



UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y

TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y

DE COMERCIO

UNIDAD DE GESTIÓN DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN GERENCIAL HOSPITALARIA

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO PREVIO A LA

OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN GERENCIA

HOSPITALARIA

TEMA: PLAN DE REORGANIZACIÓN Y ELABORACIÓN DE COSTOS DE

LOS SERVICIOS DE ATENCIÓN VETERINARIA DEL HOSPITAL ALL

PETS.

ELABORA: Renán Patricio Mena Pérez

Agosto, 2013

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO****CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR**

CERTIFICO, que el trabajo titulado: “Plan de Reorganización y Elaboración de Costos de los servicios de atención veterinaria del Hospital All Pets” realizado por Mena Pérez Renán Patricio, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército. Debido a la ausencia de procesos en el Hospital Veterinario All Pets, se ha visto la necesidad de evaluar, diseñar, documentar y medir los procesos que permitan a la institución mejorar sus niveles de eficiencia y eficacia encaminados a una administración de hospitales veterinarios con una visión moderna y vanguardista, por lo cual recomiendo su publicación. El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y un CD con la información en formato portátil de acrobat (tipo pdf).

Sangolquí, Agosto del 2013

Eco. Rosa López - DIRECTOR

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Mena Pérez Renán Patricio, DECLARO que:

El proyecto de grado denominado “Plan de Reorganización y Elaboración de Costos de los servicios de atención veterinaria del Hospital All Pets” , ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía; consecuentemente este trabajo es de mi autoría. En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Agosto del 2013

Renán Mena Pérez

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO**

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Yo, Mena Pérez Renán Patricio

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Plan de Reorganización y Elaboración de Costos de los servicios de atención veterinaria del Hospital All Pets”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Agosto del 2013

Renán Mena Pérez

AGRADECIMIENTO

Un sincero agradecimiento a todo el Personal del Hospital Veterinario All Pets, en especial al personal médico y de auxiliares compañeros incansables llenos de mística de servicio y de responsabilidad hacia nuestros pacientes.

A la Economista Rosa López Mayorga por su profesionalismo para guiar este trabajo y por su alta calidad humana.

DEDICATORIA

Con profundo amor para mi esposa María del Carmen

y para mi hijo Martín.

Dedicado también a mis maestros y a mis alumnos quienes
me permiten participar en la construcción de una mejor profesión

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	_____	i
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	_____	ii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACION	_____	iii
AGRADECIMIENTO	_____	iv
DEDICATORIA	_____	v
RESUMEN	_____	3
ABSTRACT	_____	4

CAPÍTULO I

CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN	_____	5
1.1. Título del proyecto de grado	_____	5
1.2. Antecedentes del Hospital General Enrique Garcés	_____	6
1.3. Planteamiento del problema	_____	6
1.3.1. Antecedentes del problema	_____	6
1.3.2. Formulación del problema	_____	7
1.4 Justificación e Importancia	_____	7
1.4.1 Justificación	_____	7
1.4.2 Importancia	_____	8
1.5. Sujetos Involucrados	_____	9
1.6. Interrogante	_____	9
1.7 Objetivo General	_____	10
1.8 Objetivos Específicos	_____	10
1.9 Metodología	_____	10

CAPITULO II

CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA	14
2.1. Ubicación Geográfica	14
2.2. Reseña Histórica y Capacidad Instalada	15
2.2.1 Visión Actual	16
2.2.2 Misión Actual	16
2.3. Estructura Organizacional	16
2.3.1 Servicios Médicos y de Diagnóstico	17
2.3.2 Servicio Administrativo	18
2.4. Bases Legales del Hospital Veterinario All Pets	18
2.5. Servicios	20
2.6. Clientes	20
2.6.1 Cliente Interno	21
2.6.2 Cliente Externo	22
2.7. Proveedores	22
2.8. Competencia	23

CAPITULO III

BASE CONCEPTUAL	25
3.1. Definición de Clínica Veterinaria	25
3.2. Clasificación de los Centros de Atención Veterinaria	26
3.2.1 Consultorio Veterinario	26
3.2.2 Clínica Veterinaria	27

3.2.3	Hospital Veterinario	27
3.2.4	Hospital Veterinario Universitario	28
3.2.5	Centros habilitados temporalmente por la Administración	28
3.3	La Clínica Veterinaria en el Ecuador	28
3.4	La Clínica Veterinaria como una Empresa	29
3.5	Direccionamiento Estratégico	30
3.5.1	Planeación Estratégica	31
3.5.2	Desarrollo de la Misión y de la Visión de la Empresa	31
3.5.2.1	Misión	31
3.5.2.2	Visión	32
3.5.2.3	Objetivos Estratégicos	33
3.6	Administración por Procesos	34
3.6.1	Gestión por Procesos	35
3.6.2	Definición de Proceso	36
3.6.3	Ventajas de la Gestión por Procesos	37
3.6.4	Tipos de Procesos	39
3.7	Diseño de Procesos	40
3.7.1	Documentación de Procesos	41
3.7.2	Categorización de Procesos	42
3.7.3	Diagramación	42
3.7.3.1	Diagrama de Flujo	43
3.8	Establecimiento de Indicadores y Estándares Calidad de la Atención	45
3.9	Contabilidad de Costos	47
3.9.1	Definición de Costo	47

3.9.2	Gestión Estratégica del Costo	48
3.9.3	Sistemas de Costos Hospitalarios	49
3.9.4	Los Centros de Costos	49
3.9.4.1	Organización de los Centros de Costos	50
3.10	Elementos del Costo	51
3.10.1	Clasificación y Tratamiento de los Elementos del Costo	51
3.11	Sistemas de Costeo	54
3.11.1	Sistema de Ordenes de Producción por Departamentos	54
3.11.2	Sistema de Costeo por Procesos	55
3.11.3	Contabilidad y Costeo Estándar	55
3.11.4	Costeo Basado en Actividades (ABC)	56
3.11.4.1	Pasos de un sistema de Costeo Basado en Actividades	58

CAPITULO IV

	ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	60
4.1.	Organización	60
4.2.	Personal	62
4.3.	Areas y Servicios	65
4.3.1	Servicios Médicos y de Diagnóstico	67
4.3.1.1	Consulta Externa	67
4.3.1.2	Servicios de Emergencia y Hospitalización	74
4.3.1.3	Servicio de Cirugía	81
4.3.1.4	Servicios de Diagnóstico	85
4.3.2	Servicio Administrativo	89

4.4	Conclusiones del Diagnóstico	92
4.4.1	Conclusiones del Diagnóstico	92
4.4.2	Recomendaciones en Base al Diagnóstico	93

CAPITULO V

PROPUESTA		94
5.1.	Manual de procesos	94
5.1.1	Descripción de la Unidad en Estudio	95
5.1.2	Objetivos del Manual de Procesos	95
5.1.3	Mapa estratégico	96
5.1.4	Estructura Organizacional	97
5.1.5	Cadena de Valor	97
5.1.6	Mapa de Procesos	98
5.1.7	Inventario o Catálogo de Procesos	99
5.1.8	Descripción de Actividades	100
5.1.8.1	Proceso de Admisión y Gestión de Servicios Ambulatorios (A)	101
5.1.8.2	Gestión de Servicios Hospitalarios (B)	103
5.1.8.3	Egreso Hospitalario (C)	104
5.1.8.4	Aseguramiento de la Calidad (D)	105
5.1.8.5	Gestión Administrativa y Financiera (E)	105
5.1.8.6	Docencia (F)	106
5.1.8.7	Gestión de Adquisiciones y Bodega (G)	106
5.1.8.8	Gestión de Limpieza y Mantenimiento (H)	107
	Proceso de Registro de Clientes (A.1.1)	108

Proceso de Control de Archivo (A.1.2) _____	113
Proceso de Coordinación y Manejo de Agenda (A.2.1) _____	117
Proceso de Atención Consulta General (A.2.2) _____	122
Proceso de Atención Consulta de Especialidad (A.2.3) _____	128
Proceso de Vacunas (A.2.4.1) _____	134
Proceso de Desparasitación (A.2.4.2) _____	139
Proceso de Ingreso a Emergencia (A.3.1) _____	143
Proceso de Atención en Emergencia (A.3.2) _____	147
Proceso de Servicio de Radiología (A.4.1) _____	153
Proceso de Servicio de Ecografía (A.4.2) _____	158
Proceso de Servicio de Laboratorio (A.4.3) _____	163
Proceso de Atención en Farmacia y Pet-shop (A.5) _____	168
Proceso de Atención Clínica Hospitalaria (B.1) _____	171
Proceso de Atención Cirugías Planificadas (B.2.1) _____	179
Proceso de Atención Cirugías de Emergencia (B.2.2) _____	186
Proceso de Alta Definitiva (C.1) _____	191
Proceso de Gestión de Defunción (C.2) _____	195
Proceso de Control y Evaluación de la Calidad (D.1) _____	198
Proceso de Gestión Reclamos (D.2) _____	202
Proceso de Gestión de Planificación (D.3) _____	206
Proceso de Libro Bancos (E.1.1) _____	211
Proceso de Inventarios (E.1.2) _____	215
Proceso de Control de Activos Fijos (E.1.3) _____	219
Proceso de Administración de Recursos Humanos (E.2.1) _____	223

Proceso de Gestión de Elaboración y Roles de Pago (E.2.2)	228
Proceso de Gestión de Manuales y Procedimientos (E.2.3)	233
Proceso de Control y evaluación del Nivel Académico (F.1)	237
Proceso de Planificación y Coordinación del Plan Docente (F.2)	242
Proceso de Gestión de Compras (G.1)	246
Proceso de Manejo de Abastecimiento e Inventarios (G.2)	251
Proceso de Gestión de Limpieza y Mantenimiento (H)	256
5.2 Elaboración de Costos	266
5.2.1. Levantamiento de Costos	267
5.2.1.1 Costos del recurso Humano	267
5.2.1.2 Costos del Area Física	272
5.2.1.3 Costos de Inventarios	273
5.2.1.4 Costos de Servicios Básicos	274
5.2.1.5 Otros Costos	276
5.2.2 Consolidación de Costos	278
5.2.3 Determinación de Costos por Actividades	284

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	292
---------------------------------------	-----

6.1. Conclusiones	292
6.2. Recomendaciones	295

BIBLIOGRAFÍA	297
---------------------	-----

ANEXOS	299
---------------	-----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Organización del Hospital Veterinario All Pets _____	9
Tabla 2. Personal del Hospital Veterinario All Pets _____	21
Tabla 3. Datos de Clientes Hospital Veterinario All Pets _____	22
Tabla 4. Diferencias entre la Gestión Tradicional y la Gestión por Procesos _____	38
Tabla 5. Indicadores Utilizados en las Empresas de Salud _____	46
Tabla 6. Personal y Horarios de Consulta externa _____	68
Tabla 7. Funciones del Personal del Área de Consulta Externa _____	70
Tabla 8. Número de Atenciones en Consulta Externa Primer Semestre 2012 _____	71
Tabla 9. Tiempos de Atención y de Espera en Consulta Externa _____	73
Tabla 10. Horario del Personal de los servicios de Emergencia y Hospitalización _____	75
Tabla 11. Funciones del personal de Emergencia y Hospitalización _____	77
Tabla 12. Atención en el servicio de Hospitalización Primer Semestre 2012 _____	80
Tabla 13. Personal y Horarios de Trabajo del personal del Centro Quirúrgico _____	82
Tabla 14. Funciones del personal del Servicio de Cirugía _____	84
Tabla 15. Funciones del personal Servicios de Imagenología y laboratorio _____	88
Tabla 16. Funciones del personal del Servicio Administrativo y Financiero _____	91
Tabla 17. Inventario de Procesos _____	99
Tabla 18. Costo del Recurso Humano del Área Operativa _____	267
Tabla 19. Costo del Recurso Humano del Área Administrativa _____	268
Tabla 20. Costos del Recurso Humano de los servicios de C.E, Emergencia _____	269
Tabla 21. Costos del recurso Humano de los Servicios de Imagenología _____	270
Tabla 22. Costo-Afectación por renta al mes en los servicios del Hospital _____	272

Tabla 23. Costos de depreciación y mantenimiento del mobiliario y equipos _____	273
Tabla 24. Costos de Materiales de Oficina y Limpieza Área Operativa _____	277
Tabla 25. Costos de Materiales de Oficina y Limpieza Área Administrativa _____	277
Tabla 26. Consolidación de Costos _____	279
Tabla 27. Determinación del Costo Unitario de la Actividad de Imagenología _____	286
Tabla 28. Comparación Costo Unitario por Actividad frente al Precio Actual _____	287
Tabla 29. Relación del Precio Actual con el Precio Base _____	288
Tabla 30. Comparación del Precio Base con relación al Precio Base + Utilidad _____	289
Tabla 30. Comparación del Precio Base más la Utilidad con el Precio Actual _____	290

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Fotografía Hospital Veterinario All Pets (vista frontal 2012)	14
Gráfico 2. Organigrama Hospital Veterinario All Pets	17
Gráfico 3. Elementos del proceso	37
Gráfico 4. Tipos de Procesos	40
Gráfico 5. Conocimiento del Direccionamiento estratégico del personal	61
Gráfico 6. Percepción el nivel de capacitación de parte de la empresa	63
Gráfico 7. Motivaciones principales del personal para trabajar en el hospital	64
Gráfico 8. Servicios Veterinarios de mayor demanda	66
Gráfico 9. Organigrama del servicio de Consulta Externa	69
Gráfico 10. Motivos de Consulta Externa Primer Semestre 2012	72
Gráfico 11. Organigrama Funcional de los Servicios de Emergencia	75
Gráfico 12. Porcentaje de hospitalización en el primer semestre del año 2012	81
Gráfico 13. Organigrama Funcional del Servicio de Cirugía	83
Gráfico 14. Procedimientos realizados en el Servicio de Cirugía	85
Gráfico 15. Organización funcional del Servicio de Diagnóstico	86
Gráfico 16. Organigrama del Servicio Administrativo	90
Gráfico 17. Mapa Estratégico Hospital veterinario All Pets	96
Gráfico 18. Cadena de Valor Hospital Veterinario All Pets	98
Gráfico 19. Mapa de Procesos Hospital Veterinario All Pets	99
Gráfico 20. Estructura de los Tipos de Costo	266
Gráfico 21. Costo por mes del Recurso Humano por servicio	271
Gráfico 22. Costos de los servicios básicos del Hospital Veterinario All Pets	275
Gráfico 23. Costo Total Por Servicio al Mes	278

Gráfico 24. Costo Total Bruto Por Servicio al Mes _____	281
Gráfico 25. Costo Total Por Día de Servicio Abierto _____	282
Gráfico 26. Relación Costo Bruto por Servicio, número de atenciones/ Mes _____	283
Gráfico 27. Número de Actividades por Servicios Generadas en el Hospital _____	284

INTRODUCCIÓN

Día a día a nivel mundial se observa un constante crecimiento en el número de mascotas que visitan los centros veterinarios llevados por sus propietarios los cuales de igual manera, muestran cada vez mayor interés por los cuidados que estas requieran para mantenerse saludables y puedan así llevar una buena calidad de vida. El lazo afectivo humano-animal es cada vez más intenso, llegando a considerar a la mascota como un miembro más de la familia. Esto a la vez ha fomentado un singular crecimiento en el número de centros veterinarios especializados en la atención de mascotas ya sean mascotas domésticas (perros y gatos) o mascotas exóticas (conejos, hámsters, diferentes especies de aves y tortugas, etc). El establecimiento de estos centros de atención médica para mascotas en las ciudades ha sido visto por los médicos veterinarios como una excelente oportunidad de desarrollo personal y profesional.

La atención en la clínica veterinaria es una empresa de servicios, la cual está encaminada a atender las necesidades de las mascotas, a diferencia de lo que sucede con el médico de humanos el cual centra su atención en el paciente, el médico veterinario moderno debe tener el conocimiento del paciente (animal) y orientar sus capacidades a la satisfacción del propietario a través de un manejo médico veterinario efectivo. Los propietarios están cada vez más informados y con mayor capacidad de discernimiento, esto vuelve más exigente el trabajo y el llegar al cumplimiento satisfactorio de las necesidades.

La clínica veterinaria es parte de una empresa que no solo trata a los animales enfermos sino que además ofrece servicios de detección y atención médica preventiva a través de programas de inmunización y desparasitación, también se ha establecido programas para controlar la obesidad, el envejecimiento, el comportamiento y cuidados dentales para animales sanos.

En el Ecuador las condiciones de desarrollo de la medicina veterinaria son más lentas de lo que se observa en las clínicas y hospitales veterinarios de países desarrollados como los Norteamericanos y Europeos; sin embargo, el mercado y su desarrollo no es del todo estático y demuestra un crecimiento gradual el cual ha sido mucho más evidenciable en la última década. En vista de lo anteriormente anotado hace aproximadamente 12 años nace la idea de la implementación del primer hospital veterinario para mascotas ALL PETS HOSPITAL VETERINARIO ®, el cual se crea como un hospital con una verdadera filosofía de atención las 24 horas del día, los 365 días del año, especializándose en brindar servicios de atención médica para mascotas.

Actualmente el Hospital Veterinario ALL PETS es un hospital de referencia ya que los estándares que se manejan son comparables con los de hospitales de avanzada en el extranjero; sin embargo, al igual que en la mayoría de clínicas y hospitales veterinarios la gestión administrativa no se encuentra desarrollada por completo, de ahí que se ha visto la necesidad de realizar este trabajo el cual es una propuesta para el Hospital All Pets y a la vez se espera que sirva como referencia para los centros de atención veterinaria del país.

RESUMEN

El presente trabajo se fundamentó en el análisis situacional del Hospital Veterinario All Pets desde el punto de vista administrativo y técnico, para esto se tomó como base toda la información obtenida a través de la observación y la convivencia diaria en este hospital de mascotas.

Una vez elaborado el análisis situacional se realizó el diseño y diagramación de procesos, enfatizando en realizar un cambio de enfoque, proponiendo una reorganización desde un modelo tradicional de tipo vertical a un modelo de tipo horizontal, el cual se ha probado es un modelo muy adaptable a los centros de atención de salud. A través de este modelo se busca realizar una integración de todas las áreas y servicios del hospital, empoderando a su personal y optimizando el uso de recursos disponibles con el fin de mejorar la eficacia y la eficiencia del hospital.

Como parte del diseño de procesos se establecieron indicadores los mismos que van destinados a medir la eficiencia de cada uno de los procesos, determinando aquellos procesos que son capaces de agrupar actividades que agregan valor para la empresa y para el cliente, diferenciándolas de aquellas que conllevan a tiempos de espera, movimiento e inspección exagerados y que producen pérdida de recursos e ineficiencia.

Uno de los objetivos específicos era determinar los costos en base a actividades (Sistema de Costeo ABC), lo cual se estableció calculando el costo para cada uno de los servicios operativos y administrativos, llegando a determinar el costo unitario por actividad y el precio base a partir de los cuales se estableció el tarifario que se espera sirva de referencia para otros hospitales veterinarios del país. Además se estableció una comparación de los precios base con los precios que actualmente se manejan en el hospital, demostrando que la forma bajo la cual se establece el precio a los productos y servicios que se ofrecen en el hospital es relativamente deficiente al apreciarse un 9.23% de actividades que tienen un precio actual inferior al precio base determinado siguiendo el sistema de costeo empleado. Esto refleja la importancia de mantener un sistema de costeo continuo y activo el cual es vital para la toma de decisiones estratégicas.

ABSTRACT

This work was based on the situational analysis of the Veterinary Hospital “All Pets” from the administrative and technical point of view. All information obtained through observation and everyday life in this center of attention was taken into consideration for this study.

Once the situational analysis was developed, the design and layout processes were carried out emphasizing in making a change of approach proposing reorganization from a traditional model of vertical type to a horizontal one, which has been proved is a very adaptable model to health care centers.

As part of the processes design, indicators were established in order to measure the efficiency of each process, identifying those that are capable of grouping activities that add value to the company and the customer as opposed from those that lead to waiting times, exaggerated movement and inspection and that produce loss of resources and inefficiency.

One of the specific objectives was to determine the costs based on activities (costing system ABC) which were established by calculating the cost for each of the operational and administrative services. Through this, the unit cost per activity and the base price were determined and are expected to serve as a fee reference for other veterinary hospitals in the country. In addition, a comparison was made between the base price and the prices that are currently handled in the hospital, indicating that the manner in which the price for the products and services offered is set, is relatively weak showing that 9.23 % of the activities have a current price lower than the base price determined according to the costing system used.

CAPITULO I

CONTEXTO DE LA INVESTIGACION

1.1 Título de la Tesis de Grado

Plan de reorganización y elaboración de costos de los servicios de atención veterinaria del Hospital All Pets.

1.2 Antecedentes

El Hospital Veterinario All Pets ® es un hospital que brinda atención médica para mascotas desde 1999. Se encuentra ubicado en el norte de la ciudad de Quito, cuenta con una marca registrada que caracteriza su identidad, este hospital ofrece atención ininterrumpida las 24 horas del día, durante todo el año, poniendo a disposición de sus clientes su cartera de servicios y productos para la salud de sus mascotas. El hospital veterinario ALL PETS, es parte de SOLUVET S.A., empresa que se dedica a la prestación de servicios veterinarios especializados en mascotas.

Entre los servicios más solicitados se encuentran la consulta externa, servicio de laboratorio e Imagenología, atención de emergencias y hospitalización las 24 horas; con estos servicios se brinda una atención integral buscando cuidar la salud de las mascotas y obtener el bienestar de sus propietarios, en un ambiente limpio y armonioso.

El hospital cuenta con tecnología de avanzada en sus diferentes áreas, destacando principalmente los equipos del área médica, del área de imagenología, del área de laboratorio, los equipos e instrumentos son de marcas reconocidas los cuales se convierten en poderosas herramientas al momento de realizar el diagnóstico y el tratamiento de sus pacientes mejorando la eficiencia y la eficacia en la atención médica, lo cual conlleva a una mejor calidad de vida de este tipo de paciente. También se han implementado buenos sistemas de TIC'S (Técnicas de Información y Comunicación), a través de las cuales se fomenta el mejor desarrollo de las diferentes actividades y procedimientos estableciendo así un mejor servicio y una buena comunicación con el cliente interno y externo.

El talento humano con el que cuenta el hospital es calificado, lo conforman médicos veterinarios especialistas en especies menores, los cuales cumplen con profesionalismo y vocación sus labores siempre en función de sus clientes y pacientes. El hospital fomenta el desarrollo continuo de su personal, lo cual influencia de manera directa en su propio crecimiento con altos niveles de éxito.

El Hospital veterinario ALL PETS ® mantiene como referencia hospitales internacionales ya que como se mencionó anteriormente es el primer hospital veterinario de la ciudad y probablemente del país con una atención integral 24 horas al día los 365 días del año, por lo cual otras instituciones lo toman como hospital de referencia, esto impide que se pueda comparar con centros a nivel nacional y más bien siempre se enfoca en llegar a alcanzar estándares de centros hospitalarios internacionales como: *Banfield*, la cual es una cadena de centros veterinarios norteamericanos, la cual implanto hace 3 años un centro en México, constituyéndose en el primer centro integral de este tipo en América latina; o, el *Centro Veterinario México*, mantiene 3 hospitales veterinarios de élite en México DF, sus propietarios son Médicos Veterinarios con preparación administrativa, lo cual les ha permitido ampliar su visión de negocio.

1.3 Planteamiento del Problema

1.3.1 Antecedentes del Problema

Si bien la infraestructura, el equipamiento y todos los recursos en la actualidad en el hospital veterinario All Pets son buenos, se ha determinado una problemática particular la cual radica en deficiencias de la gestión administrativa y financiera reflejada en aspecto como: inexistencia de protocolos de las actividades que se realizan, por consiguiente no se han establecido parámetros o indicadores que puedan reflejar el estado real del sistema hospitalario. La toma de decisiones en muchas ocasiones se la realiza al azar y sin perseguir objetivos estratégicos repercutiendo en una deficiente planificación y evaluación de los resultados, siendo esta una evaluación totalmente subjetiva.

En numerosas ocasiones se ha tratado de seguir lo observado en modelos de hospitales veterinarios de otros países como México, Chile y Estados Unidos (Benchmarking), logrando ser fructíferas estas adaptaciones desde el punto de vista técnico (médico), no así desde el punto de vista administrativo ya que las variables como: características del talento humano, manejo y costo de los diferentes recursos físicos, costo y disponibilidad de materiales e insumos, son diferentes en nuestro medio, constituyéndose en una necesidad, la determinación de costos hospitalarios como base para el establecimiento del tarifario que actualmente es subjetivo, lo cual además genera una deficiencia en el centro con el desconocimiento real de su punto de equilibrio y el criterio errado a la hora de tomar decisiones gerenciales económicas.

1.3.2 Formulación del Problema

En el Hospital Veterinario All Pets no existe procesos ni costos de los servicios generados en este centro, por lo que la gestión técnico administrativa ha sido organizada de manera empírica.

Hasta la actualidad en este centro no hay planificación, no se han determinado estándares con los cuales se pueda controlar y evaluar la gestión técnico administrativa, por lo que las decisiones a nivel gerencial son tomadas de forma intuitiva y en base a la experiencia de la persona a cargo.

1.4 Justificación e Importancia

1.4.1 Justificación:

La atención de la clínica veterinaria en pequeños animales ha ido incrementando en los últimos años, esto debido al aporte de las universidades con profesionales cada vez más preparados, un mercado mucho más competitivo y clientes más exigentes, lamentablemente en el campo de la medicina veterinaria y particularmente en la clínica de especies menores esta evolución se ha dado dentro del área médica y zootécnica no así en el área administrativa, ocasionando de esta

manera una deficiente gestión técnico administrativa, lo cual se refleja en una baja eficiencia en la gestión de estos centros dedicados a esta actividad, lo que ha conllevado a un estancamiento profesional y en ocasiones inclusive a no ser perdurables institucionalmente en el tiempo (Jevring, 2001).

En los centros hospitalarios de atención humana en la actualidad se está realizando un cambio de enfoque en la dirección del talento humano y en la administración de los recursos, re direccionando los centros de atención a organizaciones de tipo horizontal. En los centros veterinarios también se debe realizar este cambio de enfoque para mejorar su desempeño y su eficiencia.

Es más fácil alcanzar los resultados esperados cuando se utilizan herramientas apropiadas para el propósito perseguido (diseño e implementación de procesos y sistemas de costeo). Es por ello que se justifica realizar un plan de reorganización institucional y elaborar los costos de los servicios brindados en el Hospital Veterinario All Pets ®.

1.4.2 Importancia:

Por la problemática abordada y la justificación anteriormente descrita, es de suma importancia realizar el presente trabajo que será la pauta para trabajar en forma organizada y para administrar, gestionar y aplicar precios en base de costos objetivos.

Es importante además, realizar el presente trabajo ya que desde el punto de vista legal, la Constitución de la República del Ecuador, en el Capítulo VII Derechos de la Naturaleza, artículo 71 señala que: "...El estado incentivará a las personas naturales y jurídicas, y a los colectivos, para que protejan la naturaleza y promoverá el respeto a todos los elementos que forman un ecosistema." Constitución de la República del Ecuador. 2008.

El Gobierno Nacional para velar, garantizar la salud y la vida de la población, emitió el Reglamento de Tenencia responsable de perros y gatos, dado por Acuerdo Ministerial 116 entre los Ministros de salud Pública y de Agricultura, Ganadería y Pesca, publicado en el registro oficial 532 de 19 de febrero del 2009. En los artículos 2 y 3 de dicho reglamento, se especifican las autoridades competentes para la

aplicación de esta normativa y los requisitos que deben cumplir los propietarios, tenedores y guías de perros. Acuerdo Ministerial 116. 2009. Por lo que cada vez los centros veterinarios deben estar preparados de mejor manera para solventar las necesidades de los clientes propietarios de mascotas, así como para cumplir con los requisitos de atención dados por las autoridades competentes.

Los organismos encargados del control y tenencia de la fauna urbana son el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, entidad que el 14 de abril del año 2011, aprobó la ordenanza 048 para dicho control, bajo el cual los hospitales veterinarios también estamos inmersos.

1.5 Sujetos involucrados

Los sujetos involucrados en el presente trabajo, pueden dividirse en aquellos que se encuentran en el área administrativa y los que se encuentran en el área operativa así:

Tabla No. 1 Organización del Hospital Veterinario All Pets

AREA ADMINISTRATIVA	AREA OPERATIVA
Directivos (Presidente, Gerentes)	Internos
Director General	Médicos Residentes
Administrador, Contador, Auxiliar Contable	Subdirector Médico
Recepcionistas	Director Médico
Auxiliares de limpieza	
Servicio de Guardianía	

Fuente: Hospital Veterinario All Pets

1.6 Interrogante

La reorganización de la empresa en base a procesos y la elaboración de costos permitirá que el hospital brinde un servicio al menor precio con mejor calidad y optimizando los recursos disponibles del hospital?

1.7 Objetivo General

Realizar el plan de reorganización y los costos de los servicios veterinarios brindados por el Hospital All Pets, para mejorar la calidad de la atención de las especies menores.

1.8 Objetivos Específicos.

- Realizar el análisis y diagnóstico de la situación actual dl hospital.
- Establecer la propuesta de reorganización del hospital.
- Diseñar el plan de reorganización del hospital en base a procesos.
- Elaborar los costos de los servicios veterinarios que brinda el hospital All Pets.
- Realizar una capacitación para la posterior implementación del proyecto.

1.9 Metodología

El tipo de investigación utilizado en la presente investigación es el descriptivo. Luego del registro, análisis e interpretación pertinente de la información a procesar, se describirán las actividades y procedimientos que sean necesarios para la determinación de costos.

El método de investigación es mixto (cuantitativo y cualitativo): cuantitativo ya que se ha procesado la información obtenida a través de las entrevistas, encuestas realizadas en el centro, las cuales posteriormente fueron tabuladas y nos ofrecerán una información real y numérica del estado en el cual se encuentra el hospital.

A continuación se describen los modelos de encuestas que se han utilizado en la presente investigación con el fin de obtener la información necesaria para su posterior análisis

Encuesta Realizada al Cliente Interno del Hospital Veterinario
All Pets

HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS
SU OPINION ES MUY VALIOSA PARA NOSOTROS
AGRADECEMOS DE ANTEMANO POR SU COLABORACION

Cargo:.....

Fecha:.....

- 1) En que área y/o departamento trabaja usted.....
- 2) Que tiempo de servicio tiene en la empresa.....
- 3) Conoce cuales son sus funciones principales en el desarrollo de su trabajo diario?
Si () No ()
- 4) Conoce usted acerca de la misión, visión y objetivos del Hospital?
Si () No ().
- 5) Sabe usted con claridad el número de áreas y/o departamentos con los que contamos?
Si () No ().
Si su respuesta es positiva indicar el número de áreas o dpts.....
- 6) La capacitación y/o entrenamiento que usted recibe para mejorar su desempeño es:
a) Continua b) eventual c) escasa d) nula
- 7) ¿A usted le gustaría que le capaciten de forma continua?
Si () No ()
- 8) ¿Cuál cree usted que es la calidad de servicio que prestamos a nuestros clientes?
a) Excelente b) Bueno c) Regular d) Malo
- 9) ¿De acuerdo a su percepción, cual piensa usted que es la opinión de nuestros clientes a los servicios por nosotros prestados?
a) Excelente b) Buena c) Regular d) Mala
- 10) ¿Cuál es su motivación principal para ser parte del equipo del ALL PETS HOSPITAL VETERINARIO?.....

Elaboración: El Autor

Encuesta al Cliente Externo del Hospital Veterinario All Pets

HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS SU OPINION ES MUY VALIOSA PARA NOSOTROS

- 1) Nombre y Apellido (Opcional).....
- 2) Fecha: DIA _____ MES _____ AÑO _____ Hora _____
- 3) Esta es su primera visita? () ; Esta es aproximadamente su visita número ()
- 4) ¿En qué grupo de edad se encuentra?
- a) 18-25 años ()
- b) 26-33 años ()
- c) 34-41 años ()
- d) 42-50 años ()
- e) +50 años ()
- 5) ¿Qué clase de mascota posee?
- () Gato
- () Perro
- () Ambos
- 6) ¿En escala de valoración del 1 al 5, siendo 1 el factor más importante y 5 el factor de menos importancia cuál sería el factor de mayor relevancia para escoger una clínica o hospital veterinario?
- () Personal médico
- () Horario de atención
- () Equipamiento hospitalario
- () Rapidez de atención
- () Establecimiento Reconocido
- 7) **ALL PETS HOSPITAL VETERINARIO es para usted:**
- () Su primera opción cuando su mascota requiere un servicio médico.
- () Su segunda opción cuando su mascota requiere un servicio médico.
- () Establecimiento al que visita solo en caso de que su mascota tenga una emergencia
- () Establecimiento que utiliza en caso de necesidad de un especialista
- 8) ¿Le atendieron inmediatamente que usted ingreso al hospital?
- Si () No ()
- 9) ¿Las áreas en donde le atendieron estaban limpias, ordenadas y adecuadas para atenderle? Si () No ()
- 10) ¿La atención que usted recibió fue personalizada? Si () No ()
- 11) ¿Le indicaron los procedimientos a realizar en su mascota? Si () No ()
- 12) Sobre una calificación de 10 Puntos, que calificación le otorga a los profesionales que le atendieron? _____/10
- 13) **Volvería a utilizar los servicios de ALL PETS:**
- a. Definitivamente Si ()
- b. Probablemente ()
- c. Solo en una Emergencia ()
- d. Definitivamente No
- Porque:**.....
- Correo Electrónico (Opcional):**.....

Entrevista Estructurada para realizar al Administrador del Hospital Veterinario ALL PETS

Fecha:..... Hora:.....

Preguntas:

- 1.- Cual es su cargo:
- 2.- Cuales son sus principales funciones:
- 3.- Cual es su relación con el resto de departamentos o áreas:
- 4.- A su criterio cuales son las áreas más críticas del hospital:
- 5.- Su departamento trabaja en base de objetivos?:
- 6.- Considera que la información financiera y contable es la adecuada en el hospital.
- 7.- Técnicamente cuales son las principales necesidades en su departamento:

Elaboración: El Autor

Además la investigación fue cualitativa por la utilización de las fuentes primarias como:

La observación activa, que se efectúa por un tiempo aproximado de seis meses, durante el cual se mantendrá un contacto constante en todas las áreas del hospital, luego del cual se realiza los análisis correspondientes. También se ha utilizado la información de las historias clínicas, y de los registros diarios, que se encuentran en las diferentes áreas, el uso de la información contenido en los procesadores de las áreas de emergencia y hospitalización para verificar el control de pacientes hospitalizados y fundamentalmente en el registro del sistema común de información QVET (Qsoft Software para gestión de Centros Veterinarios), el cual es una herramienta muy importante ya que aquí se encuentra toda la información de los pacientes.

CAPITULO II

CARACTERIZACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

A continuación se realiza una reseña de la situación actual del Hospital Veterinario All Pets, que forma parte de la empresa Soluvet S.A. En esta reseña se anotan aspectos básicos como la ubicación geográfica, estructura organizacional, además de presentar los recursos con que cuenta la misma.

2.1 Ubicación Geográfica

El Hospital Veterinario All Pets, es un hospital privado de atención veterinaria especializado en mascotas domésticas principalmente perros y gatos el cual está abierto para satisfacer y cubrir las necesidades de sus pacientes logrando de esta manera solucionar los problemas de sus propietarios. Se encuentra ubicado en la provincia de Pichincha, en el norte de la ciudad de Quito en la Av. Portugal E10-264 y Av. 6 de Diciembre, en el sector de El Batán, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 1 Fotografía Hospital Veterinario All Pets (vista frontal 2012)



Fuente: El Autor (2012)

2.2 Reseña Histórica y Capacidad Instalada

El Hospital Veterinario All Pets fue creado en el año 1999 por su Gerente Propietario Dr. Cristian Sotomayor Proaño, médico veterinario zootecnista graduado en la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad Central del Ecuador, quién durante algunos años desarrolló su vida profesional al lado de su padre Dr. Jorge Sotomayor.

En el año 2007 se realiza una ampliación del hospital en sentido horizontal, al realizar la construcción de un área sobre el espacio verde, la cual está destinada en la actualidad a hospitalización, emergencia, laboratorio, quirófano, sala de rx y área de lavado. Con esta ampliación se realizó la implementación y ampliación del área de consulta externa en la cual ahora se cuenta con 3 consultorios, como a continuación se describe:

Planta Baja: Se encuentran el parqueadero externo y el parqueadero interno los cuales son descubiertos, acceso principal, recepción la que cuenta con una sala de espera y un counter, tienda, consulta externa con un espacio de 3 consultorios, laboratorio, quirófano, sala de Rx, emergencia, hospitalización, comedor, vestuarios, lavandería y baño.

Planta alta: en esta planta se encuentran las oficinas de gerencia, departamento administrativo, direcciones, y se encuentra además una pequeña sala para docencia, vestidores y baño.

Desde su inicio uno de los principales objetivos ha sido estar a la vanguardia en equipamiento, es así que desde su arranque el hospital ha contado con equipo de rayos X, instrumental de cirugía, posteriormente se implementó el laboratorio, hasta

llegar al momento a contar con radiología digital el cual es uno de sus mayores orgullos.

2.2.1 Visión Actual

La visión del Hospital Veterinario All Pets y que se encuentra difundida en su página web es:

“Ser la primera empresa a nivel nacional especializada en brindar servicios médicos para mascotas y de asesoría veterinaria empleando innovación, profesionalismo, demostrando además alto espíritu humanista y moral y desarrollando nuestras actividades con responsabilidad y amor a nuestros pacientes”.

2.2.2 Misión Actual

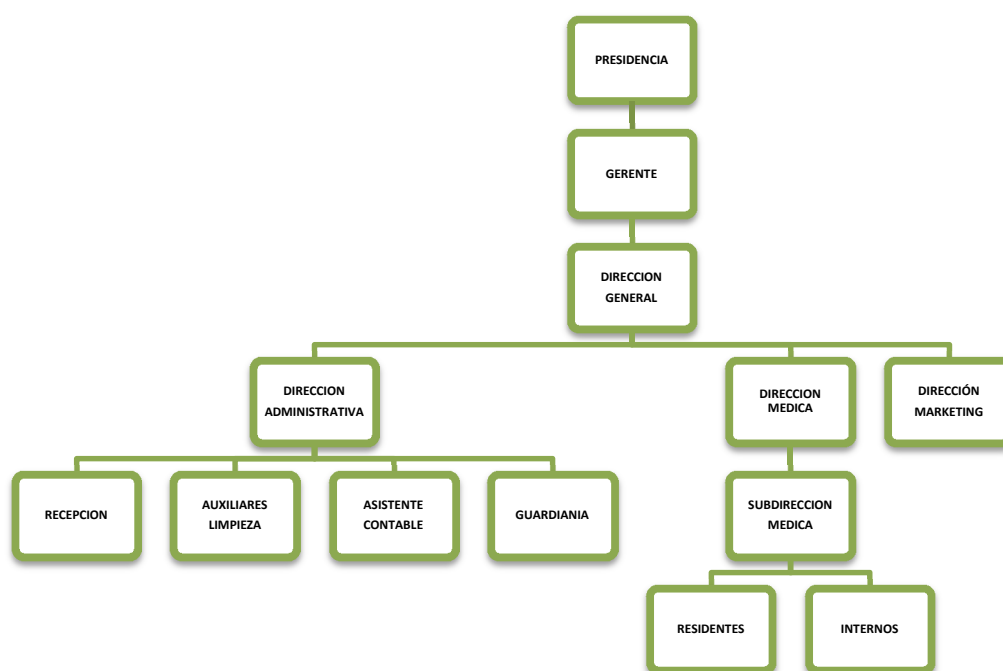
De igual forma la misión publicada por el hospital veterinario All Pets es:

“Nuestra misión está enfocada a brindar un servicio de atención médica y hospitalización a su mascota con calidez y profesionalismo, las 24 horas los 365 días al año. Cumplimos nuestra actividad con gran amor y alto espíritu humanista aplicando las mejores herramientas tecnológicas que se disponen para la atención clínica y quirúrgica en perros y gatos”.

2.3 Estructura Organizacional

El Hospital Veterinario All Pets, es parte de Soluvet S.A. la cual es una empresa dirigida a través de un modelo de organización vertical, como se anotó anteriormente está gobernada por la Junta General de Accionistas y administrada por el presidente y el gerente general, posteriormente se establece una Dirección General de la cual se deriva una Dirección Médica y una Dirección Administrativa. La dirección Médica a su vez cuenta con el apoyo de una Subdirección Médica la cual tiene a su cargo el grupo de residentes, internos y personal de Auxiliares. Así como la Dirección Administrativa tiene a su cargo al Auxiliar Contable y la Recepción.

Gráfico No. 2 Organigrama Hospital Veterinario All Pets.



Fuente: Archivo Hospital Veterinario All Pets, 2012.

De acuerdo a los lineamientos del Reglamento de Servicios de la Salud Privado en medicina humana y de acuerdo a los principios de la división del trabajo, la estructura de los centros de salud generalmente se divide en cuatro áreas que son (Guevara, 2012): servicios médicos, servicios técnicos de apoyo, servicios de diagnóstico y servicios de administración. En el Hospital Veterinario All Pets por su tamaño y su infraestructura se manejan en general dos áreas que son: servicios médicos y de diagnóstico y servicios de administración, como se muestra en el gráfico 2.3.

Por lo observado en el Hospital Veterinario All Pets (2012), la descripción posicional de cada servicio es la siguiente:

2.3.1 Servicios Médicos y de Diagnóstico

Este servicio está representado por su Director General, y está integrado por: Un Director Médico; Un Subdirector Médico; Seis Médicos Residentes:

2.3.2 Servicio Administrativo.

Este servicio está representado por el Director Administrativo Financiero y su equipo está conformado por: Un Auxiliar Contable; Dos Secretarías – Recepcionistas y Tres Auxiliares de Limpieza y Mantenimiento; además cuenta con los servicios de un guardia nocturno proporcionado por la empresa Benesc como servicio ocasional. El Gerente General y el Director de Marketing, ocupan cargos administrativos y de planificación.

Dentro del trabajo diario del hospital cada uno de los empleados tiene funciones a él encomendadas, sin embargo no se han estructurado ni se han designado funciones específicas al cargo por lo que parte de este trabajo consiste en la caracterización de las funciones para cada uno de ellos.

2.4 Bases Legales del Hospital Veterinario All Pets

En el mes de septiembre del año 2000 el hospital pasa a ser parte de la empresa Vetflexx S.A. que es una empresa que se dedica a la administración de hospitales y clínicas veterinarias, atención clínica y quirúrgica en pequeñas y grandes especies, importación y fabricación de productos y equipos para mascotas, asesoría veterinaria, planificación y equipamiento de laboratorios veterinarios, etc.

En el mes de agosto del año 2011 el hospital veterinario ALL PETS se separa de Vetflexx S.A. pasa a formar parte de SOLUVET S.A. (Soluciones Veterinarias Integrales para Mascotas S.A.), una compañía nueva, inscrita en la Notaría Décimo Séptima del distrito metropolitano de Quito, cuyos principales objetos sociales son:

Administración de Hospitales y Clínicas Veterinarias

Desarrollo, planificación de albergues para animales domésticos.

Atención clínica y quirúrgica en pequeñas y grandes especies.

Planificación y equipamiento de consultorios, clínicas y hospitales veterinarios.

Planificación y equipamiento de laboratorios veterinarios.

Asesoría veterinaria y zootécnica en pequeñas y grandes especies.

Manejo y administración de franquicias y marcas nacionales o internacionales de centros veterinarios.

Importación y comercialización de medicinas de uso animal.

Importación, fabricación y comercialización de productos para mascotas.

La creación y funcionamiento del Hospital Veterinario All Pets (Soluvet S.A.), se fundamenta en las siguientes normas legales y demás normas y reglamentos los cuales forman parte de la legislación nacional vigente, entre las que se encuentran:

- Art. 32, 358 y siguientes de la Constitución de la República.
- Datos de inscripción y constitución ante organismos competentes en caso de tratarse de personas jurídicas.
- Patente Municipal, clave catastral Nro. 1100711017, licencia Nro.81684.
- Reglamento para el Manejo de Desechos en los Establecimientos de Salud del Ecuador. Publicado por el M.S.P en el Registro oficial No. 106 del 10 de Enero de 1997.
- Ministerio de Salud Pública, Dirección Provincial de Salud de Pichincha Permiso de Funcionamiento Nro. 318197.
- Comisión Ecuatoriana de Energía Atómica Unidad de Normas y Control Licencia de operación C-02 CEEA Q-0878. Ministerio de salud Pública, Dirección Nacional de Salud Ambiental.
- Permiso de funcionamiento otorgado por AGROCALIDAD Nro. 124 AP/AC-PCH.

- Licencia Nro. 1709-0002 emitida por el Instituto Nacional de Higiene “Leopoldo Izquieta Pérez” para el control, vigilancia y supervisión de sustancias psicotrópicas y estupefacientes.

2.5 Servicios

El Hospital Veterinario All Pets es un centro hospitalario privado especializado en brindar servicios para la prevención y el mantenimiento de la salud de mascotas (perros y gatos), el cual brinda una atención ininterrumpida las 24 horas los 365 días del año, facilitando a sus clientes y pacientes los siguientes servicios:

Servicios Médicos y de Diagnóstico

- Consulta Externa
- Consulta de Especialidades (Cardiología, oftalmología, odontología)
- Cirugía General
- Cirugía de Especialidad
- Diagnóstico Imagenología
- Diagnóstico Laboratorio
- Tienda (venta de alimentos y farmacia veterinaria)

Servicios Administrativos

- Gerencia General
- Contabilidad
- Admisión, recaudación y secretaría
- Adquisiciones y Bodega
- Servicios Generales (Limpieza, mantenimiento, lavandería, alimentación)

2.6 Clientes

Los clientes son una parte fundamental de cualquier empresa o negocio, por consiguiente estos deben ser bien atendidos ya sean clientes de tipo interno o clientes de tipo externo

2.6.1 Cliente Interno

El personal del Hospital Veterinario All Pets está dividido en personal operativo y en personal administrativo, el mismo que se encuentra distribuido en las diferentes áreas y servicios y organizado de tal forma que puedan llegar a cumplir con los objetivos primordiales de la organización. El método de reclutamiento y contrato es mediante anuncios en la prensa escrita y luego una entrevista con el Director General y el Gerente, previa a la presentación de su hoja de vida actualizada. Al momento en el Hospital Veterinario All pets se cuenta con el personal que se indica a continuación en la tabla No. 2:

Tabla No.2 Personal del Hospital Veterinario All Pets

CARGO	CONTRATO
Gerente General	R. dependencia
Director General	R. dependencia
Director Médico	R. dependencia
S. director Médico	R. dependencia
Médico Residente	R. dependencia
Médico Residente	R. dependencia
Médico Residente	R. dependencia
Médico Residente	R. dependencia
Médico Residente	R. dependencia
Interno	R. dependencia
Administrador	R. dependencia
Marketing	R. dependencia
Aux. Contable	R. dependencia
Caja-Recepción	R. dependencia
Caja-Recepción	R. dependencia
Auxiliar	R. dependencia
Auxiliar	R. dependencia
Auxiliar	R. dependencia

Fuente: Hospital Veterinario All Pets, 2012

Elaboración: El Autor

2.6.2 Cliente Externo

Por su ubicación el Hospital All Pets se enmarca como un centro de referencia y atención para los propietarios de mascotas de los sectores aledaños como son el Batán, Quito Tenis, Monteserrín, El Inca, sectores en los cuales reside la mayoría de sus clientes que corresponden a personas de un nivel socio-económico medio-alto. Actualmente el hospital cuenta con una cartera de aproximadamente 10500 clientes, como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla No. 3 Datos de clientes Hospital Veterinario All Pets

Cartera de Clientes (2012)	10500 clientes
Número de mascotas por cliente	1,2 mascotas / cliente
Total mascotas en registros	12600 mascotas
Porcentaje de clientes activos	40 %
Total mascotas activas	5040 mascotas activas
Promedio de clientes por día	25 clientes por día

Fuente: Hospital Veterinario All Pets, 2012

Elaboración: El Autor

Además como clientes externos se tiene a los clientes de Lord Guau una peluquería y hostería de mascotas, la cual mantiene un convenio de atención con el hospital.

2.7 Proveedores

Dismed: le provee al hospital de medicamentos como: ampicilina, cefalexina, cefazolina, ranitidina, omeprazol, ondasetron, diazepam, fentanyl y algunos insumos como: algodón, suero fisiológico, alcohol antiséptico.

Prosermed: provee fármacos como: aminofilina, omeprazol, amoxicilina algunos materiales e insumos como: gasa, algodón, sondas, suturas.

Disnave: esta empresa abastece al hospital de productos de uso veterinario como: vacunas Pfizer (parvovirus, distemper canino, rabia, parainfluenza, leptospirosis), analgésicos (rimadyl-carprofeno), antibióticos (convenia-cefovicine; synulox-amoxicilina; zeniquin-marbofloxacin).

Falivet: productos como fármacos veterinarios: vacunas KC (Bordetella bronchiséptica), analgésicos (ketoprofeno), diuréticos (furosemida), productos de cosmética para mascotas como shampoos.

Vetfarm: Medicamentos como artrín (condroprotector).

Animal Best: Anestésicos, sedantes, tranquilizantes, cremas (actifung), geles óticos (gentax ótico).

Spartan: provee a la empresa de desinfectantes, productos de limpieza.

La Casa del Diabético: Medicamentos como: Ensure, Bi-Euglucom, Insulina, Humulin, Omeprazol, Ampicilina, Gentamicina, Glucofage, Vytorin, Novolin, e Insumos como: Jeringuillas, agujas, guantes, termómetros, tensiómetros, y más.

Vetflexx S.A: Equipos y materiales de uso veterinario como lectores hematológicos, sondas endotraqueales, máquinas de anestesia, monitores.

Almacenes Paco: Papelería y material de oficina.

2.8 Competencia

En la actualidad se calcula que en la ciudad de Quito existen alrededor de 400 centros veterinarios distribuidos entre consultorios, clínicas y hospitales veterinarios especializados en la prestación de servicios médicos para mascotas, sin embargo existen muy pocos centros con características similares a las del hospital veterinario All Pets, lo cual se constituye en una ventaja competitiva muy importante de este centro. En la ciudad de Quito y sus valles anexos existen centros veterinarios con amplias instalaciones y buen equipamiento, pero no todos brindan un servicio de 24 horas durante todo el año entre estos tenemos:

- Clínica Veterinaria San Bernardo (Cumbayá)
- HVG (Hospital Veterinario Gerritsen, Cumbayá)
- Hospital Veterinario Lucky (Conocoto)
- HVUSF (Hospital Veterinario Universidad San Francisco, Cumbayá)
- Hospital Veterinario de Especialidades Sinai (Quito)

También existe otro grupo de proveedores de servicios para mascotas los cuales forman parte de una competencia adicional y está dada por parte de otros prestadores de atención animal como “Criadores y dueños de tiendas de mascotas”, muchos de ellos compiten con los veterinarios bajando los precios de los servicios contra la tienda de mascotas recortando los márgenes de beneficios y contra los criadores clasificándolos como mal informados (Jevring, 2001).

Los primeros se constituyen en competencia directa ya que sus características en infraestructura y en equipamiento son muy similares a las del hospital All Pets, además que su atención va orientada a un segmento de mercado muy similar

CAPITULO III

BASE CONCEPTUAL

En el actual capítulo se enmarcan algunos conceptos y algunas de las herramientas bajo las cuales se desarrollan las empresas, siendo la clínica u hospital veterinario considerado como tal, con esto se pretende mejorar en el lector la comprensión de este trabajo.

3.1 Definición de Clínica Veterinaria

De acuerdo a lo anotado en el reglamento para el ejercicio profesional en clínica de pequeños animales propuesto por la Asociación de Médicos Veterinarios de España se estipula que *“La clínica veterinaria es aquella especialidad del ejercicio de la veterinaria que se ocupa de las enfermedades y su prevención, del manejo, conducta, nutrición, selección genética, medicina preventiva y curativa, identificación y peritaje de los perros, gatos y de otros animales de compañía”*.

El ejercicio de la clínica veterinaria sólo puede ser realizado por veterinarios colegiados y podrá adoptar exclusivamente las siguientes modalidades:

- a) Actividad realizada por un veterinario en el domicilio del cliente o donde éste determine, sobre animales propiedad del cliente. El Comité Asesor redactará un listado de las prácticas no permitidas en este tipo de actividad.
- b) Actividad realizada en consultorio, clínica u hospital veterinario por el propietario del centro, que habrá de ser veterinario.
- c) Actividad realizada por un veterinario en consultorio, clínica u hospital veterinario, bajo la dependencia de su propietario (persona física o jurídica, pública o privada), sea o no veterinario. Esta dependencia comportará la preexistencia de una relación contractual entre las partes de carácter civil, mercantil o laboral.

- d) Actividad realizada como veterinario responsable de criaderos, tiendas de animales o núcleos zoológicos con los animales de estos centros. Esta dependencia comportará la preexistencia de una relación contractual entre las partes de carácter civil, mercantil o laboral.
- e) Actividad realizada por veterinario en un local autorizado temporalmente por la administración y que cumpla los requisitos del presente Reglamento.
- f) Actividad realizada por cuenta propia en consultorio, clínica u hospital veterinario por un profesional veterinario de otro centro pero que utiliza todos o algunos de los medios del centro donde se realiza la actividad.
- g) Actividad realizada por un veterinario en hospital universitario.

3.2 Clasificación de los Centros de Atención veterinaria

En el reglamento para el ejercicio profesional en clínica de pequeños animales propuesto por la Asociación de Médicos Veterinarios de España y por el Colegio Oficial de Veterinarios de León en su página web (Colegio de Veterinarios de León, 2003) en el Artículo 4. “Con independencia de la obligatoriedad del cumplimiento de las exigencias previstas en la normativa estatal, comunitaria y municipal en general para la apertura y funcionamiento de los establecimientos, los Centros Veterinarios se denominarán y registrarán según las características siguientes:

3.2.1. Consultorio Veterinario. Conjunto de dependencias que comprenden como mínimo:

- Sala de recepción o espera.
- Sala para consulta y pequeñas intervenciones médico-quirúrgicas y que incluirá, al menos, mesa de exploración con la iluminación adecuada y dotación de agua fría y caliente. Esta sala será independiente de la sala de espera.

- Materiales médico-quirúrgicos e instalaciones necesarias para las actividades que se realicen.
- Un lector homologado de microchips.

El centro estará dedicado en exclusiva al ejercicio veterinario.

3.2.2. Clínica Veterinaria. Conjunto de dependencias que comprenden como mínimo las descritas para el Consultorio y además las siguientes:

- Quirófano independiente de cualquier otra dependencia, con medios de reanimación y gases medicinales.
- Hospitalización diurna.
- Existencia de equipos de esterilización para el instrumental y material quirúrgico.
- Instalación de radiodiagnóstico de acuerdo con la normativa vigente.
- Laboratorio, que incluya microscopio y medios para análisis bioquímicos y hematológicos (propios o concertados, propios si anuncia urgencias y/o servicio de 24 horas).

3.2.3. Hospital Veterinario. Además de las condiciones requeridas para la Clínica Veterinaria, deberán estar dotados de:

- Un mínimo de 2 salas de consulta con capacidad para funcionar simultáneamente.
- Sala de laboratorio.
- Sala de instalación radiológica.
- Sala con equipo de esterilización.
- Sala de aislamiento con un mínimo de 2 jaulas.
- Sala de personal.
- Sala de pre quirófano.

- Sala de hospitalización con un mínimo de 6 jaulas. En el caso de hospitalización de animales exóticos, contará con un terrario y con un aviario en condiciones.
- Equipamiento mínimo de ecógrafo y electrocardiografía, radiología.
- Contar con un mínimo de cuatro veterinarios dedicados a tiempo completo en las debidas condiciones contractuales.

Dispondrá de un servicio continuado de asistencia por un veterinario presente en el hospital las 24 horas, en especial a los animales hospitalizados.

3.2.4. Hospital Veterinario Universitario. Deberá reunir, al menos, las condiciones requeridas en el apartado anterior. Sus funciones serán asistenciales (como centro de referencia), docentes e investigadoras exclusivamente.

3.2.5. Centros Habilitados Temporalmente por la Administración. Estos Centros deberán reunir como mínimo lo exigido para Consultorio Veterinario. En estos Centros exclusivamente podrán realizarse los actos clínicos objeto de la habilitación. En este caso el veterinario actuará de forma personal quedando expresamente prohibido derivar clientes o efectuar propaganda de centros veterinarios”.

3.3 La Clínica Veterinaria en el Ecuador

De acuerdo a comunicaciones personales, se ha establecido que en la última década se ha observado un crecimiento y una evolución considerable en la medicina y clínica de especies menores, esto se debe a que antes el perro estaba confinado y en ocasiones encadenado con el solo propósito de cuidar la casa y eran pocos los cuidados que a este se le daban, en la actualidad las mascotas han ganado mucho espacio y son parte de los núcleos familiares, siendo considerados un miembros de la familia (Fierro, 2012). Con esta situación se ha mejorado la prevención y los cuidados que se dan a los perros y a los gatos, y aparece la necesidad de mejorar los servicios ofrecidos a este tipo de pacientes a tal punto de requerir la formación de especialista y subespecialistas en las diferentes áreas de la medicina de especies menores.

Según lo anotado por el Distrito Metropolitano de Quito 1 de cada 7 personas que habitan en la ciudad de Quito, poseen un perro o una mascota y este número cada vez es más creciente, con lo cual en la actualidad se calcula que en la ciudad se tiene una población canina aproximada de 319.884 perros, lo cual refleja la alta demanda que tienen los centros de atención de mascotas (Wray, 2011).

En la actualidad se calcula que solamente en Quito se cuenta con aproximadamente 400 centros de atención veterinaria la mayoría conformados por consultorios y clínicas, aunque según la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro, Agrocalidad, en el catastro de almacenes de insumos agropecuarios y clínicas veterinarias realizado en el año 2010, se han registrado solo 64 clínicas veterinarias funcionando legalmente y que son consideradas como tales por cumplir con todos los requisitos que esta institución exige para su funcionamiento.

3.4 La Clínica Veterinaria como una empresa

Los consultorios, clínicas y más aún los hospitales veterinarios son pequeñas empresas y su éxito dependerá de que en estos se realice una gestión correcta, pero no solo desde el punto de vista médico sino también desde el punto de vista administrativo.

Muchos propietarios de mascotas conservan en su mente la imagen del veterinario tradicional en la cual se refleja un veterinario dedicado y compasivo, el cual trabaja desinteresadamente día y noche tratando animales enfermos y lesionados, este aspecto sumado a la deficiente formación en el campo administrativo y financiero han contribuido a que el manejo administrativo dentro de los centros de atención veterinaria sea totalmente empírico y tradicionalista llevando a un incipiente desarrollo de esta rama de la medicina veterinaria (Jevring, 2001).

El hospital veterinario es una empresa de servicios, en la cual el trabajo continuo debe estar orientado a la satisfacción del cliente, siendo esta una tarea muy difícil ya que no se entrega un producto tangible y la percepción del servicio otorgado puede ser subjetivo y dependiente de varios factores extrínsecos. Es así que

las personas y las empresas que prestan servicios necesitan una visión de su trabajo en la cual valga la pena creer, una visión desafiante que proporcione energía emocional y genere compromiso (Berry, 1997). Según Norman G. Willis (OPS/OMS, 2007) el medio ambiente en que se desenvuelve y desarrolla la medicina veterinaria es de cambio. Existen influencias demográficas, políticas, ambientales, de enfermedades, tecnológicas y económicas, todas impulsando cambios en la sociedad. Estos cambios tendrán un impacto significativo en la futura medicina veterinaria y educación médica veterinaria. El número actual de veterinarios en la medicina veterinaria para el suministro de alimentos, investigación biomédica, salud pública, medicina para animales domésticos, y otras necesidades, se torna inadecuado para enfrentar los actuales y futuros requisitos de la sociedad y su bienestar.

De acuerdo a un estudio realizado por el Colegio Oficial de Veterinario de Madrid, el manejo de los centro veterinarios desde el punto de vista administrativo sigue siendo empírico, sin embargo, los datos sobre las tareas de gestión realizadas por los centros veterinarios muestran, en general, la preferencia de los propietarios de centros por el ejercicio de su profesión, en detrimento del tiempo dedicado a la gestión. De este modo, aunque existen algunas diferencias entre las clínicas de mayor y menor tamaño, la gestión de la mayor parte de los centros se reduce a mínimos: tareas como la realización de inventario no son realizadas por uno de cada 3 centros, lo que da una medida de un cierto desinterés del sistema administrativo (Colegio Oficial de Veterinarios de Madrid, 2010).

Las clínicas de mayor tamaño han profesionalizado más su gestión, con la consecuente mejora en la realización de estas actividades. Sin embargo, los datos muestran un largo camino por recorrer, incluso en aquellos centros en los que ya se ha incorporado personal como administradores y gerentes.

3.5 Direccionamiento Estratégico

El Direccionamiento estratégico es una disciplina en la cual se encuentran enmarcados los principales lineamientos de la empresa, este se fundamenta para su operación en la planeación estratégica, que es necesaria en las empresas para

coordinar el funcionamiento de las áreas o de departamentos que en ella se encuentran. El direccionamiento estratégico según (Collins, 2000), es el factor que marca la diferencia en las empresas que disfrutaron de un verdadero éxito, el cual suele ser firme y duradero, estas empresas se caracterizan por tener un propósito esencial y unos valores esenciales que permanecen constantes mientras que sus estrategias y sus prácticas se adaptan incansablemente a un mundo cambiante.

3.5.1 Planeación Estratégica

La planeación estratégica ha sido empleada desde hace mucho tiempo en varios tipos de empresas, entre ellas las empresas de salud en las cuales esta tiene cuatro elementos los cuales se mencionan a continuación:

- El tiempo
- El espacio
- El modo
- La satisfacción de las necesidades de salud de la población

Este modelo estratégico en el cual se toman en cuenta estos cuatro elementos, ha sido utilizado por los hospitales para planificar los sistemas de servicios de salud, como la forma de privilegiar la estructura de los objetivos, reconociendo las categorías de complejidad, la fragmentación, la incertidumbre, el conflicto y la dependencia.

De acuerdo a lo citado por (Malagón, 2008), a la planeación estratégica podemos definirla como: el proceso mediante el cual quienes toman las decisiones en una organización a los cuales se los denomina como estrategas, buscan y obtienen la información y a partir de ella elaboran los fines y a través de la utilización de los medios y recursos elaboran planes y proyectos, los cuales son experimentados, controlados, ejecutados y evaluados.

3.5.2 Desarrollo de la Misión y de la Visión de la empresa

3.5.2.1 Misión

En su obra *Como Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa* (Rodríguez J. , 2005) señala que, cada organización debe tener una misión que define su propósito y contesta a la pregunta: ¿En que negocio (s) estamos?, lo cual a través de esta definición obliga a la dirección superior a analizar e identificar cuidadosamente, el campo de acción de sus productos (bienes o servicios). Determinar la naturaleza del negocio es tan importante para las organizaciones privadas lucrativas como para las no lucrativas, las cuales también deben identificar su misión ya sean estas hospitales, dependencias del gobierno, instituciones de educación, etc.

Corona Funes, citado en (Rodríguez J. , 2005) señala un concepto de misión acorde con lo descrito por varios autores y dice: *“La misión es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo de la empresa”*. La misión da la respuesta a ¿Cuál es nuestra razón de ser? (Senge, 1990), señala que las organizaciones exitosas poseen un sentido más amplio de finalidad que va más allá de satisfacción de las necesidades de sus propietarios y empleados, buscan contribuir de manera única agregando una fuente distintiva de valor, a través de darle a la empresa un enfoque sistémico.

Los elementos de la misión son:

- Propósito (Porque existe la empresa)
- Estrategia (La razón comercial)
- Normas y Comportamiento (La política y las pautas de comportamiento que rigen el funcionamiento de la empresa)
- Valores de la Empresa (Aquello en lo que creen los directivos)

3.5.2.2 La Visión

Las empresas verdaderamente superiores comprenden la diferencia entre lo que existe entre lo que no debe cambiar nunca y lo que puede llegar a ser susceptible de cambio, la capacidad para hacer esta diferencia es muy difícil de adquirir y requiere de mucha disciplina puesta en práctica de manera deliberada, para de esa

forma llegar a desarrollar y mantener una visión. Una gran problema evidente en las empresas es que la palabra *visión* es una de las palabras más comúnmente usada y una de las menos comprendidas (Collins, 2000).

(Rodríguez J. , 2005) Señala que, la determinación de la visión, es una proyección más apreciada a largo plazo, es lo que da orientación y sentido estratégico en la empresa para la toma de decisiones, para la realización de planes, programas, proyectos o acciones. La visión es la más significativa ambición empresarial, la cual se va construyendo día a día, mediante el esfuerzo planeado y coordinado de todas las personas que colaboran en la empresa.

La visión empresarial es la respuesta a: ¿Qué es lo que queremos crear? Explicando a través de la respuesta a esta pregunta que las visiones que se comparten en las empresas “crean un sentido de comunidad que impregna a la organización en su conjunto y hacen que sus diversas actividades sean coherentes (Senge, 1990).

Los elementos de la visión son:

- Periodo de tiempo
- Posición que queremos alcanzar en el futuro
- Actividad/servicio
- Ámbito de acción (población)
- Principios/Valores

3.5.2.3 Objetivos Estratégicos

Existen varias definiciones de objetivos por ejemplo se anota que objetivos son aquellas finalidades supremas que definen la razón de ser de la empresa, así como su naturaleza y su carácter. Otra definición dice: Objetivo es un resultado el cual se prevé alcanzar mediante la implantación de la planeación estratégica (Rodríguez J. , 2005).

Para la fijación de objetivos por consiguiente se necesita comprender entonces la misión de la empresa y posteriormente establecer metas que la traduzcan en términos concretos, esta es una etapa clave ya que esta es la herramienta que

define los lineamientos para el desarrollo de las actividades, y se llevarán gran cantidad de recursos organizacionales, por lo cual deben ser correctamente planteados.

