



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
ESCUELA DE MEDICINA**

**MAESTRÍA EN GERENCIA INTEGRAL DE SALUD
PARA EL DESARROLLO LOCAL**

***DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE NORMAS Y PROCESOS
PARA LA ADQUISICIÓN DE EQUIPOS, INSUMOS MÉDICOS Y
MATERIALES EN EL HOSPITAL VOZANDES QUITO 2011***

***TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MASTER
EN GERENCIA DE SALUD PARA EL DESARROLLO LOCAL***

AUTOR

ING. ANDRÉS PÉREZ PAREDES

DIRECTORA:

DRA. MÓNICA VILLALOBOS ESPINOZA Ph D.

QUITO – ECUADOR

2011

CERTIFICACIÓN

Dra.

Mónica Villalobos Espinoza

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

Que ha supervisado el presente trabajo titulado “*DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE NORMAS Y PROCESOS PARA LA ADQUISICIÓN DE EQUIPOS, INSUMOS Y MATERIALES EN EL HOSPITAL VOZANDES QUITO 2011*” el mismo que está de acuerdo con lo estudiado por la Escuela de Medicina de la UTPL, por consiguiente autorizo su presentación ante el tribunal respectivo.

Quito, abril 2011

Dra. Mónica Villalobos

AUTORÍA

Todas las ideas, criterios, afirmaciones, análisis, documentación, conclusiones, recomendaciones y proyecciones que constan en el presente trabajo; mismo que ha sido puesto en ejecución, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Quito, abril 2011

f) -----

CESIÓN DE DERECHO

“Yo, Andrés Felipe Pérez Paredes declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte textualmente dice: Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

Quito, abril 2011

f) -----

Autor

DEDICATORIA

A las personas que han apoyado directa o indirectamente la realización de este trabajo, a mi esposa e hijos quienes han sido de soporte emocional y espiritual en todo este tiempo a pesar de mis ausencias, a la UTPL quien impartió su conocimiento en esta nueva etapa profesional estructurando la base para realizar este trabajo, al Hospital Vozandes Quito entidad en la cual laboro quien abrió la puerta para generar este proyecto de mejora y aquellos que conforman el Departamento de Equipos y Materiales quienes aportaron con sus opiniones y conocimientos en el desarrollo del mismo.

El Autor

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más sincero e imperecedero agradecimiento al personal docente y administrativo del programa de maestría en Gerencia Integral de Salud para el Desarrollo Local de la Universidad Técnica Particular de Loja por la oportunidad brindada para el mejoramiento y capacitación profesional.

A Dios sobre todas las cosas por la guía en nuestras vidas. A la Dra. Mónica Villalobos por su orientación paso a paso en la dirección de esta tesis compartiendo sus conocimientos. A mi querido Hospital Vozandes Quito quien permitió realizar este proyecto de mejora en el Departamento de Equipos y Materiales el cual tengo el privilegio de dirigir, al Dr. Marcelo Zambrano ex Director del Hospital quien confió en mi y me dio la oportunidad de realizar cambios sustanciales en este lugar de trabajo.

El Autor

ÍNDICE

PRELIMINARES	Pág.
Carátula	i
Certificación	ii
Autoría	iii
Cesión de Derecho	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de contenidos	vii
APARTADOS	
1. Resumen	1
2. Abstract	4
3. Introducción	7
4. Problematización	11
5. Justificación	22
6. Objetivos	25
7. Marco teórico	27
8. Diseño Metodológico	76
9. Resultados	86
10. Conclusiones	177
11. Recomendaciones	181
12. Bibliografía	184
13. Anexos	188

1. RESUMEN

El objetivo fundamental de este proyecto de acción está concentrado en la propuesta de mejora y documentación de procesos de adquisición de equipo médico, compras de insumos, materiales y manejo de inventarios a través del diseño e implementación de un Manual de Normas y Procesos en el Departamento de Equipos y Materiales del Hospital Vozandes Quito para el período fiscal 2011.

La realización de esta mejora se hace necesaria por los problemas que presenta el Departamento de Equipos y Materiales en la ejecución y control de los procesos descritos, pues las pérdidas generadas en la gestión de compras e inventarios ocasionan una reducción en la rentabilidad del área.

Para el efecto de ha realizado un análisis situacional participativo con los beneficiarios de este departamento y autoridades invitadas del Hospital. En base a esto se analizó la problemática actual logrando así recibir recomendaciones sustanciales que mejoren las expectativas y requerimientos de los usuarios de los procesos y su impacto institucional.

Una herramienta fundamental utilizada en este proyecto es la Matriz de Marco Lógico siendo un instrumento metodológico para planificar y comunicar en un solo cuadro la información más importante del mismo, logrando así concretar con precisión la propuesta de solución a través de un grupo de actividades desarrolladas para el caso.

Considerando la importancia de una mejora inmediata se realiza este proyecto que ayudará al personal que trabaja en esta área, contar con un Manual que servirá de guía en la ejecución de sus funciones, normativas y procesos. El mismo contiene en forma general un detalle de las responsabilidades, políticas, documentos y flujogramas de procesos.

Después de los análisis realizados con los responsables de los procesos y el levantamiento de información respectivo se determina una mejora sustancial documentando los procesos a través de flujogramas, eliminando actividades duplicadas o que generan burocracia en los procesos mediante un análisis VAN (no

agrega valor), VA (agrega valor), P (preparación), E (espera), I (inspección) y A (archivo), proponiendo los nuevos procesos mejorados optimizando tiempos y recursos. Se elaboraron para cada caso formatos de determinación de procesos.

La creación de Comités tanto de Compras y Adquisiciones como de Calificación de Proveedores con sus reglamentos fue de vital importancia para el control y optimización del proceso de compras. El establecimiento de políticas fue fundamental para establecer parámetros y lineamientos a seguir.

Finalmente se definieron los puestos con sus respectivas funciones, habilidades y actitudes, logrando así que el personal conozca cuáles son sus responsabilidades y el compromiso que tienen para con su área y la institución y lo importante que representa el trabajar en equipo de trabajo obteniendo objetivos comunes y rentables para la organización. Para ello se utilizó formatos de especificación de cargos para detallar las responsabilidades.

El nuevo diseño del organigrama estructural funcional del Departamento de Equipos y Materiales fue necesario de acuerdo a las nuevas responsabilidades y funciones de los nuevos niveles de autoridad a seguir.

Este proyecto de diseño e implementación está realizado de una manera teórica práctica con el propósito que sea una guía de uso para la implementación de futuros proyectos de mejoramiento continuo y actualizaciones respectivas del manual.

2. ABSTRACT

The fundamental objective of this project in action is concentrated in the proposal for improving and documentation of processes for the acquisition of medical equipment, purchases of inputs, materials and inventory management through the design and implementation of a Manual of rules and processes in the Department of equipment and materials for the Hospital Del Vozandes Quito for the fiscal period 2011.

The realization of this improvement is necessary for the problems with the Equipment and Materials in the implementation and monitoring of those processes, because the losses incurred in purchasing and inventory management leads to a reduction in the profitability of the area.

For the effect of a situational analysis carried out participatory beneficiary of this department and the hospital authorities invited. Based on this we analyzed the current problems and making recommendations to receive substantial to improve the expectations and requirements of the users of the processes and institutional impact. A fundamental tool used in this project is the Logical Framework Matrix being a methodological tool to plan and communicate in a single box the most important information of the same, thus accurately specify the settlement proposal by a developer to group activities the case.

Considering the importance of an immediate improvement is performed this project that will help the staff working in this area, have a manual that will serve as a guide in the execution of its functions, policy and processes. It contains in a general form a detail of the responsibilities, policies, documents and flowcharts of processes.

After the analysis performed with those responsible for the processes and the respective information survey identifies a substantial improvement in documenting the processes through flowcharts, eliminating duplicate activities or generate bureaucracy in the processes by analysis VAN (do not add value) VA (value added), P (forthcoming), E (hold), I (inspection) and A (file), proposing the new improved processes to optimize time and resources. Were developed on a case-finding processformats.

The creation of committees of both Purchases and Acquisitions as Qualifying Suppliers with its regulations was of vital importance for the control and optimization of the procurement process. The establishment of policies was instrumental in setting parameters and guidelines to follow.

Finally, the positions defined their respective roles, skills and attitudes, thus ensuring that staff know their responsibilities and commitment they have for their area and the institution and how important it is working on getting staff common goals and profitable for the organization. We used formats specification of objections to detail the responsibilities.

The new design of structural functional organization of the Department of Equipment and Materials was necessary according to the new responsibilities and functions of the new levels of authority to follow.

This project for the design and implementation is carried out in a theoretical way practice with the purpose that is a guide to use for the implementation of future projects to continuous improvement and updates of the respective manual.

3. INTRODUCCIÓN

El Hospital Vozandes Quito desde sus inicios en el año 1955 se ha caracterizado por ser una entidad sin fines de lucro con alta responsabilidad social en el mercado nacional de salud, siempre cumpliendo con la normativa legal impartida por el Ministerio de Salud Pública y satisfaciendo las necesidades de salud de toda la población que acude al mismo.

Su larga trayectoria en el mercado le ha permitido desarrollar importantes fortalezas como: Prestigio, identidad de marca, calidad en sus servicios y posicionamiento en el mercado nacional de salud.

Ante esto es sumamente importante mantener una correcta estructura de sus procesos en cada una de las áreas y departamentos que lo constituyen internamente.

Con el pasar del tiempo se ha identificado que una de sus áreas estratégicas tiene falencias en la organización y estructuración de sus procesos y se necesita una propuesta y revisión inmediata para garantizar la correcta operatividad de los mismos generando resultados.

