: reducir las debilidades y evitar las amenazas.

El análisis FODA no se limita solamente a elaborar cuatro listas. La parte más importante de este análisis es la evaluación de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas, así como la obtención de conclusiones acerca del atractivo de la situación del objeto de estudio y la necesidad de emprender una acción en particular.

A continuación el análisis FODA del área de abastecimientos:

		MATRIZ FODA DEL ÁREA DE ABASTECIMIENTOS H.E.G.	
		ENTORNO INTERNO	
		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
		F1 Trabajo en equipo F2 Sistema informático F3 Kardex actualizado F4 Despacho eficiente F5 Atención satisfactoria F6 Aceptación al cambio F7 Recepción adecuada	D1 Falta de espacio físico. D2 Falta de control pos bodega D3 Ausencia de indicadores D4 Falta de proyección de insumos D5 Almacenamiento deficiente D6 Falta de procesos D7 Stock insuficiente
ENTORNO EXTERNO	OPORTUNIDADES (O)		
	O1 Cambio a nivel gerencial	F1-O5	D1-O5
	O2 Nueva estructura organizacional	F6-O1	D2-O2
	O3 Implementación procesos	F7-O7	D3-O4 ←
	O4 Implementación de indicadores	F3-O4	D4-O4 ←
	O5 Mejoramiento institucional	F4-O3	D6-O3 ←
	O6 Compras Públicas	F5-O5	D7-O3, O4, O2 ←
	O7 Proveedores		D5-O5
	AMENAZAS (A)		
	A1 Falta de presupuesto		D1-A4
A2 Falta de planificación estratégica	F1-A1	D2-A7	
A3 Burocracia administrativa	F2-A3	D3-A2	
A4 Infraestructura inadecuada	F6-A2	D4-A2	
A5 Aumento de la demanda	F5-A5	D5-A4	
A6 Infima cuantía		D6-A2	
A7 Falta de control interno servicios		D7-A2, A3	

Ineficiencia en el sistema de control post-bodega :

El área de abastecimientos se encarga del despacho de insumos médicos mediante requisiciones internas, sin embargo el control no se sigue en los diferentes servicios.

Esto está generando:

- Desperdicio de insumos: la cantidad de insumos pedidos a abastecimientos no tiene una rotación adecuada en algunos servicios lo que ocasiona que los mismos se queden almacenados sin ser utilizados.
- Pérdida de insumos y materiales: la falta de control post bodega en las diferentes áreas favorece a que los insumos y materiales sean sustraídos por personal interno y o externo lo cual genera un problema de escasez en poco tiempo.
- Fallas en el subsistema de control por la falta de verificación en el nivel de provisión y consumo de insumos y materiales a los pacientes: la ausencia de un sistema de control externo a la bodega conlleva a no tener la seguridad si todos los insumos y materiales llegan al paciente para poder dar una atención integral.

Insuficiente espacio físico:

El área de abastecimientos fue creada en el inicio del hospital sin la visión de un incremento en la demanda de atención médica en los siguientes años, lo cual aumentaría la demanda de insumos y materiales en los

diferentes servicios produciendo la presencia de un área física insuficiente para desarrollar adecuadamente la función de almacenamiento hospitalario generando que en la actualidad el área física sea insuficiente para el almacenamiento de los insumos y materiales que recibe el hospital.

- Espacios insuficientes con condiciones de almacenamiento específicas para productos especiales (químicos, reactivos, etc.): la falta de área física ha generado que la bodega no cumpla con los estándares de almacenamiento (aislamientos, temperatura, señalización), no cuente con áreas específicas para químicos, desinfectantes, materiales de esterilización, reactivos, los cuales en la actualidad están ubicados en escalinatas, servicios higiénicos y corredores.
- Malas condiciones de almacenamiento para equipos y enseres en proceso de baja: actualmente la bodega tiene una pequeña área en el segundo piso en la cual se mezclan enseres de baja con insumos y materiales de consumo habitual; los enseres de baja de mayor tamaño por la falta de espacio físico son ubicados en la parte externa de la bodega hacia el parqueadero , lo cual los expone a la intemperie y a la pérdida por la falta de medidas de control. La demora en los procesos de baja genera un mayor

problema en el almacenamiento de los enseres en procesos de baja.

Deficiencias en la movilización de insumos y materiales:

Ubicación del área de almacenamiento en el segundo piso: actualmente el área de abastecimientos se encuentra distribuida en dos plantas: en la primera el área de bodega, pequeña área para el almacenamiento y servicios higiénicos; y en la segunda planta el área mayor de almacenamiento lo cual dificulta la recepción y despacho de materiales e insumos.

- Falta de un montacargas y de un ascensor para movilización de materiales, insumos y equipos: la localización de la bodega en la segunda planta sin la existencia de un montacargas o ascensor para la movilización de insumos, materiales y equipos dificulta el traslado de los mismos tanto en el almacenamiento como en el despacho, por lo que el personal tiene que cargar las cajas de insumos, materiales y equipos médicos con el riesgo de la movilización por los corredores y esclareas las cuales se encuentran parcialmente obstruidas por insumos almacenados.

Software de control desactualizado (2004)

- Registro de activos fijos no forma parte de la base de datos del sistema financiero del HEG y es adaptado al área de bodega según sus necesidades, con codificaciones propias y sin

aplicación del reglamento de manejo de bienes públicos: El sistema de control de activos fijos fue creado por el área de bodega sin coordinación con el departamento financiero, lo cual conlleva que no exista información. A pesar de que en el Hospital Enrique Garcés rige el Manual para el Manejo de Bienes Públicos, no se ha generado un registro específico en el sistema financiero. Además la situación anterior ocasiona disparidades entre uno u otro hospital del MSP, en cuanto al subsistema de inventarios

Ausencia de indicadores de gestión para el área de almacenamiento :

No se ha diseñado un sistema de indicadores para abastecimientos por lo que en la actualidad todo se maneja sobre la base de supuestos

- Pedidos se los hace sin un indicador de consumo o rotación de insumos: los pedidos se los realiza en base a los consumos de los meses anteriores por lo cual en varias ocasiones puede subestimarse la cantidad necesaria de insumos y materiales.
- Se desconoce el grado de desperdicio y reutilización de insumos y materiales: por la falta de indicadores de gestión de bodega

Desabastecimiento de insumos debido a:

- Programación cuatrimestrales de pedidos: en la actualidad el programa de requisiciones de insumos y materiales se los realiza

en forma cuatrimestral sin embargo por el retraso en la parte administrativa y en el sistema de compra públicas los insumos no llegan a tiempo a los diferentes servicios del hospital.

- Desabastecimiento de insumos de 2 a 3 meses debido a retrasos en el Sistema de Compras Públicas, como consecuencia se compran insumos y materiales a costos mayores sin facturas.
- Descoordinación entre los departamentos que se abastecen de insumos y el área de bodega respecto a necesidades, consumo y requisiciones para períodos subsiguientes de utilización.
- Poca coordinación entre áreas de mantenimiento y bodega sobre existencia de materiales de construcción y repuestos, esto genera que en muchas ocasiones se realicen compras de materiales existentes o subutilización de los mismos.
- Falta de establecimiento de control de stock máximo y mínimo.

1.4 Objetivo General

Evaluar la gestión y elaborar los procesos del área de abastecimientos del hospital Enrique Garcés, para mejorar y contribuir a la eficiencia y eficacia de las actividades del área y poder brindar un mejor servicio al cliente interno y externo del hospital.

1.5 Objetivos Específicos

1.5.1 Análisis y diagnóstico situacional del área de abastecimientos.

1.5.2 Realizar el levantamiento y análisis de procesos para la mejora del área de abastecimientos

1.5.3 Diseñar y estandarizar los procesos del área de abastecimientos del Hospital Enrique Garcés

1.5.4 Elaborar un manual de procesos e indicadores de gestión de abastecimientos del hospital.

1.6 Justificación e Importancia

1.6.1 Justificación

En un Hospital el sistema de abastecimientos es fundamental, en lo referente a la entrega o despacho de insumos y materiales hacia los diferentes servicios. Por esta razón, el diseño e implantación de procesos acordes con el desarrollo del área en cuestión, permitirá conocer las actividades esenciales de cada uno, la medición del tiempo y costo imputable entre la generación de la orden de pedido, el despacho y la recepción. Otro aspecto es la oportunidad del abastecimiento, es decir, el control subsecuente para determinar el grado de desperdicio, la tasa de utilización del insumo o material por paciente y la necesidad de reposición en el tiempo.

1.6.2 Importancia

La evaluación del área de abastecimientos ayudará a un diagnóstico real de la situación actual, lo que permitirá implementar mejoras para el funcionamiento

de dicha área y satisfacer las necesidades de los clientes tanto internos como externos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Fundamentación Legal

Reglamento Orgánico Funcional del Hospital General “Enrique Garcés”

El artículo 32 de La Constitución dispone que el Estado garantizará el derecho a la salud, su promoción y protección por medio de la posibilidad de acceso permanente e ininterrumpido a los servicios de salud, conforme a los principios de calidad y eficiencia.

Los artículos 1 y 4 de la Ley de Modernización del Estado, determina que dicha Ley tiene por objeto establecer los principios y normas generales para regular la racionalización y eficiencia administrativa; además que el proceso de modernización del Estado tiene como objeto incrementar los niveles de eficiencia, agilidad y productividad en la administración de las funciones que tiene a su cargo.

Los artículos 10 y 11 del Reglamento Sustitutivo del Reglamento General de la Ley de Modernización del Estado indica que el proceso de eficiencia administrativa se traduce en la capacidad para optimizar la utilización de recursos humanos financieros, materiales y tecnológicos, mediante el uso racional de los sistemas administrativos en los que se da una acertada correlación entre los objetivos, funciones, instancias y decisiones para mejorar el nivel de gestión de la Administración Pública, a fin de responder a los requerimientos y demandas nacionales; por otro lado la eficiencia administrativa del sector público se llevará a efecto a través de procesos de

racionalización, desregulación y simplificación de la estructura administrativa y económica del sector público mediante la definición o redefinición de competencias, finalidades, funciones y responsabilidades de las entidades y organismos del sector público.

El artículo 1 del Decreto Ejecutivo N 502, publicado en Registro Oficial N.118 del 28 de Enero del 1999, faculta al Ministerio de Salud Pública para que desarrolle e implemente Sistemas Descentralizados de Salud e incorpore modelos de autonomía de gestión de los servicios de esta naturaleza a fin de cumplir con los siguientes objetivos: garantizar el acceso, equitativo y permanente de la población a los servicios de salud, ampliar la cobertura de atención, mejorar la calidad de los servicios, optimizar los recursos humanos, financieros y tecnológicos e incorporar la participación social y la de los gobiernos seccionales en la organización de los servicios de salud.

Mediante Acuerdo Ministerial N.1292 del 29 de Abril de 1999, publicado en Registro Oficial N.198 del 26 de Mayo de 1999, establece, desarrolla e implementa el Modelo de Autonomía Gestión de los Servicios de Salud, en los hospitales dependientes del Ministerio de Salud Pública; Mediante Acuerdo Ministerial N.6408 publicado en el Registro Oficial N.793 del 25 de julio de 1984, con el objeto de adecuarlo a la nueva misión y visión del Ministerio de Salud Pública dentro del contexto de la Modernización del Estado en el campo de la Salud Pública;

Es necesario definir y oficializar la estructura organizacional y funcional del Hospital Enrique Garcés, adecuándola a las disposiciones referentes a la estructura orgánica por procesos, contenidos en la resolución 026 de la ex oficina de Servicio Civil y Desarrollo Institucional, (OSCIDI), luego SENRES y actualmente Ministerio de Trabajo y Relaciones Laborales. De fecha 17 de julio del 2003, al tenor de lo establecido en el decreto ejecutivo N.41, publicado en el registro oficial N. 11 de agosto de 1998;

En concordancia con lo dispuesto en el último inciso del artículo 1 de Decreto Ejecutivo N3, publicado en Registro Oficial N3 del 26 de Enero del 2000, modifica el Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva.

EN EJERCICIO DE SUS ATRIBUCIONES LEGALES ACUERDA

Expedir el siguiente reglamento general para la gestión de los Hospitales: Básicos, Generales de Especialidad y de Especialidades del Ministerio de Salud Pública.(MSP, 2010)

2.2 Fundamentación teórica

Administración por Procesos

Un proceso comprende una serie de actividades realizadas por diferentes departamentos o servicios de la Institución Sanitaria, que añaden valor y que ofrece un servicio a su cliente. Este cliente podrá ser tanto un “cliente interno”

(otro servicio) como un “cliente externo” (paciente/acompañante).(Pérez, 2010)

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.(Cianfrani, 2009)(Chavetano, 2000)(Jaramillo, 2011)(Chavetano, 2000)

La gestión por procesos (Business Process Management) es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización.(Sescam, 2002)

La gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes.(Mejía, 2007)

Los pasos para la gestión por procesos

1. Identificar clientes y sus necesidades
2. Definir servicios/productos
3. Desarrollar el mapa de procesos
4. Describir procesos
5. Diagramar procesos
6. Análisis de datos y mejora del proceso

Objetivos Fundamentales de la Gestión por Procesos:

- Conseguir que los procesos sean más eficaces, es decir que produzcan los resultados deseados.
- Lograr que los procesos sean más eficientes, es decir que minimicen el uso de recursos.
- Hacer que los procesos se adapten a las necesidades cambiantes de los usuarios o su entorno.
- Desarrollar nuevos procesos de forma que se conforme un panorama competitivo en el que la posición de la organización sea reforzada y se puedan mejor aprovechar las oportunidades de crecimiento.

Un proceso es el conjunto de actividades de trabajo interrelacionados que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados. (Sescam, 2002)

Otra posible definición de gestión es que represente las actividades de la empresa que genera un valor añadido; o bien el conjunto de actividades mutuamente relacionados o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. (Zaratiegui, 2000)

Proceso no es lo mismo que procedimiento. Un procedimiento es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado. Un proceso define que es lo que se hace, y un procedimiento, cómo hacerlo (Sescam, 2002)(Mejía, 2007)

Dependiendo del tamaño de la organización de pueden determinar diferentes niveles de procesos: (Pérez, 2010)

- Alta Dirección:
 - Procesos de “Elaboración, comunicación, implantación, seguimiento y revisión de la estrategia”.
 - Proceso de “Determinación, difusión, seguimiento y revisión de objetivos”.
 - Proceso de “Revisión del Sistema de Gestión por la Dirección”
 - Proceso global de “Entrega de productos o servicios” o “Proceso del Negocio”
 - Proceso de “Comunicación Interna”
- Dirección Intermedia
 - Ejecución de los procesos en cascada (objetivos y comunicación)
 - Procesos de "Comunicación Interna"
- Mando Intermedio
 - Proceso de contacto con clientes
 - Proceso de Corte y Soldadura
 - Proceso de Mantenimiento
 - Proceso de Facturación y Cobros

- Personal de Base.

Otro tipo de clasificación de los procesos es :

- Procesos estratégicos: Están vinculados a procesos de la dirección y principalmente a largo plazo. Se refieren a procesos de planificación.
- Procesos operativos: Están ligados directamente con la realización del producto o la prestación del servicio. Tienen un mayor impacto sobre la satisfacción del usuario.
- Procesos de apoyo: Proveen los recursos que necesitan los demás procesos. Están relacionados con recursos.(Muñoz, 2009)

El Sistema de Indicadores y de control de gestión, es un mecanismo que permite monitorear de forma continua, las variables que son factores críticos de éxito, así como las variables que exigen control, en búsqueda del mejoramiento de las decisiones que sobre el presente y futuro de una empresa se tomen.

Basados en lo anterior, nos surge entonces otra pregunta, ¿por qué control?, nos referimos entonces a aspectos tales como:

- Cumplimiento de los objetivos, metas y misión.
- Proteger los recursos de la organización.
- Prevenir errores y su reincidencia.
- Establecer desviaciones y adoptar medidas correctivas.
- Monitorear los procesos de gerencia y planeación.

- Identificar las causas de las desviaciones.
- Verificar el cumplimiento de las políticas y de los procedimientos.

El control entonces puede ser de varios tipos, externo, físico, administrativo o interno, incluyendo en este último el contable, el financiero, el operativo y el de gestión.(Marracino, 2010)

Al referirnos específicamente al Sistema de Control de Gestión, entonces tienen como características básicas las siguientes:

- Es establecido por la administración.
- El proceso de auditoría lo monitorea y establece los ajustes pertinentes.
- Los dueños de los procesos lo administran y usan.
- Los equipos de mejoramiento de la calidad realizan su mejoramiento.
- El proceso de auditoría lo monitorea y verifica las desviaciones con las metas establecidas. (Muñoz, 2009)

Este control de gestión dependiendo de las visiones y el tipo de actividades que se realicen en cada área, o la función principal del proceso, puede orientarse a varios aspectos tales como resultados, rendimientos (eficiencia, eficacia, productividad, rentabilidad), efectividad e impacto, costos (producción, no calidad, financieros), conformidad (normas, funciones, especificaciones), procesos (variables, atributos), productos (calidad, cantidad, servicio), servicios (calidad, servicio), etc. (Muñoz, 2009)

Los indicadores son la medida o cuantificación de los resultados y están en correspondencia con los objetivos, metas y actividades específicas. Los

indicadores de gestión sirven a los dueños de un proceso, como herramienta de mejoramiento de la calidad de las decisiones que sobre el propio proceso se tomen. Este mejoramiento de la calidad de las decisiones que se tomen sobre el proceso, se traduce en una elevada calidad del servicio como resultado de este proceso. (Marracino, 2010)(Valle, 2011)

Los indicadores aplicables a la gestión de la bodega, para que funcione y pueda medir los resultados de un sistema de abastecimientos, son:

- Recepción
 - Diferencia porcentual entre la cantidad de productos pedidos y la cantidad de productos recibidos
 - Almacenamiento
 - Porcentaje de áreas que mantienen condiciones de almacenamiento aceptables
 - Diferencias porcentuales entre estimaciones de consumo y consumo real
 - Nivel de stock mínimo
 - Nivel de stock máximo
 - Despacho
 - Nivel de cumplimiento de entregas a los clientes
 - Inventarios
 - Precisión de datos logísticos para la gestión de inventarios
- (USAID, 2010)

Gestión de Stock

En primer lugar, debemos considerar el stock como un recurso para evitar la escasez. La acumulación de stocks es una garantía de que podremos cubrir la demanda de un producto; dicho de otro modo, un motivo para almacenar es tener el artículo disponible cuando lo demande el cliente. Hay que tener cuidado con esto, pues un stock excesivo puede conllevar unos mayores costes de almacén, que repercutirán en el precio de venta y, en consecuencia, en la demanda. El nivel de stock debe estar equilibrado. Esto supone que debemos vigilar mucho la gestión de nuestro stock si queremos ser competitivos.

Es importante garantizar la presencia de un stock suficiente para satisfacer la demanda externa (los pedidos que realizan nuestros clientes) o la demanda interna (de nuestro departamento de producción, por ejemplo, cuando requiere materias primas u otros componentes para fabricación), pero siempre de forma que su almacenamiento resulte rentable. Se trata, pues, de mantener un nivel de stock adecuado.

¿Qué ocurre cuando hacen falta más artículos de los que hay? Cuando no se puede hacer frente a la demanda de un artículo por falta de existencias en el almacén, se dice que se ha producido una rotura de stock.

El hecho de que haya un stock insuficiente puede traer consigo una serie de inconvenientes:

- Pérdida de ventas.
- Pérdida de imagen.

- Pérdida de la confianza de los clientes.

Hay que procurar mantener un nivel de stock óptimo; es decir, por una parte, tener suficiente para evitar las roturas de stock y, por otra, evitar que haya un exceso inútil del mismo.

Podemos comparar el nivel de stock con el caudal de un río (Fig. 1), cuando una empresa reduce sus niveles de stock (es decir, reduce el nivel del agua) en todo el proceso productivo y/o comercial, en una gran proporción y de una forma continuada, puede sufrir el llamado efecto río: el agua deja ver las rocas que interfieren el proceso. Por ejemplo, al ajustar al máximo nuestros niveles de stocks a la demanda, la empresa puede descubrir defectos de calidad, plazos de entrega excesivos, que la producción es poco flexible, que el transporte es ineficiente; problemas que hasta entonces desconocía o a los que no prestaba atención. Puesto que pone al descubierto los problemas, este fenómeno tiene un efecto muy beneficioso en la empresa, ya que salen a relucir todas las ineficiencias antes enmascaradas por un stock sobredimensionado o excesivo.

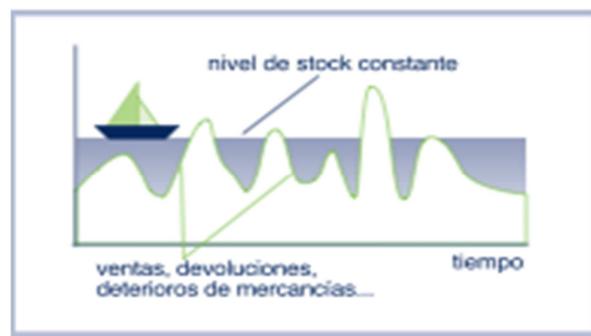


Figura 1. Fenómeno Efecto Río

En el estudio y definición del Programa de Compras es importante definir el Stock deseable, mínimo y crítico.

- Stock deseable: Es el volumen de artículos que aseguran un buen funcionamiento del Servicio, Sección o Unidad. Corresponde al consumo promedio mensual más un margen de holgura o reserva para enfrentar situaciones extraordinarias.
- Stock mínimo: Es el nivel de Existencias en bodega que señala el momento de iniciar el proceso de compra. Se determina multiplicando el consumo promedio diario programado por el tiempo que demora el proceso de compra completo. (Determinación de la cantidad a comprar, cotización, decisión de compra, orden de compra, preparación y envío del pedido por parte del proveedor, recepción en bodega y distribución al usuario)
- Stock crítico: Corresponde al 60% del stock mínimo. Cuando se llega a este nivel de existencia en artículos imprescindibles se debe cursar la compra en forma urgente al proveedor que asegure una entrega rápida para evitar el desabastecimiento.

El stock máximo y mínimo de la mercancía es calculado en base a la cantidad de ventas menos devoluciones en un período de fechas, de dicho período se obtienen los días naturales. Entonces el total de unidades vendidas es dividido entre los días naturales. El resultado es multiplicado por el máximo de días para obtener el stock máximo de la mercancía, y multiplicado por el mínimo de días para obtener el stock mínimo de la mercancía.

120 días:

Fecha inicio 1/Jun/08 a Fecha fin 30/Sep/08

$$\left(\frac{\text{Ventas} - \text{Devoluciones}}{\text{pz}} = 1,280 \right) / \frac{120}{\text{días}} = 10.67 \text{ Ventas por día}$$

$$\text{Max } 7 \times 10.67 = 75 \text{ Stock Máximo}$$

$$\text{Min } 3 \times 10.67 = 21 \text{ Stock Mínimo}$$

(Ardila, 2008)(Jimenez, 2010)

Mejoramiento de Procesos:

Mejoramiento de un proceso se define como el esfuerzo continuo. Nos ayuda a saber el sistema de un proceso y usar este conocimiento para cambiar el proceso y mejorarlo.

La reingeniería de procesos supone un cambio radical en la forma de operar de la empresa. Se puede definir como “la reconsideración fundamental y el rediseño radical de los procesos de la empresa para conseguir mejoras espectaculares en medidas críticas, actuales, de resultados o rendimiento, como pueden ser los costes, la calidad, el servicio y la rapidez”. Implica normalmente enfrentarse a cambios por adoptar con la mente limpia de la historia pasada; se recomienda pensar en la situación a la que aspiramos para, a partir de ahí, idear y diseñar los medios necesarios, sin sentirse atados por «lo que estamos haciendo», que supondrá un lastre a las nuevas ideas.(Pérez, 2010)

El Manual de Procedimientos es un elemento del Sistema de Control Interno el cual es un documento instrumental de información detallado e integral, que contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una empresa, en todas sus áreas, secciones, departamentos y servicios. Requiere identificar y señalar quién?, cuando?, como?, donde?, para qué?, por qué? de cada uno de los pasos que integra cada uno de los procedimientos.