La planeación estratégica está generalmente en manos de las direcciones superiores, sin querer decir que no pueden participar el resto de la empresa, en cambio la planeación operativa tiene que ser realizada por los responsables de las diferentes áreas a partir de la planeación estratégica, esto es lo que se denomina la estructura organizacional en relación a la cadena de objetivos. Entonces los objetivos de cada área quedan establecidos por sus responsables, los cuales para establecerlos se basan de tres fuentes de información básica que son:

- Los resultados logrados en el pasado.
- Los lineamientos de la dirección superior, así como de las necesidades de los pares, con los cuales están relacionados denominándose a esto integración horizontal o vertical.
- El análisis estratégico de cada área, es decir el sistema en cuestión (producción y ventas).

3.6 Administración por Procesos

Los consultorios, clínicas y hospitales veterinarios son pequeñas empresas y su éxito depende de una gestión correcta. Este ha sido uno de los papeles tradicionales del director. Sin embargo, esta persona podría no ser la más adecuada para hacerlo debido a los pobres conocimientos administrativos con los que este cuenta, ya que siempre va a prevalecer el enfoque médico. La globalización y el crecimiento del mercado así como las mayores exigencias han obligado a los veterinarios (directores) a entablar cambios los cuales van a generar el éxito de sus centros (Jevring, 2001).

Tradicionalmente las estructuras organizativas se han desarrollado a partir de las técnicas de Tylor (siglo XIX), las cuales se centran en la definición y en la

evaluación de los puestos de trabajo enmarcados desde un punto de vista jerárquico. Sin embargo los modelos actuales de gestión (EFQM, ISO 9000), incluyen como requisito la gestión por procesos, los procesos se ejecutan en una organización, tanto si se gestionan o no. Se puede dar los lineamientos a las personas, esperando que se ejecuten de manera correcta o mejor se puede visualizarlos, analizarlos y gestionarlos (Sescam, 2002).

La inmensa responsabilidad que tiene el hospital ante el individuo “paciente”, su familia “propietarios”, y la comunidad en general, la complejidad de su manejo, los avances técnicos y científicos y los conceptos modernos de gerencia, dirección o administración han sido los principales factores de motivación para emprender la difícil empresa de recopilar criterios dispersos y reunir elementos fundamentales de juicio, para lograr una aproximación al prototipo del hospital eficiente (Malagón, 2008).

Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido.

(Martínez, 2003) Señala que las empresas de servicios de salud se consideran sistemas mixtos porque están integrados por elementos estructurales (físicos, humanos y técnicos) y elementos abstractos (estrategias, relaciones informales, estilos, etc.). Pero también son sistemas abiertos, con mayor o menor apertura hacia el entorno.

3.6.1 La Gestión por Procesos

(Viveros Soto, 2007) argumenta que de una manera sencilla podemos definir la Administración por Procesos (Process Management) como un sistema el cual le permite a los líderes de los procesos y a los participantes de los mismos responder en cualquier momento las siguientes interrogantes críticas acerca de su negocio: Quién es nuestro cliente(s)?; Qué es importante para nuestros clientes?; Nuestros procesos satisfacen completamente los requerimientos de nuestros clientes?; Qué proyectos se

deberían estar ejecutando y en qué orden de prioridades?; Cómo sabemos que nuestros esfuerzos de mejora están creando valor tangible y sustentable?. La metodología de administración por procesos (SSPM) es un enfoque práctico el cual puede ser implementado también en los sistemas de salud, el cual aprovecha el rigor y las herramientas de Lean Six Sigma en los procesos críticos para ayudar a identificar las oportunidades más estratégicas y de alto impacto en el cliente para la ejecución de los proyectos Six Sigma y Lean en una organización.

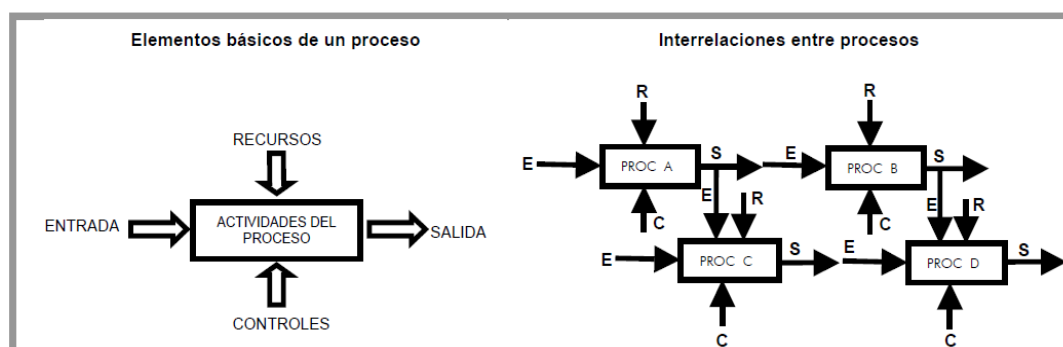
La gestión de procesos consiste en ordenar a la organización bajo una estructura de carácter horizontal siguiendo los procesos inter funcionales y con una clara visión de orientación al cliente final. Los procesos deben estar claramente definidos, diseñados y documentados, señalando las responsabilidades de cada miembro, y deben tener un responsable y un equipo de personas asignado.

3.6.2 Definición de Proceso

La palabra proceso viene del latín *processus* que en español significa progreso o avance. Un proceso no es más que el conjunto de tareas o de actividades de trabajo interrelacionadas entre sí, y se caracterizan por requerir de ciertas entradas o insumos (inputs, que son productos o servicios obtenidos de otros proveedores), y tareas particulares que implican valor añadido, con lo cual se busca obtener ciertos productos o resultados. Otra posible definición de proceso se ha establecido es: proceso se constituye en la gestión de todas las actividades de la empresa, las que se encuentran mutuamente relacionadas o interactuando entre sí, y transforman los elementos de entrada en resultados (productos y/o servicios) (Sescam, 2002).

El proceso tiene varios elementos los cuales están relacionados entre sí como se muestra en el gráfico 3:

Gráfico No.3 Elementos del proceso



Fuente: Ministerio de Fomento, La Gestión por Procesos (2005). Pag.6

3.6.3 Ventajas de la Gestión por Procesos

Generalmente han sido identificados ocho Principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por las directrices, los cuales pueden ser utilizados para conducir a la empresa u organización hacia un rumbo de una mejora en el desempeño. Estos ocho principios han sido tomados de la experiencia colectiva y el conocimiento de los expertos internacionales (que participan en el Comité Técnico responsable de desarrollar y mantener actualizadas las normas) y constituyen la base de las normas de SGC de la familia ISO 9000 (Ministerio de Fomento España, 2005). Los ocho principios de Gestión de calidad son:

- Enfoque al Clientes
- Liderazgo
- Compromiso del Personal
- Enfoque a procesos
- Enfoque a la gestión
- Mejora continua
- Toma de decisiones basada en hechos
- Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores

La Gestión por procesos ha sido anotada como una de las principales herramientas de mejora continua, en las empresas de servicios, como lo son los hospitales (veterinarios), ya que aquí está involucrada la interacción con los clientes para producir el servicio, y en muchas ocasiones se vende un producto no perceptible

(servicio médico), el cual depende de otros factores la buena comunicación, la limpieza de las instalaciones, la rapidez de la atención (Chase, Jacobs, & Aquilano Nicholas, 2006). Los Centros de salud (Hospitales, clínicas, consultorios), son lugares en donde existen varios departamentos como son: áreas de consulta, nutrición y dietética, , hotelería, farmacia, bodegas, laboratorios, etc, todos estas áreas o departamentos deben estar entrelazadas ya que son dependientes una de otras, por lo que enfoque tradicional de funcionamiento bajo el modelo de una organización vertical no ha dado buenos resultados, actualmente se está dando un cambio de enfoque y bajo el trabajo guiados en la gestión por procesos se está transformando a los hospitales en organizaciones de tipo horizontal, con lo cual se ha visto mejores resultados.

Tabla No. 4. Diferencias entre la Gestión Tradicional y la Gestión por Procesos

Gestión Tradicional	Gestión por Procesos
Se centra solo en procesos de práctica clínica.	Se incorpora la gestión clínica basada en la evidencia.
Hay variabilidad.	Contempla procesos de gestión: soporte y logísticos.
No contempla procesos de gestión.	Contempla la integración asistencial entre niveles de atención.
No contempla la continuidad asistencial La responsabilidad es compartida por varios profesionales.	La responsabilidad es única: Coordinador del proceso.
Prevalece la organización vertical.	Convive la organización vertical con la horizontal.
Evalúa la eficacia de la práctica clínica del proceso.	Se somete el proceso a estabilización y control lo que permite evaluar la efectividad y la eficiencia.
Mejoras de carácter reactivo ocasional y a veces gradual de los procesos.	Mejoras de carácter proactivo permanente gradual y radical.
Aprendizaje esporádico dentro de la misma organización.	Aprendizaje sistemático dentro y fuera de la organización y sector. Benchmarking.

Tomado de: La gestión por procesos, (Mora Martínez JR, 2002), pág. 6-8.

3.6.4 Tipos de Procesos

Los procesos de las instituciones sanitarias como lo son los hospitales, se los puede clasificar en tres tipos, como a continuación se describen (Sescam, 2002):

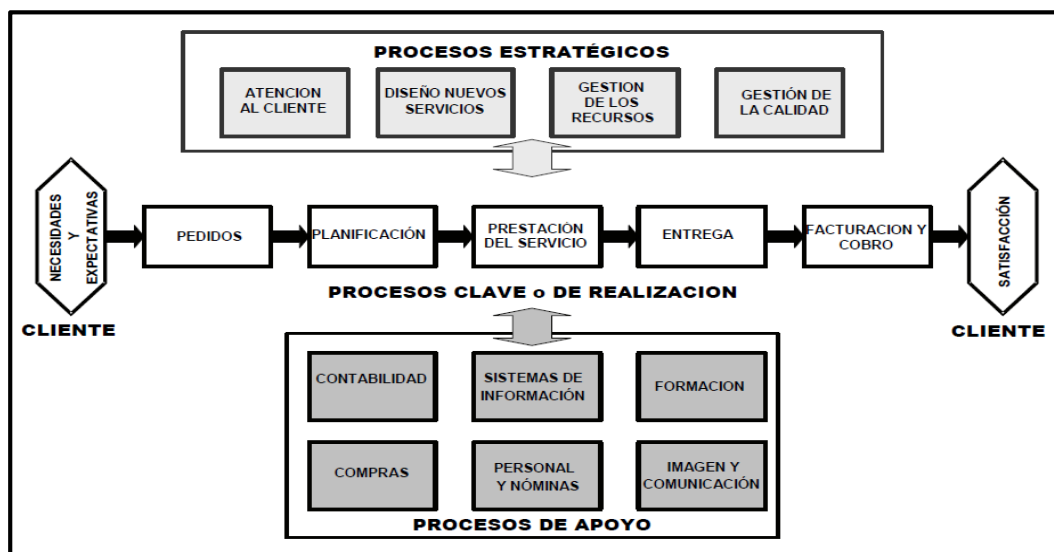
3.6.4.1 Procesos Clave (Productivos): estos procesos están relacionados y afectan directamente al paciente, ya que influyen directamente en el tipo de servicio asistencial en la casa de salud, algunos ejemplos de este tipo de procesos son: consulta externa, urgencias, hospitalización.

3.6.4.2 Procesos Estratégicos (Gobernantes): estos procesos están a cargo de las direcciones en los niveles superiores y son los que nos permiten desarrollar e implantar las diferentes estrategias de la institución hospitalaria, algunos ejemplos lo constituyen, la dirección, el departamento de planificación y marketing (centros privados), el departamento de comunicación y de alianzas estratégicas.

3.6.4.3 Procesos de Soporte (Apoyo): son los procesos que permiten la operatividad de toda la institución sanitaria, sin embargo, en muy pocas ocasiones se les da la importancia que estos merecen y generalmente son subestimados, en general como ejemplos de este tipo de procesos podemos anotar la gestión de pago de nóminas, facturación, contabilidad, gestión de los sistemas informáticos, mantenimiento, etc.

A continuación en el gráfico 3.2 se indican los principales tipos de procesos con sus relaciones:

Gráfico No. 4 Tipos de Procesos



Fuente: Ministerio de Fomento-España, (2005) La Gestión por Procesos. Pag.10

3.7 Diseño de Procesos

(Chase, Jacobs, & Aquilano Nicholas, 2006), en su libro señalan que algo muy importante a tener en cuenta en el diseño de las organizaciones de servicios (hospitales), debemos recordar una característica distintiva: “no podemos tener un inventario de los servicios generados”. A diferencia de la manufactura, en donde podemos de forma continua contar con un inventario de los productos generados y llevar un control de calidad mucho más tangible, realizar una planificación más detallada, manejar niveles de producción, etc.

Los mismos autores nos invitan a pensar en la capacidad a la cual queremos o podemos trabajar, en las empresas que venden servicios la capacidad es un aspecto dominante y un factor determinante a la hora de realizar el diseño de los procesos, ya que demasiada capacidad genera costos excesivos y una baja capacidad puede conllevar a la pérdida de clientes.

Cuando se realiza una organización bajo procesos, esta debe identificar todas y cada una de las actividades que realiza, la representación gráfica, ordenada y secuencial de todas las actividades o grupos de actividades se le llama mapa de

procesos (Gráfico No.3), el cual sirve para tener una visión clara de las actividades que aportan valor al producto/servicio recibido finalmente por el cliente, esto mediante la agrupación de las actividades en subprocesos y en procesos. En su elaboración debe intervenir toda la organización, a través de un equipo multidisciplinar con presencia de personas conocedoras de los diferentes procesos (Ministerio de Fomento España, 2005).

Una característica importante de los procesos, que queda de manifiesto al momento de elaborar el mapa de procesos, es que las actividades que lo constituyen no pueden ser ordenadas de una manera predeterminada, atendiendo a criterios sólo de jerarquía o de adscripción departamental, sino más bien el enfoque cambia a la satisfacción de las necesidades del cliente.

El diseño de los procesos de una organización de servicios involucra a cuatro elementos importantes estos son (Chase, Jacobs, & Aquilano Nicholas, 2006):

- Identificación del Mercado Objetivo: Quién es nuestro cliente?
- Concepto del Servicio: Como diferenciamos nuestro servicio en el mercado?
- Estrategia de Servicio: Cual es nuestro paquete de servicio a ofrecer y cual es el enfoque operacional del servicio?
- El Sistema de entrega del servicio: cuales son los procesos, el personal y las instalaciones reales mediante los que se crea el servicio?.

Una vez que aclaremos el panorama de la empresa y de estas interrogantes podremos diseñar y posteriormente documentar los procesos de la empresa en mención.

3.7.1 Documentación de Procesos

Documentar es definir de manera amplia cada una de las responsabilidades, el lugar de ejecución y la forma como debe realizarse cualquier actividad, y esto se lo realiza de una forma más amplia. Cualquier sistema implantado en la organización debe ser documentado, y de forma particular cuando se necesita que esas actividades se repitan de la mejor manera, siempre se debe documentar especialmente cuando estamos realizando tareas de entrenamiento. Con la documentación de procesos lo

que se busca es aportar a la empresa con soluciones adecuadas en el momento oportuno, evitando de esta manera la toma de decisiones erradas o incoherentes (Aguledo Tobón, 2008).

3.7.2 Categorización de Procesos

La categorización de procesos se la realiza a través de un documento, el cual describe de forma esquemática y secuencial las actividades que deben seguir las personas en las áreas involucradas en el desarrollo de un proceso (Aguledo Tobón, 2008). Las caracterizaciones pueden incluir diagramas de flujo, de acuerdo al tipo de proceso que establezca la organización, remitidos a los formatos, instructivos y registros. Hay que tener en cuenta que cada dueño del proceso es el responsable de realizar la caracterización de su correspondencia (Aguledo Tobón, 2008).

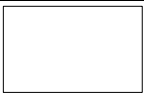
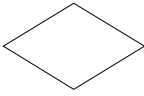






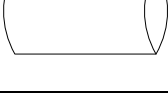
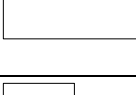


3.7.3 Diagramación

La diagramación de los procesos facilita la visualización y la concepción de la organización de una forma panorámica y rápida, observando la empresa de forma sistémica, sin la omisión de detalles.

Para la diagramación se utilizan una serie de símbolos estándar los cuales representan diversas acciones en el mapa. Toda la simbología está normalizada por la American National Standards Institute (ANSI), en cuanto a las líneas, cuando en los diagramas tenemos líneas continuas están indicando flujos continuos de información o materiales, las líneas discontinuas a base de puntos representan flujos temporales y las líneas discontinuas a base de trazos representan transferencias electrónicas de información.

Los símbolos utilizados en la diagramación se esquematizan a continuación:

SIMBOLOGÍA (Aguledo Tobón, 2008):

	PROCESO O ACTIVIDAD
	DESICIÓN
	DOCUMENTO
	DATOS
	PROCESO PREDEFINIDO
	DATOS ALMACENADOS
	ALMACENAMIENTO INTERNO
	DATOS SECUENCIALES
	DATOS DIRECTOS
	ENTRADA MANUAL
	REF. A OTRA PÁGINA
	TARJETA

3.7.3.1 Diagrama de flujo

Este es un sistema de representar e ilustrar mejor un proceso, estas son herramientas en forma de representaciones gráficas, estas están apoyadas en símbolos claramente identificables, y acompañados de una breve descripción. Los

diagramas de flujo ofrecen mayor precisión y claridad sobre el tema o actividad que se quiere expresar, existen varios tipos de diagramas que son (Aguledo Tobón, 2008):

- Diagrama Enriquecido: Permite ver la representación de la idea del proceso a través de la esquematización de figuras, en este diagrama además de las actividades desarrolladas cuando sea posible se pueden anotar además las distancias por recorrer y las frecuencias de estos recorridos, pudiéndose utilizar además caricaturas.

- Diagrama de Cadena de Valor: En este diagrama se realiza la presentación macro, primer o segundo nivel de desagregación de los procesos en la organización, aquí se puede apreciar de forma simple las secuencias o interacciones de los diferentes procesos.

- Diagramación Estándar: a nivel mundial esta es la forma más conocida bajo la cual se realiza la representación de los procesos, este tipo de diagramación nos permite observar la secuencia de las actividades desde el principio hasta el fin y de una manera amplia. Para su construcción se utilizan símbolos estándar, los cuales ya fueron citados anteriormente. En cada símbolo se escribe la acción con un verbo en infinitivo (terminación en ar,er,ir) y se complementa con un sustantivo que es el objeto de la acción. Esta diagramación puede ser realizada en horizontal o vertical.

- Diagrama funcional: a decir de muchos autores esta es la mejor forma de diagramar un proceso como, esto es debido a que este tipo de diagrama además del flujo del proceso, demuestra los responsables funcionales y las áreas responsables de cada actividad, al diagramar de esta forma los procesos se le permite a cada miembro del equipo conocer mediante una visión amplia todo lo que hace el proceso y en que parte actúa cada uno además de conocer quién es su cliente interno.

3.8 Establecimiento de Indicadores y Estándares de Calidad de la Atención Médica

En medicina humana en los últimos años, los países han experimentado importantes transformaciones en la organización de los sistemas nacionales de salud, lo cual ha revolucionado la calidad de la atención siendo tomado este aspecto como uno de los pilares fundamentales de la prestación de los servicios de salud (Malagón, 2008). En las clínicas y hospitales veterinarios de norte américa también se está manejando este concepto y se han realizado varios estudios para determinar cuáles son los aspectos fundamentales en los que hay que trabajar para mejorar la atención de sus pacientes y mejorar la satisfacción de sus propietarios. Según (Klingborg, 2011), en la actualidad hay tres aspectos fundamentales en donde hay que trabajar en las clínicas veterinarias estos son: mejorar la comunicación con el cliente, conocer cuáles son los deseos de ese cliente, refrescar la visión de las clínicas veterinarias.

Estos puntos han sido determinados a través de la identificación de ciertas deficiencias en las clínicas las cuales han sido determinadas a través del análisis de indicadores de gestión que en la actualidad están siendo evaluados de manera constante.

Entre los indicadores evaluados por ejemplo se anotan: la reducción de conflictos con los clientes, la reducción de la mortalidad, el porcentaje de retención de clientes, el crecimiento de sus bases de clientes fijos, el cumplimiento de sus clientes, el incremento de sus ganancias monetarias, etc.

Tabla No. 5 Indicadores Utilizados en las Empresas de Salud

FACTOR	INDICADOR	PERIODICIDAD	FUENTE
DEMANDA	Morbilidad Consulta Externa	Mes	Archivo
	Urgencias	Mes	Archivo
	Hospitalización	Mes	Archivo
	Mortalidad Institucional	Año	Archivo
	Tasa de Mortalidad Institucional	Año	Archivo
	Tasa de Letalidad	Año	Archivo
	Demanda Efectiva	Mes	Archivo
	Edad	Mes	Archivo
	Sexo	Mes	Archivo
OFERTA	Organización Funcional	Corte transversal	Investigación
		Corte transversal	
	Organización Estructural	Año	Investigación
	Recursos Humanos	Semestre	
	Recursos Físicos	Corte transversal	Investigación
	Venta de Servicios		Archivo Estudio
PROCESO	Prestación de Servicios	Transversal	Investigación
	Productividad y Rendimiento	Año	Archivo
	Capacidad Instalada	Año	Archivo
	Costos de Atención	Año	Archivo
RESULTADO	Concentración	Año/mes	Archivo
	Oportunidad	Año	Investigación
	Utilización	Año	Investigación
IMPACTO	Impacto	Año	Archivo
	Morbilidad Quirúrgica	Año	Archivo
	Morbilidad Hospitalaria	Año	Archivo
	Tasa de Mortalidad	Año	Archivo
	Cambio Actitud del Usuario	Año	Investigación
	Costo-Efecto	Año	Investigación
	Satisfacción	Año	Investigación

Fuente: (Malagón, 2008), Administración Hospitalaria. Pag. 617 – 631

3.9 Contabilidad de Costos

Según lo anotado por (Zapata Sanchez, 2007), hoy en día, los negocios no solo deben estar preparados para competir con todas las armas lícitas y técnicas posibles, sino que deben estar acondicionando permanentemente la organización a las cambiantes demandas del mercado, de los entes de control y, especialmente, a sus acciones y propuestas de renovación y creación de nuevos productos si es que quieren mantener, recuperar o tomar el liderazgo deseado. Entre los requerimientos técnicos indispensables está la contabilidad y su especialización de costos, puesto que estas herramientas proporcionan pautas informativas clave para mejorar el control, uso de materiales y todo cuanto es necesario para la producción de bienes y servicios; además para buscar información razonable que permita combinar mejor el surtido, adelantarse a los hechos a través de la predeterminación de costos, y lo más importante, dejar registros que guarden la memoria del origen y evolución de las empresas.

Los costos son la única variable que las empresas todavía pueden controlar y se han de convertir en la diferencia sustancial entre las empresas que podrán continuar y las que deberán ser excluidas o absorbidas por la competencia.

(López Mayorga, 2003), cita que: *“la contabilidad de costos está integrada por la contabilidad administrativa general de una organización más parte de la contabilidad financiera, en el grado en el que la Contabilidad de Costos proporciona datos e información que ayuda con los requisitos de reportes externos”*.

3.9.1 Definición de Costo

El costo es un recurso que se sacrifica o al que se renuncia para alcanzar un objetivo específico, es además el que permite hacer funcionar una instalación, operación, área o actividad (López Mayorga, 2003).

Costo es el valor inicial de una transacción para un objetivo previsto, el cual para comprenderlo es necesario observarlo desde varios puntos de vista y posteriormente se describe de varias maneras y/o situaciones (Rodríguez R. , 2009).

(Zapata Sanchez, 2007), indica que en el texto el costo o coste tendrá siempre un significado de inventario, puesto que este se referirá a la producción de un bien o a la generación de un servicio, como ocurre en el caso de los hospitales, los cuales se especializan en la prestación de servicios de salud. “Es así que el costo de producir puede llegar a ser entendido como el valor monetario el cual se invertirá en elementos materiales, fuerza laboral necesaria y demás insumos requeridos para fabricar bienes o sus partes y procesos o para generar servicios o productos intangibles, cuya presencia beneficiosa es incuestionable”.

3.9.2 Gestión Estratégica del Costo

La gestión estratégica de costos consiste en ver a las distintas actividades que componen la cadena de valor de la empresa desde una perspectiva global y continua, esto le servirá a la empresa para determinar y encaminar las capacidades internas de la empresa y proyectarlas sobre el entorno externo, procurando información para la aplicación prolongada de las actividades empresariales (Mallo et al, 2000). Se utiliza para desarrollar ventajas competitivas sostenibles, mejorar la calidad de los productos y la eficiencia de los procesos, de ahí que los costos se hayan convertido en un instrumento de decisión estratégica.

El primer objetivo de la gestión estratégica de costos es “organizar la información para que la empresa mantenga la competitividad, logrando la mejora continua de productos y servicios de alta calidad que satisfagan a los clientes y a los consumidores al menor precio” (Mallo et al, 2000, p. 25). Tal objetivo se consigue a través del diseño y la aplicación constante de una combinación productiva o cadena de valor de todas las funciones que añaden valor a los productos y servicios de una empresa.

La gestión estratégica de costos no es más que la combinación de tres temas claves: análisis de la cadena de valor, de los causales de costos, y del posicionamiento estratégico. En cada uno de ellos, los costos son analizados de manera organizada, proporcionando información relevante para que la empresa

mantenga la competitividad, al lograr la mejora continua de productos y servicios de alta calidad que satisfagan a los clientes y a los consumidores al menor precio.

3.9.3 Sistemas de Costos Hospitalarios

En los hospitales veterinarios al igual que en los centros públicos y privados se ha comprobado que los precios de sus servicios no están basados en costos reales, generalmente son costos estimados en función de tarifarios de otros países, basados en estándares de otras realidades, o en precios promedios los cuales han sido establecidos tomando en cuenta lo que cobra la competencia (López Mayorga, 2003).

[Un sistema de costos o de establecimiento y control permanente de costos en un hospital busca registrar, interpretar y diferenciar todas las actividades y elementos que llevan al desarrollo de un producto, sea este un bien o un servicio (Malagón, 2008).

Los objetivos fundamentales de los costos hospitalarios son:

- Tasar cuánto vale producir cada uno de los servicios médico-asistenciales y, por tanto, conocer los costos por servicio y departamento como su total en el hospital.
- Servir de base para establecer un sistema de costos estándar.
- Tener una base cierta para establecer los procesos de venta de servicios.
- Proporcionar informes los cuales faciliten la preparación del presupuesto y de los estados financieros y que permitan la planeación y el control de las actividades de la institución.
- Servir de herramienta de análisis para la toma de decisiones de la dirección.

3.9.4 Los Centros de Costos

Un centro de costos se constituye en la unidad básica de la organización hospitalaria con relación a la cual se recogen y acumulan los informes de costos. Se

llama centro de producción si interviene directamente en el producto final, y de servicio cuando su participación es indirecta (Malagón, 2008).

Aunque en muchas entidades este concepto no implica organización ni responsabilidad, se recomienda precisarlo al máximo en el sistema hospitalario, por ser sus servicios y productos muy variados y no existir un servicio estándar, igual para grupos amplios de pacientes.

(López Mayorga, 2003), señala que se denomina así al coste total que representa tener abierto un centro de costo (área o servicio) y contempla todo el recurso humano, material, físico y de servicios asignado. Para determinar y controlar los costos de los servicios que produce un hospital, se dividen en centros de costos los cuales deben tener las siguientes características:

- Que la función que cumple dentro del hospital sea identificable, precisa y medible.
- Que esté claramente definida su ubicación, funciones y responsabilidades dentro de la organización y la planta del hospital.
- Que sus responsabilidades en la organización de la información sobre costos esté directa y exclusivamente relacionada con los servicios que se prestan.

Para determinar los costos de los servicios prestados a los pacientes se establece como base de los centros el nivel más bajo que se identifique con los servicios específicos que se prestan, en esta forma, se crea un centro de costos para cada servicio específico, (Malagón, 2008).

3.9.4.1 Organización de los centros de costos

De acuerdo a (Zapata Sanchez, 2007), los centros de costos parten de centros de costos base, los cuales luego se agrupan de acuerdo con las funciones o servicios prestados siempre en relación con los pacientes o con el apoyo administrativo que se requiere para aumentar la eficiencia en los servicios a dichos pacientes. A la sección de costos, que depende del departamento financiero, le

corresponde recibir la información de los distintos centros de costos, clasificarla, verificarla y consolidarla a nivel del hospital como un todo. Es así que como ejemplo podemos anotar algunos centros de costos como: Centros de Costos Finales, Centros de Costos de Servicios Intermedios, Costos y gastos departamentalizados, etc.

3.10 Elementos del Costo

Para fabricar cualquier bien o prestar un servicio como se lo realiza en los centros veterinarios, será necesario adquirir y poner a disposición del proceso productivo tres elementos consustanciales y vinculados entre si, estos elementos de acuerdo a (Zapata Sanchez, 2007) son:

- Materiales o materia prima.- Constituyen todos los bienes, ya sea que se encuentren en estado natural o hayan tenido algún tipo de transformación previa, requeridos para la producción de un bien, ejemplos, harina, huevos, especias, agua, leche, para “hacer” pan.

- Mano de obra.- Se denomina a la fuerza creativa del hombre, de carácter físico o intelectual, requerida para transformar con la ayuda de máquinas, equipos o tecnología los materiales en productos o servicios terminados, ejemplo aporte y esfuerzo del panificador, amasador, hornero, quienes en conjunto hacen el pan.

- Otros Insumos.- Constituyen aquellos ingredientes materiales o inmateriales complementarios que son indispensables para generar un bien o un servicio, conforme fue concebido originalmente.

3.10.1 Clasificación y tratamiento de los Elementos del Costo según (Zapata Sanchez, 2007)

Por el Alcance:

Los costos se clasifican en:

a) Totales: inversión realizada en materiales, fuerza laboral y otros servicios e insumos para producir un lote o grupo de bienes o prestar un servicio.

b) Unitarios: se obtiene al dividir los costos totales entre el número de unidades fabricadas.

Por la Identidad

Este agrupamiento permite identificar los elementos según el grado de relación o vinculación que tienen con el producto o servicio; en este sentido los costos pueden ser:

a) Directos: aquellos que pueden ser fácil, precisa e inequívocamente asignados o vinculados con un producto, un servicio o sus procesos o actividades. Las características de los costos directos son: presencia evidente en el producto; su precio es importante en el bien y la cantidad asignada es representativa.

Los costos directos son los que se incorporan en forma directa en el proceso productivo o de servicio en cada centro de costo por ejemplo la gasa, el algodón el alcohol en un tratamiento o las películas radiográficas en un estudio radiográfico (López Mayorga, 2003).

b) Indirectos: aquellos que tienen cierto grado de dificultades para asignarlos con precisión y, por lo tanto, conviene tratarlos como indirectos a fin de evitar confusiones y asignaciones injustas.

Por su relación con el nivel de producción o por el comportamiento

Esta clasificación permite comprender como se mantienen o reaccionan los costos conforme se modifica el nivel de producción, en este sentido los costos pueden clasificarse en:

a) Fijos: aquellos costos que permanecen inalterables durante un rango relevante (de tiempo o nivel de producción).

b) Variables: aquellos que crecen o decrecen de inmediato y en forma proporcional conforme suba o baje el nivel de producción.

c) Mixtos: aquellos elementos que tienen algo de fijo y también algo de variable.

Por el momento en que se determinan

Los elementos del costo pueden calcularse y registrarse a través de:

a) Valores históricos o reales: de esta forma se obtienen costos más precisos, puesto que a medida que se producen los bienes, simultáneamente se determina cuánto cuestan, con base a documentos y tablas en las que constan los precios de los elementos requeridos.

b) Valores predeterminados: de esta forma tendremos costos algo razonables, que se calculan por anticipado, permitiendo hacer aproximaciones que generan costos precisos, aunque seguirán considerándose normales.

Por el sistema de acumulación

Esta clasificación, que relaciona la forma de producción con el procedimiento de acumular los costos, permite establecer los dos sistemas tradicionales:

a) Sistema de acumulación por órdenes de producción, utilizado por las empresas que fabrican a pedido o en lotes.

b) Sistema de acumulación por procesos, utilizado por las empresas que producen en serie y, por ende, a gran escala.

Estos sistemas que han ayudado en el pasado y aún siguen proporcionando información importante respecto a costos, están cuestionados y con razón, por cuanto no han evolucionado apropiadamente en relación con las condiciones modernas de producción, el comportamiento actual del mercado y de los elementos del costo, (Zapata Sanchez, 2007).

En respuesta a las falencias de los sistemas tradicionales, en los últimos veinte años se han desarrollado y puesto en práctica métodos alternos para costear de manera más precisa, aunque no siempre más rápida, como es el METODO BASADO EN ACTIVIDADES (Activity Based Cost, ABC), o el método Contabilidad basada en la Teoría de restricciones (TRUPUT), que costea más rápido pero no entrega la

información sobre el costo completo de un producto, aunque si ayuda decididamente a la toma de decisiones en torno a la meta de toda empresa que es abaratar costos y aumentar la rentabilidad, (Aguledo Tobón, 2008).

Por el método

Este agrupamiento permite identificar las formas de calcular los costos así:

a) Por el método de absorción: en la determinación del costo de producción se consideran todos los elementos, tanto fijos como variables.

b) Por el método directo o variable: en la determinación del costo de producción se consideran exclusivamente los elementos variables y directos, dejando los costos fijos en un sector independiente.

Por el grado de control

Los elementos del costo se clasifican en:

a) Costos Controlables: aquellos que dependen de los ejecutores y por tanto pueden ser mejorados, corregidos o direccionados a fin de buscar mejorar su aporte e incidencia de uso.

b) Costos Incontrolables: aquellos que no son manejados por los responsables, puesto que su uso está ya definido y dependen de ciertas reglas invariables o su incidencia es de difícil predicción.

3.11 Sistemas de Costeo

De acuerdo a lo citado por varios autores en general se puede anotar 4 sistemas básicos de costeo que se utilizan en las diferentes empresas de acuerdo a sus características.

3.11.1 Sistema de Órdenes de Producción por Departamentos

(Zapata Sanchez, 2007) Señala que, las empresas manufactureras pequeñas, como talleres, factorías familiares, es decir, las microempresas industriales, suelen disponer de poca capacidad fabril instalada; generalmente producen de acuerdo a pedidos de vecinos o gente conocida del sector geográfico próximo y en el mejor de

los casos producen en pequeños lotes que permiten reducir en algo sus costos fijos. La operación productiva recae en una sola persona desde el inicio hasta el fin, lo cual significa que no existe división del trabajo, o mejor dicho, departamentos productivos por los que transita la orden hasta su terminación; menos aún se identifican en su estructura departamentos de servicio.

3.11.2 Sistema de Costeo por Procesos

Existen empresas grandes que producen bienes y generan servicios de uso masivo que no encuentran la respuesta contable y financiera adecuada en el sistema por órdenes de producción. La producción masiva y en escala consiste en generar de manera continua productos y servicios que atiendan las exigencias de un sector poblacional numeroso, bajo condiciones y características propias de dicho sector, o que atiendan innovaciones tecnológicas de alcance continental o mundial que apoyen el sostenimiento o crecimiento de grandes poblaciones. Esta forma de fabricación requiere un sistema diferente para contabilizar los costos, denominado por (Zapata Sanchez, 2007) “*Costos por Procesos*”.

3.11.3 Contabilidad y Costeo Estándar

Siempre se ha planteado que sin duda, una empresa que tenga funcionando perfectamente un sistema de costeo tradicional (puede ser con órdenes de producción o procesos) tiene cierta ventaja respecto a la competencia, lo cual seguramente le habrá permitido sobrevivir y, con suerte, crecer. Sin embargo, los gerentes que reciben la información de estos sistemas seguramente no estarán muy satisfechos porque:

a) No pueden corregir los defectos del proceso productivo o las ineficiencias en el uso de los elementos del costo del pasado.

b) En ocasiones no encuentran mucha consistencia entre los costos de un periodo respecto al siguiente o de una orden de trabajo en relación con otra similar y reciente.

c) La información recibida es muy limitada y no les ha ayudado a ser más exigentes con ellos mismos y los demás.

d) Conocen de la imprecisión de los costos, en especial de los indirectos de fabricación.

e) No están muy convencidos de los criterios del contador de costos para asignar los gastos administrativos, comerciales y financieros entre el surtido de productos que fabrican.

(Zapata Sanchez, 2007) Indica que ante esta realidad, antes de pensar en usar otras formas modernas de costeo como ABC, deberían propiciar e impulsar la generación del complemento perfecto de un sistema tradicional que es la estandarización de los elementos del costo y de la producción en general.

3.11.4 Costeo Basado en Actividades (ABC)

Este sistema de costos ha sido denominado así para comprensión del Financiero, en el cual se costea a los procedimientos como curaciones, intervenciones o tratamientos efectuados en una unidad médica, el costo total neto por actividad es decir cuánto cuesta una cesárea, una ovario histerectomía, una colecistectomía, etc., incluye el costo del recurso humano, de fármacos e insumos utilizados por actividad y la parte proporcional del costos indirecto del área al que corresponde el procedimiento, además de la participación del costo indirecto general administrativo que corresponde a las dependencias de función administrativa del hospital o clínica (López Mayorga, 2003).

(Klingborg, 2011), indica que hoy en día las empresas consideradas como tales las clínicas y hospitales veterinarios, deben competir abierta y francamente en un mercado mundial mucho más amplio pero, dado el número de oferentes, con menos espacio para cada una de ellas. Una respuesta a este reto es la diversificación de productos y la prestación de servicios que simultáneamente deben ser genéricos y particularizados.

De otro lado, la población posee menos recursos monetarios para comprar, debido a que los salarios no crecen a la par de la inflación o, peor aún, no tiene un empleo permanente y, en consecuencia, simplemente no puede comprar. Por estas razones las empresas se han visto abocadas a buscar, métodos de trabajo más breves y a aplicar estrategias para reducir los costos como única manera de mantenerse en el mercado, ya que pensar en incrementar por su cuenta y riesgo el Precio de Venta al Público (PVP) simplemente es un suicidio, (Zapata Sanchez, 2007).

Quizá hasta hace más o menos treinta años en Ecuador y América Latina, la forma tradicional de distribuir los Costos Indirectos de Fabricación (CIF) y los gastos no causaban distorsiones significativas en el costeo de los productos y servicios, ya que juntos representaban menos del 10%, mientras que hoy en día representan ,más del 25% en la estructura del costo. Por consiguiente cualquier método que no se ajuste a la equidad como principio contable básico causará una distorsión en los costos, beneficiando injustamente a unos productos/servicios y perjudicando en esta misma magnitud a otros, pero en cualquier caso produciendo datos erróneos que no ayudarán a la gerencia a tomar decisiones apropiadas.

Por lo tanto de acuerdo a lo señalado anteriormente, las empresas necesitan establecer costos precisos de su producción y de cada uno de sus productos y servicios para conservar su nivel de competitividad. Pensando en esta realidad económica, los profesores Robin Cooper y Robeth Kaplan plantearon en 1986 el marco teórico del Costeo basado en actividades, más conocido como costeo ABC por sus siglas en inglés, (Zapata Sanchez, 2007).

De acuerdo a lo citado por (Aguledo Tobón, 2008), el principio fundamental del sistema de costeo basado en actividades (ABC) es: “*Los productos no consumen recursos. Los productos consumen Actividades*”.

3.11.4.1 Pasos de un Sistema de Costeo Basado en Actividades

Para llegar a establecer este sistema de costeo es necesario implementar algunos cambios en la empresa los cuales deber ser implementados poco a poco ya que a decir de (Aguledo Tobón, 2008) puede llegar a ser muy riesgoso y no conveniente iniciar con un sistema que nadie conoce de forma total, además que esto puede llegar a ser económicamente significativo para la empresa. Por esta y muchas otras razones se recomienda que esta implementación se la vaya realizando por áreas y siguiendo los siguientes pasos:

- a) Definir el área de Trabajo: una buena recomendación es la identificación de algún lugar crítico dentro de la organización, ya sea por los escasos resultados que en este lugar se aprecian o por los elevados costos que este genera, el mejorar el desempeño de esta área se puede constituir en una ventaja competitiva y a través de la implementación del sistema de costeo basado en actividades se lo puede lograr.
- b) Establecimiento de Actividades: la clarificación del área de trabajo es el siguiente paso, esto se realiza a través de la división en unidades o en actividades de dicha área, para esto se debe utilizar toda la información disponible del área ya sea: datos históricos, estadísticas de los últimos años, datos técnicos actuales, entrevistas, la observación de cómo se desarrollan actualmente esas actividades. Toda esta información debe ser analizada y de acuerdo a los resultados verificar si las actividades son las requeridas para la generación del producto o servicio.
- c) Clasificación de Actividades: todas las actividades tienen que estar concatenadas unas con otras, con lo cual se formará nuestra cadena de valor, entonces de manera práctica estas actividades pueden ser reagrupadas de acuerdo a varios criterios como por ejemplo: el costo de las actividades, la homogeneidad entre ellas, las funciones que realicen, para el sistema de costeo ABC en particular se recomienda agruparlas de tal forma que se facilite luego de cargar a cada objeto de costos el grupo de actividades, procurando que el objeto de costo consuma en una proporción más o menos igual al grupo de actividades que se reúnen.

- d) Crear un Mapa de Actividades: este mapa debe ser realizado de forma coordinada relacionando las funciones, procesos y actividades, con lo cual realizamos una clasificación funcional de cada una de las actividades.
- e) Identificación de Recursos: al inicio se indicó que una de las principales características de las actividades es que estas requieren recursos, de acuerdo a (**Aguledo Tobón, 2008**), es importante señalar que en este sistema de costeo recursos son todos aquellos factores de la producción que permiten la ejecución de la actividad, y generalmente se los denomina como carta de costos. Entre los recursos utilizados podemos anotar: materiales, mano de obra, tecnología, útiles, planta y soporte, sistemas de información, seguros, suministros, espacio, viajes, etc.

El primer paso que se da para la asignación de los recursos a las actividades es identificar en la carta de costos que corresponde a cada actividad, en este paso definimos que tipo de recurso se asignará, si costos reales, estimados, estándares planeados o de ingeniería. La mayoría de autores coinciden que es mejor trabajar con costos planeados, ya que cuando se hace la planeación estratégica y operativa se establecen ciertas premisas, los costos caen dentro de este proceso y por consiguiente hay que planearlo, debido a que la planeación debe ser permanente, los costos también deben proyectarse permanentemente, lo cual conduce a un control y a una revisión periódica.

Identificados todos los costos por insignificantes que estos sean se cargan luego a cada actividad. En general se puede hablar de dos tipos de costos con respecto a cada actividad, costos directos y costos indirectos, con las características que mencionamos en páginas anteriores.

- f) Asignar Costos de Actividades a los objetos de costo: en este paso lo que se busca es asignar a cada objeto de costo los costos de las actividades que este consume, esto lo podemos realizar a través de un *Driver de Actividades*, el cual según (**Aguledo Tobón, 2008**), es un factor que sirve para conducir a cada objeto de costo una porción de costos de cada actividad que este consume, de forma lógica siempre debe existir una relación de causalidad entre el Driver y el consumo de este por parte de cada objeto de costo.

CAPITULO IV

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Como parte del presente trabajo de investigación y como una herramienta fundamental para el establecimiento de la propuesta de reorganización y el establecimiento de costos del Hospital Veterinario All Pets, en el presente capítulo se realiza el análisis y el diagnóstico situacional de las áreas y servicios del hospital. Entre los aspectos a tomarse en cuenta están el personal, infraestructura, equipamiento, todos los datos estadísticos obtenidos en la recolección de información.

4.1 Organización

El Hospital Veterinario All Pets, es parte de Soluvet S.A. la cual es una empresa dirigida a través de un modelo de organización vertical, como se anotó anteriormente está gobernada por la Junta General de Accionistas y administrada por el presidente y el Gerente General en este puesto ha sido designado el Dr. Cristian Sotomayor, posteriormente se establece una Dirección General (Dr. Renán Mena), de la cual se deriva una Dirección Médica (Dr. Jorge Álvarez) y una Dirección Administrativa (Ing. Dario Flores). La dirección Médica a su vez cuenta con el apoyo de una Subdirección Médica (Dra. Tania Villagrán), la cual tiene a su cargo el grupo de Residentes, Internos y personal de Auxiliares. Así como la Dirección Administrativa tiene a su cargo al Auxiliar Contable y a Recepción, como se indicó en la página 7 en gráfico No. 1.

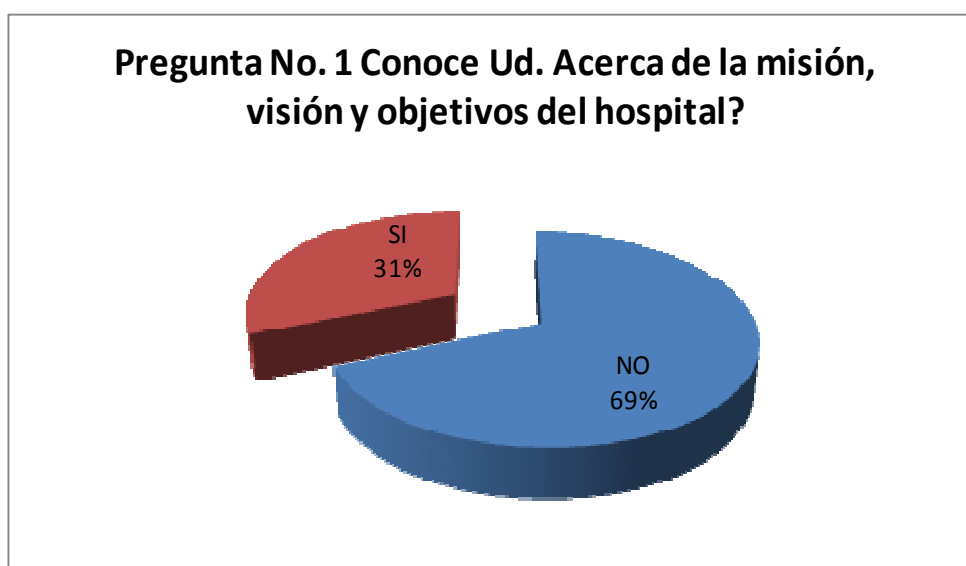
De acuerdo a la información obtenida en el hospital esta es la forma de cómo está organizado el centro, como podemos observar es una organización netamente vertical o funcional.

En la empresa no se ha establecido un modelo claro del tipo de organización de acuerdo al número de empleados, ni de acuerdo a los requerimientos en los

diferentes departamentos por lo cual a nivel de personal se no se conoce con certeza el modelo organizacional.

En cuanto al sistema de gestión administrativo y operativo, no se tiene una planificación adecuada y el direccionamiento estratégico en la empresa es muy vano existe una visión y una misión establecidas, pero la mayor parte del personal desconoce estas directrices, esto se pudo determinar luego de analizar los resultados de una encuesta realizada al personal.

Gráfico No. 5 Conocimiento del Direccionamiento estratégico por parte del personal del hospital



Fuente: Hospital Veterinario All Pets, 2012
Elaboración: El Autor

Como se aprecia en el gráfico el 69% del personal del hospital All Pets no conoce acerca del direccionamiento estratégico de la institución y solo un 31% lo conoce, lo cual indica que estos lineamientos no han sido socializados al personal.

Además se determinó que en el hospital no se tienen establecidas metas ni objetivos de manera clara, por lo que el personal desconoce de cuáles son las metas en los diferentes departamentos lo cual hace que se trabaje de una manera desorganizada, sin planes de evaluación y de control claramente definidos, por consiguiente no se cuentan con indicadores de gestión que apoyen a las direcciones a la hora de tomar decisiones vitales para el desempeño del hospital.

4.2 Personal

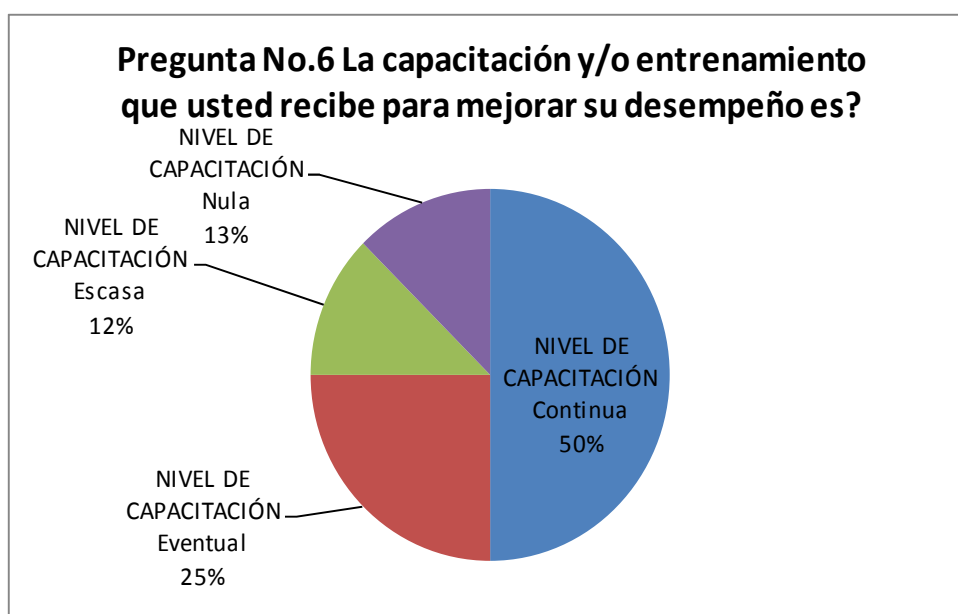
En la actualidad la estructura organizacional de Soluvet S.A y del Hospital Veterinario ALL PETS ®, cuenta con 19 personas como se indicó en el capítulo II, las cuales se encuentran legalmente contratadas para la prestación de sus servicios conforme la ley lo demanda, además se cuenta con una persona subcontratada a través de una compañía de seguridad.

Dentro del área médica se encuentran laborando 19 empleados, en el área administrativa laboran 9 empleados los cuales se encuentran en ocupando cargos como gerente, contador, auxiliar contable y un responsable del departamento de marketing, la empresa cuenta además con 2 recepcionistas y con 3 auxiliares de limpieza.

Un punto importante para incrementar la eficiencia de los trabajadores es la capacitación; en el hospital, se la realiza a través de autoeducación, y la estimulación para que sus empleados realicen cursos de actualización en diferentes áreas, sin embargo de acuerdo a la encuesta realizada al personal la capacitación que se realiza es escasa, sin embargo existe personal de algunas áreas o servicios quienes se muestran insatisfechos de la cantidad y calidad de preparación que están recibiendo.

A través de la encuesta utilizada se determinó la insatisfacción en algunos de los empleados tal como se indica en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 6 Percepción del nivel de capacitación de parte de la empresa para el personal.



Fuente: Encuesta Personal Hospital Veterinario All Pets, 2012

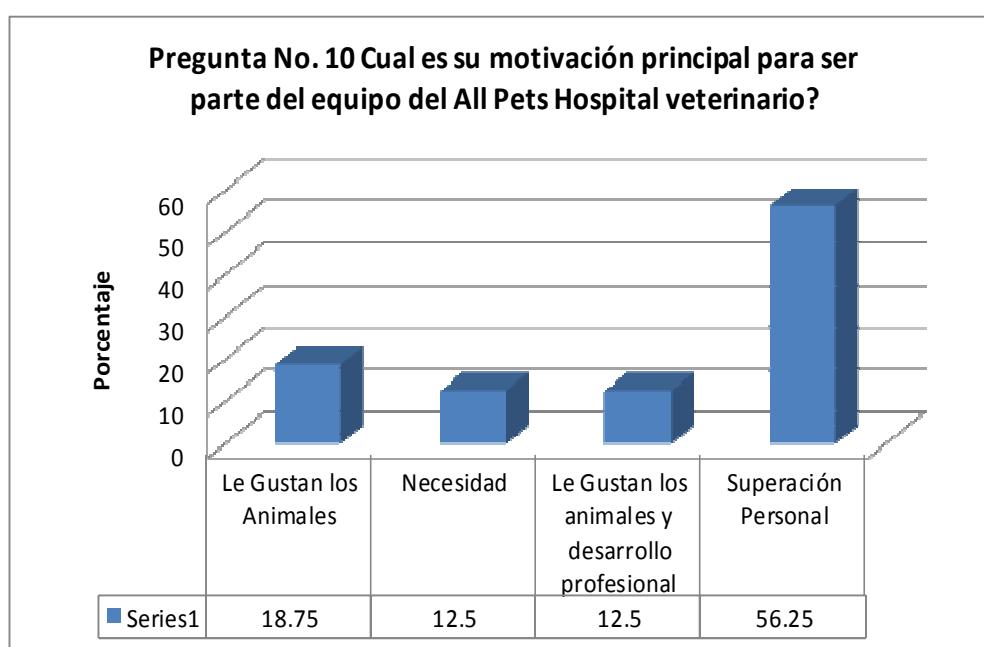
Elaboración: El Autor

Cabe mencionar que en los resultados del gráfico anterior la capacitación es escasa en los niveles de apoyo principalmente en auxiliares y recepcionistas, por lo que se recomienda enfatizar la capacitación en este personal. Se aprecia que solo el 50% del personal operativo recibe una capacitación constante y existe un 13% del personal administrativo no recibe capacitación, lo cual puede ser un generador de problemas en las áreas donde trabaja este personal.

La administración a través de la compensación, garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener

una fuerza de trabajo productiva. La compensación directa que se utiliza Hospital Veterinario All Pets consiste en: los sueldos, que son las cantidades mensuales en efectivo entregados a los empleados a través de una transferencia bancaria. Sin embargo se puede anotar que además de estas motivaciones, en el personal existe buena predisposición al trabajo por el gusto de tratar con animales como se aprecia en los resultados de la encuesta.

Gráfico No. 7 Motivaciones principales del personal para trabajar en el hospital



Fuente: Encuesta Personal Hospital Veterinario All Pets, 2012
Elaboración: El Autor

Como se aprecia en el gráfico No. 5 además de la retribución económica, existe un gran deseo de trabajar en el hospital porque es un centro que se presta para desarrollarse profesionalmente, además de que brinda a las personas un ambiente de contacto con los animales.

Las prestaciones que por ley son obligatorias son las vacaciones de 15 días por año de trabajo, el aguinaldo y el reparto de las utilidades las cuales son entregadas en efectivo cada año. Otra prestación de la empresa para su personal es la Seguridad Social a través del IEES (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social).

4.3 Áreas y Servicios

El Hospital Veterinario All Pets, el cual cuenta con las siguientes áreas y los siguientes servicios:

Servicios Médicos y de Diagnóstico

- Consulta Externa
- Emergencia
- Hospitalización
- Cirugía
- Diagnóstico por Imagen
- Diagnóstico Laboratorio
- Tienda (venta de alimentos y farmacia veterinaria)

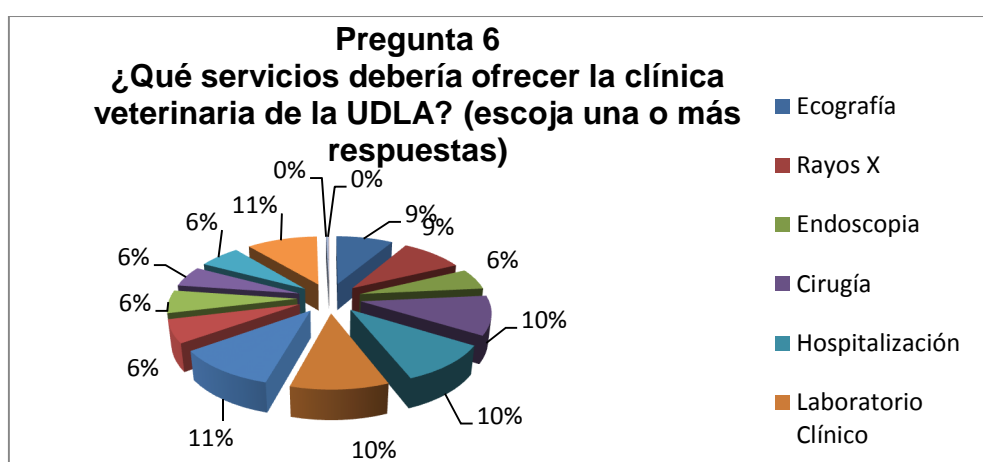
Servicios Administrativos

- Gerencia General
- Contabilidad
- Admisión, recaudación y secretaría
- Adquisiciones y Bodega
- Servicios Generales (Limpieza, mantenimiento, lavandería, alimentación)

En todos estos servicios se establece una cartera de productos y principalmente servicios los cuales son ofertados por parte del hospital veterinario.

De acuerdo a un estudio de mercado realizado por la Universidad de las Américas se determinaron los servicios veterinarios más solicitados por la población de un sector del norte de Quito el mismo que fue realizado en una muestra representativa, con los siguientes resultados:

Gráfico No. 8 Servicios veterinarios que gozarían de mayor demanda según la percepción de los encuestados.



Tomado de Sisalema, C. 2011. Encuesta realizada en grupo B (grupo conformado por los habitantes de sectores aledaños a la universidad, muestra 200 personas encuestadas).

En el gráfico se puede apreciar que los servicios que tienen mayor preferencia por el usuario potencial, son: consulta médica, 11%; laboratorio clínico, 10%; farmacia, 11%; hospitalización, 10%; cirugía, 10%; radiología y ecografía con una diferencia de 1.50% respecto a los otros (radiología 9% y ecografía 9%).

De acuerdo a la cita anterior podemos constatar que el hospital veterinario All Pets cuenta con todos los servicios requeridos por la población, los cuales son propietarios de mascotas de este sector.

4.3.1 Servicios Médicos y de Diagnóstico

Entre los servicios médicos y de diagnóstico con los que cuenta el Hospital Veterinario All Pets se encuentran: consulta externa, emergencia, cirugía, servicio de diagnóstico por imagen y laboratorio. Cabe mencionar que los servicios de diagnóstico han sido agrupados con los servicios médicos debido a que por la capacidad del hospital el personal encargado de manejar estas áreas es el personal médico como a continuación se describe.

4.3.1.1 Consulta Externa

El área de consulta externa del hospital veterinario, cuenta con 3 consultorios los cuales cuentan con el ambiente adecuado para brindar la atención a sus pacientes, 2 de los consultorios son destinados para la atención de perros y uno de ellos para la atención de cachorros y gatos. Las especialidades que se atienden en el hospital son:

- Medicina General
- Medicina Preventiva (Vacunas y Desparasitaciones)
- Traumatología
- Cardiología
- Nefrourología
- Oftalmología

Personal

El Director General, ha designado al Director Médico como responsable de esta área.

La atención en consulta externa tiene un horario de 08h00 a 20h00, esta realizada por los médicos residentes en sus diferentes horarios, los cuales son rotacionales, de forma amplia la consulta general y la consulta de medicina preventiva es solventada por los médicos residentes, los casos de especialidad son solventados por el médico responsable de cada una de las especialidades y generalmente la atención es previa cita o bajo referencia.

A nivel de consulta externa el paciente ingresa con el propietario, es recibido en recepción en donde si el motivo de visita es la atención médica de su mascota se registra; si visita por primera vez el hospital se inicia la atención con la apertura de una ficha o historia clínica. El registro de historias clínicas se maneja de manera digital a través de un sistema informático llamado QVET (Qsoft Software para gestión de Centros Veterinarios) el cual organiza y almacena la información de todos los pacientes que son atendidos en este centro. Si no se trata de un nuevo paciente la atención se inicia con el registro de la consulta de acuerdo al motivo o queja principal o de acuerdo al requerimiento del cliente, una vez registrado el paciente junto a su propietario pasan al espacio destinado por el médico de turno, de acuerdo al servicio que se le vaya a brindar.

Posteriormente la atención se continúa con el pesaje de la mascota, esta actividad está a cargo de un auxiliar, luego el paciente ingresa al consultorio destinado en el cual el médico procede con la atención.

En la siguiente tabla se detalla el personal responsable de esta área con su respectivo horario.

Tabla No. 6 Personal y Horarios de Consulta externa

CARGO	No. Personas	HORARIO	
		Mañana 08h00-14h00	Tarde 14h00-20h00
Residente	2	1	1
Auxiliar	2	1	1
Recepción	2	1	1
Especialistas	Atención bajo cita y por especialidad		

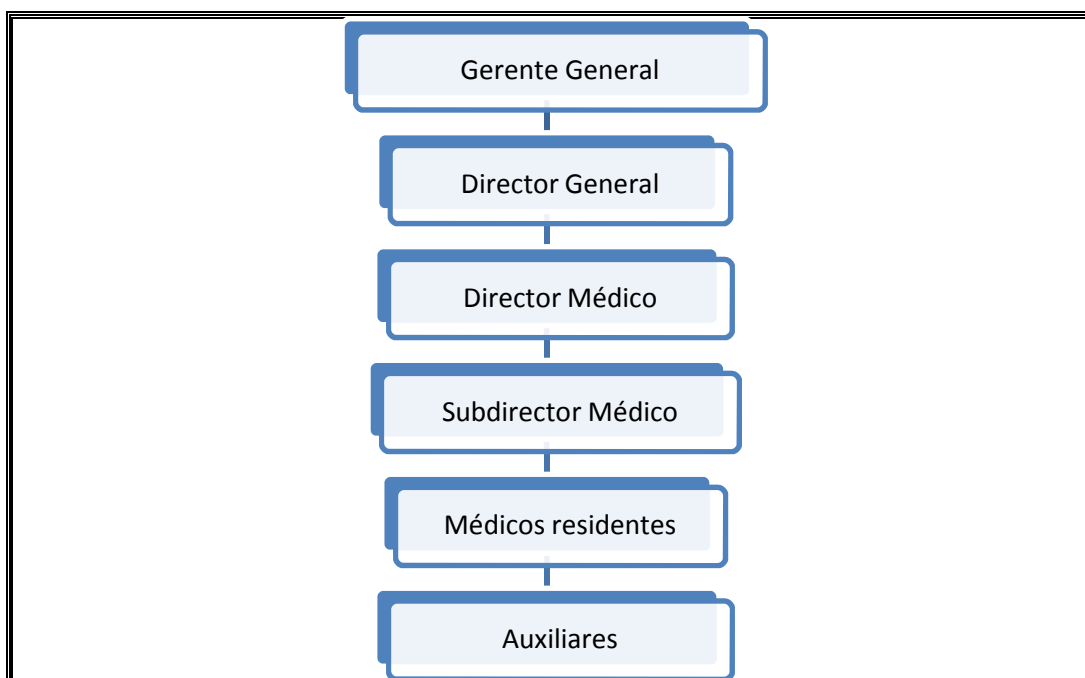
Fuente: Hospital Veterinario All Pets

Elaboración: El Autor (2012)

Organigrama

En el hospital se trabaja bajo un sistema vertical, a continuación en el gráfico No. 7 se indica el organigrama funcional del servicio de consulta externa:

Gráfico No. 9 Organigrama del servicio de Consulta Externa



Fuente: Hospital Veterinario All Pets
Elaboración: El Autor (2012)

Funciones del Área

Entre las principales funciones del área de consulta externa tenemos las siguientes:

- Atención de los pacientes del área, en los horarios establecidos, realizando las tareas de diagnóstico de tratamiento de forma oportuna.
- Determinar que paciente necesita tratamiento de forma ambulatoria y cual requiere de hospitalización, coordinando su ingreso.
- Organizar, coordinar, dirigir y controlar las actividades en las diferentes especialidades.

- Cumplir y hacer cumplir las normas y reglamentos que han sido establecidos en el hospital.
- Realizar el ingreso de la información de la atención realizada, apoyando al manejo estadístico del sistema hospitalario.
- Establecer el presupuesto de la atención, informando al área correspondiente para la respectiva facturación.

Funciones del Personal

Cada una de las personas involucradas en la generación de los servicios de esta área tiene funciones particulares las cuales se describen en la siguiente tabla:

Tabla No. 7 Funciones del Personal del Área de Consulta Externa

Servicio	CONSULTA EXTERNA
Personal (Cargo)	Funciones
Médicos	Evaluar, diagnosticar y tratar al paciente.
Veterinarios Generales Y Especialistas	Solicitar exámenes de imagen o de laboratorio en caso de ser necesario.
	Registrar en la Historia clínica los datos de la atención.
	Informar al propietario de la mascota del diagnóstico, tratamiento y del valor generado por la atención.
	Coordinar la hospitalización de los pacientes, cuando estos lo requieran.
Recepción	Recepción, registro y admisión del propietario y del paciente.
	Facturación y toma de próximas citas en caso de ser necesario.
Auxiliares	Limpieza, desinfección y preparación de materiales en el área de consultorios.
	Pesaje de los pacientes
	Sujeción del paciente en el momento de la consulta o en caso de ser necesario como en la realización de procedimientos especiales, como limpiezas de heridas o toma de muestras para laboratorio.

Fuente: Hospital Veterinario All Pets
Elaboración: El Autor (2012)

Equipos y Recursos

El área de consulta externa del Hospital Veterinario All Pets cuenta con los siguientes espacios:

- Zona de pesaje (Balanza electrónica de plataforma, especializada para uso en animales).
- Consultorio No. 1 (Consultorio pequeño el cual está destinado a la atención de gatos y cachorros)
- Consultorio No. 2 (Consulta estándar para atención a perros medianos de 5 a 20 kg).
- Consultorio No. 3 (Consultorio equipado para atención a perros de raza grande de más de 20 kg de peso).

Cada uno de estos espacios cuenta con el equipamiento, materiales, insumos, muebles y enseres para brindar un buen servicio a los pacientes, los mismos se detallan en el capítulo correspondiente a costos hospitalarios.

Estadística de Atención

Los clientes que acuden a esta área son principalmente propietarios de pacientes (perros y gatos), que buscan solucionar los problemas de sus mascotas, los cuales están relacionados con las patologías que se anotan en la siguiente tabla:

Tabla No. 8 Número de Atenciones en Consulta Externa Periodo Enero-Junio 2012.