Nace así la importancia de realizar un diagnóstico situacional participativo en el Departamento de Equipos y Materiales del Hospital Vozandes Quito con el propósito de identificar los principales problemas y generar las posibles soluciones.

Al analizar la situación actual se encuentra deficiencias en la planificación de actividades y toma de decisiones sobre la puesta en marcha de los eventos sin un previo análisis de las variables internas y externas que afectan la decisión.

El Departamento de Equipos y Materiales del HVQ presenta mucha complejidad en la ejecución de sus procesos sobre todo en aquellos relacionados con: Manejo de inventario, compra de insumos, materiales y adquisición de equipo médico que en la actualidad presenta deficiencias en controles generando pérdidas sustanciales al Hospital.

También las responsabilidades del personal no están claras al momento de ejecutar los procesos, razón por la cual se hace necesario revisar la estructura de los puestos de trabajo y rediseñar las funciones.

Históricamente no se ha desarrollado ningún tipo de proyecto de acción para corregir estos problemas. La falta de preocupación de los anteriores gerentes responsables conlleva a no tomar las medidas necesarias para corregir a tiempo estos inconvenientes.

Actualmente se tiene la oportunidad de ejecutar los cambios pertinentes realizando una propuesta de mejoramiento y documentación de procesos de manejo de inventario, compra de insumos, materiales y adquisición de equipo médico a través del diseño e implementación de un Manual de Normas y Procesos que logre optimizar los recursos y controles, reduciendo las pérdidas en el Departamento de Equipos y Materiales del Hospital Vozandes Quito.

Ante la ausencia de mecanismos que nos permitan tomar decisiones coordinadas creo que es importante utilizar herramientas de apoyo para el cambio como es el Mejoramiento de Procesos y documentar la información a través de formularios establecidos para cada caso: Formatos de Determinación del proceso, Flujogramas y Formato de especificación del cargo (diseño del puesto de trabajo).

Las mismas serán de vital importancia para el rediseño o mejoramiento organizacional del departamento y por ende de la Institución. Esto optimizará el desempeño y permitirá emprender una función planificadora que contribuya a las demás funciones del área.

La optimización de los controles es muy importante, pues al no tener control sobre los eventos futuros no se puede satisfacer la necesidad de obtener resultados inmediatos.

Conociendo la problemática actual y de la propuesta respectiva para implementar los cambios es necesario capacitar al personal, desarrollando sus habilidades y destrezas para que estén preparados y se involucren en la labor del Mejoramiento

de los procesos y desarrollen equipos de trabajo que requieran el conocimiento de su empresa y su área de trabajo, una gran visión del futuro y un acertado juicio.

En este proyecto el apoyo y compromiso de la alta gerencia es de vital importancia para el desarrollo del mismo, pues obtener la información suficiente y necesaria para documentar y mejorar los procesos nos promete mayor competitividad y resultados de manera inmediata. El talento humano juega un papel representativo en la gestión integral de los procesos así como también los recursos financieros y técnicos proporcionados para el caso.

La situación presente en el Departamento de Equipos y Materiales hace necesario la propuesta de mejorar y documentar los procesos de adquisiciones de equipo médico, compra de insumos, materiales y manejo de inventario a través de la elaboración del diseño e implementación de un Manual de Normas y Procesos con el fin de obtener una guía que permita a los dueños de los procesos conocer sus responsabilidades optimizando los recursos, generando rentabilidad, reduciendo pérdidas e incrementando así la eficiencia, eficacia, calidad y control de los procesos, satisfaciendo oportunamente las necesidades de los clientes internos y externos que acuden al HVQ siendo este el objetivo principal del proyecto propuesto.

4. PROBLEMATIZACIÓN

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

En el Hospital Vozades Quito y específicamente en el Departamento de Equipos y Materiales, se requiere mejorar y documentar los procesos de inventario, compra de insumos, materiales y adquisición de equipo médico a través del diseño e implementación de un Manual de Normas y Procesos, utilizando herramientas administrativas que soporten y sustenten la información levantada en los procesos, fomentando la participación y apoyo de todos quienes integran este lugar de trabajo.

La necesidad de mejorar estos procesos y documentarlos en un manual es de vital importancia, pues nos permitirá optimizar los recursos logrando así eficiencia, efectividad y calidad en las compras de equipos e insumos y un correcto manejo del inventario.

DESCRIPCIÓN

El Departamento de Equipos y Materiales del Hospital Vozandes Quito realiza diferentes actividades comerciales entre ellas: Administración y control de inventario de insumos médicos, reposiciones internas a bodegas periféricas, compras de insumos, adquisiciones de equipo médico, elaboración de contratos, negociaciones con proveedores, ventas de insumos al público en general, importaciones de equipos, calificación de proveedores, entre las más importantes.

Esto conlleva a que este departamento sea considerado uno de los más importantes y estratégicos en la administración médica de todos los procesos que genera el mismo y su correcta dirección promete mejores resultados.

Los procesos actuales necesitan ser mejorados y documentados, pues actualmente no existe un Manual de Normas y Procesos que soporte y documente toda la información relativa a los procesos generados.

A la par son muchos los problemas que se presentan en la gestión diaria, ocasionando quejas de parte de los diferentes servicios que dependen de este departamento, así como compras innecesarias de insumos y equipo médico que en

la mayoría de casos no son correctamente justificadas y generan pérdidas sustanciales al hospital.

El poco apoyo de parte de la administración del HVQ en la capacitación al personal interno, trae como consecuencia una falta de actualización de conocimiento en la ejecución de los procesos relacionados con inventarios, compras de insumos y equipo médico ocasionando errores continuos en la ejecución de los mismos.

Realizando una revisión de la información histórica de este departamento se puede mencionar que no se ha presentado un estudio de procesos y responsabilidades desde el año 2004 tiempo en el cual se migró información del antiguo sistema HOSS (sistema contable) al actual sistema NAF de inventarios y compras.

Además se han generado pérdidas sustanciales por caducidad de insumos, sobre stocks de mercadería no justificada que con el paso de los años se ha convertido como obsoleta para el hospital, sustracción de materiales, errores de cobros de insumos en pacientes, faltantes y sobrantes en inventarios, todo esto conlleva a una ineficiente administración de los recursos en el manejo de los inventarios y la gestión de compras.

La propuesta de mejorar y documentar los procesos de inventario, compra de insumos y adquisición de equipo médico a través de un Manual de Normas y Procesos servirá como una guía para el personal del área, pues esta mejora conlleva a optimizar los procesos generando rentabilidad para el Departamento de Equipos y Materiales en el HVQ.

ANÁLISIS DEL PROBLEMA

Para analizar el problema se realizó un taller en el cual a través de una lluvia de ideas se identificaron un listado de problemas presentes actualmente en el Departamento de Equipos y Materiales del Hospital Vozandes Quito.

Los funcionarios que asistieron a este taller gerencial fueron: Subdirector HVQ, Director Financiero, Directora de Enfermería, Director Médico, Jefe de Equipos y

Materiales, Asistente de Equipos y Materiales, Supervisor de Compras, Supervisor de Bodega Central, Supervisor de Bodega de SOP, Supervisor de Óptica, Auxiliares de Bodega: Nueve auxiliares, Secretaria de Equipos y Materiales.

Los problemas que se identificaron fueron los siguientes:

- Necesidad de capacitación al personal en lo referente a manejo y control de inventarios de insumos y compra de equipo médico
- Poco interés de la administración en mejorar procesos.
- Normas y políticas del departamento desactualizadas.
- Alto porcentaje de insumos médicos caducados lo que ocasiona una pérdida para la institución.
- Sobre stocks de insumos médicos.
- Inadecuada rotación de insumos médicos en inventarios.
- Los procesos relacionados con inventarios y compras presentan inconsistencias en su estructura, no están documentados y necesitan ser mejorados.
- Responsabilidades del personal no se encuentran debidamente documentadas en formulario diseño de puestos.
- Quejas de otros servicios del hospital relacionadas con inconvenientes en el abastecimiento de insumos médicos a bodeguitas periféricas.
- Falta de comunicación entre el personal.
- Organización interna no definida del departamento genera pérdida de autoridad.
- Procesos inadecuados de compras de insumos, materiales, adquisición de equipo médico y manejo de inventarios generan pérdidas al hospital.
- Inventarios no cuadran contablemente.

- No existe un manual interno que soporte los procesos del área.
- Falta motivación al personal.
- Bajo presupuesto para implementar mejoras.
- Alto porcentaje de donaciones extranjeras en estado de desecho que ya no es útil para el uso en el paciente y generan pérdidas.
- No existe un Comité de compras que tome decisiones al respecto.
- No existe un Comité de Calificación de Proveedores que tome decisiones al respecto.
- Pérdidas por una mala gestión de compras en insumos, materiales y equipo médico.
- Alto porcentaje de sobrantes y faltantes.

Una vez identificados los problemas el siguiente paso fue la jerarquización de los mismos de acuerdo a los campos problemáticos establecidos, es así como se los clasificó de la siguiente manera:

Aquellos relacionados con educación:

- Necesidad de capacitación al personal en lo referente a manejo y control de inventarios de insumos y compra de equipo médico
- Poco interés de la administración en mejorar procesos.
- Responsabilidades del personal no se encuentran debidamente documentadas en formulario diseño de puestos.
- No existe un manual interno que soporte los procesos del área.

Aquellos relacionados con economía:

- Alto porcentaje de insumos médicos caducados lo que ocasiona un pérdida económica a la Institución.
- Sobre stocks de insumos médicos.
- Inadecuada rotación de insumos médicos en inventarios.
- Inventarios no cuadran contablemente.
- Bajo presupuesto para implementar mejoras.
- Pérdidas por una mala gestión de compras en insumos, materiales y equipo médico.
- Alto porcentaje de sobrantes y faltantes.