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Entendiendo estos como una 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.(Sescam, 2002)

Las ventajas de la gestión por procesos son:

- Mejora continua de las actividades desarrolladas
- Reducir la variabilidad innecesaria
- Eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las actividades
- Optimizar el empleo de recursos

En las Instituciones Sanitarias convergen numerosos tipos de actividad como pueden ser la actividad asistencial de primer nivel o nivel

especializado, la hostelería, la actividad económica administrativa, la ingeniería, el mantenimiento y toda una serie de actividades de apoyo y servicio que son imprescindibles y de muy diversas características; debido a esta gran diversidad y a la complejidad inherente a todos los procesos que se ejecutan en las Instituciones Sanitarias, existen altas posibilidades de incurrir en errores y desaprovechar recursos tanto humanos como materiales. Una gestión por procesos estructurada con los recursos y coordinación adecuados, permite optimizar de forma significativa la utilización de los recursos y mejorar la calidad asistencial. (Bustamante, 2005)

Mejoramiento de un proceso se define como el esfuerzo continuo para saber acerca del sistema de causas en un proceso y para usar este conocimiento para cambiar el proceso para reducir la variación y complejidad y para mejorar.

La reingeniería de procesos supone un cambio radical en la forma de operar de la empresa. Se puede definir como «la reconsideración fundamental y el rediseño radical de los procesos de la empresa para conseguir mejoras espectaculares en medidas críticas, actuales, de resultados o rendimiento, como pueden ser los costes, la calidad, el servicio y la rapidez» Implica normalmente enfrentarse a los cambios por adoptar con la mente limpia de la historia pasada; se recomienda pensar en la situación a la que aspiramos para, a partir de ahí, idear y diseñar los medios necesarios, sin sentirse

atados por «lo que estamos haciendo», que supondrá un lastre a las nuevas ideas.

El mapa de procesos es un modelo donde se muestran todos los procesos necesarios y suficientes para que organización pueda realizar su gestión. Ofrece una visión general del sistema de gestión. En él se representan los procesos que componen el sistema así como sus relaciones principales, dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información. (Muñoz, 2009)

Una organización se interrelaciona con clientes, personas, proveedores, accionistas y sociedad. En función de a quién afecten, hemos visto que existen procesos clave, estratégicos y de soporte. Esta es la base de la clasificación de los procesos, que se van detallando en el mapa de procesos. El nivel más alto de diseño corresponde a la concepción de la organización como una única caja. (Sescam, 2002)

Un proceso general puede descomponerse en un secuencia de procesos, y así sucesivamente hasta llegar a los procedimientos. Para realizar el mapa de procesos lo primero que debe hacerse es lo siguiente :

1. Identificar quienes son los dueños, los clientes y proveedores
2. Plantear cual es el objetivo a alcanzar
3. Qué y quien da impulso al proceso
4. Cuáles son los elementos de entrada del proceso
5. Como y a través de quien y con quien se ejecuta el proceso

6. Cuáles son los resultados del proceso (salida)
7. Cómo y cuando se mide, visualiza y evalúa la aptitud de funcionamiento.
8. Visualizar el proceso es claro y comprensible (realización flujograma)
9. Evidenciar que el cliente está satisfecho(Ramos, 2009)

A continuación en la figura 2 y 3 se detalla cómo realizar un mapa de procesos :

2 . Mapa de Procesos (Ramos, 2009)

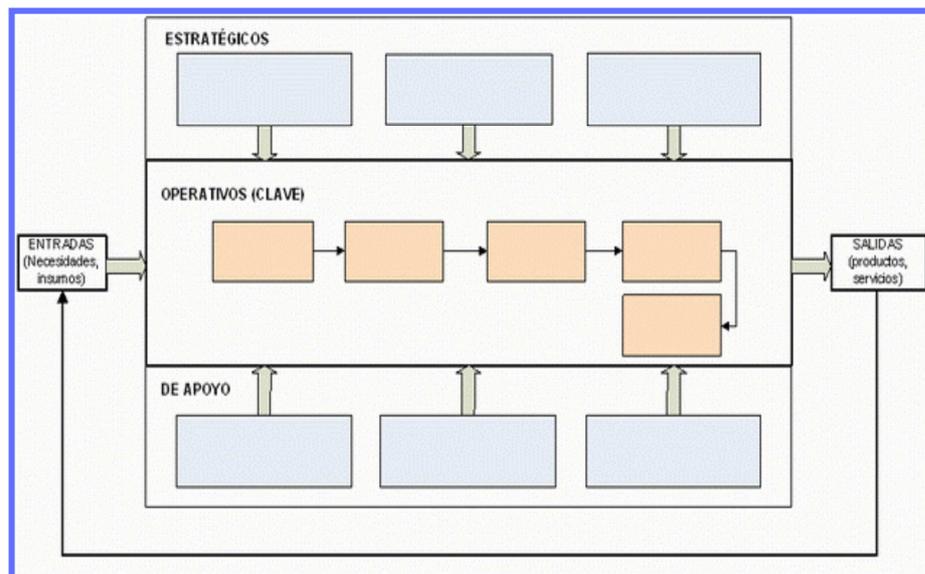
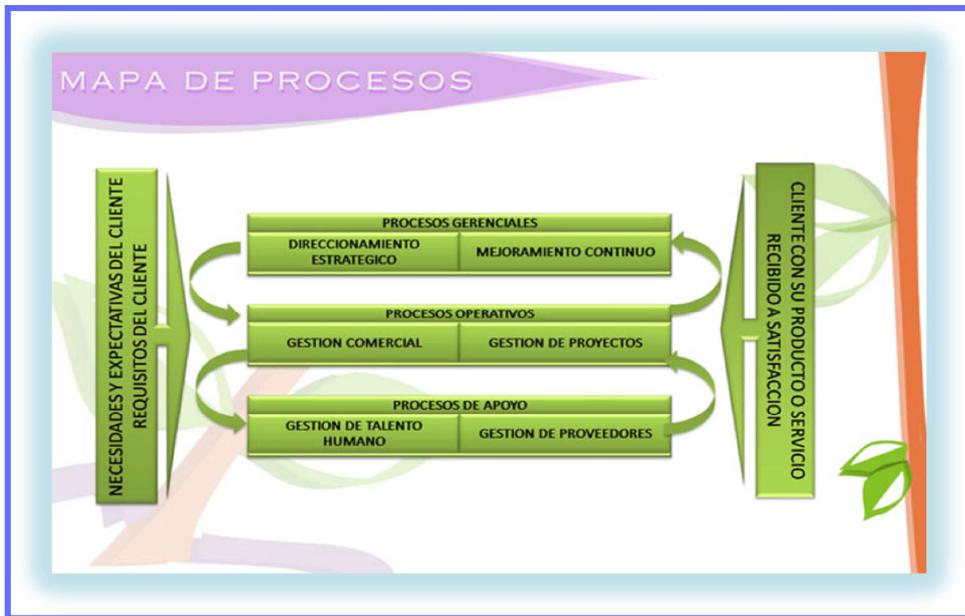


Figura 3. Mapa de Procesos



CAPITULO III

DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA

3. DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA

3.1 Método e instrumentos de investigación

Se empleó un método de investigación cualitativa, descriptiva y se utilizó las encuestas como fuente primaria (herramienta de investigación) al personal del área de abastecimientos del hospital Enrique Garcés, al personal de los servicios hospitalarios y a los proveedores de la institución para identificar los problemas. La muestra para realizar las encuestas se utilizó un muestreo no probabilístico de juicio o criterio.

3.1.1 Método de investigación

El método de investigación es de tipo cualitativo el cual se basa en cortes metodológicos basados en principios teóricos tales como la interacción social empleando métodos de recolección de datos que son no cuantitativos, con el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan los correspondientes. La investigación cualitativa se basa en la toma de muestras pequeñas, esto es la observación de grupos de población reducidos. Su objetivo es generar una teoría a partir de datos recogidos sobre las interacciones que se dan en pequeños grupos de personas, en contextos naturales.

El tipo de investigación es descriptiva, también conocida como la investigación estadística, describen los datos y este debe tener un impacto en el entorno. El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita

a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Se recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, se exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.(Saravia, 2006)

3.1.2 Instrumentos de investigación

Las fuentes de investigación a utilizar en el siguiente proyecto son primarias y secundarias.

Fuentes primarias :

- Entrevistas y su análisis : Se debe seleccionar el personal a entrevistar , la entrevista dará el paso inicial a la evaluación inicial de procesos.
- Encuestas : Establecer una muestra según el área de cobertura que tiene el área de abastecimientos. Las encuestas estarán dirigidas al personal del área de abastecimientos , jefes de servicio, jefatura de enfermería y jefes de personal administrativo.
- Realización de un grupo focal (enfermeras y médicos)
- Observaciones directas

Fuentes secundarias:

Fuentes derivadas: se las define como aquellas que “contienen datos o informaciones reelaborados o sintetizados. Ejemplo de ella lo serían los resúmenes, obras de referencia (diccionarios o enciclopedias), un cuadro

estadístico elaborado con múltiple fuentes entre otros.

Las fuentes secundarias son textos basados en fuentes primarias, e implican generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación

En nuestro trabajo nos basaremos en :

- Sistematización de resultados
- Revisión bibliográfica : basada en la revisión de material bibliográfico el cual nos servirá de guía para nuestro proyecto

El registro de las fuentes de información en los trabajos académicos permite sustentar la actividad de la investigación y sirve de base para establecer premisas que argumentan los cuestionamientos de la crítica científica o profesional.

3.2 Población y muestra

La población que participará en nuestro estudio es el personal de la bodega y la muestra a tomar para las entrevistas serán los jefes de servicio, los jefas de enfermeras y el personal de bodega de esta forma se podrán detectar las diferentes perspectivas de problemas tanto en la recepción como en el despacho de insumos a las diferentes áreas del hospital. Además se incluyen los proveedores de la institución.

La obtención de una muestra consiste en definir la porción elegible de individuos de un “universo”, a la que se aplica la encuesta directa para obtener la información deseada; la cual debe ser representativa y similar a aquella que, teóricamente, se obtendría si se abarcara a la totalidad del universo. La

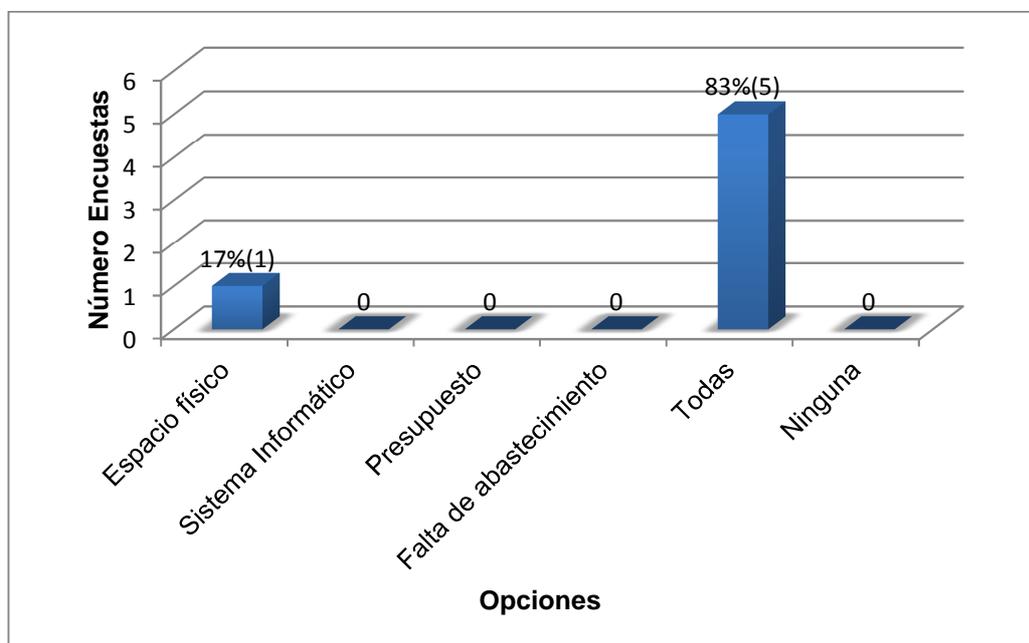
asimilación de los resultados de la muestra al universo se conoce como “extrapolación”. La muestra suele clasificarse como probabilística cuando todos los elementos de la población tienen iguales probabilidades de ser seleccionadas; y, no probabilísticas cuando se estratifica o segmenta al universo y la selección de los elementos a encuestar queda a criterio del investigador.

3.3 Resultados de la investigación

Se detalla los resultados de las encuestas que se segmentó en tres grupos: abastecimientos (personal), servicios hospitalarios y proveedores de la institución.

3.3.1 Abastecimientos

1. Qué mejoraría usted para brindar una atención adecuada en su servicio?

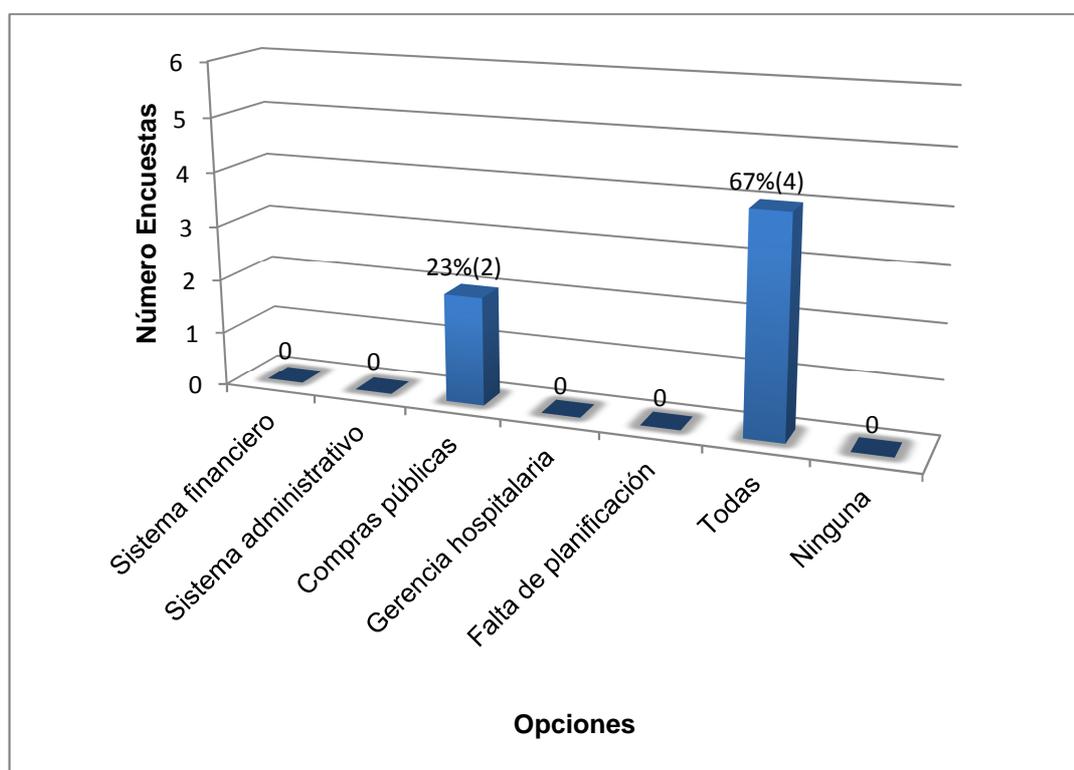


Elaborado por: Los Autores

Fuente: proceso de Investigación

El 83% (5 empleados) consideran mejorar todas las opciones, es decir el espacio físico, sistema informático, presupuesto y la falta de abastecimiento para mejorar la atención del área. Un ejemplo (17%) indica que el espacio físico debe mejorar.

2. Qué factores externos influyen directamente en el desarrollo de su trabajo (relacionados con):

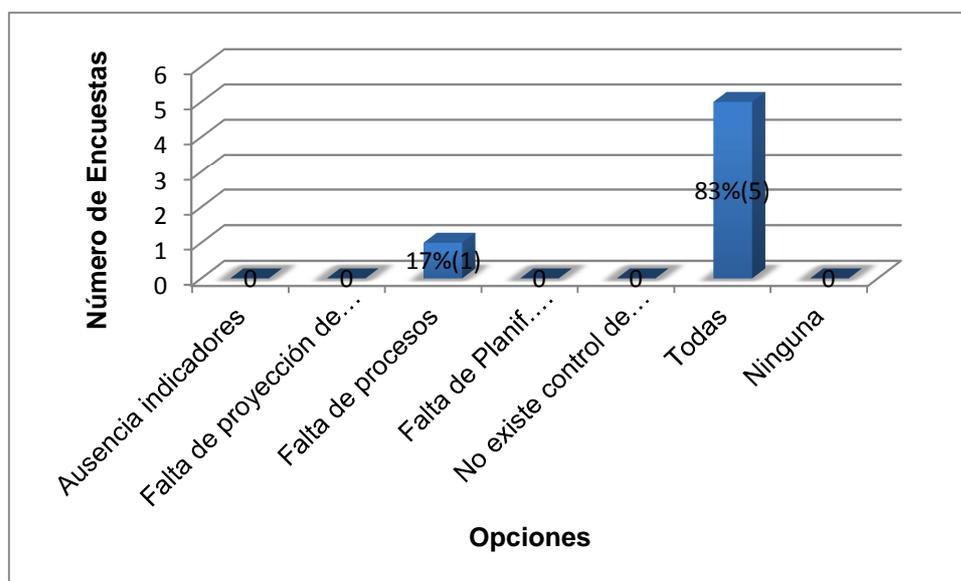


Elaborado por: Los Autores **Fuente:** proceso de Investigación

El 23% (2) de los encuestados opina que la adquisición de insumos a través del portal de compras públicas influyen en las actividades del área de bodegas; mientras el 67% (4) incluyen al sistema administrativo, financiero y a

la gerencia del hospital así como la falta de planificación como causas directas en el funcionamiento adecuado del servicio.

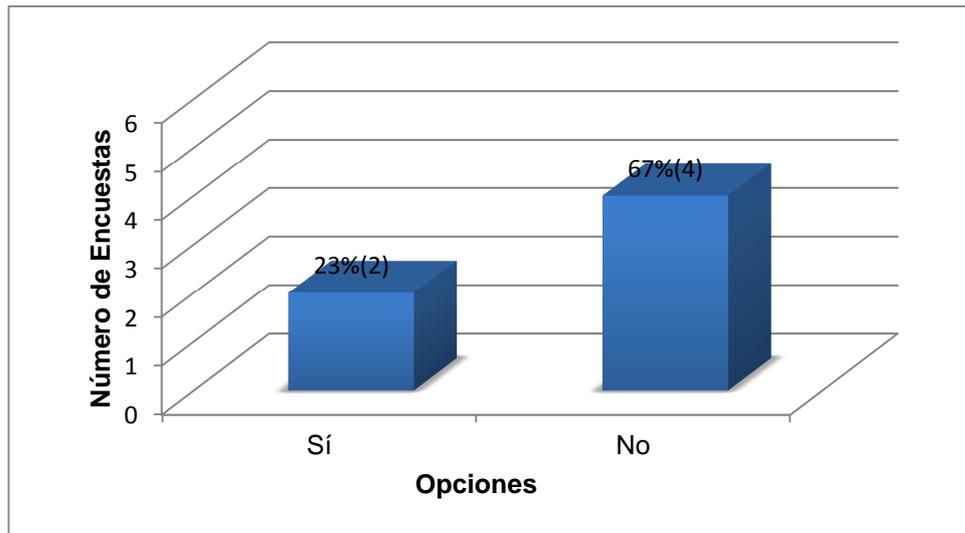
3. Qué factores internos influyen directamente en el desarrollo de su trabajo



Elaborado por: Los Autores Fuente: proceso de Investigación

La mayoría 83%(5) de los encuestados indica que la falta de procesos, proyección de suministros, ausencia de indicadores y el no disponer de un control interno de insumos influyen directamente en el desarrollo de las actividades del área. Solo un (17%) indica que solo la falta de procesos es la causa directa.

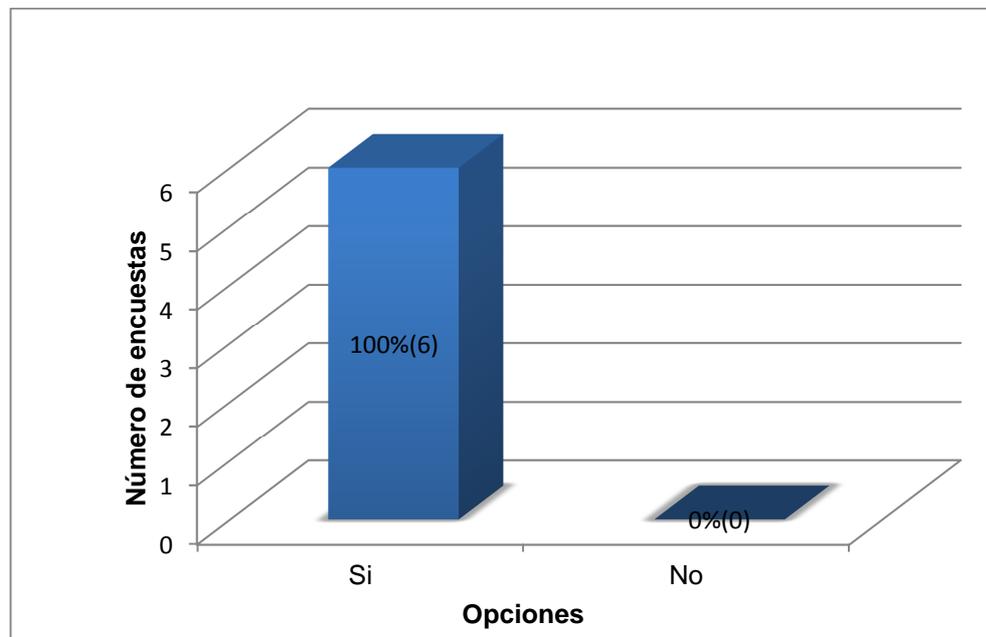
4. Tiene conocimiento acerca de los procesos en el área de la salud?



Elaborado por: Los Autores **Fuente:** proceso de Investigación

El 67%(4) no tiene conocimiento de los procesos en el área de la salud. El 23% (2) si desconoce sobre el tema de los procesos en todas las áreas.

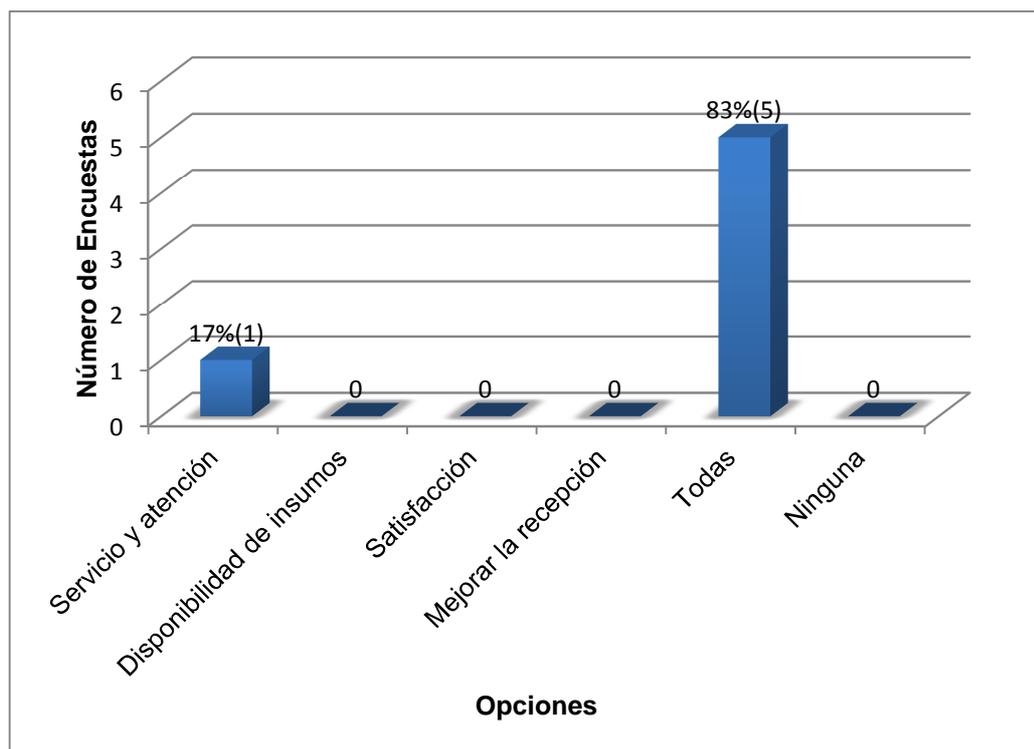
5. Cree que los procesos mejoraría la atención y el servicio del área de abastecimientos?