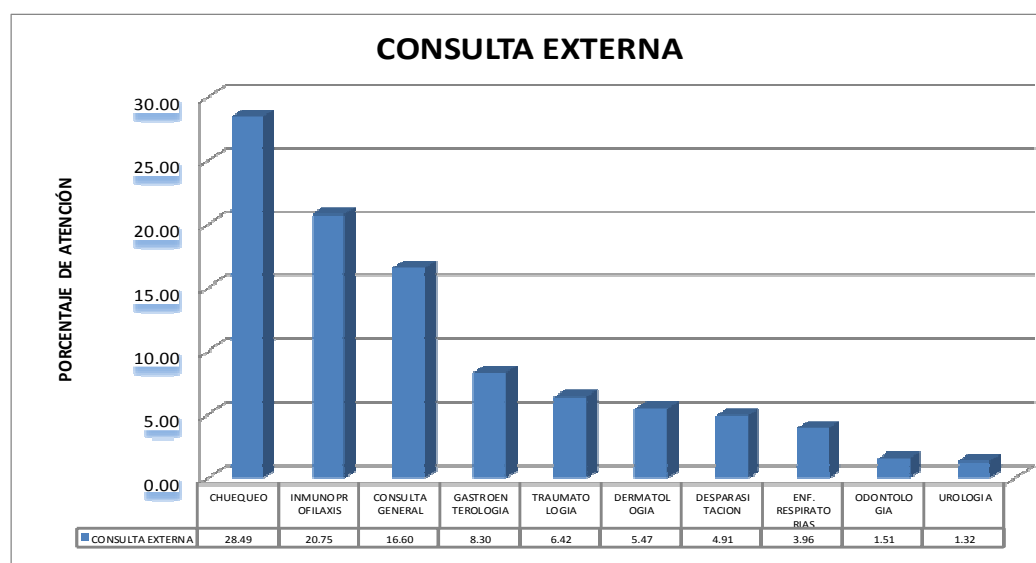
MES	NÚMERO CONSULTAS	PROMEDIO CONSULTAS/DÍA
ENERO	638	20.58
FEBRERO	621	21.41
MARZO	641	20.68
ABRIL	444	14.8
MAYO	469	15.13
JUNIO	459	15.3
TOTAL	3272	107.9
PROMEDIO CON./SEM. =		17.98

Fuente: Hospital Veterinario All Pets
Elaboración: El Autor (2012)

Como se aprecia en la tabla anterior, en el primer semestre del año 2012 se han realizado 3272 atenciones en consulta externa, las cuales han sido más frecuentes en los tres primeros meses del año con promedios de atención diaria de 20.58 a 20.68 consultas por día. Se ha obtenido en total a nivel de semestre un promedio general de atención de 18 (17.98) consultas por día en este servicio.

De acuerdo a datos obtenidos en el hospital se ha realizado un análisis de los principales motivos de consulta externa entre los cuales se destacan, chequeos, siendo estos los pacientes que visitan el hospital para revisiones de procedimientos quirúrgicos, pacientes post-consulta, aquellos que ingresan para revisión o entrega de exámenes de laboratorio, en segundo lugar se encuentran los pacientes de inmunoprofilaxis y desparasitaciones (medicina preventiva) y en tercer lugar están los pacientes de consulta general los cuales ingresan al hospital por motivos inespecíficos de enfermedad, fiebre, depresión o para controles de rutina, etc. Los diez principales motivos de consulta externa se exponen en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 10 Motivos de Consulta Externa Periodo Enero-Junio 2012



Fuente: Hospital Veterinario All Pets
Elaboración: El Autor (2012)

En esta investigación además se ha determinado los tiempos de atención para algunos de los servicios citados anteriormente, lo cual en lo posterior nos servirá como una guía para la elaboración del manual de procesos. Estos tiempos de atención han sido esquematizados en la siguiente tabla.

Tabla No. 9 Tiempos de Atención y de Espera en Consulta Externa

TIEMPOS DE ATENCIÓN EN CONSULTA EXTERNA		
TIPO CONSULTA	PROMEDIO TIEMPO ATENCIÓN	PROMEDIO DURACION CONSULTA
	PTA (minutos)	PDC (minutos)
CHEQUEO	25	16
INMUNOPROFILAXIS	28	16
CON. GENERAL	33	22
GASTROENTEROLOGIA	37	26
TRAUMATOLOGIA	36	21
DERMATOLOGIA	26	15
DESPARASITACIONES	30	17
OFTALMOLOGIA	26	16
ENF. RESPIRATORIAS	49	42
ODONTOLOGIA	23	12
PTA GENERAL (minutos)	31.3	
PDC GENERAL (minutos)		20.3
TIEMPO GENERAL DE ESPERA (minutos)		12.05

Fuente: Hospital Veterinario All Pets
Elaboración: El Autor (2012)

De acuerdo a los datos obtenidos y planteados en la tabla anterior su puede indicar que el promedio del tiempo de atención (PTA), que es el tiempo de atención total desde que el cliente ingresa al centro hasta que sale del mismo es de 31.3 minutos. De igual forma el tiempo de duración de la consulta (TDC) corresponde a 20.3 minutos. Las consultas que más tiempo toman son las consultas de enfermedades respiratorias con un tiempo de consulta de 42 minutos, seguidas por las consultas de gastroenterología con un tiempo de consulta de 26 minutos. Se ha determinado además un tiempo promedio de espera de 12.05 minutos.

Problemas Encontrados

En el área de consulta externa se han realizado las siguientes observaciones:

- Los Chequeos se constituyen en el mayor número de atenciones con un 28,49% de los pacientes de consulta externa, estos pacientes se constituyen en un gasto de recursos, materiales e insumos y en la actualidad no se ha fijado un precio para este tipo de consulta.
- El tiempo de espera es de 12 minutos, el cual podría disminuir ya que el número de consultas en relación al personal disponible es bajo.

4.3.1.2 Servicios de Emergencia y Hospitalización

Estos dos servicios van a ser valorados de forma conjunta ya que el recurso humano asignado atiende estos dos servicios en forma simultánea, y las áreas en las que funcionan son conexas, esto por el tamaño y la capacidad de atención actual del hospital.

Los servicios de emergencia y hospitalización del Hospital Veterinario All Pets, cuentan con los recursos necesarios para poder brindar la atención oportuna al paciente emergente, solventando las emergencias y urgencias que de forma más frecuente se presentan en perros y gatos. Además cuenta con un área de hospitalización, la cual ha sido diseñada y equipada para brindar una atención hospitalaria eficiente a sus pacientes. Estos servicios brindan una atención continua durante las 24 horas del día los 365 días del año.

Personal

El personal que trabaja en estos servicios, básicamente está compuesto por el subdirector médico (en horario diurno), 3 médicos residentes, 3 auxiliares, 1 guardia de seguridad. El Gerente General ha designado al Director General como responsable de estos servicios.

En la siguiente tabla se indica el horario del personal que trabaja en estos servicios:

Tabla No.10 Horario del Personal de los servicios de Emergencia y Hospitalización

CARGO	No. Personas	HORARIO		
		Mañana 08h00-14h00	Tarde 14h00-20h00	Noche 20h00-08h00
Residente	3	1	1	1
Auxiliar	3	1	1	1
Guardia	1	-	-	1
Sub. Director	Apoyo y atención del servicio de emergencia de 14h00 a 20h00			
Dir. General	Apoyo y atención del servicio de emergencia de 08h00 a 16h00			

Fuente: Hospital Veterinario All Pets

Elaboración: El Autor (2012)

Organigrama

Gráfico No.11 Organigrama Funcional de los Servicios de Emergencia y Hospitalización



Fuente: Hospital Veterinario All Pets

Elaboración: El Autor (2012)

Así está enmarcada la organización de los servicios de emergencia y hospitalización siguiendo un esquema netamente vertical.

Funciones de las Áreas de Emergencia y Hospitalización

Área de Emergencia

Entre las principales funciones del área se encuentran:

- Brindar una óptima atención a las mascotas emergentes, teniendo en cuenta además la satisfacción y la tranquilidad de sus propietarios.
- Llevar un registro de los pacientes atendidos, registrando las patologías y los datos básicos de cada uno de ellos.
- Realizar un correcto Triage para atender de manera oportuna y según la gravedad del caso a cada paciente.
- Optimizar todos los recursos del área para mejorar su eficiencia.
- Evaluar de acuerdo a cada caso para tomar la decisión de hospitalizar o no.
- Determinar la evolución del paciente crítico, informar al propietario el diagnóstico, pronóstico y valor del tratamiento.

Área de Hospitalización

A continuación se describen las principales funciones de esta área dentro del desarrollo y trabajo diario del hospital veterinario:

- Realizar la recepción e ingreso de los pacientes designados desde consulta externa, emergencia o a través de remisión de otras clínicas a este servicio.
- Internación del paciente, lo cual incluye control de signos vitales, canalización de vía periférica (cefálica o safena), instauración de terapia de líquidos (en casos necesarios), asignación de jaula, asignación de medicaciones y guías de manejo de acuerdo a las indicaciones del médico tratante, elaboración de la requisición correspondiente.
- Monitoreo, manejo y evaluación de los pacientes hospitalizados.
- Registro e información de los cambios encontrados durante las evaluaciones, así como registro de medicamentos, materiales o insumos utilizados en el paciente.
- Supervisar la calidad de atención a los pacientes en este servicio.
- Organizar los estudios de laboratorio o complementarios de cada uno de los pacientes.

- Disponer de altas y transferencias de los pacientes de este servicio, incluyendo el tratamiento enviado a casa.
- Registro de las defunciones que se den en el servicio.

Funciones del Personal

El personal que labora en estos servicios cumple con las siguientes funciones Tabla No. 11, las cuales son desarrolladas dentro de su horario de trabajo:

Tabla No. 11 Funciones del personal de Emergencia y Hospitalización.

Servicio	EMERGENCIA Y HOSPITALIZACIÓN
Personal	Funciones
Médicos	Evaluar (Triage), tratar y estabilizar al paciente de manera oportuna y efectiva.
Veterinarios	
Residentes	Informar al propietario del estado de su mascota, del pronóstico y del costo del tratamiento o de la hospitalización.
	Realizar exámenes de imagen o de laboratorio en caso de ser necesario, tomando en cuenta el protocolo correspondiente.
	Realizar la Internación del paciente.
	Registrar en la Historia clínica y de hospitalización los datos de la atención.
	Monitorizar y brindar los cuidados básicos y de tratamiento a los pacientes hospitalizados.
	En caso de ser necesario generar la interconsulta con los médicos especialistas.
	Reevaluar a los pacientes y junto al director de turno decidir el alta de los pacientes hospitalizados.
Auxiliares	Limpieza, desinfección y preparación de materiales en el área de emergencia y hospitalización.
	Apoyo en el control, limpieza y alimentación de los pacientes hospitalizados.
	Sujeción del paciente en el momento de la consulta de emergencia o en caso de ser necesario como en la realización de procedimientos especiales.
Guardia	Recepción y organización de clientes en el parqueadero.

	Información al médico residente de la atención. Continuación Tabla No.11 Ingreso del propietario con su mascota al hospital. Seguridad del centro hospitalario.
--	--

Fuente: Hospital Veterinario All Pets
 Elaboración: El Autor (2012)

Equipos y recursos

En las áreas de emergencia y de hospitalización se cuenta con los siguientes equipos y recursos:

Emergencia: Esta área cuenta con una torre de atención, en la cual se encuentran 2 mesas diseñadas específicamente para esta área, es un espacio central y a disposición se encuentran los equipos necesarios para realizar RCP (Reanimación Cardio Pulmonar) en caso de ser necesario. Además esta área cuenta con los equipos necesarios para brindar la atención de reanimación y soporte los mismos que se detallan en el capítulo correspondiente a costos hospitalarios.

Hospitalización: esta área se encuentra dividida en tres espacios: el primer espacio corresponde al área de hospitalización de pacientes infecciosos, en este se encuentran 2 jaulas con capacidad para alojar a 6 pacientes (2 de raza grande y 4 de raza pequeña o mediana), el segundo espacio corresponde al área de hospitalización de pacientes no infecciosos en la cual se encuentran 2 jaulas con capacidad para alojar a 5 pacientes de raza mediana o grande, también en este espacio se encuentran 3 caniles los cuales sirven para mantener u hospitalizar a pacientes de todo tamaño principalmente perros de raza extra grande como perros de las razas san Bernardo, gran danés, mastines, etc. La tercera es el área de hospitalización de pacientes críticos la cual tiene una capacidad de alojamiento para 6 pacientes. Es así que en general la capacidad del área de hospitalización es de 20 pacientes.

Los recursos y equipos con los que cuenta el servicio de hospitalización se detallan en el siguiente capítulo.

Estadísticas de Atención

En estos servicios la información que se encontró acerca de las patologías o emergencias más frecuentemente atendidas fue muy poca, por lo que se procedió a realizar entrevistas y bajo consenso se estableció por ejemplo las emergencias más frecuentemente atendidas y en orden de acuerdo a la frecuencia de presentación son:

- Deshidratación (vómito – diarrea)
- Intoxicaciones
- Politraumatizados
- Abdomen Agudo (Dilatación Vólvulo Gástrica, DVG)
- Piometra
- Distress Respiratorio
- Convulsiones (Sistema Nervioso Central, SNC)
- Distocias

En el servicio de hospitalización se lograron tomar los datos a través de las requisiciones de atención de los pacientes las cuales son utilizadas para el cobro de los servicios prestados, a través de esta información se llegaron a establecer los siguientes indicadores:

Tabla No. 12 Atención en el servicio de Hospitalización en el Primer Semestre 2012

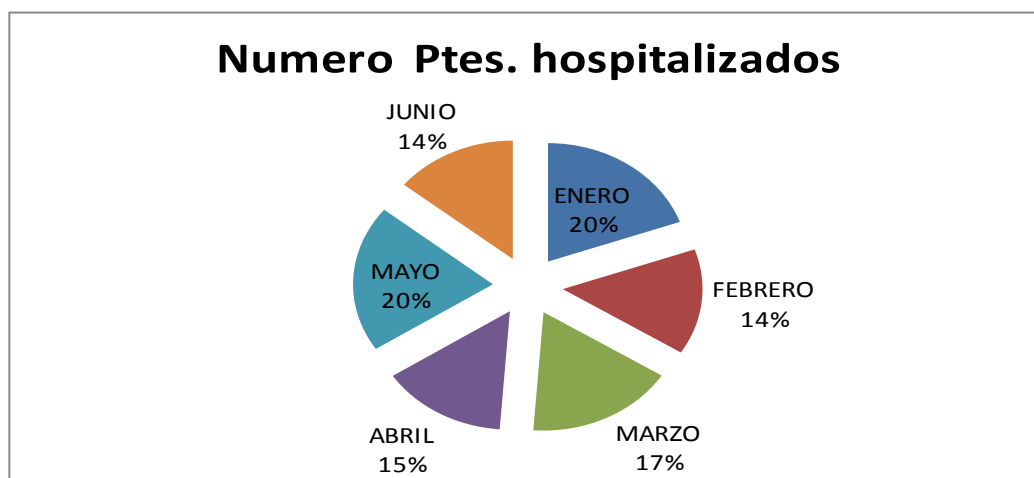
SERVICIO DE HOSPITALIZACIÓN				
MES	No. Ptes. hosp.	TOTAL NOCHES/MES	Prom. Noches hospital	Prom. Pac./noche
ENERO	91	146	1.60	4.71
FEBRERO	67	173	2.58	5.97
MARZO	80	144	1.80	4.80
ABRIL	68	147	2.16	4.90
MAYO	93	156	1.68	5.20
JUNIO	66	116	1.76	3.87
TOTAL	465		11.58	29.44
PROMEDIO	77.50			
PROMEDIO/DIA	2.58		1.93	4.91

Fuente: Hospital Veterinario All Pets
Elaboración: El Autor (2012)

Como se puede apreciar en la tabla No. 12 del servicio de hospitalización, en el primer semestre de este año se han hospitalizado un total de 465 pacientes y como se aprecia en el gráfico No 10, los meses de mayor hospitalización corresponden a los meses de enero y mayo.

De igual manera en la tabla No. 12 Se aprecia que diariamente se mantiene un promedio de 77.58 pacientes hospitalizados por mes, con un promedio de 1.93 noches de hospital por cada paciente que al final nos da un promedio de 5 (4.91) pacientes por noche de hospital, lo cual significa un porcentaje de ocupación del 25%, que de acuerdo a los indicadores de eficiencia hospitalaria se encuentra muy por debajo de los estándares establecidos.

Gráfico No. 12 Porcentaje de hospitalización en el primer semestre del año 2012



Fuente: Hospital Veterinario All Pets
Elaboración: El Autor (2012)

Problemas Encontrados

Los principales problemas encontrados en estos dos servicios son:

- Falta de Registros de ingreso por patología y de registro de defunciones, lo cual impide realizar el manejo de la morbilidad en el centro hospitalario.
- Falta de atención al paciente hospitalizado, debido a que son los mismos médicos que atienden consulta externa, laboratorio e imagen. Consiguientemente los días de mayor trabajo el paciente hospitalizado está descuidado.

4.3.1.3 Servicio de Cirugía

En este servicio se realizan los procedimientos quirúrgicos correspondientes a cirugías planificadas y no planificadas (emergencias). El centro quirúrgico del hospital veterinario All Pets, cuenta con los recursos necesarios para brindar la atención de caso durante las 24 horas todos los días del año. En este centro se realiza cirugía general y cirugía de especialidad.

Personal

En la siguiente tabla se anota al personal y el horario en cual trabaja el personal del centro quirúrgico del hospital.

Tabla No.13 Personal y Horarios de Trabajo del personal del Centro Quirúrgico

Servicio de Cirugía		
Cargo	Número Personas	Horario Trabajo
Residente	3	Horario de Emergencia y hospitalización
Director General (Anestesista)	1	De llamado de acuerdo al tipo de procedimiento quirúrgico
Cirujano	2	De llamado de acuerdo al tipo de procedimiento quirúrgico
Auxiliar de limpieza	3	Horario de emergencia y hospitalización

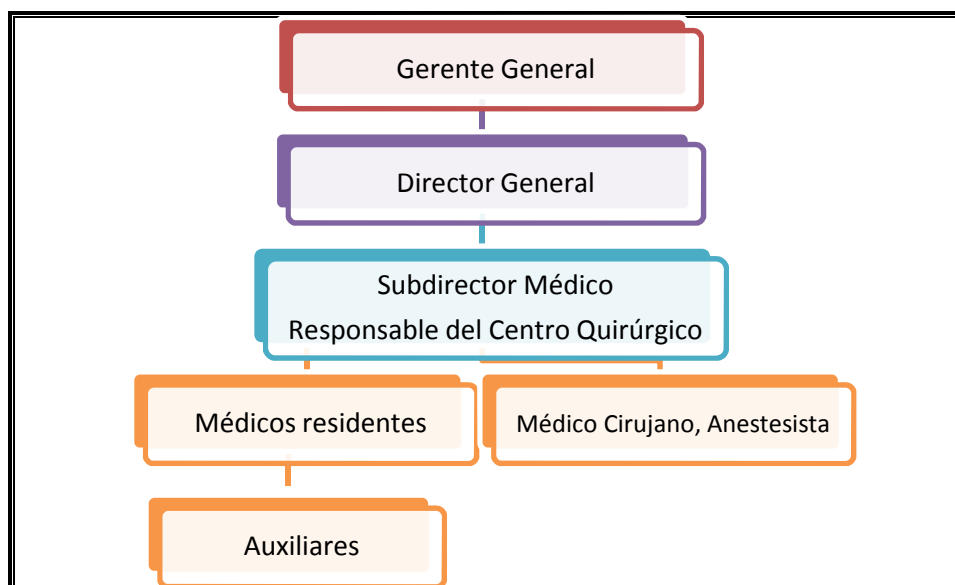
Fuente: Hospital Veterinario All Pets

Elaboración: El Autor (2012)

Organigrama

La organización funcional del servicio de cirugía del hospital veterinario está conformado de acuerdo a lo que se indica en el gráfico No. 13.

Gráfico No. 13 Organigrama Funcional del Servicio de Cirugía



Fuente: Hospital Veterinario All Pets
Elaboración: El Autor (2012)

Funciones del Área

Dentro de las funciones del área de cirugía se encuentran las que anotamos a continuación:

- Realizar la revisión del paciente remitido para el procedimiento quirúrgico.
- Información al propietario del procedimiento a realizarse, indicando su complejidad.
- Registrar la información y documentación de todo el procedimiento quirúrgico.
- Programar las cirugías de tipo electivo
- Efectuar el tratamiento quirúrgico
- Responsabilizarse del alta y la evolución del paciente.

Funciones del Personal

A continuación se detallan las funciones del personal del servicio de cirugía del hospital, no sin antes mencionar que el personal de residentes y de auxiliares que

brindan apoyo en este servicio es el mismo personal que trabaja en los servicios de emergencia y de hospitalización.

Tabla No. 14 Funciones del personal del Servicio de Cirugía

SERVICIO DE CIRUGIA	
Cargo	Funciones
Auxiliar	Limpieza y desinfección de Quirófano Lavado, desinfección y esterilización del material quirúrgico
Residente	Recepción del paciente Información al propietario y firma de autorizaciones Revisión post quirúrgica Alta del paciente
Anestesiista	Realizar la evaluación preanestésica, control de signos vitales, canalización, preanestesia. Monitoreo anestésico
Cirujano	Tratamiento quirúrgico Indicaciones post quirúrgica Registro del procedimiento

Fuente: Hospital Veterinario All Pets
Elaboración: El Autor (2012)

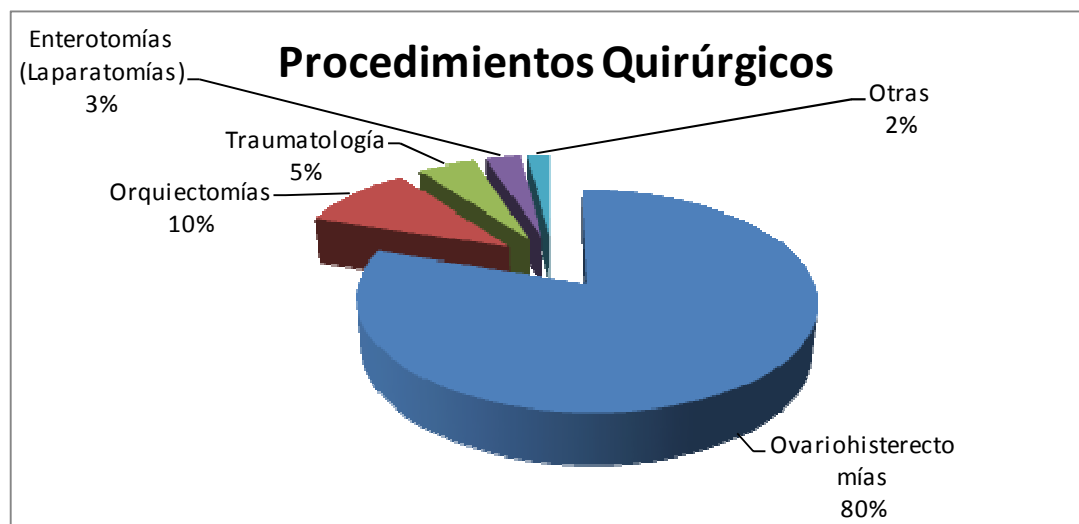
Equipos y recursos

El Hospital Veterinario All Pets cuenta con un quirófano el cual está equipado para realizar los procedimientos correspondientes a cirugías básicas y de especialidad, su equipamiento y mobiliario se describe en el siguiente capítulo.

Estadística de Atención

En el servicio de cirugía no se maneja un registro del número ni del tipo de procedimiento quirúrgico realizado, pero de acuerdo a comunicación del personal de este servicio, se atiende un promedio de 8 a 10 cirugías semanales, la mayoría de las cirugías son esterilizaciones Ovario salpingo histerectomías (OSH) en hembras y Orquiectomías en machos, el resto son procedimientos varios los cuales se indican en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 14 Procedimientos realizados en el Servicio de Cirugía



Fuente: Hospital Veterinario All Pets
Elaboración: El Autor (2012)

Problemas Encontrados

- Subutilización del centro quirúrgico, se tienen los recursos para poder realizar mayor cantidad de procedimientos y más complejos como por ejemplo cirugía oftalmológica, cirugía de tórax, neurocirugía, etc.
- Deficiente manejo de registros del servicio.

4.3.1.4 Servicios de Diagnóstico

El hospital veterinario All Pets cuenta fundamentalmente con dos servicios de diagnóstico los cuales son laboratorio e imagenología, estos servicios son propios del hospital y de acuerdo a la necesidad funcionan a su total capacidad en horario diurno y de acuerdo a la necesidad en horario nocturno.

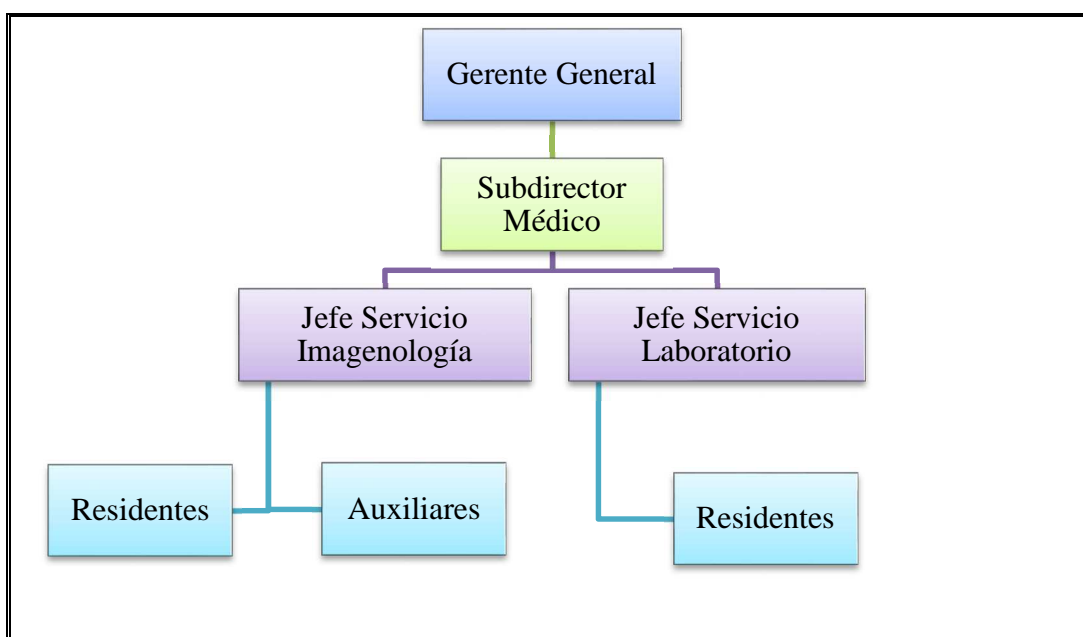
Personal

Este servicio depende de la Subdirección Médica quién es responsable directo del servicio de imagenología, y ha designado a la Subdirección Médica como responsable del servicio de laboratorio, en estos servicios brindan su apoyo el personal de residencia en laboratorio y el personal de auxiliares en imagenología.

Organigrama

La organización funcional de este servicio está graficada a continuación:

Gráfico No.15 Organización funcional del Servicio de Diagnóstico



Fuente: Hospital Veterinario All Pets
Elaboración: El Autor (2012)

Funciones del Servicio de Imagenología

- Coordinar con los otros servicios la realización de los estudios radiográficos y ultrasonográficos, informando los datos esenciales para los estudios requeridos.
- Mantener el área de trabajo limpia y ordenada para la realización de los diferentes estudios.

- Ejecutar los procedimientos radiográficos y ultrasonográficos.
- Asesorar al personal médico para realizar estudios especializados.
- Realizar los informes de los estudios realizados junto con el jefe de servicio.
- Mantener un buen registro de los estudios en el sistema de digitalización e informar de los problemas en este sistema.
- Cumplir con las normas y reglamentos de radiaciones ionizantes, verificando el buen uso y el buen funcionamiento del equipo radiológico.

Funciones del Servicio de Laboratorio

- Verificar que las normas y reglamentos del manual para el funcionamiento del laboratorio se cumplan.
- Planificar las actividades realizadas en el laboratorio.
- Realizar los controles de calidad de los equipos y sus respectivas calibraciones para garantizar su buen funcionamiento.
- Apoyar y recomendar al servicio médico para la utilización de pruebas diagnósticas especiales.
- Apoyar en las tomas de muestras principalmente de procedimientos especiales.
- Elaborar los informes de los resultados obtenidos.
- Establecer un sistema de archivo en caso necesario.

Funciones del personal

Las funciones del personal de estos servicios se indican en la siguiente tabla:

Tabla No.15 Funciones del personal de los Servicios de Imagenología y laboratorio

CARGO	SERVICIO DE IMAGENOLOGÍA
Auxiliar	Apoyar en la realización del estudio radiográfico, sujeción del paciente y rasurado para ultrasonografía.
Residente	Ejecución del estudio Radiográfico Interpretación del estudio radiográfico Apoyo en la realización del estudio ultrasonográfico
Jefe Servicio	Interpretación del estudio radiográfico Ejecución e interpretación del estudio ultrasonográfico Elaboración de informes Verificación del buen funcionamiento de los equipos
CARGO	SERVICIO DE LABORATORIO
Residente	Limpieza y orden del laboratorio Ejecución de pruebas de laboratorio Interpretación de pruebas de laboratorio
Jefe Servicio	Control de calidad de laboratorio Manejo de inventarios y pedidos de los materiales de insumos del laboratorio Interpretación de pruebas de laboratorio Elaboración de informes de resultados de pruebas especiales

Fuente: Hospital Veterinario All Pets

Elaboración: El Autor (2012)

Equipos y Recursos

Los equipos y recursos con los cuales cuentan estos servicios serán detallados en el capítulo correspondiente a costos hospitalarios.

Problemas Encontrados

- El personal encargado de las pruebas de laboratorio son los residentes, los cuales tienen otras funciones lo cual conlleva a cometer errores en los tiempos de ejecución de las mismas pudiendo provocar artefactos de lectura.

- Deficiente sistema de registro y de cobro de los estudios realizados a los pacientes hospitalizados.

4.3.2 Servicio Administrativo

Entre los servicios que se encuentran en el sistema administrativo del hospital veterinario All Pets, se encuentran los siguientes: Gerencia General, contabilidad, admisión, recaudación y secretaría, adquisiciones y Bodega y servicios generales (Limpieza, mantenimiento, lavandería).

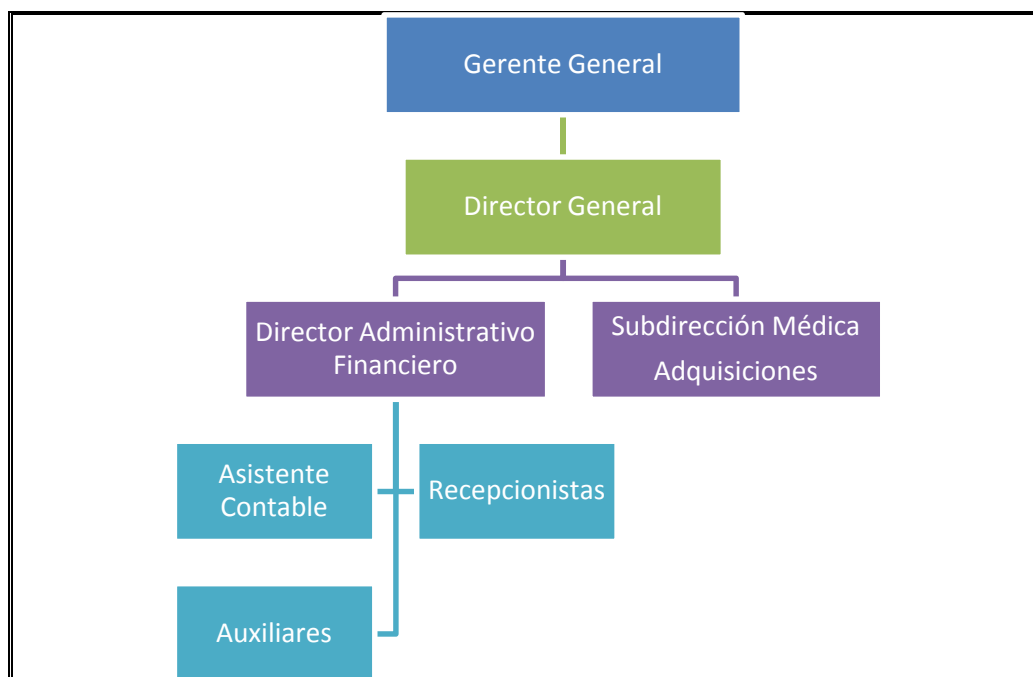
Jerárquicamente estos servicios dependen de la gerencia general, quien es el responsables de este servicio.

Personal

En los servicios administrativos labora el siguiente personal: el departamento contable y administrativo está a cargo Director Administrativo Financiero, admisión, recaudación y secretaría (recepción) está a cargo dos Secretarias-Recepcionistas y bodega es manejada por el Director General y la Sub dirección Médica. Los servicios generales están a cargo del personal auxiliar, este personal se encarga de la limpieza y mantenimiento del hospital así como de funciones de mensajería.

Existe además el servicio de guardianía quién proporciona la seguridad a través de un turno nocturno y los servicios están a cargo de una empresa privada de seguridad externa.

Gráfico No. 16 Organigrama del Servicio Administrativo



Fuente: Hospital Veterinario All Pets
Elaboración: El Autor (2012)

Funciones del Servicio

El servicio administrativo y financiero del hospital se encarga de cumplir entre otras con las siguientes funciones:

- Manejo de Adquisiciones e Inventarios
- Administración del Recurso Humano
- Gestión de elaboración y manejo de manuales
- Contabilidad
- Tesorería
- Planificación
- Limpieza y mantenimiento del hospital
- Documentación
- Legalización y obtención de permisos de funcionamiento

Funciones del Personal

Entre las funciones del personal servicio administrativo y financiero del hospital veterinario se encuentran las que se anotan en la siguiente tabla:

Tabla No.16 Funciones del personal del Servicio Administrativo y Financiero del Hospital Veterinario All Pets

CARGO	PERSONAL MÉDICO ADMINISTRATIVO
Director General	Apoyar en el proceso administrativo, administración del recurso humano, contratación de personal, evaluación integral y planificación.
Dirección Médica	Apoyar en la administración del recurso humano.
Subdirección Médica	Apoyo en la administración del recurso humano. Gestión de bodegas e inventarios.
CARGO	GERENCIA
Gerente General	Control y Evaluación de presupuesto Planificación de Presupuesto Ejecución de partidas presupuestarias
CARGO	SERVICIO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
Director Administrativo Financiero	Administración del Recurso Humano Contabilidad Tesorería Gestión de manuales Permisos de funcionamiento
Auxiliar Contable	Apoyo al sistema contable del hospital Ingreso de facturas, retenciones, documentación.

Secretaria Recepcionista	Atención de clientes Continuación tabla No. 16... Atención llamadas telefónicas Coordinación agendas y citas Documentación
Auxiliares Limpieza	Limpieza de las diferentes áreas y servicios Limpieza y mantenimiento de equipos e instalaciones Mensajería

Fuente: Hospital Veterinario All Pets
Elaboración: El Autor (2012)

Recursos y Equipos

Los recursos y equipos de este servicio se encuentran detallados en el siguiente capítulo correspondiente a costos hospitalarios.

4. 4 Conclusiones y Recomendaciones del Diagnóstico

4.4.1 Conclusiones del Diagnóstico

- A través de la observación se ha encontrado un deficiente manejo de la información, así como subutilización de los recursos disponibles para mejorar el manejo del sistema contable y de bodegas.
- En la mayor parte de servicios no se cuenta con manuales establecidos, lo cual genera confusión al no tener claras las funciones a realizar, conllevando a una deficiente atención del paciente.
- En el servicio de consulta externa un 28.49% de los pacientes ingresan por chequeo para lo cual no se tiene establecido un precio generando un gasto de recursos el cual no es recobrado.
- La capacidad instalada del centro quirúrgico es superior al número de intervenciones que actualmente se realizan, ocasionando índices de subutilización marcados.

- No se realiza una planificación adecuada, ya que la información financiera es deficiente y no aporta a la gestión de planificación, por consiguiente no se trabaja en base a objetivos específicos ni metas planteadas.
- En el personal del departamento financiero existe desconocimiento de sus funciones específicas por lo que se realizan otras funciones no correspondientes a este cargo, lo cual conlleva a incumplimiento de las tareas de esta área.

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1 Manual de Procesos

El manual de procesos es un documento el cual contiene registrada toda la información referente al funcionamiento de las áreas administrativas y operativas, en el cual se indican además las actividades, responsabilidades y los lugares en donde se ejecutan los diferentes procesos. Con el empleo del manual se facilitan las labores de auditoría, la evaluación, el control interno y su vigilancia optimizando los recursos y mejorando los resultados de la empresa.

Una vez que se realizó las encuestas y entrevistas a personal del hospital, y utilizando las hojas para el levantamiento de la información (ver anexo No.1) se determinaron las diferentes actividades que se realizan en el centro, así como el establecimiento del direccionamiento estratégico el cual es parte del manual de procesos propuesto para el hospital.

El manual de procesos del hospital veterinario All Pets consta de las siguientes partes:

- ✓ Descripción de la unidad en estudio
- ✓ Objetivos del Manual de procesos
- ✓ Mapa Estratégico
- ✓ Cadena de valor del hospital veterinario
- ✓ Mapa de procesos del hospital veterinario
- ✓ Inventario de procesos
- ✓ Descripción de actividades
- ✓ Descripción del proceso
- ✓ Caracterización del proceso
- ✓ Análisis de valor de los procesos

5.1.1 Descripción de la Unidad en estudio

En el capítulo IV se realizó la caracterización del hospital veterinario All Pets, culminando con un análisis interno y externo y determinando las principales conclusiones y recomendaciones para el mismo, a partir de la información colectada para este capítulo se establecerá la propuesta de la gestión por procesos.

5.1.2 Objetivos del Manual de Procesos

- Estandarizar los procesos de atención en el hospital veterinario All Pets, de acuerdo a las normas establecidas, para realizar un trabajo más ordenado, eficiente y homogéneo.
- Implementar un modelo de organización horizontal basado en procesos, a través del diagnóstico de situación inicial y diseño de la gestión por procesos apropiada para este tipo de centros de atención.
- Documentar la planificación de los procesos para una posterior implantación de los mismos.

5.1.3 Mapa Estratégico

El mapa estratégico es la representación gráfica de los componentes involucrados en la planeación estratégica de la empresa como son la misión, la visión, los principios y valores en la cual esta se sustenta además de los objetivos que esta persigue. El mapa estratégico del hospital veterinario All Pets se indica en el gráfico siguiente:

Gráfico No. 17 Mapa Estratégico Hospital veterinario All Pets



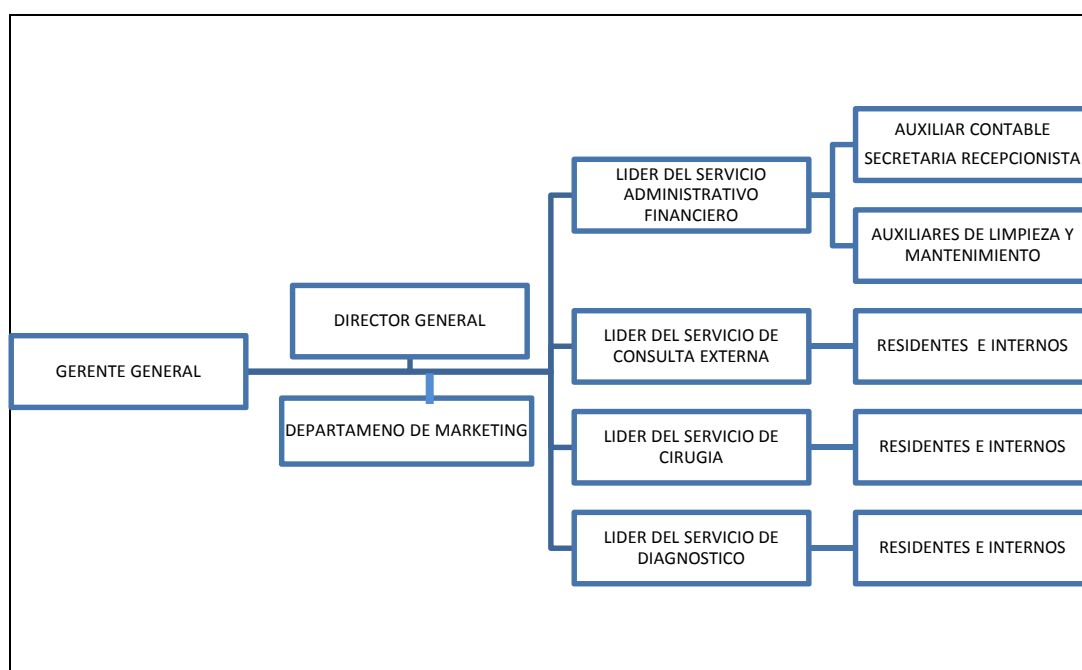
Fuente: Hospital Veterinario All Pets
 Elaboración: El Autor (2012)

5.1.4 Estructura Organizacional

Como se mencionó en el capítulo IV correspondiente a diagnóstico situacional, en el hospital se maneja una estructura de tipo vertical cuyo organigrama está graficado en la página No. 17, en el gráfico No2.

Dentro de la propuesta de reorganización estructural se realiza el manual de procesos a través del cual se plantea un organigrama más horizontal en el cual se empodera al personal designando responsables “dueños” de los procesos quienes son los líderes de los diferentes servicios.

Gráfico No. 18 Organigrama Estructural Propuesto



Fuente: Hospital Veterinario All Pets
Elaboración: El Autor (2012)

5.1.5 Cadena de valor

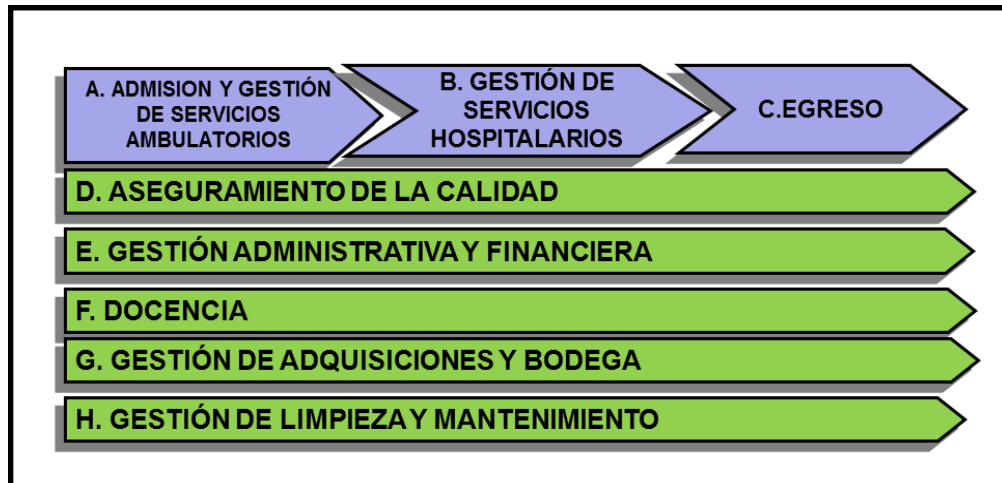
Hace algunos años Michael Porter introdujo el concepto del análisis de la cadena de valor a través de la cual se realiza un análisis de las actividades o procesos que más agregan valor en la elaboración de un producto o de un servicio,

identificando de igual forma a aquellas actividades inocuas las cuales no aportan valor alguno y más bien se constituyen en actividades que generan gastos de recursos en la empresa.

En este trabajo la cadena de valor es una herramienta gerencial, la cual será utilizada para identificar las actividades generadoras de valor, las cuales nos permitirán incrementar la capacidad resolutive de los problemas de salud que enfrentan nuestros pacientes (perros y gatos) y de esa manera satisfacer las necesidades de sus propietarios quienes son nuestro mercado objetivo.

En la siguiente figura se establece la cadena de valor propuesta para el hospital veterinario All pets.

Gráfico No. 18 Cadena de valor Hospital Veterinario All Pets



Fuente: Hospital Veterinario All Pets
Elaboración: El Autor (2012)

5.1.6 Mapa de Procesos

A partir de la información recolectada en el hospital y en base a la cadena de valor anteriormente citada se procedió a elaborar el mapa de procesos de la empresa en la cual se describen los procesos gobernantes, operativos y de apoyo tal como se

describió en la base conceptual correspondiente, es así que el mapa de procesos del hospital veterinario All Pets se representa en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 19 Mapa de Procesos del Hospital Veterinario All Pets



Fuente: Hospital Veterinario All Pets
Elaboración: El Autor (2012)

5.1.7 Inventario o Catálogo de procesos

Tabla No. 17 Inventario de Procesos

Código	Nombre del proceso
A	Admisión y gestión de Servicios Ambulatorios
A.1	Gestión de Archivo
A.1.1	Registro de Clientes
A.1.2	Control del Archivo
A.2	Atención Consulta Externa
A.2.1	Coordinación y manejo de agenda
A.2.2	Atención Consulta General
A.2.3	Atención Consulta de Especialidad
A.2.4	Atención Medicina Preventiva
A.2.4.1	Vacunas
A.2.4.2	Desparasitación
A.3	Atención de Emergencia
A.3.1	Ingreso a Emergencia
A.3.2	Atención en Emergencia

A.4	Atención en Servicios de Diagnóstico
A.4.1	Servicio de Radiología
A.4.2	Servicio de Ecografía
A.4.3	Servicio de Laboratorio
A.5	Atención en Farmacia y Petshop
B	Gestión de Servicios Hospitalarios
B.1	Atención Clínica Hospitalaria
B.2	Atención Quirúrgica
B.2.1	Atención Cirugías Planificadas
B.2.2	Atención Cirugías Emergencia
C	Egreso
C.1	Alta definitiva
C.2	Gestión de Defunción
D	Aseguramiento de la Calidad
D.1	Control y evaluación de calidad
D.2	Gestión de Reclamos
D.3	Gestión de Planificación
E	Gestión Administrativa y Financiera
E.1	Contabilidad
E.1.1	Libro Bancos
E.1.2	Inventarios
E.1.3	Control de Activos Fijos
E.1.4	Elaboración y Actualización de Costos
E.2	Administración
E.2.1	Administración de Recursos Humanos
E.2.2	Gestión de elaboración y pago de roles
E.2.3	Gestión de manuales y procedimientos
F	Docencia
F.1	Control y Evaluación del nivel académico
F.2	Planificación y coordinación del plan docente
G	Gestión de Adquisiciones y Bodega
G.1	Gestión de Compras
G.2	Manejo de Abastecimiento e Inventarios
H	Gestión de Limpieza y Mantenimiento

Fuente: Hospital Veterinario All Pets

Elaboración: El Autor (2012)

5.1.8 Descripción de Actividades

A partir de la información obtenida por medio de la hoja de levantamiento de la información, se detallan cada una de las actividades inherentes al proceso describiendo además el lugar y el responsable de cada una de las actividades citadas.

Como parte del manual de los procesos que se propone para el hospital veterinario All Pets, se detallan las actividades que se realizan en el área operativa como en el área administrativa de acuerdo al inventario de procesos levantado, con lo cual posteriormente se realizará el diseño de los mismos.

5.1.8.1 Proceso de Admisión y gestión de Servicios Ambulatorios (A)

Este es uno de los procesos iniciales a partir del cual se genera el sistema de atención en el hospital. El Líder de este proceso es el Director General del hospital, quién trabaja de forma coordinada con la dirección y sub dirección médica en cada uno de los subprocesos.

En el Subproceso de Gestión del Archivo (A.1), se realizan las actividades referentes a aperturas de historias clínicas a clientes nuevos y el registro de ingreso (agenda) a los clientes antiguos los cuales visitan el hospital en búsqueda de servicios médicos, de hospitalización, de laboratorio o de cirugía. Los responsables de estas actividades en horario diurno son las recepcionistas y en horario nocturno el residente de turno. Generalmente el lugar de registro es la recepción y eventualmente el área de consultorios principalmente en los horarios nocturnos, este registro es digital a través del sistema informático de almacenamiento y organización de datos QVET (Qsoft Software para gestión de Centros Veterinarios), el cual mantiene la información a través de un servidor central, dicha información está disponible en todas las áreas operativas para su uso frecuente. Con este proceso se trata de mantener organizada la base de datos y evitar se repitan los números de historias clínicas, ya que esto ocasionaría muchos conflictos. Sin embargo no existe un control continuo de que la información esté siendo organizada de manera adecuada por lo que se propone se implemente un proceso de Control de Archivo (A.1.2), a través del cual se garantizará un mejor manejo de la base de datos.

Una vez que los clientes y los pacientes son registrados y agendados, estos pasan a las diferentes áreas del hospital de acuerdo a la necesidad del paciente, es así que si el motivo de visita es atención médica pasan al proceso de Consulta Externa (A.2), ya sea para Consulta General (A.2.2), consulta de especialidad (A.2.3) o para atención de medicina preventiva (A.2.4), la atención se la realiza a través de agenda o en orden de llegada al centro previo el registro respectivo, la agenda se alimenta a

través de citas tomadas vía telefónica o personalmente, esto se indica en el subproceso de coordinación y manejo de agenda (A.2.1). El lugar en donde se realizan estos procesos con sus diferentes actividades es en el área de consultorios, previo al ingreso a esta área el paciente debe ser pesado, actividad realizada por el auxiliar o el médico responsable, ya en el consultorio el responsable de la atención es el residente o el médico especialista, los cuales realizan la anamnesis e informan al propietario o encargado del paciente, se realiza un examen físico completo, si es necesario se realiza la solicitud para pruebas de laboratorio (gabinete), se diagnostica y se realiza el tratamiento oportuno. En caso de ser necesario se remite al paciente a otras áreas como hospitalización o servicio de cirugía, caso contrario se procede con el egreso del paciente, el cual termina con la facturación y el cobro de los servicios prestados en la recepción por parte del personal a cargo.

Las actividades del proceso de atención de emergencia (A.3) inician con el registro de los pacientes, cuando el caso así lo amerita ya que hay ocasiones en las que directamente se inicia la atención y posterior a la estabilización se realiza el registro (A.3.1) luego del registro se realiza el triage y la estabilización del paciente, los exámenes de laboratorio pertinentes y se comunica al propietario sobre el diagnóstico, pronóstico y el costo del tratamiento, todos los pacientes de emergencia son ingresados al área de hospitalización tal como se indica en el subproceso de atención en emergencia (A.3.2). Estas actividades se realizan en el área de emergencia y en recepción y el responsable directo es el residente de turno.

El proceso de Atención en Servicios de Diagnóstico (A.4) tiene tres subprocesos que son el subproceso de servicio de radiología (A.4.1), el subproceso de servicio de ecografía (A.4.2) y el subproceso de servicio de laboratorio (A.4.3). Cada subproceso está liderado por el médico especialista correspondiente, el cual junto al residente son los responsables de estos servicios. El inicio de la atención en estos servicios va desde la agenda de una cita como se ve en el subproceso correspondiente, el registro directo en recepción o la remisión desde consulta externa u hospitalización. Una vez realizado el ingreso se informa al residente de turno para que realice la preparación de los equipos y del paciente, se realiza el estudio correspondiente en el caso de ecografía este es realizado por el médico especialista, posterior a esto se realiza el informe del estudio, se informa al propietario del

paciente y se entregan los resultados, cuando se emite un informe este es entregado en un plazo de 24 horas. El propietario realiza la cancelación de los servicios recibidos en recepción. Actualmente en el hospital no se registran los estudios realizados, solo en el servicio de laboratorio se ha implementado un registro para el control de las pruebas realizadas y para el manejo de los materiales utilizados, por lo cual se propone dentro de estos subproceso implementar los registros pertinentes para el control de los estudios realizados, así como la constancia en la historia clínica del paciente sobre los resultados de los estudios y la forma de pago.

Otro proceso que corresponde a la prestación de servicios ambulatorios, es la atención en farmacia y tienda de mascotas (pet-shop) (A.5), este proceso se lo realiza en recepción en donde se ofrece al público la venta de productos veterinarios de prescripción los cuales son recetados por el médico, o son solicitados por los propietarios a través de una receta emitida por un médico veterinario. Además se realiza la venta de alimentos balanceados para mascotas, así como productos de limpieza, aseo, accesorios, etc. Este subproceso está liderado por el director médico y los responsables directos son el médico residente y la recepcionista de turno.

5.1.8.2 Gestión de Servicios Hospitalarios (B)

El líder de este servicio es el director general quién designa al subdirector médico como responsable del proceso de atención clínica (B.1) y al director médico como responsable del proceso de atención quirúrgica (B.2).

En el servicio de hospitalización de atención clínica (B.1), el ingreso es por medio de remisión desde consulta externa o emergencia en donde se realiza el registro de admisión, además existen pacientes los cuales son remitidos de otras clínicas veterinarias para que se brinden los cuidados necesarios, es así que se debe solicitar los estudios realizados así como la indicación del tratamiento que requiere el paciente. En el área de hospitalización las actividades que se realizan son evaluación y monitoreo de los pacientes hospitalizados, alimentación, limpieza, administración de medicamentos y registro de los cambios observados, así como de medicamentos y productos utilizados durante el tiempo de internación.

Para el proceso de atención quirúrgica (B.2), el ingreso se realiza a través del sistema de agenda de citas en el proceso correspondiente cuando son cirugías planificadas o a través de la remisión desde emergencia cuando este servicio lo cree conveniente, todos los pacientes quirúrgicos ingresan a hospitalización en donde reciben los cuidados necesarios siguiendo las indicaciones del médico cirujano, de aquí son dados de alta previo al registro del egreso hospitalario (C).

Los propietarios de todos los pacientes que ingresan a este servicio deben firmar las autorizaciones correspondientes las cuales son el respaldo para el hospital para asuntos legales y de responsabilidad (Anexo documentos legales), además todos son registrados e ingresados en el apartado de hospitalización del programa informático de almacenamiento de la información Qvet (Qsoft Software para gestión de Centros Veterinarios).

5.1.8.3 Egreso Hospitalario (C)

Este proceso está relacionado con las actividades de alta del paciente hospitalizado, estas actividades se encuentran enmarcadas en dos subprocesos.

En el subproceso de alta definitiva (C.1) se describen todas las actividades que se realizan para este fin, en todos los pacientes hospitalizados se realizan dos o más evaluaciones clínicas al día de acuerdo al caso, en estas se decide los pacientes que han tenido una buena evolución y van a ser dados de alta, para lo cual se establece el tratamiento a continuar en casa (receta o prescripción), se registra en el expediente digital del Qvet, posteriormente se revisa la requisición correspondiente verificando que todos los rubros correspondientes a los gastos generados por el paciente estén considerados para su facturación. Una vez emitida la factura se entrega la mascota al propietario, se explica la receta y se genera una próxima cita de control.

Otro subproceso es la gestión de defunción (C.2), en el cual se indican las actividades a gestionar con los pacientes que han fallecido ya sea en el servicio de hospitalización o en el servicio de emergencia. Entre las actividades que se desarrollan en este subproceso están: registro de la fecha, la hora y la causa de la muerte del paciente, información al líder del servicio y al propietario de la mascota,

definir el destino del cadáver con el propietario, el cual puede optar por llevarse el cadáver para los fines consiguientes u optar por los servicios funerarios tercerizados por la empresa Lord Guau, luego se realiza la revisión de la requisición correspondiente, emisión de esta requisición a recepción para el proceso de cobro.

5.1.8.4 Aseguramiento de la Calidad (D)

El mantener un servicio de excelente calidad el cual llegue a satisfacer las necesidades del cliente es uno de los principales objetivos que persigue el hospital veterinario All Pets, es por ello que se deben realizar actividades las cuales están encaminadas a cumplir con este objetivo, estas actividades están agrupadas en los siguientes subprocesos:

El subproceso de control y evaluación de la calidad (D.1), está liderado por el Gerente General quién responsabiliza al Director General para realizar las actividades inherentes a este proceso, dentro de las actividades que se aquí se ejecutan se encuentran: revisión del ambiente de trabajo, observación del desempeño del personal en todas las áreas, evaluar la comunicación y la satisfacción de los clientes internos y externos del hospital, determinar la capacidad resolutive de los problemas de los pacientes. A la par se maneja el subproceso de gestión de reclamos (D.2), en el cual se realizan actividades como recepción y registro del reclamo tanto de los clientes internos como externos, verificación de hechos, confrontación con el responsable del hecho, búsqueda de soluciones para evitar repeticiones y fraternización con el cliente.

Otro subproceso es la gestión de planificación (D.3), en la cual se analiza la situación actual del hospital y se reúnen a los líderes de los diferentes servicios para preguntar acerca de sus necesidades mediatas e inmediatas, se plantean alternativas a través de las cuales se va realizando la planificación para la adquisición de nuevos equipos, la contratación de nuevo personal, etc.

5.1.8.5 Gestión Administrativa y Financiera (E)

La gestión administrativa y financiera del hospital veterinario está a cargo del Director Administrativo financiero quién cumple con las funciones y desarrolla los procesos de Contabilidad (E.1) y de Administración (E.2) dentro de los cuales se

encuentran los subprocesos de Libro Bancos (E.1.1), Inventarios (E.1.2), Control de Activos Fijos (E.1.3), Elaboración y Actualización de Costos, Administración del Recursos Humanos (E.2.1), Gestión de Elaboración y pago de Roles (E.2.2) y Gestión de Manuales y Procedimientos (E.2.3), procesos y subprocesos a través de los cuales se generan varias de las actividades necesarias para apoyar la gestión operativa del hospital.

5.1.8.6 Docencia (F)

El Hospital Veterinario All Pets se caracteriza por mantener un plan de docencia continuo bajo el cual busca preparar de forma constante a todo el personal que trabaja en el mismo. De la misma forma el hospital mantiene convenios con algunas universidades del país para recibir a los estudiantes de los últimos años de la carrera de medicina veterinaria, a quienes hay que instruir en los diferentes campos de la medicina durante su tiempo de permanencia en el hospital.

El líder y responsable de este proceso es el Director General, para esto se cuenta con un aula con capacidad para 15 personas la cual está equipada para poder realizar charlas y talleres de los diferentes temas planteados.

Este proceso tiene dos subprocesos los cuales son: control y evaluación del nivel académico (F.1) en el que se realizan actividades como, control de la capacidad resolutive tanto en el área operativa como en el área administrativa esta actividad va de la mano con el subproceso de gestión de reclamos (D.2), determinación de las principales debilidades del personal a partir de lo cual se realizará la planificación y coordinación del plan docente (F.2), estableciendo los temas, horarios y forma en la cual se realizará la capacitación del personal.

5.1.8.7 Gestión de Adquisiciones y Bodega (G)

Este proceso se realiza en varias áreas del hospital, el líder de este departamento es el Director General, quién ha responsabilizado al subdirector médico para realizar las actividades inherentes al mismo, entre las actividades que se realizan en el subproceso de gestión de compras (G.1) están, verificación de las necesidades inmediatas, control de stock en bodegas, realizar orden de pedido, verificación de mejor proveedor, solicitar pedido a proveedor, recepción y

distribución del pedido en las diferentes bodegas y botiquines, registro digital del pedido en el sistema contable correspondiente. Otro subproceso es el de abastecimiento y manejo de inventarios (G.2), en el que se realizan actividades relacionadas a la dotación de los materiales, insumos y medicamentos a las diferentes áreas de acuerdo a las necesidades de cada una, verificación de su correcto uso para evitar despilfarro, control de inventarios cada vez que se mueva un producto de una bodega a otra, verificar que se realice el descargo correspondiente para que se mantenga actualizado el sistema digital de inventarios.

5.1.7.8 Gestión de Limpieza y mantenimiento (H)

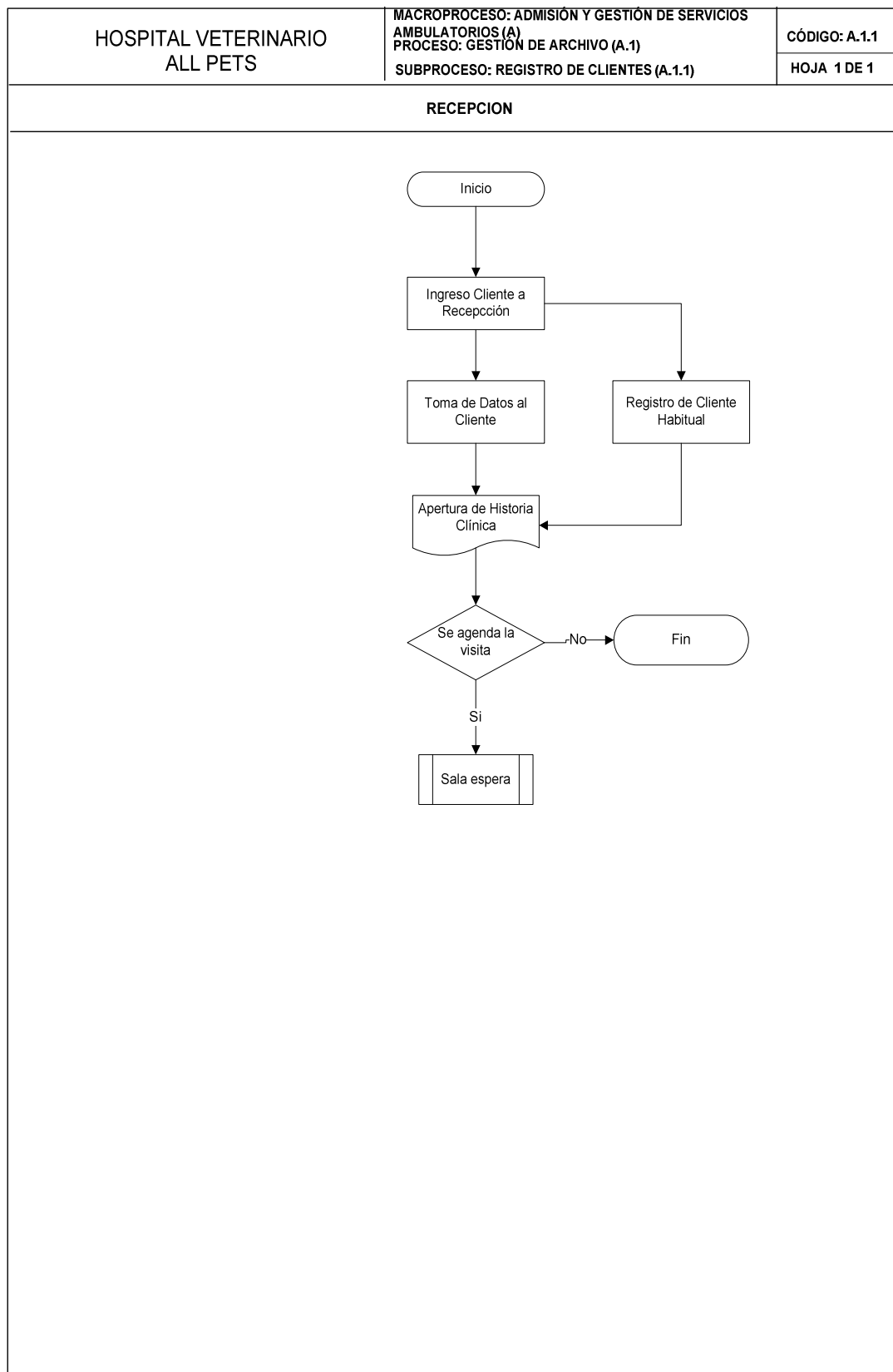
En el procesos de Limpieza y mantenimiento (H), se enmarcan actividades las cuales van encaminadas la limpieza de todas las áreas del hospital veterinario, así como al mantenimiento de las instalaciones y de los equipos que en ellas se encuentran, para ello el personal de auxiliares tiene que seguir los protocolos descritos para el correcto cumplimiento de estas actividades.