Aquellos relacionados con política:

- Normas y políticas del departamento desactualizadas.

Aquellos relacionados con medioambiente:

- Falta de comunicación entre el personal.
- Organización interna no definida del departamento genera pérdida de autoridad.
- Falta motivación al personal.
- Alto porcentaje de donaciones extranjeras en estado de desecho que ya no es útil para el uso del paciente y generan pérdidas.

Aquellos relacionados con salud:

- Los procesos relacionados con inventarios y compras presentan inconsistencias en su estructura, no están documentados y necesitan ser mejorados.
- Quejas de otros servicios del hospital relacionados con inconvenientes en el abastecimiento de insumos médicos a bodeguitas periféricas.

- Procesos inadecuados de compras de insumos, materiales, adquisición de equipo médico y manejo de inventario generan pérdidas al hospital.
- No existe un Comité de compras que tome decisiones al respecto.
- No existe un Comité de calificación de proveedores que tome decisiones el respecto.

Una vez identificados los problemas el siguiente paso es priorizar los mismos, para esto se utilizó la Matriz de problemas priorizados escogiendo los siete problemas más representativos sobre los cuales se establecerá la formulación operacional del problema.

Esta matriz consta de una breve descripción del problema, sus causas, los efectos y las posibles soluciones al mismo.

La matriz con toda la información recopilada en el taller es la siguiente:

MATRIZ DE PROBLEMAS PRIORIZADOS

Problema	Causas	Efectos	Posibles Soluciones
Los procesos relacionados con inventarios y compras presentan inconsistencias en su estructura, no están documentados y necesitan ser mejorados.	Despreocupación por parte de anterior jefatura del área en determinar y documentar los procesos relacionados con inventarios y compras.	Errores por parte del personal en la gestión de los procesos que involucran compras e inventarios.	Realizar un levantamiento de información de procesos mediante: Formato determinación de procesos y diagramas de flujo.
Procesos inadecuados de compras de insumos, materiales, adquisición de equipo y manejo de inventario generan pérdidas al hospital.	Compras injustificadas de equipo médico e insumos y falta de control en el inventario.	Mala gestión de compras de insumos, materiales, adquisición de equipo médico y control de inventarios ocasionando pérdidas.	Proponer una mejora en los procesos de compras de insumos, materiales y equipo médico optimizando los procesos, así como la conformación de un Comité de compras y de Calificación de Proveedores para la toma de decisiones conjunta.
No existe un manual interno que soporte los	Procesos realizados empíricamente, por	Errores en la aplicación de los mismos en vista	Diseñar e implementar un Manual de Normas y

procesos del área.	experiencia de los dueños de los procesos.	que no existe una normativa interna que los regule.	Procesos que detalle los procesos con sus políticas.
Responsabilidades del personal no se encuentran debidamente documentadas en formulario de diseño de puestos.	Despreocupación por parte de jefatura anterior del área y de jefatura de RRHH en determinar mediante un diseño de puestos, las responsabilidades y funciones del personal.	Poco compromiso y desconocimiento por parte del personal de las responsabilidades y funciones que deben cumplir según lo establecido.	Diseñar e implementar un Manual de Normas y Procesos que detallen las responsabilidades del personal a través de formatos de diseño de puestos.
Alto porcentaje de sobrantes y faltantes.	Falta de controles en el inventario.	Pérdidas en inventario.	Establecer controles.
Organización interna no definida del departamento genera pérdida de autoridad.	No se ha revisado el organigrama estructural funcional del departamento desde hace 4 años.	Línea de autoridad no definida entre auxiliares, supervisor y jefe.	Proponer organigrama estructural funcional para el área.
Necesidad de capacitación al personal en lo referente a manejo y control de inventarios de insumos y compra de equipo médico.	Limitado presupuesto por parte del Hospital en invertir en cursos de capacitación.	Personal desactualizado.	Invertir en capacitación al personal en materia de inventarios, compra de insumos y equipo médico para que actualicen sus conocimientos.

Fecha: 22/02/2011

Fuente: Taller de diagnóstico situacional participativo.

Elaborado por: Ing. Andrés Pérez

Los problemas detallados se priorizaron en el taller realizado con todos los presentes, en el cual a través de una lluvia de ideas primero se identificaron todos los problemas, luego por mayoría se escogieron los siete problemas más representativos y a su vez estos fueron priorizados de acuerdo a un factor de calificación siendo: 3 (Altamente importante), 2 (Medianamente importante) y 1 (De baja importancia). En ese orden se procedió a clasificar los problemas del 1 al 7.

Revisando los problemas citados puedo mencionar que estos se presentan debido a que anteriormente a este análisis no se ha realizado ningún tipo de estudio de pre

factibilidad, factibilidad y características de proyectos similares en este departamento.

Considero que el problema más importante es: Procesos relacionados con inventarios y compras que presentan inconsistencias en su estructura, no están documentados y necesitan ser mejorados a través de un Manual interno de Normas y Procesos que detalle y documente los mismos en el Departamento de Equipos y Materiales, mejorando así la gestión y optimizando los recursos para generar una mayor rentabilidad al departamento y al hospital con satisfacción del cliente interno y externo.

Esto nos ayuda a fundamentar el tema del proyecto relacionado con un Diseño e Implementación de Normas y Procesos para la adquisición de equipos, insumos y materiales, optimizando los recursos, minimizando los riesgos y reduciendo las pérdidas en el Departamento de Equipos y Materiales del Hospital Vozandes Quito para el período fiscal 2011.

El manual servirá de guía para todos aquellos funcionarios involucrados en los procesos del área y para quienes deseen integrar en un futuro el mismo.

Puedo mencionar además que uno de los grandes proyectos enmarcados en la misión y visión institucional del HVQ es implementar para los próximos meses este tipo de manuales en todos los servicios y departamentos del hospital.

Iniciamos el mismo en el Departamento de Equipos y Materiales considerado como uno de los más críticos e importantes en la línea administrativa médica en el HVQ.

DELIMITACION

- **Delimitación espacial:** La presente propuesta se llevara a cabo en la ciudad de Quito, Hospital Vozandes Quito en el Departamento de Equipos y Materiales ubicado en el Subsuelo en las calles Villalengua Oe-237 y 10 de Agosto.

- **Delimitación temporal:** Este tipo de proyecto de acción se realizará en el periodo de marzo del 2011 a septiembre del 2011 y será el documento con aprobación previo a la obtención del Título de Máster en Gerencia en Salud para el Desarrollo Local.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Para la propuesta respectiva se formulará el problema en forma de pregunta describiéndose así:

¿Cuál debería ser la propuesta más factible de mejora y documentación de procesos de manejo de inventario, compra de insumos, materiales y adquisición de equipo médico a través del diseño e implementación de un Manual de Normas y Procesos que controle y optimice los recursos reduciendo las pérdidas en el Departamento de Equipos y Materiales del Hospital Vozandes Quito para el período fiscal 2011?

Al redactar un problema debemos considerar posibles respuestas al problema, entre ellas puedo citar:

- **¿Cómo podemos mejorar los procesos de adquisiciones de equipamiento médico, compra de insumos, materiales y controles en los manejos del inventario en el Hospital Vozandes Quito?**

Realizando un análisis de la situación actual, levantando información de los procesos y documentarlos correctamente estableciendo un Manual de Normas y Procesos que sustente el contenido de los mismos, las políticas, normas y requisitos relacionados con las compras e inventarios.

- **¿Qué resultados se obtendrían de esta propuesta?**

Se obtendría la mejora de los procesos de compras tanto de equipos como de insumos médicos y controles de inventario, estableciendo normas, políticas y requisitos que permitan regular los procesos y generar ahorros representativos en cada negociación y reposiciones oportunas en la cadena de abastecimientos de

insumos en los diferentes servicios, optimizando los recursos y reduciendo pérdidas. Con esta guía documentada se ayudará a los funcionarios a conocer ágilmente todos los procesos del área, estableciendo controles y compromisos.

- ¿Qué beneficios tendrá el Hospital Vozandes Quito con la propuesta de mejora de estos procesos de manejo de inventario, compra de insumos, materiales y adquisición de equipo médico documentados en un Manual de Normas y Procesos?.

Tendrá un proceso de adquisición de equipamiento médico, compra de insumos, materiales y manejo de inventarios de alta calidad garantizando transparencia, alto rendimiento en inventarios y gestión de compras.

Para el problema estudiado tomando en cuenta que el diseño metodológico del proyecto utiliza métodos descriptivos, analíticos y experimentales todos ellos cuantitativos, el instrumento de recolección de datos designado para el caso mencionado es el cuestionario.

Encontramos otros instrumentos como son la observación y la entrevista, pero el cuestionario es el que más se adapta al tipo de método seleccionado que es el descriptivo, pues utiliza preguntas tanto abiertas como cerradas. Es así que para su elaboración se tomó en cuenta ciertos criterios relacionados con la organización en la cual trabajo, los problemas de estudio y los objetivos propuestos en la investigación. **Ver ANEXO1.**

5. JUSTIFICACIÓN

La buena gestión del equipamiento médico, compras de insumos, manejo y control de inventarios en una Institución de Salud promueve el mejoramiento de la eficiencia y calidad en la prestación de los servicios de salud.

Todo esto se justifica con una propuesta de mejorar y documentar los procesos de adquisición de equipo médico, compra de insumos, materiales y manejo de inventario a través del diseño e implementación de un Manual de Normas y Procesos que represente una herramienta de guía a través de la cual los dueños de los procesos con sus respectivas responsabilidades y funciones generen correctas adquisiciones de equipos y tecnologías de punta, así como compras de insumos, materiales, manejo y control de inventarios que magnifiquen los beneficios para el paciente y la Institución de Salud llámese Hospital Vozandes Quito en el Departamento de Equipos y Materiales.