Elaborado por: Los Autores **Fuente:** proceso de Investigación

El 100% (6) de los encuestados creen que los procesos en el área de abastecimientos mejoraría la atención y el servicio.

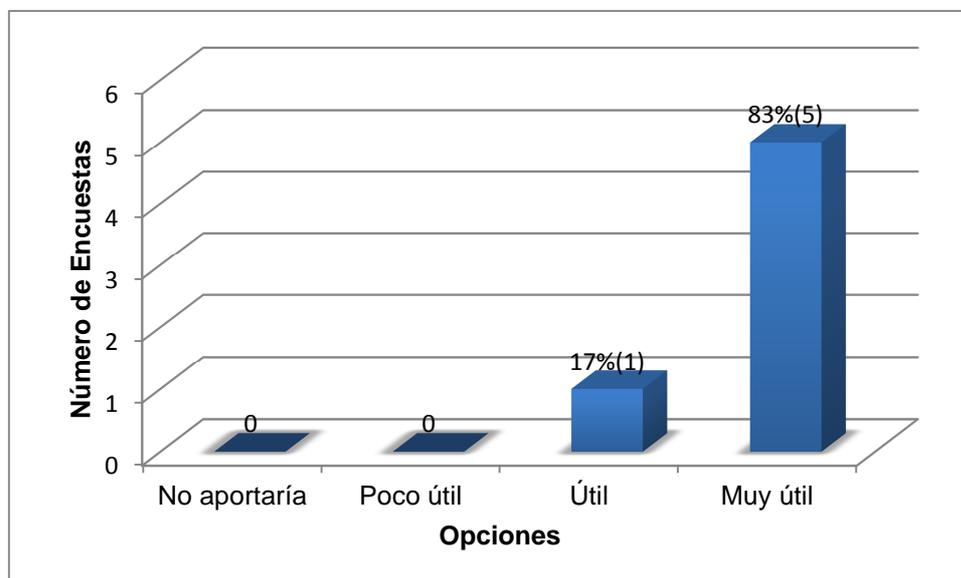
6. Qué se mejoraría en el área de abastecimientos con la implementación de los procesos:



Elaborado por: Los Autores **Fuente:** proceso de Investigación

El 83%(5) de los encuestados creen que la implementación de procesos no solo mejoraría la atención, sino mejoraría la disponibilidad de insumos, satisfacción del cliente interno y externo, el 17% indica que solo se mejoraría el servicio y atención.

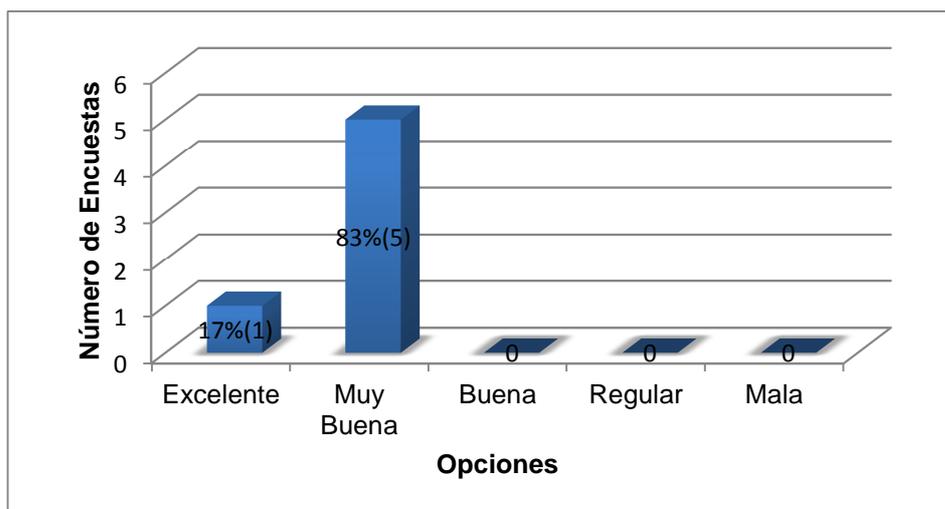
7. Qué utilidad tendría la implementación de procesos en el área de abastecimientos:



Elaborado por: Los Autores **Fuente:** proceso de Investigación

El 83%(5) piensan que la implementación de los procesos serían muy útiles para el mejor funcionamiento del área de abastecimientos. El 17% (1) considera que es útil la implementación de procesos.

8. Cómo calificaría usted la atención del área de abastecimientos para la institución:

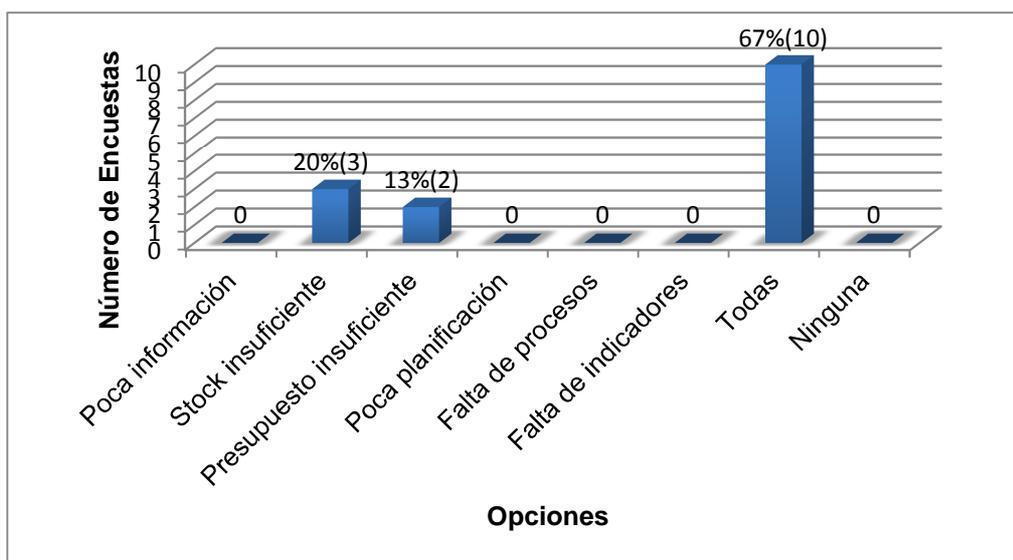


Elaborado por: Los Autores **Fuente:** proceso de Investigación

La mayoría de los encuestados 83%(5) consideran que la atención del área de abastecimientos para o hacia la institución es muy buena. El 17% (1) considera excelente la atención.

3.3.2 Servicios

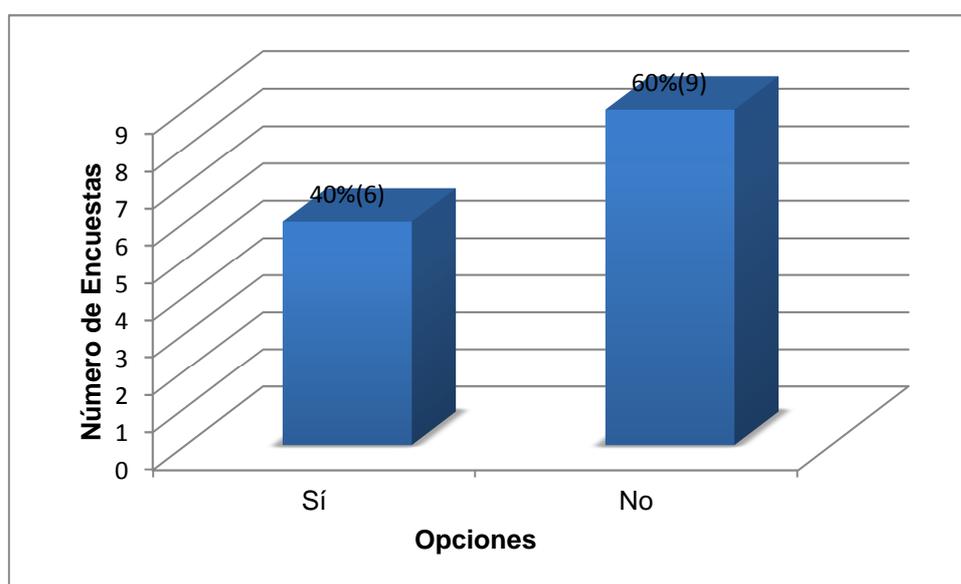
1. Considera usted que las siguientes causas influyen en el abastecimiento de su servicio:



Elaborado por: Los Autores **Fuente:** proceso de Investigación

El 67%(10) consideran que todas las opciones influyen en el abastecimiento de su servicio. El 20% (3) cree que el stock insuficiente y un 13% (2) un presupuesto insuficiente son causas determinantes en el abastecimiento de los servicios.

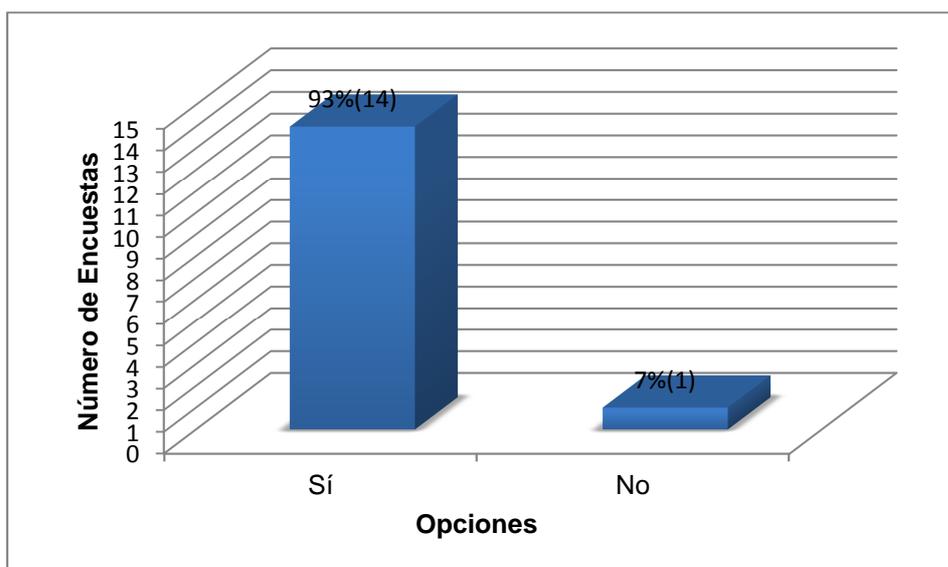
2. Dispone su servicio de un registro interno del consumo de suministros o insumos provenientes del área de abastecimientos?



Elaborado por: Los Autores **Fuente:** proceso de Investigación

El 60%(9) de los servicios encuestados, no poseen un registro interno de la utilización o consumo de los suministros provenientes del área de abastecimientos. El 40% (6) dispone del registro.

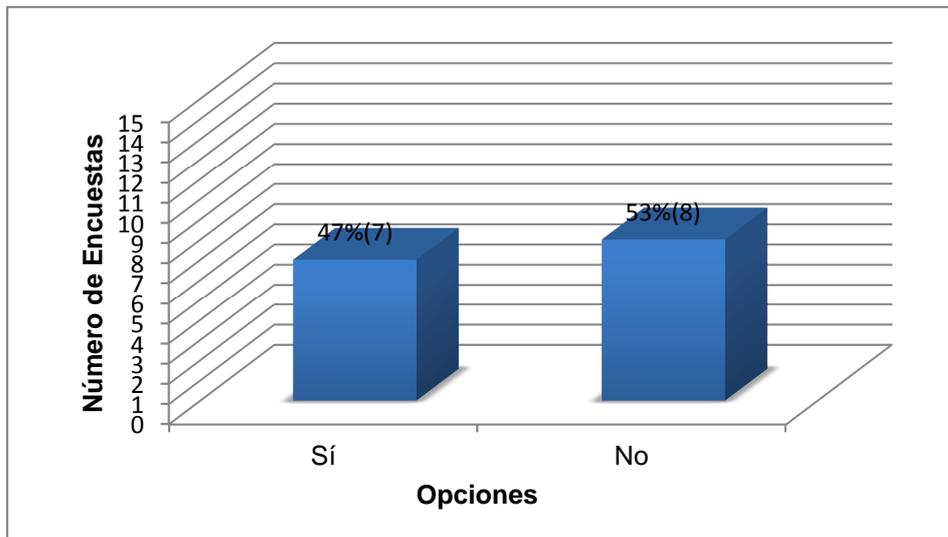
3. Su servicio realiza planificación para las necesidades anuales de suministros?



Elaborado por: Los Autores **Fuente:** proceso de Investigación

La mayoría de los servicios 93% (14) realizan planificación anual para el abastecimiento de suministros.

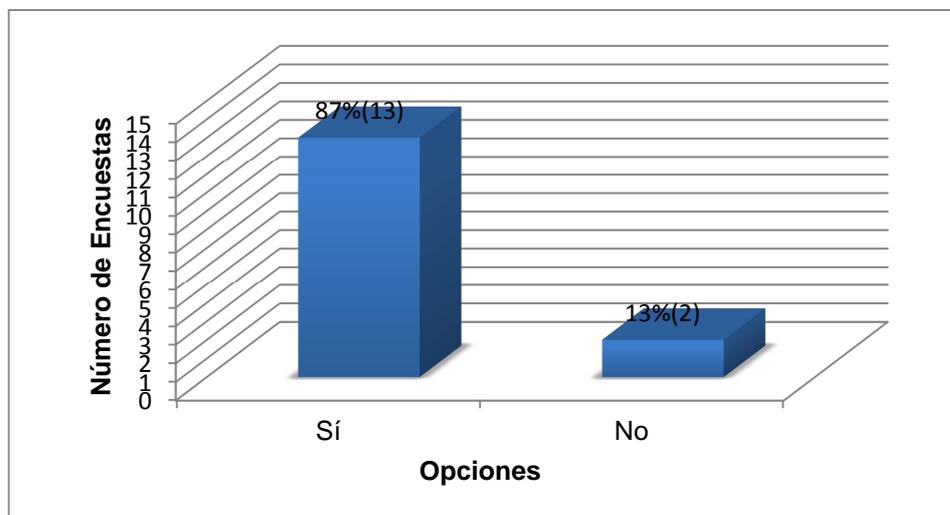
4. Existe retraso en la entrega de suministros a su servicio?



Elaborado por: Los Autores **Fuente:** proceso de Investigación

Un 47% (7) considera que existe un retraso en el abastecimiento de los suministros; mientras que un 53% estima que los suministros son entregados a tiempo.

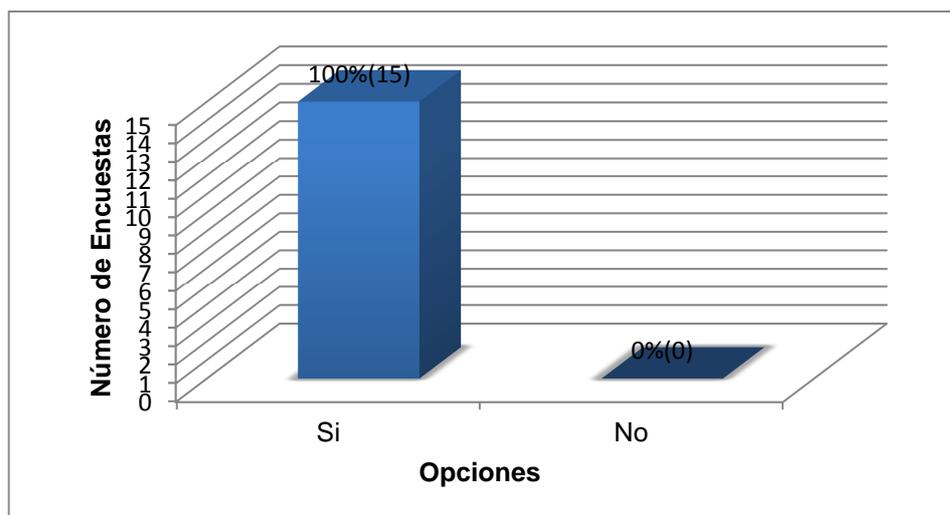
5. Tiene conocimiento acerca de los procesos en el área de la salud?



Elaborado por: Los Autores Fuente: proceso de Investigación

La gran mayoría 87% (13) tiene un conocimiento acerca de los procesos en el área de salud. El 13% (2) desconoce sobre esta temática.

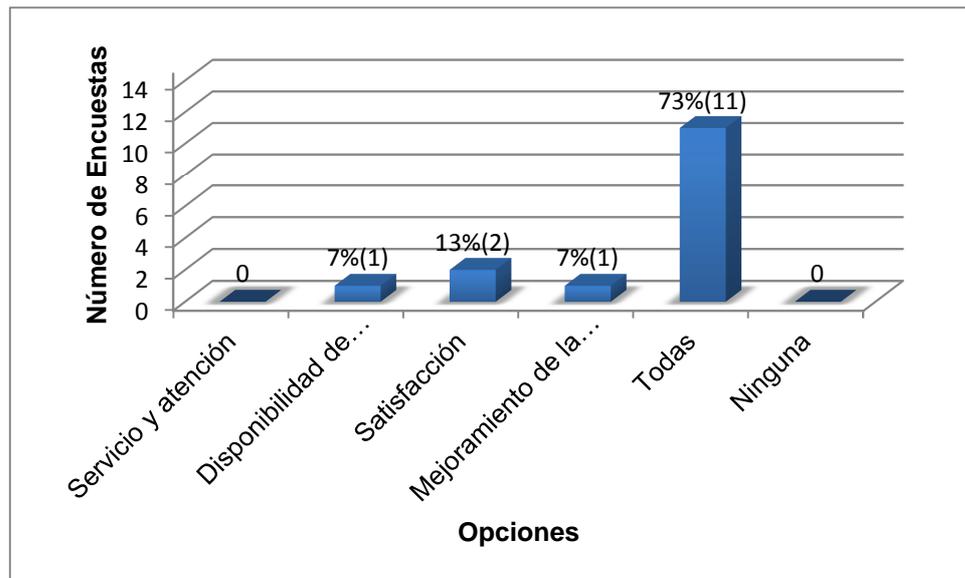
6. Cree que los procesos mejoraría la atención y el servicio del área de abastecimientos?



Elaborado por: Los Autores Fuente: proceso de Investigación

El 100% (15) de los encuestados opinan que los procesos mejorarían la atención en el área de abastecimientos.

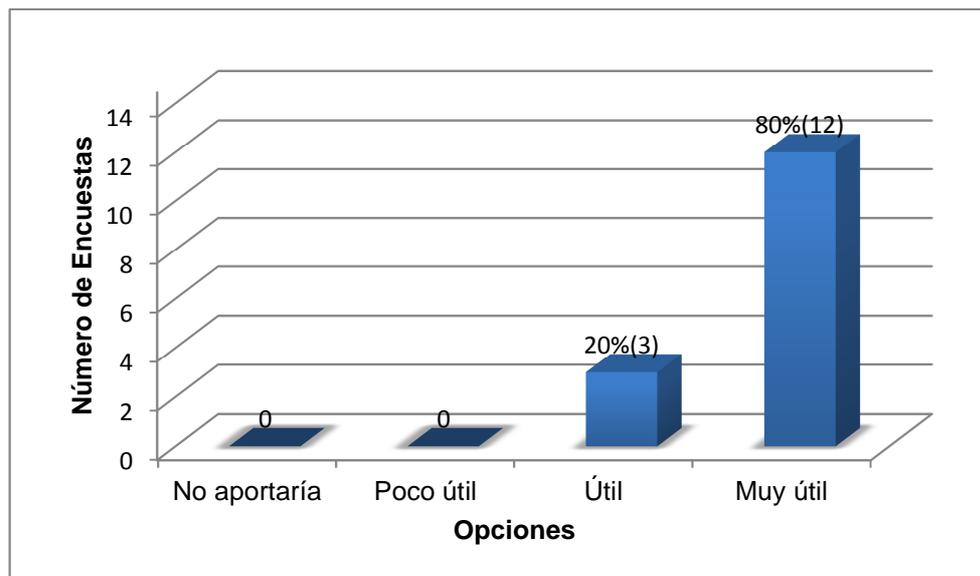
7. Que se mejoraría en el área de abastecimientos con la implementación de los procesos:



Elaborado por: Los Autores Fuente: proceso de Investigación

El 73% (11) de los servicios opinan que se mejoraría con todas las opciones propuestas, el 13% (2) solo la satisfacción del cliente y un 7%(1) mejoraría la disponibilidad de insumos y el otro 7% (1) mejoraría la atención.

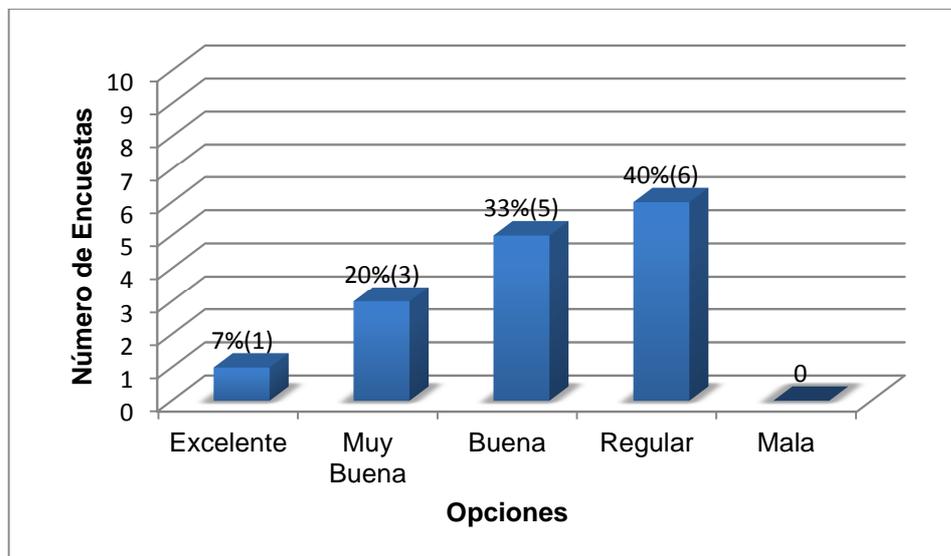
8. Como consideraría usted que la implementación de procesos en el área de abastecimientos ayudarían a satisfacer las necesidades de su servicio?



Elaborado por: Los Autores **Fuente:** proceso de Investigación

La mayoría de los servicios 80%(12) cree que es muy útil la implementación de los procesos en el área de abastecimientos. El 20%(3) útil la implementación.