MACROPROCESOS: ADMISIÓN Y GESTIÓN DE
SERVICIOS AMBULATORIOS (A)

PROCESO: GESTIÓN DE ARCHIVO (A.1)

SUBPROCESO: REGISTRO DE CLIENTES (A.1.1)

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS		Código: A.1.1
				1 Pág. de 1
MACROPROCESO: Admisión y Gestión de Servicios Ambulatorios (A)				
PROCESO: Gestión de archivo (A.1)				
SUBPROCESO: Registro de Clientes (A.1.1)				
No	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Ingreso de Cliente a recepción	Recepción	La recepcionista de turno abre la puerta al cliente, saluda cordialmente y le pregunta si es la primera vez que visita el hospital	Recepcionista
2	Apertura de Historia Clínica	Recepción	Se asigna un número de historia clínica (único) al nuevo cliente, verificando que el número asignado siga el orden cronológico del archivo, que no se repita	Recepcionista/ Médico
3	Toma de datos de cliente nuevo	Recepción	Al nuevo cliente se le toman sus datos y los de la mascota, sin omitir detalles	Recepcionista/ Médico
4	Registro de cliente habitual (antiguo)	Recepción	Se registra el ingreso del cliente y del paciente con el motivo de consulta.	Recepcionista
5	Se agenda la visita	Recepción	Se carga pone en sala de espera de consulta, de acuerdo a la necesidad, esto se realiza en el programa Qvet	Recepcionista
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				



Fuente: Hospital Veterinario All Pets, 2012
Elaborado por: El Autor

HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS																			
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES																			
PROCESO	Gestión de Archivo (A.1)	Cód. Ficha:	A.1.1-001																
SUBPROCESO	Registro de Clientes (A.1.1)																		
RESPONSABLE	Recepcionista																		
INDICADOR	Tasa de paciente nuevos																		
FORMA DE CÁLCULO																			
(total de primeras consultas/total de consultas) x 100																			
DEFINICIÓN	Indica el porcentaje de pacientes nuevos del total de consultas realizadas																		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos estadísticos del Hospital Veterinario All Pets																		
METAS		RESULTADO PLANIFICADO		FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN														
L.I	Acceptabl	L.S	Se espera tene	Mensual	Porcentaje														
8,00%	10,00%	12,00%	10% de pacientes nuevos																
GRÁFICO DE MEDICIÓN																			
<p>Tasa de primeras consultas</p> <table border="1"> <caption>Data for Tasa de primeras consultas</caption> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>Tasa de primeras consultas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Enero</td> <td>8,00</td> </tr> <tr> <td>Febrero</td> <td>10,00</td> </tr> <tr> <td>Marzo</td> <td>7,00</td> </tr> <tr> <td>Abril</td> <td>8,50</td> </tr> <tr> <td>Mayo</td> <td>12,00</td> </tr> <tr> <td>Junio</td> <td>5,50</td> </tr> </tbody> </table>						Mes	Tasa de primeras consultas	Enero	8,00	Febrero	10,00	Marzo	7,00	Abril	8,50	Mayo	12,00	Junio	5,50
Mes	Tasa de primeras consultas																		
Enero	8,00																		
Febrero	10,00																		
Marzo	7,00																		
Abril	8,50																		
Mayo	12,00																		
Junio	5,50																		
OBSERVACIONES																			
<p>Los límites se han puesto de acuerdo a lo que se ha investigado en el hospital, lo cual concuerda con datos de hospitales veterinarios internacionales, los cuales indican que en este tipo de centros el ingreso de clientes con nuevas mascotas para atención debe ser de mínimo el 5%.</p>																			

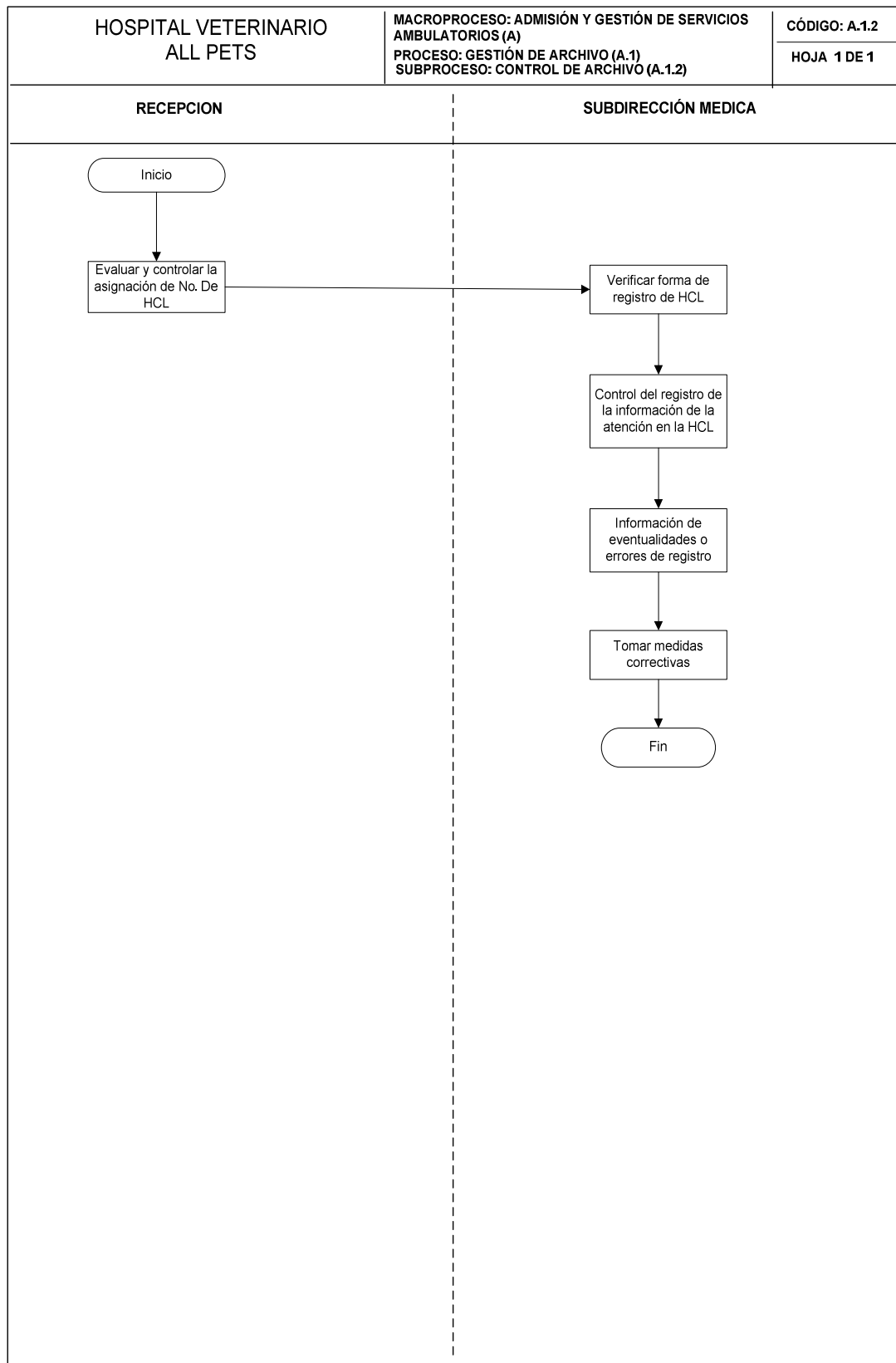
HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS																			
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES																			
PROCESO	Gestión de Archivo (A.1)			Cód. Ficha:	A.1.1-002														
SUBPROCESO	Registro de Clientes (A.1.1)																		
RESPONSABLE	Recepcionista																		
INDICADOR	Concentración diaria de Consultas																		
FORMA DE CÁLCULO																			
Número de consultas mensuales/30																			
DEFINICIÓN	Indica el promedio de consultas diarias en el semestre estudiado																		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos estadísticos del Hospital Veterinario All Pets																		
METAS		RESULTADO PLANIFICADO		FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN														
L.I	Acceptable	L.S	Se espera tener 25 consultas por día		Diaria	Número													
15,00	25,00	35,00																	
GRÁFICO DE MEDICIÓN																			
<p style="text-align: center;">Concentración de Consultas</p> <table border="1"> <caption>Data for Concentración de Consultas</caption> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>Concentración</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Enero</td> <td>21.00</td> </tr> <tr> <td>Febrero</td> <td>20.00</td> </tr> <tr> <td>Marzo</td> <td>21.00</td> </tr> <tr> <td>Abril</td> <td>15.00</td> </tr> <tr> <td>Mayo</td> <td>15.00</td> </tr> <tr> <td>Junio</td> <td>15.00</td> </tr> </tbody> </table>						Mes	Concentración	Enero	21.00	Febrero	20.00	Marzo	21.00	Abril	15.00	Mayo	15.00	Junio	15.00
Mes	Concentración																		
Enero	21.00																		
Febrero	20.00																		
Marzo	21.00																		
Abril	15.00																		
Mayo	15.00																		
Junio	15.00																		
OBSERVACIONES																			
<p>Los límites se han puesto de acuerdo a lo que se ha investigado en el hospital, y de acuerdo a la capacidad instalada del hospital, por lo tanto se puede apreciar que existe una BAJA CONCENTRACIÓN principalmente entre los meses de abril, mayo y junio.</p>																			

MACROPROCESOS: ADMISIÓN Y GESTIÓN DE
SERVICIOS AMBULATORIOS (A)

PROCESO: GESTIÓN DE ARCHIVO (A.1)

SUBPROCESO: CONTROL DE ARCHIVO (A.1.2)

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS		Código: A.1.2
				1 Pág. de 1
MACROPROCESO: Admisión y Gestión de Servicios Ambulatorios (A)				
PROCESO: Gestión de archivo (A.1)				
SUBPROCESO: Control del Archivo (A.1.2)				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Evaluar y controlar el orden en la asignación de números de historias clínicas	Recepción	El responsable debe revisar de que los números de las historias clínicas de pacientes nuevos sigan el orden establecido y que no se repitan	Sub Director Médico
2	Verificar forma de registro de HCL	Base de Datos	De forma aleatoria se controla que todas las HCL, principalmente de clientes nuevos hayan sido registradas tomando en cuenta todos los datos del propietario y de la mascota	Sub Director Médico
3	Controlar forma de registro de la información de la atención del paciente	Base de Datos	Se toman HCL al azar y se verifica como se realiza el llenado de la HCL del paciente, la cual debe tener toda la información de la atención.	Sub Director Médico
4	Informar eventualidades	Subdirección	En caso de encontrar errores de procesamiento, hay que informar al departamento correspondiente para que se tomen las medidas de reclamo, capacitación y corrección	Sub Director Médico
5	Tomar medidas correctivas	Subdirección	Identificar la causa que genera el desarrollo de errores y buscar la solución para estas	Sub Director Médico
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				



Fuente: Hospital Veterinario All Pets, 2012

Elaborado por: El Autor

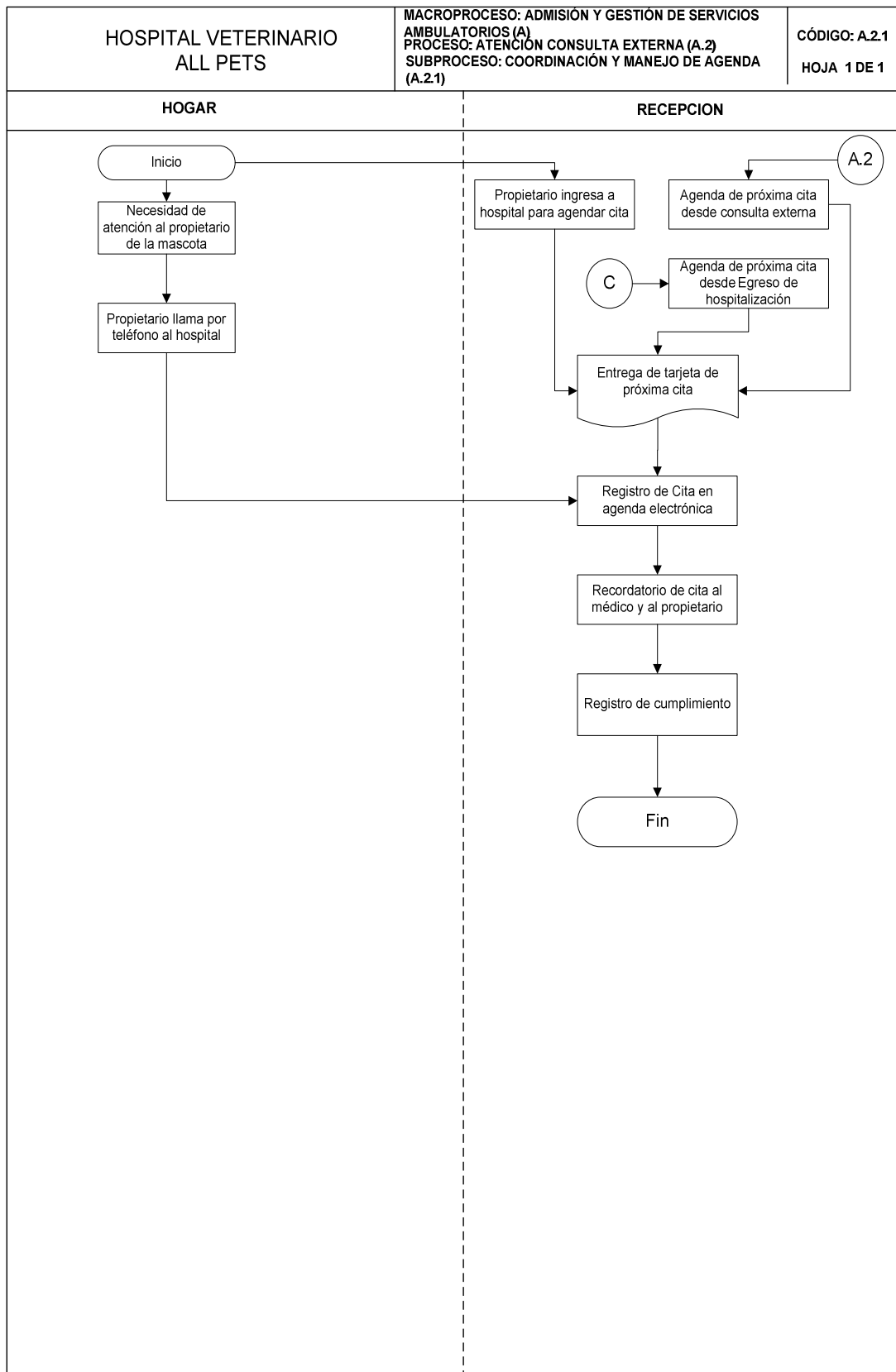
HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS																			
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES																			
PROCESO	Gestión de Archivo (A.1)	Cód. Ficha:	A.1.2-001																
SUBPROCESO	Control del Archivo (A.1.2)																		
RESPONSABLE	Subdirección Médica																		
INDICADOR	Porcentaje de HCL defectuosas																		
FORMA DE CÁLCULO																			
(total de HCL del día con defectos/total de HCL del día) x 100																			
DEFINICIÓN	Indica el porcentaje de historias clínicas con defectos, o sin la información detallada de acuerdo al protocolo correspondiente																		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos estadísticos del archivo del Hospital Veterinario All Pets																		
METAS		RESULTADO PLANIFICADO		FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN														
L.I	Aceptable	L.S	Se espera tener	Día	Porcentaje														
0,00%	1,00%	2,00%	0% de HCL con defectos																
GRÁFICO DE MEDICIÓN																			
<p style="text-align: center;">% HCL Defectuosas</p> <table border="1"> <caption>Datos del Gráfico de Medición</caption> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>Porcentaje de HCL Defectuosas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Enero</td> <td>2,3%</td> </tr> <tr> <td>Febrero</td> <td>3,8%</td> </tr> <tr> <td>Marzo</td> <td>1,8%</td> </tr> <tr> <td>Abril</td> <td>2,0%</td> </tr> <tr> <td>Mayo</td> <td>0,8%</td> </tr> <tr> <td>Junio</td> <td>1,3%</td> </tr> </tbody> </table>						Mes	Porcentaje de HCL Defectuosas	Enero	2,3%	Febrero	3,8%	Marzo	1,8%	Abril	2,0%	Mayo	0,8%	Junio	1,3%
Mes	Porcentaje de HCL Defectuosas																		
Enero	2,3%																		
Febrero	3,8%																		
Marzo	1,8%																		
Abril	2,0%																		
Mayo	0,8%																		
Junio	1,3%																		
OBSERVACIONES																			
<p>Los límites se han puesto de acuerdo a lo que se consideraría como lo ideal, ósea HCL sin defectos, sin embargo se ha establecido que puede ser tolerable un 1% de errores con un máximo de 2%. Sin embargo se aprecia que en el hospital existen meses en donde se sobrepasa el máximo permitido, indicando que hay que mejorar este proceso.</p>																			

MACROPROCESOS: ADMISIÓN Y GESTIÓN DE
SERVICIOS AMBULATORIOS (A)

PROCESO: ATENCIÓN CONSULTA EXTERNA (A.2)

SUBPROCESO: COORDINACIÓN Y MANEJO DE
AGENDA (A.2.1)

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS		Código: A.2.1	
				1 Pág. de 1	
MACROPROCESO: Admisión y Gestión de Servicios Ambulatorios (A)					
PROCESO: Atención Consulta Externa (A.2)					
SUBPROCESO: Coordinación y manejo de agenda (A.2.1)					
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	
1	Necesidad de atención de cliente	Hogar	El propietario de la mascota tiene la necesidad de que se atienda a su mascota ya sea con fines preventivos o terapéuticos	Propietario mascota	
2	Propietario llama por teléfono al hospital para agendar cita	Hogar	El propietario llama al por teléfono al hospital, indica cual es su necesidad y de acuerdo al caso se agenda la cita correspondiente	Recepcionista/Médico	
3	Propietario llega al hospital para agendar cita	Recepción	El propietario de la mascota llega al hospital para solicitar información de los servicios y de acuerdo a la necesidad de su mascota agenda una cita	Recepcionista/Médico	
4	Agenda de próxima cita desde consulta externa	Recepción	El médico coordina con el propietario de la mascota una próxima cita de acuerdo a la necesidad del paciente, esta puede ser días, semanas o meses más tarde. Esta cita es registrada en recepción	Médico/Recepcionista	
5	Agenda de próxima cita desde hospitalización	Recepción	El médico responsable del alta del paciente entrega las indicaciones necesarias entre ellas la fecha de la próxima revisión de acuerdo a la necesidad del mismo, esta puede ser días más tarde y es agendada en recepción	Médico/Recepcionista	
6	Registro de citas	Recepción	Se consulta la agenda actual, se coordina con el médico solicitado de acuerdo a la disponibilidad de tiempo de este y del propietario, posteriormente se registra en el programa informático Qvet	Recepcionista/Médico	
7	Entrega de tarjeta recordatoria	Recepción	Se llena una tarjeta recordatoria con todos los datos de la cita y esta es entregada al cliente	Recepcionista/Médico	
8	Recordatorio de citas	Recepción	La recepcionista del turno de la tarde envía un recordatorio a través de correo electrónico 24 horas antes de la cita al médico y al propietario	Recepcionista	
9	Registro de cumplimiento	Recepción	En recepción se debe registrar el porcentaje de cumplimiento de las citas generadas	Recepcionista	
10					
11					
12					
13					



Fuente: Hospital Veterinario All Pets, 2012
 Elaborado por: El Autor

HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS					
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES					
PROCESO	Gestión de Archivo (A.2)			Cód. Ficha:	A.2.1-001
SUBPROCESO	Registro de Clientes (A.2.1)				
RESPONSABLE	Recepcionista				
INDICADOR	Porcentaje de cumplimiento				
FORMA DE CÁLCULO					
(total de consultas por cita/total de citas agendadas) x 100					
DEFINICIÓN	Indica el porcentaje de pacientes que fueron atendidos luego de que su propietario agendará una cita				
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos estadísticos del Hospital Veterinario All Pets				
METAS					
L.I	Acceptabl	L.S	RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
80,00%	90,00%	100,00%	Se espera que el 100% de pacientes agendados asistan	Mensual	Porcentaje
GRÁFICO DE MEDICIÓN					
OBSERVACIONES					
Este indicador es una propuesta para ser implementada en el centro ya que al momento en el Hospital Veterinario All Pets no se llevan estadísticas para la valoración de este indicador.					

HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS					
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES					
PROCESO	Gestión de Archivo (A.2)			Cód. Ficha:	A.2.1-002
SUBPROCESO	Registro de Clientes (A.2.1)				
RESPONSABLE	Recepcionista				
INDICADOR	Concentración diaria de citas en consulta externa				
FORMA DE CÁLCULO					
Número de consultas mensuales bajo cita/30					
DEFINICIÓN	Indica el promedio de consultas diarias de pacientes cuyos propietarios agendaron una cita previa a la atención				
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos estadísticos del Hospital Veterinario All Pets				
METAS					
			RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
L.I	Acceptable	L.S	Se espera tener 5 consultas por día	Diaria	Número
3,00	5,00	7,00			
GRÁFICO DE MEDICIÓN					
OBSERVACIONES					
Este indicador es una propuesta para ser implementada en el centro ya que al momento en el Hospital Veterinario All Pets no se llevan estadísticas para la valoración de este indicador.					

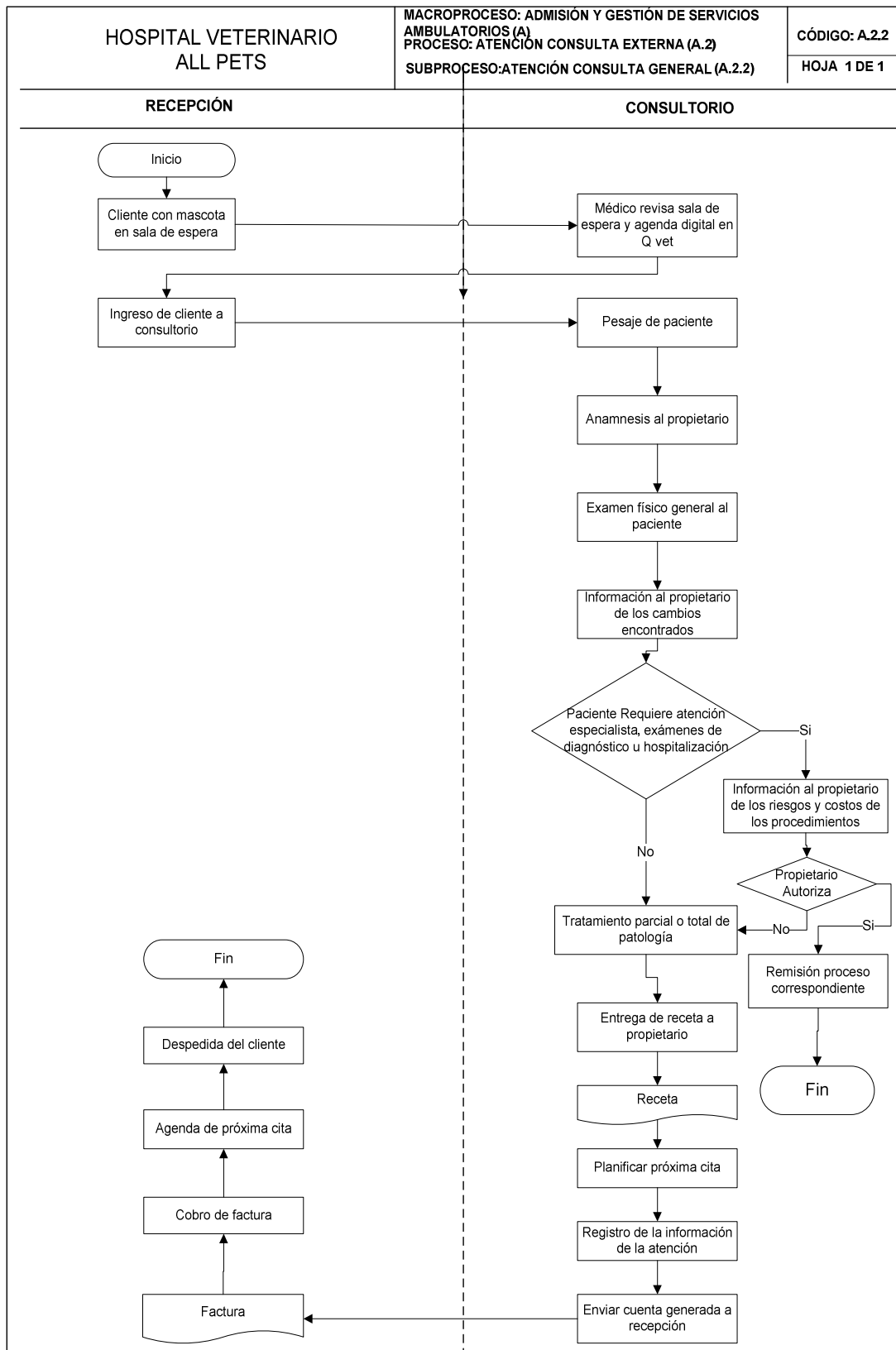
MACROPROCESOS: ADMISIÓN Y GESTIÓN DE
SERVICIOS AMBULATORIOS (A)

PROCESO: ATENCIÓN CONSULTA EXTERNA (A.2)

SUBPROCESO: ATENCIÓN CONSULTA GENERAL
(A.2.2)

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS		Código: A.2.2
				1 Pág. de 2
MACROPROCESO: Admisión y Gestión de Servicios Ambulatorios (A)				
PROCESO: Atención Consulta Externa (A.2)				
SUBPROCESO: Atención Consulta General (A.2.2)				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Revisión sala de espera/agenda digital	Consultorio	El médico revisa el módulo de sala de espera/agenda del programa informático Qvet, y revisa sus citas y/o el paciente en turno de espera, carga la visita y revisa la HCL	Médico
2	Ingreso de cliente a consultorio	Recepción	La recepcionista y/o el médico residente dirigen al propietario con su mascota a la consulta destinada, la cual debe estar limpia y ordenada	Recepcionista/ médico
3	Pesaje de paciente	Consultorio	Se realiza el pesaje de los pacientes al momento de realizar el ingreso al área de consultorios	Auxiliar/médico
4	Anamnesis al propietario	Consultorio	Se inicia preguntando al propietario acerca de la necesidad principal de atención (motivo de consulta), esta debe ser ordenada y sistemática	Médico
5	Examen físico general	Consultorio	Se realiza una exploración física general, en la cual se incluye la toma de signos vitales, identificando anomalías	Médico
6	Informar al propietario de los cambios encontrados	Consultorio	Se informa al propietario de la normalidad del paciente o de las anomalías encontradas de tratarse el caso	Médico
7	Remisión al médico especialista	Consultorio	Se informa al propietario de que por los cambios encontrados es necesario la revisión con el médico especialista, a partir de lo cual se coordina la cita con el mismo	Médico
8	Remisión al servicio de hospitalización	Consultorio	Se informa al propietario que de acuerdo a lo encontrado en el paciente se requiere hospitalizarlo para mejorar su manejo	Médico
9	Solicitar servicios de diagnóstico	Consultorio	Se realiza la solicitud de exámenes de sangre y/o pruebas de gabinete (radiología o ecografía), cuando el paciente lo requiera para confirmación de diagnóstico.	Médico
10	Informar de los valores de los servicios al propietario	Consultorio	Se informa al propietario de los valores de los servicios complementarios como del tratamiento a instaurarse para su autorización	Médico
11	Tratamiento parcial o total	Consultorio	En base al prediagnóstico o al diagnóstico definitivo se realiza el tratamiento que el paciente requiera	Médico
11	Entrega de receta	Consultorio	Se realiza la prescripción o receta médica en la que se indica la medicación que el paciente deberá recibir en casa	Médico
12	Planificar próxima cita	Consultorio	Se coordina con el propietario la próxima cita para el paciente la cual es registrada en recepción	Médico

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS		Código: A.2.2
				2 Pág. de 2
MACROPROCESO: Admisión y Gestión de Servicios Ambulatorios (A)				
PROCESO: Atención Consulta Externa (A.2)				
SUBPROCESO: Atención Consulta General (A.2.2)				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
13	Registro de la información de la atención	Consultorio	Se registra en el programa informático Qvet toda la información correspondiente a la atención siguiendo lo establecido en el protocolo correspondiente	Médico
14	Enviar cuenta generada	Consultorio	El médico envía a recepción el detalle de los conceptos y los valores generados por la atención para realizar la factura	Médico
15	Cobro factura	Recepción	Se realiza el cobro de la factura generada por la atención	Recepcionista
16	Despedida del cliente	Recepción	Se despide al cliente de forma amable y cordial	Recepcionista
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				
31				
32				
33				
34				
35				
36				
37				
38				
39				
40				
41				
42				
43				



Fuente: Hospital Veterinario All Pets, 2012
 Elaborado por: El Autor

HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS																			
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES																			
PROCESO	Atención Consulta Externa (A.2)		Cód. Ficha:	A.2.2-001															
SUBPROCESO	Atención Consulta General (A.2.2)																		
RESPONSABLE	Médico Residente																		
INDICADOR	Tasa de consulta General																		
FORMA DE CÁLCULO																			
(consultas generales/total de consultas) x 100																			
DEFINICIÓN	Indica el porcentaje de atenciones por consulta general que fueron atendidas en el periodo correspondiente																		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos estadísticos del Hospital Veterinario All Pets																		
METAS		RESULTADO PLANIFICADO		FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN														
L.I	Aceptabl	L.S																	
10,00%	15,00%	20,00%	Se espera que el 15% del total de atenciones sean por consulta general																
			Mensual	Porcentaje															
GRÁFICO DE MEDICIÓN																			
<p>Tasa de consulta general</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <caption>Data for Tasa de consulta general</caption> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>Tasa de consulta general (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Enero</td> <td>13,79</td> </tr> <tr> <td>Febrero</td> <td>15,46</td> </tr> <tr> <td>Marzo</td> <td>11,39</td> </tr> <tr> <td>Abril</td> <td>15,09</td> </tr> <tr> <td>Mayo</td> <td>15,35</td> </tr> <tr> <td>Junio</td> <td>12,20</td> </tr> </tbody> </table>						Mes	Tasa de consulta general (%)	Enero	13,79	Febrero	15,46	Marzo	11,39	Abril	15,09	Mayo	15,35	Junio	12,20
Mes	Tasa de consulta general (%)																		
Enero	13,79																		
Febrero	15,46																		
Marzo	11,39																		
Abril	15,09																		
Mayo	15,35																		
Junio	12,20																		
OBSERVACIONES																			
El porcentaje de atención de consulta general en el hospital veterinario en el semestre estudiado, está entre el 11.39 y el 15.46% lo cual se enmarca dentro de lo aceptado para los centros de atención de salud.																			

HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS																			
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES																			
PROCESO	Atención Consulta Externa (A.2)		Cód. Ficha:	A.2.2-002															
SUBPROCESO	Atención Consulta General (A.2.2)																		
RESPONSABLE	Médico Residente																		
INDICADOR	Tasa de atención consultas subsecuentes (Chequeos)																		
FORMA DE CÁLCULO																			
(Consultas subsecuentes/total de consultas) x 100																			
DEFINICIÓN	Indica el promedio de consultas mensuales subsecuentes o chequeos en relación al total de consultas mensuales.																		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos estadísticos del Hospital Veterinario All Pets																		
METAS		RESULTADO PLANIFICADO		FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN														
L.I	Aceptable	L.S	Se espera tener 5 % de consultas subsecuentes al mes	Mes	Porcentaje														
3,00%	5,00%	7,00%																	
GRÁFICO DE MEDICIÓN																			
<div style="text-align: center;"> <p>Tasa de atenciones subsecuentes</p> <p>—●— Tasa de atenciones subsecuentes</p> <table border="1" style="margin: 10px auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>Tasa de atenciones subsecuentes (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Enero</td> <td>23,67</td> </tr> <tr> <td>Febrero</td> <td>26,57</td> </tr> <tr> <td>Marzo</td> <td>21,53</td> </tr> <tr> <td>Abril</td> <td>32,88</td> </tr> <tr> <td>Mayo</td> <td>27,29</td> </tr> <tr> <td>Junio</td> <td>29,41</td> </tr> </tbody> </table> </div>						Mes	Tasa de atenciones subsecuentes (%)	Enero	23,67	Febrero	26,57	Marzo	21,53	Abril	32,88	Mayo	27,29	Junio	29,41
Mes	Tasa de atenciones subsecuentes (%)																		
Enero	23,67																		
Febrero	26,57																		
Marzo	21,53																		
Abril	32,88																		
Mayo	27,29																		
Junio	29,41																		
OBSERVACIONES																			
De acuerdo a las estadísticas del hospital veterinario se ha observado un alto porcentaje de pacientes que ingresan por consultas subsecuentes (chequeos), lo cual indica una baja eficiencia terapéutica o un deficiente manejo de la información a los propietarios de las mascotas																			

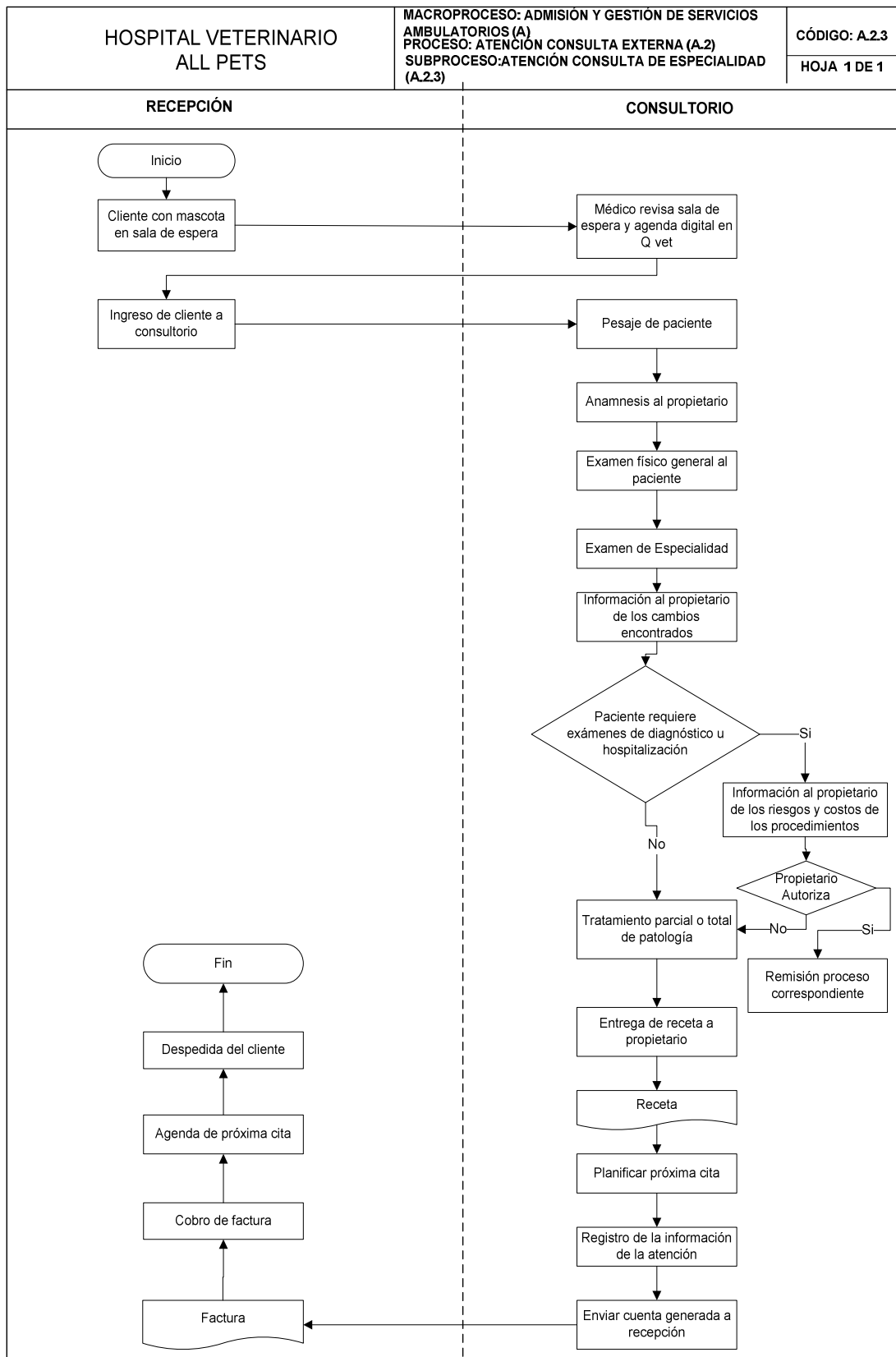
MACROPROCESOS: ADMISIÓN Y GESTIÓN DE
SERVICIOS AMBULATORIOS (A)

PROCESO: ATENCIÓN CONSULTA EXTERNA (A.2)

SUBPROCESO: ATENCIÓN CONSULTA DE
ESPECIALIDAD (A.2.3)

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS		Código: A.2.3
				1 Pág. de 2
MACROPROCESO Admisión y Gestión de Servicios Ambulatorios (A)				
PROCESO: Atención Consulta Externa (A.2)				
SUBPROCESO: Atención Consulta de Especialidad (A.2.3)				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Revisión sala de espera/agenda digital	Consultorio	El médico especialista revisa el módulo de sala de espera/agenda del programa informático Qvet, y revisa sus citas y/o el paciente en turno de espera, carga la visita y revisa la HCL	Médico especialista
2	Ingreso de cliente a consultorio	Recepción	La recepcionista y/o el médico residente dirigen al propietario con su mascota a la consulta destinada, la cual debe estar limpia y ordenada	Recepcionista/ Médico
3	Anamnesis al propietario	Consultorio	Se inicia preguntando al propietario acerca de la necesidad principal de atención (motivo de consulta), esta debe ser ordenada y sistemática	Médico especialista
4	Examen físico general	Consultorio	Se realiza una exploración física general, en la cual se incluye la toma de signos vitales, identificando anomalías	Médico residente
5	Examen físico especial	Consultorio	Se realiza una exploración física por parte del especialista enfatizando la valoración de la región afectada ejemplo cardiología, oftalmología, traumatología	Médico especialista
6	Realizar pruebas de especialidad	Consultorio	De acuerdo a la especialidad y siguiendo los protocolos establecidos, se realizan en el paciente pruebas de especialidad como ECG, tinciones oculares, pruebas de resistencia, Etc.	Médico especialista
7	Informar al propietario de los cambios encontrados	Consultorio	Se informa al propietario de las anomalías encontradas de tratarse el caso confirmando el diagnóstico e indicando el pronóstico	Médico especialista
8	Remisión al servicio de hospitalización	Consultorio	Se informa al propietario que de acuerdo a lo encontrado en el paciente se requiere hospitalizarlo para mejorar su manejo, se remite paciente a hospital con las indicaciones necesarias	Médico especialista
9	Solicitar servicios de diagnóstico	Consultorio	Se realiza la solicitud de exámenes de sangre y/o pruebas de gabinete (radiología o ecografía), cuando el paciente lo requiera para confirmación de diagnóstico.	Médico especialista
10	Informar de los valores de los servicios al propietario	Consultorio	Se informa al propietario de los valores de los servicios complementarios como del tratamiento a instaurarse para su autorización	Médico residente

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS		Código: A.2.3
				2 Pág. de 2
MACROPROCESO: Admisión y Gestión de Servicios Ambulatorios (A)				
PROCESO: Atención Consulta Externa (A.2)				
SUBPROCESO: Atención Consulta de Especialidad (A.2.3)				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
11	Tratamiento parcial o total	Consultorio	En base al prediagnóstico o al diagnóstico definitivo se realiza el tratamiento que el paciente requiera	Médico especialista
12	Entrega de receta	Consultorio	Se realiza la prescripción o receta médica en la que se indica la medicación que el paciente deberá recibir en casa	Médico especialista
13	Planificar próxima cita	Consultorio	Se coordina con el propietario la próxima cita para el paciente la cual es registrada en recepción	Médico residente
14	Registro de la información de la atención	Consultorio	Se registra en el programa informático Qvet toda la información correspondiente a la atención siguiendo lo establecido en el protocolo correspondiente	Médico residente
15	Enviar cuenta generada	Consultorio	El médico envía a recepción el detalle de los conceptos y los valores generados por la atención para realizar la factura	Médico residente
16	Cobro factura	Recepción	Se realiza el cobro de la factura generada por la atención	Recepcionista
17	Despedida del cliente	Recepción	Se despide al cliente de forma amable y cordial	Recepcionista
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				



Fuente: Hospital Veterinario All Pets, 2012
 Elaborado por: El Autor

HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS					
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES					
PROCESO	Atención Consulta Externa (A.2)		Cód. Ficha:	A.2.3-001	
SUBPROCESO	Atención Consulta de Especialidad (A.2.3)				
RESPONSABLE	Médico Especialista				
INDICADOR	Tasa de consulta de especialidad				
FORMA DE CÁLCULO					
(consultas de especialidad/total de consultas) x 100					
DEFINICIÓN	Indica el porcentaje de atenciones por consulta de especialidad que fueron atendidas en el periodo correspondiente				
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos estadísticos del Hospital Veterinario All Pets				
METAS					
		RESULTADO PLANIFICADO		FRECUENCIA	
L.I	Acceptabl	L.S		Mensual	Porcentaje
GRÁFICO DE MEDICIÓN					
OBSERVACIONES					
No se cuentan con datos estadísticos registrados, debido a que el trabajo por especialidad en los centros veterinarios de nuestro país y de latino américa está en desarrollo.					

HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS																			
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES																			
PROCESO	Atención Consulta Externa (A.2)		Cód. Ficha:	A.2.3-002															
SUBPROCESO	Atención Consulta de Especialidad (A.2.3)																		
RESPONSABLE	Médico Especialista																		
INDICADOR	Tasa de atención consultas subsecuentes (Chequeos)																		
FORMA DE CÁLCULO																			
(Consultas subsecuentes/total de consultas) x 100																			
DEFINICIÓN	Indica el promedio de consultas mensuales subsecuentes o chequeos en relación al total de consultas mensuales.																		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos estadísticos del Hospital Veterinario All Pets																		
METAS		RESULTADO PLANIFICADO		FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN														
L.I	Aceptable	L.S	Se espera tener 5 % de consultas subsecuentes al mes	Mes	Porcentaje														
3,00%	5,00%	7,00%																	
GRÁFICO DE MEDICIÓN																			
<p>Tasa de atenciones subsecuentes</p> <p>—●— Tasa de atenciones subsecuentes</p> <table border="1"> <caption>Data for Tasa de atenciones subsecuentes</caption> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>Tasa de atenciones subsecuentes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Enero</td> <td>23,67</td> </tr> <tr> <td>Febrero</td> <td>26,57</td> </tr> <tr> <td>Marzo</td> <td>21,53</td> </tr> <tr> <td>Abril</td> <td>32,88</td> </tr> <tr> <td>Mayo</td> <td>27,29</td> </tr> <tr> <td>Junio</td> <td>29,41</td> </tr> </tbody> </table>						Mes	Tasa de atenciones subsecuentes	Enero	23,67	Febrero	26,57	Marzo	21,53	Abril	32,88	Mayo	27,29	Junio	29,41
Mes	Tasa de atenciones subsecuentes																		
Enero	23,67																		
Febrero	26,57																		
Marzo	21,53																		
Abril	32,88																		
Mayo	27,29																		
Junio	29,41																		
OBSERVACIONES																			
De acuerdo a las estadísticas del hospital veterinario se ha observado un alto porcentaje de pacientes que ingresan por consultas subsecuentes (chequeos), lo cual indica una baja eficiencia terapéutica o un deficiente manejo de la información a los propietarios de las mascotas																			

MACROPROCESOS: ADMISIÓN Y GESTIÓN DE
SERVICIOS AMBULATORIOS (A)

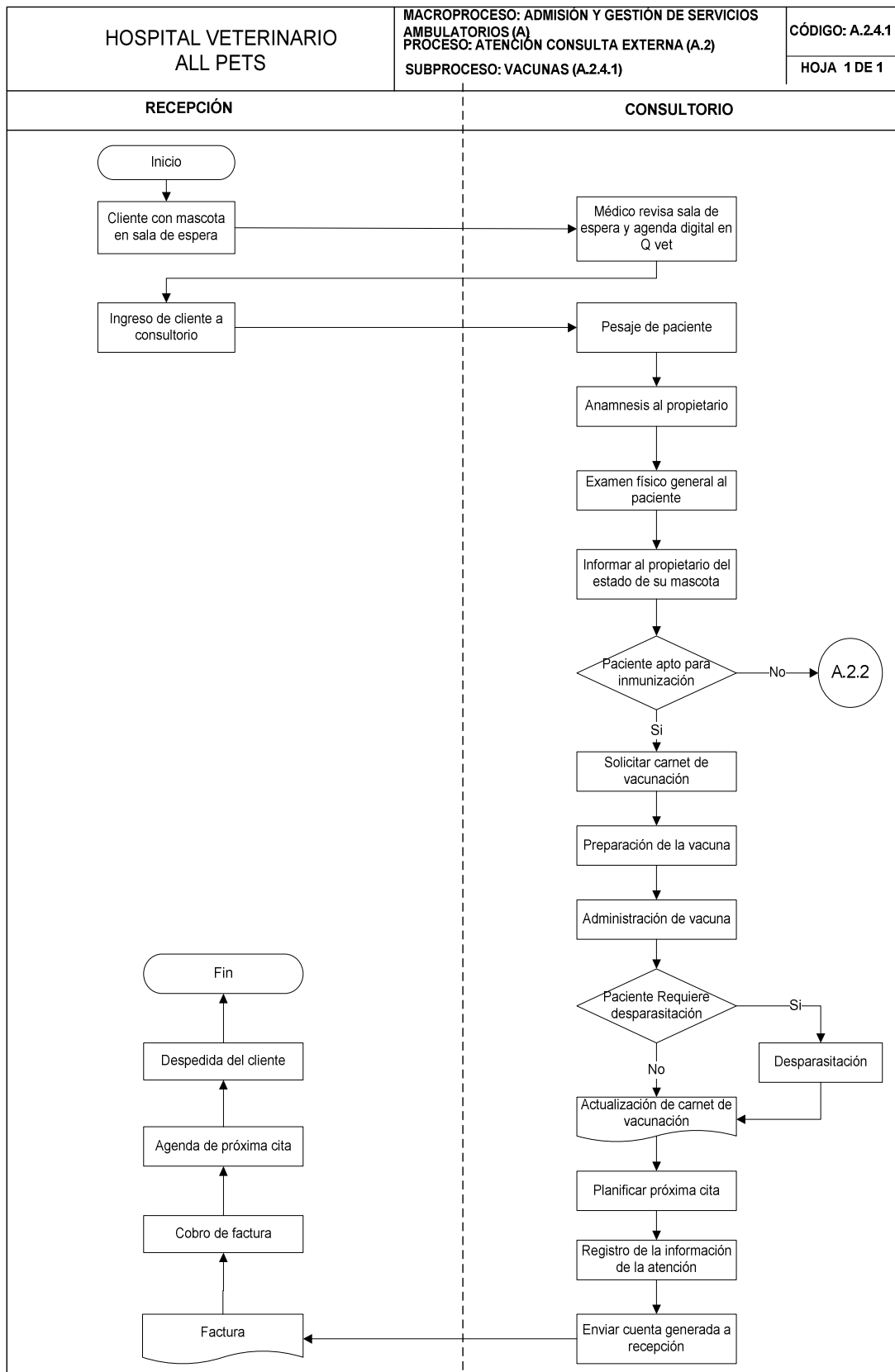
PROCESO: ATENCIÓN CONSULTA EXTERNA (A.2)

SUBPROCESO: ATENCIÓN MEDICINA PREVENTIVA
(A.2.4)

SUBPROCESO: VACUNAS (A.2.4.1)

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS		Código: A.2.4.1
				1 Pág. de 2
MACROPROCESO: Admisión y Gestión de Servicios Ambulatorios (A)				
PROCESO: Atención Consulta Externa (A.2)				
SUBPROCESO: Vacunas (A.2.4.1)				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Revisión sala de espera/agenda digital	Consultorio	El médico revisa el módulo de sala de espera/agenda del programa informático Qvet, y revisa sus citas y/o el paciente en turno para vacunación, carga la visita y revisa la HCL	Médico
2	Ingreso de cliente a consultorio	Recepción	La recepcionista y/o el médico residente dirigen al propietario con su mascota a la consulta destinada, la cual debe estar limpia y ordenada	Recepcionista/ Médico
3	Pesaje de paciente	Consultorio	Se realiza el pesaje de los pacientes al momento de realizar el ingreso al área de consultorios	Auxiliar/médico
4	Anamnesis al propietario	Consultorio	Se inicia preguntando al propietario acerca de la necesidad principal de atención (motivo de consulta), esta debe ser ordenada y sistemática	Médico
5	Examen físico general	Consultorio	Se realiza una exploración física general, en la cual se incluye la toma de signos vitales, identificando anomalías	Médico
6	Informar al propietario si el paciente esta apto o no para inmunización	Consultorio	Se informa al propietario de del paciente si de acuerdo a la valoración el paciente esta sano y puede inmunizarse de lo contrario se remite para consulta general	Médico
7	Solicitar carnet de vacunación	Consultorio	Se solicita al propietario el carnet de vacunación de vacunación del paciente, si no lo tiene se manejará de acuerdo al protocolo para primovacuna	Médico
8	Preparación de vacuna	Consultorio	Se verifica la existencia y el estado de la o las vacunas correspondientes, se procede a prepararlas	Médico
9	Administración vacuna	Consultorio	Se realiza la inoculación de la vacuna en la región interescapular de acuerdo a lo indicado en el protocolo para vacunación	Médico
10	Desparasitación	Consultorio	En caso de ser necesario se realiza conjuntamente la desparasitación del paciente	Médico
11	Elaboración y/o registro del carnet de vacunas	Consultorio	Se elabora el carnet de vacunas, se registran las fechas de vacunación y revacunación con la firma del médico veterinario responsable	Médico
12	Planificar próxima cita	Consultorio	Se informa al propietario la fecha de la próxima revacunación y se genera una cita para el paciente la cual es registrada en recepción y en el carnet de vacunación	Médico

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS		Código: A.2.4.1
				2 Pág. de 2
MACROPROCESO: Admisión y Gestión de Servicios Ambulatorios (A)				
PROCESO: Atención Consulta Externa (A.2)				
SUBPROCESO: Vacunas (A.2.4.1)				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
13	Registro de la información de la atención	Consultorio	Se registra en el programa informático Qvet toda la información correspondiente a la atención siguiendo lo establecido en el protocolo correspondiente	Médico
14	Enviar cuenta generada	Consultorio	El médico envía a recepción el detalle de los conceptos y los valores generados por la atención para realizar la factura	Médico
15	Cobro factura	Recepción	Se realiza el cobro de la factura generada por la atención	Recepcionista
16	Despedida del cliente	Recepción	Se despide al cliente de forma amable y cordial	Recepcionista
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				
31				
32				
33				
34				
35				
36				
37				
38				
39				
40				
41				
42				
43				
44				



Fuente: Hospital Veterinario All Pets, 2012

Elaborado por: El Autor

HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS																			
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES																			
PROCESO	Atención Consulta Externa (A.2)		Cód. Ficha:	A.2.4.1-001															
SUBPROCESO	Vacunas (A.2.4.1)																		
RESPONSABLE	Médico Residente																		
INDICADOR	Tasa de atención vacunas																		
FORMA DE CÁLCULO																			
(Consultas por vacunas / total de consultas) x 100																			
DEFINICIÓN	Indica el porcentaje de consultas de pacientes que ingresan por vacunación al mes en relación al total de consultas mensuales.																		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos estadísticos del Hospital Veterinario All Pets																		
METAS		RESULTADO PLANIFICADO		FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN														
L.I	Aceptable	L.S	Se espera tener 20 % de vacunaciones promedio al mes	Mes	Porcentaje														
15,00%	20,00%	25,00%																	
GRÁFICO DE MEDICIÓN																			
<p>Tasa de atención vacunaciones</p> <p style="text-align: center;">—◆— Tasa de atención vacunaciones</p> <table border="1" style="margin: 10px auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>Tasa de atención vacunaciones (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Enero</td> <td>17,24</td> </tr> <tr> <td>Febrero</td> <td>16,43</td> </tr> <tr> <td>Marzo</td> <td>14,98</td> </tr> <tr> <td>Abril</td> <td>19,14</td> </tr> <tr> <td>Mayo</td> <td>20,04</td> </tr> <tr> <td>Junio</td> <td>24,40</td> </tr> </tbody> </table>						Mes	Tasa de atención vacunaciones (%)	Enero	17,24	Febrero	16,43	Marzo	14,98	Abril	19,14	Mayo	20,04	Junio	24,40
Mes	Tasa de atención vacunaciones (%)																		
Enero	17,24																		
Febrero	16,43																		
Marzo	14,98																		
Abril	19,14																		
Mayo	20,04																		
Junio	24,40																		
OBSERVACIONES																			
<p>De acuerdo a las estadísticas del hospital veterinario se ha observado un porcentaje de pacientes que ingresan por consultas para vacunación entre el 17 y el 25, lo cual está acorde a los parámetros establecidos para este tipo de centros.</p>																			

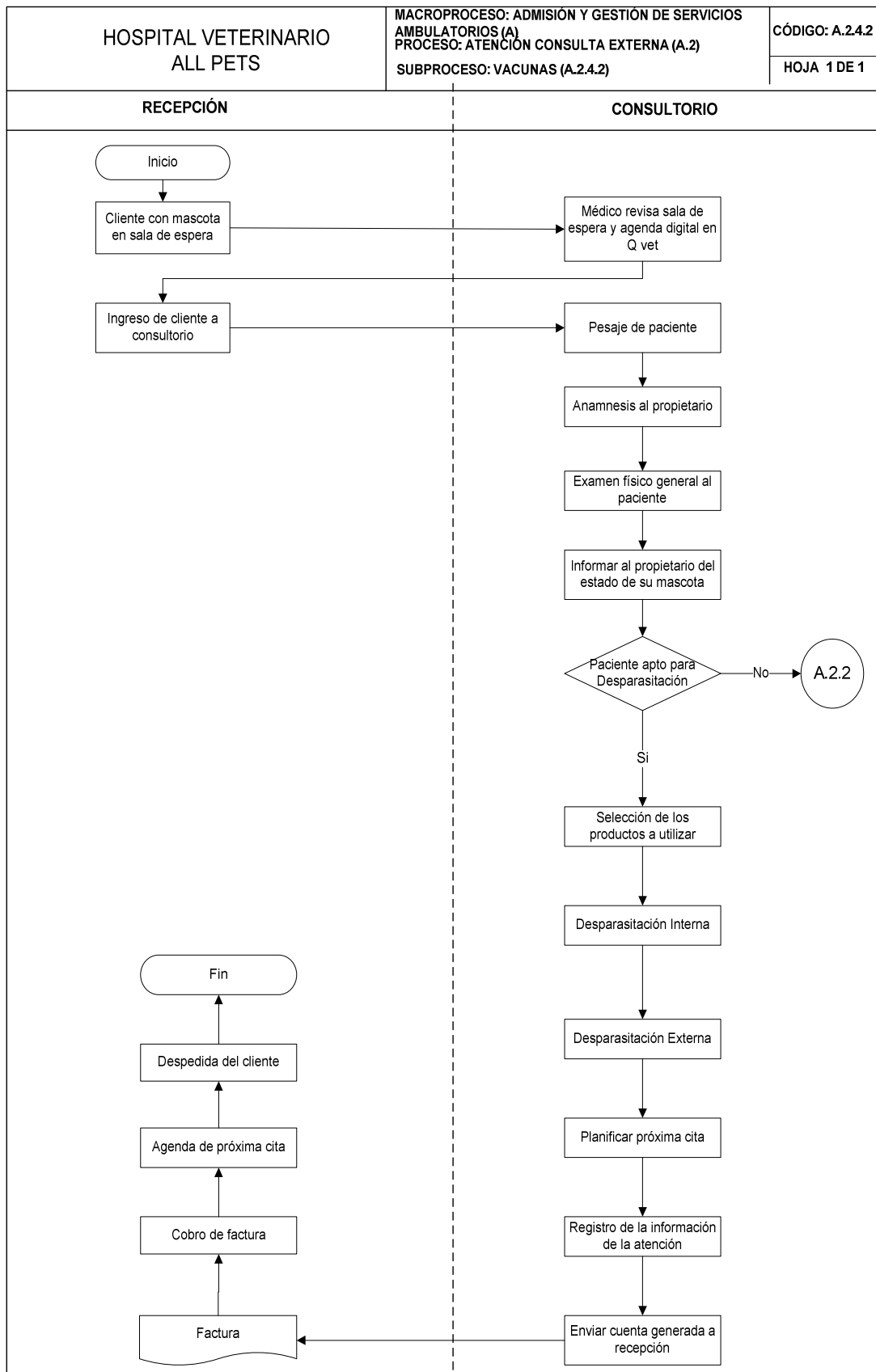
MACROPROCESOS: ADMISIÓN Y GESTIÓN DE
SERVICIOS AMBULATORIOS (A)

PROCESO: ATENCIÓN CONSULTA EXTERNA (A.2)

SUBPROCESO: ATENCIÓN MEDICINA PREVENTIVA
(A.2.4)

SUBPROCESO: DESPARASITACIÓN (A.2.4.2)

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS		Código: A.2.4.2
				1 Pág. de 1
MACROPROCESO: Admisión y Gestión de Servicios Ambulatorios (A)				
PROCESO: Atención Consulta Externa (A.2)				
SUBPROCESO: Desparasitación (A.2.4.2)				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Revisión sala de espera/agenda digital	Consultorio	El médico revisa el módulo de sala de espera/agenda del programa informático Qvet, y revisa sus citas y/o el paciente en turno para vacunación, carga la visita y revisa la HCL	Médico
2	Ingreso de cliente a consultorio	Recepción	La recepcionista y/o el médico residente dirigen al propietario con su mascota a la consulta destinada, la cual debe estar limpia y ordenada	Recepcionista/ Médico
3	Pesaje de paciente	Consultorio	Se realiza el pesaje de los pacientes al momento de realizar el ingreso al área de consultorios	Auxiliar/médico
4	Anamnesis al propietario	Consultorio	Se inicia preguntando al propietario acerca de la necesidad principal de atención (motivo de consulta), esta debe ser ordenada y sistemática	Médico
5	Examen físico general	Consultorio	Se realiza una exploración física general, en la cual se incluye la toma de signos vitales, identificando anomalías	Médico
6	Selección de los productos a utilizar	Consultorio	De acuerdo al peso y a la edad del paciente se determina el o los productos farmacológicos a utilizar	Médico
7	Desparasitación interna	Consultorio	Se administra el desparasitante interno por vía oral de acuerdo a protocolo establecido	Médico
8	Desparasitación externa	Consultorio	Se aplica el antiparasitario externo por vía percutánea o parenteral de acuerdo a protocolo establecido	Médico
9	Planificar próxima cita	Consultorio	Se informa al propietario la fecha de la próxima revacunación y se genera una cita para el paciente la cual es registrada en recepción y en el carnet de vacunación	Médico
10	Registro de la información de la atención	Consultorio	Se registra en el programa informático Qvet toda la información correspondiente a la atención siguiendo lo establecido en el protocolo correspondiente	Médico
11	Enviar cuenta generada	Consultorio	El médico envía a recepción el detalle de los conceptos y los valores generados por la atención para realizar la factura	Médico
12	Cobro factura	Recepción	Se realiza el cobro de la factura generada por la atención	Recepcionista
13	Despedida del cliente	Recepción	Se despide al cliente de forma amable y cordial	Recepcionista



Fuente: Hospital Veterinario All Pets, 2012
 Elaborado por: El Autor

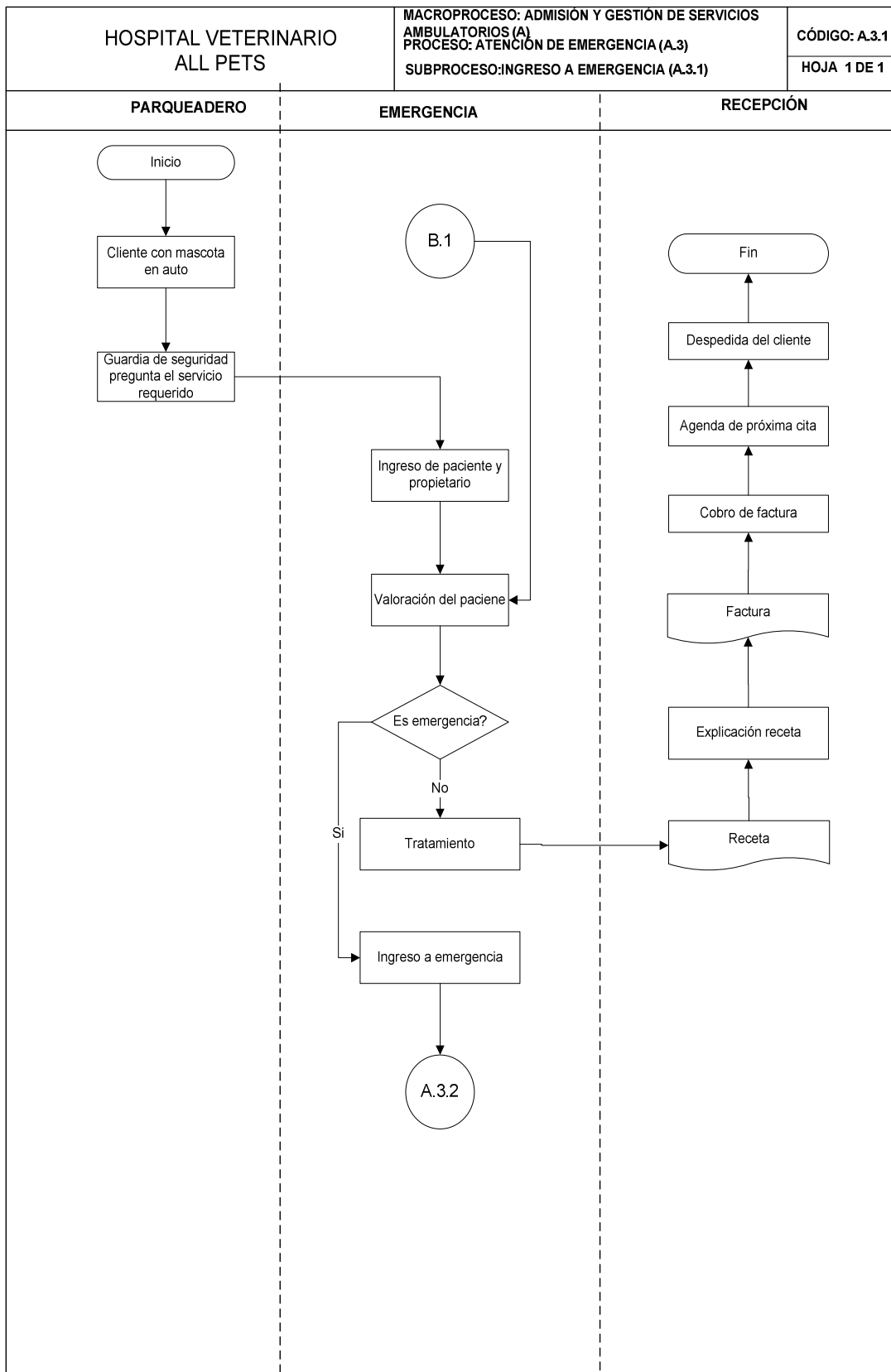
HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS																			
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES																			
PROCESO	Atención Consulta Externa (A.2)			Cód. Ficha:	A.2.4.2-001														
SUBPROCESO	Vacunas (A.2.4.2)																		
RESPONSABLE	Médico Residente																		
INDICADOR	Tasa de Desparasitaciones																		
FORMA DE CÁLCULO																			
(Consultas por desparasitación / total de consultas) x 100																			
DEFINICIÓN	Indica el porcentaje de consultas de pacientes que ingresan por desparasitación al mes en relación al total de consultas mensuales.																		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos estadísticos del Hospital Veterinario All Pets																		
METAS		RESULTADO PLANIFICADO		FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN														
L.I	Aceptable	L.S	Se espera tener 20 % de desparasitaciones promedio al mes	Mes	Porcentaje														
15,00%	20,00%	25,00%																	
GRÁFICO DE MEDICIÓN																			
<p>Tasa de atención Desparasitaciones</p> <p>—●— Tasa de atención Desparasitaciones</p> <table border="1" style="margin: 10px auto;"> <caption>Datos del Gráfico de Medición</caption> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>Tasa de atención Desparasitaciones (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Enero</td> <td>4,08</td> </tr> <tr> <td>Febrero</td> <td>5,15</td> </tr> <tr> <td>Marzo</td> <td>5,62</td> </tr> <tr> <td>Abril</td> <td>6,31</td> </tr> <tr> <td>Mayo</td> <td>7,04</td> </tr> <tr> <td>Junio</td> <td>6,32</td> </tr> </tbody> </table>						Mes	Tasa de atención Desparasitaciones (%)	Enero	4,08	Febrero	5,15	Marzo	5,62	Abril	6,31	Mayo	7,04	Junio	6,32
Mes	Tasa de atención Desparasitaciones (%)																		
Enero	4,08																		
Febrero	5,15																		
Marzo	5,62																		
Abril	6,31																		
Mayo	7,04																		
Junio	6,32																		
OBSERVACIONES																			
<p>De acuerdo a las estadísticas del hospital veterinario se ha observado un porcentaje de pacientes que ingresan por desparasitación que fluctúa entre el 4.08% al 7.04%, lo cual está bajo los parámetros establecidos para este tipo de centros. Se recomienda trabajar en el fomento y la difusión de consejos para mejorar la medicina preventiva en los pacientes a través de la concientización de los propietarios.</p>																			

MACROPROCESOS: ADMISIÓN Y GESTIÓN DE
SERVICIOS AMBULATORIOS (A)

PROCESO: ATENCIÓN DE EMERGENCIA (A.3)

SUBPROCESO: INGRESO A EMERGENCIA (A.3.1)

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS		Código: A.3.1
				1 Pág. de 1
MACROPROCESO: Admisión y Gestión de Servicios Ambulatorios (A)				
PROCESO: Atención de Emergencia (A.3)				
SUBPROCESO: Ingreso a Emergencia (A.3.1)				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Ingreso de Cliente a parqueadero	Parquedero	El guardia de seguridad verifica el ingreso del cliente organiza su estacionamiento, pregunta al propietario acerca de la necesidad de atención, timbra e informa al médico	Recepcionista
2	Ingreso de cliente a recepción	Recepción	El médico residente o el auxiliar de turno abre la puerta permite el ingreso del propietario con su mascota	Auxiliar/Médico
3	Se realiza Triage del paciente	Emergencia	El médico realiza la categorización del paciente, a través de una rápida anamnesis al propietario y la observación general, define si está frente a una emergencia o a una urgencia	Médico
4	Dar atención inmediata	Emergencia	Brindar el soporte vital de forma inmediata para conseguir estabilizar al paciente	Médico
5	Toma de datos de cliente nuevo	Recepción	Al nuevo cliente se le toman sus datos y los de la mascota, sin omitir detalles	Médico
6	Registro de cliente habitual (antuguero)	Recepción	Se registra el ingreso del cliente y del paciente	Médico
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				



Fuente: Hospital Veterinario All Pets, 2012
 Elaborado por: El Autor

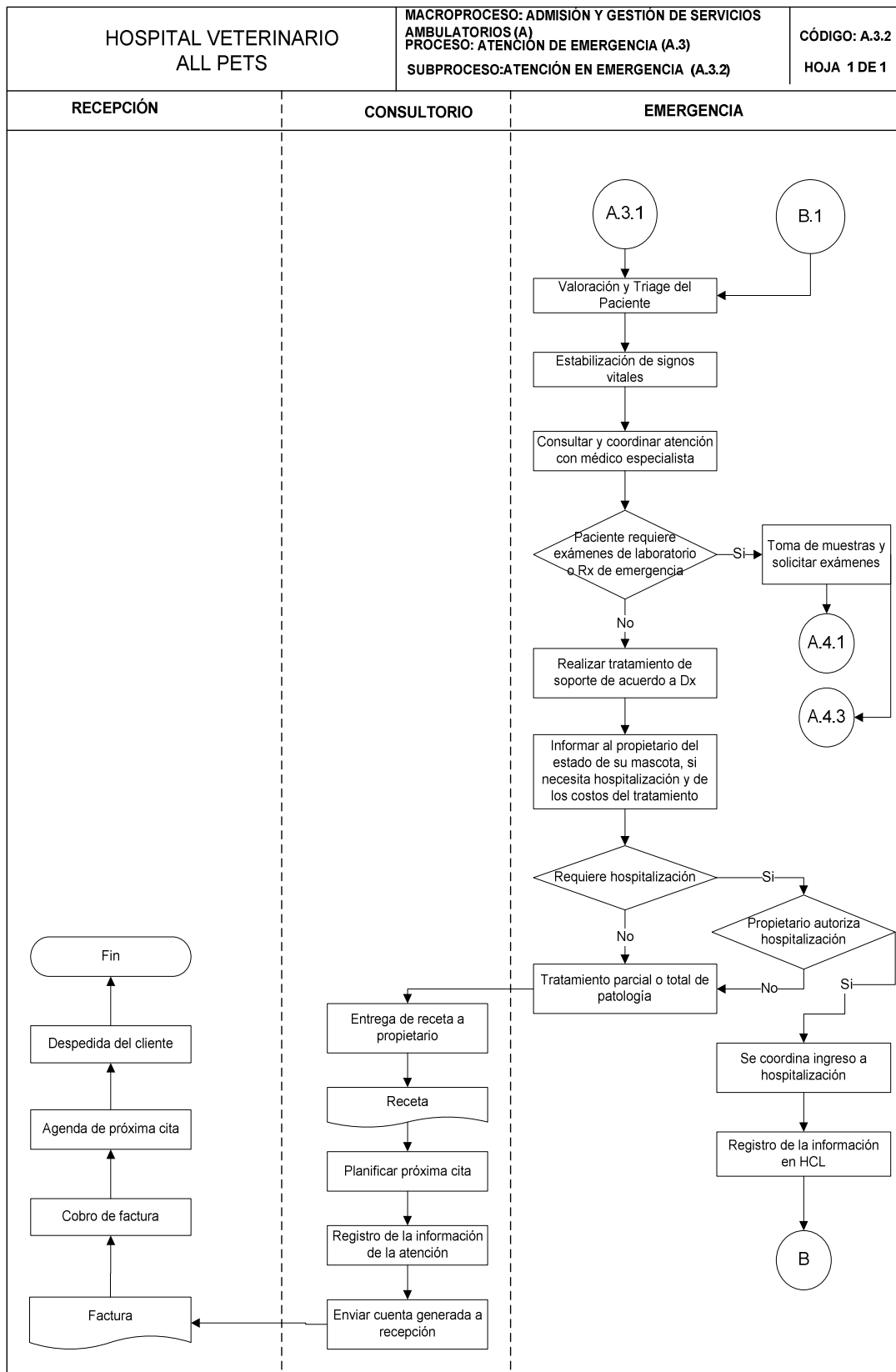
HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS																	
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES																	
PROCESO	Atención de Emergencia (A.3)	Cód. Ficha:	A.3.1-001														
SUBPROCESO	Ingreso a emergencias (A.3.1)																
RESPONSABLE	Médico Residente																
INDICADOR	Tasa de atención en emergencia																
FORMA DE CÁLCULO																	
(total de consultas de emergencia / total de consultas) x 100																	
DEFINICIÓN	Indica el porcentaje de pacientes que ingresaron por emergencia en relación al total de consultas mensuales																
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos estadísticos del Hospital Veterinario All Pets																
METAS		RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA														
L.I	Aceptabl	L.S	UNIDAD DE MEDICIÓN														
			Mensual														
			Porcentaje														
GRÁFICO DE MEDICIÓN																	
<p>Tasa de consultas de emergencia</p> <table border="1"> <caption>Data for Tasa de consultas de emergencia</caption> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>Tasa (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Enero</td> <td>7,5</td> </tr> <tr> <td>Febrero</td> <td>6,5</td> </tr> <tr> <td>Marzo</td> <td>6,0</td> </tr> <tr> <td>Abril</td> <td>12,0</td> </tr> <tr> <td>Mayo</td> <td>10,5</td> </tr> <tr> <td>Junio</td> <td>8,5</td> </tr> </tbody> </table>				Mes	Tasa (%)	Enero	7,5	Febrero	6,5	Marzo	6,0	Abril	12,0	Mayo	10,5	Junio	8,5
Mes	Tasa (%)																
Enero	7,5																
Febrero	6,5																
Marzo	6,0																
Abril	12,0																
Mayo	10,5																
Junio	8,5																
OBSERVACIONES																	
Este indicador nos representa la tasa de pacientes de emergencia atendidos en el semestre correspondiente, no se han determinado valores de referencia ya que estos variarán en dependencia de la orientación del centro.																	