Su impacto en el desarrollo local en salud determinará productos de excelente calidad suministrados en pacientes a precios cómodos a través de inventarios garantizados, a la par se utilizará tecnología de punta fruto de una excelente gestión de compras generando así confiabilidad de parte del cliente interno y externo hacia la institución de salud y el área donde se originan los procesos.

El Hospital Vozandes Quito carece de un apropiado sistema de adquisiciones y manejo de inventarios, ocasionando compras injustificadas de equipos e insumos médicos, provocando pérdidas y demoras en las reposiciones, además de generar un sobre stock de insumos que no justifica mantener en inventarios, razón por la cual, se propone mejorar los procesos y documentarlos a través de este manual, regulando, controlando y optimizando los recursos de forma oportuna desde el Departamento de Equipos y Materiales..

Todos estos fueron elementos que se combinaron en el momento oportuno para poder justificar la realización de este proyecto de mejora de procesos el mismo que ha sido ejecutado respetando en lo posible la realidad del área en la cual se desarrollan los mismos.

Este proyecto se ha caracterizado por ser económico y rentable, debido a la gestión de los recursos disponibles, tanto en el área humana, técnica y económica, lo que en su implementación lo convierte en sostenible a corto y largo plazo.

6. OBJETIVOS

Objetivo general

- Diseñar e implementar un Manual de Normas y Procesos para la adquisición de equipos, insumos médicos y materiales, documentando los procesos mejorados, optimizando los recursos económicos en la gestión de compras e inventarios; generando rentabilidad, reducción de pérdidas e incremento de la eficiencia, eficacia, calidad y control de los procesos, satisfaciendo oportunamente las necesidades de los clientes internos y externos que acuden al Departamento de Equipos y Materiales del HVQ.

Objetivos específicos

- Levantar procesos de adquisiciones de equipo médico, compra de insumos, materiales y manejo de inventarios en el Departamento de Equipos y Materiales del HVQ.
- Proponer mejora continua de los procesos de adquisiciones de equipo médico, compra de insumos, materiales y manejo de inventarios.
- Proponer políticas de control para mejorar la gestión de compras e inventarios.
- Documentar la información en formularios establecidos para cada caso: Formatos de Determinación del Proceso, Flujogramas y Formato de Especificación del cargo (diseño del puesto de trabajo).
- Diseñar el Manual de Normas y Procesos con la información obtenida.
- Establecer los Comités de Compras y Adquisiciones y Calificación de Proveedores para mejorar la gestión de compras.
- Aprobar, socializar e implementar el Manual de Normas y Procesos.

7. MARCO TEÓRICO

7.1 Marco Institucional

1. Aspecto geográfico del lugar

El Hospital Vozandes Quito se encuentra ubicado en el Distrito Metropolitano de la Ciudad de Quito en las calles Villalengua Oe-237 y 10 de agosto.

Su orografía corresponde a una zona considerada entre montañas y clima relativamente frío.

La ciudad es única por su topografía, cultura y urbanismo. Situado al sur de la línea equinoccial en las faldas del cerro Atacazo, del volcán Guagua Pichincha y del macizo del Rucu Pichincha, Quito se despeña desde los 2.850 m. de altura a los valles más abrigados de Los Chillos y Tumbaco luego de trepar las suaves colinas orientales paralelas a esos montes parcialmente ceñidas por el río Machángara, estos accidentes albergan a dos Quitos contrapuestos: El que serpentea a lo largo de 35 km. solo interrumpidos por el Panecillo o Yavirac, cúspide de una antigua reventazón del volcán y el de los valles orientales. Bañada por una pluviosidad anual de 500 a 2000mm, la semi húmeda ciudad unas veces tirita y otras goza con una temperatura media de 16 grados.

Cuando soplan los vientos y calienta un sol inmisericorde, la clarísima luz de su atmósfera permite contemplar un paisaje centellante por las nieves perpetuas de sus seis mágicas montañas.

En los días de invierno, la ciudad invadida por la niebla del páramo se torna fantasmal y se unimisma en su soledad de frío y de misterio.

2. Dinámica poblacional

El área de influencia de la población que visita directamente al Hospital Vozandes Quito son los pobladores de la Provincia de Pichincha cantón Quito, una población de aproximadamente 3.307.767 habitantes.

El HVQ atiende aproximadamente 213.263 pacientes anualmente con un promedio mensual de 17.771,91 pacientes los mismos que son cubiertos sus necesidades de salud por personal altamente capacitado.

Para una mejor comprensión de esta dinámica poblacional la misma está clasificada de la siguiente manera:

SERVICIO	DINÁMICA POBLACIONAL 2011
	No. de pacientes
Hospitalización	7.020
Consulta Externa	144.077
Emergencia	48.132
Sala de Operaciones (cirugías realizadas)	5.402
Sala de procedimientos	8.632
TOTAL	213.263

Fecha: 22/02/2011.

Fuente: Departamento de estadística HVQ.

Elaborado por: Ing. Andrés Pérez.

Con estos datos la dinámica poblacional de nuestra localidad está cubierta de acuerdo a nuestra capacidad instalada y personal disponible para cubrir esta demanda de salud.

También se tiene información por edad y sexo la misma que se detalla a continuación:

CLASIFICACIÓN SEGÚN LA EDAD

1 año a 14 años	2.647
15 años a 40 años	75.934
41 años a 60 años	70.101
61 años y más	64.581
TOTAL	213.263

ATENCIÓN SEGÚN SEXO

Hombres	97632
Mujeres	115631
TOTAL	213.263

3. Misión de la institución

“A la gloria de Dios y al servicio del Ecuador es expresar el amor de Dios satisfaciendo las necesidades de Salud integral (espiritual, física, emocional y social) de la población que acude en demanda de servicio sin distinción de edad, condición económica, nacionalidad, raza, religión, a través de personal calificado con el propósito de que conozca personalmente a Jesucristo y sea incorporada a la Iglesia”.¹

4. Visión de la Institución

“Ser un Hospital que brinde un servicio de salud integral y de calidad, dirigido por los principios bíblicos y que responda a las necesidades de la comunidad”.²

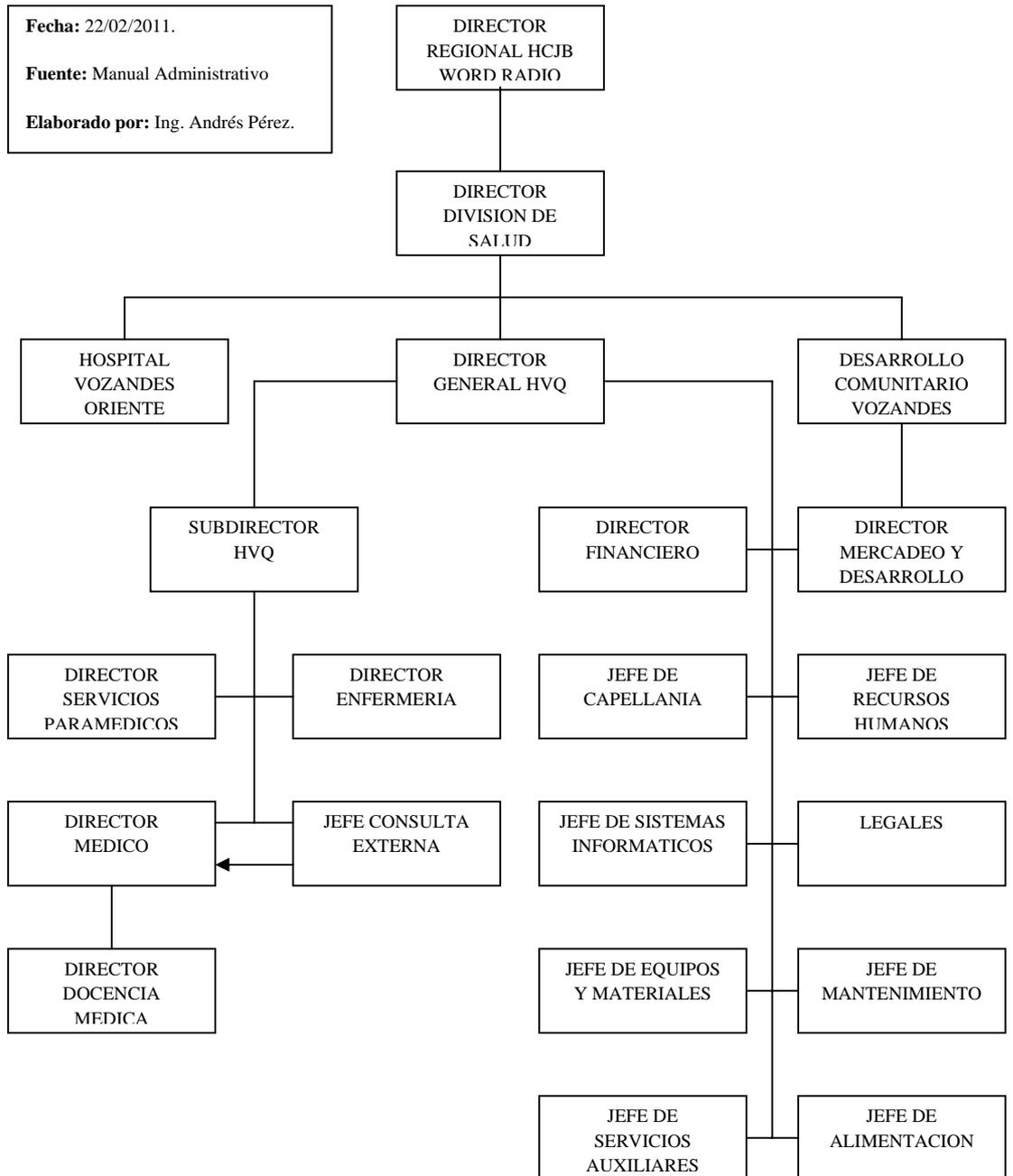
5. Organización Administrativa

Se detalla a continuación la estructura organizacional del Hospital Vozandes Quito:

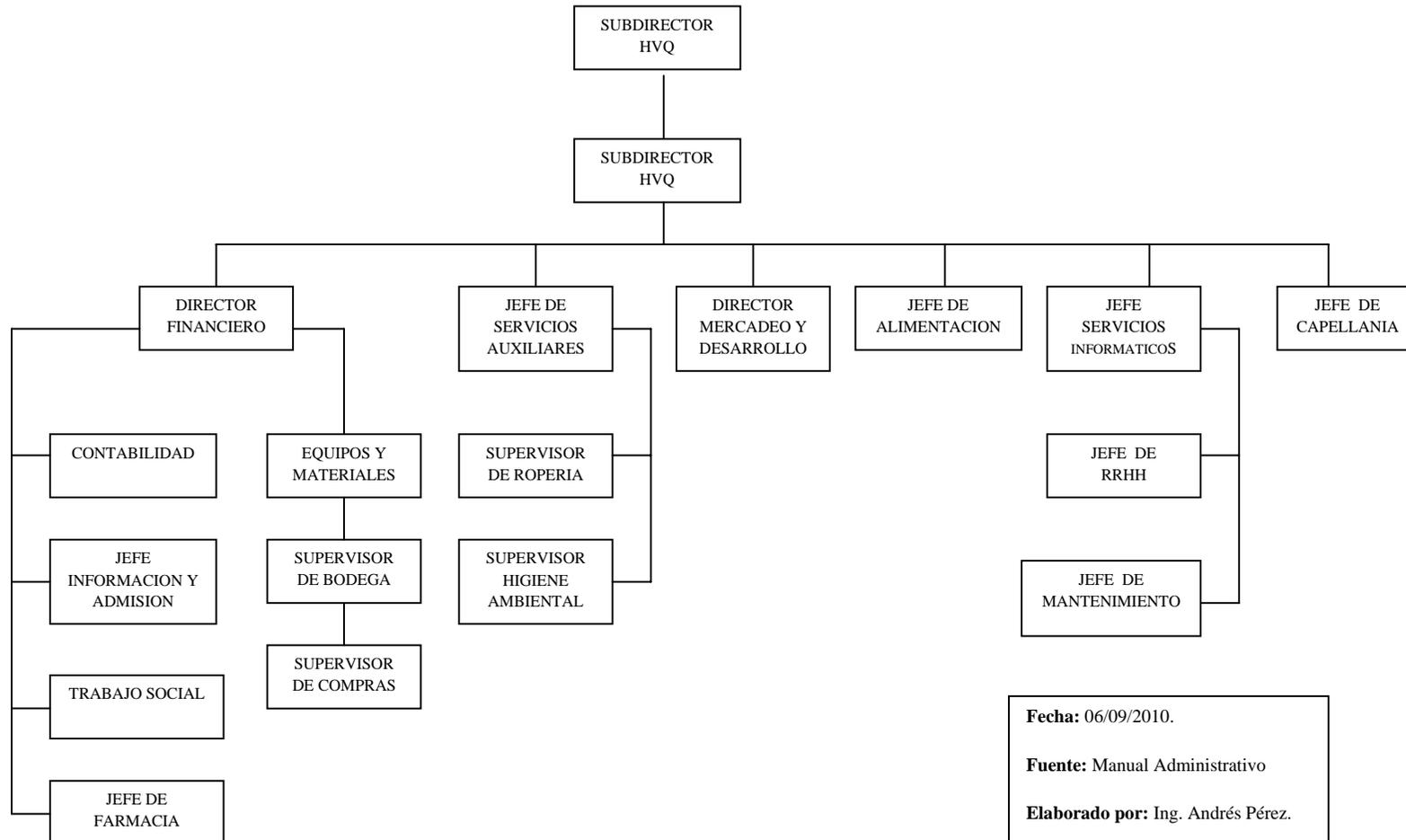
¹ Manual Administrativo HVQ, Pg. 1

² Ibídem, Pg. 2

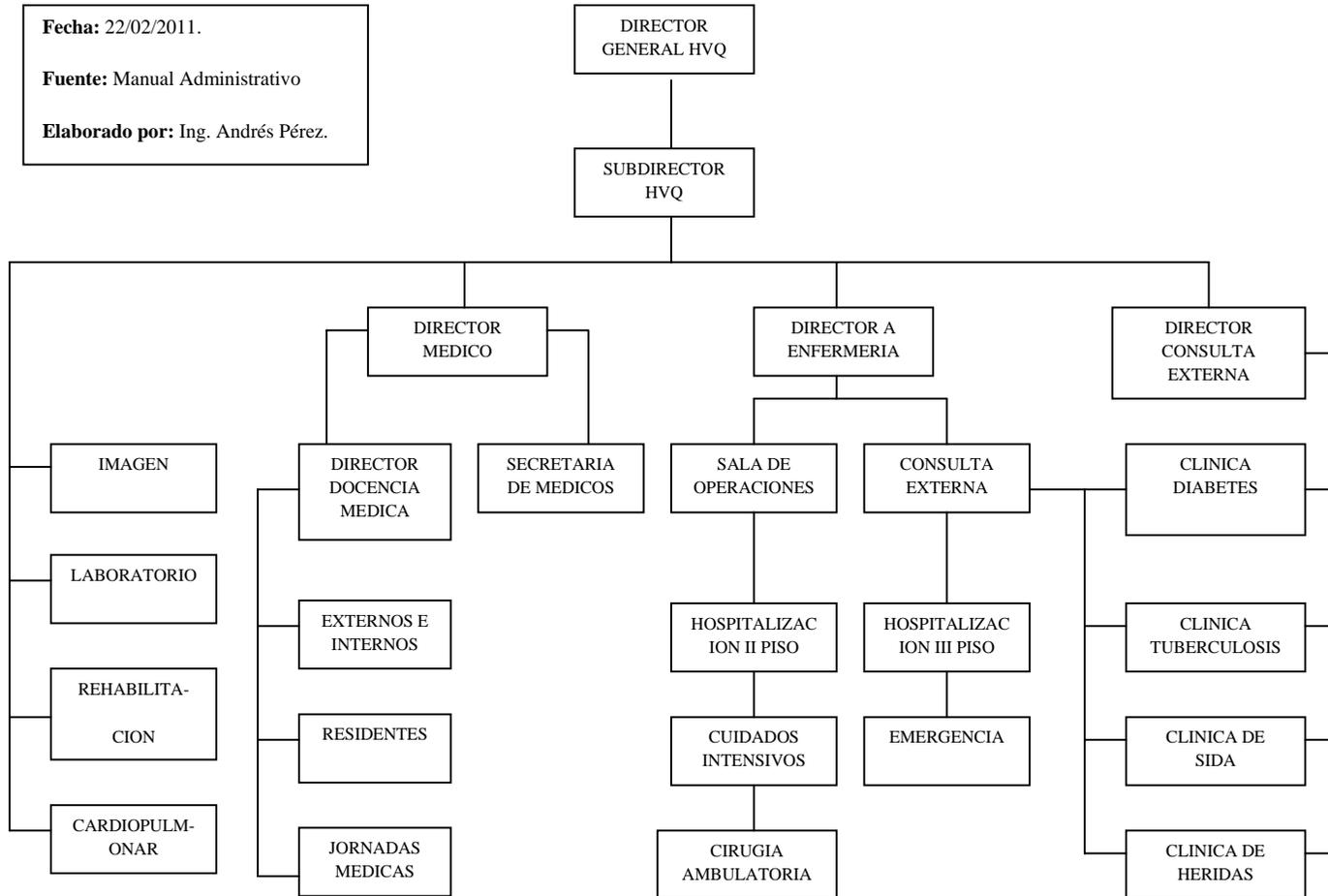
ORGANIGRAMA EXTRUCTURAL



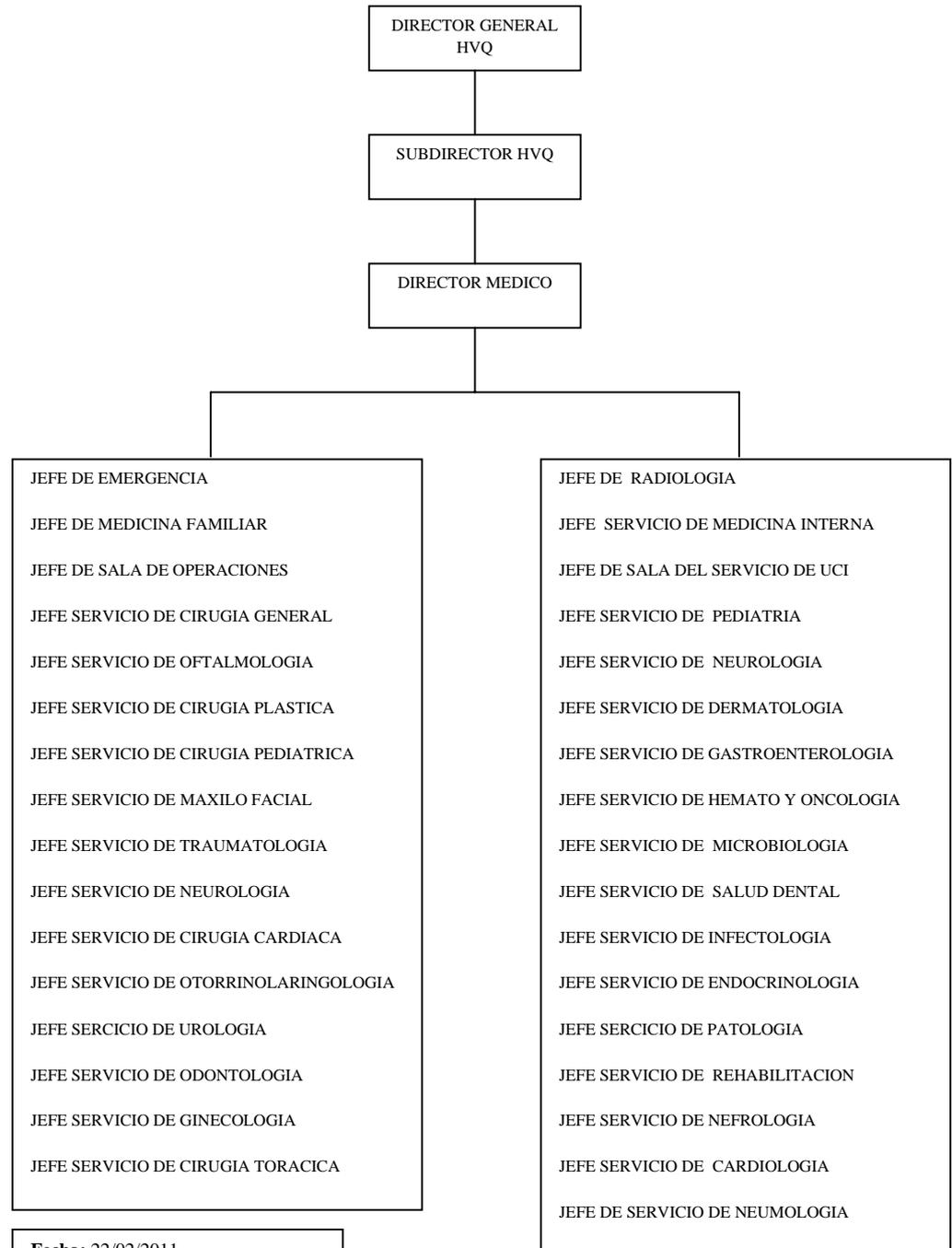
ORGANIGRAMA DE SERVICIOS QUE REPORTAN AL DIRECTOR GENERAL



ORGANIGRAMA DE SERVICIOS QUE REPORTAN AL DIRECTOR ASISTENTE



ORGANIGRAMA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS



Fecha: 22/02/2011.

Fuente: Manual Administrativo

Elaborado por: Ing. Andrés Pérez.

La organización interna de HVQ parte de normativas y políticas estandarizadas para todos sus servicios, departamentos y Clínicas. Entre ellos tiene una misión y Visión, políticas preestablecidas, valores y normas los mismos que cito a continuación:

Valores

- Compromiso total con Jesucristo.
- Compromiso total a Jesucristo.
- Integridad / Singularidad de Enfoque.
- Santidad Personal / Un Corazón Puro.
- Servicio / Humildad / Auto negación.
- Mayordomía.
- Lealtad.
- Convicción y Perseverancia.

Normas

- Normas que involucran a Jefes y Directores dirigidas a aquellas que competen posiciones de liderazgo que tiene subordinados como son los supervisores, jefes y directores de hospital y clínicas.
- Normas que involucran al personal dirigidas a aquellas que deben ser conocidas por todos el personal de hospital y clínicas para el buen desempeño laboral y contextual.
- Normas que involucran a los pacientes las mismas que están relacionadas con la atención general que el personal brinda al paciente. Además se define los derechos del paciente.

El Hospital Vozandes Quito es una entidad gubernamental sin fines de lucro y pertenecemos al ACHPE (Asociación de Clínicas y Hospitales privados del Ecuador).

Refiriéndonos a lo social en el área urbana en la cual está instalado el hospital tenemos ciertas organizaciones sociales las mismas que han aportado para el desarrollo local como por ejemplo: Misión HCJB Global, Comités Sociales, ACHPE, IESS. El personal que labora en el HVQ está comprometido con la creación de clubes de intervención, y son partícipes activos con el resto de integrantes del Sistema de Salud del área, y de los comités del propio Sistema del HVQ como también con el comité de bioseguridad, comité de educación, comité de infectología, etc.

También, el comité técnico administrativo, plantea estrategias de trabajo para el mejoramiento continuo, además se cuenta con una orientación de carácter espiritual, misionera evangélica que ayuda a los pacientes y realiza intervenciones en el área social pues es la encargada de tramitar diferentes ayudas no solo económicas que ofrece el hospital.

6. Cartera de servicios que presta la institución

Como Hospital tenemos la siguiente cartera de servicios:

Consulta de Medicina Familiar, Consulta Especializada, Clínicas de Patología, Otras especialidades como: Anestesia, Medicina Interna, Cirugía General, Pediatría, Ginecología & Obstetricia, Cirugía Vascular, Oftalmología, Cirugía Plástica, Neurología, Traumatología, Nefrología, Cirugía Cardiorácica, Cardiología, Otorrinolaringología, Neumología, Neurocirugía, Reumatología, Urología, Dermatología, Cirugía Pediátrica, Gastroenterología, Cirugía Máxilo Facial, Hematología & Oncología, Laboratorio, Salud Mental, Infectología, Radiología, Endocrinología, Odontología. También servicios como: Emergencia, Cirugía