9. Cómo calificaría usted la atención del área de abastecimientos a su servicio:

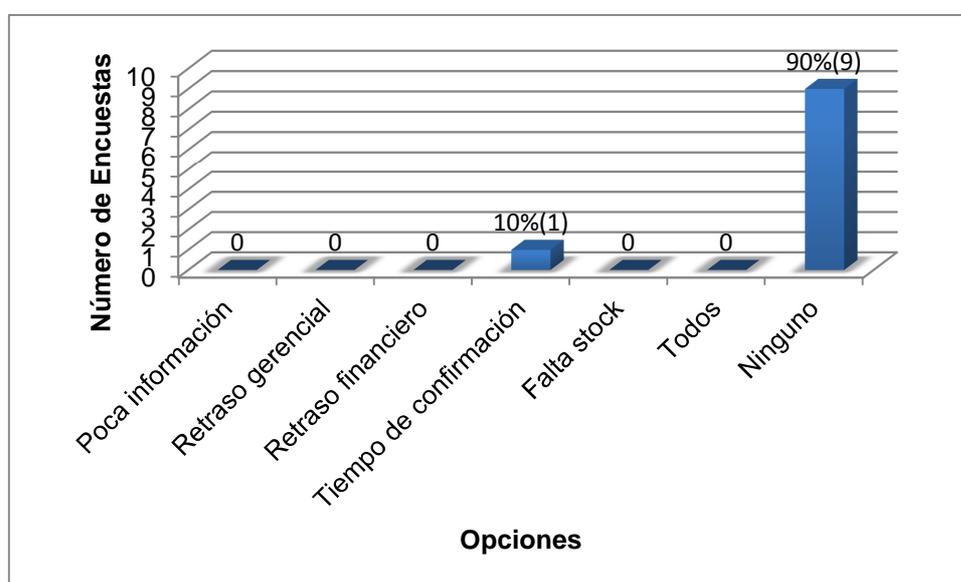


Elaborado por: Los Autores **Fuente:** proceso de Investigación

La calificación de atención del área a los servicios es de regular en un 40% (6); buena 33% (5), muy buena 20% (3) y excelente 7% (1).

3.3.3. Proveedores

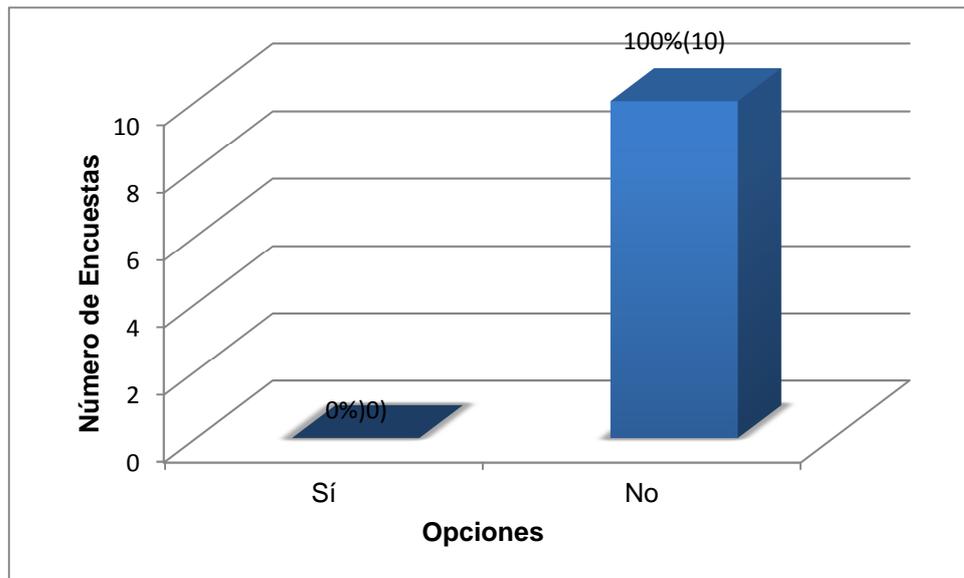
1. Qué factores influyen en el despacho y entrega de los suministros de su empresa al área de bodega:



Elaborado por: Los Autores Fuente: proceso de Investigación

El 90%(9) no considero ninguna de las opciones como causas o factores que influyan en la entrega de suministros al área de abastecimientos. Un proveedor (10%) cree que el tiempo para entregar (5 días) influye en el despacho de la empresa hacia la bodega.

2. Existe problemas en la recepción de sus productos en el área de abastecimientos?

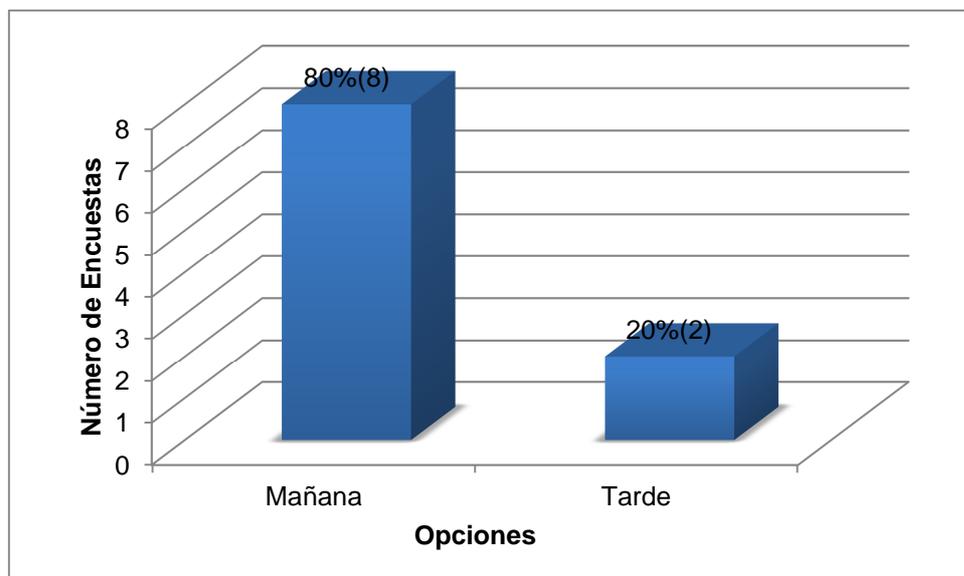


Elaborado por: Los Autores **Fuente:** proceso de Investigación

El 100% (10) no tiene dificultades o problemas en la entrega del suministro al área de bodega.

3. Debe existir un horario de recepción de sus productos en la institución?

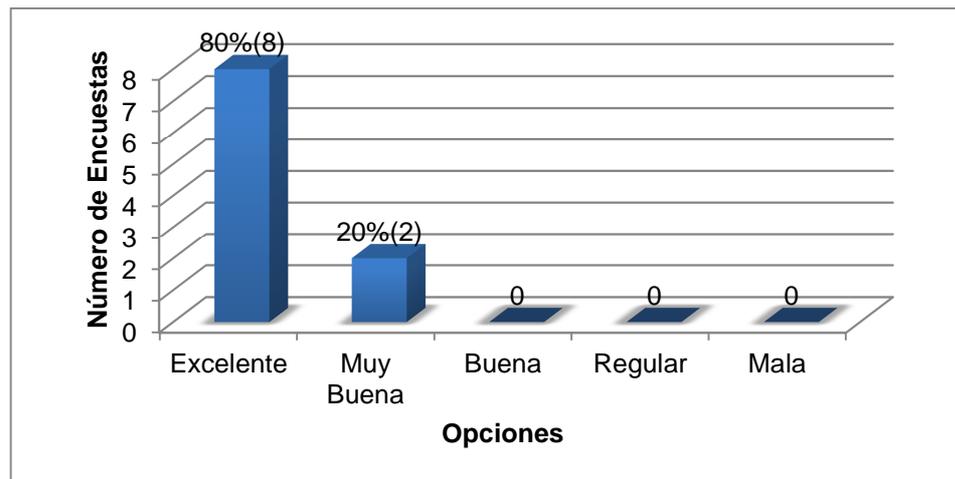
Escoja una de ellas:



Elaborado por: Los Autores **Fuente:** proceso de Investigación

La mayoría de los proveedores 80%(8) consideran que la mañana es un horario adecuado para la entrega de suministros.

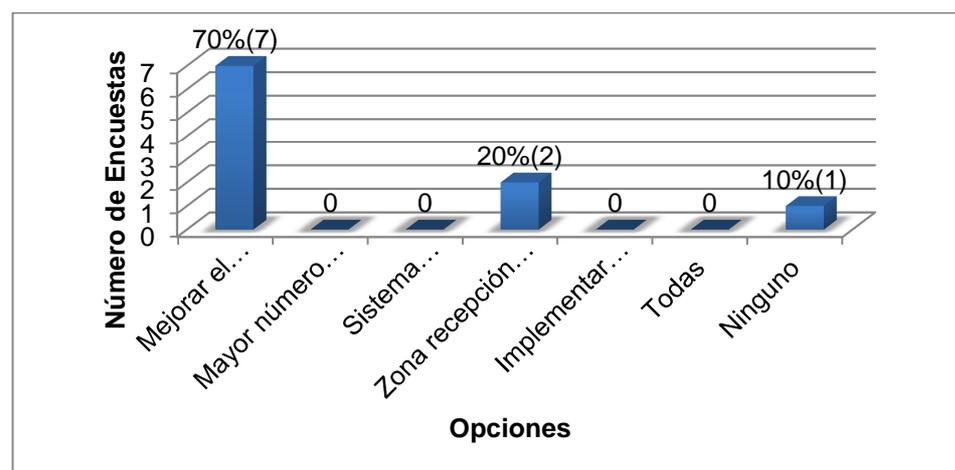
4.Cómo calificaría usted la atención del área de abastecimientos a su institución:



Elaborado por: Los Autores Fuente: proceso de Investigación

La atención en el área de abastecimientos es excelente en un 80% (8) y muy buena en el 20%(2).

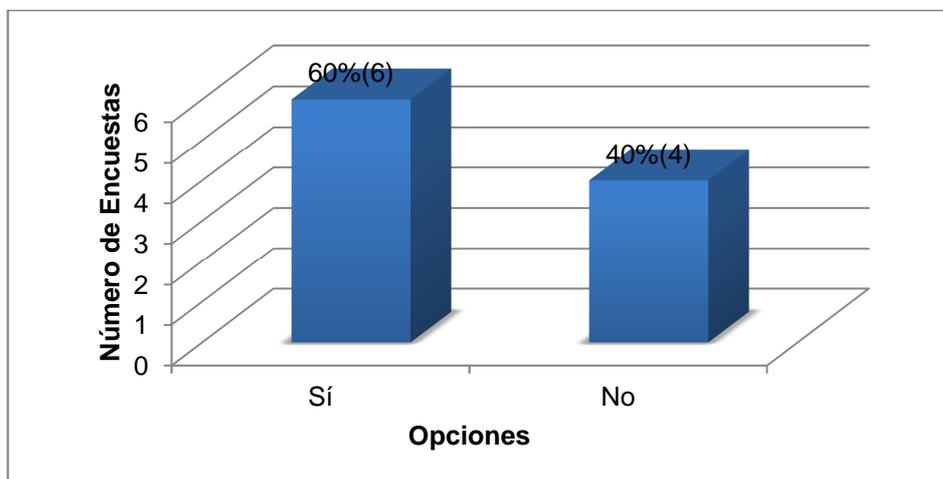
5.Considera que el área de abastecimientos requiere:



Elaborado por: Los Autores Fuente: proceso de Investigación

El 70%(7) considera que el espacio físico se debe mejorar y un 20% (2) la zona de recepción.

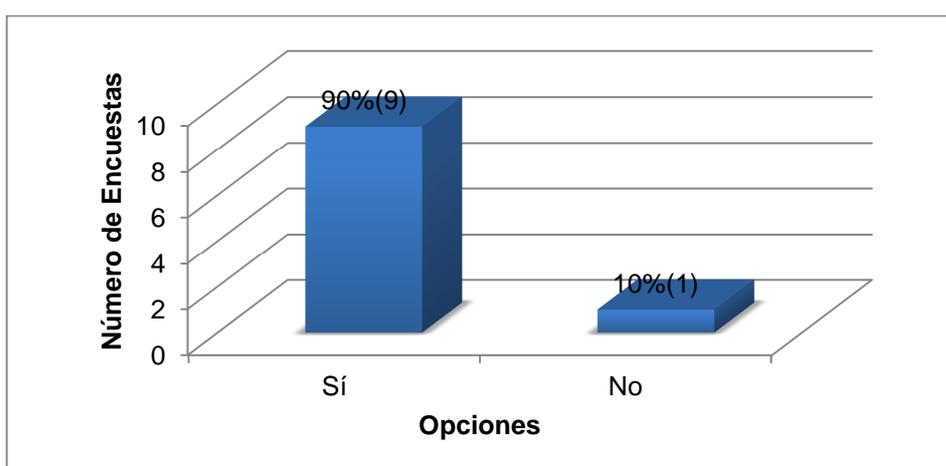
6. Tiene conocimiento acerca de los procesos en el área de la salud?



Elaborado por: Los Autores **Fuente:** proceso de Investigación

El 60% (6) de los proveedores tienen conocimiento de los procesos en el área de la salud el 40%(4) no.

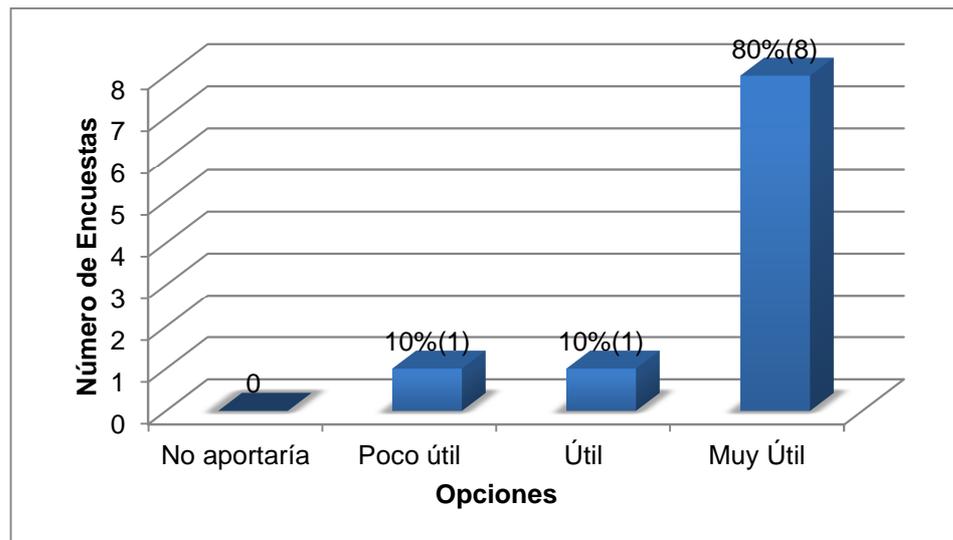
7. Cree que los procesos mejoraría la atención y el servicio del área de abastecimientos?



Elaborado por: Los Autores **Fuente:** proceso de Investigación

La gran mayoría 90%(9) considera que si se mejorar la atención en el área de abastecimientos con la implementación de los procesos.

8. Como consideraría usted que la implementación de procesos en el área de abastecimientos ayudarían a satisfacer las necesidades de su empresa?



Elaborado por: Los Autores **Fuente:** proceso de Investigación

El 80% (8) considera muy útil la implementación de los procesos, un 10% (1) útil y otro 10% (1) poco útil.

3.4 Análisis de la situación actual

El área de abastecimientos del hospital Enrique Garcés constituye un área fundamental ya que es la encargada de dotar de insumos y materiales a los diferentes servicios, actualmente esta área mantiene un sistema informático de control registro de insumos y materiales que se receptan y que se despachan, en este registro que puede ser visualizado en los diferentes servicios para que puedan realizar los pedidos de acuerdo a las existencias.

El personal del área de bodega tiene especificadas sus funciones sin embargo prima el trabajo en equipo y por lo cual en muchas ocasiones hay colaboración en las diferentes tareas a desarrollar para lograr cumplir las actividades con eficiencia.

El mayor problema de la bodega en la actualidad es la falta de espacio físico, ocasionando lo cual ocasiona que el almacenamiento no sea el más adecuado ya que se ocupan áreas que no están diseñadas para almacenar insumos y materiales; los enseres en proceso de baja no tienen asignado un espacio específico por lo que se los mantiene en los exteriores de la bodega, esto crea inconvenientes ya que en más de una ocasión se ha suscitado pérdidas de partes o la totalidad de estos.

3.5 Conclusión de resultados obtenidos

- Existen múltiples factores externos que inciden en las actividades del área de bodega que van desde la parte gerencial, sistema de compra públicas, falta de planificación, presupuesto y espacio físico.
- Dentro de los factores internos que influyen en el mejor funcionamiento son la falta de procesos, falta de indicadores, y planificación en el área de abastecimientos.
- La mayor parte de servicios del Hospital (60%), no disponen de un registro de consumo interno lo que influye directamente en las actividades del área de abastecimientos por no disponer de un adecuado control post bodega que facilite la planificación y proyección de insumos.

- La mayoría de encuestados considera importante la implementación de procesos lo cual resultaría en el mejoramiento de la atención y la satisfacción del cliente.
- El sistema de recepción y despacho de los insumos es realizado en forma eficiente en el área de bodega, para lo cual cuentan con un sistema informático que pese a estar desactualizado permite ,con pequeñas fallas, llevar un sistema de inventarios exacto, sin embargo el no contar con un sistema de control del uso de insumos y equipos en los diferentes servicios no permite garantizar que este proceso llegue a su objetivo, la satisfacción del paciente.
- La atención del área de abastecimientos según la encuesta está entre regular y buena para un 73% y un 27% entre muy buena y excelente, siendo un parámetro a considerar a futuro para mejorar la atención al cliente interno y lograr una mejor satisfacción.
- La entrega de suministros aparentemente tiene un retraso según las encuestas, casi la mitad de los servicios reportan este problema (47%) que influyen en el desabastecimiento de la institución.
- La mayoría de las personas encuestadas tienen conocimiento de los procesos, lo que permitirá una mejor implementación de los mismos en el área.

CAPITULO IV

SITUACIÓN DE PROCESOS ACTUALES

4.1 DEFINICIÓN DEL MAPA DE PROCESOS

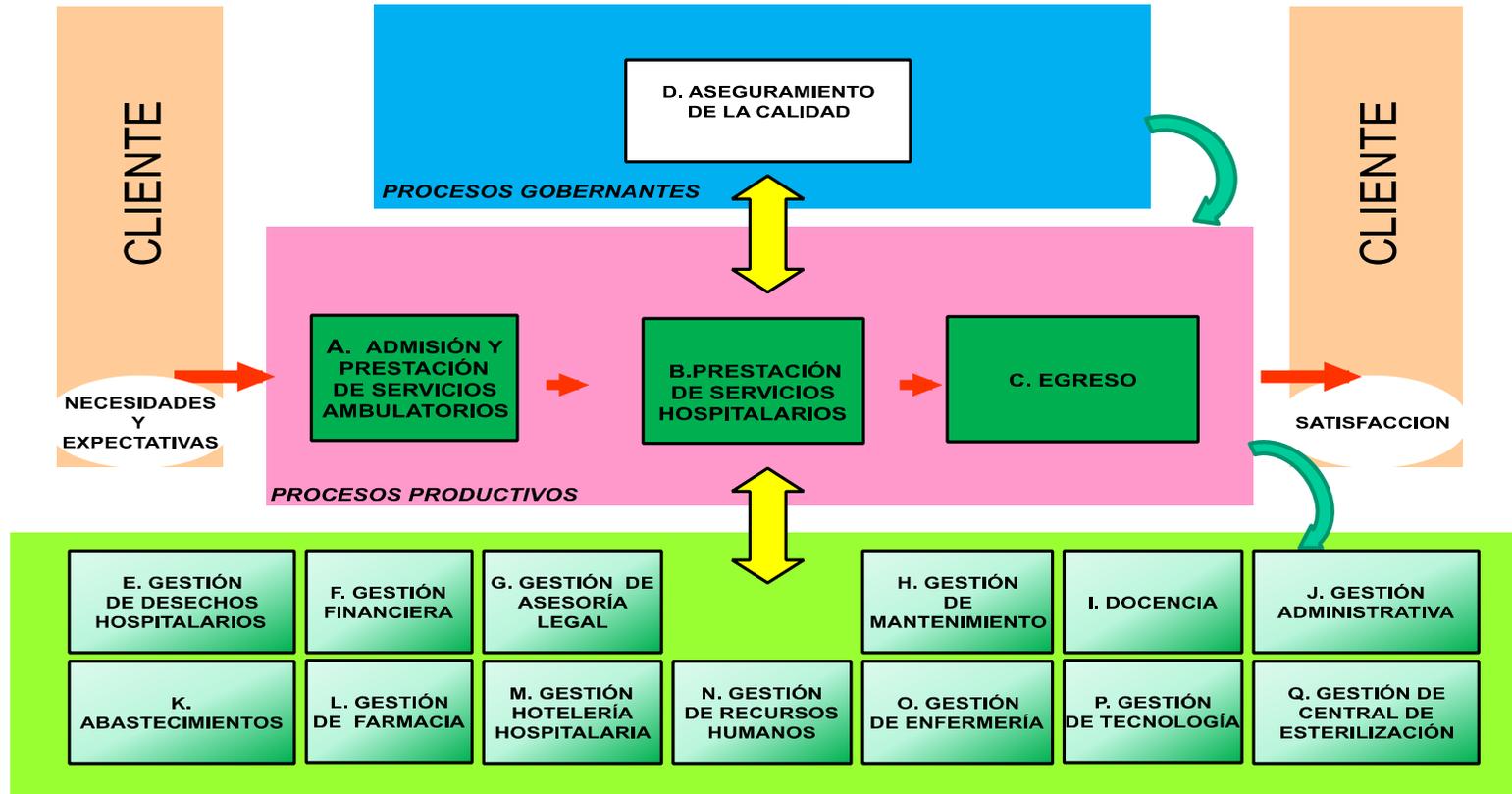
El mapa de procesos, red de procesos o supuestos operacionales es la estructura donde se evidencia la interacción de los procesos que posee una empresa para la prestación de sus servicios. Con esta herramienta se puede analizar la cadena de entradas – salidas en la cual la salida de cualquier proceso se convierte en entrada del otro; también podemos analizar que una actividad específica muchas veces es un cliente, en otras situaciones es un proceso y otras veces es un proveedor.

“Los proceso interactúan porque comparten productos”, pues bien, el Mapa de Procesos es una herramienta que permite mostrar las interacciones a nivel macro. Así, los procesos operativos interactúan con los de apoyo porque comparten “necesidades” y “recursos” y con los de gestión porque comparten “datos” e “información” (Pérez, 2010)

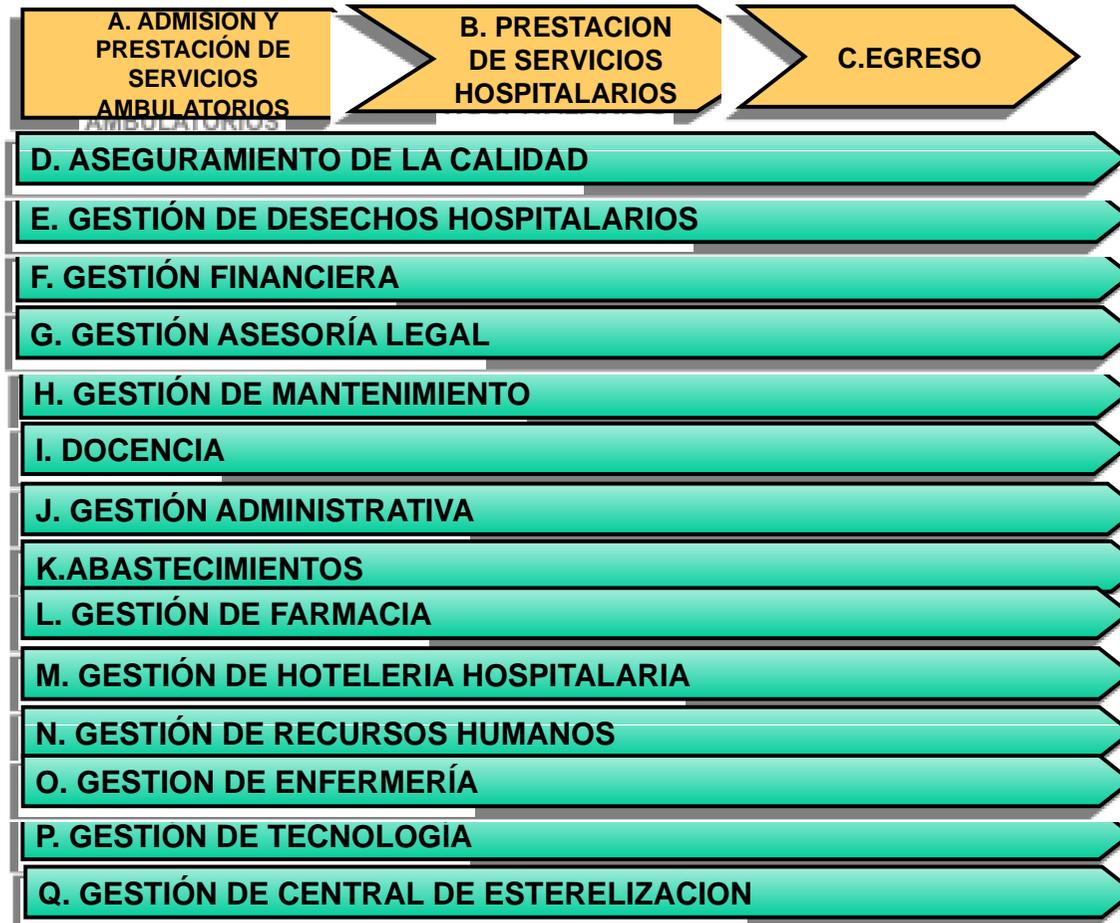
Mapa de Procesos

A continuación graficamos el mapa de procesos del Hospital Enrique Garcés en el cual se ve la participación de los procesos gobernantes, productivos y de apoyo.