MACROPROCESOS: ADMISIÓN Y GESTIÓN DE
SERVICIOS AMBULATORIOS (A)

PROCESO: ATENCIÓN DE EMERGENCIA (A.3)

SUBPROCESO: ATENCIÓN EN EMERGENCIA (A.3.2)

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS		Código: A.3.2
				1 Pág. de 1
MACROPROCESO: Admisión y Gestión de Servicios Ambulatorios (A)				
PROCESO: Atención de Emergencia (A.3)				
SUBPROCESO: Atención en Emergencia (A.3.2)				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Valoración clínica del paciente	Emergencia	Se realiza una valoración clínica general del paciente, tratando de establecer un diagnóstico y pronóstico del mismo	Médico
2	Estabilización de signos vitales	Emergencia	Se toman todas las medidas necesarias orientadas al control y a la estabilización de los signos vitales del paciente de acuerdo al protocolo para cada caso	Médico
3	Toma de muestras y solicitud de servicios de diagnóstico	Emergencia	De acuerdo al caso se decide que auxiliares de diagnóstico son necesarios en la emergencia de acuerdo a eso se realizan las tomas de muestra o la solicitud correspondiente para la realización de los exámenes complementarios	Médico
4	Consultar y coordinar atención con el médico especialista	Emergencia	En caso de ser necesarios se solicita apoyo al médico veterinario especialista para que guíe el manejo clínico del paciente	Médico
5	Realizar tratamiento	Emergencia	Se instaura el tratamiento médico y de soporte del paciente	Médico
5	Informar al propietario	Emergencia	Se informa al propietario del paciente del diagnóstico probable, el pronóstico y del costo del tratamiento	Médico
6	Coordinar ingreso a hospitalización	Emergencia	Si el paciente requiere ser hospitalizado se informa al propietario y se establece un presupuesto aproximado de la atención el cual es firmado junto con las autorizaciones correspondientes. Se remite al paciente a hospitalización	Médico
7	Entregar receta	Consultorio	Si el paciente no requiere hospitalización se entrega la receta con el tratamiento para la casa	Médico
8	Planificar próxima cita	Consultorio	Se coordina con el propietario la próxima cita para el paciente la cual es registrada en recepción	Médico
9	Cobro factura	Recepción	Se realiza el cobro de la factura generada por la atención	Médico
10	Despedida del cliente	Recepción	Se despede al cliente de forma amable y cordial	Médico
11	Registro de la información de la atención	Emergencia	Se registra en el programa informático Qvet toda la información correspondiente a la atención siguiendo lo establecido en el protocolo	Médico
12				
13				



Fuente: Hospital Veterinario All Pets, 2012
Elaborado por: El Autor

HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS																			
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES																			
PROCESO	Atención de Emergencia (A.3)		Cód. Ficha:	A.3.2-001															
SUBPROCESO	Atención en emergencia (A.3.2)																		
RESPONSABLE	Médico Residente																		
INDICADOR	Tasa de atención en emergencia																		
FORMA DE CÁLCULO																			
(total de consultas de emergencia / total de consultas) x 100																			
DEFINICIÓN	Indica el porcentaje de pacientes que ingresaron por emergencia en relación al total de consultas mensuales																		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos estadísticos del Hospital Veterinario All Pets																		
METAS																			
L.I	Aceptabl	L.S	RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN														
				Mensual	Porcentaje														
GRÁFICO DE MEDICIÓN																			
<p>Tasa de consultas de emergencia</p> <table border="1"> <caption>Data for Tasa de consultas de emergencia</caption> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>Tasa (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Enero</td> <td>7,5</td> </tr> <tr> <td>Febrero</td> <td>6,5</td> </tr> <tr> <td>Marzo</td> <td>5,5</td> </tr> <tr> <td>Abril</td> <td>12,5</td> </tr> <tr> <td>Mayo</td> <td>10,5</td> </tr> <tr> <td>Junio</td> <td>8,5</td> </tr> </tbody> </table>						Mes	Tasa (%)	Enero	7,5	Febrero	6,5	Marzo	5,5	Abril	12,5	Mayo	10,5	Junio	8,5
Mes	Tasa (%)																		
Enero	7,5																		
Febrero	6,5																		
Marzo	5,5																		
Abril	12,5																		
Mayo	10,5																		
Junio	8,5																		
OBSERVACIONES																			
<p>Este indicador nos representa la tasa de pacientes de emergencia atendidos en el semestre correspondiente, no se han determinado valores de referencia ya que estos variarán en dependencia de la orientación del centro.</p>																			

HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS			
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES			
PROCESO	Atención de Emergencia (A.3)	Cód. Ficha:	A.3.2-002
SUBPROCESO	Atención en emergencia (A.3.2)		
RESPONSABLE	Recepcionista		
INDICADOR	Tasa de Mortalidad en emergencia		
FORMA DE CÁLCULO			
(Número de muertes en emergencia / Total consultas de emergencia) x 100			
DEFINICIÓN	Indica el porcentaje de mortalidad promedio mensual en emergencia.		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos estadísticos del Hospital Veterinario All Pets		
METAS			
L.I	Acceptable	L.S	RESULTADO PLANIFICADO
			FRECUENCIA
			Mensual
			UNIDAD DE MEDICIÓN
			Porcentaje
GRÁFICO DE MEDICIÓN			
OBSERVACIONES			
Este indicador es una propuesta para ser implementada en el centro ya que al momento en el Hospital Veterinario All Pets no se llevan estadísticas para la valoración de este indicador.			

HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS					
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES					
PROCESO	Atención de Emergencia (A.3)		Cód. Ficha:	A.3.2-003	
SUBPROCESO	Atención en emergencia (A.3.2)				
RESPONSABLE	Recepcionista				
INDICADOR	Tasa Morbilidad en emergencia				
FORMA DE CÁLCULO					
(Número de patología "x" / Total consultas emergencia) x 100					
DEFINICIÓN	Indica el porcentaje de una patología o causa de ingreso en relación al total de emergencias ingresadas en un mes.				
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos estadísticos del Hospital Veterinario All Pets				
METAS					
	RESULTADO PLANIFICADO		FRECUENCIA		UNIDAD DE MEDICIÓN
L.I	Acceptable	L.S		Mensual	Porcentaje
GRÁFICO DE MEDICIÓN					
OBSERVACIONES					
Este indicador es una propuesta para ser implementada en el centro ya que al momento en el Hospital Veterinario All Pets no se llevan estadísticas para la valoración de este indicador.					

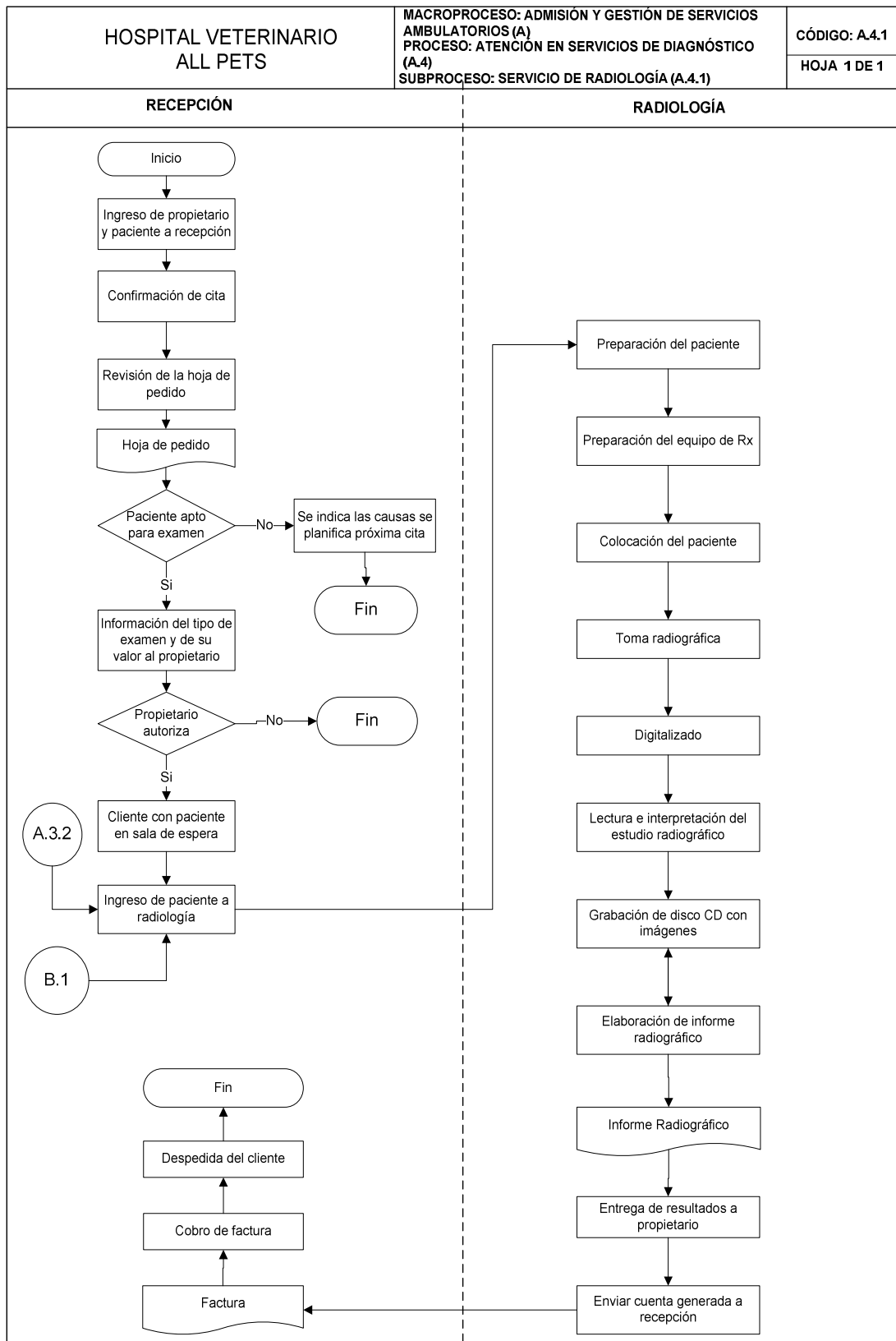
MACROPROCESOS: ADMISIÓN Y GESTIÓN DE
SERVICIOS AMBULATORIOS (A)

PROCESO: ATENCIÓN EN SERVICIOS DE
DIAGNÓSTICO (A.4)

SUBPROCESO: SERVICIO DE RADIOLOGÍA (A.4.1)

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS		Código: A.4.1
				1 Pág. de 2
MACROPROCESO: Admisión y Gestión de Servicios Ambulatorios (A)				
PROCESO: Atención en Servicios de Diagnóstico (A.4)				
SUBPROCESO: Servicio de Radiología (A.4.1)				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Ingreso de Cliente a recepción	Recepción	La recepcionista de turno abre la puerta al cliente, saluda cordialmente y le pregunta si es la primera vez que visita el hospital	Recepcionista
2	Confirmación de cita	Recepción	Se revisa en la agenda la cita para la realización del estudio radiográfico	Recepcionista
3	Revisión de la hoja de pedido	Recepción	Se solicita al propietario del paciente la hoja de pedido del médico veterinario solicitante o se comunica con el mismo para confirmar el estudio a realizarse	Médico Residente
4	Informar el valor del servicio al propietario	Recepción	Se informa al propietario el valor del estudio radiológico, para posterior a su autorización continuar con el siguiente paso	Médico Residente
5	Preparación del paciente	Radiología	Se prepara al paciente, se toma el peso, medidas y de ser necesario se realiza sedación	Médico Residente
6	Preparación del equipo de RX	Radiología	De acuerdo a la hoja de pedido y del estudio a realizarse, se asigna los factores de la técnica correspondiente, y se realiza la colimación del cassette	Médico Residente
7	Colocación del paciente	Radiología	Se coloca al paciente de acuerdo al estudio a realizarse y siguiendo la técnica establecida en el protocolo correspondiente	Médico Residente/Auxiliar
8	Toma Radiográfica	Radiología	Una vez verificado que todo está listo se realiza la toma de la placa radiográfica	Médico Residente/Auxiliar
9	Digitalizado	Radiología	Se registran los datos del propietario y del paciente y se procede a digitalizar la placa radiográfica	Médico Residente
10	Lectura e Interpretación	Radiología	Empleando la técnica de interpretación radiológica se realiza la lectura e interpretación de la placa radiográfica	Médico Radiólogo
11	Grabar disco para entrega	Radiología	Las imágenes se graban en un disco para ser entregadas al propietario	Médico Radiólogo
12	Realiza informe radiográfico	Radiología	Elaboración del informe radiológico en el que se indican las anomalías encontradas y se indica el diagnóstico y las recomendaciones	Médico Radiólogo
13	Entrega de resultados	Recepción	Se realiza la entrega de los resultados al propietario	Médico Residente

MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS		Código: A.4.1		
		2 Pág. de 2		
MACROPROCESO: Admisión y Gestión de Servicios Ambulatorios (A)				
PROCESO: Atención en Servicios de Diagnóstico (A.4)				
SUBPROCESO: Servicio de Radiología (A.4.1)				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
14	Enviar cuenta generada	Radiología	El médico envía a recepción el detalle de los conceptos y los valores generados por la atención para realizar la factura	Médico Residente
15	Cobro factura	Recepción	Se realiza el cobro de la factura generada por la atención	Recepcionista
16	Despedida del cliente	Recepción	Se despide al cliente de forma amable y cordial	Recepcionista
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				
31				
32				
33				
34				
35				
36				
37				
38				
39				
40				
41				
42				
43				
44				
45				
46				
47				
48				
49				
50				
51				



Fuente: Hospital Veterinario All Pets, 2012
 Elaborado por: El Autor

HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS																			
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES																			
PROCESO	Atención en Servicios de Diagnóstico (A.4)		Cód. Ficha:	A.4.1-001															
SUBPROCESO	Servicio de radiología (A.4.1)																		
RESPONSABLE	Médico Especialista (Radiólogo)																		
INDICADOR	Promedio de exámenes radiológicos por consulta médica																		
FORMA DE CÁLCULO																			
(Número de exámenes radiológicos / Número total de consultas médicas)																			
DEFINICIÓN	Indica el numero de exámenes radiológicos que se realiza por cada consulta medica.																		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos estadísticos del Hospital Veterinario All Pets																		
METAS		RESULTADO PLANIFICADO		FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN														
L.I	Aceptabl	L.S	Estos son parámetros usados en hospitales humanos	Mensual	Porcentaje														
0,05%	0,10%	0,20%																	
GRÁFICO DE MEDICIÓN																			
<p>Promedio de exámenes radiológicos</p> <table border="1"> <caption>Datos del Gráfico de Medición</caption> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>Promedio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Enero</td> <td>0,16</td> </tr> <tr> <td>Febrero</td> <td>0,17</td> </tr> <tr> <td>Marzo</td> <td>0,16</td> </tr> <tr> <td>Abril</td> <td>0,23</td> </tr> <tr> <td>Mayo</td> <td>0,17</td> </tr> <tr> <td>Junio</td> <td>0,19</td> </tr> </tbody> </table>						Mes	Promedio	Enero	0,16	Febrero	0,17	Marzo	0,16	Abril	0,23	Mayo	0,17	Junio	0,19
Mes	Promedio																		
Enero	0,16																		
Febrero	0,17																		
Marzo	0,16																		
Abril	0,23																		
Mayo	0,17																		
Junio	0,19																		
OBSERVACIONES																			
<p>Como se puede apreciar el gráfico el promedio de estudios radiológicos realizados en el hospital es comparable a los índices o promedios estándares establecidos para hospitales humanos lo cual indica un buen funcionamiento del servicio.</p>																			

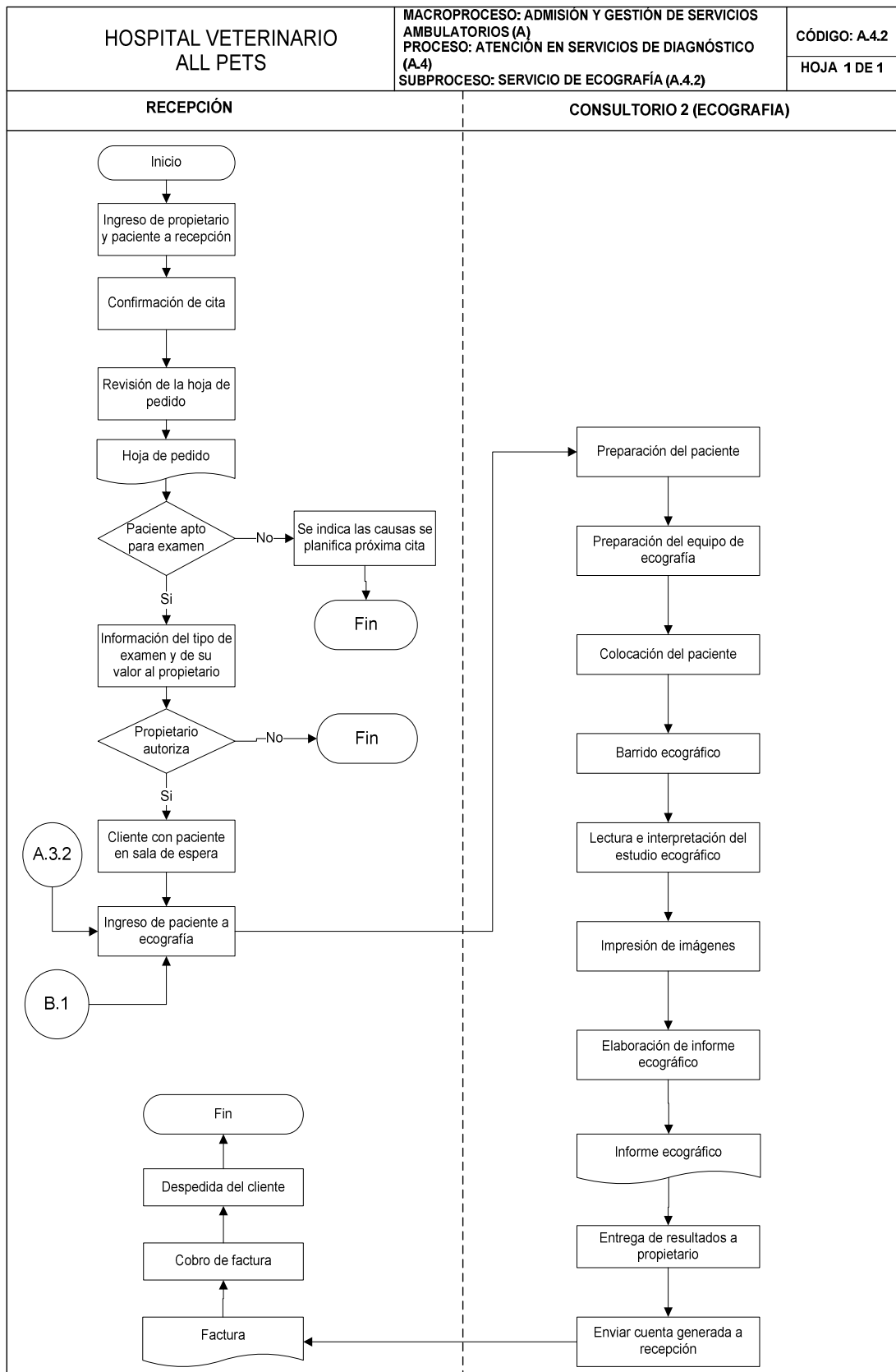
MACROPROCESOS: ADMISIÓN Y GESTIÓN DE
SERVICIOS AMBULATORIOS (A)

PROCESO: ATENCIÓN EN SERVICIOS DE
DIAGNÓSTICO (A.4)

SUBPROCESO: SERVICIO DE ECOGRAFÍA (A.4.2)

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS		Código: A.4.2
				1 Pág. de 2
MACROPROCESO: Admisión y Gestión de Servicios Ambulatorios (A)				
PROCESO: Atención en Servicios de Diagnóstico (A.4)				
SUBPROCESO: Servicio de Ecografía (A.4.2)				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Ingreso de Cliente a recepción	Recepción	La recepcionista de turno abre la puerta al cliente, saluda cordialmente y le pregunta si es la primera vez que visita el hospital	Recepcionista
2	Confirmación de cita	Recepción	Se revisa en la agenda la cita para la realización del estudio radiográfico	Recepcionista
3	Revisión de la hoja de pedido	Recepción	Se solicita al propietario del paciente la hoja de pedido del médico veterinario solicitante o se comunica con el mismo para confirmar el estudio a realizarse	Médico Residente
4	Informar el valor del servicio al propietario	Recepción	Se informa al propietario el valor del estudio radiológico, para posterior a su autorización continuar con el siguiente paso	Médico Residente
5	Preparación del paciente	Consultorio 2	Se prepara al paciente, se rasura la ventana de acuerdo al estudio solicitado	Médico Residente/Auxiliar
6	Preparación del equipo de ecografía	Consultorio 2	Se enciende el ecógrafo, se realizan las conexiones al computador para grabar el estudio	Médico Residente
7	Colocación del paciente	Consultorio 2	Se coloca al paciente de acuerdo al estudio a realizarse y siguiendo la técnica establecida en el protocolo correspondiente	Médico Residente/Auxiliar
8	Barrido Ecográfico	Consultorio 2	Una vez verificado que todo está listo se realiza el estudio ecográfico de acuerdo al tipo de estudio se sigue lo establecido en el protocolo	Médico Radiólogo
9	Lectura e Interpretación	Consultorio 2	Empleando la técnica de interpretación radiológica se realiza la lectura e interpretación de la placa radiográfica	Médico Radiólogo
10	Grabar disco para entrega	Consultorio 2	Las imágenes se graban en un disco para ser entregadas al propietario	Médico Radiólogo
11	Realizar informe ecográfico	Consultorio 2	Elaboración del informe ecográfico en el que se indican las anomalías encontradas y se indica el diagnóstico y las recomendaciones	Médico Radiólogo
12	Entrega de resultados	Consultorio 2	Se realiza la entrega de los resultados al propietario	Médico Residente

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS		Código: A.4.2
				2 Pág. de 2
MACROPROCESO: Admisión y Gestión de Servicios Ambulatorios (A)				
PROCESO: Atención en Servicios de Diagnóstico (A.4)				
SUBPROCESO: Servicio de Ecografía (A.4.2)				
13	Enviar cuenta generada	Consultorio 2	El médico envía a recepción el detalle de los conceptos y los valores generados por la atención para realizar la factura	Médico Residente
14	Cobro factura	Consultorio 2	Se realiza el cobro de la factura generada por la atención	Recepcionista
15	Despedida del cliente	Consultorio 2	Se despide al cliente de forma amable y cordial	Recepcionista
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				
31				
32				
33				
34				
35				
36				
37				
38				
39				
40				
41				
42				
43				
44				
45				
46				
47				
48				
49				



Fuente: Hospital Veterinario All Pets, 2012
 Elaborado por: El Autor

HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS																			
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES																			
PROCESO	Atención en Servicios de Diagnóstico (A.4)		Cód. Ficha:	A.4.2-001															
SUBPROCESO	Servicio de Ecografía (A.4.2)																		
RESPONSABLE	Médico Especialista (Radiólogo)																		
INDICADOR	Promedio de exámenes ecográficos por consulta médica																		
FORMA DE CÁLCULO																			
(Número de exámenes radiológicos / Número total de consultas médicas)																			
DEFINICIÓN	Indica el numero de exámenes ecográficos que se realiza por cada consulta medica.																		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos estadísticos del Hospital Veterinario All Pets																		
METAS		RESULTADO PLANIFICADO		FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN														
L.I	Aceptable	L.S	Estos son parámetros de usados en hospitales humanos	Mensual	Porcentaje														
0,05%	0,10%	0,20%																	
GRÁFICO DE MEDICIÓN																			
<p>Promedio de exámenes ecográficos</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <caption>Datos del Gráfico de Medición</caption> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>Promedio de exámenes ecográficos (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Enero</td> <td>0,16</td> </tr> <tr> <td>Febrero</td> <td>0,16</td> </tr> <tr> <td>Marzo</td> <td>0,16</td> </tr> <tr> <td>Abril</td> <td>0,23</td> </tr> <tr> <td>Mayo</td> <td>0,16</td> </tr> <tr> <td>Junio</td> <td>0,18</td> </tr> </tbody> </table>						Mes	Promedio de exámenes ecográficos (%)	Enero	0,16	Febrero	0,16	Marzo	0,16	Abril	0,23	Mayo	0,16	Junio	0,18
Mes	Promedio de exámenes ecográficos (%)																		
Enero	0,16																		
Febrero	0,16																		
Marzo	0,16																		
Abril	0,23																		
Mayo	0,16																		
Junio	0,18																		
OBSERVACIONES																			
<p>Como se puede apreciar el gráfico el promedio de estudios ecográficos realizados en el hospital es comparable a los índices o promedios estándares establecidos para hospitales humanos lo cual indica un buen funcionamiento del servicio.</p>																			

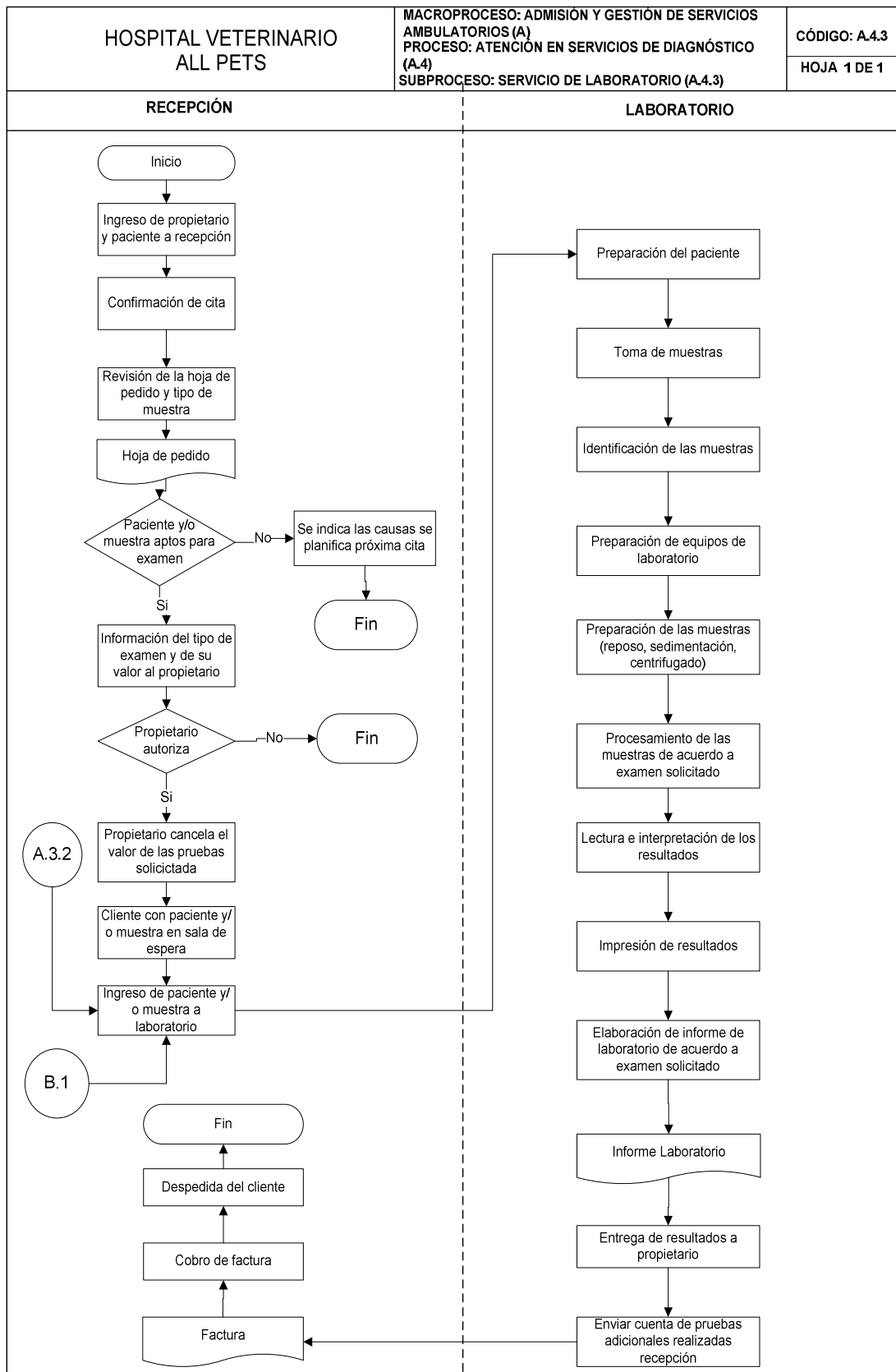
**MACROPROCESOS: ADMISIÓN Y GESTIÓN DE
SERVICIOS AMBULATORIOS (A)**

**PROCESO: ATENCIÓN EN SERVICIOS DE
DIAGNÓSTICO (A.4)**

SUBPROCESO: SERVICIO DE LABORATORIO (A.4.3)

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS		Código: A.4.3 1 Pág. de 2
MACROPROCESO: Admisión y Gestión de Servicios Ambulatorios (A) PROCESO: Atención en Servicios de Diagnóstico (A.4) SUBPROCESO: Servicio de Laboratorio (A.4.3)				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Ingreso de Cliente a recepción	Recepción	La recepcionista de turno abre la puerta al cliente, saluda cordialmente y le pregunta si es la primera vez que visita el hospital	Recepcionista
2	Confirmación de cita	Recepción	Se revisa en la agenda la cita para la realización de la toma de muestras	Recepcionista
3	Revisión de la hoja de pedido	Recepción	Se solicita al propietario del paciente la hoja de pedido del médico veterinario solicitante o se comunica con el mismo para confirmar el estudio a realizarse	Recepcionista
4	Informar el valor del servicio al propietario	Recepción	Se informa al propietario el valor de exámenes de laboratorio solicitados, para posterior a su autorización y cancelación continuar con el siguiente paso	Recepcionista
5	Recepción de muestras	Recepción	Se reciben las muestras para los análisis, comprobando se su transporte y conservación hayan sido los adecuados	Recepcionista
6	Preparación del paciente	Consultorio	Se prepara al paciente, se realiza tricotomía de ser necesario para la toma de muestra	Médico Residente/Auxiliar
7	Toma de muestra	Consultorio	Se realizan las tomas de muestras dependiendo el tipo de prueba a realizarse siguiendo lo recomendado en el protocolo correspondiente	Médico Residente
8	Identificación de la muestra	Consultorio	Se identifican las muestras de cada paciente siguiendo las recomendaciones del protocolo para este fin	Médico Residente
9	Procesamiento de las muestras	Laboratorio	Se verifica el estado de las muestras y se procesa cada una de ellas siguiendo los pasos indicados en el manual de procedimiento para cada muestra	Médico Residente
10	Lectura e Interpretación	Laboratorio	Una vez obtenidos los resultados se procede a realizar la lectura e interpretación de estos	Médico Residente

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS		Código: A.4.3
				2 Pág. de 2
MACROPROCESO: Admisión y Gestión de Servicios Ambulatorios (A)				
PROCESO: Atención en Servicios de Diagnóstico (A.4)				
SUBPROCESO: Servicio de Laboratorio (A.4.3)				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
11	Impresión de resultados	Laboratorio	Se imprimen los resultados para ser entregados al propietario del paciente	Médico Residente
12	Realizar informes	Laboratorio	De acuerdo al examen realizado se elabora un reporte escrito del resultado, lectura e interpretación del mismo	Médico especialista
13	Registro de las pruebas y consumibles utilizados	Laboratorio	De acuerdo a lo indicado se registra las pruebas y consumibles utilizadas en cada paciente dicho registro se lo hace en una hoja de excel en un formato ya establecido	Médico Residente
14	Entrega de resultados	Laboratorio	Se realiza la entrega de los resultados al propietario	Médico Residente
15	Enviar cuenta generada	Laboratorio	El médico envía a recepción el detalle de los conceptos y los valores generados por la atención para realizar la factura	Médico Residente
16	Cobro factura	Recepción	Se realiza el cobro de la factura generada por la atención	Recepcionista
17	Despedida del cliente	Recepción	Se depide al cliente de forma amable y cordial	Recepcionista
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				
31				
32				
33				
34				
35				



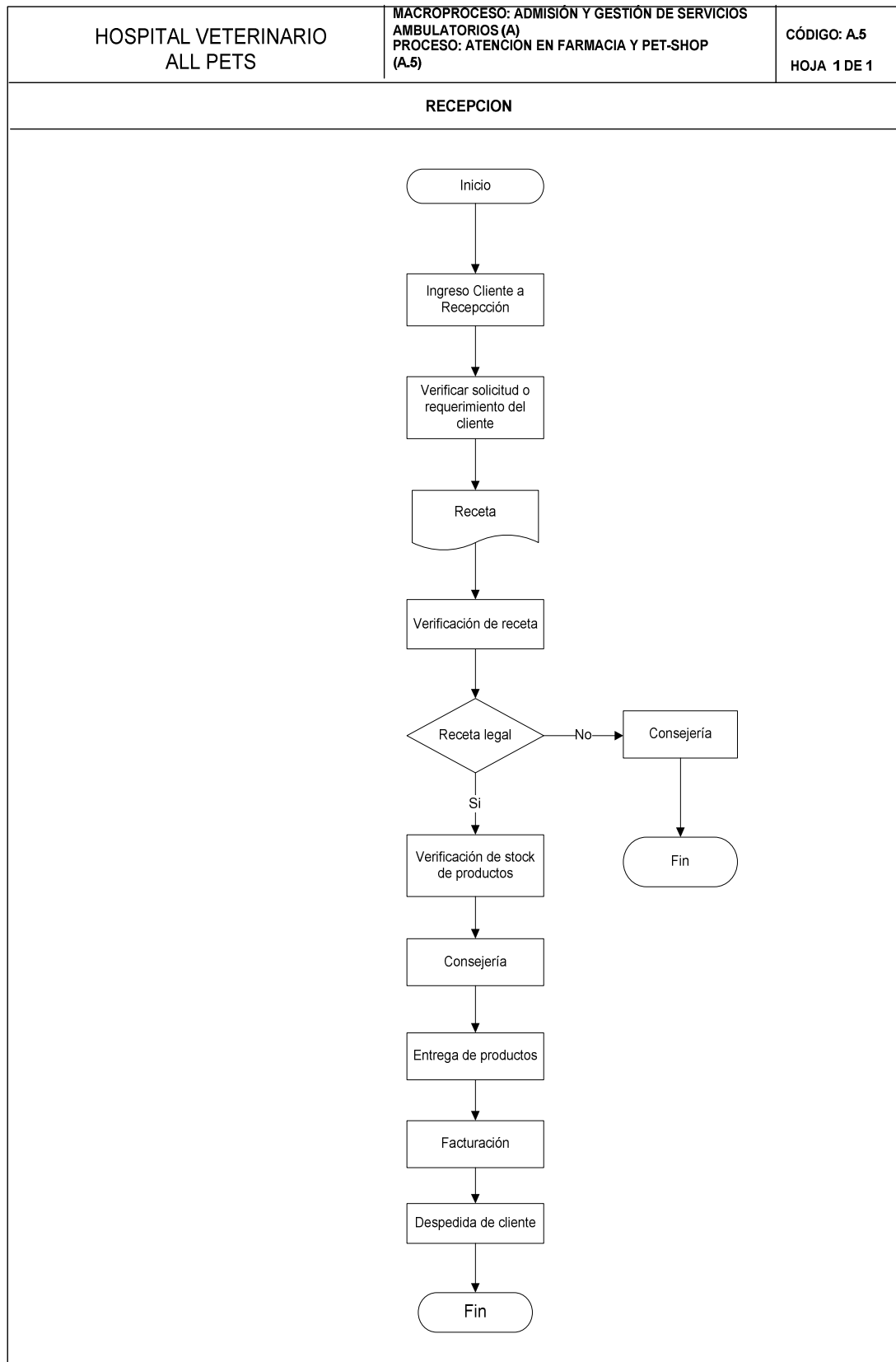
Fuente: Hospital Veterinario All Pets, 2012
 Elaborado por: El Autor

HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS																			
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES																			
PROCESO	Atención en Servicios de Diagnóstico (A.4)		Cód. Ficha:	A.4.3-001															
SUBPROCESO	Servicio de laboratorio (A.4.3)																		
RESPONSABLE	Médico Especialista (Patoólogo Clínico)																		
INDICADOR	Promedio de exámenes de laboratorio por consulta médica																		
FORMA DE CÁLCULO																			
(Número de exámenes de laboratorio / Número total de consultas médicas)																			
DEFINICIÓN	Indica el numero de exámenes de laboratorio que se realiza por cada consulta médica.																		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos estadísticos del Hospital Veterinario All Pets																		
METAS		RESULTADO PLANIFICADO		FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN														
L.I	Aceptabl	L.S	Estos son parámetros de usados en hospitales humanos	Mensual	Porcentaje														
4,00%	7,00%	10,00%																	
GRÁFICO DE MEDICIÓN																			
<p>Promedio de exámenes de Laboratorio</p> <table border="1"> <caption>Data for Promedio de exámenes de Laboratorio</caption> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>Promedio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Enero</td> <td>0,27</td> </tr> <tr> <td>Febrero</td> <td>0,28</td> </tr> <tr> <td>Marzo</td> <td>0,22</td> </tr> <tr> <td>Abril</td> <td>0,28</td> </tr> <tr> <td>Mayo</td> <td>0,26</td> </tr> <tr> <td>Junio</td> <td>0,28</td> </tr> </tbody> </table>						Mes	Promedio	Enero	0,27	Febrero	0,28	Marzo	0,22	Abril	0,28	Mayo	0,26	Junio	0,28
Mes	Promedio																		
Enero	0,27																		
Febrero	0,28																		
Marzo	0,22																		
Abril	0,28																		
Mayo	0,26																		
Junio	0,28																		
OBSERVACIONES																			
<p>Como se puede apreciar el gráfico el promedio de estudios de laboratorio realizados en el hospital es bajo comparado con los índices o promedios estándares establecidos para hospitales humanos lo cual indica que hay que mejorar la derivación de pacientes a este servicio para incrementar la capacidad de diagnóstico.</p>																			

**MACROPROCESOS: ADMISIÓN Y GESTIÓN DE
SERVICIOS AMBULATORIOS (A)**

PROCESO: ATENCIÓN EN FARMACIA Y PET-SHOP (A.5)

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS		Código: A.5 1 Pág. de 1
MACROPROCESO: Admisión y Gestión de Servicios Ambulatorios (A)				
PROCESO: Atención en Farmacia y Pet-shop (A.5)				
SUBPROCESO:				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Ingreso de Cliente a recepción	Recepción	La recepcionista de turno abre la puerta al cliente, saluda cordialmente y le pregunta si es la primera vez que visita el hospital	Recepcionista
2	Verificar solicitud o requerimiento del cliente	Recepción	Se atiende a la necesidad del cliente la cual puede ser la compra de alimentos, productos de limpieza o medicamentos.	Recepcionista
3	Verificación de receta	Recepción	En caso de solicitar la venta de medicamentos se realiza la verificación de la receta la cual debe ser emitida por un médico veterinario, bajo una indicación adecuada	Recepcionista/ Médico
4	Consejería	Recepción	Se indica al propietario de las mejores opciones en productos y servicios para su mascota	Recepcionista/ Médico
5	Entrega del producto	Recepción	Se realiza el empaquetado y entrega del producto al propietario de la mascota	Recepcionista
6	Cobro factura	Recepción	Se realiza el cobro de la factura generada por la atención	Recepcionista
7	Despedida del cliente	Recepción	Se despide al cliente de forma amable y cordial	Recepcionista
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				



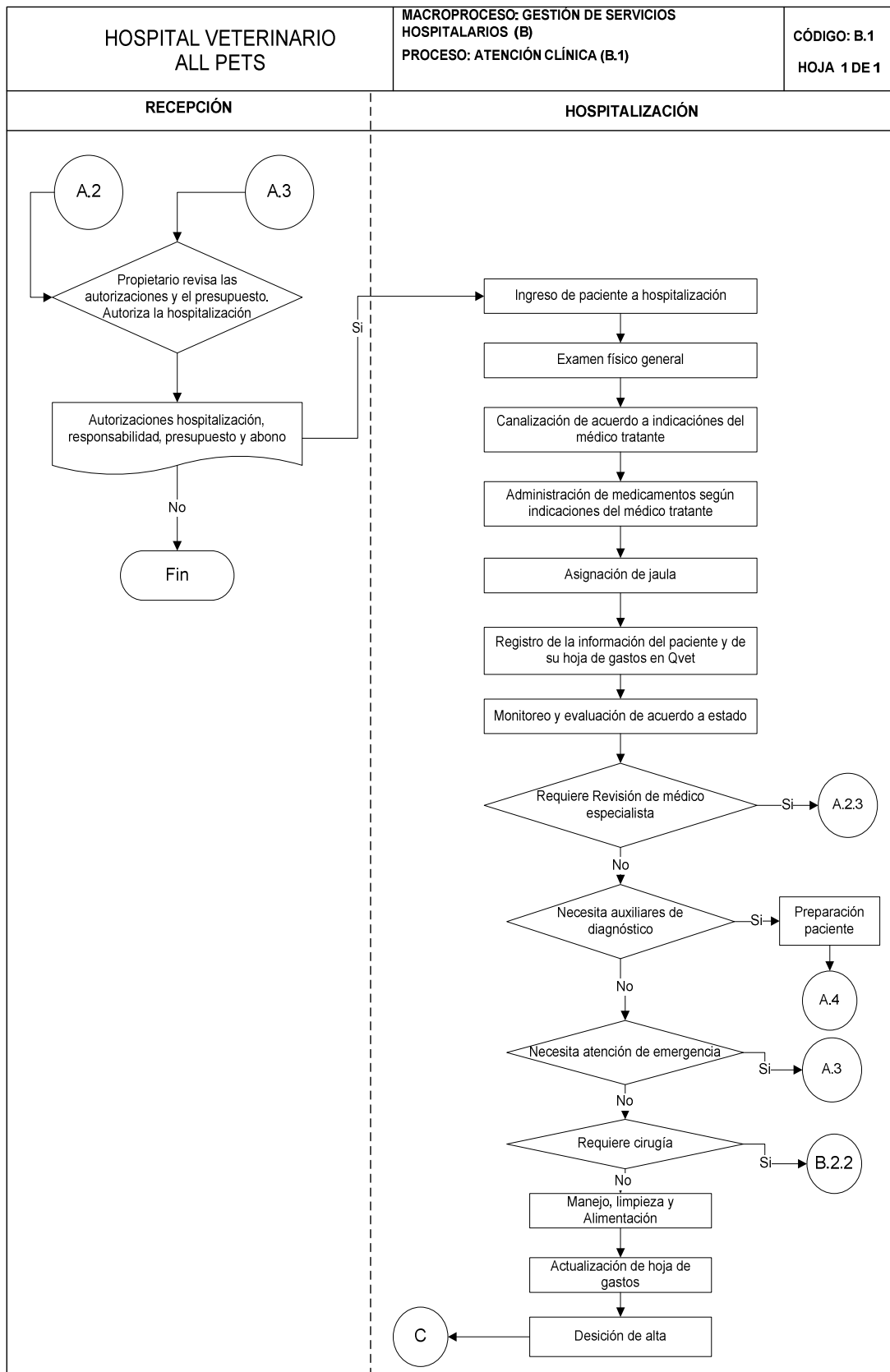
Fuente: Hospital Veterinario All Pets, 2012
Elaborado por: El Autor

**MACROPROCESOS: GESTIÓN DE SERVICIOS
HOSPITALARIOS (B)**

PROCESO: ATENCIÓN CLÍNICA HOSPITALARIA (B.1)

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS		Código: B.1
				1 Pág. de 1
MACROPROCESO: Gestión de Servicios Hospitalarios (B)				
PROCESO: Atención Clínica (B.1)				
SUBPROCESO:				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Ingreso a hospitalización	Hospitalización	Los pacientes ingresan a esta área remitidos de otras clínicas, consulta externa, consulta de especialidad o de emergencia.	Médico Residente
2	Establecimiento y autorización de presupuesto	Recepción	El propietario revisa y autoriza la hospitalización y el presupuesto establecido para la hospitalización	Recepcionista/Médico
3	Examen físico general	Hospitalización	Se realiza una evaluación clínica para verificar el estado en el cual ingresa el paciente a hospitalización	Médico Residente
4	Canalización	Hospitalización	De acuerdo a las indicaciones del médico tratante y del cuadro del paciente se instaura un cateter endovenoso para administrar líquidos y medicamentos	Médico Residente
5	Asignación de jaula	Hospitalización	De acuerdo al tipo de enfermedad que curse el paciente este es asignado en una jaula en la que permanecerá durante el tiempo de hospitalización	Médico Residente
6	Registro del paciente en hospitalización Qvet	Hospitalización	El paciente es ingresado en el programa informático Qvet en el cual se anotan todos los datos de ingreso, evolución y tratamiento del paciente	Médico Residente
7	Monitorización y evaluación	Hospitalización	De acuerdo a el cuadro que presente el paciente se realizan de 2 a 3 evaluaciones clínicas por turno	Médico Residente
8	Evaluación médico especialista	Hospitalización	El médico especialista o tratante evalúa la evolución del paciente y toma las desiciones de diagnóstico y tratamiento de acuerdo al caso	Médico especialista
9	Solicitud de auxiliares de diagnóstico	Hospitalización	De acuerdo a las evaluaciones realizadas, se solicitan pruebas de laboratorio o imagen necesarias para continuar con el diagnóstico	Médico Residente
10	Preparación de pacientes para exámenes y procedimientos especiales	Hospitalización	Se prepara al paciente para la realización de exámenes y procedimientos especiales como sondajes, lavados, enemas,etc	Médico Residente

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS		Código: B.1
				2 Pág. de 2
MACROPROCESO: Gestión de Servicios Hospitalarios (B)				
PROCESO: Atención Clínica (B.1)				
SUBPROCESO:				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
11	Administración de medicamentos	Hospitalización	Según el tratamiento instaurado se realiza la administración de la medicación en los horarios establecidos	Médico Residente
12	Manejo	Hospitalización	Involucra el manejo del paciente incluye paseos, mejorar el ambiente de la jaula, verificación de la permeabilidad de la vía, etc.	Médico/Auxiliar
13	Alimentación	Hospitalización	Se prepara y ofrece alimento y agua a los pacientes hospitalizados de acuerdo a las indicaciones del médico tratante	Médico/Auxiliar
14	Limpieza	Hospitalización	Se realiza la limpieza de los pacientes, la cual se realiza con la frecuencia que el paciente lo requiera	Auxiliar
15	Actualización de requisición	Hospitalización	Se realiza el registro diario de todos los valores o gastos generados por el paciente durante el tiempo de hospitalización	Médico
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				
31				
32				
33				
34				



Fuente: Hospital Veterinario All Pets, 2012
 Elaborado por: El Autor

HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS																			
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES																			
PROCESO	Gestión de Servicios Hospitalarios (B)			Cód. Ficha:	B.1-001														
SUBPROCESO	Atención Clínica (B.1)																		
RESPONSABLE	Médico Residente																		
INDICADOR	Promedio de Días de Estada																		
FORMA DE CÁLCULO																			
((total de días - estancias) / Número Total Egreso)																			
DEFINICIÓN	Es el número de días promedio que permanecen los pacientes en los servicios de hospitalización																		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos estadísticos del Hospital Veterinario All Pets																		
METAS		RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN															
L.I	Acceptable	L.S	Se espera que los días promedio de estada sea de 4 días.	Diaria	Número														
2,00	4,00	6,00																	
GRÁFICO DE MEDICIÓN																			
<p style="text-align: center;">Promedio Mensual Días de Estada</p> <table border="1" style="margin: auto;"> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>Promedio Mensual Días de Estada</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Enero</td> <td>1,5</td> </tr> <tr> <td>Febrero</td> <td>2,5</td> </tr> <tr> <td>Marzo</td> <td>1,8</td> </tr> <tr> <td>Abril</td> <td>2,1</td> </tr> <tr> <td>Mayo</td> <td>1,6</td> </tr> <tr> <td>Junio</td> <td>1,7</td> </tr> </tbody> </table>						Mes	Promedio Mensual Días de Estada	Enero	1,5	Febrero	2,5	Marzo	1,8	Abril	2,1	Mayo	1,6	Junio	1,7
Mes	Promedio Mensual Días de Estada																		
Enero	1,5																		
Febrero	2,5																		
Marzo	1,8																		
Abril	2,1																		
Mayo	1,6																		
Junio	1,7																		
OBSERVACIONES																			
<p>Este indicador nos muestra el promedio de días de internación el cual como se aprecia en la gráfica es bajo ya que se ha establecido un promedio de 4 días para centros con similares características. Esto puede ser debido a rehuencia de los propietarios e incomodidad y estrés de las mascotas tras largos periodos de hospitalización.</p>																			

HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS																			
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES																			
PROCESO	Gestión de Servicios Hospitalarios (B)		Cód. Ficha:	B.1-002															
SUBPROCESO	Atención Clínica (B.1)																		
RESPONSABLE	Médico Residente																		
INDICADOR	Porcentaje de Ocupación Jaula																		
FORMA DE CÁLCULO																			
$((\text{Total de Pacientes} - \text{Días}) / \text{Total de Días de jaulas disponibles}) \times 100$																			
DEFINICIÓN	Mide el grado de ocupación de cada jaula hospitalaria																		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos estadísticos del Hospital Veterinario All Pets																		
METAS		RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN															
L.I	Acceptable	L.S	Se espera tener el 90% de ocupación	Mensual	Porcentaje														
	90,00%																		
GRÁFICO DE MEDICIÓN																			
<h3>Porcentaje de ocupación</h3> <table border="1"> <caption>Data for Porcentaje de ocupación</caption> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Enero</td> <td>23,55</td> </tr> <tr> <td>Febrero</td> <td>29,83</td> </tr> <tr> <td>Marzo</td> <td>24,00</td> </tr> <tr> <td>Abril</td> <td>24,50</td> </tr> <tr> <td>Mayo</td> <td>26,00</td> </tr> <tr> <td>Junio</td> <td>19,33</td> </tr> </tbody> </table>						Mes	Porcentaje	Enero	23,55	Febrero	29,83	Marzo	24,00	Abril	24,50	Mayo	26,00	Junio	19,33
Mes	Porcentaje																		
Enero	23,55																		
Febrero	29,83																		
Marzo	24,00																		
Abril	24,50																		
Mayo	26,00																		
Junio	19,33																		
OBSERVACIONES																			
<p>Este es un indicador de eficiencia, para su medición se ha tomado estándares de casas de salud humanas en donde se anota que el porcentaje de ocupación debe ser superior al 85% en centros privado y de 90 % en centros de atención pública. Se la gráfica se indica que este servicio esta subutilizado con un 29.83 % de ocupación máximo en el mes de febrero y se deben enmarcar estrategias para mejorar su eficiencia.</p>																			

HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS					
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES					
PROCESO	Gestión de Servicios Hospitalarios (B)			Cód. Ficha:	B.1-003
SUBPROCESO	Atención Clínica (B.1)				
RESPONSABLE	Médico Residente				
INDICADOR	Tasa de Reingresos (< de 07 días)				
FORMA DE CÁLCULO					
(Número de Reingresos menores de 7 días / Número de egresos) x 100					
DEFINICIÓN	Sirve para evaluar la calidad de la atención hospitalaria.				
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos estadísticos del Hospital Veterinario All Pets				
METAS		RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN	
L.I	Aceptable	L.S	Se espera tener el 2% de reingresos en los pacientes de hospitalización.	Mensual	Porcentaje
1,00%	2,00%	3,00%			
GRÁFICO DE MEDICIÓN					
OBSERVACIONES					
Este es un indicador de eficiencia, el cual se recomienda implementarlo en el hospital en la actualidad no se cuentan con datos estadístico para su cálculo.					

HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS					
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES					
PROCESO	Gestión de Servicios Hospitalarios (B)			Cód. Ficha:	B.1-004
SUBPROCESO	Atención Clínica (B.1)				
RESPONSABLE	Médico Residente				
INDICADOR	Tasa de infecciones intrahospitalarias				
FORMA DE CÁLCULO					
(No. pacientes con inf. intrahospitalarias / No. de egresos en el mismo periodo) x 100					
DEFINICIÓN	Es el porcentaje de pacientes que presentan infección a las 36 horas luego de su hospitalización. Este indicador permite evaluar la calidad de la atención hospitalaria.				
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos estadísticos del Hospital Veterinario All Pets				
METAS		RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN	
L.I	Acceptable	L.S	Se espera tener el 7% de infecciones nosocomiales en hospitalización.	Mensual	Porcentaje
3,00%	7,00%	10,00%			
GRÁFICO DE MEDICIÓN					
OBSERVACIONES					
Este es un indicador de eficiencia, el cual se recomienda implementarlo en el hospital en la actualidad no se cuentan con datos estadístico para su cálculo.					

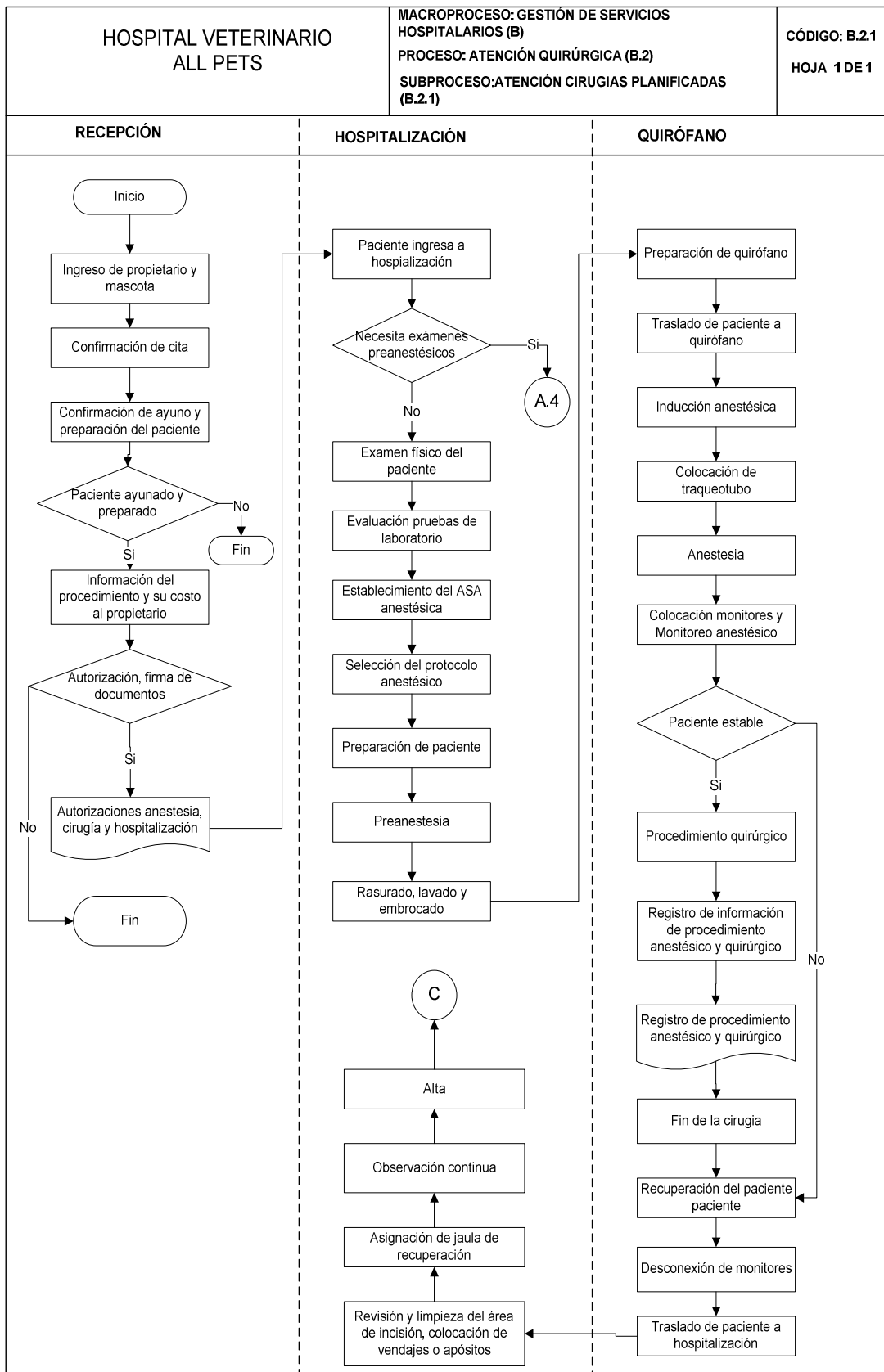
MACROPROCESOS: GESTIÓN DE SERVICIOS
HOSPITALARIOS (B)

PROCESO: ATENCIÓN QUIRÚRGICA (B.2)

SUBPROCESO: ATENCIÓN CIRUGÍAS PLANIFICADAS
(B.2.1)

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS		Código: B.2.1
				1 Pág. de 2
MACROPROCESO: Gestión de Servicios Hospitalarios (B)				
PROCESO: Atención Quirúrgica(B.2)				
SUBPROCESO: Atención Cirugías Planificadas (B.2.1)				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Ingreso de Cliente a recepción	Recepción	La recepcionista de turno abre la puerta al cliente, saluda cordialmente y le pregunta si es la primera vez que visita el hospital	Recepcionista
2	Confirmación de cita	Recepción	Se revisa en la agenda la cita para la realización del procedimiento quirúrgico	Recepcionista
3	Confirmación ayuno del paciente	Recepción	Se cuestiona al propietario si su mascota no ha presentado problemas de salud o alteraciones e las últimas 24 horas y si ha sido ayunado por mínimo 12 horas	Médico Residente
4	Informar el valor del servicio al propietario y de los riesgos	Recepción	Se informa al propietario el valor del procedimiento quirúrgico, posteriormente el propietario firma el presupuesto y las autorizaciones de responsabilidad (autorización de hospitalización, anestesia y cirugía)	Médico Residente
5	Ingreso del paciente a hospitalización	Hospitalización	Se pesa y se asigna al paciente una jaula en la cual espera hasta que tenga que ser preparado o manejado	Médico Residente
6	Toma de muestras	Hospitalización	De ser el caso, si el paciente necesita pruebas de laboratorio previa a la cirugía se realizan las tomas de muestras correspondientes	
7	Preparación del paciente	Hospitalización	Se prepara al paciente para el procedimiento, se canaliza y se realiza la tricotomía de el área quirúrgica.	Médico Residente
8	Preanestesia	Hospitalización	De acuerdo al tipo de procedimiento y a las características del paciente se administran fármacos tranquilizantes, hipnóticos y analgésicos correspondientes	Médico Especialista
9	Lavado y embrocado	Hospitalización	Se realiza el lavado de la zona quirúrgica, posteriormente se realiza el embrocado siguiendo lo recomendado en el protocolo	Médico Residente

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS		Código: B.2.1
				2 Pág. de 2
MACROPROCESO: Gestión de Servicios Hospitalarios (B)				
PROCESO: Atención Quirúrgica(B.2)				
SUBPROCESO: Atención Cirugías Planificadas (B.2.1)				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
10	Preparación de quirófano	Quirófano	Se realiza una nueva desinfección del quirófano y se prepara el equipo de anestesia, monitores e instrumental quirúrgico de acuerdo al tipo de procedimiento	Médico/Auxiliar
11	Traslado del paciente	Quirófano	El paciente es trasladado a quirófano donde se continúa con el procedimiento	Médico Residente
12	Inducción	Quirófano	Se administran los fármacos para realizar la inducción anestésica con lo cual se coloca la sonda endotraqueal al paciente y los monitores	Médico Especialista
13	Anestesia	Quirófano	El paciente es estabilizado y se encuentra en la posición correcta para realizar el procedimiento quirúrgico	Médico Especialista
14	Cirugía	Quirófano	Se realiza el procedimiento quirúrgico siguiendo la técnica para cada uno de ellos	Médico Cirujano
15	Fin de la Cirugía	Quirófano	El cirujano indica que la cirugía ha concluido y que el paciente debe ser despertado	Médico Cirujano
16	Indicaciones post quirúrgicas	Quirófano	El cirujano da las indicaciones para el paciente lo que incluye tratamiento y próxima cita para evaluación	Médico Cirujano
17	Traslado a jaula de recuperación	Hospitalización	El paciente es trasladado a una jaula de recuperación en donde permanecerá monitorizado hasta que se le de el alta correspondiente	Médico Residente
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				



Fuente: Hospital Veterinario All Pets, 2012
Elaborado por: El Autor

HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS					
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES					
PROCESO	Atención Quirúrgica (B.2)			Cód. Ficha:	B.2.1-001
SUBPROCESO	Atención Cirugías Planificadas (B.2.1)				
RESPONSABLE	Médico Especialista (Cirujano)				
INDICADOR	Tasa de Mortalidad de Centro Quirúrgico				
FORMA DE CÁLCULO					
(No. Muertes Centro Quirúrgico / No. De paciente intervenidos) x 5000					
DEFINICIÓN	Indica el porcentaje de pacientes que fallecieron en el acto quirúrgico o en el periodo de recuperación				
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos estadísticos del Hospital Veterinario All Pets				
METAS					
		RESULTADO PLANIFICADO		FRECUENCIA	
		UNIDAD DE MEDICIÓN			
L.I	Aceptabl	L.S	0,5 de 5000 pacientes	Mensual	Porcentaje
GRÁFICO DE MEDICIÓN					
OBSERVACIONES					
Este indicador es una propuesta para ser implementada en el centro ya que al momento en el Hospital Veterinario All Pets no se llevan estadísticas para la valoración de este indicador.					

HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS					
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES					
PROCESO	Atención Quirúrgica (B.2)			Cód. Ficha:	B.2.1-002
SUBPROCESO	Atención Cirugías Planificadas (B.2.1)				
RESPONSABLE	Médico Especialista (Cirujano)				
INDICADOR	Tasa de Pacientes Reintervenidos				
FORMA DE CÁLCULO					
(No: de pacientes de reintervenciones quirúrgicas / No. Pacientes intervenidos) x 100					
DEFINICIÓN	Indica el porcentaje de pacientes reintervenidos quirúrgicamente del total de pacientes que han sido sometidos a cirugía.				
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos estadísticos del Hospital Veterinario All Pets				
METAS		RESULTADO PLANIFICADO		FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
L.I	Aceptable	L.S	Se espera tener 1 % de pacientes sometidos a reintervenciones	Mensual	Porcentaje
0,5 %	1,00%	2,00%			
GRÁFICO DE MEDICIÓN					
OBSERVACIONES					
Este indicador es una propuesta para ser implementada en el centro ya que al momento en el Hospital Veterinario All Pets no se llevan estadísticas para la valoración de este indicador.					

HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS																			
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES																			
PROCESO	Atención Quirúrgica (B.2)			Cód. Ficha:	B.2.1-003														
SUBPROCESO	Atención Cirugías Planificadas (B.2.1)																		
RESPONSABLE	Médico Especialista (Cirujano)																		
INDICADOR	Rendimiento de sala de operaciones																		
FORMA DE CÁLCULO																			
(No. de Intervenciones quirúrgicas ejecutadas / No. de salas de operaciones)																			
DEFINICIÓN	Es la relación entre en número de intervenciones realizadas y el número de quirófanos presentes en el hospital																		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos estadísticos del Hospital Veterinario All Pets																		
METAS		RESULTADO PLANIFICADO		FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN														
L.I	Aceptable	L.S	Se espera tener de 3 a 4 intervenciones por quirófano	Diario	Indice														
1,00	3,00	5,00																	
GRÁFICO DE MEDICIÓN																			
<p>Indice de cirugias realizadas</p> <p>—◆— Indice de cirugias realizadas</p> <table border="1"> <caption>Data for Indíce de cirugias realizadas</caption> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>Indice</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Enero</td> <td>1.20</td> </tr> <tr> <td>Febrero</td> <td>1.07</td> </tr> <tr> <td>Marzo</td> <td>1.27</td> </tr> <tr> <td>Abril</td> <td>1.43</td> </tr> <tr> <td>Mayo</td> <td>0.83</td> </tr> <tr> <td>Junio</td> <td>0.70</td> </tr> </tbody> </table>						Mes	Indice	Enero	1.20	Febrero	1.07	Marzo	1.27	Abril	1.43	Mayo	0.83	Junio	0.70
Mes	Indice																		
Enero	1.20																		
Febrero	1.07																		
Marzo	1.27																		
Abril	1.43																		
Mayo	0.83																		
Junio	0.70																		
OBSERVACIONES																			
<p>No se encontraron registros en el centro quirúrgico pero de acuerdo a comunicaciones personales y revisión de datos indirectos se obtuvieron los datos expuestos en el gráfico en los que se anota que máximo se realiza 1,43 procedimientos al día indicando una subutilización del centro quirúrgico del hospital.</p>																			

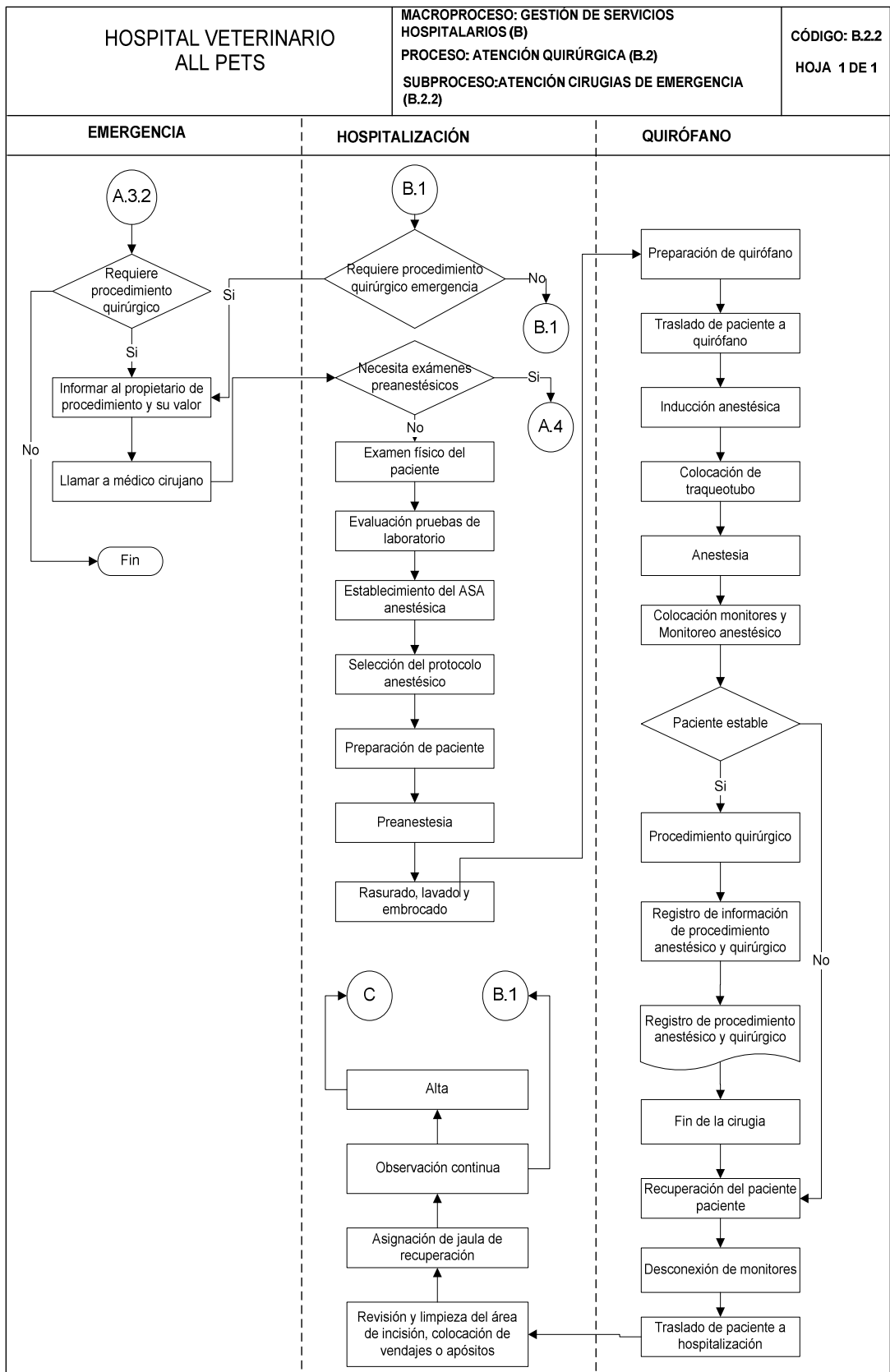
MACROPROCESOS: GESTIÓN DE SERVICIOS
HOSPITALARIOS (B)

PROCESO: ATENCIÓN QUIRÚRGICA (B.2)

SUBPROCESO: ATENCIÓN CIRUGÍAS EMERGENCIAS
(B.2.2)

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS		Código: B.2.2
				1 Pág. de 2
MACROPROCESO: Gestión de Servicios Hospitalarios (B)				
PROCESO: Atención Quirúrgica(B.2)				
SUBPROCESO: Atención Cirugía Emergencia (B.2.2)				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Remisión de paciente desde emergencia	Emergencia	Una vez realizados el triage y el diagnóstico primario se decide que el paciente requiere cirugía la cual debe realizarse de lo más pronto posible	Médico Residente
2	Informar el valor del servicio al propietario y de los riesgos	Emergencia	Se informa al propietario el valor del procedimiento quirúrgico, posteriormente el propietario firma el presupuesto y las autorizaciones de responsabilidad (autorización de hospitalización, anestesia y cirugía)	Médico Residente
3	Llamar Cirujano Emergencia	Emergencia	Se localiza al cirujano de turno y se informa acerca del procedimiento a realizar	Médico Residente
4	Preparación del paciente	Hospitalización	Se prepara al paciente para el procedimiento, se canaliza y se realiza la tricotomía de el área quirúrgica.	Médico Residente
5	Preanestesia	Hospitalización	De acuerdo al tipo de procedimiento y a las características del paciente se administran fármacos tranquilizantes, hipnóticos y analgésicos correspondientes	Médico Especialista
6	Lavado y embrocado	Hospitalización	Se realiza el lavado de la zona quirúrgica, posteriormente se realiza el embrocado siguiendo lo recomendado en el protocolo	Médico Residente
7	Preparación de quirófano	Quirófano	Se realiza una nueva desinfección del quirófano y se prepara el equipo de anestesia, monitores e instrumental quirúrgico de acuerdo al tipo de procedimiento	Médico/Auxiliar
8	Traslado del paciente	Quirófano	El paciente es trasladado a quirófano donde se continúa con el procedimiento	Médico Residente
9	Inducción	Quirófano	Se administran los fármacos para realizar la inducción anestésica con lo cual se coloca la sonda endotraqueal al paciente y los monitores	Médico Especialista
10	Anestesia	Quirófano	El paciente es estabilizado y se encuentra en la posición correcta para realizar el procedimiento quirúrgico	Médico Especialista

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS		Código: B.2.2
		2 Pág. de 2		
MACROPROCESO: Gestión de Servicios Hospitalarios (B)				
PROCESO: Atención Quirúrgica(B.2)				
SUBPROCESO: Atención Cirugía Emergencia (B.2.2)				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
11	Cirugía	Quirófano	Se realiza el procedimiento quirúrgico siguiendo la técnica para cada uno de ellos	Médico Cirujano
12	Fin de la Cirugía	Quirófano	El cirujano indica que la cirugía ha concluido y que el paciente debe ser despertado	Médico Cirujano
13	Indicaciones post quirúrgicas	Quirófano	El cirujano da las indicaciones para el paciente lo que incluye tratamiento y próxima cita para evaluación	Médico Cirujano
14	Traslado a jaula de recuperación	Hospitalización	El paciente es trasladado a una jaula de recuperación en donde permanecerá monitorizado hasta que se le de el alta correspondiente	Médico Residente
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				
31				
32				
33				
34				
35				
36				
37				

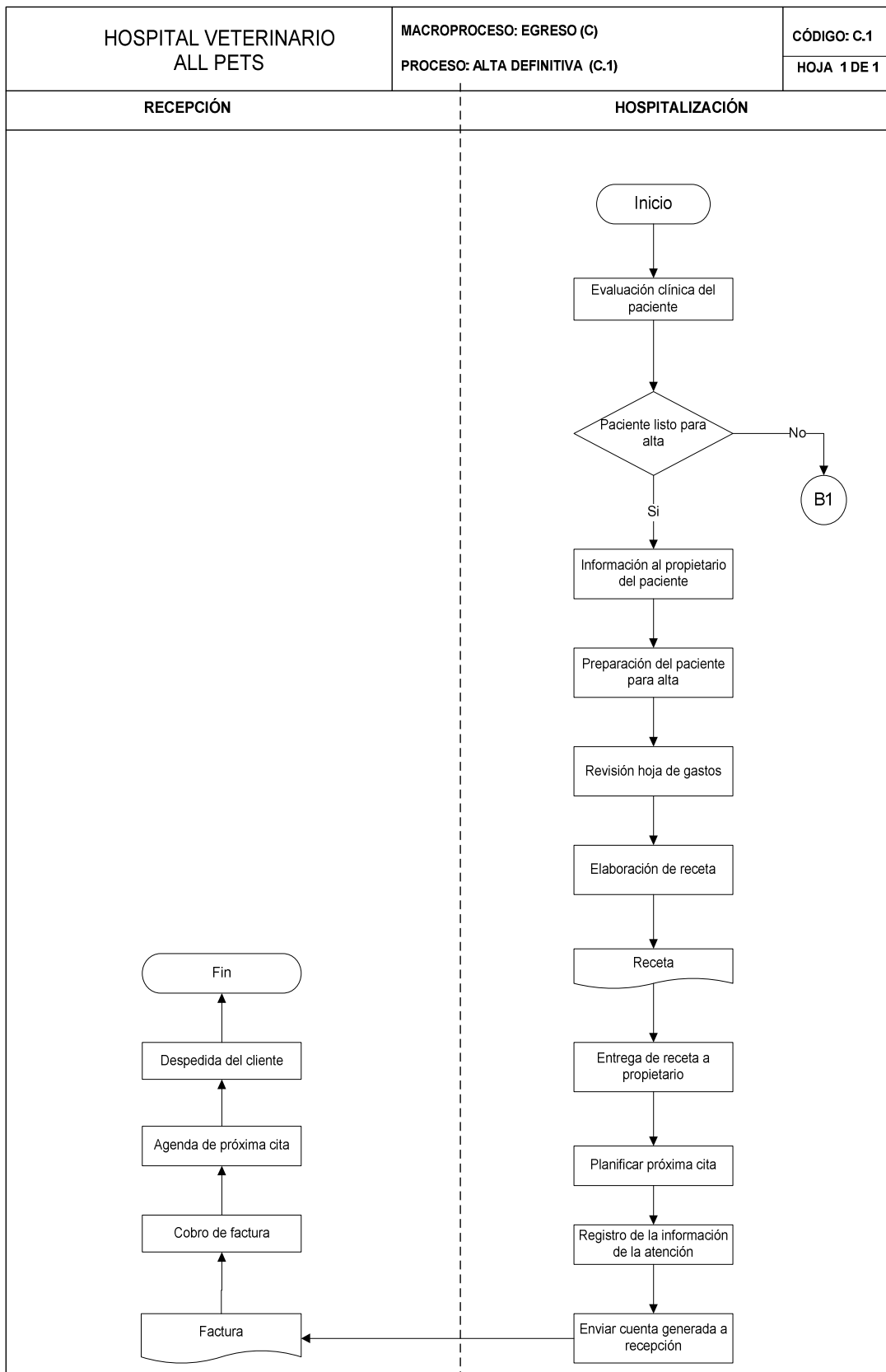


Fuente: Hospital Veterinario All Pets, 2012
Elaborado por: El Autor

HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS					
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES					
PROCESO	Atención Quirúrgica (B.2)		Cód. Ficha:	B.2.1-001	
SUBPROCESO	Atención Cirugía Emergencia (B.2.2)				
RESPONSABLE	Médico Especialista (Cirujano)				
INDICADOR	Porcentaje de Intervenciones Quirúrgicas de Emergencia				
FORMA DE CÁLCULO					
(No. Intervenciones quirúrgicas emergencia / No. De intervencion) x 100					
DEFINICIÓN	Indica el porcentaje de pacientes fueron sometidos a intervenciones quirúrgicas de emergencia en relación al total de intervenciones realizadas en				
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos estadísticos del Hospital Veterinario All Pets				
METAS					
L.I	Aceptabl	L.S	RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
5,00%	8,00%	10,00%	Se planifica que se atienda un 8% de intervenciones de emergencia	Mensual	Porcentaje
GRÁFICO DE MEDICIÓN					
OBSERVACIONES					
Este indicador es una propuesta para ser implementada en el centro ya que al momento en el Hospital Veterinario All Pets no se llevan estadísticas para la valoración de este indicador.					

MACROPROCESOS: EGRESO (C)
PROCESO: ALTA DEFINITIVA (C.1)

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS		Código: C.1
				1 Pág. de 1
MACROPROCESO: Egreso (C)				
PROCESO: Alta Definitiva (C.1)				
SUBPROCESO:				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Evaluación clínica final	Hospitalización	Se realiza una última valoración clínica de los pacientes que han mostrado una evolución favorable durante las últimas 24 horas de hospitalización	Médico Residente
2	Definir el alta de paciente	Hospitalización	Se realiza valoración del alta junto al líder de este servicio para definir el tratamiento que se enviará a casa y la fecha del próximo chequeo del paciente	Médico Residente
3	Confirmación al propietario	Hospitalización	Se confirma al propietario que su mascota a sido dada de alta y puede pasar retirándole a una hora establecida	Médico Residente
4	Preparación del paciente	Hospitalización	Se retira la vía, se administran las últimas medicaciones y se realiza la limpieza del paciente	Médico Residente
5	Elaboración de la receta	Hospitalización	Se realiza la prescripción médica con la que la paciente será dada de alta	Médico Residente
6	Revisión de requisición	Hospitalización	Se realiza la actualización y revisión de la requisición del paciente (hoja de gastos), en la cual se verificará que consten todos valores de los productos y servicios utilizados en el tiempo de hospitalización del paciente	Médico Residente
7	Envío de requisición a recepción	Hospitalización	Se realiza en envío de la hoja de gastos a recepción para que posteriormente se realice la factura correspondiente	Médico Residente
8	Entrega de paciente	Recepción	Se realiza la entrega del paciente al propietario	Médico Residente
9	Entrega de receta	Recepción	Se entrega y se explica la prescripción médica al propietario detallando cada uno de los items en ella anotados	Médico Residente
10	Entrega tarjeta próxima cita	Recepción	De acuerdo al caso se entrega una tarjeta de próxima cita al propietario explicándole lo importante de realizar una evaluación posterior a su mascota para verificar la evolución del caso	Médico Residente
11	Registro de alta	Hospitalización	Se realiza el registro de el alta definitiva en la historia clínica digital	Médico Residente

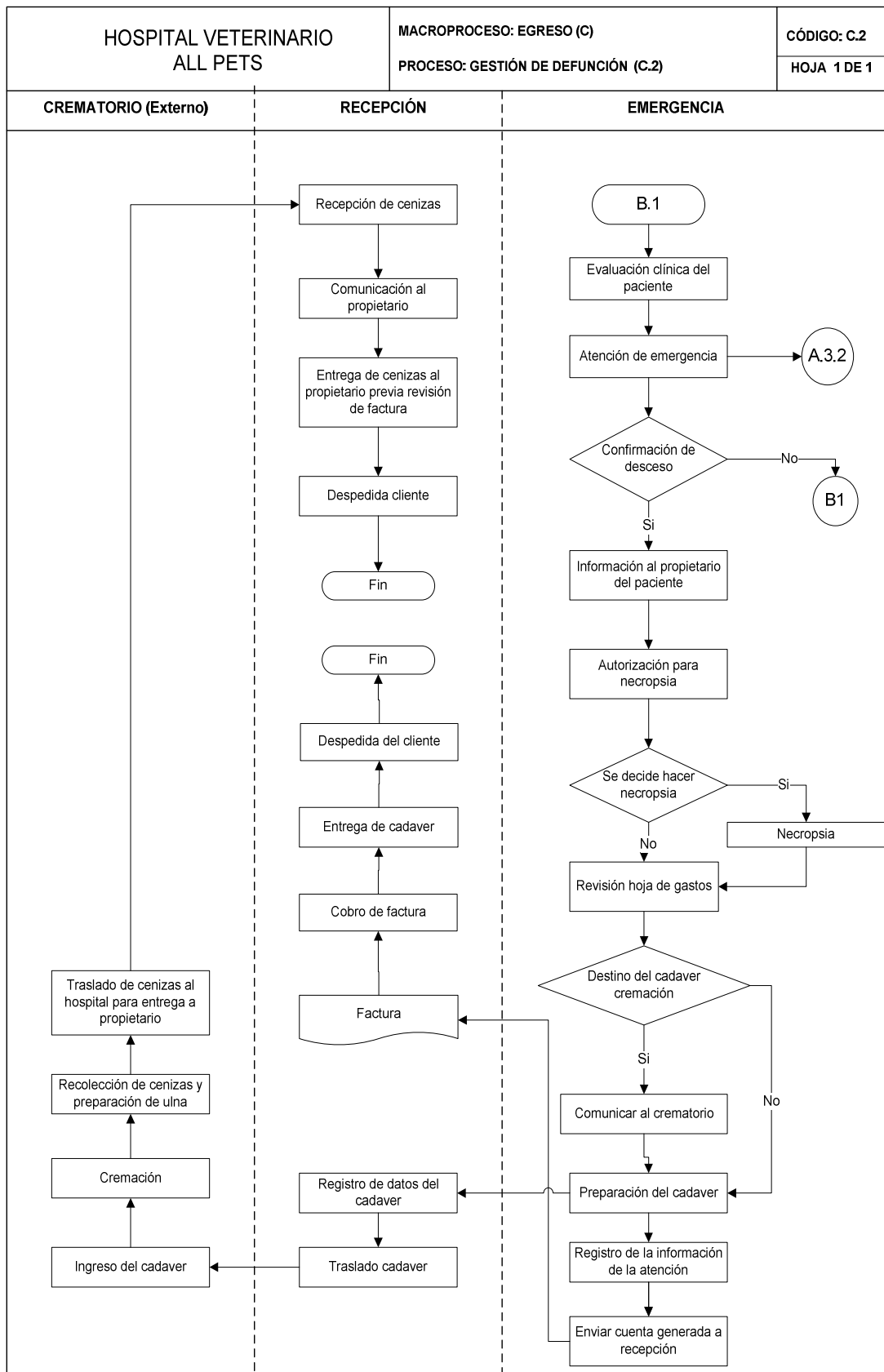


Fuente: Hospital Veterinario All Pets, 2012
 Elaborado por: El Autor

HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS			
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES			
PROCESO	Egreso (C)	Cód. Ficha:	C.1-001
SUBPROCESO	Alta Definitiva (C.1)		
RESPONSABLE	Médico Residente		
INDICADOR	Tasa Bruta de Letalidad		
FORMA DE CÁLCULO			
$\left(\frac{\text{No. De defunciones ocurridas en un periodo de tiempo}}{\text{No. De egresos en el mismo periodo}} \right) \times 100$			
DEFINICIÓN	Indica el porcentaje de mortalidad por diferentes causas en relación al número de egresos totales en un periodo de tiempo.		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos estadísticos del Hospital Veterinario All Pets		
METAS			
L.I	Acceptable	L.S	UNIDAD DE MEDICIÓN
			Mensual
			Porcentaje
GRÁFICO DE MEDICIÓN			
OBSERVACIONES			
Este indicador es una propuesta para ser implementada en el centro ya que al momento en el Hospital Veterinario All Pets no se llevan estadísticas para la valoración de este indicador.			

MACROPROCESOS: EGRESO (C)
PROCESO: GESTIÓN DE DEFUNCIÓN (C.2)

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS		Código: C.2
				1 Pág. de 1
MACROPROCESO: Egreso (C)				
PROCESO: Gestión de Defunción (C.2)				
SUBPROCESO:				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Valoración de paciente	Emergencia/ Hospitalización	El paciente crítico o terminal es valorado y de acuerdo a su estado, se mantiene informados a los propietarios en caso de la eventual muerte del mismo	Médico Residente
2	Confirmación de deceso	Emergencia/ Hospitalización	Se confirma el deceso del paciente tratando de establecer la causa, se retira todo el material hospitalario y se coloca el cadaver en una bolsa plástica	Médico Residente
3	Comunicación al propietario	Hospitalización	Al momento del deceso del paciente se comunica al propietario, informándole de la probable causa de la muerte	Médico Residente
4	Coordinación destino de cadaver	Hospitalización	Se coordina con el propietario de el destino del cadaver, el cual puede retirarlo para enterrarlo de la manera más adecuada o autorizar para que este sea cremado	Médico Residente
5	Llamar a servicio de crematorio	Hospitalización	En el caso de que se solicite el servicio de cremación, se coordina con el crematorio para que el cadaver sea retirado del hospital y se realice la posterior entrega de las cenizas	Médico Residente
6	Revisión de requisición	Hospitalización	Se realiza la actualización y revisión de la requisición del paciente (hoja de gastos), en la cual se verificará que consten todos valores de los productos y servicios utilizados en el tiempo de hospitalización y/o atención de emergencia del paciente	Médico Residente
7	Envío de requisición a recepción	Hospitalización	Se realiza en envío de la hoja de gastos a recepción para que posteriormente se realice la factura correspondiente	Médico Residente
8	Entrega de cadaver	Recepción	Se realiza la entrega del cadaver al propietario	Médico Residente
9	Entrega de cenizas	Recepción	Si se realizó la cremación se entrega las cenizas al propietario	Recepcionista
10				
11				
12				
13				
14				

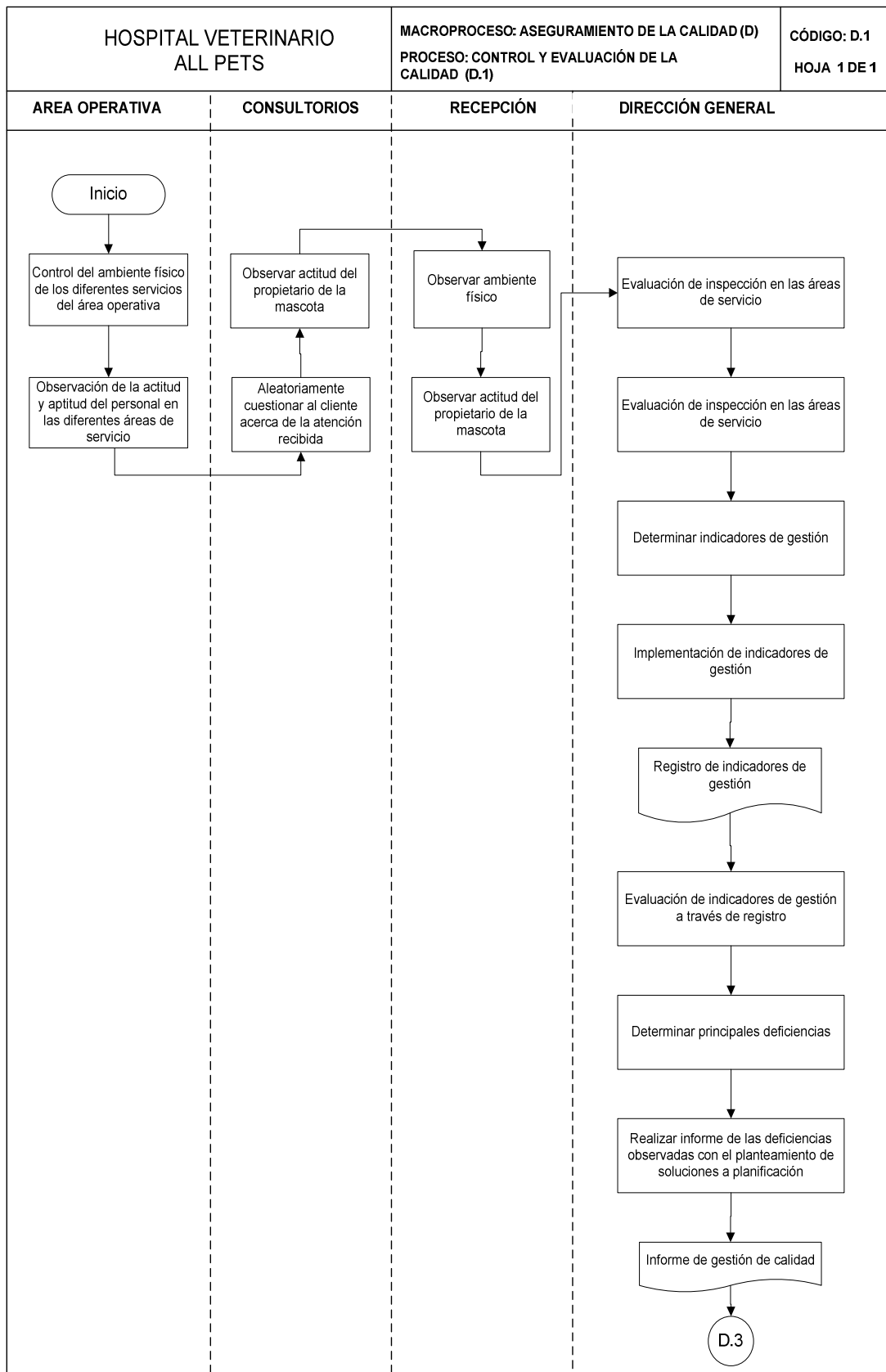


Fuente: Hospital Veterinario All Pets, 2012
 Elaborado por: El Autor

MACROPROCESOS: ASEGURAMIENTO DE LA
CALIDAD (D)

PROCESO: CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA CALIDAD
(D.1)

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS		Código: D.1
				1 Pág. de 1
MACROPROCESO: Aseguramiento de la Calidad (D)				
PROCESO: Control y evaluación de la calidad (D.1)				
SUBPROCESO:				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Revisión de ambientes de trabajo	Diferentes áreas	De forma rutinaria se realiza el control de los factores que influyen en las áreas de trabajo las cuales deben estar limpias, ordenadas, sin la presencia de malos olores	Dirección General
2	Observar actitud del cliente	Recepción/ Consultorios	De manera indirecta se observa la actitud del cliente tanto en la recepción como en los consultorios observando la satisfacción y la comodidad del mismo al momento de ser atendido	Dirección General
3	Preguntar al cliente como fue atendido	Recepción	Se toma contacto con el cliente y se le pregunta sutilmente si ya fue atendido, si tiene alguna necesidad pendiente y eventualmente si existe alguna molestia o queja de la atención recibida	Dirección General
4	Determinar indicadores de gestión	Diferentes áreas	Se establecen indicadores de gestión de calidad, los cuales deben ser determinados e implantados de manera eficiente para posteriormente ser evaluados	Dirección General
5	Evaluar los indicadores de gestión de calidad	Dirección	En base a la información obtenida se evalúan los indicadores de gestión de calidad en las diferentes áreas, se evalúan de acuerdo a su impacto y su repercusión en la eficiencia del hospital y en el servicio al cliente	Dirección General
6	Determinar principales deficiencias	Dirección	De acuerdo a la evaluación de los indicadores de gestión se establecen las principales deficiencias en las diferentes áreas y/o servicios del hospital, determinando zonas de conflicto	Dirección General
7	Informar de las deficiencias determinadas con la propuesta de soluciones	Dirección	Se realiza un informe el cual es enviado a gerencia para realizar un análisis y la planificación para dar soporte y solucionar los problemas o deficiencias que conllevan a la generación de un mal servicio	Dirección General
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				



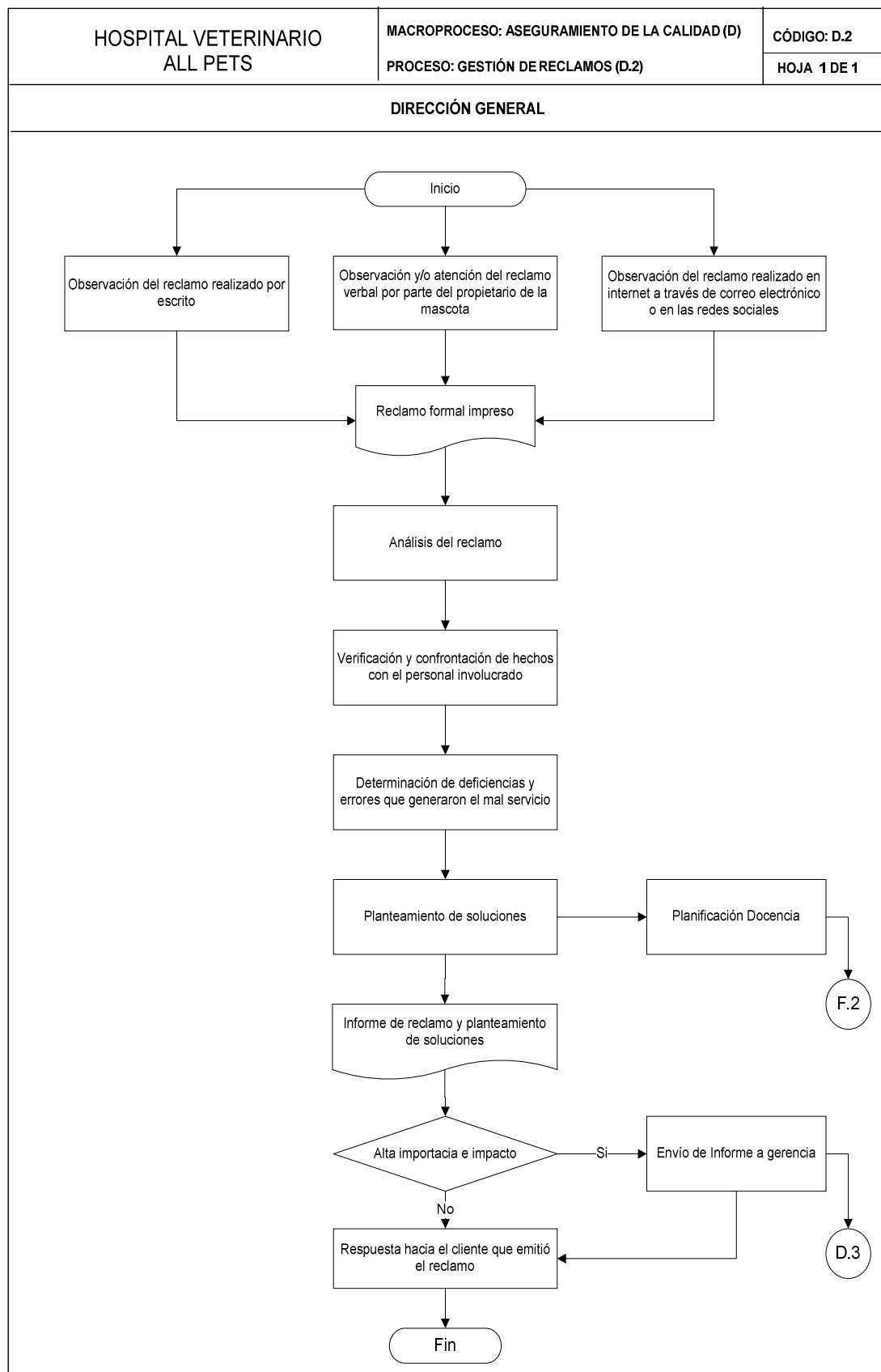
Fuente: Hospital Veterinario All Pets, 2012
Elaborado por: El Autor

HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS					
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES					
PROCESO	Aseguramiento de la Calidad (D)			Cód. Ficha:	D.1-001
SUBPROCESO	Control y Evaluación de la Calidad (D.1)				
RESPONSABLE	Director General				
INDICADOR	Porcentaje de Reclamos				
FORMA DE CÁLCULO					
(Total de reclamos / total de atenciones realizadas) x 100					
DEFINICIÓN	Indica el porcentaje de propietarios que fueron mal atendidos y presental una queja formal en relación al total de atenciones realizadas en un mes.				
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos estadísticos del Hospital Veterinario All Pets				
METAS		RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN	
L.I	Aceptable	L.S	Se espera que no existan reclamos por mala atención	Mensual	Porcentaje
0.00	0.01	0.02			
GRÁFICO DE MEDICIÓN					
OBSERVACIONES					
Este indicador es una propuesta para ser implementada en el centro ya que al momento en el Hospital Veterinario All Pets no se llevan estadísticas para la valoración de este indicador.					

MACROPROCESOS: ASEGURAMIENTO DE LA
CALIDAD (D)

PROCESO: GESTIÓN DE RECLAMOS (D.2)

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS		Código: D.2
				1 Pág. de 1
MACROPROCESO: Aseguramiento de la Calidad (D)				
PROCESO: Gestión de Reclamos (D.2)				
SUBPROCESO:				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Observación del reclamo verbal	Diferentes áreas	Se atiende al propietario quién solicita presentar una queja por deficiencias en los servicios y/o en la atención recibida	Director General
2	Observación del reclamo escrito	Dirección	Se revisan los reclamos escritos a través de cartas entregadas en el hospital, o por e-mail, para lo cual se obtiene la información del propietario y de la mascota	Director General
3	Observación del reclamo en internet	Dirección	Actualmente de presentan quejas a través de páginas electrónicas como la página web de hospital o el facebook, por lo que estas quejas son recibidas a través de estos medios y luego deben ser analizadas	Director General
4	Análisis del reclamo	Dirección	Una vez obtenida la queja, se obtiene los datos del propietario, los datos de la mascota, la historia clínica y la factura de la última atención	Director General
5	Verificación y confrontación de hechos	Dirección	Se realiza una verificación de los hechos en el lugar en donde se realizó la atención, de igual forma se realiza una reunión con el personal involucrado en dicha atención	Director General
6	Determinación de deficiencias	Dirección	Una vez realizado el análisis y la verificación de hechos de la atención en problema, se determinan las deficiencias que conllevaron al conflicto	Director General
7	Planteamiento de soluciones	Dirección	Se plantean soluciones inmediatas y mediatas a las deficiencias determinadas	Director General
8	Respuesta del reclamo	Dirección	De acuerdo a la naturaleza del reclamo se genera una cita con el cliente o se envía una carta con la cual se busca aclarar los mal entendidos o justificar los problemas presentados de ser el caso	Director General
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				



Fuente: Hospital Veterinario All Pets, 2012

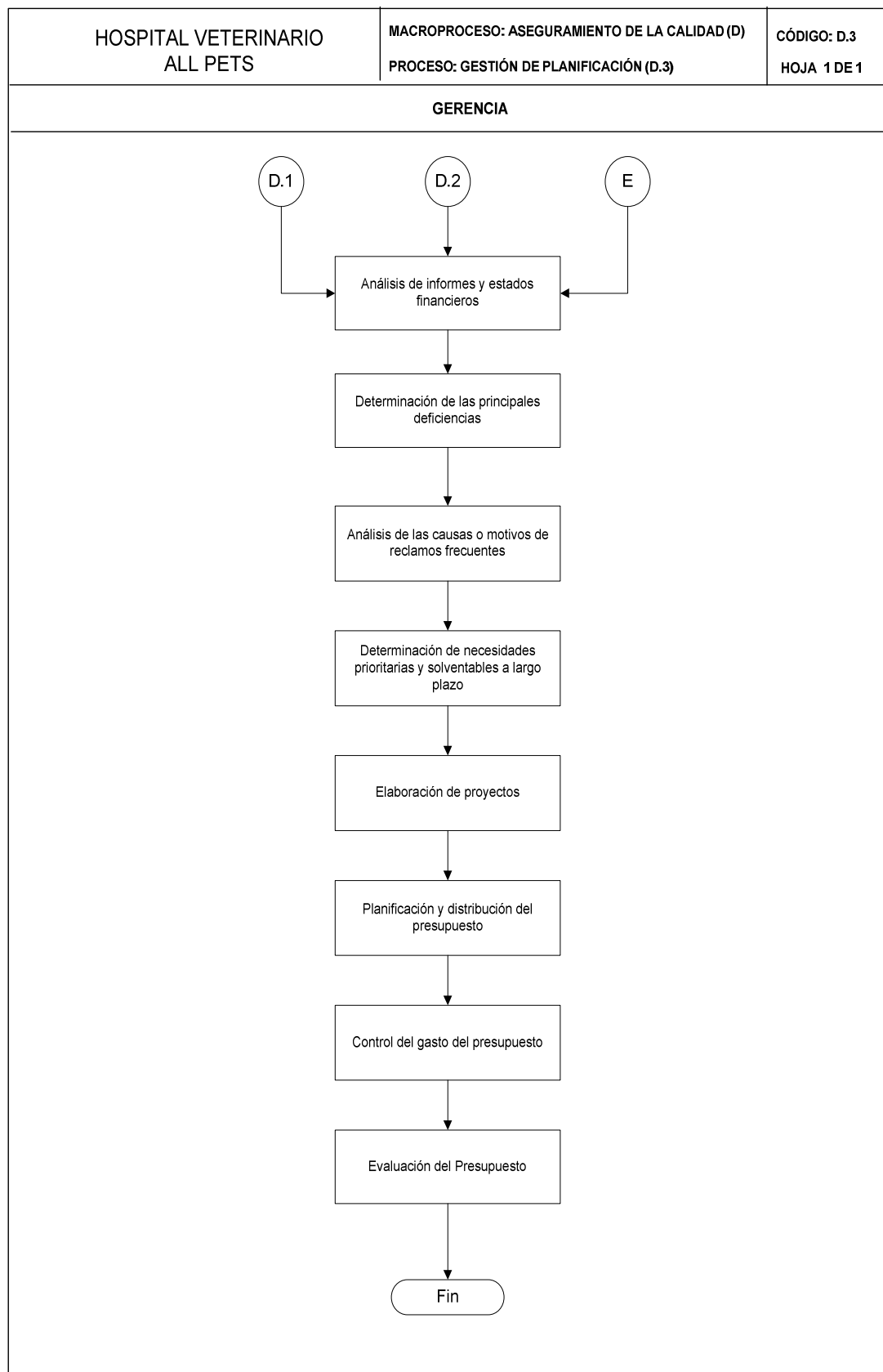
Elaborado por: El Autor

HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS					
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES					
PROCESO	Aseguramiento de la Calidad (D)			Cód. Ficha:	D.2-001
SUBPROCESO	Gestión de Reclamos (D.2)				
RESPONSABLE	Director General				
INDICADOR	Porcentaje de Reclamos				
FORMA DE CÁLCULO					
(Total de reclamos / total de atenciones realizadas) x 100					
DEFINICIÓN	Indica el porcentaje de propietarios que fueron mal atendidos y presental una queja formal en relación al total de atenciones realizadas en un mes.				
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos estadísticos del Hospital Veterinario All Pets				
METAS					
		RESULTADO PLANIFICADO		FRECUENCIA	
		UNIDAD DE MEDICIÓN			
L.I	Acceptable	L.S	Se espera que no existan reclamos por mala atención o mal servicio	Mensual	Porcentaje
0.00	0.01	0.02			
GRÁFICO DE MEDICIÓN					
OBSERVACIONES					
Este indicador es una propuesta para ser implementada en el centro ya que al momento en el Hospital Veterinario All Pets no se llevan estadísticas para la valoración de este indicador.					

**MACROPROCESOS: ASEGURAMIENTO DE LA
CALIDAD (D)**

PROCESO: GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN (D.3)

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS		Código: D.3
				1 Pág. de 1
MACROPROCESO: Aseguramiento de la Calidad (D)				
PROCESO: Gestión de Planificación (D.3)				
SUBPROCESO:				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Análisis de principales deficiencias	Gerencia	Se realiza un análisis de los informes presentados por el director general de las principales deficiencias observadas en las diferentes áreas, ya sean deficiencias de infraestructura, de equipamiento o relacionadas con el recurso humano	Gerente
2	Análisis de motivos de reclamos frecuentes	Gerencia	Se analiza los motivos de reclamos más frecuentes a través de lo cual se buscan determinar áreas críticas en donde haya que realizar cambios	Gerente
3	Determinación de necesidades	Gerencia	Por medio de la evaluación de informes, así como de la observación e inspección de las diferentes áreas del hospital se determinan las principales necesidades físicas de equipamiento o de personal con lo cual se busca mejorar la calidad del servicio	Gerente
4	Elaboración de proyectos	Gerencia	De acuerdo a las necesidades determinadas se elaboran proyectos a corto mediano y largo plazo con los cuales se busca satisfacer las necesidades determinadas	Gerente
5	Planificación de presupuesto	Gerencia	Previa a la evaluación de los proyectos generados se realiza la planificación del presupuesto anual	Gerente
6	Control de presupuesto	Gerencia	Se mantiene un control del gasto del presupuesto de acuerdo a la planificación realizada e el proyecto correspondiente	Gerente
7	Evaluación de presupuesto	Gerencia	Al fin del periodo fiscal se realiza una evaluación del gasto del presupuesto con lo que se verifica el cumplimiento de la planificación	Gerente
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				



Fuente: Hospital Veterinario All Pets, 2012
Elaborado por: El Autor

HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS					
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES					
PROCESO	Aseguramiento de la Calidad (D)			Cód. Ficha:	D.3-001
SUBPROCESO	Gestión de Planificación (D.3)				
RESPONSABLE	Gerente General				
INDICADOR	Porcentaje de proyectos ejecutados				
FORMA DE CÁLCULO					
(No. Proyectos Ejecutables / Total de proyectos elaborados) x 100					
DEFINICIÓN	Indica el porcentaje de proyectos ejecutables en relación del total de proyectos elaborados y presentados para aprobación en un año.				
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos estadísticos del Hospital Veterinario All Pets				
METAS					
		RESULTADO PLANIFICADO		FRECUENCIA	
L.I	Aceptable	L.S	Se espera que todos los proyectos realizados lleguen a ser ejecutados	Anual	Porcentaje
GRÁFICO DE MEDICIÓN					
OBSERVACIONES					
Este indicador es una propuesta para ser implementada en el centro ya que al momento en el Hospital Veterinario All Pets no se llevan estadísticas para la valoración de este indicador.					

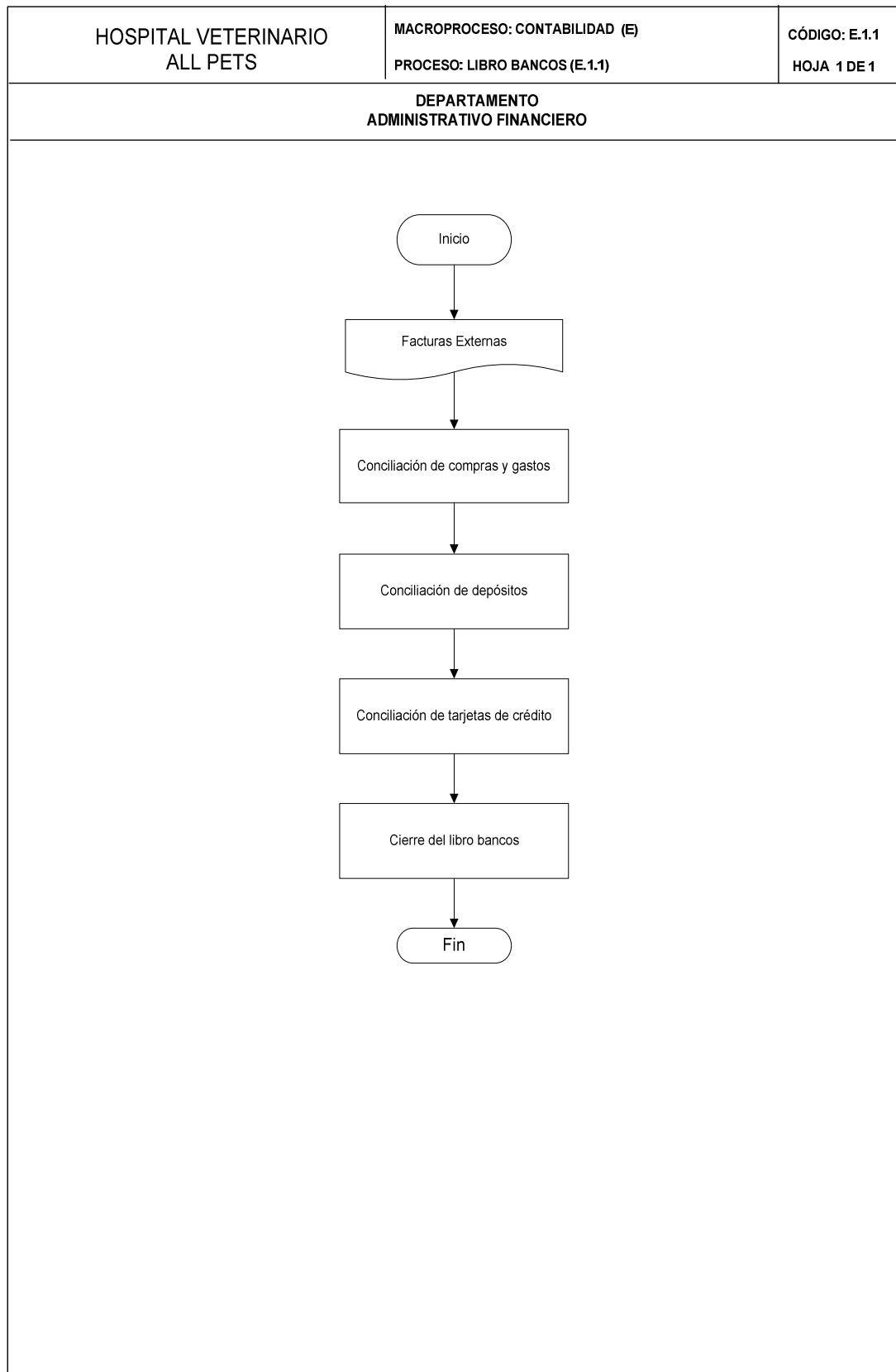
HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS					
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES					
PROCESO	Aseguramiento de la Calidad (D)			Cód. Ficha:	D.3-002
SUBPROCESO	Gestión de Planificación (D.3)				
RESPONSABLE	Gerente General				
INDICADOR	Porcentaje del Plan Operativo Anual Alcanzado				
FORMA DE CÁLCULO					
(No. Proyectos ejecutados / Total de proyectos aprobados en el Plan) x 100					
DEFINICIÓN	Indica el porcentaje de proyectos ejecutados o realizados en relación del total de proyectos aprobados en el plan operativo anual.				
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos estadísticos del Hospital Veterinario All Pets				
METAS		RESULTADO PLANIFICADO		FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
L.I	Aceptable	L.S	Se espera que se ejecute a cabalidad todos los proyectos que se encuentran aprobados en el plan operativo anual.	Anual	Porcentaje
GRÁFICO DE MEDICIÓN					
OBSERVACIONES					
Este indicador es una propuesta para ser implementada en el centro ya que al momento en el Hospital Veterinario All Pets no se llevan estadísticas para la valoración de este indicador.					

**MACROPROCESOS: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y
FINANCIERA (E)**

PROCESO: CONTABILIDAD (E.1)

SUBPROCESO: LIBRO BANCOS (E.1.1)

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS		Código: E.1.1	
				1 Pág. de 1	
MACROPROCESO: Gestión Administrativa y Financiera (E)					
PROCESO: Contabilidad (E.1)					
SUBPROCESO: Libro Bancos (E.1.1)					
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	
1	Conciliación de Compras y Gastos	Dirección Financiera Administrativa	Verificación entre el Estado de Cuenta y el Libro Bancos de las transacciones de Compras, Gastos y Cruces de Cuentas.	Director Financiero Administrativo	
2	Conciliación de Depósitos	Dirección Financiera Administrativa	Verificación entre el Estado de Cuenta y el Libro Bancos de los depositos realizados, envío de depositos de cuenta Caja a cuenta Bancos..	Director Financiero Administrativo	
3	Conciliación de Tarjetas de Crédito	Dirección Financiera Administrativa	Verificación entre el Estado de Cuenta y el Libro Bancos de los baucher efectivizados.	Asistente Contable	
4	Cierre de Libro Bancos	Dirección Financiera Administrativa	Verificación de cheques girados y no cobrados, notas de crédito y Débito, registro en el sistema y cierre de libros.	Director Financiero Administrativo	
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					



Fuente: Hospital Veterinario All Pets, 2012
Elaborado por: El Autor

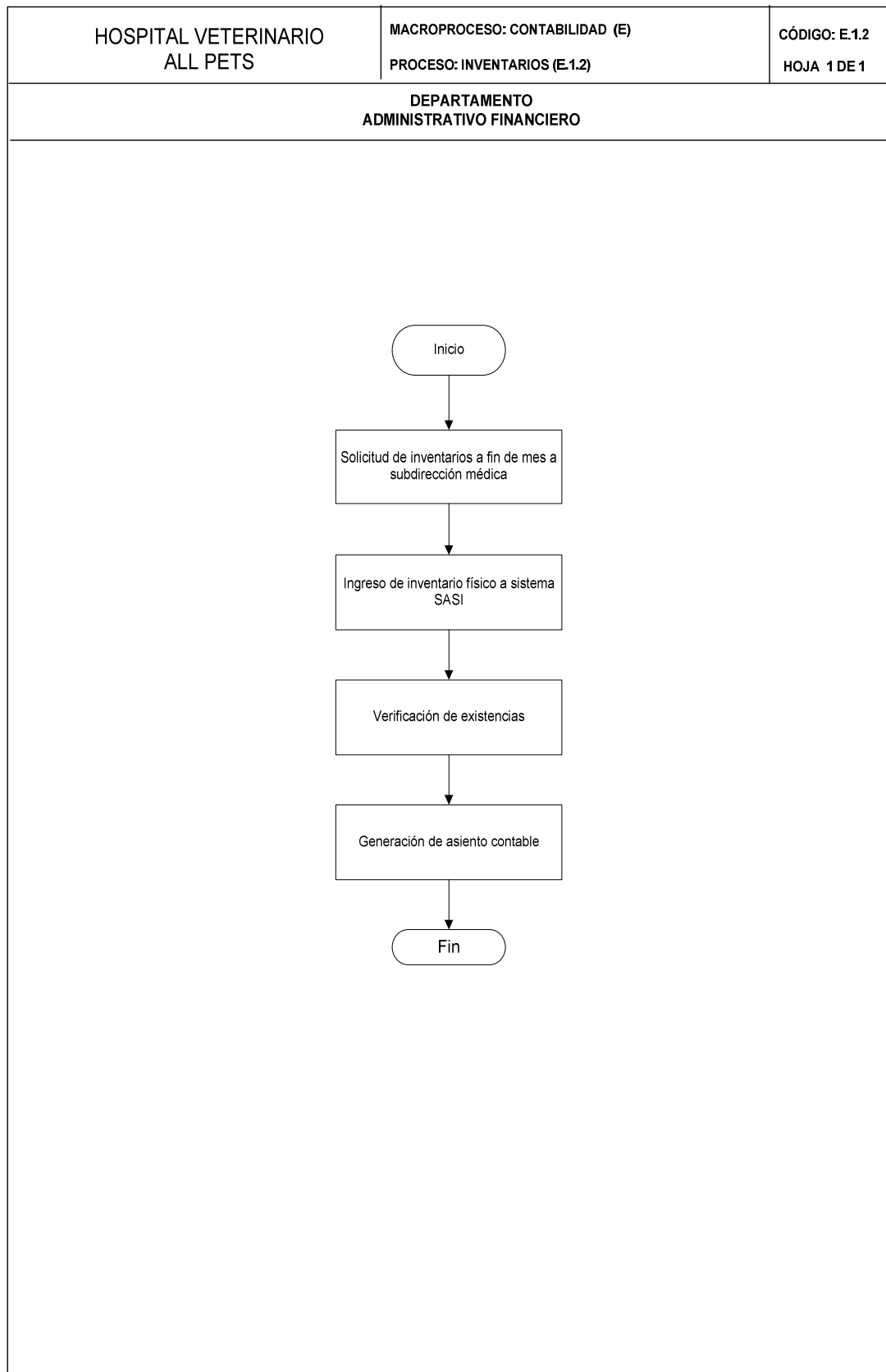
HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS					
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES					
PROCESO	Contabilidad (E.1)			Cód. Ficha:	E.1.1-001
SUBPROCESO	Libro Bancos (E.1.1)				
RESPONSABLE	Director Administrativo Financiero				
INDICADOR	Número de errores en libro bancos				
FORMA DE CÁLCULO					
Número de errores en Libro Bancos / mes					
DEFINICIÓN	Indica el tipo y el número de errores cometidos en el registro del libro bancos durante un mes.				
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos estadísticos del Hospital Veterinario All Pets				
METAS					
L.I	Acceptable	L.S	RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
			Se espera que no existan errores al realizar el registro	Mensual	Número
GRÁFICO DE MEDICIÓN					
OBSERVACIONES					
Este indicador es una propuesta para ser implementada en el centro ya que al momento en el Hospital Veterinario All Pets no se llevan estadísticas para la valoración de este indicador.					

MACROPROCESOS: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y
FINANCIERA (E)

PROCESO: CONTABILIDAD (E.1)

SUBPROCESO: INVENTARIOS (E.1.2)

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS		Código: E.1.2
				1 Pág. de 1
MACROPROCESO: Gestión Administrativa y Financiera (E)				
PROCESO: Contabilidad (E.1)				
SUBPROCESO: Inventarios (E.1.2)				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Solicitud de inventarios a fin de mes a Subdirección Médica	Dirección Financiera Administrativa	Solicitud a Subdirección médica del levantamiento físico de inventarios de farma y pet shop	Director Financiero Administrativo
2	Ingreso de Inventario Físico al Sistema SACI	Dirección Financiera Administrativa	Ingreso de Inventario Físico al sistema SACI, verificando las cantidad de salida del producto.	Asistente Contable
3	Verificación de existencias	Dirección Financiera Administrativa	Verificación de Existencias de productos, en caso de existir existencias negativas, se verifica el inventario con el físico y se verifica a que se debe el faltante o sobrante.	Director Financiero Administrativo
4	Generación de asiento contable	Dirección Financiera Administrativa	Ingreso al modulo de Inventarios y aprobar el inventario físico.	Director Financiero Administrativo
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				
31				



Fuente: Hospital Veterinario All Pets, 2012
Elaborado por: El Autor

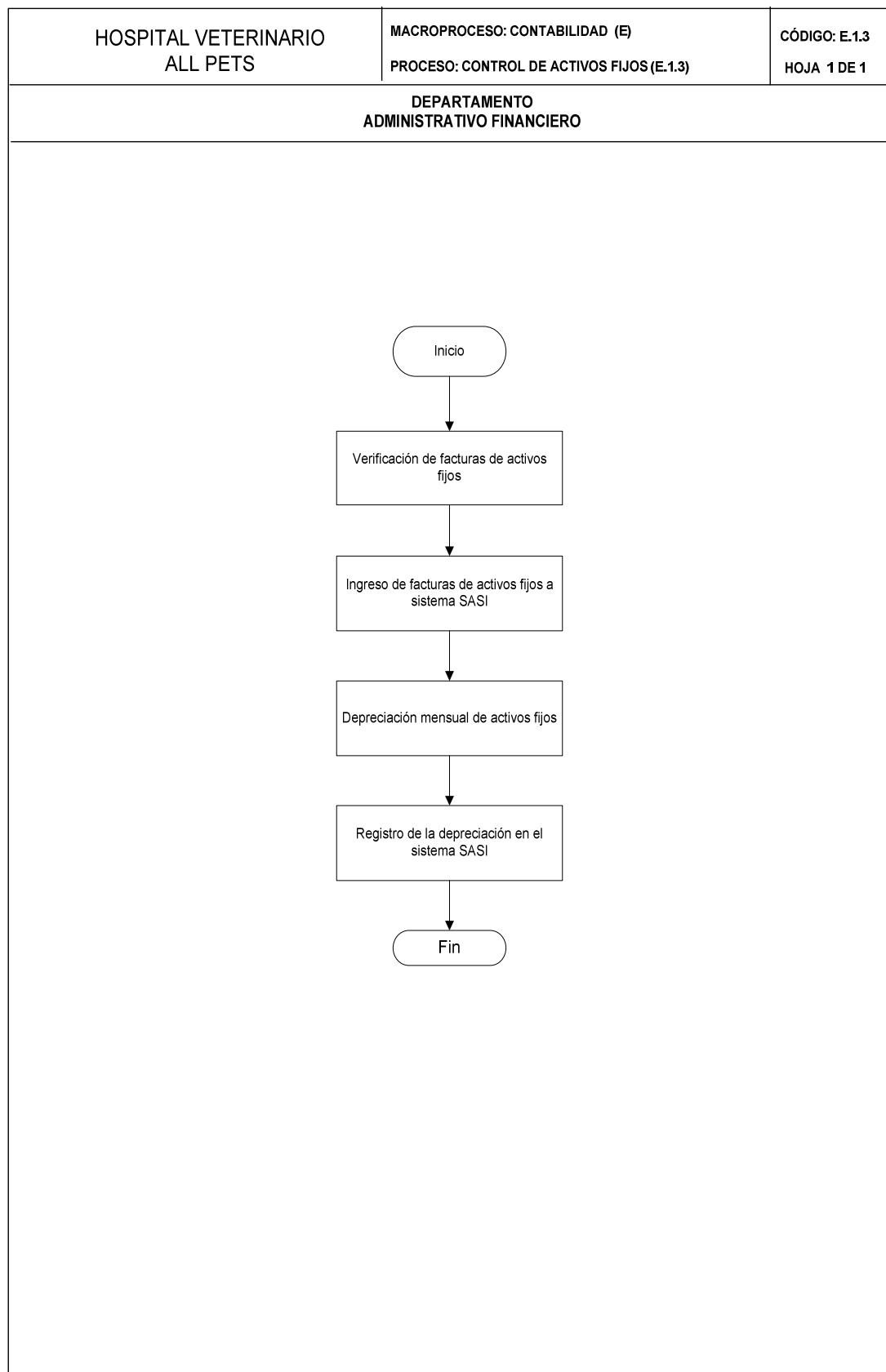
HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS					
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES					
PROCESO	Contabilidad (E.1)			Cód. Ficha:	E.1.2-001
SUBPROCESO	Inventarios (E.1.2)				
RESPONSABLE	Director Administrativo Financiero				
INDICADOR	Número de reclamos por stocks deficientes				
FORMA DE CÁLCULO					
No. De reclamos o deficiencias detectadas / semana					
DEFINICIÓN	Indica el número de deficiencias o stocks bajos de productos, medicamentos e insumos en una semana lo cual genera problemas operativos del hospital.				
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos estadísticos del Hospital Veterinario All Pets				
METAS					
		RESULTADO PLANIFICADO		FRECUENCIA	
		UNIDAD DE MEDICIÓN			
L.I	Aceptable	L.S	Se espera que no existan deficiencias de ninguna naturaleza	Semanal	Número
GRÁFICO DE MEDICIÓN					
OBSERVACIONES					
Este indicador es una propuesta para ser implementada en el centro ya que al momento en el Hospital Veterinario All Pets no se llevan estadísticas para la valoración de este indicador.					

MACROPROCESOS: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y
FINANCIERA (E)

PROCESO: CONTABILIDAD (E.1)

SUBPROCESO: CONTROL DE ACTIVOS FIJOS (E.1.3)

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS		Código: E.1.3	
				1 Pág. de 1	
MACROPROCESO: Gestión Administrativa y Financiera (E)					
PROCESO: Contabilidad (E.1)					
SUBPROCESO: Control de Activos Fijos (E.1.3)					
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	
1	Verificación de Facturas de Activos Fijos	Dirección Financiera Administrativa	De las facturas que ingresan verificar si son Activos Fijos: Condiderar 1) Si el costo del activo es mayos a \$ 200.00 2) Si el Activo sirve para generar ingresos a la empresa	Asistente Contable	
2	Ingreso de Facturas de Activos Fijos al sistema SACI	Dirección Financiera Administrativa	Ingreso de la factura de Activos Fijos al sistema SACI y archivo en carpeta de activos Fijos.	Asistente Contable	
3	Depreciación Mensual de Activos Fijos	Dirección Financiera Administrativa	Verificación de Activos comprados en el mes, depreciación mensual de activos.	Director Financiero Administrativo	
4	Registro de la Depreciación en el sistema SACI	Dirección Financiera Administrativa	Ingreso de asientos de depreciación en el sistema SACI.	Director Financiero Administrativo	
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					



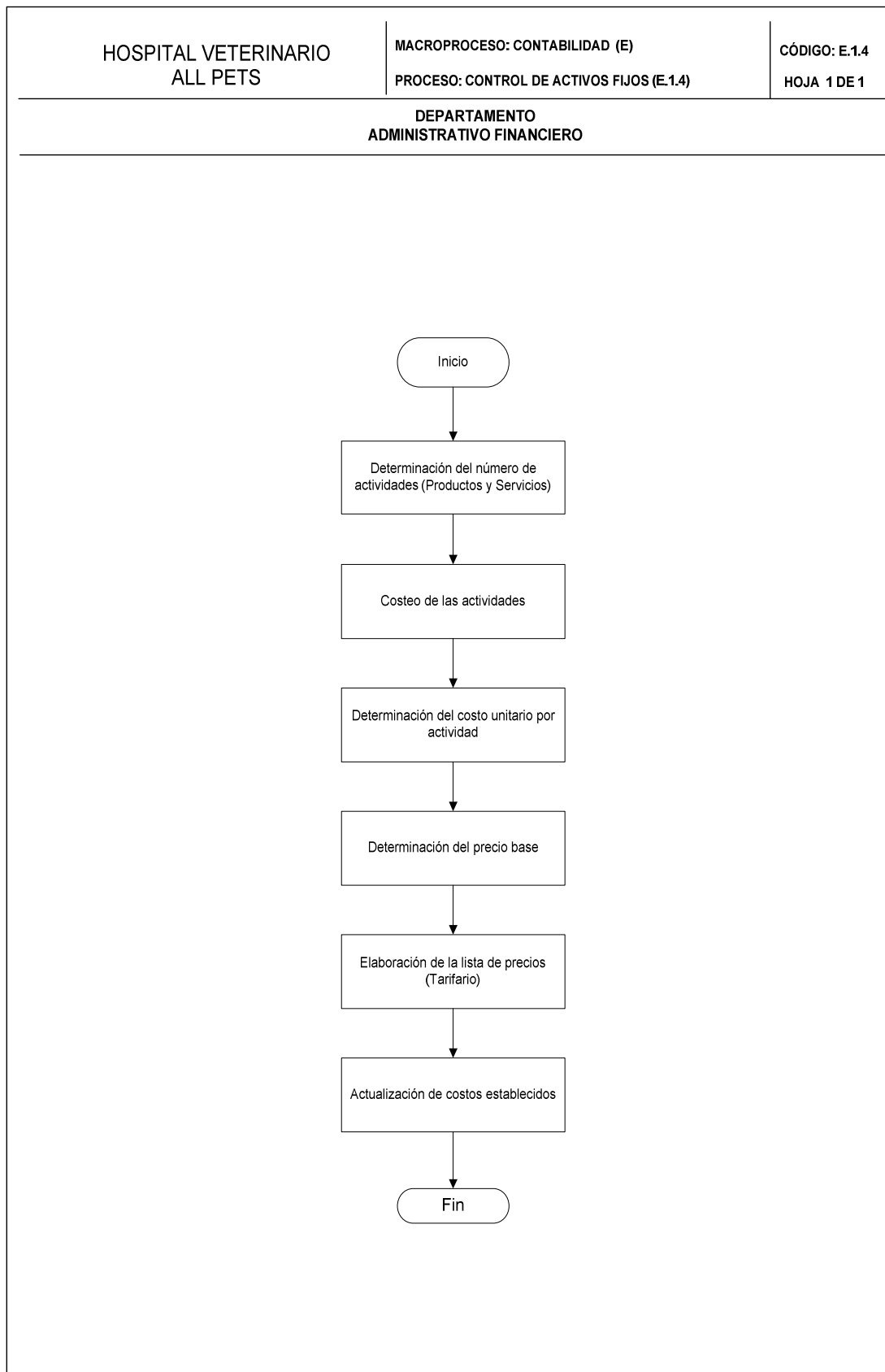
Fuente: Hospital Veterinario All Pets, 2012
Elaborado por: El Autor

HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS					
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES					
PROCESO	Contabilidad (E.1)			Cód. Ficha:	E.1.3-001
SUBPROCESO	Control de Activos Fijos (E.1.3)				
RESPONSABLE	Director Administrativo y Financiero				
INDICADOR	Número de registros de activos fijos				
FORMA DE CÁLCULO					
Número de registros de activos / mes					
DEFINICIÓN	Indica el número de registros de activos fijos realizados en un mes.				
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos estadísticos del Hospital Veterinario All Pets				
METAS					
L.I	Acceptable	L.S	RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
			Registro de activos fijos actualizado	Mensual	Número
GRÁFICO DE MEDICIÓN					
OBSERVACIONES					
Este indicador es una propuesta para ser implementada en el centro ya que al momento en el Hospital Veterinario All Pets no se llevan estadísticas para la valoración de este indicador.					