ambulatoria, Planes Corporativos, Admisión. Servicios de diagnóstico como: Laboratorio, Tomografía y Rx, Cardiopulmonar, Rehabilitación. Otros servicios como: Farmacia, Óptica, Nutrición, Equipos y Materiales, Estadística, Contabilidad, Trabajo Social.

Además contamos con Clínicas satélites como son: Centro de Medicina Familiar Vozandes Carapungo, Centro de Medicina Familiar Vozandes La Y, Centro de Medicina Familiar Vozandes Pifo, Centro de Medicina Familiar Vozandes Atucucho.

7. Datos estadísticos de cobertura: Estado de salud enfermedad de la población

Perfil epidemiológico.

*“Diez primeras causas de morbilidad en el año 2010 en el HVQ”.*³

	DIAGNOSTICOS	P	F
1	APENDICITIS AGUDA	21,60%	288
2	COLECISTITIS CON COLELITIASIS	14,77%	197
3	NEUMONIA	11,92%	159
4	ENTERITIS	11%	144
5	PIELONEFRITIS AGUDA	10,27%	137
6	COLELITIASIS	9,15%	122
7	PRODUCTO UNICO, NACIDO EN HOSPITAL	5,71%	76
8	DIABETES MELLITUS TIPO II,NO INSULINODEPENDIENTE	5,47%	73
9	TRAUMATISMO CRANEO, CRANEAL NCOP	5,40%	72
10	HIPERTROFIA DE LA PROSTATA	4,87%	65
	TOTAL	100%	1333

*“Diez primeras causas de mortalidad en el año 2010 en el HVQ”.*⁴

³ Datos estadísticos. Departamento estadística HVQ 2010.#

	DIAGNÓSTICOS	P	F
1	TCE.	17%	7
2	TUMORES MALIGNOS	17%	7
3	NEUMONIA	12%	5
4	CIRROCIS HEPATICA	10%	4
5	PANCREATITIS	10%	4
6	INSUFICIENCIA CARDIACA	7%	3
7	MENINGITIS	5%	2
8	ANGINA DE PECHO	5%	2
9	INSUFICEINIA RENAL	5%	2
10	TROMBOENBOLIA PULMONAR	2%	1
	OTRAS	10%	4
	TOTAL	100%	41

Fecha: 22/02/2011.

Fuente: Servicio de Estadística HVQ.

Elaborado por: Ing. Andrés Pérez.

8. Características geo-físicas de la institución:

El Hospital Vozandes Quito cuenta con una infraestructura física de 12.064 m² de construcción, distribuidos de la siguiente manera: Subsuelo: 3.348 m², Planta baja: 3.664,44 m², Primera planta: 2.651 m², Segunda planta: 2.400,87 m².

El área de construcción destinada para atención a pacientes está distribuida entre: Varios consultorios, varias salas de espera, un comedor y áreas de servicio entre ellas: Emergencia, Laboratorio, Imagen, Admisión, Traumatología, Cirugía Ambulatoria, Estadística, Consulta Externa, Patología, Sala de Operaciones, Sala de Procedimientos, Hospitalización, Servicios Auxiliares, Trabajo Social, Farmacia, Caravanas Médicas, etc. y áreas administrativas como: Mantenimiento, Mercadeo y

⁴ Ibídem.

Desarrollo, RRHH, Finanzas, Administración, Docencia Médica, Desarrollo Comunitario, Contabilidad, Equipos y Materiales.

En lo referente a atención por hospitalización tenemos una capacidad de 75 camas distribuidas: Tercer piso: 31 camas, Segundo piso: 34 camas, UCI: 10 camas, de las cuales 6 son usadas para cuidados intermedios e intensivos, 2 para coronarios y 2 para neonatos. También una cama adicional para hemodiálisis.

Con referente al número de trabajadores que conforman el HVQ, estos están distribuidos de la siguiente manera: Número de trabajadores hombres: 401, Número de trabajadores mujeres: 482, Embarazadas: 5, Capacidades especiales: 10, Turno matutino: 593, Turno nocturno: 305

La infraestructura del HVQ cuenta con tecnología de punta y la correspondiente hotelería hospitalaria para entregar un servicio de alta calidad a todos lo pacientes que visitan al HVQ.