MAPA DE PROCESOS DEL HOSPITAL ENRIQUE GARCÉS

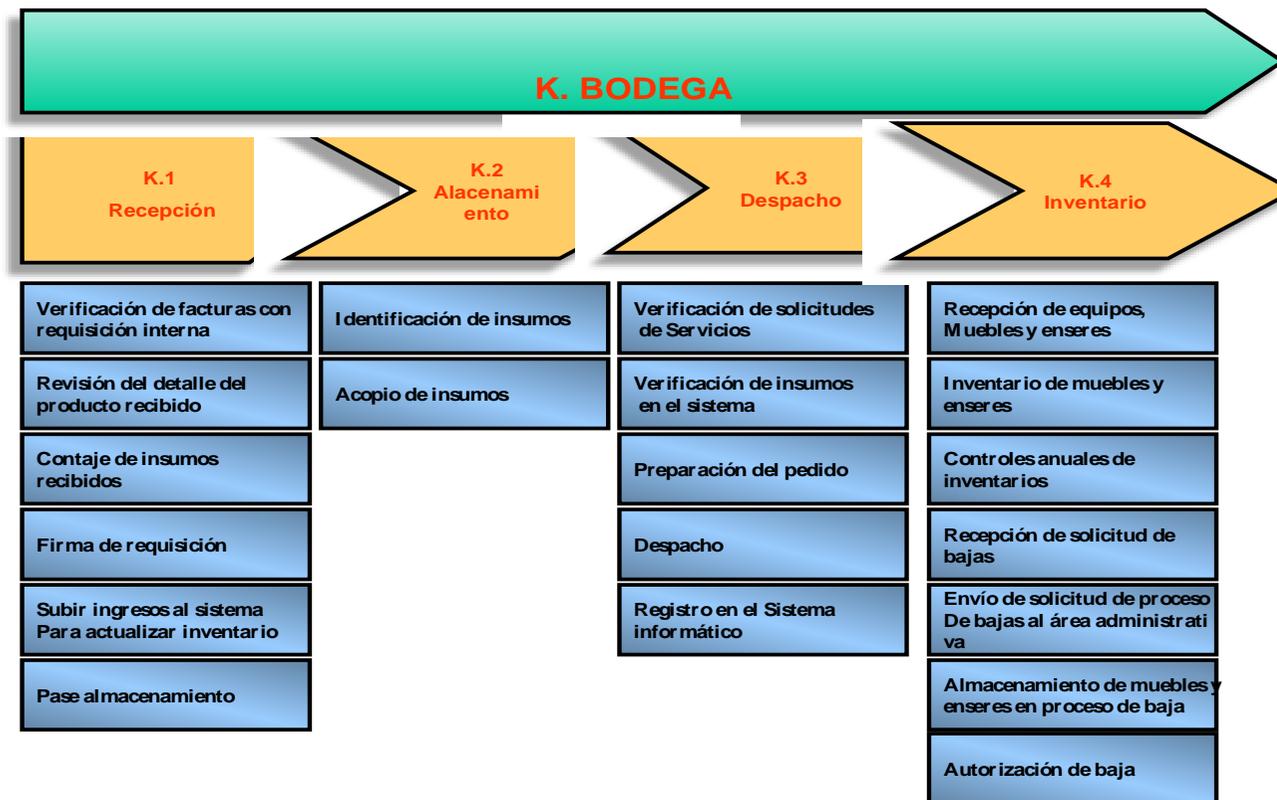


CADENA DE VALOR



CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE ABASTECIMIENTOS





Elaborado por: Los Autores Fuente: Proceso de investigación

4.2 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PROCESOS ACTUALES

CODIGO	NOMBRE DEL PROCESO	PROCESO		
		GOBERNANTE	PRODUCTIVO	APOYO
K.1	RECEPCION DE INSUMOS			X
K.1.1	Verificación de facturas con requisición interna			X
K.1.2	Revisión de detalle del producto recibido			X
K.1.3	Contaje de insumos recibidos			X
K.1.4	Firma de requisición			X
K.1.5	Subir ingresos al sistema para actualizar inventario			X
K.1.6	Pase a almacenamiento			X
K.2	ALMACENAMIENTO			X
K.2.1	Identificación de insumos			X
K.2.2	Acopio de insumos			X
K.3	DESPACHO			X
K.3.1	Verificación de solicitud de los Servicios			X
K.3.2	Verificación de insumos en el sistema			X
K.3.3	Preparación del pedido			X
K.3.4	Despacho			X
K.3.5	Registro en el sistema informático			X
K.4	INVENTARIO			X
K.4.1	Recepción de equipos, muebles y enseres			X
K.4.2	Inventario de muebles y enseres			X
K.4.3	Controles anuales de inventarios			X

K.4.4	Recepción de solicitudes de baja			X
K.4.5	Envío de solicitud de trámite de baja al área administrativa			X
K.4.6	Almacenamiento de muebles y enseres en trámite de baja			X
K.4.7	Espera de autorización de baja			X
K.4.8	Autorización de baja			X
K.4.9	Envío de enseres y muebles para baja			X

Elaborado por: Los Autores **Fuente:** Investigación de campo

4.3 DISEÑO DE PROCESOS

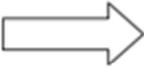
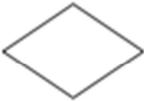
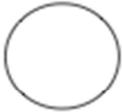
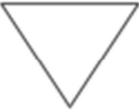
Los diagramas no son más que una herramienta gráfica para facilitar la comunicación, la ejecución y, algunos, el análisis de los procesos, si el uso de la simbología formal fuera un impedimento.

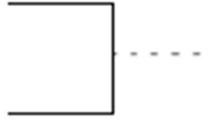
Existe una serie de símbolos normalizados (normas ANSI) que se utilizan para la presentación formal de los diagramas. Familiarizarse con ellos tiene ventajas e inconvenientes :

- La principal ventaja es que permite una comunicación en un perímetro amplio con una única interpretación.
- El inconveniente es que requiere que todo el mundo esté familiarizado con el significado de los símbolos. (Pérez, 2010)

La simbología utilizada en los diagramas de flujo es:

Figura 4. Simbología del diagrama de flujo(FODESEP, 2001)

<u>SÍMBOLO</u>	<u>SIGNIFICADO</u>
	<i>Operación: Rectángulo.</i> Se utiliza este símbolo cada vez que ocurra un cambio en un ítem. Se usa para denotar cualquier clase de actividad. Es el símbolo correcto que debe emplearse cuando ningún otro es apropiado. Se debe incluir en el rectángulo una breve descripción de la actividad.
	<i>Movimiento/Transporte: Flecha ancha.</i> Se utiliza esta flecha para indicar el movimiento del <i>output</i> entre locaciones (por ejemplo, envío de una carta por correo).
	<i>Punto de decisión: Diamante.</i> Indica aquel punto del proceso en el cual se debe tomar una decisión.
	<i>Inspección: Círculo grande.</i> Se utiliza un círculo grande para indicar que el flujo del proceso se ha detenido, de manera que pueda evaluarse la calidad de <i>output</i> . Típicamente esto involucra una inspección realizada por alguien que no sea la persona que efectuó la actividad previa. Este círculo también puede representar el punto en el cual se requiere una firma de aprobación.
	<i>Documentación: Rectángulo con la parte inferior en forma de onda.</i> Se utiliza este símbolo para indicar que el <i>output</i> de una actividad incluyó información registrada en papel (por ejemplo, informes escritos, cartas o impresiones de computador)
	<i>Espera: Rectángulo obtuso.</i> Se utiliza este símbolo, algunas veces denominado bala, cuando un ítem o persona debe esperar o cuando un ítem se coloca en un almacenamiento provisional antes de que se realice la siguiente actividad programada (por ejemplo: esperar un avión, esperar una firma).
	<i>Almacenamiento: Triángulo.</i> Se utiliza un triángulo cuando existe una condición de almacenamiento controlado y se requiera una orden o solicitud para que el ítem pase a la siguiente actividad programada. Este símbolo se usa con mayor frecuencia para mostrar que el <i>output</i> se encuentra almacenado, esperando al cliente. El objetivo de un proceso de flujo continuo es eliminar todos los triángulos y rectángulos obtusos del diagrama de flujo correspondiente al proceso.
	<i>Notación: Rectángulo abierto.</i> Se utiliza un rectángulo abierto conectado al diagrama de flujo por medio de una línea punteada para registrar información adicional sobre el símbolo al cual está conectado. Por ejemplo, en un diagrama de flujo complejo trazado sobre muchas hojas de papel, este símbolo podría estar conectado a

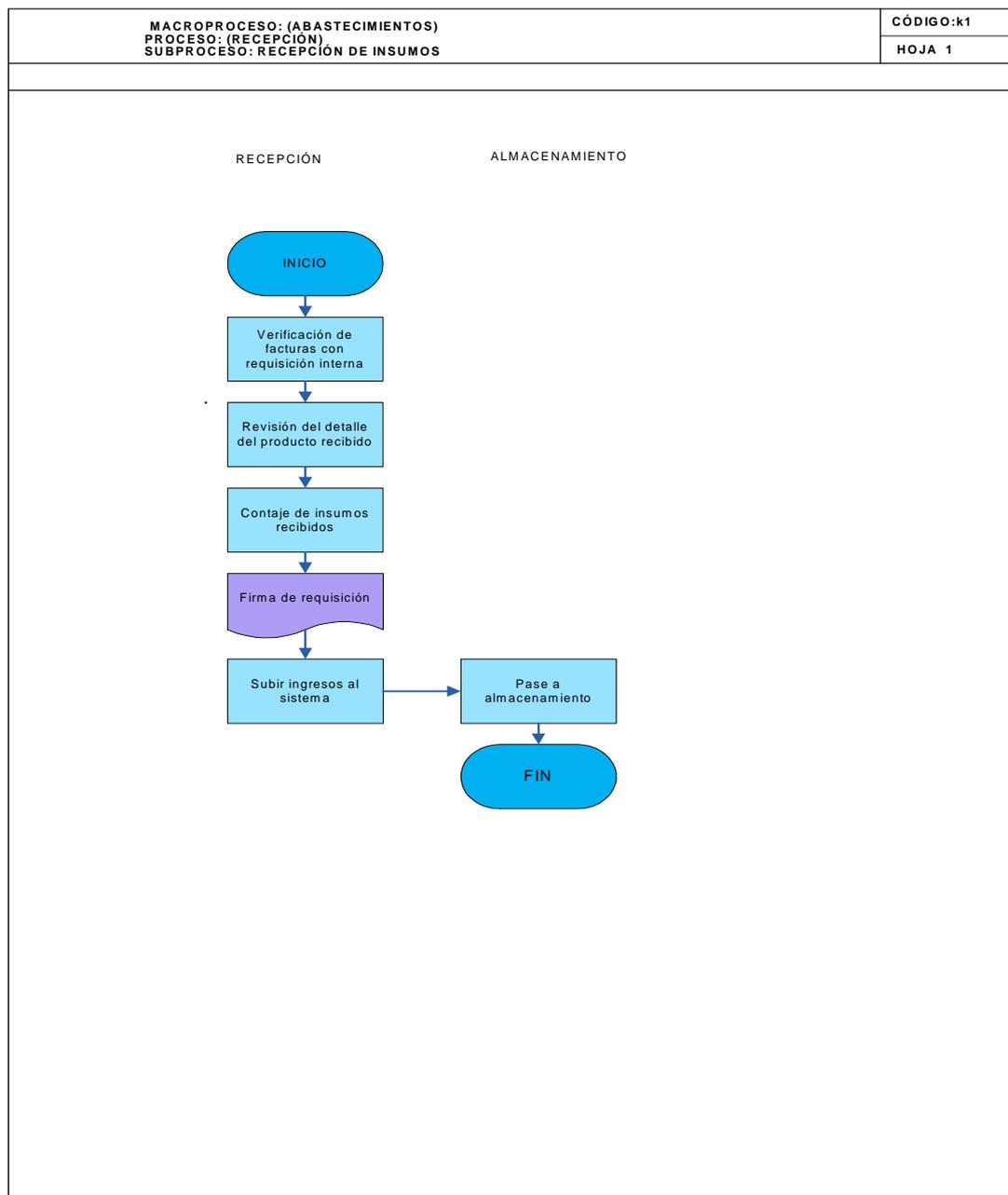
	<p>un pequeño círculo para suministrar el número de la página en el cual los inputs reingresarán al proceso. Otra forma de emplear un rectángulo abierto consiste en identificar qué persona es responsable de realizar una actividad o el documento que controla tal actividad. El rectángulo abierto se conecta al diagrama de flujo mediante una línea punteada de manera que este no se confunda con una flecha de línea que denota el flujo de la actividad.</p>
	<p><i>Dirección del Flujo: Flecha.</i> Se utiliza una flecha para denotar la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso. Se emplea una flecha para indicar el movimiento de un símbolo a otro. La flecha indica dirección: ascendente, descendente o lateral.</p>
	<p><i>Transmisión: Flecha quebrada.</i> Se utiliza una flecha quebrada para identificar aquellos casos en los cuales ocurre la transmisión inmediata de la información (por ejemplo, transferencia electrónica de datos, fax, llamada telefónica).</p>
	<p><i>Conector: Círculo pequeño.</i> Se emplea un círculo pequeño con una letra dentro del mismo al final de cada diagrama de flujo para indicar que el output de esa parte del diagrama de flujo servirá como el input para otro diagrama de flujo. Con frecuencia, este símbolo se utiliza cuando no existe suficiente espacio para dibujar la totalidad del diagrama de flujo en un papel. La cabeza de la flecha que señala el círculo denota que éste es un output. La cabeza de flecha que señala el sentido contrario al círculo indica que se trata de un input. Cada output diferente debe designarse con una letra diferente. Todo output puede reingresar al proceso en diferentes puntos.</p>
	<p><i>Límites: Círculo alargado.</i> Se utiliza un círculo alargado para indicar el inicio y el fin del proceso. Normalmente dentro del símbolo aparece la palabra inicio o comienzo; término o fin.</p>

4.3.1 Proceso de Recepción:

El proceso de recepción inicia cuando el proveedor llega con los insumos para realizar la entrega en el área de bodega, inmediatamente la persona encargada confirma la factura con los requerimientos de la requisición interna, se verifica el detalle de los insumos entregados para ver que coincidan con lo detallado en la factura, se procede a su contaje y se firma la recepción del pedido, firma dada por el jefe de bodega y la persona encargada de la recepción; inmediatamente se sube la información al sistema con lo cual

automáticamente se actualiza el inventario de existencias para ser visualizadas en todos los Servicios y se pasa los insumos a almacenamiento.

En el siguiente diagrama de flujo detallamos el proceso de recepción:



Elaborado por: Los Autores

Fuente: Investigación de campo

4.3.2 Proceso de Almacenamiento:

El proceso de almacenamiento actualmente inicial al terminar la recepción de los insumos, los productos son identificados para su posterior acopio en el área de bodega lo cual actualmente se ve limitado por el espacio físico disponible, y aquí permanecen los insumos hasta su despacho.

A continuación representamos en forma gráfica el flujo del proceso de almacenamiento.

ALMACENAMIENTO



Elaborado por: Los Autores

Fuente: Investigación de Campo

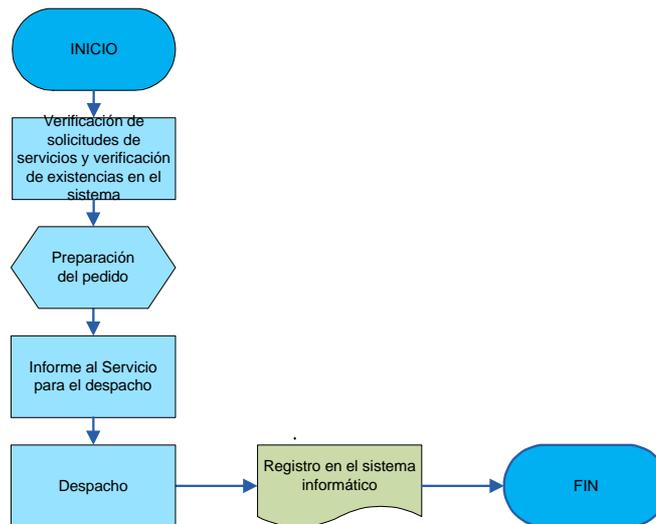
4.3.3 Proceso de Despacho:

El proceso de despacho inicia con la solicitud realizada por los diferentes servicios según sus requerimientos, esta solicitud llega por el sistema a bodega en donde el responsable de la verificación de pedidos la recibe, posteriormente comprueba la existencia en el inventario y prepara el despacho para lo cual la misma persona y ocasionalmente otra persona de bodega sacan de la bodega los insumos pedidos, posteriormente se despacha al servicio solicitante los materiales.

Inmediatamente la persona que realizó el despacho ingresa al sistema para actualizar el inventario que será visto por todos los servicios con esto termina el proceso de despacho del área de bodega.

A continuación detallamos en el diagrama de flujo el proceso de almacenamiento.

DESPACHO



4.3.4 Proceso de inventario :

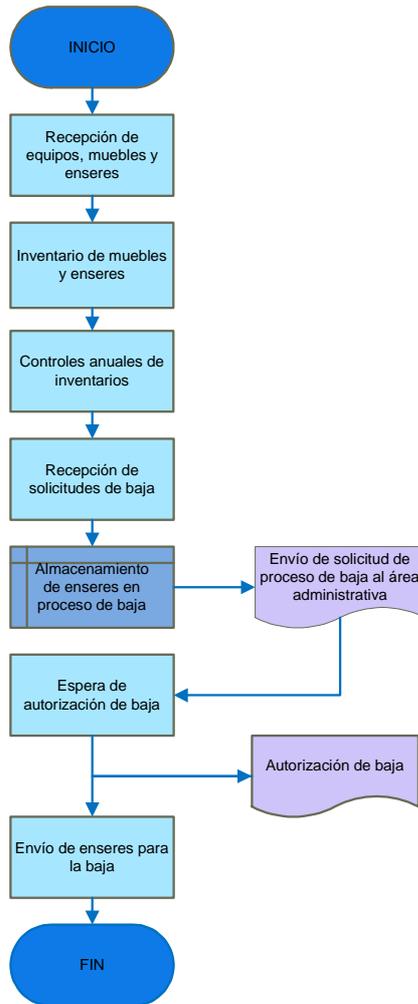
Este proceso inicia cuando son recibidos los equipos médicos, muebles y enseres, los cuales son codificados mediante un sistema de barras, posteriormente entra al inventario de activos fijos; el control de inventarios se lo realiza en forma anual, verificando sus existencia o stock y el estado de vida útil de los enseres, muebles y equipos por cada servicio.

Cuando algún equipo, mueble o enser se encuentra en mal estado se procede a la baja del mismo para lo cual el servicio informa sobre el deterioro del objeto mediante una solicitud a la bodega, posteriormente la bodega verifica esto y envía el informe para que sea autorizada para la baja en el área administrativa, una vez dada la autorización se despacha el mueble, enser o equipo a fábricas recicladoras que se encargan de todos los muebles y enseres hospitalarios. Mientras el proceso de baja se lleva a cabo, lo cual en la actualidad tarda entre dos o tres meses los bienes son embodegados en las áreas disponibles de la bodega.

A continuación representamos en forma gráfica el flujograma actual del proceso de inventario.

INVENTARIOS

AREA ADMINISTRATIVA



Elaborado por: Los Autores

Fuente: Investigación de campo

4.3.5 Problemas, dificultades y requerimientos:

A continuación detallamos los procesos y actividades que creemos deben mejorar son:

Proceso de recepción, almacenamiento y despacho

- Asignación específica de funciones.

Proceso De Almacenamiento

- Estándares de almacenamiento.
- Implementación de un sistema de código de barras en almacenamiento para control de consumo post-bodega.

Proceso de Despacho

- Optimización de tiempos de despacho.

Proceso de Inventarios

- Mejoramiento de los trámites de bajas.