MACROPROCESOS: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y
FINANCIERA (E)

PROCESO: CONTABILIDAD (E.1)

SUBPROCESO: ELABORACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE
COSTOS (E.1.4)



Fuente: Hospital Veterinario All Pets, 2012
Elaborado por: El Autor

HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS					
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES					
PROCESO	Contabilidad (E.1)			Cód. Ficha:	E.1.4-001
SUBPROCESO	Elaboración y actualización de costos (E.1.4)				
RESPONSABLE	Director Administrativo y Financiero				
INDICADOR	Número de actividades nuevas costeadas al mes				
FORMA DE CÁLCULO					
Número de actividades nuevas costeadas / mes					
DEFINICIÓN	Indica el número de actividades nuevas que has sido costeadas para ser introducidas como nuevos productos y servicios en un mes.				
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos estadísticos del Hospital Veterinario All Pets				
METAS		RESULTADO PLANIFICADO		FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
L.I	Acceptable	L.S	Manuales para todas las áreas o departamentos	Mes	Número
GRÁFICO DE MEDICIÓN					
OBSERVACIONES					
Este indicador es una propuesta para ser implementada en el centro ya que al momento en el Hospital Veterinario All Pets no se llevan estadísticas para la valoración de este indicador.					

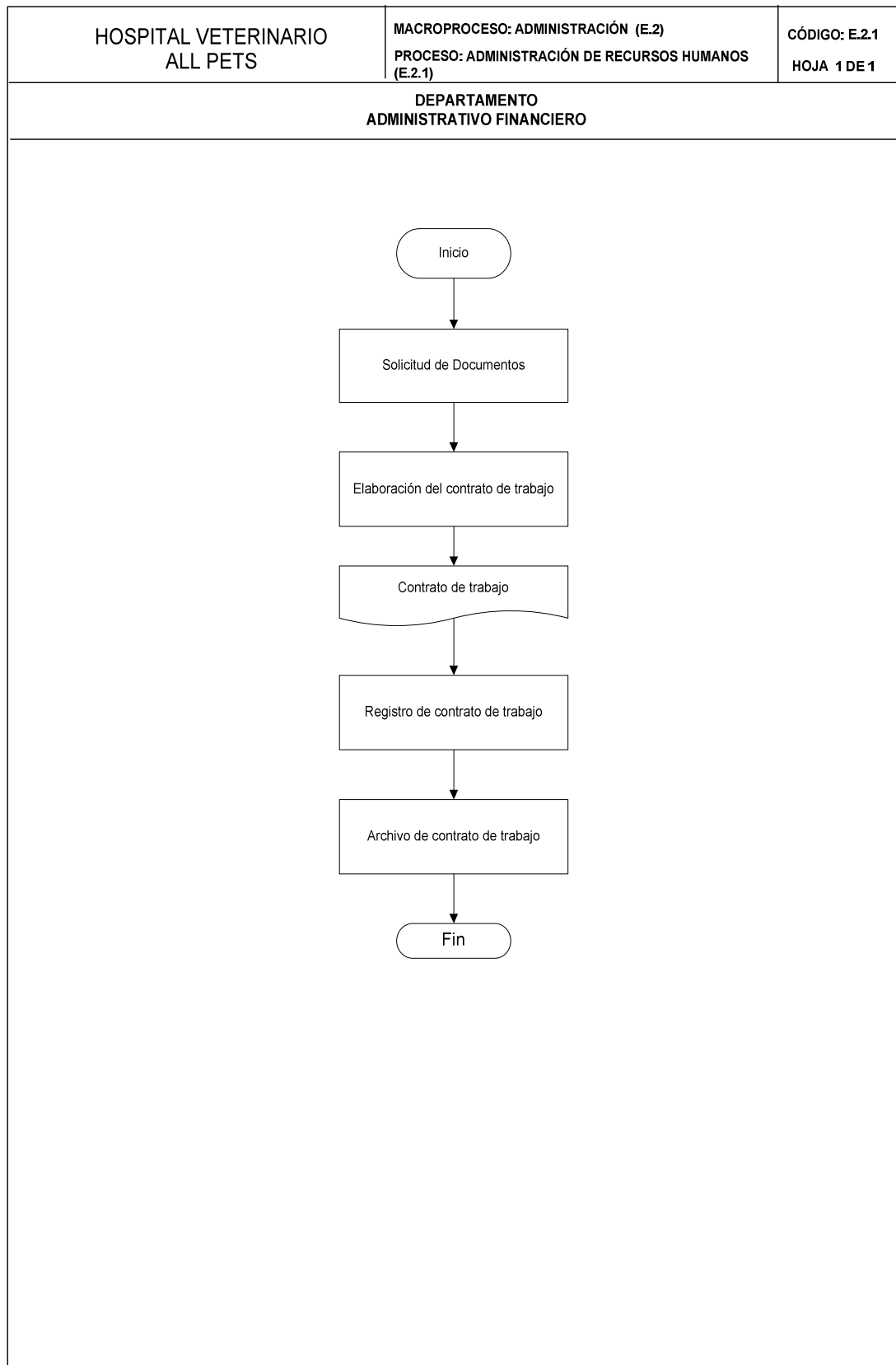
HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS					
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES					
PROCESO	Contabilidad (E.1)			Cód. Ficha:	E.1.4-002
SUBPROCESO	Elaboración y actualización de costos (E.1.4)				
RESPONSABLE	Director Administrativo y Financiero				
INDICADOR	Número de actividades con errores de costeo				
FORMA DE CÁLCULO					
(Número de actividades con error de costo / Total de actividades) x 100					
DEFINICIÓN	Indica el número de actividades con un precio inferior al costo con relación al total de actividades revisadas cada seis meses.				
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos estadísticos del Hospital Veterinario All Pets				
METAS		RESULTADO PLANIFICADO		FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
L.I	Aceptable	L.S		Semestral	Porcentaje
GRÁFICO DE MEDICIÓN					
OBSERVACIONES					
Este indicador es una propuesta para ser implementada en el centro ya que al momento en el Hospital Veterinario All Pets no se llevan estadísticas para la valoración de este indicador.					

MACROPROCESOS: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y
FINANCIERA (E)

PROCESO: ADMINISTRACIÓN (E.2)

SUBPROCESO: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS (E.2.1)

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS		Código: E.2.1
				1 Pág. de 1
MACROPROCESO: Gestión Administrativa y Financiera (E)				
PROCESO: Administración (E.2)				
SUBPROCESO: Administración de Recursos Humanos (E.2.1)				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Solicitud de Documentos	Dirección Financiera Administrativa	Solicitar documentos como: certificados laborales, copias de cédula, referencias, títulos, certificados de cursos realizados, etc.	Asistente Contable
2	Elaboración del contrato de trabajo	Dirección Financiera Administrativa	Elaboración del contrato de trabajo junto con Gerencia General de acuerdo a lo acordado con el personal que ingresa	Director financiero Administrativo
3	Registro de Contrato	Dirección Financiera Administrativa	Ingreso del contrato de trabajo en el portal del Ministerio de relaciones Laborales y firma con el empleado una vez aprobado el contrato	Director financiero Administrativo
4	Archivo de Contrato	Dirección Financiera Administrativa	Archivo de contrato de trabajo en la carpeta	Asistente Contable
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				
31				



Fuente: Hospital Veterinario All Pets, 2012
Elaborado por: El Autor

HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS					
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES					
PROCESO	Administración (E.2)			Cód. Ficha:	E.2.1-001
SUBPROCESO	Administración de Recursos Humanos (E.2.1)				
RESPONSABLE	Director Administrativo Financiero				
INDICADOR	Número de contrataciones				
FORMA DE CÁLCULO					
Número de contrataciones / año					
DEFINICIÓN	Indica el número de contrataciones que se han realizado en un año, indicando deficiencias en el manejo del recurso humano o el eventual crecimiento de la empresa.				
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos estadísticos del Hospital Veterinario All Pets				
METAS					
		RESULTADO PLANIFICADO		FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
L.I	Acceptable	L.S		Anual	Número
GRÁFICO DE MEDICIÓN					
OBSERVACIONES					
Este indicador es una propuesta para ser implementada en el centro ya que al momento en el Hospital Veterinario All Pets no se llevan estadísticas para la valoración de este indicador.					

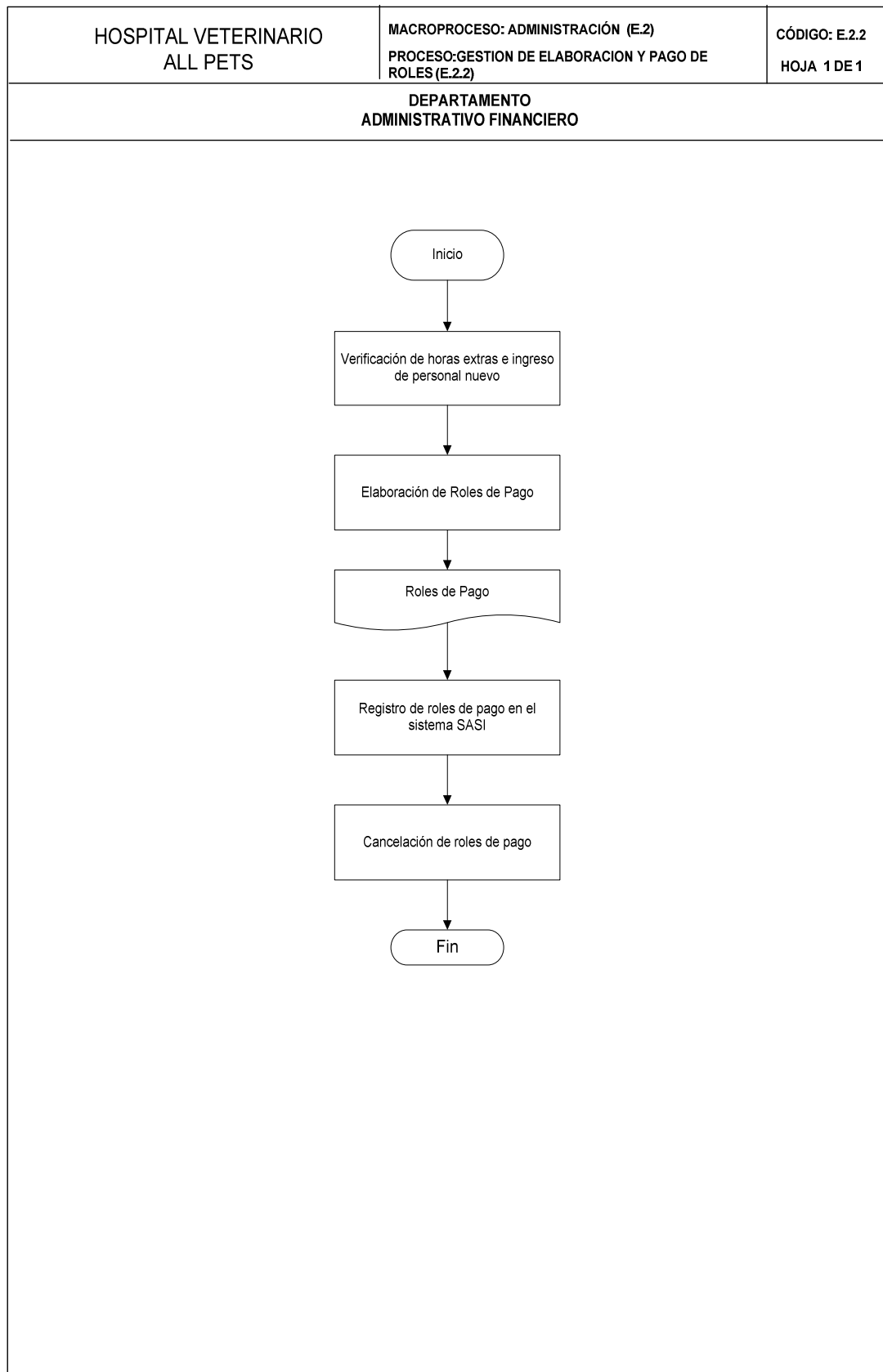
HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS					
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES					
PROCESO	Administración (E.2)			Cód. Ficha:	E.2.1-002
SUBPROCESO	Administración de Recursos Humanos (E.2.1)				
RESPONSABLE	Director Administrativo Financiero				
INDICADOR	Porcentaje de despidos y/o renunciaciones				
FORMA DE CÁLCULO					
(Número de despidos y/o renunciaciones / Total de empleados) x 100					
DEFINICIÓN	Indica el número de personas que fueron despedidas o salieron de la empresa por propia voluntad en relación al total del personal contratado, en un año.				
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos estadísticos del Hospital Veterinario All Pets				
METAS		RESULTADO PLANIFICADO		FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
L.I	Aceptable	L.S	No existan renunciaciones ni despidos	Anual	Porcentaje
GRÁFICO DE MEDICIÓN					
OBSERVACIONES					
Este indicador es una propuesta para ser implementada en el centro ya que al momento en el Hospital Veterinario All Pets no se llevan estadísticas para la valoración de este indicador.					

MACROPROCESOS: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y
FINANCIERA (E)

PROCESO: ADMINISTRACIÓN (E.2)

SUBPROCESO: GESTIÓN DE ELABORACIÓN Y ROLES
DE PAGO (E.2.2)

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS		Código: E.2.2
				1 Pág. de 1
MACROPROCESO: Gestión Administrativa y Financiera (E)				
PROCESO: Administración (E.2)				
SUBPROCESO: Gestión de Elaboración y Pago de Roles (E.2.2)				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Verificación de Horas Extras e Ingreso de Personal Nuevo	Dirección Financiera Administrativa	Verificar Horas Extras del Personal y personal que ha ingresado en el mes que se va a realizar el rol de pagos.	Director Financiero Administrativo
2	Elaboración de roles de Pago	Dirección Financiera Administrativa	Calculo de Aportes less, Ingreso de Sobresueldos, Descuentos y Calculo de Beneficios Sociales	Director Financiero Administrativo
3	Registro de Roles de Pago en el Sistema SACI	Dirección Financiera Administrativa	Ingreso de asientos contable de Roles de Pago y Beneficios sociales	Director Financiero Administrativo
4	Cancelación de Roles de Pago	Dirección Financiera Administrativa	Pago de sueldos a Empleados, Preparación de consolidado para transferencia, envío de email notificando el pago e impresión del Rol de Pagos para la firma del personal.	Director Financiero Administrativo
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				



Fuente: Hospital Veterinario All Pets, 2012
Elaborado por: El Autor

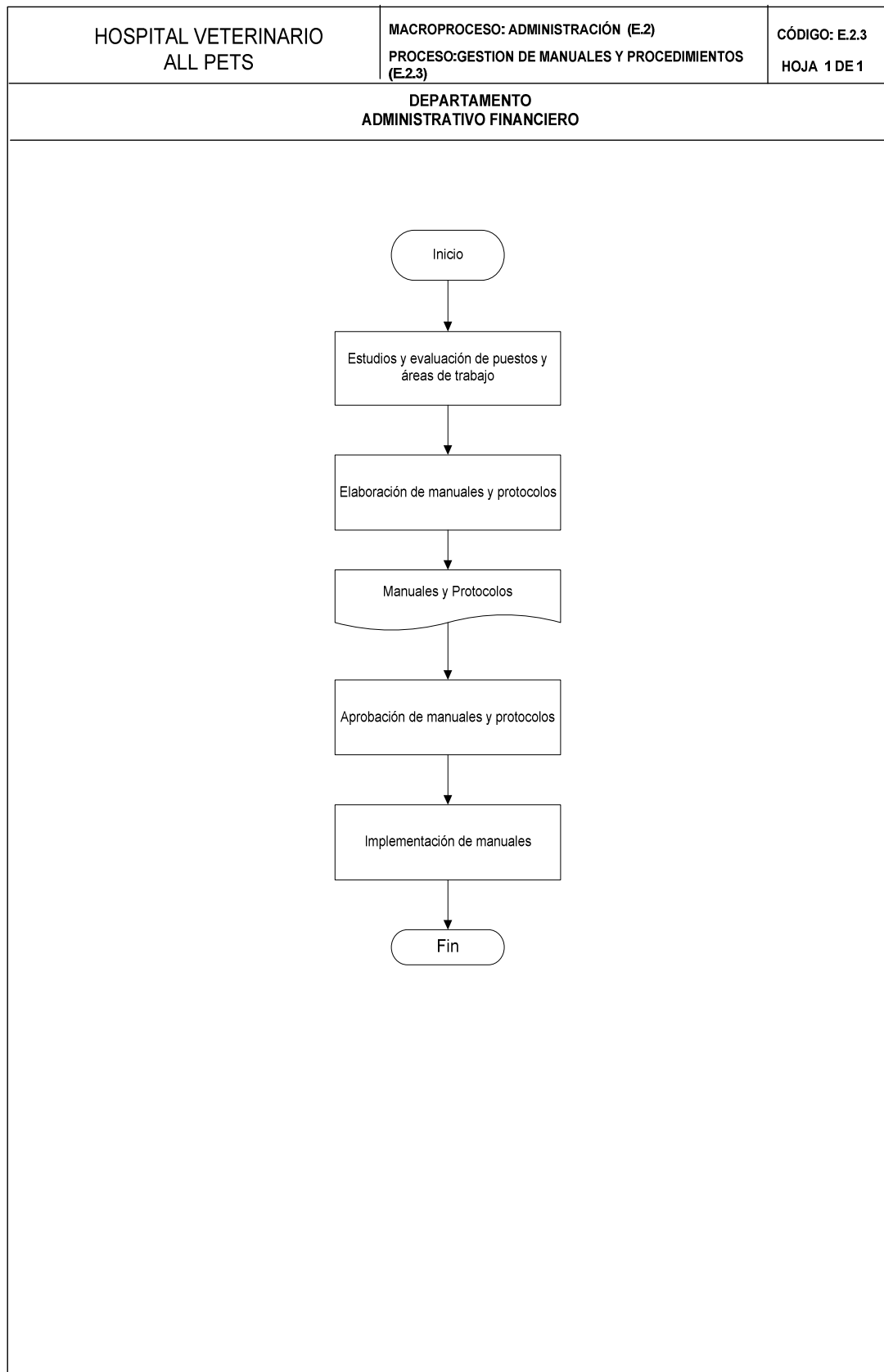
HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS					
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES					
PROCESO	Administración (E.2)			Cód. Ficha:	E.2.2-001
SUBPROCESO	Gestión de Elaboración y pago de Roles (E.2.2)				
RESPONSABLE	Director Administrativo y Financiero				
INDICADOR	Número de horas extras				
FORMA DE CÁLCULO					
(Número de horas extras por empleado / mes)					
DEFINICIÓN	Indica el número de horas extras laboradas por cada trabajador del hospital en un mes.				
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos estadísticos del Hospital Veterinario All Pets				
METAS					
			RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
L.I	Aceptable	L.S	Número de horas registradas al mes	Mensual	Número
GRÁFICO DE MEDICIÓN					
OBSERVACIONES					
Este indicador es una propuesta para ser implementada en el centro ya que al momento en el Hospital Veterinario All Pets no se llevan estadísticas para la valoración de este indicador.					

MACROPROCESOS: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y
FINANCIERA (E)

PROCESO: ADMINISTRACIÓN (E.2)

SUBPROCESO: GESTIÓN DE MANUALES Y
PROCEDIMIENTOS (E.2.3)

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS		Código: E.2.3
				1 Pág. de 1
MACROPROCESO: Gestión Administrativa y Financiera (E)				
PROCESO: Administración (E.2)				
SUBPROCESO: Gestión de manuales y procedimientos (E.2.3)				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Estudios de Puestos de Trabajo	Dirección Financiera Administrativa	Análisis de Deficiencias encontradas en los puestos de trabajo para los cuales se va a preparar el manual	Director Financiero Administrativo
2	Elaboración del Manual	Dirección Financiera Administrativa	Elaboración del manual el cual debe incluir, normas, políticas y reglamentos para el personal	Director Financiero Administrativo
3	Aprobación del manual	Dirección Financiera Administrativa	Presentación del manual a Gerencia para su aprobación	Director Financiero Administrativo
4	Implementación	Dirección Financiera Administrativa	Implementar el manual mediante control semanal del cumplimiento del mismo	Director Financiero Administrativo
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				



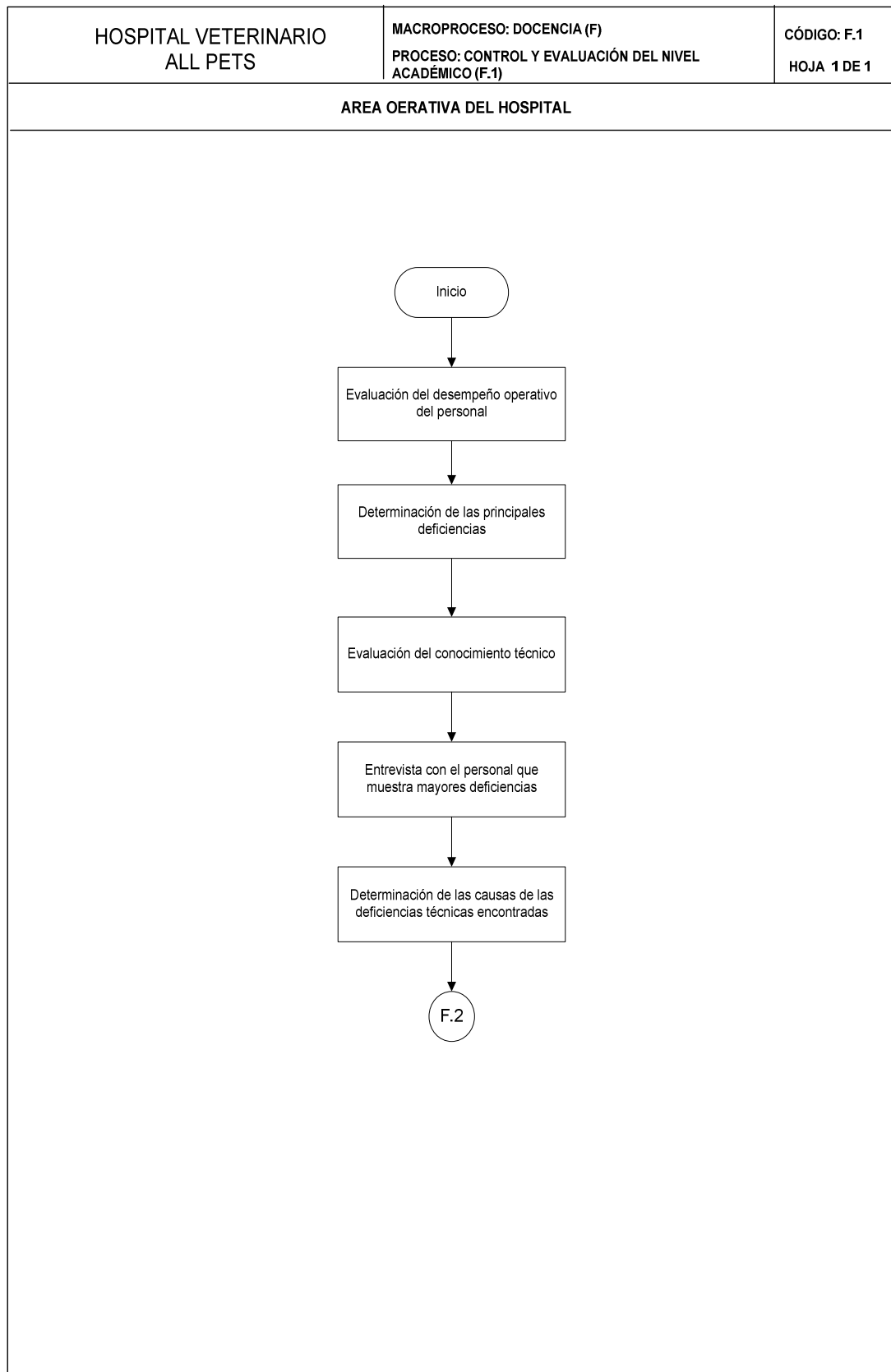
Fuente: Hospital Veterinario All Pets, 2012
Elaborado por: El Autor

HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS								
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES								
PROCESO	Administración (E.2)		Cód. Ficha:	E.2.3-001				
SUBPROCESO	Gestión de Manuales y Procedimientos (E.2.3)							
RESPONSABLE	Director Administrativo y Financiero							
INDICADOR	Número de manuales realizados							
FORMA DE CÁLCULO								
Número de manuales elaborados / año								
DEFINICIÓN	Indica el número de manuales realizados y/o modificados en el periodo de un año.							
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos estadísticos del Hospital Veterinario All Pets							
METAS								
		RESULTADO PLANIFICADO		FRECUENCIA		UNIDAD DE MEDICIÓN		
L.I	Aceptable	L.S	Manuales para todas las áreas o departamentos		Anual		Número	
GRÁFICO DE MEDICIÓN								
OBSERVACIONES								
Este indicador es una propuesta para ser implementada en el centro ya que al momento en el Hospital Veterinario All Pets no se llevan estadísticas para la valoración de este indicador.								

HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS					
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES					
PROCESO	Administración (E.2)			Cód. Ficha:	E.2.3-002
SUBPROCESO	Gestión de Manuales y Procedimientos (E.2.3)				
RESPONSABLE	Director Administrativo y Financiero				
INDICADOR	Porcentaje de manuales implementados				
FORMA DE CÁLCULO					
(Número de manuales implementados / Total de manuales realizados) x 100					
DEFINICIÓN	Indica el número de manuales implementados en relación al número de manuales elaborados en el periodo de un año.				
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos estadísticos del Hospital Veterinario All Pets				
METAS					
		RESULTADO PLANIFICADO		FRECUENCIA	
L.I	Acceptable	L.S			UNIDAD DE MEDICIÓN
			Anual		Porcentaje
GRÁFICO DE MEDICIÓN					
OBSERVACIONES					
Este indicador es una propuesta para ser implementada en el centro ya que al momento en el Hospital Veterinario All Pets no se llevan estadísticas para la valoración de este indicador.					

MACROPROCESOS: DOCENCIA (F)
PROCESO: CONTROL Y EVALUACIÓN DEL NIVEL
ACADÉMICO (F.1)

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS		Código: F.1
				1 Pág. de 1
MACROPROCESO: Docencia (F)				
PROCESO: Control y evaluación del nivel académico (F.1)				
SUBPROCESO:				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Evaluar el desempeño operativo del personal	Diferentes áreas	Se realiza una valoración general del desempeño y del conocimiento de las áreas de trabajo de cada miembro de los equipos	Lider del servicio
2	Determinación de deficiencias	Diferentes áreas	Se determinan las principales deficiencias de conocimiento del personal en las diferentes áreas	Lider del servicio
3	Evaluación del conocimiento técnico	Diferentes áreas	Se realizan evaluaciones orales y escritas que nos apoyan a determinar en nivel de conocimientos técnicos en el personal	Lider del servicio
4	Entrevista con el personal deficiente	Diferentes áreas	Se realiza una entrevista con el personal que presenta problemas o deficiencias en el nivel de conocimientos para determinar cual es la causa que conlleva a estas deficiencias	Lider del servicio
5	Determinación de las causas de las deficiencias	Diferentes áreas	Se determina la causa de las deficiencias y se toman las medidas correctivas del caso	Lider del servicio
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				

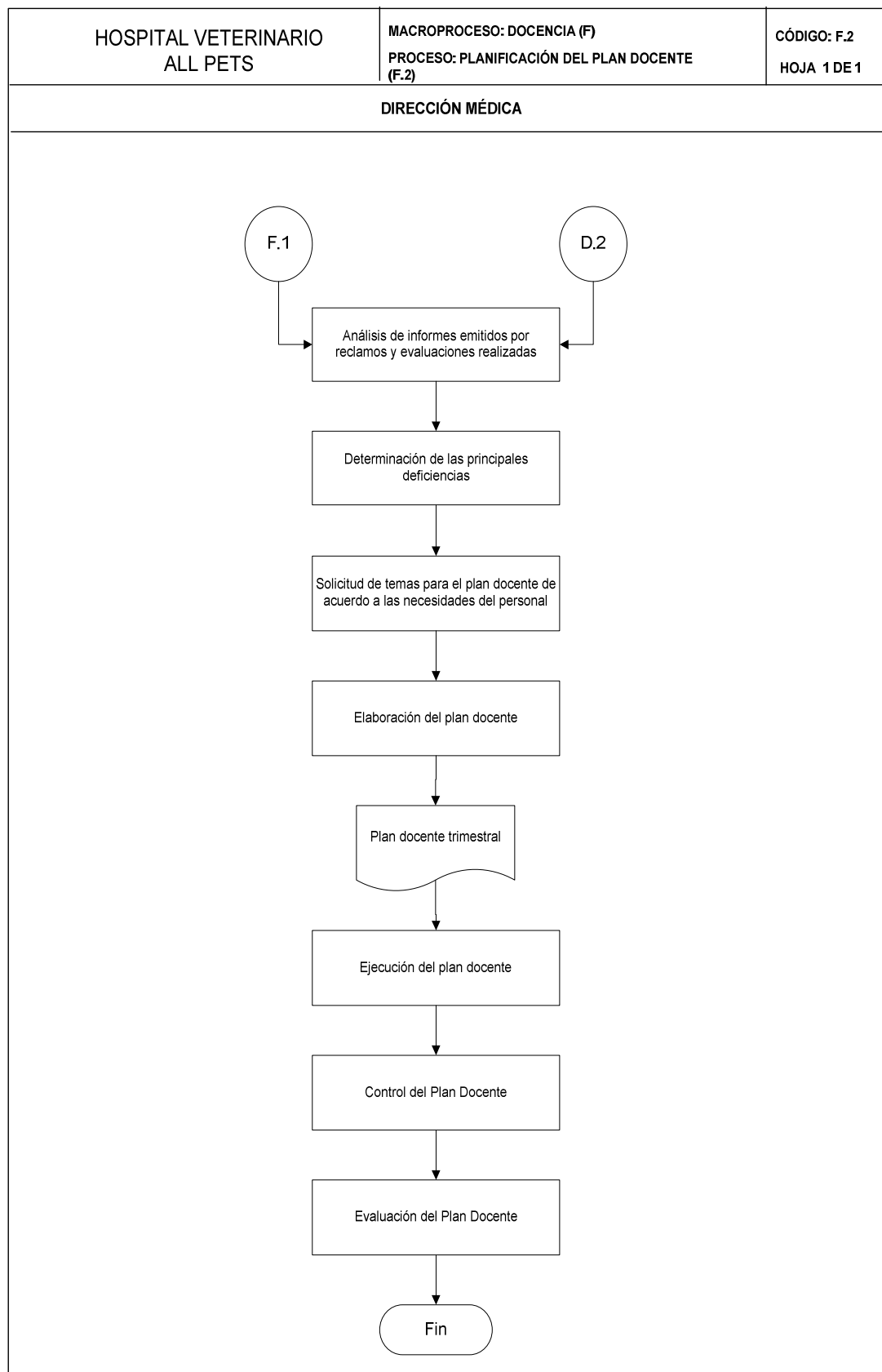


Fuente: Hospital Veterinario All Pets, 2012
Elaborado por: El Autor

HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS					
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES					
PROCESO	Docencia (F)			Cód. Ficha:	F.1-001
SUBPROCESO	Control y Evaluación del Nivel Académico (F.1)				
RESPONSABLE	Director General				
INDICADOR	Porcentaje de Reclamos				
FORMA DE CÁLCULO					
(Total de reclamos / total de atenciones realizadas) x 100					
DEFINICIÓN	Indica el porcentaje de propietarios que fueron mal atendidos y presental una queja formal en relación al total de atenciones realizadas en un mes.				
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos estadísticos del Hospital Veterinario All Pets				
METAS					
		RESULTADO PLANIFICADO		FRECUENCIA	
		UNIDAD DE MEDICIÓN			
L.I	Acceptable	L.S	Se espera que no existan reclamos por mala atención o mal servicio	Mensual	Porcentaje
0%	1%	2%			
GRÁFICO DE MEDICIÓN					
OBSERVACIONES					
Este indicador es una propuesta para ser implementada en el centro ya que al momento en el Hospital Veterinario All Pets no se llevan estadísticas para la valoración de este indicador.					

MACROPROCESOS: DOCENCIA (F)
PROCESO: PLANIFICACIÓN Y COORDINACIÓN DEL
PLAN DOCENTE (F.2)

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS		Código: F.2
				1 Pág. de 1
MACROPROCESO: Docencia (F)				
PROCESO: Planificación del Plan Docente (F.2)				
SUBPROCESO:				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Analizar las causas de deficiencias	Dirección	Se realiza un análisis en el cual se dice una a una las causas de deficiencias técnicas y de conocimientos que se han determinado en el personal de las diferentes áreas	Director médico
2	Solicitud de temas para plan docente	Dirección	Se solicita al personal operativo que indique cuales son sus principales deficiencias y propongan los temas en los cuales quieren ser capacitados	Director médico
3	Planificación del plan docente	Dirección	De acuerdo a las necesidades del personal y a las deficiencias determinadas, se realiza la planificación del plan docente la cual es trimestral	Director médico
4	Ejecución del plan docente	Dirección	El plan docente se ejecuta a través de charlas técnicas y/o talleres de la temática previamente planteada, esta actividad se realiza una vez por semana	Director médico
5	Control	Dirección	Se controla que el plan docente se cumpla con orden y que mantenga un nivel académico adecuado	Director médico
6	Evaluación	Dirección	De manera aleatoria se van realizando evaluaciones académicas y de conocimientos a través de las cuales se pretende determinar la efectividad del plan docente	Director médico
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				



Fuente: Hospital Veterinario All Pets, 2012
Elaborado por: El Autor

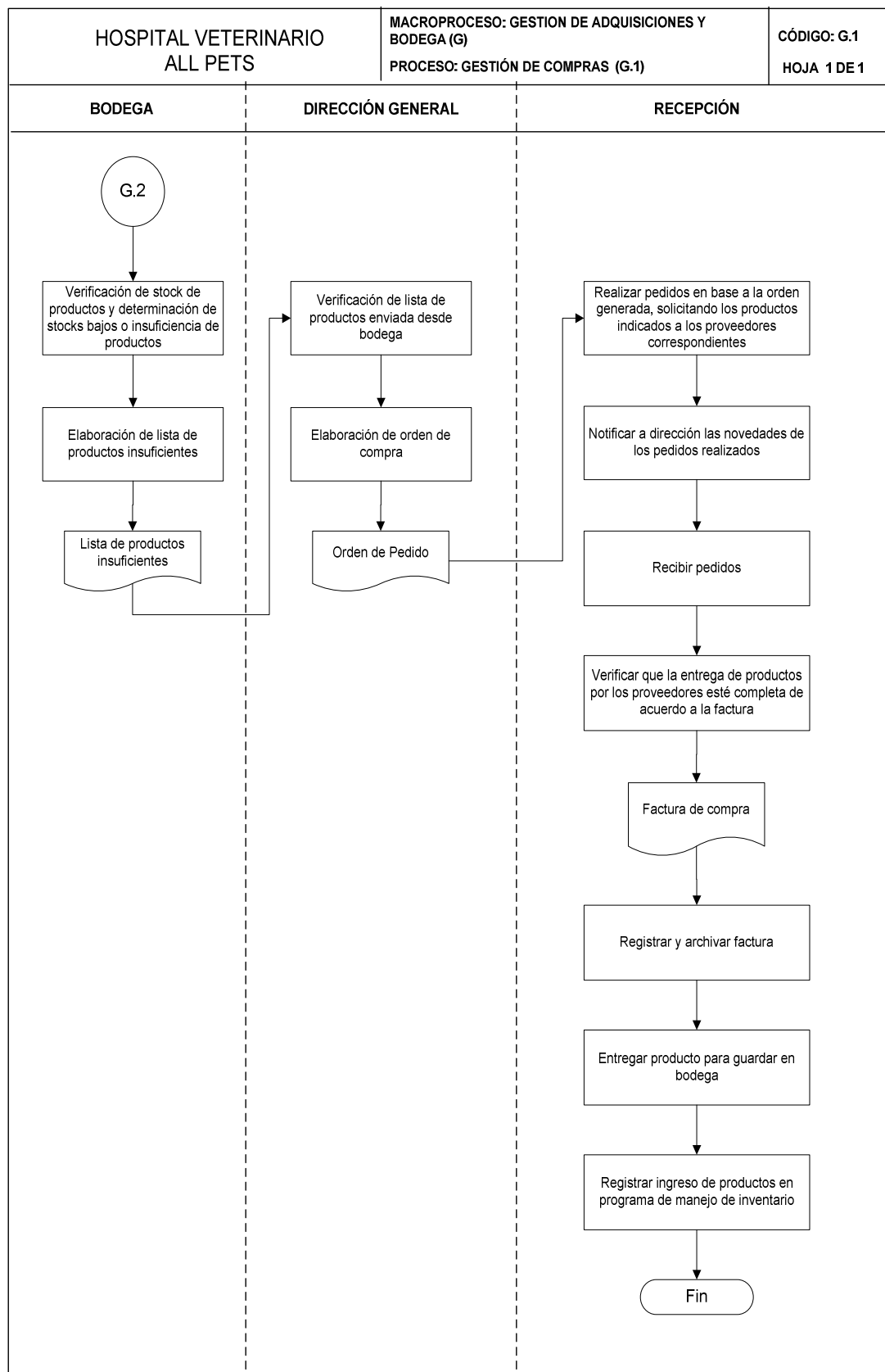
HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS					
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES					
PROCESO	Docencia (F)			Cód. Ficha:	F.2-001
SUBPROCESO	Planificación del Plan Docente (F.2)				
RESPONSABLE	Director Médico				
INDICADOR	Porcentaje del plan alcanzado				
FORMA DE CÁLCULO					
(No. Temas realizados / Total de temas aprobados) x 100					
DEFINICIÓN	Indica el porcentaje de la temática ejecutada y evaluada en relación al total de temas aprobados para el plan docente.				
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos estadísticos del Hospital Veterinario All Pets				
METAS					
			RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
L.I	Aceptable	L.S	Se espera que toda la temática llegue a ser ejecutada y evaluada	Trimestral	Porcentaje
GRÁFICO DE MEDICIÓN					
OBSERVACIONES					
Este indicador es una propuesta para ser implementada en el centro ya que al momento en el Hospital Veterinario All Pets no se llevan estadísticas para la valoración de este indicador.					

HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS					
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES					
PROCESO	Docencia (F)			Cód. Ficha:	F.2-002
SUBPROCESO	Planificación del Plan Docente (F.2)				
RESPONSABLE	Director Médico				
INDICADOR	Porcentaje de Reclamos				
FORMA DE CÁLCULO					
(Total de reclamos / total de atenciones realizadas) x 100					
DEFINICIÓN	Indica el porcentaje de propietarios que fueron mal atendidos y presental una queja formal en relación al total de atenciones realizadas en un mes.				
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos estadísticos del Hospital Veterinario All Pets				
METAS		RESULTADO PLANIFICADO		FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
L.I	Acceptable	L.S	Se espera que no existan reclamos por mala atención o mal servicio	Mensual	Porcentaje
0.00	0.01	0.02			
GRÁFICO DE MEDICIÓN					
OBSERVACIONES					
Este indicador es una propuesta para ser implementada en el centro ya que al momento en el Hospital Veterinario All Pets no se llevan estadísticas para la valoración de este indicador.					

MACROPROCESOS: GESTIÓN DE ADQUISICIONES Y
BODEGA (G)

PROCESO: GESTIÓN DE COMPRAS (G.1)

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS		Código: G.1
				1 Pág. de 1
MACROPROCESO: Gestión de Adquisiciones y Bodega (G)				
PROCESO: Gestión de Compras (G.1)				
SUBPROCESO:				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Emisión de orden de compra sugerida a dirección	Bodegas	La orden de compra es emitida a dirección general de acuerdo a la verificación de stocks e inventarios que se haya realizado	Sub director médico
2	Elaboración de la orden de compra	Dirección	Se elabora la orden de compra en la cual se indica la cantidad de cada producto y el proveedor a quien se solicitará la venta del producto	Dirección Médica
3	Realizar pedidos	Recepción	De acuerdo a la orden de compra se contacta al proveedor via telefónica o correo electrónico para que coja el pedido para posteriormente lo despache	Recepcionista
4	Recibir pedidos	Recepción	Se recibe los pedidos realizados	Recepcionista
5	Verificar que la entrega del pedido sea completa	Recepción	Se verifica de acuerdo a la orden generada que todos los productos solicitados sean entregados en la cantidad y con las características solicitadas, teniendo en cuenta además la factura emitida	Recepcionista
6	Entregar pedidos para bodegaje	Recepción	Cuando se ha verificado que el pedido está completo de acuerdo a la factura emitida se entrega el producto para que este sea almacenado y colocado en el lugar correspondiente	Sub director médico
7	Registro del ingreso del pedido	Recepción	Con la factura se realiza el ingreso del pedido al programa informático Qvet en donde se maneja el sistema de inventarios correspondiente	Recepcionista
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				



Fuente: Hospital Veterinario All Pets, 2012
 Elaborado por: El Autor

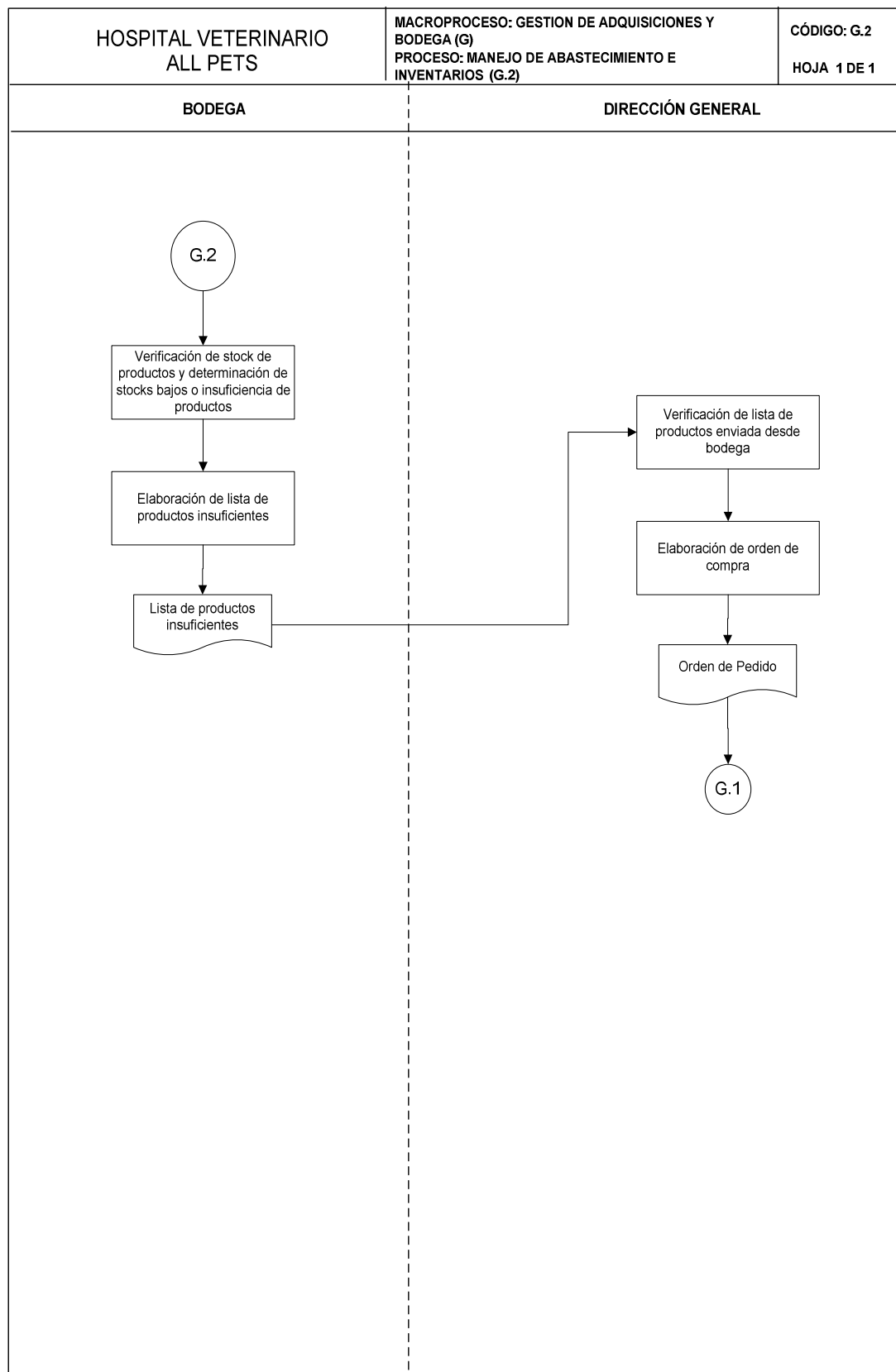
HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS					
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES					
PROCESO	Gestión de Adquisiciones y Bodega (G)		Cód. Ficha:	G.1-001	
SUBPROCESO	Gestión de Compras (G.1)				
RESPONSABLE	Subdirector Médico				
INDICADOR	Número de orden de pedidos generados				
FORMA DE CÁLCULO					
No. De Orden de pedidos generados / semana					
DEFINICIÓN	Indica la cantidad de órdenes de pedidos generados en una semana.				
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos estadísticos del Hospital Veterinario All Pets				
METAS					
	RESULTADO PLANIFICADO		FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN	
L.I	Acceptable	L.S	Se espera que se realicen máximo 2 órdenes de pedido por semana.	Semanal	Número
1.00	2.00	3.00			
GRÁFICO DE MEDICIÓN					
OBSERVACIONES					
Este indicador es una propuesta para ser implementada en el centro ya que al momento en el Hospital Veterinario All Pets no se llevan estadísticas para la valoración de este indicador.					

HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS					
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES					
PROCESO	Gestión de Adquisiciones y Bodega (G)		Cód. Ficha:	G.1-002	
SUBPROCESO	Gestión de Compras (G.1)				
RESPONSABLE	Subdirector Médico				
INDICADOR	Número de reclamos por stocks deficientes				
FORMA DE CÁLCULO					
No. De reclamos o deficiencias detectadas / semana					
DEFINICIÓN	Indica el número de deficiencias o stocks bajos de productos, medicamentos e insumos en una semana lo cual genera problemas operativos del hospital.				
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos estadísticos del Hospital Veterinario All Pets				
METAS					
L.I	Acceptable	L.S	RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
			Se espera que no existan deficiencias de ninguna naturaleza	Semanal	Número
GRÁFICO DE MEDICIÓN					
OBSERVACIONES					
Este indicador es una propuesta para ser implementada en el centro ya que al momento en el Hospital Veterinario All Pets no se llevan estadísticas para la valoración de este indicador.					

MACROPROCESOS: GESTIÓN DE ADQUISICIONES Y
BODEGA (G)

PROCESO: MANEJO DE ABASTECIMIENTO E
INVENTARIOS (G.2)

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS		Código: G.2
				1 Pág. de 1
MACROPROCESO: Gestión de Adquisiciones y bodega (G)				
PROCESO: Manejo de Abastecimiento e inventarios (G.2)				
SUBPROCESO:				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Abastecer botiquines emergencia	Bodega	El sub director médico se encarga de verificar los faltantes de acuerdo al uso de los productos, materiales e insumos que han sido utilizados del botiquin de emergencia y hospitalización para posteriormente abastecerlos nuevamente	Sub director médico
2	Abastecer quirófano	Bodega	El sub director médico se encarga de verificar los faltantes de acuerdo al uso de los productos, materiales e insumos que han sido utilizados del botiquin de quirófano para posteriormente abastecerlos nuevamente	Sub director médico
3	Abastecer área de limpieza	Bodega	El sub director médico se encarga de verificar los faltantes de acuerdo al uso de los productos, materiales e insumos que han sido utilizados del área de limpieza para posteriormente abastecerlos nuevamente	Sub director médico
4	Registro de salidas de bodega	Bodega	Se controla que los registros de la salida de productos, materiales e insumos esté correcto, a través del control del uso en el programa informático Qvet	Sub director médico
5	Control de stocks	Bodega	Se verifica que de acuerdo a los movimientos desde bodega el stock de productos, materiales e insumos sea el adecuado para evitar faltantes	Sub director médico
6	Realizar lista de productos para pedido	Bodega	De acuerdo a la verificación de stocks, se realiza a lista de productos que están por terminarse para que se genere una orden de pedido de estos productos	Sub director médico
7	Control de inventarios	Dirección	Se evalúa que los ingresos y los egresos estén acorde de los movimientos realizados, los cuales estarán registrados por el número de atenciones otorgadas a los pacientes	Sub director médico
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				



Fuente: Hospital Veterinario All Pets, 2012
Elaborado por: El Autor

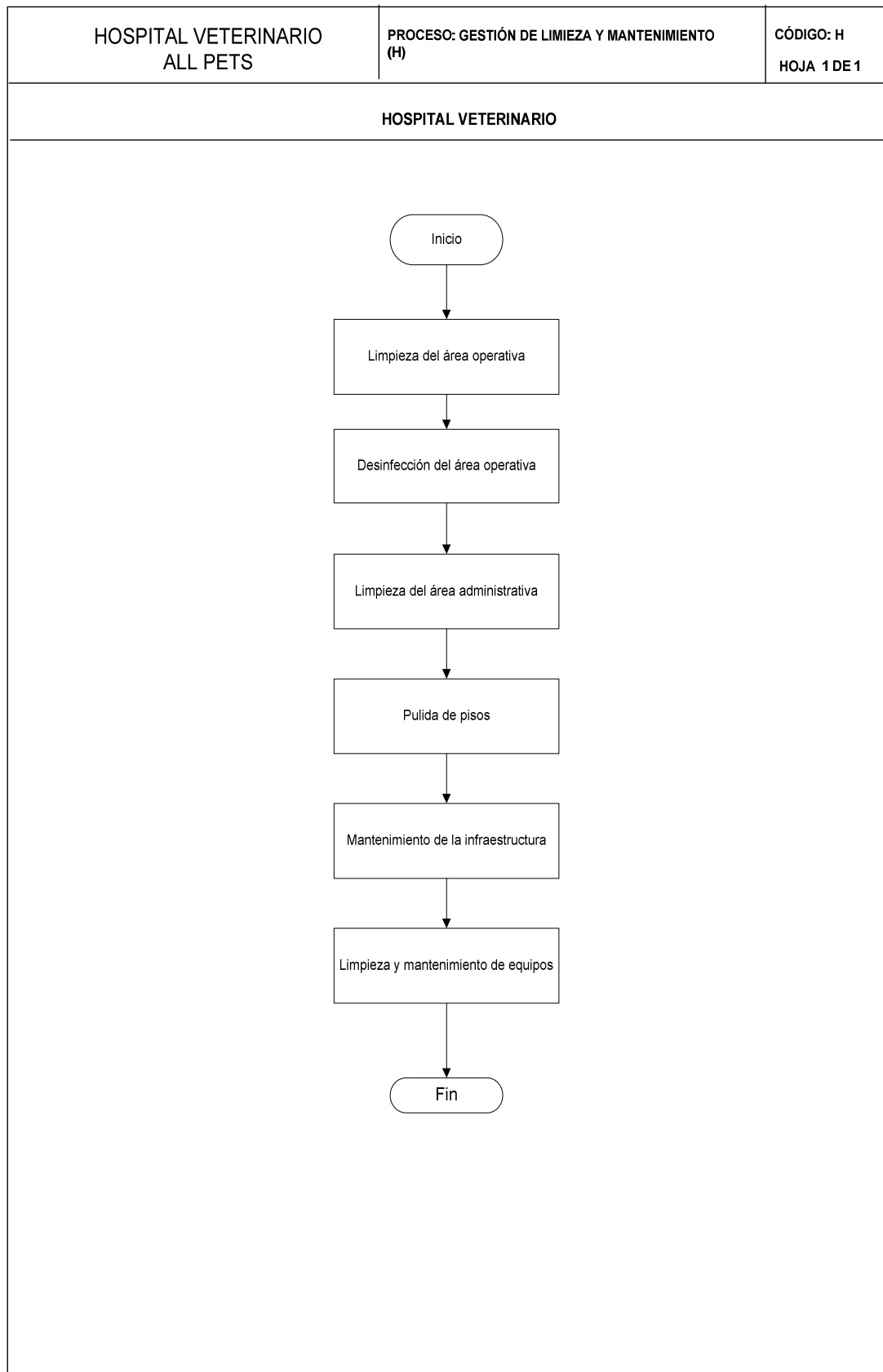
HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS					
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES					
PROCESO	Gestión de Adquisiciones y Bodega (G)		Cód. Ficha:	G.2-001	
SUBPROCESO	Manejo de Abastecimiento e inventarios (G.2)				
RESPONSABLE	Subdirector Médico				
INDICADOR	Número de orden de pedidos generados				
FORMA DE CÁLCULO					
No. De Orden de pedidos generados / semana					
DEFINICIÓN	Indica la cantidad de órdenes de pedidos generados en una semana.				
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos estadísticos del Hospital Veterinario All Pets				
METAS					
			RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
L.I	Acceptable	L.S	Se espera que se realicen máximo 2 órdenes de pedido por semana.	Semanal	Número
1.00	2.00	3.00			
GRÁFICO DE MEDICIÓN					
OBSERVACIONES					
Este indicador es una propuesta para ser implementada en el centro ya que al momento en el Hospital Veterinario All Pets no se llevan estadísticas para la valoración de este indicador.					

HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS					
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES					
PROCESO	Gestión de Adquisiciones y Bodega (G)		Cód. Ficha:	G.2-002	
SUBPROCESO	Manejo de Abastecimiento e inventarios (G.2)				
RESPONSABLE	Subdirector Médico				
INDICADOR	Número de reclamos por stocks deficientes				
FORMA DE CÁLCULO					
No. De reclamos o deficiencias detectadas / semana					
DEFINICIÓN	Indica el número de deficiencias o stocks bajos de productos, medicamentos e insumos en una semana lo cual genera problemas operativos del hospital.				
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos estadísticos del Hospital Veterinario All Pets				
METAS					
	RESULTADO PLANIFICADO		FRECUENCIA		UNIDAD DE MEDICIÓN
L.I	Acceptable	L.S	Se espera que no existan deficiencias de ninguna naturaleza		Número
			Semanal		
GRÁFICO DE MEDICIÓN					
OBSERVACIONES					
Este indicador es una propuesta para ser implementada en el centro ya que al momento en el Hospital Veterinario All Pets no se llevan estadísticas para la valoración de este indicador.					

HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS					
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES					
PROCESO	Gestión de Adquisiciones y Bodega (G)		Cód. Ficha:	G.2-003	
SUBPROCESO	Manejo de Abastecimiento e inventarios (G.2)				
RESPONSABLE	Subdirector Médico				
INDICADOR	Porcentaje de cumplimiento de proveedores				
FORMA DE CÁLCULO					
(No. De Ordenes Entregadas (Completas) / Total de ordenes de pedido generadas) x 100					
DEFINICIÓN	Indica el porcentaje de órdenes de pedido entregadas completas en el hospital y en el tiempo estipulado, en relación al total de órdenes de pedido generadas.				
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos estadísticos del Hospital Veterinario All Pets				
METAS					
L.I	Acceptable	L.S	RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
			Se espera que no exista incumplimiento de ninguna naturaleza	Semanal	Porcentaje
GRÁFICO DE MEDICIÓN					
OBSERVACIONES					
Este indicador es una propuesta para ser implementada en el centro ya que al momento en el Hospital Veterinario All Pets no se llevan estadísticas para la valoración de este indicador.					

MACROPROCESOS: GESTIÓN DE LIMPIEZA Y
MANTENIMIENTO (H)

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS		Código: H
				1 Pág. de 1
MACROPROCESO: Gestión de Limpieza y Mantenimiento (H)				
PROCESO:				
SUBPROCESO:				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Limpieza del área operativa	Area Operativa	Las diferentes areas de trabajo tienen una rutina de limpieza, para lo cual hay que seguir los protocolos para cada una de las áreas, tanto en el día como en la noche	Auxiliar de limpieza
2	Desinfección área operativa	Consultorios	De acuerdo al protocolo de limpieza establecido se realiza la desinfección de las áreas operativas, con los productos y frecuencias específicas	Auxiliar de limpieza
3	Limpieza de área de administración	Administración	Se realiza la limpieza del área administrativa siguiendo los protocolos indicados	Auxiliar de limpieza
4	Pulida de pisos	Area Operativa	De acuerdo a lo establecido para esta actividad dos veces por semana se realiza la pulida de pisos	Auxiliar de limpieza
5	Mantenimiento de infraestructura	Diferentes áreas	Se realiza una revisión continua de la infraestructura de hospital y si se aprecian estructuras o áreas deterioradas se da el mantenimiento del caso	Auxiliar de limpieza
6	Limpieza y mantenimiento de equipos	Area Operativa	Los equipos son limpiados de forma particular y siguiendo las especificaciones de los fabricantes en caso se presentarse averías simples como cables defectuosos, se realiza el mantenimiento adecuado caso contrario se informará al técnico correspondiente	Auxiliar de limpieza
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				



Fuente: Hospital Veterinario All Pets, 2012
Elaborado por: El Autor

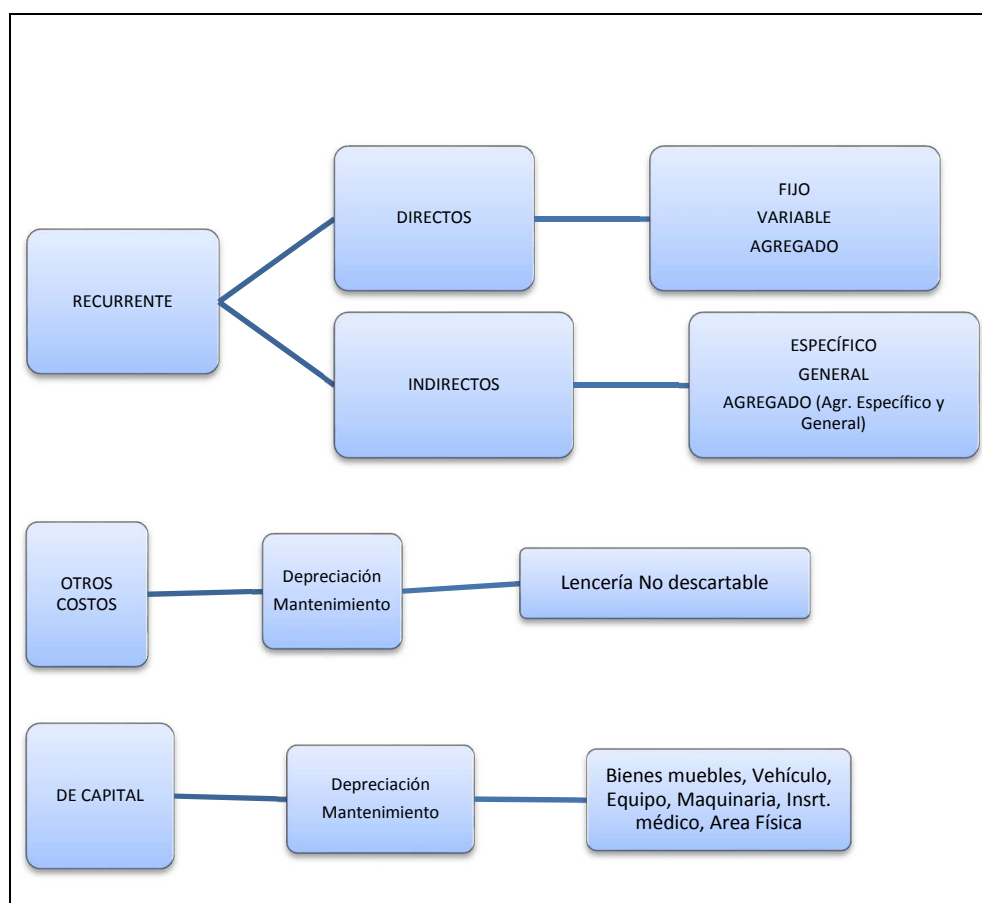
HOSPITAL VETERINARIO ALL PETS					
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES					
PROCESO	Gestión de Limpieza y Mantenimiento (H)		Cód. Ficha:	H-001	
SUBPROCESO					
RESPONSABLE	Subdirector Médico				
INDICADOR	Número de reclamos por limpieza deficiente				
FORMA DE CÁLCULO					
No. De reclamos o deficiencias detectadas / semana					
DEFINICIÓN	Indica el número de deficiencias en la limpieza y en el mantenimiento del hospital, los cuales pueden provenir del cliente externo o interno.				
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos estadísticos del Hospital Veterinario All Pets				
METAS					
	RESULTADO PLANIFICADO		FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN	
L.I	Acceptable	L.S	Se espera que no existan deficiencias de ninguna naturaleza	Semanal	Número
GRÁFICO DE MEDICIÓN					
OBSERVACIONES					
Este indicador es una propuesta para ser implementada en el centro ya que al momento en el Hospital Veterinario All Pets no se llevan estadísticas para la valoración de este indicador.					

5.2 Elaboración de Costos

Para el levantamiento de los costos del presente trabajo se siguió la metodología planteada en el Sistema de Costos Hospitalarios (SICOH) (López Mayorga, 2003), el cual se adapta a las estructuras organizacionales según se encuentren distribuidas en Direcciones o Gerencias, Subdirecciones o Subgerencias y Servicios o Centros de Costo, posteriormente los resultados se obtuvieron de forma individual por cada uno de los servicios, siendo consolidados al final.

Cuando realizamos la consolidación de costos se consolidan los datos, valora, realiza el costeo y emite un informe económico situacional por Centro de Costo, por Actividad o por Proceso. La estructura de los tipos de Costo los podemos visualizar en la siguiente figura:

Gráfico No. 20 Estructura de los Tipos de Costo



(López Mayorga, 2003)

5.2.1 Levantamiento de Costos

5.2.1.1 Costos del Recurso Humano

Los costos del recurso humano han sido establecidos tomando en cuenta al personal que labora en las diferentes áreas del hospital tal como se describe en el capítulo IV, vale la pena indicar que por el tamaño de la empresa existen algunos cargos los cuales cumplen con funciones compartidas en diferentes áreas o servicios, razón por la cual se ha realizado prorrates justos para asignar el costo más coherente en los servicios correspondientes.

Tabla No. 18 Costo del Recurso humano del Área Operativa

COSTO RECUSO HUMANO AREA OPERATIVA (En dólares)								
Cargo	DIAS	H/día	h/mes	min/mes	Sueldo	c/día	c/hra	c/minuto
Subdirector Médico	23	7	161	9660	1009.94	44	6.27	0.10
Residente 2A	23	7	161	9660	693.33	30	4.31	0.07
Residente 2B	23	7	161	9660	592.22	26	3.68	0.06
Total	23	7	161	9660	642.775	27.95	3.99	0.07
Residente 1A	20	8	160	9600	450	23	2.81	0.05
Residente 1B	20	8	160	9600	480	24	3.00	0.05
Residente 1C	20	8	160	9600	410	21	2.56	0.04
Residente 1D	20	8	160	9600	816	41	5.10	0.09
COSTO PROMEDIO RESIDENTE				77040	539	26.95	3.36875	0.06

Fuente: Hospital Veterinario All Pets

Elaboración: El Autor (2012)

De acuerdo a lo que se puede apreciar en la anterior tabla los salarios de personal del área operativa son variables y han sido establecidos en base al cargo es así que el subdirector médico el cumple con funciones operativas, de control y supervisión recibe el salario más alto. Los Residentes 2 (A y B) son residentes de mayor experiencia los cuales tienen funciones específicas y de mayor complejidad en las diferentes áreas razón de su remuneración mensual. Se pueden determinar además situaciones especiales como es el caso del Residente 1D quién al igual que los otros residentes de su grupo tienen menor experiencia pero por ser extranjero se llegó a un acuerdo particular por lo cual su remuneración es alta. Por las razones anteriormente expuestas se ha decidido establecer un costo promedio de 26,95 dólares la jornada diaria de trabajo, 3,36 dólares la hora y 0,06 centavos de dólar el minuto promedio

de trabajo a nivel de residentes, este valor es fundamental y será tomado como costo base para establecer el costo por actividades.