CUADRO DE COORDENADAS GEOREFERENCIAL DE UBICACIÓN DEL HVQ

LINDERO	SUR	OESTE	ALTURA
NORTE	0° 10´ 20.61´´	78° 29´ 22.12´´	2792 metros
SUR	0° 10´ 24.48´´	78° 29´ 22.83´´	2791 metros
OESTE	0° 10´ 22.58´´	78° 29´ 20.70´´	2792 metros
ESTE	0° 10´ 22.14´´	78° 29´ 23´´	2793 metros

9. Políticas de la institución

Estas son declaraciones generales que orientan los procesos de toma de decisiones en la entidad en la cual laboramos entre ellas podemos citar:

- Propiedad o declaración de propiedad.
- Promover un amplio servicio de salud.

- Proveer atención médica apropiada adaptada a las necesidades del individuo en lo que a su ser íntegro se refiere.
- Ofrecer atención médica de la más alta calidad dentro de los recursos económicos y capacidades del pueblo del Ecuador tomando en consideración una ayuda económica en casos de urgente necesidad sin menoscabar la dignidad humana.
- Proveer un cuidado progresivo con una accesibilidad ampliada, instruir y entrenar profesionales en medicina y personal / hospitalario quienes integran su entrega personal a Cristo en su vida profesional.
- Llevar a cabo investigación clínica científica.
- Asignar a puestos de responsabilidad a cristianos evangélicos quienes demuestran estar convencidos de los principios bíblicos.

7.2 MARCO CONCEPTUAL

El Hospital Vozandes Quito desde hace algunos años se ha visto en la necesidad de implementar mejoras a nivel de todos sus procesos sean estos administrativos y médicos, es así como actualmente a nivel Institucional se están implementando para este año Manuales de Normas y Procesos a nivel de toda su estructura organizacional y operativa.

Como un adelanto a la Planificación de Mejora de Procesos establecida, nace la necesidad de elaborar un Manual de Normas y Procesos en el Departamento de Equipos y Materiales siendo esta una de las áreas administrativas más importantes en la gestión de recursos, pues la misma determina los procesos de inventarios y compras cuyo resultado se verá reflejado en Balances.

El estudio de varias metodologías o procedimientos para la gestión y mejora de procesos, elaborados por autores tanto nacionales como internacionales, garantiza que el uso de esta herramienta es útil para potenciar la rentabilidad de la organización, mejorando la eficiencia, eficacia y economía de los procesos.

La clasificación de los procesos en una entidad de salud es muy importante para la posterior selección y utilización de esta herramienta que responderá a la mejora de los procesos.

Los servicios hospitalarios se pueden clasificar en múltiples procesos, por ejemplo de acuerdo a su perfil, lo que los define como clínico-quirúrgicos, especiales, materno-infantiles; de acuerdo al número de camas, de nivel I, II ó III; o por los principales servicios ofrecidos, como de servicios programados, de eventos o de eventualidad, también administrativos como de compras, inventarios, contables, de RRHH, de Marketing, etc., en sí la dinámica es muy amplia.

La representación gráfica mediante la utilización de mapas o diagramas, es considerada por muchos el primer paso hacia la mejora de procesos.

Entre sus fortalezas está que pueden ofrecer descripciones útiles y relativamente baratas, que ayudan a mejorar y rediseñar los procesos, por medio de visualizar posibilidades de mejoras relacionadas con cuellos de botella, interrupciones, largos recorridos y otras.

Cuando hablamos de controles en los procesos, los puntos críticos de control se refieren a una operación, tarea o fase, decisiva en la garantía de la seguridad y estabilidad del proceso; y su control podrá reducir o eliminar uno o varios riesgos, ya sean físicos, químicos, biológicos, como laborales o económicos.

Su utilidad en la mejora de procesos se refleja en la monitorización y prevención de fallos en el sistema con el uso de indicadores, tal que visualicen brechas en el funcionamiento y diseño de los procesos que obstaculicen el cumplimiento de los objetivos trazados, a reducir o eliminar con medidas correctoras.

Es importante mencionar que la herramienta de procesos puede combinarse en función de lograr una mejora más integral en los procesos hospitalarios, por medio de aprovechar las bondades que esta ofrece durante su utilización.

El término proceso se define como: *“El desarrollo continuo de tareas/actividades que en un determinado momento/tiempo están relacionadas y articuladas entre sí, cuya conexión agrega valor de acción (valor agregado); con el objeto, de mezclar y transformar los insumos (inputs), para que produzcan un rendimiento, identificado como resultado interno o externo (outputs), el cual debe satisfacer al cliente interno o externo”*.⁵

La palabra proceso tiene su origen en el término latino *processus*. De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española, el concepto hace referencia a la acción

⁵ Dávila Z. Sandra: (2009). *Siete Encadenamientos Estratégicos para hacer Ingeniería de Procesos*, Ecuador, Editorial Consultora Empresarial, Pg. 130

de ir hacia adelante, al transcurso del tiempo, al conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial y, en el derecho, al agregado de los escritos en cualquier causa civil o criminal.

Existen otras definiciones de procesos como: *“En el campo de la economía, el proceso productivo supone la transformación de entradas (insumos) en salidas (bienes y servicios), por medio del uso de recursos físicos, tecnológicos, humanos y otros.*

Por otra parte, un proceso de negocio es un conjunto de tareas relacionadas de forma lógica, llevadas a cabo para lograr un resultado de negocio definido. Cada proceso de negocio tiene sus entradas, funciones y salidas.

Para la industria, un proceso de fabricación o industrial es el conjunto de operaciones necesarias para modificar las características de las materias primas. Por lo general, para la obtención de un cierto producto, se necesitan múltiples operaciones individuales”.⁶

Antes de iniciar una mejora de procesos en el Departamento de Equipos y Materiales del Hospital Vozandes Quito es necesario identificar que tipos de procesos se operacionalizan en esta área.

En materia de mejora de procesos tenemos dos tipos: Los procesos primarios y los procesos secundarios.

Los procesos primarios se encuentran determinados por el grupo de los gobernadores al cual pertenecen los procesos gobernadores o macros.

⁶ www.wikilearning.com/...procesos-definicion...proceso/12497, 12-09-2009.

Los procesos gobernadores pertenecen al liderazgo de la empresa y están constituidos en el interior de cada persona o empresa es decir conforman el Ser sobre la base de la misión, la visión y la identidad institucional.

A este grupo también pertenecen los procesos estratégicos o macros que pertenecen a la administración y están constituidos en el Ser (liderazgo) y el Hacer (planificación, organización, dirección, integración, coordinación y control).

También forman parte de los procesos primarios los determinados por el grupo de protectores al cual pertenecen los procesos denominados claves o micros o habilitantes o realización o específicos.

Este grupo está constituido por el exterior de cada persona o empresa y conforman el Hacer sobre la base de la capacidad y el comportamiento. Estos incursionan en los requerimientos y satisfacción de los clientes.

Los procesos secundarios en cambio se encuentran determinados por el grupo de Ecosistema al cual pertenecen los procesos denominados de apoyo, gestión y asesoría.

Este grupo además determina al responsable, el lugar y el tiempo, sobre la base de las interrogantes ¿quién lo va a hacer?, ¿dónde lo va a hacer?, y ¿cuándo lo va a hacer?.

Cuando nos referimos a los procesos de apoyo u operacionales, estos se relacionan con el desarrollo del producto.

Los procesos de gestión o generadores, son los sistemas que integran la organización (recursos humanos, mantenimiento, abastecimiento, etc.).

Los procesos de asesoría, son aquellos que proporcionan creatividades e innovaciones.

De todo esto podemos rescatar que al momento de identificar los procesos en el Departamento de Equipos y Materiales se ha escogido para la mejora respectiva tres procesos que son considerados críticos en el área, pues actualmente su gestión no es adecuada y necesitan una mejora sustancial para optimizar los recursos.

Estos procesos son: Adquisiciones de Equipo Médico, compras de insumos médicos, materiales y manejo de inventario, todos ellos pertenecen al grupo de los procesos secundarios cuyo grupo es denominado de Ecosistema y para el caso en estudio serán procesos de Gestión o Generadores.

La selección de cada una de estas clasificaciones es estratégica para esta entidad de salud, pues unas elevan los costos, otras pueden mejorar la calidad, otras mejoran el servicio rápido al cliente y otras nos permiten atender cambios rápidos según las necesidades.

El mejoramiento de procesos en entidades de salud son tan buenos como sus procesos. Es así como sus distintos procesos que conforman la organización deben identificarse, mapearse y mejorarse para aumentar los niveles de competitividad.

“El mejoramiento de procesos es una metodología que permite a las empresas identificar los procesos importantes en la cadena de valor, para luego mapearlos e identificar las mejoras estructurales. Las mejoras usualmente tienen que ver con la eliminación de: Cuellos de botella, reprocesos, actividades que no añaden valor, esfuerzos perdidos, división del trabajo innecesaria, inconsistencia.

El mejoramiento de procesos es una metodología orientada a aumentar la productividad, reducir el tiempo de ciclo de los procesos, incrementar la velocidad en el funcionamiento del proceso y buscar la optimización.”⁷

⁷ <http://eficienciagerencial.com/content/view/91/53/>, 12/09/2010.

En el hospital Vozandes Quito en su Departamento de Equipos y Materiales es necesario realizar cambios significativos en los procesos, reconociendo que hasta hace poco, los usuarios de los mismos debían someterse a los procesos, procedimientos, productos y servicios en la forma en que la empresa lo determinara; también debían someterse a los precios, calidad, eficiencia, tiempos, trato, comodidades, y consistencia, que los que prestaban el servicio establecían.

Hoy en día son los usuarios, quienes definen los productos y procesos a seguir, los estándares y los sistemas.

Estos usuarios son cada vez más sofisticados y menos sumisos, se han vuelto más exigentes en reclamar sus derechos y en demandar servicios de mayor calidad, de mayor rapidez en su entrega y sobre todo de un mejor trato.