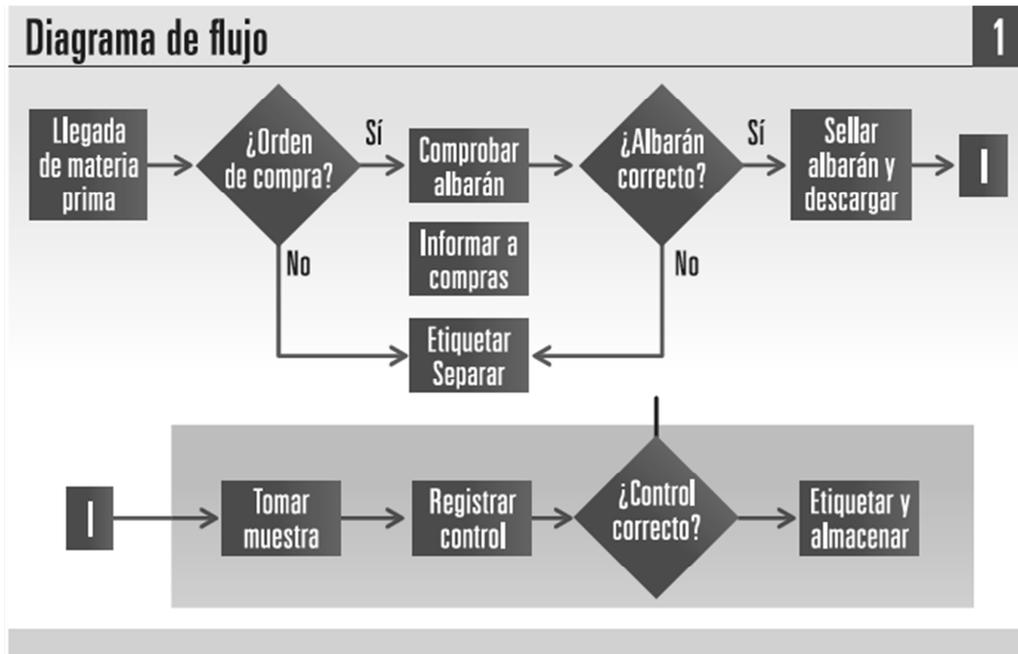
4.4 MEJORAMIENTO DE PROCESOS

4.4.1 Herramientas de Apoyo

Ciclo PDCA

Para que las herramientas del método científico sean de utilidad, deben ser utilizadas siguiendo una estrategia que permita su óptima implementación, dicha estrategia ha sido el llamado Ciclo de Shewhart, de Deming o Ciclo PDCA (letras iniciales de los términos en inglés Plan-Do-Check-Act). Asimismo, a las herramientas las dividiremos en básicas, intermedias y avanzadas. En esta clase estudiaremos las primeras.(Vicuña, 2010)

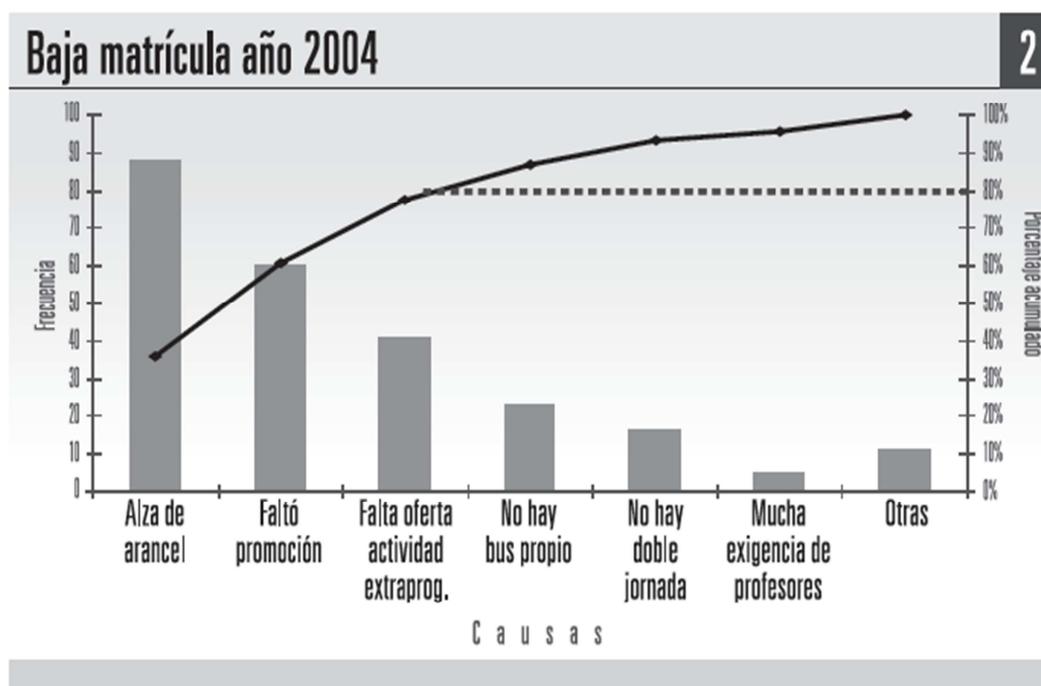
Figura 5. Diagrama de Flujo (Vicuña, 2010)



- 1) Ciclo de Shewhart o de Deming: [SEP] Es una estrategia para lograr un mejoramiento efectivo de procesos. Está compuesta por cuatro etapas: Planificar (Plan), Hacer (Do), Verificar (Check), Actuar (Act). [SEP] Planificar: [SEP] Esta etapa tiene como objetivo diseñar el mejoramiento buscado. Tiene, a la vez, cuatro pasos o sub-etapas: Identificar el Proyecto; Analizar la situación actual; Analizar causas potenciales, y Planificar soluciones. Inicialmente debe decidirse cual mejoramiento realizar, que aspecto del proceso se desea corregir o fortalecer, lo que permite identificar el proyecto; el análisis de la situación actual permite determinar el estado actual de las principales

variables e indicadores del proceso, determinar sus eventuales cambios e identificar las principales fallas existentes, etc. Este paso permite establecer el piso de mejoramiento del proceso, con el cual habrá que comparar los eventuales logros que se obtengan.

Figura 6. Ciclo de Shewhart o de Deming (Vicuña, 2010)



El siguiente paso es buscar causas potenciales de las fallas y errores encontrados. Y, finalmente, viene la planificación de soluciones a los problemas encontrados.

- **Hacer:** esta etapa consiste en la implementación de las soluciones planificadas al final de la etapa anterior. Dicha implementación es conveniente realizarla a pequeña escala, en forma de plan piloto, de

forma de probar si la solución tiene el efecto de mejoramiento deseado y en que magnitud. Permite estudiar además si la estimación de los costos de implementación fue correcta.

- **Verificar:** esta etapa es el reflejo del paso análisis de la situación actual de la primera etapa, pues aquí, utilizando herramientas y procedimientos similares a los de dicha etapa, tiene como objetivo verificar si las acciones de mejoramiento emprendidas han tenido el efecto deseado y en qué medida. En caso de que la respuesta sea positiva, se pasará a la siguiente etapa; si no fuese así, debe volverse a la planificación de soluciones y, muchas veces, al análisis de la situación actual, para recomenzar la planificación e implementación de nuevas soluciones o, al menos, de modificaciones a las soluciones actuales.
- **Actuar:** la etapa final consiste en estandarizar el mejoramiento planificado y probado a través de la organización y realizar la documentación correspondiente.
2) Herramientas Básicas para el Mejoramiento de Procesos: Diagrama de flujo, Planilla de registro, Diagrama de Pareto y Diagrama de causa y efecto.
Diagrama de flujo: Corresponde a una representación gráfica de las etapas de un

proceso y de sus relaciones de proveedor-cliente, permite fotografiar el proceso y entenderlo.

Entre los beneficios de utilizar un diagrama de flujo se encuentran: a) Facilita la comprensión de las etapas y/o actividades participantes de un proceso; b) Permite visualizar los trámites de comienzo y final de un proceso; C) Permite entender las relaciones de proveedor y cliente entre las etapas del proceso y, por consecuencia, las relaciones de proveedor y cliente entre integrantes del equipo del proceso, y d)Facilita el entrenamiento de nuevos integrantes (Ver Figura 1).

- Planilla de Registro:  Es simplemente un formulario para recopilar datos. Contrariamente a lo que puede sugerir su simplicidad, es una herramienta fundamental en el Mejoramiento de procesos. Los datos deben ser recolectados en forma planificada, clara y eficiente. 
- Planificación: ¿Que variables se deben medir?  ¿Con que frecuencia o periodicidad? ¿Qué indicador o indicadores se definen? 
- Claridad :  Debe facilitarse la recolección clara y precisa de los datos, con el fin de evitar errores de lectura. 

- Eficiencia: Los datos deben ser recolectados, en muchos casos, por los trabajadores, como parte de su trabajo. Las planillas de registro deben permitir la recolección eficiente de los datos necesarios. No debe haber más variables de las necesarias (en ese caso se puede hablar de divertimiento estadístico). No debe haber menos variables de las necesarias pues, más tarde, no se podrán realizar análisis vitales.
- Diagrama de Pareto: Es un gráfico de barras que ayuda a identificar prioridades y causas ordenando por importancia los diferentes problemas que se presentan en un proceso. Sirve para distinguir las fallas vitales de las muchas triviales. Este diagrama permite enfocar y direccionar el mejoramiento, pues indica por donde comenzar, que falla o fallas deben ser superadas prioritariamente. La idea central es eliminar el 20% de las causas que generan el 80% de los efectos. Los diagramas de Pareto son sumamente útiles en el análisis de datos cualitativos, como quejas de clientes, tipos de defectos, causas de accidentes y factores de éxito, etc. (Ver Figura 6). Diagrama de causa y efecto o de Ishikawa: Es un método gráfico que relaciona un

problema o efecto con sus posibles causas que lo originan. Entrega una metodología que permite ordenar las ideas que surgen del análisis de la situación bajo estudio, clasificándolas según los factores considerados y generando las relaciones entre causa y efecto entre ellas para luego tomar la decisión sobre las soluciones a implementar. (Vicuña, 2010)

Herramientas de Mejoramiento de Harrington

A continuación se menciona las herramientas de mejoramiento de Harrington:

1. Eliminación de la burocracia.- Suprimir tareas administrativas, aprobaciones y papeleos innecesarios.
2. Eliminación de la duplicación.- Suprimir actividades idénticas que se realizan en partes diferentes del proceso.
3. Evaluación del valor agregado.- Estimar cada actividad del proceso de la empresa para determinar su contribución a la satisfacción de las necesidades del cliente. Las actividades del valor agregado real son aquellas por las cuales los clientes le pagan a usted. Por ejemplo, un cliente está dispuesto a pagar por la comida que le sirve en el avión (Valor agregado real); pero a él no le interesa si a usted lleva un registro de los empleados que se encuentran en vacaciones o que llegan tarde al trabajo.
4. Simplificación.- Reducir la complejidad del proceso.
- 5.Reducción del tiempo del ciclo del proceso.- Determinar las formas de aminorar el tiempo del ciclo para satisfacer o exceder las expectativas del

cliente y así minimizar los costos de almacenamiento.

6. Prueba de errores.- Dificultar la realización incorrecta de la actividad.

7. Eficiencia en la utilización de los equipos.- Hacer uso efectivo de los bienes de capital y del ambiente de trabajo para mejorar el desempeño general.

8. Lenguaje simple.- Reducir la complejidad de la manera de como escribimos y hablamos; hacer que todas las personas que utilizan nuestros documentos puedan comprenderlos fácilmente.

9. Estandarización.- Elegir una forma sencilla de realizar una actividad y hacer que todos los colaboradores lleven a cabo esa actividad, del mismo modo todas las veces.

10. Alianzas con proveedores.- El output del proceso depende, en gran parte, de la calidad de los inputs que recibe el proceso. El desempeño general de cualquier proceso aumenta cuando mejora el input de sus proveedores.

11. Mejoramiento de situaciones importantes.- Esta técnica se utiliza cuando las primeras diez herramientas de modernización no han dado los resultados deseados. Estas herramientas tienen como objetivo ayudarle al EMP en la búsqueda de formas creativas para cambiar significativamente el proceso.

12. Automatización y/o mecanización.- Aplicar herramientas, equipo y computadores a las actividades rutinarias y que demandan mucho tiempo para liberar a los empleados a fin de que puedan dedicarse a actividades más creativas. (Vicuña, 2010) (Jaramillo, 2011)

4.4.2 Normativa del Ministerio de Salud Pública

Art. 53 El Almacén, bajo la dependencia de un funcionario Caucionado, es el servicio responsable de la recepción, mantenimiento y custodia de los bienes adquiridos por el Hospital o por donación y de su distribución a los diferentes servicios de acuerdo a los pedidos que sean autorizados conforme a la Ley y los reglamentos. Coordina sus actividades directamente con Proveeduría, Contabilidad e Inventarios. Son sus funciones:

- a) Programar y determinar las necesidades, en base a pedidos de los servicios y a los stocks de existencias y entregar a Proveeduría
- b) Recibir y organizar los productos adquiridos por el Hospital, verificando calidad, cantidad, especificaciones técnicas y características especiales determinadas por los solicitantes y el Comité de Adquisiciones.
- c) Distribuir los bienes a los servicios, sobre la base a las solicitudes y autorizaciones correspondientes.
- d) Mantener un sistema de stocks máximos y mínimos y asegurar las adquisiciones, antes de que se agoten éstos.
- e) Establecer sistemas adecuados de almacenamiento y control en procura de evitar, robos deterioro o caducidad de los dispositivos médicos y otros productos.
- f) Establecer el sistema de códigos a los activos fijos, conjuntamente con contabilidad e inventarios, para su manejo conforme a la Ley de Bienes y Propiedades.
- g) Llevar estadísticas de consumo por artículos y por servicios, con fines de programación de compras y control.

- h) Presentar informes mensuales y anuales del movimiento de ingresos y egresos de los productos de uso médico y otros a la Gestión Financiera.
- i) Mantener un sistema de archivo de documentos de respaldo de la gestión de este servicio
- j) Informar oportunamente a Pagaduría la recepción de los dispositivos médicos y otros productos para el respectivo pago.
- k) Informar a las autoridades y al Comité de Adquisiciones si los productos adquiridos, no han llenado las necesidades y expectativas de los usuarios internos.
- l) Coordinar con el Servicio de Mantenimiento para la elaboración de un plan de recuperación de los activos fijos
- m) Los demás que las leyes y sus reglamentos los señalen.

Art.54 Inventario bajo la dependencia de un funcionamiento caucionado, es el servicio responsable de la custodia, registro de ingresos y egresos de los bienes muebles inmuebles del hospital. Trabaja en coordinación con Contabilidad, Proveeduría, Almacén, Mantenimiento. Son sus funciones:

- a) Mantener codificado y actualizado el inventario de los bienes muebles e inmuebles del hospital, por compra o donación;
- b) Realizar la toma física de los inventarios utilizando el sistema codificado de identificación de los activos fijos elaborando por almacén y contabilidad;

- c) Mantener un sistema de kardex de todos los bienes del hospital sus condiciones y los servicios donde están siendo utilizados.
- d) Actualizar los inventarios cada año, conjuntamente con el responsable de cada servicio.
- e) Mantener un sistema de control de egresos e ingresos de equipos y materiales, cuando van a ser reparados fuera del hospital.
- f) Elaborar un plan anual de equipos y materiales que deben ser dados de baja, de acuerdo a las leyes y sus reglamentos.
- g) Informar oportunamente a las autoridades legales componentes, los casos de robos, pérdidas o destrucción de bienes muebles o inmuebles, Realizar seguimiento de las gestiones pertinentes hasta la resolución final.
- h) Realizar controles periódicos y sorpresivos en procura de verificar la existencia y uso de los activos fijos, en cada servicio.
- i) Informar a la administración del hospital los casos de cambios de activos fijos, ya sea entre servicios o entre un equipo y otro. Realizar las investigaciones pertinentes, hasta que se resuelva la situación.
- j) Capacitar a todo el personal del hospital, en las leyes y reglamentos de bienestar del sector público y la corresponsabilidad de custodia y control; y,
- k) Las demás que las leyes y sus reglamentos lo señalen.

(MSP, 2010)

4.4.3 Procesos a ser mejorados

- Proceso de recepción

Esta actividad se mejoraría mediante la herramienta : eliminación de la duplicación, y con la automatización y/o mecanización.

Para asignar a cada persona de la bodega funciones específicas las cuales no son actualmente del todo claras y en muchas circunstancias los procesos similares son realizados por diferentes personas, se puede asignar a una persona para el manejo del sistema informático: subir información de recepción y despacho de insumos, control diario de las solicitudes de cada servicio.

Evitar el registro escrito de facturas luego lo cual debe ser registrado en el sistema informático.

- Proceso de Almacenamiento – Estándares de almacenamiento

Esta actividad se mejoraría mediante la herramienta : *estandarización*, con lo cual se podrían establecer los principios básicos de almacenamiento según las características del producto y las indicaciones especiales de mantenimiento de insumos (temperatura, humedad, aislamiento, etc.), lo que actualmente se ve limitado por el insuficiente espacio físico con el que cuenta la bodega.

- Implementación de un sistema de control de consumo post-bodega

Esta actividad se podría mejorar con la herramienta : estandarización, Implementar un sistema informático o mejorar el existente para que permita que el uso de cada insumo sea descargado en cada servicio

con nombre e historia clínica del paciente , con lo cual se llevaría un control del consumo de insumos real.

- Proceso Despacho – Optimización de tiempos de despacho

Esta actividad se mejoraría con la herramienta de: *reducción del tiempo del ciclo del proceso*.

Al tener una persona encargada de la recepción de solicitudes de los Servicios, esto sería inmediatamente informado a un persona que se encargaría únicamente de la preparación de los pedidos para su despacho con lo cual se lograría que los tiempos se optimicen al evitar la acumulación de pedidos a ser preparados.

- Proceso de inventario – Mejoramiento de los trámites de baja

Esta actividad se mejorará con la herramienta : *eliminación de la burocracia*.

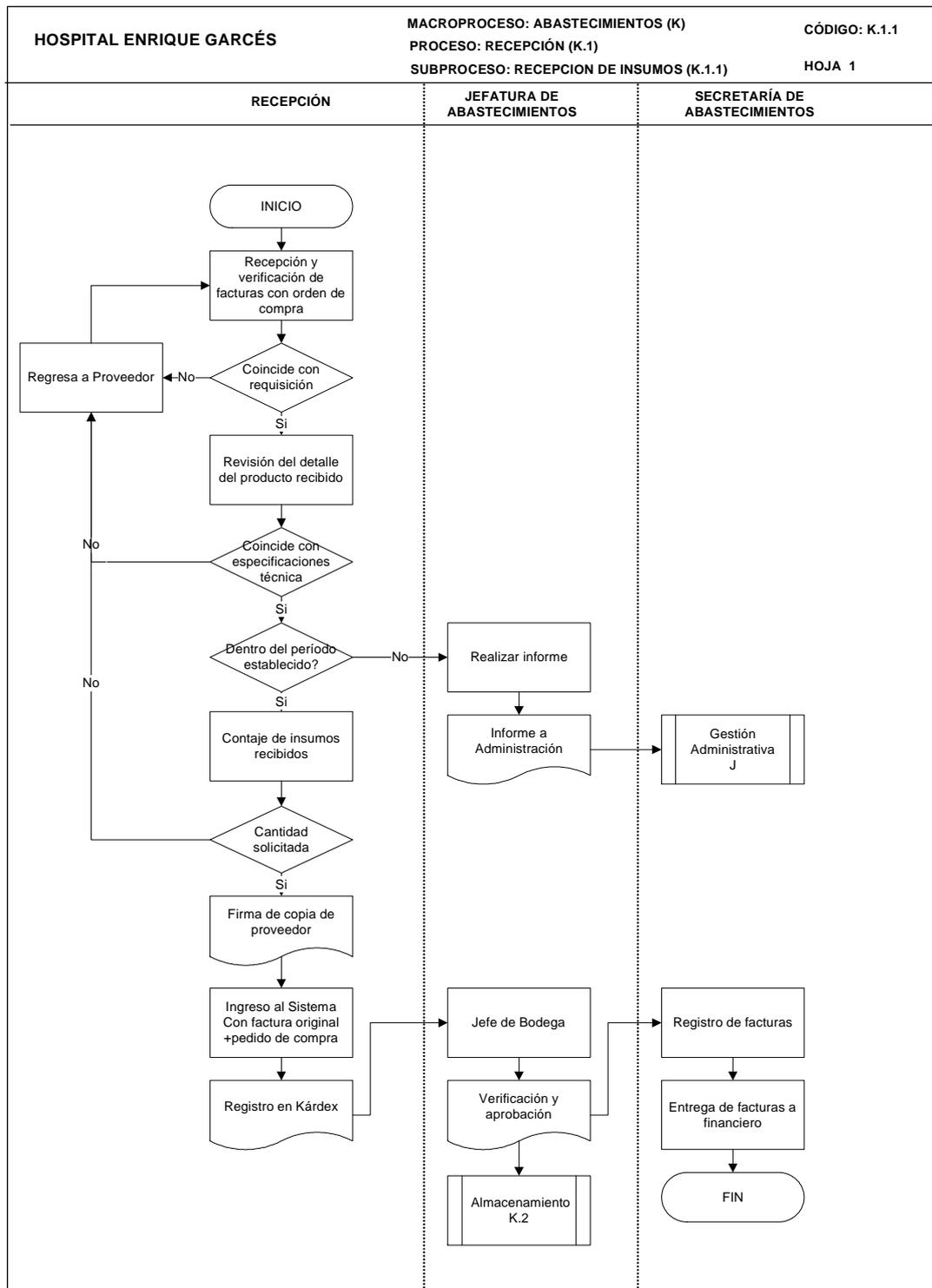
Eliminando los trámites innecesarios en el área administrativa para agilizar los procesos de baja que actualmente tarda entre dos a tres meses lo cual genera que los enseres y muebles obsoletos permanezcan almacenados sin tener un área específica generando problemas por la falta de espacio físico lo que obliga a mantenerlos en el exterior del almacén exponiéndolos a la intemperie y a la substracción de partes de los mismos.

4.4.3.1 Flujogramas de Procesos Mejorados

Proceso de recepción

En este proceso actualmente se realizan una duplicación de actividades para el registro de facturas por lo que se modificaría eliminando el paso del registro en cuaderno luego de haber realizado el registro en el sistema informático ; el proceso iniciaría con la verificación de facturas con la orden de compra la misma que si no cumple las especificaciones requeridas se regresará a al proveedor, de tener todas la características solicitadas se seguirá con el proceso de revisión del detalle del producto y si la entrega es realizada dentro del período establecido de no cumplir el tiempo de entrega estipulado, se envía un informe al departamento administrativo quienes serán los encargados de imponer una multa o sanción. El proceso continua con elcontaje de insumos recibidos la firma de la copia de proveedor, el ingreso al sistema con la factura y el original del pedido de compra, con lo cual queda registrado en el kardex, posteriormente el jefe de abastecimientos realiza la verificación y firma de aprobación, la secretaria registra las facturas en el sistema informático y posteriormente las entrega al departamento financiero.

A continuación lo expresamos en forma gráfica:



Elaborado por: Los Autores **Fuente:** Investigación de campo

4.4.3.2 Diseño de Proceso de Recepción

MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL GENERAL ENRIQUE GARCES	
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	Fecha: 20/08/2012
1 Pág. de 1	

MACROPROCESO

Abastecimientos (K)

PROCESO:

Recepción de insumos (k.1)

SUBPROCESO:

Recepción de insumos médicos (k.1.1)

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recepción y verificación de factura con orden de compra	Recepción	Verificar que la factura y la orden de compra coincidan	Encargado de recepción
2	Recepción de proveedor	Recepción	Regreso del insumo al proveedor si no coincide la factura con la orden de compra	Encargado de recepción
3	Revisión del detalle del producto recibido	Recepción	Revisión de especificaciones del insumo solicitado en la requisición	Encargado de recepción
4	Contaje de insumos recibidos	Recepción	Contaje del número de insumos recibidos	Encargado de recepción
5	Ingreso al sistema informático y kardex	Recepción	Ingreso al sistema informático con factura original y orden de compra	Encargado de recepción
6	Pase a jefe de bodega para verificación autorización y registro	Jefatura de abastecimientos	Pase a jefe de abastecimientos para visto bueno, registro y archivo de facturas	Jefe de abastecimientos
7	Registro de facturas	Secretaría de abastecimientos	Registro de facturas en el sistema informático	Secretaría
8	Envío de facturas al departamento financiero	Secretaría de abastecimientos	Envío de facturas con original y copia al departamento financiero	Secretaría

Elaborado por: Los Autores

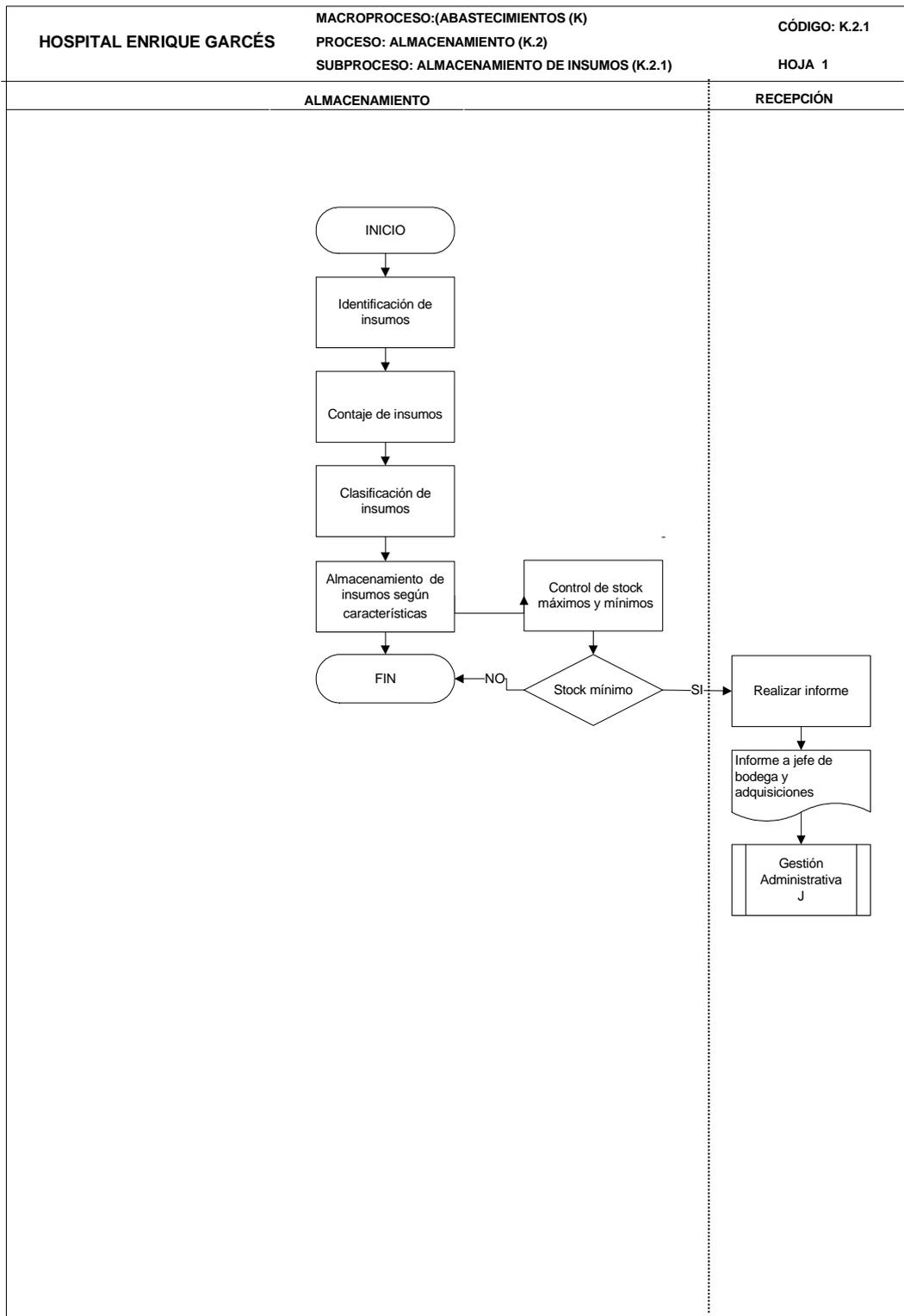
Fuente: Investigación de campo

4.4.3.3. Proceso de almacenamiento:

Dentro del proceso de almacenamiento creemos indispensable la aplicación de un sistema de control de stock máximo y mínimo según los estándares de lo cual ayudaría en la reprogramación de compras sea por un stock mínimo o a no solicitar pedidos de compra si el stock es suficiente, con ello se lograría evitar los desabastecimiento por falta de programación y se optimizaría el espacio físico que en ocasiones lo ocupan los insumos de baja rotación.