Tabla No. 19 Costo del Recurso Humano del Área Administrativa

COSTO RECURSO HUMANO AREA ADMINISTRATIVA (En dólares)									Cos./mes
Cargo	DIAS	H/día	h/mes	min/mes	Sueldo	c/día	c/hra	c/minuto	admin.
Gerente General (Cirujano)	20	8	160	9600	2748.41	137.42	17.18	0.29	2061.31
Director General (Radiólogo)	23	7	161	9660	1856.42	80.71	11.53	0.19	795.61
Director Médico (Cirujano)	23	7	161	9660	1306.5	56.80	8.11	0.14	933.21
Director Administrativo Financiero	20	8	160	9600	1079.54	53.98	6.75	0.11	1079.54
Director de Marketing	20	8	160	9600	330	16.50	2.06	0.03	330.00
Auxiliar Contable	20	8	160	9600	386.1	19.31	2.41	0.04	386.10
Recepcionista A	24	6	144	8640	375.89	15.66	2.61	0.04	375.89
Recepcionista B	24	6	144	8640	380	15.83	2.64	0.04	380.00
Auxiliar A	24	6	144	8640	506.67	21.11	3.52	0.06	506.67
Auxiliar B	23	7	161	9660	426.67	18.55	2.65	0.04	426.67
AuxiliarC	23	7	161	9660	390.67	16.99	2.43	0.04	390.67
Total									
Guardia de Seguridad (nocturno)	30	12	360	21600	900	30.00	2.50	0.04	900.00
COSTO TOTAL RR-HH SERVICIO ADMINISTRATIVO									8565.67

Fuente: Hospital Veterinario All Pets
Elaboración: El Autor (2012)

Los salarios del recurso humano del área administrativa son variables en dependencia del cargo. Al igual que en muchas instituciones de salud, en el Hospital Veterinario All Pets se han creado cargos administrativos particularmente a nivel de dirección los cuales son ocupados por médicos especialistas quienes cumplen con funciones de tipo administrativo pero además trabajan varias horas en el área operativa por lo que posteriormente se establecerán los costos del recurso humano para cada servicio indicando las horas de trabajo de los directores en cada una de las áreas. Por tal razón se ha calculado el costo del área administrativa restando el costo del tiempo en el área operativa realizada por estas personas. Es así que se ha determinado un costo total del recurso humano del área operativa de 8565.67 dólares.

Como se puede apreciar en la tabla No.19 además se ha determinado el costo/minuto para cada una de las personas que trabajan en los diferentes cargos de esta área lo cual posteriormente se utiliza para determinar los costos por servicios y por actividades.

Para realizar el levantamiento de costos por actividades es necesario realizar el cálculo de los costos del recurso humano del área operativa por servicios, dicho cálculo por el tamaño del hospital es importante tomar en cuenta que algunos cargos como el de auxiliar o médico residente no tienen definido un servicio donde desempeñan todas sus funciones, sino que sus funciones se realizan en varios servicios, lo cual al momento de establecer los costos del recurso humano por servicio debe ser tomado en cuenta. Por consiguiente para establecer los costos del recurso humano por servicio se ha realizado un prorateo de acuerdo a las actividades y al tiempo que cada persona dedica a determinado servicio y tomando en cuenta el costo por minuto de cada empleado se ha determinado el costo por servicio el cual se muestra a continuación en las siguientes tablas.

Tabla No. 20 Costos del Recurso Humano de los Servicios de Consulta Externa, Emergencia y Hospitalización

COSTO RR-HH POR SERVICIOS (Dólares)										
	Consulta Externa				Emergencias			Hospitalización		
Cargo	H/día	H/día	Cos./día	Cos./mes	H/día	Cos./día	Cos.mes	H/día	Cos./día	Cos.mes
Subdirector Médico	7	1	6.27	144.28	1	6.27	144.28	1	6.27	144.28
Residente 2A	7	3	12.92	297.14	1	4.31	99.05	1	4.31	99.05
Residente 2B	7	2	7.36	169.21	1	3.68	84.60	1	3.68	84.60
Residente 1A	8	3	8.44	168.75	1	2.81	56.25	2	5.63	112.50
Residente 1B	8	3	9.00	180.00	1	3.00	60.00	2	6.00	120.00
Residente 1C	8	3	7.69	153.75	1	2.56	51.25	2	5.13	102.50
Residente 1D	8	3	15.30	306.00	1	5.10	102.00	2	10.20	204.00
Auxiliar A	6	2	7.04	0.00	0	0.00	0.00	2	7.04	0.00
Auxiliar B	7	2	5.30	0.00	0	0.00	0.00	2	5.30	0.00
AuxiliarC	7	2	4.85	0.00	0	0.00	0.00	2	4.85	0.00
Gerente General (Cirujano)	8	0	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0	0.00	0.00
Director General (Radiólogo)	7	1	11.53	265.20	0	0.00	0.00	0	0.00	0.00
Director Médico (Cirujano)	7	1	8.11	186.64	0	0.00	0.00	0	0.00	0.00
TOTAL		26	103.81	1870.97	7	27.7327	597.43	17	58.40	866.93

Fuente: Hospital Veterinario All Pets
Elaboración: El Autor (2012)

Tabla No. 21 Costos del Recurso Humano de los Servicios de Imagenología, Laboratorio, Lavandería y Esterilización y Cirugía.

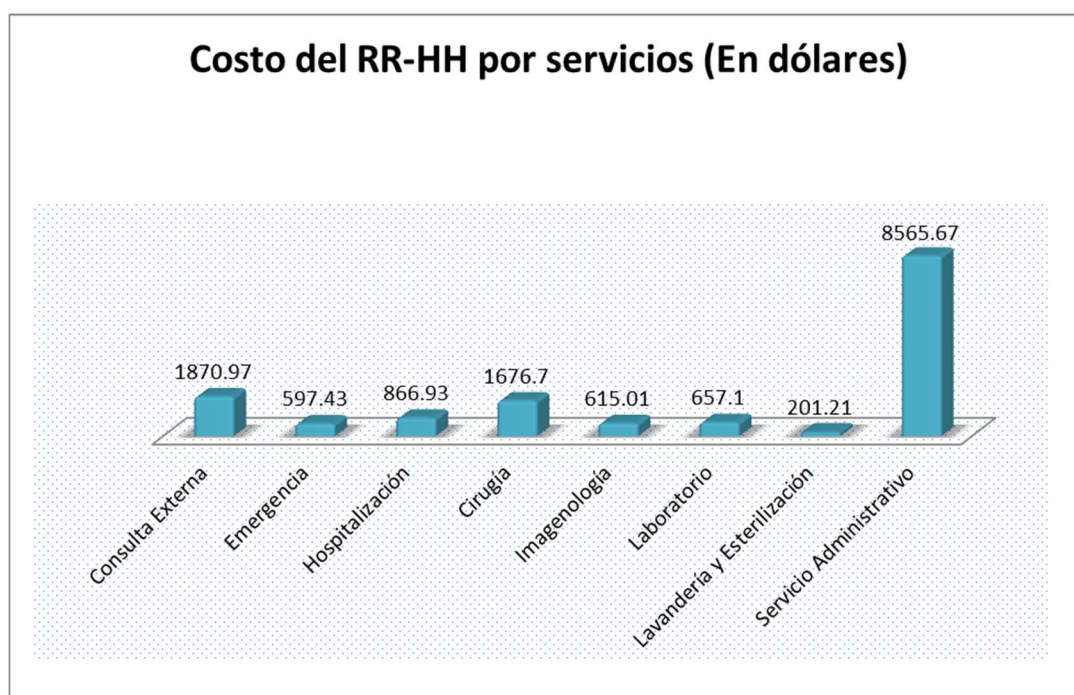
COSTO RR-HH POR SERVICIOS (Dólares)										
Cargo	Servicio Imagenología				Servicio Laboratorio			Lavandería y Esterilización		
	H/día	H/día	Cos./día	Cos.mes	H/día	Cos./día	Cos.mes	H/día	Cos./día	Cos.mes
Subdirector Médico	7	0	0.00	0.00	2	12.55	288.55	0	0.00	0.00
Residente 2A	7	0	0.00	0.00	1	4.31	99.05	0	0.00	0.00
Residente 2B	7	1	3.68	84.60	0	0.00	0.00	0	0.00	0.00
Residente 1A	8	0	0.00	0.00	1	2.81	56.25	0	0.00	0.00
Residente 1B	8	0	0.00	0.00	1	3.00	60.00	0	0.00	0.00
Residente 1C	8	0	0.00	0.00	1	2.56	51.25	0	0.00	0.00
Residente 1D	8	0	0.00	0.00	1	5.10	102.00	0	0.00	0.00
Auxiliar A	6	0	0.00	0.00	0	0.00	0.00	1	3.52	84.45
Auxiliar B	7	0	0.00	0.00	0	0.00	0.00	1	2.65	60.95
AuxiliarC	7	0	0.00	0.00	0	0.00	0.00	1	2.43	55.81
Gerente General (Cirujano)	8	0	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0	0.00	0.00
Director General (Radiólogo)	7	2	23.06	530.41	0	0.00	0.00	0	0.00	0.00
Director Médico (Cirujano)	7	0	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0	0.00	0.00
TOTAL		3	26.74	615.01	7	30.33	657.10	3	8.60	201.21

COSTO RR-HH POR SERVICIOS (Dólares)			
Cargo	Cirugía		
	H/día	Cos./día	Cos.mes
Subdirector Médico	0	0.00	0.00
Residente 2A	1	4.31	99.05
Residente 2B	2	7.36	169.21
Residente 1A	1	2.81	56.25
Residente 1B	1	3.00	60.00
Residente 1C	1	2.56	51.25
Residente 1D	1	5.10	102.00
Auxiliar A	0	0.00	0.00
Auxiliar B	0	0.00	0.00
AuxiliarC	0	0.00	0.00
Gerente General (Cirujano)	2	34.36	687.10
Director General (Radiólogo)	1	11.53	265.20
Director Médico (Cirujano)	1	8.11	186.64
TOTAL	11	79.14	1676.70

Fuente: Hospital Veterinario All Pets
Elaboración: El Autor (2012)

Como se puede apreciar en las tablas anteriores se ha realizado una distribución de las horas de trabajo de cada uno de los empleados del área operativa afectando el costo correspondiente a cada servicio, esto nos aporta el costo del recurso humano del hospital veterinario por servicio tal como se lo puede observar en la siguiente gráfica.

Gráfico No. 21 Costo por mes del Recurso Humano por servicio (En dólares)



Fuente: Hospital Veterinario All Pets
Elaboración: El Autor (2012)

En el gráfico No. 21 podemos apreciar en resumen mensual de los costos del recurso humano en los diferentes servicios, observando la clara diferencia que marca el costo del personal administrativo en el cual mensualmente se gastan 8565.67 dólares, seguido por el servicio de consulta externa en que se gastan 1870.97 dólares, en tercer lugar se ubica el servicio de cirugía con un gasto en recurso humano de 1676.70 dólares, constituyéndose así en los tres servicios con mayor gasto en recurso humano. El servicio de lavandería y esterilización es en el cual menor gasto de recurso humano existe con un valor de 201.21 dólares.

Realizando la sumatoria del costo de recurso humano de todos los servicios se obtiene un costo total mensual de 15051.02 dólares.

5.2.1.2 Costos del Área Física

Como se indicó en el capítulo IV, dentro del análisis situacional se estableció que las instalaciones donde funciona el hospital son rentadas, por lo cual se tiene un costo de renta por mes de 2173.92 dólares y una superficie de construcción aproximada de 356.27 m², lo que da un valor de 6.10 dólares por m² de renta por mes. En base a esto se realizó la medición de todas las áreas y servicios como se puede apreciar en el Anexo No. 4 y se ha obtenido un resumen de los costos por renta de cada uno de los servicios el cual se muestra en la siguiente tabla:

Tabla No. 22 Costo – Afectación de Renta al mes en los Servicios del Hospital

Renta mensual por servicios (En dólares)			
Servicio	Area (m2)	Costo Renta m2	Costo Total Mes
Consulta Externa	65.59	6.10	400.09
Emergencia	25.23	6.10	153.90
Hospitalización	22.65	6.10	138.17
Cirugía	19.36	6.10	118.10
Imagenología	13.92	6.10	84.91
Laboratorio	8.00	6.10	48.80
Lavandería y Esterilización	10.54	6.10	64.29
Servicio Administrativo	95.10	6.10	580.11
Parqueadero y Exteriores	95.88	6.10	584.87
TOTAL	356.27		2173.24

Fuente: Hospital Veterinario All Pets
Elaboración: El Autor (2012)

Los costos anotados en la anterior tabla son los que se toman en cuenta para la obtención del costo total por servicio, el cual de igual forma es necesario para realizar el cálculo del costo por actividad objetivo específico de la presente investigación.

5.2.1.3 Costos de Inventarios

Tabla No.23 Costos de Depreciación y Mantenimiento del Mobiliario y Equipamiento del Hospital Veterinario All Pets

Costo de Depreciación y Mantenimiento del Inventario (En Dólares)						
Servicio / Inventario	Cantidad	Precio Total	Dep/Año	Dep./Mes	Mant./Año	Mant./Mes
CONSULTA EXTERNA						
Muebles y Enseres	15.00	3065.01	306.50	25.54	306.50	25.54
Maquinarias y Equipos	13.00	6110.50	611.05	50.92	611.05	50.92
Equipos, sistemas y paquetes informáticos	10.00	2689.01	268.90	22.41	268.90	22.41
EMERGENCIA						
Muebles y Enseres	5.00	1164.15	116.42	9.70	116.42	9.70
Maquinarias y Equipos	20.00	20605.41	2060.54	171.71	2060.54	171.71
Equipos, sistemas y paquetes informáticos	1.00	252.57	25.26	2.10	25.26	2.10
HOSPITALIZACIÓN						
Muebles y Enseres	2.00	700.00	70.00	5.83	70.00	5.83
Maquinarias y Equipos	14.00	27381.90	2738.19	228.18	2738.19	228.18
CIRUGÍA						
Muebles y Enseres	6.00	2171.11	217.11	18.09	217.11	18.09
Maquinarias y Equipos	27.00	29416.54	2941.65	245.14	2941.65	245.14
Lencería	25.00	651.00	65.10	5.43	65.10	5.43
IMAGENOLOGÍA						
Muebles y Enseres	3.00	576.30	57.63	4.80	57.63	4.80
Maquinarias y Equipos	18.00	62234.18	6223.42	518.62	6223.42	518.62
LABORATORIO						
Muebles y Enseres	3.00	934.15	93.42	7.78	93.42	7.78
Maquinarias y Equipos	16.00	27893.70	2789.37	232.45	2789.37	232.45
Equipos, sistemas y paquetes informáticos	3.00	889.47	88.95	7.41	88.95	7.41
LAVANDERÍA Y ESTERILIZACIÓN						
Muebles y Enseres	2.00	602.00	60.20	5.02	60.20	5.02
Maquinarias y Equipos	4.00	2435.00	243.50	20.29	243.50	20.29
SERVICIO ADMINISTRATIVO						
Muebles y Enseres	60.00	6250.60	625.06	52.09	625.06	52.09
Equipos, sistemas y paquetes informáticos	45.00	23382.06	2338.21	194.85	2338.21	194.85

Fuente: Hospital Veterinario All Pets

Elaboración: El Autor (2012)

Para la elaboración de los costos de inventarios se realizó la toma física del inventario en el centro en donde se contabilizó el mobiliario, equipo médico, equipo informático, instrumentales, etc, con el que cuenta el hospital veterinario All Pets, al mismo tiempo que se verificó su estado con el cual, después de obtener los datos de precios, fecha de compra y año de fabricación se procedió a revaluar y determinar los costos por depreciación y mantenimiento de cada uno de ellos, este proceso se realizó en cada una de las áreas y servicios del hospital y la información se encuentra de manera detallada en el Anexo No. 5 . La depreciación y el mantenimiento se calculó tomando como factor el 10% del precio revalorizado, el cual se obtuvo a través de la verificación del estado del bien y del precio de compra actual utilizando los siguientes factores:

Factor Precio revalorizado	
Estado del Bien	Factor
EXCELENTE	0.85
BUENO	0.7
REGULAR	0.6

Fuente: López Mayorga R.

Con la información obtenida se realizó el resumen de los costos por depreciación y mantenimiento del inventario del hospital de cada una de las áreas y servicios el cual se indica en la tabla No. 23. Posteriormente la información de los costos del inventario fue aprovechada para realizar los cálculos de los costos por servicios.

5.2.1.4 Costos de Servicios Básicos

Los costos de servicios básicos se realizaron tomando en cuenta las características del sistema de instalación eléctrica del hospital, se tomó en cuenta el número de luminarias ya sean focos o lámparas así como determinando las características de arranque y consumo de los equipos que funcionan a través de energía eléctrica. Para la determinación del consumo se tomó como referencia el valor citado en la carta de consumo emitida por la Empresa eléctrica Quito en la cual

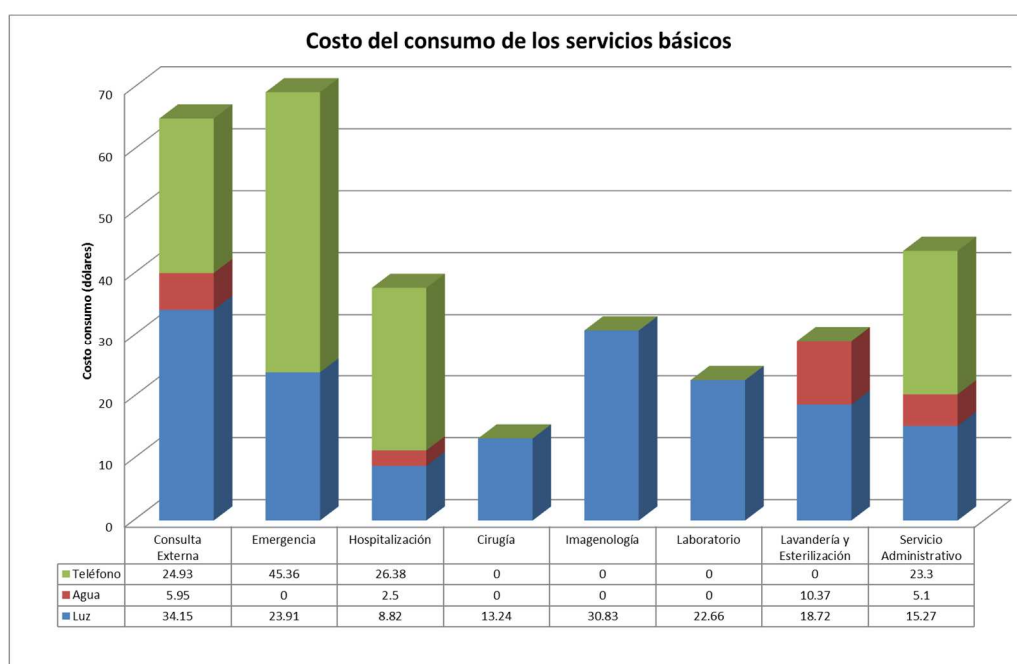
se da un valor de consumo de 0.07 dólares por Kw/hora, una tasa de arranque de 2.24 dólares.

La determinación de los costos del consumo de agua potable y del servicio de alcantarillado se realizó a través de la determinación del número de personas que trabaja en cada servicio y de los clientes y demás personas involucradas las cuales visitan los diferentes servicios. Para obtener el costo total del consumo en las diferentes áreas y servicios se tomó como referencia el costo de 0.12 dólares por m³ de agua consumida.

El consumo de teléfono está centrado solo en algunos servicios principalmente en los de consulta externa, emergencia y en el servicio administrativo.

El detalle de los costos correspondientes a servicios básico lo podemos observar en el Anexo No. 6. En el siguiente gráfico se observa los costos de servicios básicos generales, en los diferentes servicios del hospital veterinario All Pets.

Gráfico No. 22 Costos de los Servicios Básicos (Luz, Agua y Teléfono) en los servicios del Hospital Veterinario All Pets



Fuente: Hospital Veterinario All Pets
Elaboración: El Autor (2012)

En el gráfico No. 22 se puede apreciar que la mayor parte del consumo de agua luz y teléfono se centra principalmente en dos servicios que son el servicio de consulta externa y el servicio de emergencia y los principales costos son los generados por el consumo de agua y de teléfono. Esto se debe a que estos dos servicios son en donde existe alto tránsito de personas tanto a nivel de consulta diurna como nocturna.

Además el hospital veterinario All Pets cuenta con el servicio de 1800-allpets, el cual está destinado para la canalización de pacientes de emergencia y el costo de mantenimiento de esta línea es alto el mismo que se refleja en el gráfico con un costo mensual de aproximadamente 45.36 dólares.

5.2.1.5 Otros Costos

En este ítem se consideran varios costos en los cuales están incluidos los costos que se generan por la de materiales de oficina y papelería, útiles de aseo o más productos los cuales son utilizados en las diferentes áreas.

Como se indicó anteriormente por la dimensión del hospital y por la distribución del personal en las diferentes áreas y servicios existen costos que no pueden ser específicos para cada servicio por lo cual se ha determinado un costo general de este tipo de productos para el área operativa y para el área administrativa y posteriormente se establece un prorrateo a los diferentes servicios.

Los costos generados se exponen en la siguiente tabla:

Tabla No. 24 – 25 Costos de Materiales de Oficina y Limpieza (En dólares)

Tabla No. 24 Área Operativa (En Dólares)

SUMINISTROS DE OFICINA UTILIZADOS POR EL PERSONAL DEL AREA OPERATIVA					
NOMBRE ITEM	Presentacion	costo unitario	cantd. utilizada	costo item	VALOR TOTAL
borrador bicolor	unidad	0.25	4	1	1
esferos color	unidad	0.22	15	3.3	3.3
lapices	unidad	0.2	15	3	1
cinta scotch	rollo pequeño	0.25	3	0.75	0.75
Cinta de Embalaje	rollo grande	1.79	3	5.37	5.37
hojas papel bond A4	resma	3.7	4	14.8	14.8
clips pequeños	cajas	0.23	3	0.69	0.69
clips mariposa	cajas	0.84	3	2.52	2.52
grapap estándar	caja	0.82	5	4.1	4.1
consumo mensual					33.53
UTILES DE ASEO Y LIMPIEZA DEL PERSONAL DEL AREA OPERATIVA					
NOMBRE ITEM	Presentacion	costo unidad	cantd. Utilizada	costo item	VALOR TOTAL
tallas de manos descartable	rollo	3.5	25	87.5	87.5
papel higienico flor	rollo	2.5	10	25	25
jabon gel para lavado de manos	500 ml	6.65	3	19.95	19.95
consumo mensual					132.45

Tabla No. 25 Área Administrativa (En dólares)

SUMINISTROS DE OFICINA UTILIZADOS POR EL PERSONAL DEL AREA ADMINISTRATIVA					
NOMBRE ITEM	Presentacion	costo unitario	cantd. Utilizada	costo item	VALOR TOTAL
borrador bicolor	unidad	0.15	20	3	3
esferos color	unidad	0.22	15	3.3	3.3
lapices	unidad	0.2	15	3	1
cinta scotch	rollo pequeño	0.25	12	3	3
masking	rollo grande	1.4	10	14	14
clips pequeños	cajas	0.23	5	1.15	1.15
clips mariposa	cajas	0.84	3	2.52	2.52
sobres manila F4	unidad	0.1	50	5	5
carpetas	unidad	0.1	25	2.5	2.5
grapap estándar	caja	0.82	10	8.2	8.2
consumo mensual					43.67
UTILES DE ASEO Y LIMPIEZA DEL PERSONAL DEL AREA ADMINISTRATIVA					
NOMBRE ITEM	Presentacion	costo unidad	cantd. Utilizada	costo item	VALOR TOTAL
toallas de manos descartable	rollo	3.5	4	14	14
papel higienico flor	rollo	2.5	15	37.5	37.5
jabon gel para lavado de manos	500 ml	6.65	1	6.65	6.65
costo mes					58.15

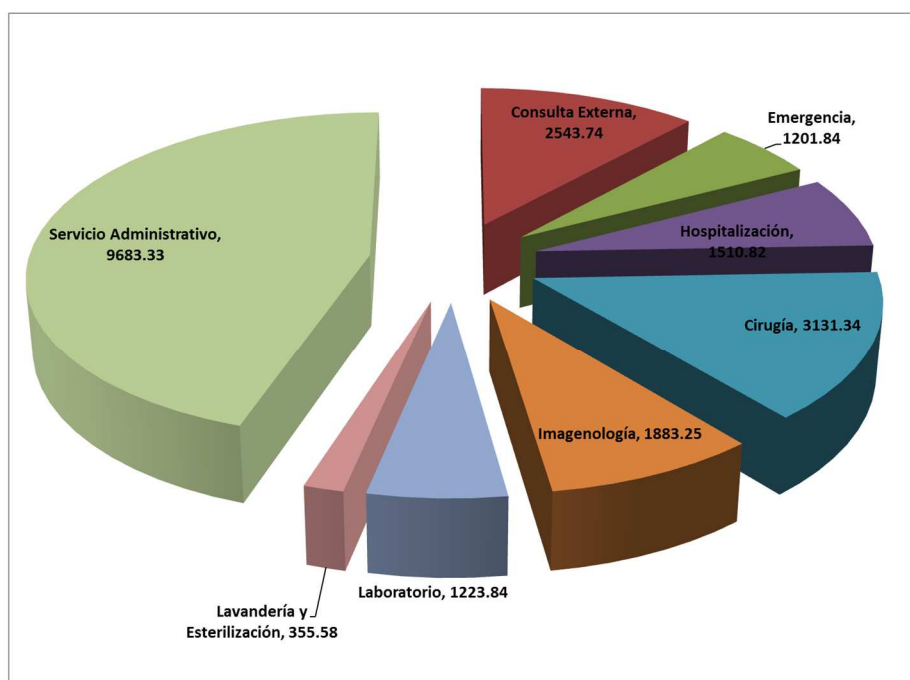
Fuente: Hospital Veterinario All Pets

Elaboración: El Autor (2012)

5.2.2 Consolidación de Costos

Una vez realizado el cálculo de los costos en los diferentes servicios se realizó un resumen en forma individual el cual se lo ha registrado en el Anexo No. 7 y posteriormente en base a la información de los resúmenes correspondientes se estableció el consolidado general del hospital en el que se puede apreciar la estructura de costos bajo la cual trabaja el centro hospitalario. Además esta información nos sirve para realizar análisis de tipo financiero y económico determinante a la toma de decisiones de tipo gerencial y de planificación.

Gráfico No. 23 Costo total por Servicio al Mes (En dólares)



Fuente: Hospital Veterinario All Pets
Elaboración: El Autor (2012)

Tabla No. 26 Consolidación de Costos (En Dólares) Hospital Veterinario All Pets

DETALLE	CONSULTA EXTERNA	EMERGENCIA	HOSPITALIZACIÓN	IMAGENOLOGIA	LABORATORIO CLINICO	QUIROFANO (CIRUGIA)	LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO	AREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	TOTAL
	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
COSTOS CORRIENTES									
COSTO DIRECTO	1,936.00	666.70	904.63	645.84	679.76	1,689.94	240.67	8,609.34	15,372.88
FLJO	1,895.90	642.79	893.31	615.01	657.10	1,676.70	201.21	8,588.97	15,170.99
Recursos Humanos	1,870.97	597.43	866.93	615.01	657.10	1,676.70	201.21	8,565.67	15,051.02
Servicios básicos (telefono)	24.93	45.36	26.38	0.00	0.00	0.00	0.00	23.30	119.97
VARIABLE	40.10	23.91	11.32	30.83	22.66	13.24	39.46	20.37	201.89
Servicios Básicos (telefono extension)			0.00			0.00			0.00
(consumo iluminacion)	11.34	8.82	8.82	1.13	1.76	1.89	1.01	10.21	44.98
(demanda-arranque)	22.81	15.09	0.00	29.70	20.90	11.35	17.71	5.06	122.62
(agua)	5.95	0.00	2.50	0.00	0.00	0.00	20.74	5.10	34.29
INDIRECTOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	15.00	0.00	0.00	15.00
ESPECIFICO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Equipos auxiliar laboratorio (energia -refrigeradora)					0.00				0.00
recursos humanos									0.00
GENERAL		0.00	0.00	0.00	0.00	15.00			15.00
(agua)			0.00			15.00			15.00
(telefono extension)	0.00	0.00	0.00						0.00
Servicios Varios (energía)	0.00	0.00	0.00		0.00				0.00
OTROS COSTOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	651.00	0.00	0.00	651.00
(depreciacion)	0.00	0.00	0.00						0.00
(mantenimiento)	0.00	0.00	0.00						0.00
(lencería)	0.00	0.00	0.00			651.00			651.00
ACTIVOS FIJOS	607.74	535.14	606.19	1,237.41	544.08	775.40	114.91	1,073.99	5,494.86
Depreciación Equipos	50.92	171.71	228.18	518.62	232.45	245.14	20.29	0.00	1,467.31
Mantenimiento de Equipos	50.92	171.71	228.18	518.62	232.45	245.14	20.29	0.00	1,467.31
Depreciacion Instrumental	6.50	6.50				60.00			73.00
Mantenimiento Instrumental	3.50	3.50				60.00			67.00
Depreciacion Muebles	25.54	11.81	5.83	57.63	7.78	18.09	5.02	52.09	183.79
Mantenimiento Muebles	25.54	11.81	5.83	57.63	7.78	18.09	5.02	52.09	183.79
Depreciación Lencería	0.00	0.00	0.00			5.42			5.42
Mantenimiento Lencería	0.00	0.00	0.00			5.42			5.42
Depreciación Computadoras	22.41	2.10	0.00	0.00	7.41	0.00	0.00	194.85	226.77
Mantenimiento computadoras	22.41	2.10	0.00	0.00	7.41	0.00	0.00	194.85	226.77
Renta del edificio del servicio por mes	400.00	153.90	138.17	84.91	48.80	118.10	64.29	580.11	1,588.28
COSTO TOTAL DEL SERVICIO (mes)	2,543.74	1,201.84	1,510.82	1,883.25	1,223.84	3,131.34	355.58	9,683.33	21,533.74
ciagh	2,373.72	1,121.51	1,409.84	1,538.86	1,142.04	2,922.05	290.56	1,123.58	11,922.16
COSTO TOTAL SERVICIO - BRUTO	4,917.46	2,323.35	2,920.66	3,422.11	2,365.88	6,053.39	646.14	10,806.91	33,455.90
DIAS DEL MES	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	22.00	30.00	22.00	1,115.20
COSTO DIA/SERVICIO/ABIERTO	163.92	77.45	97.36	114.07	78.86	275.15	21.54	491.22	
Atenciones brindadas en el año	6,570.00	588.00	1,800.00	240.00	564.00	384.00			
Promedio atenciones brindadas en el mes	547.50	49.00	150.00	20.00	47.00	32.00	0.00	0.00	845.50
COSTO PROMEDIO POR ATENCION EN CONSULTA EXTERNA									0.00
Costo del Servicio mes	2,543.74	1,201.84	1,510.82	1,883.25	1,223.84	3,131.34	355.58	9,683.33	21,533.74
Participacion del costo indirecto adm. Gen. Hospital	0.00%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0.00
Costo total Global del Servicio	2,543.74	1,201.84	1,510.82	1,883.25	1,223.84	3,131.34	355.58	9,683.33	21,533.74
Costo promedio de consulta	0.39	2.04	0.84	7.85	2.17	8.15			
MANO DE OBRA DIRECTA INTERVINO ACTIVIDAD					61,624.80				
COSTO TOTAL BRUTO* ACTUALIZADO DEL SERVICIO					(59,258.92)				
NUMERO DE ACTIVIDADES/MES					6,480.00				

Fuente: Hospital Veterinario All Pets
Elaboración: El Autor (2012)

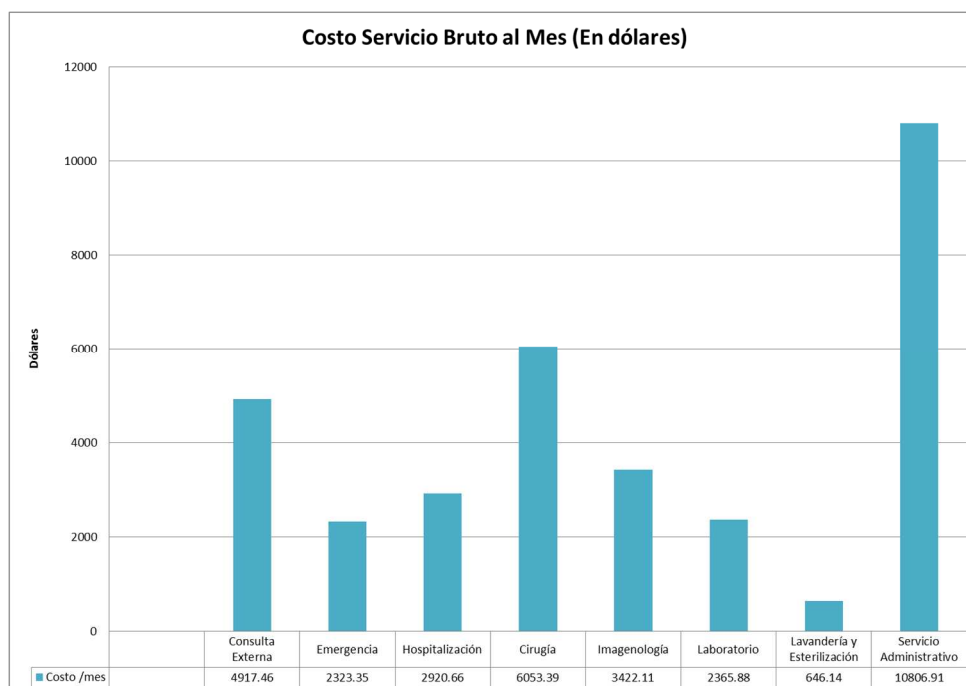
En la consolidación de costos se realizó el cálculo del costo total para cada uno de los servicios el cual está plasmado en el gráfico No.23.

Como podemos apreciar dentro de los servicios operativos el servicio de Cirugía es el que tiene los costos de servicio totales más altos con un costo total al mes de 3131.34 dólares seguido por el servicio de consulta externa con un costo total del servicio al mes de 2453.74 dólares y por el servicio de imagenología con un costo total del servicio al mes de 1883.25 dólares. Posteriormente se ubican los servicios de hospitalización y emergencia.

El servicio administrativo y el servicio de apoyo correspondiente a lavandería y esterilización generan con costo total del servicio al mes de 9683.33 y 355.58 dólares correspondientemente, lo cual genera un costo administrativo de 10038.91 dólares lo que corresponde al 46.62% del costo total hospitalario porcentaje que se encuentra dentro de valores aceptables para empresas con similares características, este mismo valor posteriormente será utilizado para el cálculo del costo por actividad siendo prorrateado para cada uno de los servicios operativos.

Además se puede observar que al realizar la suma de cada uno de los servicios se obtiene un costo total mensual del hospital de 21533.74 dólares.

Una vez realizado el cálculo del costo total por servicio y el costo total del hospital se procede a realizar el cálculo del costo total del servicio bruto, el mismo que lo obtenemos al sumar el costo total del servicio al mes más el Costo Indirecto Administrativo General del Hospital (ciagh), de igual manera al realizar la suma de los costos por servicio brutos obtendremos el costo total bruto para el hospital al mes, como se muestra a continuación en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 24 Costo Total Bruto del Servicio al Mes (en dólares)

Fuente: Hospital Veterinario All Pets

Elaboración: El Autor (2012)

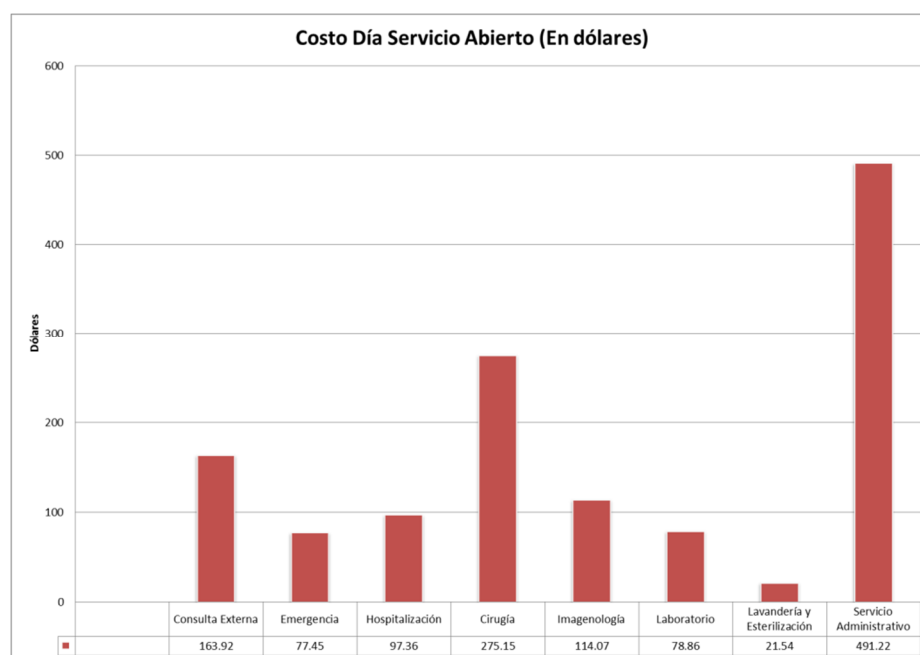
A diferencia del costo total por servicio, como se aprecia en el anterior gráfico existen variaciones en la posición de los servicios operativos con mayor costo, es así que el servicio de cirugía se sigue manteniendo como el servicio de mayor costo con un valor de 6053.39 dólares, seguido por el servicio de consulta externa con un valor de 4917.46 dólares y por el servicio de imagenología con un valor de 3422.11 dólares.

A la suma total tenemos un costo total bruto del hospital de 33455.90 dólares al mes, valor que tiene que ser considerado ya que es el mínimo que se requiere para el normal funcionamiento del centro durante el periodo establecido.

Desde el punto de vista administrativo y financiero es importante realizar el análisis del costo por día de cada servicio abierto y el costo por día del hospital en general, este cálculo lo realizas a través de relacionar el costo bruto por servicio dividido por el número de días que labora el servicio al mes, en el hospital todos los servicios laboran durante 30 días (mes) excepto el servicio de cirugía y el servicio

administrativo para los que se ha realiza el cálculo en base a 22 días laborables. Así el costo diario de cada uno de los servicios está indicado en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 25 Costo por Día de Servicio Abierto (En dólares)

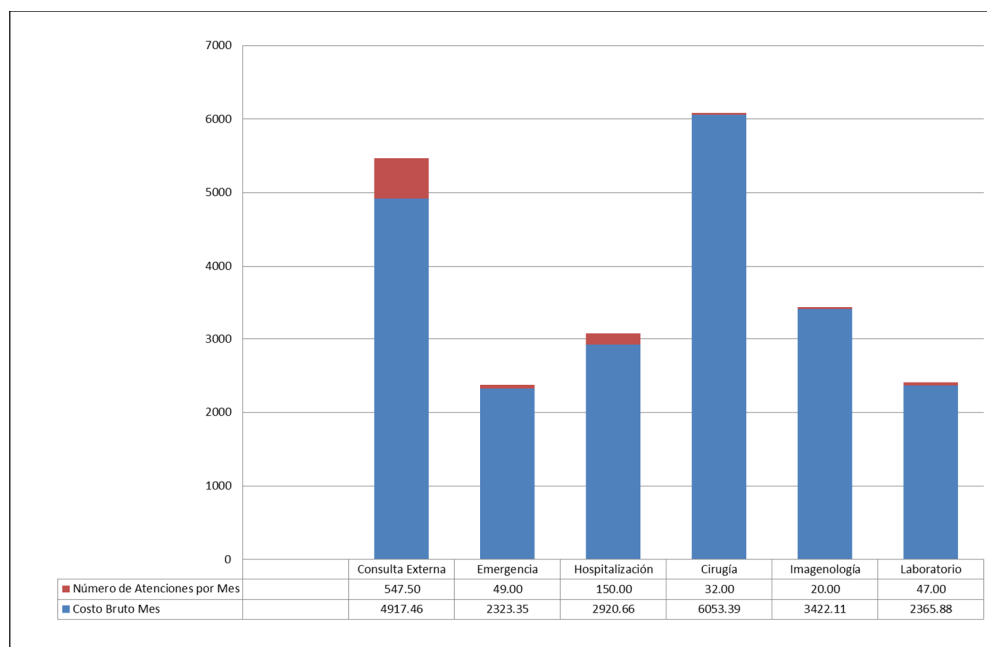


Fuente: Hospital Veterinario All Pets
Elaboración: El Autor (2012)

La distribución del costo por día se servicio abierto es similar al costo bruto por servicio al mes, se nota un mayor costo en el servicio de cirugía debido a que este servicio trabaja solo 22 días del mes por lo que su costo diario al igual que el del servicio administrativo se incrementa.

El número de atenciones por mes es otro parámetro que ha sido tomado en cuenta en el presente trabajo y ha sido utilizado para realizar una comparación con relación al costo total bruto por mes de cada servicio.

Gráfico No. 26 Relación del Costo Bruto por Servicio y Número de Atenciones por Servicio al Mes (En dólares)



Fuente: Hospital Veterinario All Pets
Elaboración: El Autor (2012)

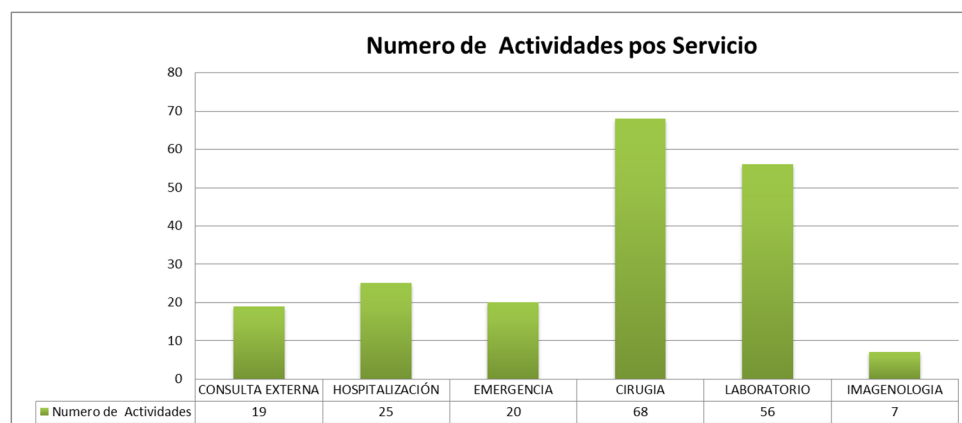
En el gráfico No. 26 se observa que existen servicios en los cuales el número de atenciones es muy bajo con relación al costo bruto por servicio como ejemplo podemos anotar al servicio de cirugía en el que se indica que el número de atenciones al mes es de 32 con un promedio de 1.15 pacientes diarios, y con un costo bruto por servicio al mes de 6053.39 dólares y un costo por día abierto de 275.15 dólares mostrando claros signos de subutilización y costos elevados con relación al número de atenciones. En el caso del servicio de consulta externa en cambio se aprecia una relación relativamente proporcional ya que se proporcionan al mes 547.5 atenciones al mes con un promedio de 18.25 pacientes o atenciones diarias, y con un costo bruto por servicio al mes de 4917.46 dólares y un costo por día abierto de 163.92 dólares. Sin embargo tras establecer la relación del número de atenciones en todos los servicios se ha notado que existe subutilización en varios de ellos lo cual conlleva a la obtención de costos por actividades más elevados.

5.2.3 Determinación de Costos por Actividades

Para realizar la determinación de los costos por actividades se tomó como referencia la lista de servicios y productos con la cual se trabaja en el hospital veterinario All Pets. A partir de esta lista se establecieron las pautas para elaborar el costo por actividades tomando en cuenta los protocolos de atención que también fueron desarrollados en el presente trabajo y cuyo modelo puede revisarse en el anexo No. 8.

Al momento de realizar el costo por actividades se trabajó con un total de 195 actividades las cuales están relacionadas con los productos o servicios ofrecidos en cada servicio y se encuentran distribuidas como se indica en el gráfico No. 27 de acuerdo a la información que se encuentra detallada en el anexo No. 8.

Gráfico No. 27 Número de Actividades por Servicio generadas en el Hospital Veterinario All Pets.



Fuente: Hospital Veterinario All Pets
Elaboración: El Autor (2012)

El mayor número de actividades se realizan en el servicio de cirugía con un total de 68 actividades, seguido por el servicio de laboratorio con 56 actividades, posteriormente se ubica el servicio de hospitalización con 25 actividades, los servicios de consulta externa y el servicio de imagenología son los que menos actividades tienen descritas con 19 y 7 actividades respectivamente, sin embargo

como se anotó anteriormente son los servicios que mayor número de atenciones generan al hospital.

Una vez establecidas las actividades de los diferentes servicios se procede a realizar el costeo de cada una de las actividades tomando como pauta el protocolo correspondiente a través de cual se determinan y/o se calculan los costos directos relacionados con ellas en la que se describen tres aspectos fundamentales que son:

- Mano de Obra directa, relacionada a la actividad
- Materiales e insumos utilizados en la actividad
- Medicamentos utilizados en la actividad

El costo de mano de obra fue descrito en la parte inicial de este capítulo al hacer referencia del costo del recurso humano, el costo de los materiales e insumos así como el de los medicamentos fue obtenido al realizar la revisión de los precios de compra los cuales se encuentran en el sistema informático correspondiente. De esta forma se estableció el costo de cada actividad cuya información se encuentra detallada en el Anexo No.8. Este valor corresponde al **Costo Neto de la Actividad** el mismo que posteriormente será relacionado con el número de actividades específicas por mes descritas anteriormente para obtener el **subcosto de la actividad por mes**.

El subcosto de la actividad por mes posteriormente se lo relaciona con el costo indirecto de la actividad y el costo indirecto general administrativo del hospital para obtener **un costo total de la actividad** el cual posteriormente se divide por el número de actividades específicas realizadas en el mes para obtener el **costo unitario de la actividad**, este el costo de realizar un producto o servicio en el hospital y será el costo mínimo a cubrir sin generar pérdidas contables en la empresa.

La determinación del costo unitario de cada una de las actividades se encuentra detallada en el Anexo No. 9 a manera de ejemplo se expone a continuación el cálculo del costo unitario de la actividad del servicio de imagenología, el cual se detalla en la siguiente tabla:

Tabla No.27 Determinación del Costo Unitario de la Actividad del Servicio de Imagenología

DISTRIBUCION COSTO POR ACTIVIDADES DEL SERVICIO DE IMAGENOLOGIA								
Actividad	N= activ. Mes	Costo Neto Actividad	Subt.Cost.Ac t.Mes	Costo Ind. Servicio	Subt. Actividad	Costo Ind. Hosp.	Costo Total Actividad	Cos.Unit. Actividad
Estudio Radiográfico 1 toma	120	1.95	234	175.79	409.79	313.79	723.58	6.03
Estudio Radiográfico 2 tomas	60	2.5	150	112.69	262.69	201.14	463.83	7.73
Estudio Radiográfico 1 toma + Sedación	15	4.38	65.7	49.36	115.06	88.10	203.16	13.54
Estudio Radiográfico 2 tomas + Sedación	10	5.43	54.3	40.79	95.09	72.81	167.91	16.79
Estudio Radiográfico Contrastado 3 tomas	2	23.21	46.42	34.87	81.29	62.25	143.54	71.77
Estudio Ecográfico	70	7.05	493.5	370.74	864.24	661.76	1526.01	21.80
Estudio Ecocardiográfico	25	12.35	308.75	231.95	540.70	414.02	954.72	38.19
Suman			1352.67	1016.20	2368.87	1813.88	4182.75	175.85
Costo indirecto general adm.Hosp				890.85		2147.83		

Fuente: Hospital Veterinario All Pets
Elaboración: El Autor (2012)

Una vez que se ha determinado el costo unitario por actividad se realiza la comparación de este con el precio actual de las actividades o servicios que presta el hospital el mismo que se encuentra en la lista de precios con la que se realiza la facturación a los clientes.

Este análisis los realizamos a través de la siguiente tabla de contingencia.

Tabla No. 28 Comparación del Costo Unitario por Actividad (Real) frente relación al Precio Actual (Que cobra el hospital)

COMPARACION DE PRECIO ACTUAL CON EL COSTO UNITARIO POR ACTIVIDAD							
SERVICIO	Numero de Actividades	SUPERIOR		IGUAL		INFERIOR	
		#	%	#	%	#	%
CONSULTA EXTERNA	19	17	8.72	0	0.00	2	1.03
HOSPITALIZACIÓN	25	22	11.28	0	0.00	3	1.54
EMERGENCIA	20	12	6.15	0	0.00	8	4.10
CIRUGIA	68	67	34.36	0	0.00	1	0.51
LABORATORIO	56	56	28.72	0	0.00	0	0.00
IMAGENOLOGIA	7	6	3.08	0	0.00	1	0.51
TOTAL	195	180	92.31	0	0.00	15	7.69

Fuente: Hospital Veterinario All Pets
Elaboración: El Autor (2012)

En la tabla No. 28 se observa que el 92.31% de las actividades tienen un precio superior al costo unitario real calculado por actividad y un 7.69% tienen un precio inferior al costo real unitario calculado de la actividad, porcentaje que representa una pérdida para el hospital. Son 15 actividades las cuales están generando pérdida 8 (4.10%) del servicio de emergencia, 3 del servicio de hospitalización, 2 del servicio de consulta externa, 1 del servicio de cirugía y 1 de imagenología. Hay que revisar los costos de estas actividades ya que la pérdida generada es neta, estas actividades se encuentran en el Anexo No.8.

Cabe recalcar que para la categorización de valores superiores, iguales o inferiores se realizó un cálculo para establecer un rango tomando en cuenta el promedio del costo de cada servicio multiplicado por el 10% (+/-), de esa manera se establecieron los rangos para realizar la categorización y poder indicar los resultados de forma cualitativa y cuantitativa, antes de ser llevado a las tablas de contingencia.

Posterior a la obtención del *costo unitario de la actividad* se procede a calcular el *precio base* de las actividades o servicios, el precio base se obtiene luego de multiplicar el costo unitario de la actividad por la tasa mínima aceptable de rendimiento (Tmar) índice que en el momento de realizar el estudio en nuestro país

se encuentra en 11.62%. Con este factor estamos estableciendo un precio base para cada actividad o servicio con un mínimo de ganancia capaz de justificar la inversión que se ha realizado.

Con la determinación del precio base se procede a establecer la relación que este tiene con el precio que actualmente se está cobrando en el hospital por los diferentes servicios, la misma que es analizada a través de la siguiente tabla:

Tabla No. 29 Relación del Precio Actual con el Precio Base

COMPARACION DE PRECIO ACTUAL CON EL PRECIO BASE							
SERVICIO	Numero de Actividades	SUPERIOR		IGUAL		INFERIOR	
		#	%	#	%	#	%
CONSULTA EXTERNA	19	17	8.72	0	0.00	2	1.03
HOSPITALIZACIÓN	25	16	8.21	6	3.08	3	1.54
EMERGENCIA	20	10	5.13	1	0.51	9	4.62
CIRUGIA	68	63	32.31	4	2.05	1	0.51
LABORATORIO	56	40	20.51	14	7.18	2	1.03
IMAGENOLOGIA	7	6	3.08	0	0.00	1	0.51
TOTAL	195	152	77.95	25	12.82	18	9.23

Fuente: Hospital Veterinario All Pets
Elaboración: El Autor (2012)

Al realizar el análisis de la tabla en la cual se realiza la comparación del precio actual con el precio base se puede determinar que 152 actividades (77.95%) mantienen un precio actual superior al precio base, 25 actividades (12.82%) tienen el precio actual igual al precio base, indicando que la generación de ganancia en estas actividades es muy baja o nula, siendo el servicio de laboratorio con 14 actividades (7.18%) el servicio de mayor problema. En 18 actividades (9.23%) se observa que el precio actual es inferior al precio base lo cual probablemente es causa de ineficiencia de los servicios en donde se realizan estas actividades, de forma evidente se aprecia que todos los servicios tienen estas actividades siendo el mayor problema el servicio de emergencia.

El Hospital Veterinario All Pets, es un centro privado de atención de mascotas que se dedica a la prestación de servicios de salud, por consiguiente es necesario determinar un margen de utilidad para la empresa y sus socios. Por esta

razón en el Anexo No. 9 se indican los precios con una utilidad del 80% la cual es la recomendada para este tipo de centros de atención, y también se han calculado los precios con el 50% para determinar el margen más adecuado de ganancia. En la siguiente tabla se realiza una comparación y el comportamiento del precio base más la utilidad calculada al m50 y al 80%

Tabla No. 30 Comparación del Precio Base con relación al Precio más la Utilidad al 50% y al 80%

COMPARACION DE PRECIO BASE CON EL PRECIO BASE MAS UTILIDAD													
SERVICIO	Numero de Actividades	50% UTILIDAD						80% UTILIDAD					
		SUPERIOR		IGUAL		INFERIOR		SUPERIOR		IGUAL		INFERIOR	
		#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
CONSULTA EXTERNA	19	17	8.72	2	1.03	0	0.00	18	9.23	1	0.51	0	0.00
HOSPITALIZACIÓN	25	19	9.74	6	3.08	0	0.00	23	11.79	2	1.03	0	0.00
EMERGENCIA	20	17	8.72	3	1.54	0	0.00	17	8.72	3	1.54	0	0.00
CIRUGIA	68	65	33.33	3	1.54	0	0.00	66	33.85	2	1.03	0	0.00
LABORATORIO	56	48	24.62	8	4.10	0	0.00	56	28.72	0	0.00	0	0.00
IMAGENOLOGIA	7	7	3.59	0	0.00	0	0.00	7	3.59	0	0.00	0	0.00
TOTAL	195	173	88.72	22	11.28	0	0.00	187	95.90	8	4.10	0	0.00

Fuente: Hospital Veterinario All Pets

Elaboración: El Autor (2012)

Al realizar la comparación de los precios más la utilidad con relación al precio base se observa de forma lógica que con una utilidad del 50 y del 80% no se encuentran ninguna actividad o servicio con un precio inferior al precio base, sin embargo cuando se maneja un margen de utilidad del 50% con relación al precio base existen 22 actividades (11.28%) con un precio igual al precio base lo cual indicaría que en estas actividades ese sería el margen de utilidad mínimo ya que si este disminuye pueden producirse pérdidas en los servicios generados. Al aumentar el margen de utilidad al 80% el número de actividades que tienen un valor igual al precio base disminuye a 8 (4.10%), lo cual haría pensar que este es el margen de utilidad más adecuado ya que brindaría mayor seguridad al sistema financiero y administrativo del hospital. En este punto es de fundamental importancia tener en consideración el precio de la competencia ya que si se establecen costos elevados puede ser una desventaja competitiva para el centro. Lamentablemente el análisis con el precio de la competencia no se realizó debido a que son pocos los centros en la ciudad con iguales características y con la prestación de servicios hospitalarios

veterinarios y también por la diversidad en el establecimiento de tarifarios ya que ni los servicios ni los precios establecidos en otros centros son similares.

Una vez realizado el cálculo de los precios base más un margen de utilidad del 50% y del 80% se procede a analizar la relación de estos con los valores que actualmente se encuentran registrados en la lista de precios del hospital, a través de este análisis se trata de evidenciar la situación bajo la cual está trabajando el hospital ya que los precios fijados anteriormente se establecieron de manera empírica.

Tabla No. 31 Comparación del Precio Base (calculado) más Utilidad del 50% y 80% con relación al Precio Actual del Hospital

COMPARACION DE PRECIO ACTUAL CON EL PRECIO BASE MAS UTILIDAD													
SERVICIO	Numero de Actividades	50% UTILIDAD						80% UTILIDAD					
		SUPERIOR		IGUAL		INFERIOR		SUPERIOR		IGUAL		INFERIOR	
		#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
CONSULTA EXTERNA	19	13	6.67	2	1.03	4	2.05	8	4.10	3	1.54	8	4.10
HOSPITALIZACIÓN	25	11	5.64	1	0.51	13	6.67	7	3.59	1	0.51	17	8.72
EMERGENCIA	20	4	2.05	3	1.54	13	6.67	1	0.51	4	2.05	15	7.69
CIRUGIA	68	56	28.72	5	2.56	7	3.59	51	26.15	5	2.56	12	6.15
LABORATORIO	56	14	7.18	6	3.08	36	18.46	1	0.51	1	0.51	54	27.69
IMAGENOLOGIA	7	4	2.05	1	0.51	2	1.03	4	2.05	0	0.00	3	1.54
TOTAL	195	102	52.31	18	9.23	75	38.46	72	36.92	14	7.18	109	55.90

Fuente: Hospital Veterinario All Pets
Elaboración: El Autor (2012)

Al aplicar el precio base más un margen de utilidad de 50% se aprecia que con relación al precio actual existen solo 102 actividades o servicios (52.31%) los cuales tienen un precio superior lo cual asegura una utilidad del 50% o más, pero existen 75 actividades o servicios (38.46%) las cuales con tienen un precio actual inferior con relación al precio base más una utilidad del 50% lo que indica que en estos servicios el margen de ganancia es menor a la utilidad planteada saliendo de los estándares de utilidad planteados para centros hospitalarios. Anteriormente se planteó que en base a la literatura y a los resultados obtenidos en este estudio el margen de utilidad a partir del precio base más recomendado es del 80%.

Si se realiza la valoración del precio actual con relación al precio base más un margen de utilidad del 80% se observa que solo 72 actividades o servicios (36.92) del hospital veterinario tienen una utilidad superior al 80%, 14 actividades o servicios (7.18%) tienen un margen de utilidad igual al 80% y 109 actividades o servicios (55.90%) tienen una utilidad inferior al 80% lo cual refleja una deficiencia clara en el establecimiento de los precios, ya que este es el margen de utilidad recomendado sin embargo más en más del 50% de los servicios ofrecidos en el hospital no es obtenido.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

1. La administración del hospital veterinario All Pets al igual que otros centros hospitalarios de similares características, clínicas veterinarias y consultorios mantiene una organización de tipo vertical, en los cuales el proceso administrativo está empezando a desarrollarse en el mejor de los casos y en otros no se aplica ningún concepto técnico, siendo administrados estos centros de manera netamente intuitiva.
2. Al igual que en otros centros de atención veterinaria en el Hospital All Pets no existe planificación estratégica, se plantean objetivos ni metas, de forma general se establecen la misión y la visión de la empresa las cuales pueden marchitarse líricamente ya que no se establecen objetivos específicos a ser cumplidos en tiempos determinados, por consiguiente la evaluación realizada en las áreas o servicios es básicamente de inspección del cumplimiento de tareas específicas más no conlleva la determinación de factores que colaboren con la identificación de la eficacia y de la eficiencia del hospital.
3. El Recurso humano del hospital veterinario tiene conocimiento parcial de la manera como el hospital veterinario está organizado, de igual forma se mantiene relativa confusión en las funciones a desarrollar, esto debido probablemente a falta de información y de protocolización de las actividades a cumplir.

4. El programa de educación continua en el personal del área operativa es excelente, sin embargo la capacitación al personal administrativo es deficiente, principalmente a nivel del personal de auxiliares, limpieza y mantenimiento.

5. El manejo de registros e indicadores en las diferentes áreas o servicios es totalmente deficiente, lo cual produce una falencia en el almacenamiento de datos para ser evaluados estableciendo indicadores de gestión que servirían en la toma de decisiones gerenciales lo cual repercute en que muchos de los servicios y áreas del hospital se encuentran subutilizadas alcanzando niveles de ocupación y utilización del 40% cuando de forma general se aceptan parámetros de mínimo 80% para llegar a alcanzar niveles de eficiencia adecuados.

6. En el hospital veterinario All Pets de manera similar tal como se realiza en otros centros de atención veterinaria, hasta la presentación de este trabajo no se ha establecido un sistema de costeo, los precios de los productos ofrecidos se establecieron tomando en cuenta principios básicos de contabilidad, sin embargo tras la culminación de esta investigación se ha establecido un sistema de costeo para este tipo de centros, el cual puede ser adaptado y utilizado de forma abierta en los hospitales veterinarios del país. Observando los costos obtenidos se ha determinado que el 46.62% del total de costos corresponde al área administrativa y el 53.38% al área operativa dentro de la cual los servicios que mayores costos generan son los servicios de consulta externa y el servicio de cirugía con 11.81% y 14.54% respectivamente. Además se han establecido los costos por mes y por día de cada uno de los servicios los cuales pueden ser utilizados para realizar análisis de tipo administrativo y financieros.

7. Se establecieron los costos por actividad en todos los servicios de hospital con lo que se generó un tarifario con el costo unitario neto para cada actividad y posteriormente se determinó el precio base de estas actividades el que va a servir de referencia para el establecimiento de la lista de precios tomando en cuenta el margen de utilidad que la empresa crea conveniente; y, analizando los datos de costos se aprecia deficiencias en el servicio de cirugía y de imagenología en los cuales el costo bruto al mes es alto con relación al número de atenciones por mes que brindan cada uno de ellos.

8. El tarifario que actualmente se utiliza en el hospital veterinario All Pets es deficiente ya que del 100% de actividades o servicios que se prestan existe un 7.69% de actividades que tienen un precio inferior a su costo unitario por actividad, lo que genera una pérdida económica directa para la empresa y de manera lógica afectando los niveles de eficiencia de la misma, esta situación se presenta principalmente en los servicios de emergencia y de hospitalización.

6.2 Recomendaciones

1. Realizar la difusión del presente trabajo para evidenciar la necesidad de formación administrativa en el médico veterinario que se desempeña como propietario o “administrador” de una clínica u hospital veterinario, de la misma forma hacer hincapié en los centros docentes universitarios que tienen esta especialidad acerca de esta deficiencia y que conlleva a la formación de profesionales carentes de conocimientos administrativos y gerenciales.
2. Implementar sistemas de planificación estratégica con objetivos y metas establecidas de manera lógica, en donde todas las actividades se realicen en base a procesos los cuales deben estar claramente definidos, y el personal conozca de sus funciones se comprometa y se responsabilice (empoderamiento) con el cumplimiento de ellas para alcanzar los niveles de eficacia y eficiencia planteados por la empresa.
3. Comunicar y socializar al personal del hospital del cambio de enfoque que se pretende en la empresa previo a la implementación, buscando empoderar a todos los miembros del equipo y sus líderes.
4. Incrementar la capacitación técnica en todo el personal del hospital, tanto en el personal del área operativa como en el personal del área administrativa, a través de la implementación de planes de educación continua los cuales pueden ejecutarse dentro y fuera de la empresa.
5. Evaluar de forma continua el desempeño del personal, así como la calidad de atención en las diferentes áreas y servicios del hospital a través del

establecimiento y manejo adecuado de registros e indicadores los cuales reales y fidedignos para plasmar la situación de la empresa, apoyando de esta manera a enfocar y definir en base a índices y valores la toma de decisiones gerenciales.

6. Revisar las falencias detectadas en las áreas de emergencia y hospitalización en donde existen actividades que de acuerdo al sistema de costeo realizado en este trabajo tienen un precio actual inferior al costo de la actividad, es importante determinar la causa y tomar las medidas correctivas necesarias.

7. Implementar un sistema de costeo continuo a través del cual se establecerán estrategias de ventas, buscando disminuir los costos con el fin de incrementar la eficiencia de los diferentes servicios.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguledo Tobón, L. (2008). *Gestión por Procesos*. Medellín: Icontec.
- Berry, L. (1997). *¡Un buen servicio ya no basta!* Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Chase, R., Jacobs, R., & Aquilano Nicholas. (2006). *Administración de la Producción y Operaciones para una nueva ventaja competitiva*. México: MacGraw-Hill.
- Colegio de Veterinarios de León. (13 de Diciembre de 2003). *Colegio de Veterinarios de León*. Obtenido de leon@colvet.es:
<http://www.leon@colvet.es>
- Colegio Oficial de Veterinarios de Madrid. (abril de 2010). *Diagnóstico Estratégico de la Clínica de Pequeños Animales*.
- Collins, J. (2000). Construir la Visión de su Empresa. En H. B. Review, *Gestión del Cambio* (págs. 31-71). Bogotá: Planeta Colombiana S.A.
- Fierro, G. (2012). *Comunicación Personal*.
- Guevara, O. (2012). *DISEÑO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE LA CLÍNICA "LA PRIMAVERA"*: QUITO: ESPE.
- Jevring, C. (2001). *Gestión de la clínica veterinaria*. Buenos Aires: Inter-Médica.
- Klingborg, J. (2011). *Exam Room Communication for Veterinarians*. Colorado: AAHA.
- López Mayorga, R. (2003). *Sistema de Costos Hospitalarios (SICOH)*. Quito: Quality Print, PUCE.
- Malagón, G. (2008). *Administración Hospitalaria*. Bogotá: Ed. Médica Panamericana.
- Martinez, J. (2003). *Guía Metodológica para la Administración Clínica por Procesos*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Ministerio de Fomento España. (Mayo de 2005). *Gestión por Procesos*.
- OPS/OMS. (2007). *THE FORESIGHT REPORT*. (J. o. Education, Editor) Obtenido de www.aavmc.org.

- Rodriguez, J. (2005). *Como aplicar la planeación estrategica a la pequeña y mediana empresa*. México DF: Impresos Zoe.
- Rodriguez, R. (2009). *Costos Aplicados a Hoteles y Restaurantes*. Buenos Aires: Valleta Ediciones.
- Senge, P. (1990). *La Quinta Diciplina*. Barcelona: Ed. Granida.
- Sescam. (21 de octubre de 2002). *Servicio de Calidad de la Atención Sanitaria*.
- Viveros Soto, E. (2007). *Dinamo Value Partners*. Obtenido de <http://www.dinapoop.com>
- Wray, N. (18 de abril de 2011). *Se aprueba ordenanza sobre control de animales en Quito*. Obtenido de <http://normanwray.wordpress.com>
- Zapata Sanchez, P. (2007). *Contabilidad de Costos Herramienta para la toma de decisiones*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.