El proceso iniciaría en la identificación y contaje del insumo, posteriormente se procede a la clasificación de los insumos para su respectivo almacenamiento en donde permanentemente se debe realizar el control de stock máximos y mínimos, lo cual se informa al jefe de bodega, en caso de llegar al stock mínimo se realiza un informe a adquisiciones para que se proceda al proceso de compra, de mantener un stock adecuado se mantendrá el proceso de almacenamiento.

A continuación lo representamos en forma gráfica :



Elaborado por: Los Autores

Fuente: Investigación de campo

4.4.3.4 Diseño del proceso de almacenamiento

	MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL GENERAL ENRIQUE GARCES	
	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	Fecha: 20/08/2012
		1 Pág. de 1

MACROPROCESO:

Abastecimientos (K)

PROCESO:

Almacenamiento (K.2)

SUBPROCESO:

Almacenamiento de insumos médicos (k.2.1)

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Identificación de insumos	Almacenamiento	Revisión y contaje de insumos y materiales a ser almacenados	Encargado de almacenamiento
2	Contaje de insumos	Almacenamiento	Contaje de la cantidad entregada a almacenamiento	Encargado de almacenamiento
3	Clasificación de insumos	Almacenamiento	Clasificación de insumos de acuerdo al tipo de almacenamiento que requieran	Encargado de almacenamiento
4	Almacenamiento	Almacenamiento	Almacenamiento de insumos según sus especificaciones	Encargado de almacenamiento
5	Control de stock	Almacenamiento	Control de las cantidades de insumos almacenados	Encargado de almacenamiento

Elaborado por: Los Autores

Fuente: Investigación de campo

4.4.3.5 Proceso de Despacho

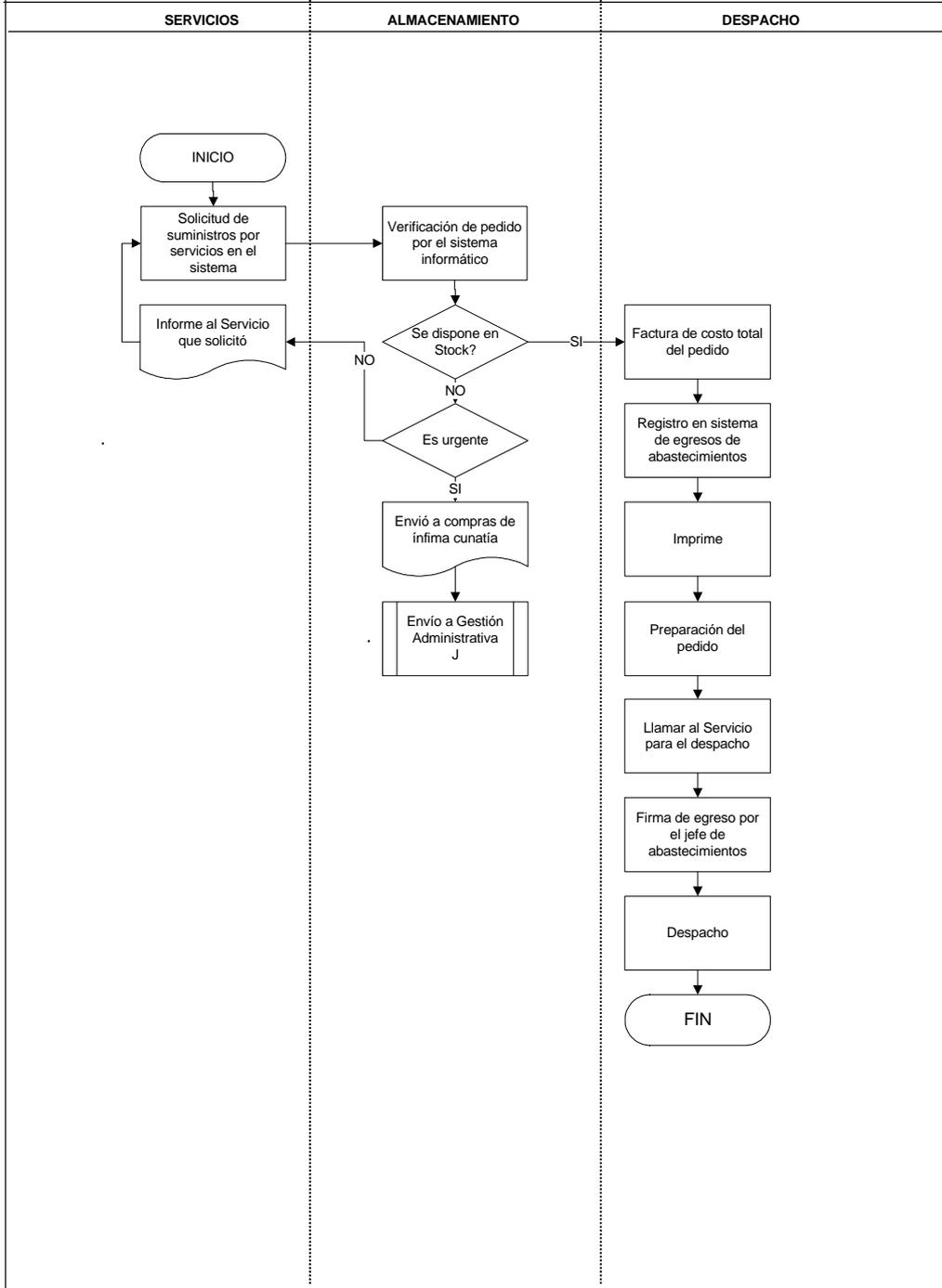
Creemos que se debe aplicar la herramienta de reducción del tiempo del ciclo del proceso para lo cual se realizaría revisiones en forma diaria de los pedidos solicitados por los servicios para evitar la acumulación de los mismos y que la preparación para el despacho tome más tiempo

El proceso iniciaría con el pedido realizado por los diferentes servicios, a la unidad de abastecimientos , se realiza en forma diaria la verificación del pedido en red, Se verifica si se disponen los insumos solicitados, si no existe y es urgente se envía al área administrativa el pedido para que inicie el proceso de compra por ínfima cuantía; de no ser urgente se informa al servicio que solicitó quienes generarán posteriormente una nueva solicitud de pedido .

Si existe en stock se procede a la facturación del total del pedido y se registra en el sistema de egresos de almacén , este pedido se lo imprime y se lo pasa a quien prepara los insumos solicitados, se notifica al servicio cuanto el pedido esté listo; se procede a la firma del egreso por parte del Jefe de abastecimientos y se despacha.

Aquí se ve la importancia de asignar funciones específicas a cada persona ya que con ello se evita la duplicación de actividades y cada persona se dedica a una o dos actividades específicas lo cual hace que el tiempo y los recursos se optimicen.

A continuación representamos gráficamente el proceso:



4.4.3.6 Diseño del proceso de despacho

MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL GENERAL ENRIQUE GARCES

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Fecha: 20/08/2012

1 Pág. de 1

MACROPROCESO: Abastecimientos (K)
PROCESO: Despacho (K.3)
SUBPROCESO: Despacho de insumos y materiales (k.3.1)

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Solicitud de insumos y suministros	Servicios	Solicitud de insumos según las necesidades de los servicios	Jefes de los servicios
2	Verificación de pedido por el sistema informático	Almacenamiento	Revisión diaria de las solicitudes enviadas por vía informática a abastecimientos	Encargado de despacho
3	Factura del costo total del pedido	Despacho	Facturación del costo total del pedido realizado por cada servicio	Encargado de despacho
4	Registro en el sistema de egresos	Despacho	Registro en el sistema de los egresos, para actualizar el inventario	Encargado de despacho
5	Impresión	Despacho	Impresión del pedido total	Encargado de despacho
6	Preparación del pedido	Despacho	Se prepara el pedido con cada insumo solicitado	Encargado de despacho
7	Llamar al servicio	Despacho	Llamar al servicio para informar que el pedido esta listo para ser despachado	Encargado de despacho
8	Firma de egreso	Despacho	Firma del jefe de abastecimientos de la hoja del despacho	Jefe de abastecimientos
9	Despacho	Despacho	Despacho al servicio que solicitó	Encargado de despacho

Elaborado por: Los Autores

Fuente: Investigación de Campo

4.4.3.7 Proceso de Inventarios

Cuenta con dos subprocesos que son:

- inventarios de equipos (muebles y enseres) y devoluciones
- y subproceso de bajas

El subproceso de inventario de muebles y enseres inicia con la recepción y verificación de factura con orden de compra del equipo adquirido , si no cumple con las especificaciones solicitadas se procede a la devolución a la empresa proveedora, y se realiza un informe comunicando el problema al departamento administrativo para que siga otro proceso; de cumplir con los requerimientos de procede a la recepción de equipo, se lo ingresa y registra en el sistema, se realiza el comprobante de ingreso, se procede a codificar el equipo según el número que le corresponda lo ayudará a los controles de inventario; posteriormente se realizan dos documentos: el comprobante y las actas de egreso, finalmente el equipo es entregado al servicio que solicitó su compra. Si el servicio desea devolver después de un tiempo el equipo envía a abastecimientos un memo de devolución, donde se realiza un informe de devolución, se recibe el equipo devuelto el cual se almacena, se crea el comprobante de devolución y para que el bien siga tres posibles procesos:

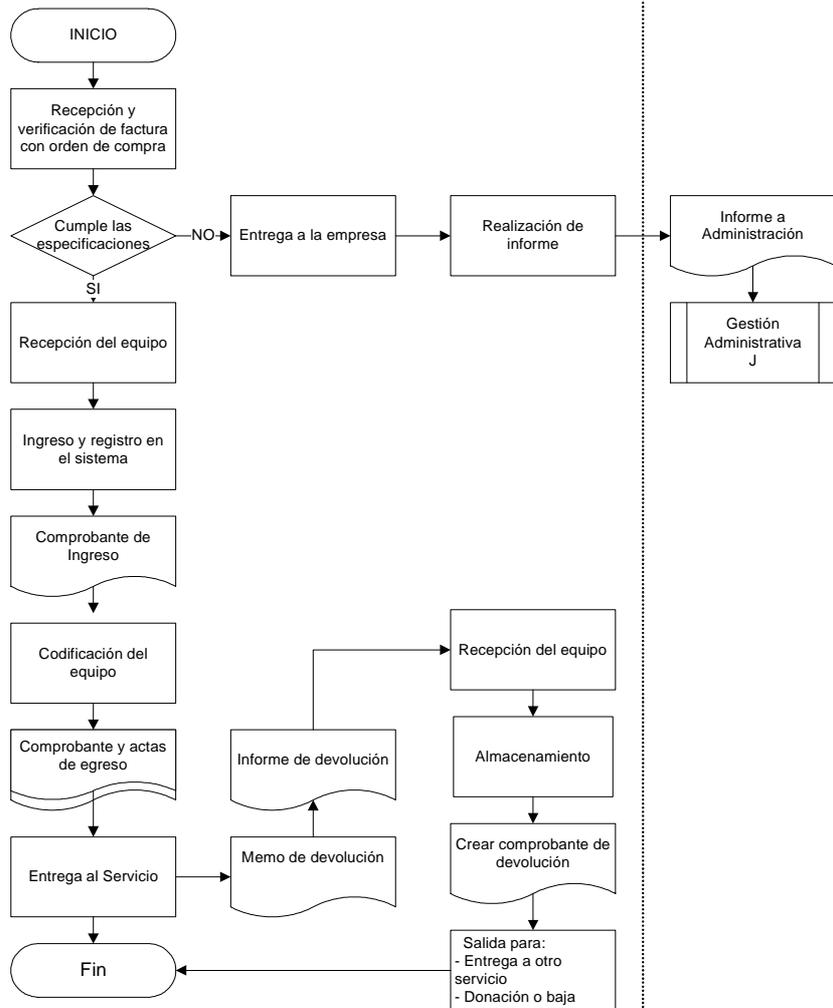
- 1.entrega a otro servicio,
2. donación o
- 3.proceso de baja con lo cual termina el proceso

El subproceso de bajas inicia con la devolución del equipo desde los servicios, se realiza el comprobante de devolución, se registra en el sistema, se verifica las especificaciones del equipo que deberán corresponder al código y especificaciones de la compra, los encargados del subproceso verifican el bien y lo almacenan, una vez que se cuente con varios bienes para el proceso de baja se realiza un listado general el cual es enviado a la dirección del hospital quienes designan una comisión de bajas que es la encargada de realizar un estudio técnico del equipo para determinar si tiene arreglo en cuyo caso se envía el informe a la unidad de mantenimiento, y de confirmar que el equipo está obsoleto se procede al proceso de baja, para lo cual se envía el comprobante de egreso a bodega quienes lo sacarán del kardex de inventario, procederán a la lotización para proceder al proceso de venta como chatarra, para lo cual se realiza una invitación para participar del proceso a los gestores ambientales, y recepción de ofertas, posteriormente se realiza la apertura de sobres y la posterior adjudicación a la empresa ganadora, se pide la cancelación del monto en pagaduría y en este momento se elabora las actas de baja, se da la autorización de salida del lote del hospital con lo cual concluye el proceso.

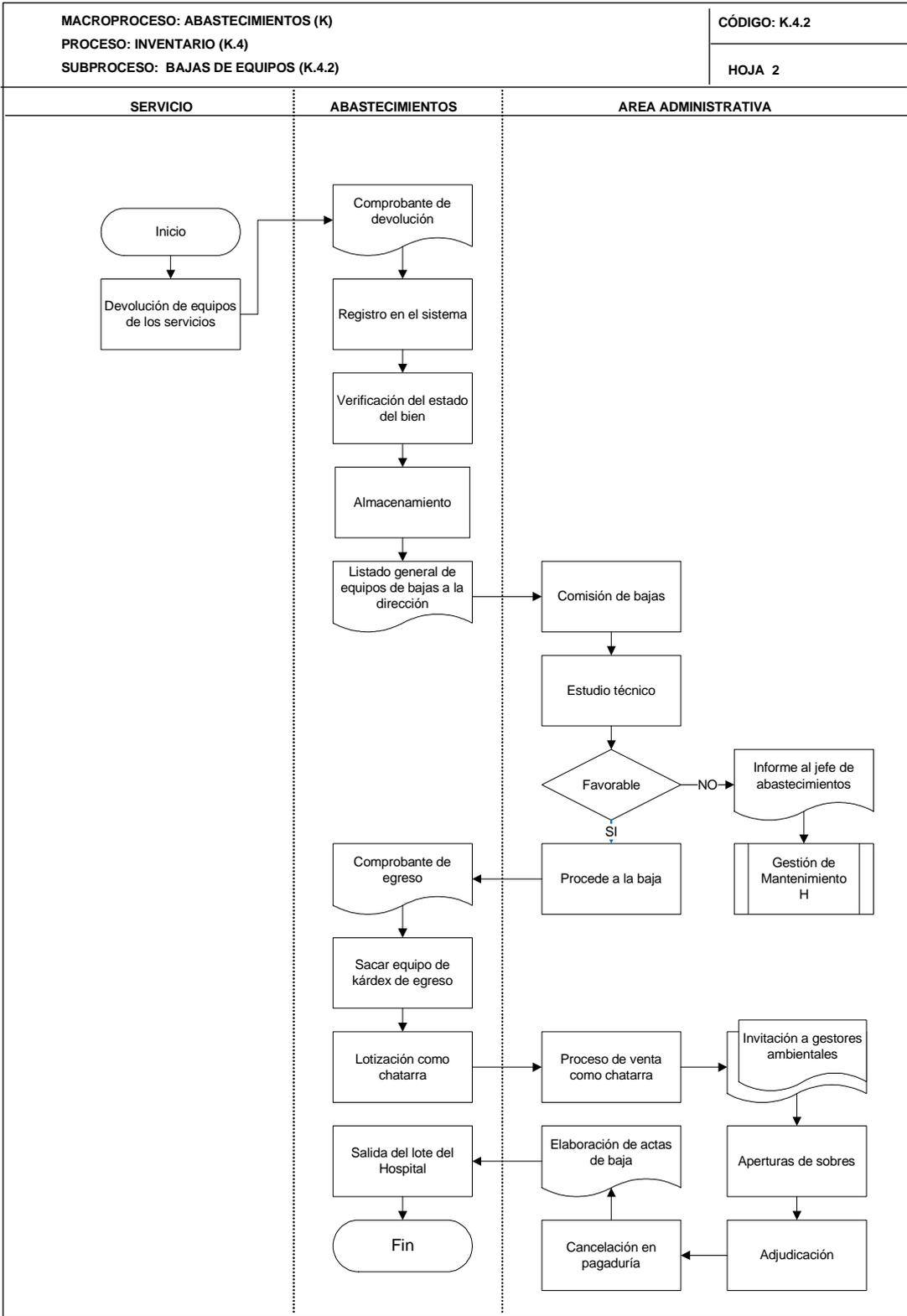
El proceso tiene que mejorar disminuyendo la burocracia en el área administrativa para agilizar las autorizaciones de baja con lo cual se acortaría el tiempo de almacenamiento de enseres y muebles obsoletos

que actualmente no tienen un área determinada y restan el espacio funcional de bodega.

ABASTECIMIENTOS



Elaborado por: Los Autores Fuente: Investigación de Campo



4.4.3.8 Diseño de proceso de inventario

MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL GENERAL ENRIQUE GARCES	
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	Fecha: 20/08/2012
	1 Pág. de 1

MACROPROCESO: Abastecimientos (K)
PROCESO: Inventario (K.4)
SUBPROCESO: Inventario de muebles, enseres y devoluciones (K.4.1)

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recepción y verificación de factura con orden de compra	Abastecimientos	Verificar que factura y orden de compra coincidan	Encargado de inventario
2	Entrega a la empresa	Abastecimientos	Devolución a la empresa si la factura y orden de compra no coinciden	Encargado de inventario
3	Realizar informe	Abastecimientos	Realizar informe para envío a administración	Encargado de inventario
4	Recepción del equipo	Abastecimientos	Recibir el equipo entregado por la casa comercial	Encargado de inventario
5	Ingreso y registro en el sistema	Abastecimientos	Ingreso del equipo al registro informático de inventarios	Encargado de inventario
6	Codificación del equipo	Abastecimientos	Proporcionar el código correspondiente para el nuevo equipo según el registro de inventario	Encargado de inventario
7	Entrega al servicio	Abastecimientos	Entrega del equipo nuevo al servicio que lo solicitó	Encargado de inventario
8	Recepción del equipo	Abastecimientos	Recepción del equipo devuelto por los servicios cuando ya no es funcional en el mismo	Encargado de inventario
9	Almacenamiento	Abastecimientos	Almacenamiento de los equipos devueltos	Encargado de inventario
10	Salida del equipo para entrega, donación o baja	Abastecimientos	El equipo sale como donación a una institución, entrega a otro servicio o va para la baja	Encargado de inventario

MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL GENERAL ENRIQUE GARCES

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Fecha: 20/08/2012

1 Pág. de 1

MACROPROCESO: Abastecimientos (K)
PROCESO: Inventario (K.4)
SUBPROCESO: Bajas de equipos (K.4.2)

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Devolución de equipos	Servicios	Devolución que hacen los servicios de los equipos que no necesitan	Jefe de Servicio
2	Registro en el sistema	Abastecimientos	Registro en el sistema de los bienes devueltos	Encargado de inventario
3	Verificación del estado del bien	Abastecimientos	Verificar el bien para ver si código coincide con el de la entrega	Encargado de inventario
4	Almacenamiento	Abastecimientos	Almacenamiento de los bienes en espera de baja	Encargado de inventario
5	Formación de comisión de bajas	Área administrativa	Nombrar la comisión de bajas para el trámite de baja	Director
6	Estudio técnico	Área administrativa	Estudio técnico del bien para determinar si es dado de baja	Comisión técnica
7	Procede a la baja	Área administrativa	Se da la autorización para proceder a la baja si el estudio técnico lo determina así	Comisión técnica
8	Sacar equipo del kárdex	Abastecimientos	Se realiza el egreso informático del bien en el sistema	Encargado de inventario
9	Lotización como chatarra	Abastecimientos	Se realiza un lote con los equipos que van a ser dados de baja	Encargado de inventario
10	Proceso de venta como chatarra	Área administrativa	Se inicia el proceso de venta como chatarra	Comisión técnica
11	Apertura de sobres	Área administrativa	Se abre los sobres de los ofertantes en el concurso	Comisión técnica
12	Adjudicación	Área administrativa	Se adjudica al ganador de la oferta	Comisión técnica
13	Cancelación en pagaduría	Área administrativa	El ganador cancela el monto de la venta en pagaduría	Jefe Financiero
14	Salida del lote del hospital	Abastecimientos	Se autoriza la salida del lote del hospital	Jefe de abastecimientos

4.5 FORMULACIÓN DE INDICADORES

El enfoque basado en procesos de los sistemas de gestión pone de manifiesto la importancia de llevar a cabo un seguimiento y medición de los procesos con el fin de conocer los resultados que se están obteniendo y si estos resultados cubren los objetivos previstos.

Un indicador es un soporte de información (habitualmente expresión numérica) que representa una magnitud, de manera que a través del análisis del mismo se permite la toma de decisiones sobre los parámetros de actuación, (variables de control) asociados.(Beltrán, 2003)

El seguimiento y la medición constituyen, por tanto, la base para saber qué se está obteniendo, en qué extensión se cumplen los resultados deseados y por dónde se deben orientar las mejoras de una gestión por procesos.Los indicadores permiten establecer, en un proceso qué es necesario medir para conocer la capacidad y la eficacia del mismo, todo ello alineado con su misión u objeto (Carrera, 2011)(Beltrán, 2003)

En función de los valores que adopte un indicador y de la evolución de los mismos a lo largo del tiempo, la organización podrá estar en condiciones de actuar o no sobre el proceso (en concreto sobre las variables de control que permitan cambiar el comportamiento del proceso), según convenga.

Los indicadores utilizados para conocer la eficiencia de un proceso deberían, por tanto, recoger los recursos que se consumen, tales como costos, horas-hombre utilizadas, tiempo, entre otros. La información aportada por estos indicadores permite contrastar los resultados obtenidos con el costo de su

obtención. Cuanto menos costo consume un proceso para obtener unos mismos resultados, más eficiente será.

Características de los indicadores :

- Representatividad.- Un indicador debe ser lo más representativo posible de la magnitud que pretende medir.
- Sensibilidad.- Un indicador debe permitir seguir los cambios en la magnitud que representan, es decir, debe cambiar de valor de forma apreciable cuando realmente se altere el resultado de la magnitud en cuestión.
- Rentabilidad.- El beneficio que se obtiene del uso de un indicador debe compensar el esfuerzo de recopilar, calcular y analizar los datos.
- Fiabilidad.- Un indicador se debe basar en datos obtenidos de mediciones objetivas y fiables.
- Relatividad en el tiempo.- Un indicador debe determinarse y formularse de manera que sea comparable en el tiempo para poder analizar su evolución y tendencias.

Establecimiento de indicadores en un proceso:

Los pasos para establecer indicadores en un proceso, son:

- Reflexionar sobre la misión del proceso
- Determinar la tipología de resultados a obtener y las magnitudes a medir.
- Determinar los indicadores representativos de las magnitudes a medir.
- Establecer los resultados que se desean alcanzar (objetivos).

A continuación describimos los indicadores de la gestión de bodegas los cuales se implementarán en el área de abastecimientos (USAID, 2010)(Valle, 2011)

INDICADORES DE ABASTECIMIENTOS

	HOSPITAL "ENRIQUE GARCES"
--	----------------------------------

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

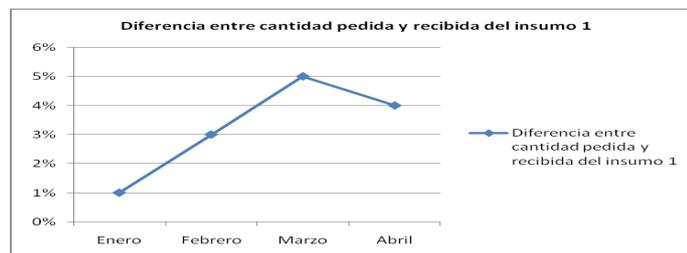
PROCESO	RECEPCIÓN (K.1)	Cód. Ficha:	K.1-001
SUBPROCESO	Recepción de insumos médicos (K.1.1)		
RESPONSABLE	Encargado de recepción		
INDICADOR	Diferencia porcentual entre la cantidad de productos pedidos y la cantidad de productos recibidos.		

FORMA DE CÁLCULO

$\frac{\text{Cantidad recibida} - \text{cantidad pedida}}{\text{cantidad pedida}} \times 100$	
DEFINICIÓN	Este indicador mide la diferencia porcentual entre la cantidad pedida en el período más reciente (o un período determinado) y la cantidad recibida en dicho período.
FUENTE DE INFORMACIÓN	Lista de productos pedidos, cantidad de productos pedidos, y fechas en que se recibieron los pedidos

METAS			RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
L.I	Aceptable	L.S	No superar el 5% de diferencia entre lo pedidos y lo entregado	Mensual	Porcentaje
1	5	10			

GRÁFICO DE MEDICIÓN



OBSERVACIONES

El insumo 1 en el mes de enero ha tenido una diferencia porcentual entre la entrega y la demanda de un 1%, para el mes de febrero del 3%, para marzo del 5% y para abril del 4%, observando que el mes con mayor incumplimiento de entrega ha sido el mes de ma

ALMACENAMIENTO

	HOSPITAL "ENRIQUE GARCES"
--	----------------------------------

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

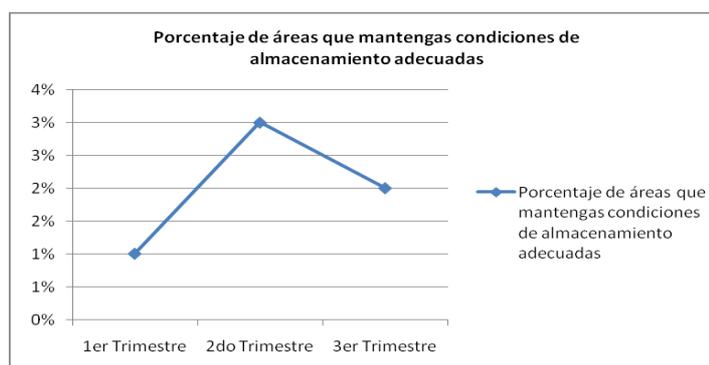
PROCESO	ALMACENAMIENTO (K.2)	Cód. Ficha:	K.2-001
SUBPROCESO	Almacenamiento de insumos médicos (K.2.1)		
RESPONSABLE	Encargado de almacenamiento		
INDICADOR	Porcentaje de áreas que mantienen condiciones de almacenamiento aceptables		

FORMA DE CÁLCULO

<u>No.de áreas que cumplen con cada condición de almacenamiento aceptable</u> X 100 No total de áreas	
DEFINICIÓN	Este indicador mide el porcentaje de áreas de la bodega que mantienen condiciones de almacenamiento aceptables
FUENTE DE INFORMACIÓN	Listas de verificación de las condiciones de almacenamiento, datos de cada área recogidos en base a requisitos de almacenamiento

METAS			RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
L.I	Aceptable	L.S	Mantener un 95% de áreas con buenas condiciones de almacenamiento	Trimestral	Porcentaje
1	5	10			

GRÁFICO DE MEDICIÓN



OBSERVACIONES

Observamos que durante el primer trimestre el 1% de las áreas de bodega tuvieron deficientes condiciones de almacenamiento, el el segundo trimestres un 3% y en el tercer trimestre el 2% .

	HOSPITAL "ENRIQUE GARCES"
--	----------------------------------

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

PROCESO	ALMACENAMIENTO (K.2)	Cód. Ficha:	K.2-002
SUBPROCESO	Almacenamiento de insumos médicos (K.2.1)		
RESPONSABLE	Encargado de almacenamiento		
INDICADOR	Diferencias porcentual entre estimaciones de consumo y el consumo real		

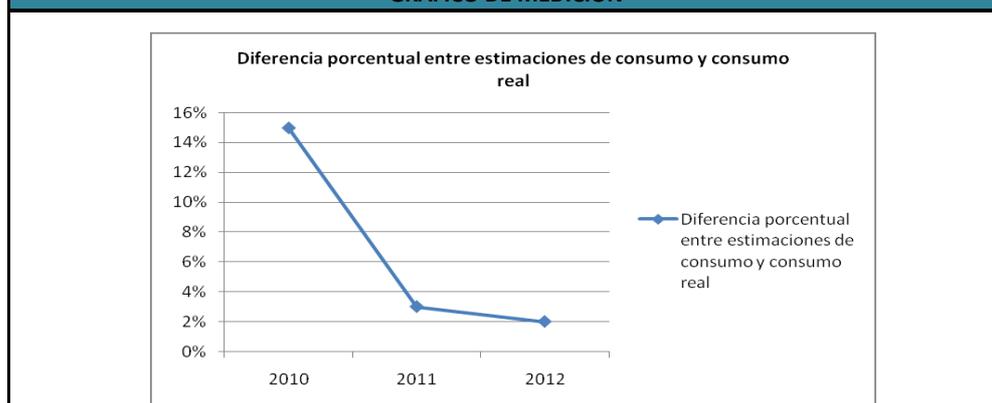
FORMA DE CÁLCULO

Consumo estimado - consumo real X 100 consumo real	
DEFINICIÓN	Mide la diferencia porcentual entre las estimaciones formuladas en el año anterior y los datos de consumo real de dicho período, esta estimación se hace para cada insumo.
FUENTE DE INFORMACIÓN	Lista de productos, Solicitudes de pedidos del productos durante el período de interés, datos reales de consumo del producto de interés

METAS	RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
-------	-----------------------	------------	--------------------

L.I	Aceptable	L.S	No superar el 10% de diferencia entre el consumo estimado y el consumo real	Anual	Porcentaje
5	10	15			

GRÁFICO DE MEDICIÓN



OBSERVACIONES

La diferencia porcentual para el insumo X fue del 25% para el 2010, del 30% para el 2011 y bajo a un 13% para el 2012 lo que nos demuestra que la estimación y el consumo real fueron aceptables en este año

	HOSPITAL "ENRIQUE GARCES"
--	----------------------------------

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

PROCESO	ALMACENAMIENTO (K.2)	Cód. Ficha:	K.2-003
SUBPROCESO	Almacenamiento de insumos médicos (K.2.1)		
RESPONSABLE	Encargado de almacenamiento		
INDICADOR	Nivel de stock mínimo		

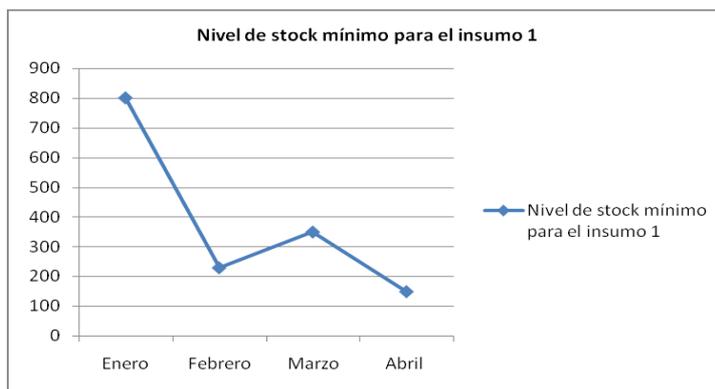
FORMA DE CÁLCULO

Stock mínimo = Consumo promedio mensual X tiempo real reposición	
DEFINICIÓN	Este indicador determina los niveles de stock mínimo para evitar desabastecimientos, esto se debe calcular para cada insumo.
FUENTE DE INFORMACIÓN	Tiempo de reposición*, consumo promedio del insumo según inventarios

METAS	RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
-------	-----------------------	------------	--------------------

L.I	Aceptable	L.S	No bajar de 150 la cantidad de un determinado insumo	Mensual	Número
50	150	300			

GRÁFICO DE MEDICIÓN



OBSERVACIONES

El stock mínimo se mantuvo dentro de lo estimado llegando a su limite más bajo en el mes de abril llegando a 150 unidades de un determinado insumo.
 * El tiempo de reposició

	HOSPITAL "ENRIQUE GARCES"
--	----------------------------------

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

PROCESO	ALMACENAMIENTO (K.2)	Cód. Ficha:	K.2-004
SUBPROCESO	Almacenamiento de insumos médicos (K.2.1)		
RESPONSABLE	Encargado de almacenamiento		
INDICADOR	Nivel de stock máximo		

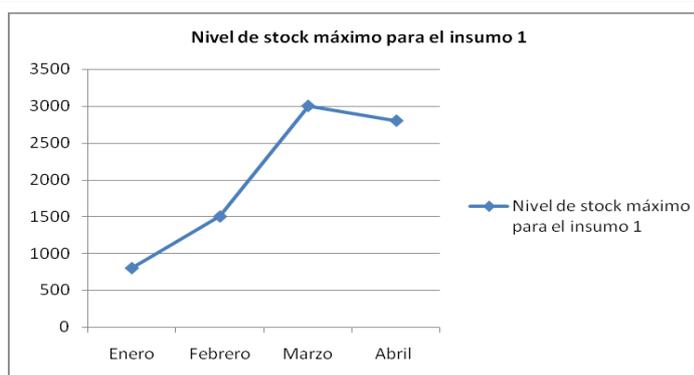
FORMA DE CÁLCULO

Stock máximo = Punto de reposición + consumo promedio + stock mínimo	
DEFINICIÓN	Este indicador determina los niveles de stock máximo para evitar un excesivo costo por almacenamiento
FUENTE DE INFORMACIÓN	Tiempo de reposición*, consumo promedio del insumo según inventarios y el stock mínimo

METAS	RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
-------	-----------------------	------------	--------------------

LI	Aceptable	LS	No superar el límite superior de stock máximo	Mensual	Porcentaje
500	1500	3000			

GRÁFICO DE MEDICIÓN



OBSERVACIONES

El stock máximo de un determinado insumo fue de 800 en el mes de enero, 1500 en el mes de febrero, de 3000 en el mes de marzo y de 2800 en el mes de abril.

* El tiempo de reposición es el que se t

DESPACHO

	HOSPITAL "ENRIQUE GARCES"
--	----------------------------------

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

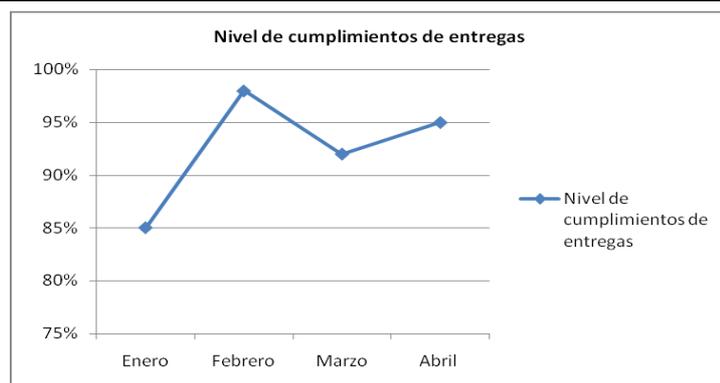
PROCESO	DESPACHO (K.3)	Cód. Ficha:	K.3 -001
SUBPROCESO	Despacho de insumos médicos (K.3.1)		
RESPONSABLE	Encargado de despacho		
INDICADOR	Tasa de cumplimiento de entregas a los clientes		

FORMA DE CÁLCULO

$\frac{\text{Total de pedidos no entregados a tiempo}}{\text{Total de pedidos despachados}} \times 100$	
DEFINICIÓN	Este indicador no ayuda a determinar las entregas oportunas y efectivas a los servicios
FUENTE DE INFORMACIÓN	Sistema informático, lista de pedidos solicitados y lista de pedidos despachados

METAS			RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
L.I	Aceptable	L.S	No bajar de 95% de cumplimiento en las entregas a los servicios	Mensual	Porcentaje
1%	5%	10%			

GRÁFICO DE MEDICIÓN



OBSERVACIONES

El cumplimiento de entregas a los servicios fue de 85% el mes de enero, 98% el mes de febrero, 92% el mes de marzo y de 95% el mes de abril, siendo el mes de enero el de mayor cumplimiento de entregas a los servicios

INVENTARIO

	HOSPITAL "ENRIQUE GARCES"
--	----------------------------------

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

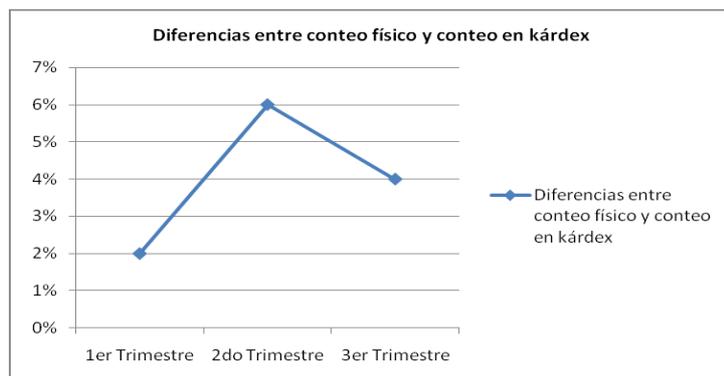
PROCESO	INVENTARIO (K.4)	Cód. Ficha:	K.4 -001
SUBPROCESO	Inventarios de equipos (K.4.1)		
RESPONSABLE	Encargado de inventario		
INDICADOR	Porcentaje de precisión de datos logísticos para la gestión de inventarios		

FORMA DE CÁLCULO

$\frac{\text{Conteo de existencias según el kárdex} - \text{conteo físico de las existencias}}{\text{Conteo físico de existencias}} \times 100$	
DEFINICIÓN	Mide la precisión de datos logísticos como porcentaje de diferencias entre un conteo físico de existencias y el conteo de existencias según el kárdex.
FUENTE DE INFORMACIÓN	Conteo físico del total de productos en la bodega, inventarios de kárdex , sistema informático

METAS			RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
L.I	Aceptable	L.S	No superar el 5% de diferencias entre el conteo y el kárdex	Trimestral	Porcentaje
1%	5%	10%			

GRÁFICO DE MEDICIÓN



OBSERVACIONES

Las diferencias entre el conteo físico de las existencias y las existencias según el kárdex para un determinado insumo fue de 2% en primer trimestre, de 6% el segundo trimestre y de 4% el tercer trimestre, siendo el inventario más preciso el del 1er trime

CAPITULO V

MANUAL DE PROCESOS

5.1 Manual de Procesos

Los manuales de procedimientos son la base del sistema de calidad y del mejoramiento continuo de la eficiencia y la eficacia, poniendo de manifiesto que no bastan las normas, sino, que además, es imprescindible el cambio de actitud en el conjunto de los trabajadores, en materia no solo, de hacer las cosas bien, sino dentro de las practicas definidas en la organización.

El manual de procesos, es una herramienta que permite a la Organización, integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración, y mejorar la calidad del servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente.

Para que tenga validez y cumpla de la mejor manera con su objetivo, este Manual requiere de revisiones periódicas para su actualización, ya que el propósito a corto plazo, es enfocarlo como documento de calidad; sus modificaciones, deben ser sugeridas a la Oficina de Control Interno, para su análisis, presentación a la instancia correspondiente, aprobación e implementación.

Sus contenidos aprobados, deben ser de cumplimiento obligatorio para todo el personal profesional, técnico o administrativo actuante. La inobservancia de lo establecido implicará responsabilidad personal y profesional.

El manual de procesos consta de:

- **Identificación**
 - Logotipo de la Organización
 - Denominación o extensión

- Lugar y fecha de elaboración
- Número de revisión
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización
- Clave de la forma (En primer lugar siglas de la organización, en segundo lugar siglas de la unidad administrativa, entre las dos debe colocarse un guión o un diagonal)

- **Índice o contenido**

Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.

- **Introducción**

Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual

- **Objetivos del manual**

Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría; evaluar el control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando en forma adecuada; reducir los costos al aumentar la eficiencia general.

Marco Jurídico

Leyes que involucren o afecten directa o indirectamente al proceso.

- **Denominación del Procedimiento**

Nombre del procedimiento a desarrollarse.

- **Alcance**

Dentro de la administración organizacional los procedimientos han sido clasificados, atendiendo al ámbito de aplicación en: procesos macro-administrativos y procesos meso-administrativos o sectoriales, y subprocesos, y la unidad menor es la que denominamos tarea.

- **Políticas o normas de operación**

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos normativos de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos. Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que esté no incurra en faltas. Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo. Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.

- **Descripción del Procedimiento**

Identificación y descripción de actividades que conforman un proceso.

- **Diagrama de flujo**

Representación gráfica de las etapas de un proceso determinado según una simbología estándar y fácil de interpretar.

- **Documentos de referencia**

Documentos relacionados con el tema.

- **Registros**

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.

- **Glosario**

Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta.

- **Anexos**

Tablas, documentos, fotos, gráficos que se han usado en el manual

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

1. El área de abastecimientos no dispone de área física adecuada y equipada para el correcto funcionamiento del servicio.
2. La adquisición de la mayoría de insumos de la institución está sujeta al proceso gobernante administrativo y financiero lo que dificulta la adecuada programación y control de los suministros en el HEG, sin estar involucrada el área de abastecimientos.
3. No existe una programación técnica cuatrimestral o semestral de adquisiciones.
4. No se dispone de indicadores de abastecimientos para el correcto control, programación y funcionamiento del mismo.
5. El almacenamiento de los suministros de la institución no se realiza de acuerdo a especificaciones técnicas.
6. El despacho a los servicios se realiza sin ninguna planificación y de acuerdo al historial y demanda de cada servicio.
7. La mala planificación institucional hace que el desabastecimiento sea solucionado de una manera frecuente con trámites de ínfima cuantía, provocando un aumento en el costo de los distintos servicios del hospital.

8. La falta de control interno de los diversos suministros en todos los servicios genera un verdadero problema en el uso correcto de los insumos con un evidente perjuicio a la institución.
9. El kardex en el área de abastecimiento se lleva de manera actualizada, correcta, lo que hace de este una fortaleza del servicio.
10. El despacho de los suministros, cuando hay en stock se realizan de manera oportuna a los distintos clientes del área.
11. El contar con un sistema de procesos aportará al mejoramiento de la atención de salud que el Hospital brinda a sus pacientes.

6.2 RECOMENDACIONES

1. Implementar procesos en el área de abastecimientos para mejorar la atención de todos los clientes.
2. Realizar una planificación estratégica de acuerdo al modelo de gestión del hospital.
3. Es indispensable la implementación y utilización de indicadores de abastecimientos para el correcto funcionamiento del área.
4. Utilizar el stock máximo y mínimo para mejorar la planificación de los suministros.
5. Poner en conocimiento de la Dirección Técnica del Hospital la falta de espacio físico para poder asignar los recursos necesarios para la ampliación y mejora del espacio físico del área de abastecimientos.

6. Crear un sistema de control interno para el registro del consumo de los suministros en todos los servicios del hospital, lo que va a permitir el control y el uso adecuado de los insumos en la institución y reducir gastos.
7. Actualizar el sistema informático de la institución en el cual se implemente el sistema de control post-bodega.
8. Programar las necesidades anuales de suministros de acuerdo a los requerimientos técnicos.
9. Mejorar el proceso de adquisiciones de la institución para evitar desabastecimientos.
10. Informar y capacitar al personal sobre los procesos en la institución para el correcto funcionamiento y obtener una mejora continua.
11. Poner en práctica el mejoramiento continuo no solo a través de los procesos operativos si no también para los procesos gobernantes y de apoyo a través de la implementación de indicadores.

BIBLIOGRAFÍA

Ardila, J. B. (2008). Selección e implementación de una política de inventarios para las farmacias auxiliares de un hospital público en Bogotá. *Los cuadernos de Pylo - Logística Hospitalaria* .

Beltrán, S. (2003). *Guía para una gestión basada en procesos*.

Bustamante, M. L. (2005). El efecto cola en los hospitales. En *Abastecimiento eficiente*.

Carrera, C. (2011). Indicadores de gestión. *Economía y empresas* .

Chavetano, A. . (2000). Administración por procesos administrativos.

Cianfrani, C. (2009). *ISO 9001:2008 comentada* . Madrid: AENOR.

FODESEP. (2001). Manual de procesos y procedimientos. *Fondo de desarrollo de la educación superior* .

Jaramillo, M. (2011). Propuesta de mejoramiento de procesos en Mario Rubio CIA.LTDA. Quito, Ecuador: Escuela Politécnica Nacional .

Jimenez, J. (2010). Manual de abastecimientos Hospital Nacimiento . *Servicio de Salud BioBio Hospital Nacimiento* .

Marracino, C. A. (2010). Recuperado el 10 de Marzo de 2012, de [http://www.calidadensalud.org.ar/Documentos/MarracinoVeraFiguroaAbadielNDI CADORES.PDF](http://www.calidadensalud.org.ar/Documentos/MarracinoVeraFiguroaAbadielNDI%20CADORES.PDF)

Mejía, B. (2007). Gerencia de procesos para la organización y control interno

de empresas de salud.

MSP. (Marzo de 2010). Reglamento orgánico funcional . Quito, Ecuador.

Muñoz, C. G. (2009). Gestión de procesos en la universidad del Valle. *Planeación y desarrollo institucional área de calidad y mejoramiento* .

Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: Esic editorial.

Ramos, E. (2009). Gestión por procesos en la Universidad del Valle. *Planeación y Desarrollo Institucional* .

Saravia, M. (2006). Orientación metodológica para la elaboración de proyectos e informes de investigación. En *Metodología de la investigación* .

Sescam. (2002). *La gestión por procesos servicio de calidad de la atención sanitaria*. Toledo.

USAID. (2010). *Indicadores de control y evaluación para medir el desempeño de los sistemas logísticos*. Deliver.

Valle, O. R. (2011). Monitoreo e indicadores. *Monitoreo* . Vicuña, M. (2010). Herramientas de mejoramiento de procesos. *Facultad de Ingeniería Santiago de Chile* .

Zaratiegui, F. (2000). *La gestión por procesos su gestión e importancia* .