Esto nos ayuda además a reorganizar el área reduciendo las pérdidas económicas en compras e inventarios, estableciendo controles y maximizando los recursos a favor del cliente tanto interno como externo en el desarrollo local.

La gestión por procesos es la forma de gestionar no solo el Departamento de Equipos y Materiales si no toda nuestra organización de salud basándose en los procesos.

Entendiendo así a los procesos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del usuario.

Tradicionalmente, las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el usuario.

La gestión por procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del

usuario. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico - funcional y que en buena medida dificulta la orientación de las empresas hacia el usuario.

Al mejorar los procesos y gestionar los mismos podemos ver que estos coexisten con la administración funcional, asignando propietarios a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el usuario y que, por tanto, procura su satisfacción.

Se determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.

El Sector Salud no escapa a esta tendencia, ya que debe desarrollar una función eficiente y efectivo servicio a la sociedad demandante de los mismos.

Esto hace necesario la búsqueda de aspectos innovadores que permitan mejorar y fortalecer el desarrollo institucional y sectorial, la gerencia no puede continuar desarrollándose bajo los mismos esquemas tradicionales. Pues éste es un proceso demasiado lento ocasionando al usuario pérdida de tiempo y gastos innecesarios y por sobre todo insatisfacción.

Uno de los elementos necesarios para el desarrollo efectivo de mejoras de procesos son los resultados obtenidos y la satisfacción del cliente interno y externo en sus demandas, expectativas y accesibilidad.

Se trata de volver a reunificar las actividades en torno a los procesos que previamente fueron fragmentados como consecuencia de una serie de decisiones deliberadas y de evolución informal, lo cual supone reconocer que primero son los procesos y después la organización que los sustenta para hacerlos operativos.

Es ver el proceso como la forma natural de organización del trabajo. La estructura puede o no coincidir con el proceso, ya que en un mismo puesto de trabajo puede realizar funciones para distintos procesos.

La Organización es un sistema de sistemas, cada proceso es un sistema de funciones y las funciones o actividades se han agrupado por departamento o áreas funcionales.

Cada persona que interviene en el proceso no debe pensar siempre en cómo hacer mejor lo que está haciendo (división del trabajo), sino por qué y para quién lo hace; puesto que la satisfacción del usuario interno o externo viene determinada por el coherente desarrollo del proceso en su conjunto más que por el correcto desempeño de cada función individual o actividad.

En el mejoramiento de procesos se concentra la atención en el resultado de los procesos no solamente en las tareas o actividades.

Hay información sobre el resultado final y cada quien sabe como contribuye el trabajo individual al proceso global; lo cual se traduce en una responsabilidad con el proceso total y no con su tarea personal.

Al iniciar la mejora de procesos en el Departamento de Equipos y Materiales es importante comenzar con un diagnóstico de la situación actual, esto con el fin de poder conocer más de cerca la dinámica operativa del área y levantar información de cómo se están manejando actualmente los procesos y determinar así una propuesta sustancial.

La herramienta utilizada para este caso será el formato de determinación del proceso antes de la mejora y después de la mejora respectiva.

Este formato se lo conoce también con el nombre de manual de procesos o formato de regulaciones internas y consiste en: *“Un documento que contiene información válida y clasificada sobre la estructura de un proceso de relaciones y articulaciones. Su contenido son los procedimientos secuenciales de las tareas y actividades para lograr el producto, conllevan la especialización de su alcance, de ella se origina la gráfica del procesos denominada flujogramas”*.⁸

El Formato de determinación del proceso contiene algunas cualidades importantes, entre ellas puedo citar las siguientes:

- Permite conocer la descripción de proveedores, ya sea interno o externo.
- Permite conocer los insumos necesarios.
- Detallan la transformación de las tareas y actividades.
- Coadyugan con la identificación de los puestos.

- Ayuda al adiestramiento y capacitación de la población organizacional, ya que describe en forma detallada las tareas y actividades de cada proceso.
- Facilita la revisión, el análisis y el diagnóstico de la transformación del proceso (tareas y actividades).
- Emprende la muda de tareas y actividades que no agregan valor (análisis y diagnóstico concurrente de eficiencia, eficacia, tiempo y costo).

⁸ Dávila Z. Sandra: (2009). *Siete Encadenamientos Estratégicos para hacer Ingeniería de Procesos*, Ecuador, Editorial Consultora Empresarial, Pg. 143

- Facilita el cumplimiento y la supervisión de las tareas y actividades que integran el proceso, y determina su valor agregado.
- Facilita la intervención de la población organizacional en la toma de decisiones.
- Brinda cobertura de comunicación.
- Permite establecer un óptimo sistema de comunicación e información.
- Determina las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoría y su evaluación.
- Aumenta la eficiencia y eficacia de sus empleados indicándoles los que deben hacer, cómo deben hacerlo y cuándo hacerlo.
- Auxilia a las técnicas de dirección, integración y coordinación.
- Evita las duplicidades laborables.
- Optimiza la capacidad de gestión o de producción, por lo cual se aplica a cualquier tipo de institución.
- Legalmente contribuye a evitar la imposición de multas y sanciones, demandas, y costos judiciales al reducir los riesgos de incumplimiento de la legislación vigente.
- Contribuye a realizar un empleo más eficiente de los recursos financieros y humanos, con lo cual se reducen los costos.
- Incrementa la confianza de los clientes y proveedores, por lo que constituye una guía para el aumento de la cuota de mercado, al mejorar la imagen comercial de la entidad.

En términos prácticos la utilización del formato de determinación del proceso, comprende el universo de tareas y actividades realizadas en la entidad y beneficia a toda la empresa, debido a que demuestra cómo está integrado un proceso: 1) Por una tarea o varias tareas, 2) Una tarea puede ser desarrollada y ejecutada por una acción/actividad o por varias acciones/actividades.

Una vez levantada la información de los procesos a través de este formato el siguiente paso es la elaboración del flujograma o diagrama de flujo de procesos que se lo define como: *“Una representación gráfica de la secuencia sistemática de las tareas y actividades que integran un proceso con la simbología respectiva”*.⁹

Su importancia es vital, pues permite lo siguiente:

- Permite la visualización rápida de los procesos y subprocesos.
 - Permite la visualización rápida de los proveedores, insumos, tareas y actividades de valor agregado, productos y clientes internos y externos.
- Determina la secuencia u orden en que ocurren.
 - Se identifican las interrelaciones y articulaciones.
 - Especifica los puntos de evaluación y control.
- Establece responsables y responsabilidades.
 - Otorga facilidades para analizar y diagnosticar.
- Señala las áreas que necesitan de mejora o cambio.

⁹ Dávila Z. Sandra: (2009). *Siete Encadenamientos Estratégicos para hacer Ingeniería de Procesos*, Ecuador, Editorial Consultora Empresarial, Pg. 163.

- Coadyuva a identificar el desperdicio o muda.

- Determina la ubicación de los puntos de medición.

Al desarrollar un diagrama de flujo es importante identificar qué tipo de diagrama vamos a utilizar para la representación gráfica de los procesos.

Es así como tenemos el Diagrama de bloque que consiste en una visualización global de la estructura de la empresa, se identifican procesos o tareas. Además son utilizados para simplificar los procesos prolongados y complejos.

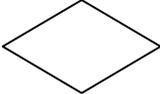
También tenemos el diagrama de flujo a nivel de tareas y actividades que proporcionan un mayor nivel de detalle del proceso, determina las tareas y actividades a nivel minucioso permitiendo una mayor comprensión de las relaciones y articulaciones del proceso.

Finalmente el diagrama de flujo posicional funcional el cual será utilizado en la aplicación de los procesos mejorados en el Departamento de Equipos y Materiales del HVQ.

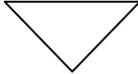
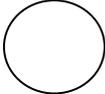
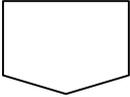
Este diagrama sirve para identificar las tareas y actividades de los diferentes puestos que se encuentran en cada proceso. Se establecen a partir del formato de determinación del proceso o del flujograma de tareas y actividades.

En un flujograma es muy importante utilizar una simbología adecuada, pues esta sirve para identificar las tareas / actividades del proceso facilitando la visión global del proceso y además es accesible su lectura en todo el mundo empresarial. “A

continuación detallo algunos símbolos de acuerdo a la American National Standard Institute (ANSI)¹⁰.

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	<p>Terminal. Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.</p>
	<p>Disparador. Indica el inicio de un procedimiento, contiene el nombre de este o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio.</p>
	<p>Operación. Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.</p>
	<p>Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.</p>
	<p>Documento. Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.</p>

¹⁰ Dávila Z. Sandra: (2009). *Siete Encadenamientos Estratégicos para hacer Ingeniería de Procesos*, Ecuador, Editorial Consultora Empresarial, Pg. 166.

	Archivo. Representa un archivo común y corriente de oficina.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama e flujo.
	Archivo de documentos.

Fecha: 22/02/2011

Fuente: Libro Siete Encadenamientos Estratégicos para hacer Ingeniería de Procesos. Autor: Sandra Dávila.

Elaborado por: Ing. Andrés Pérez.

Para analizar y determinar mejoras en los procesos de compras tanto de insumos médicos como de equipo médico es necesario entender la gestión actual de compras en el área en la cual se desarrollan los procesos.

El departamento de compras del HVQ tiene un papel muy importante dentro de la administración de operaciones en del Departamento de Equipos y Materiales, por lo que es necesario introducirnos en este tema mencionando el concepto de comprar.

La definición de compras como una profesión dentro de la vida industrial y comercial de un conglomerado empresarial es la siguiente: *“Comprar es el acto de obtener el*

producto o servicio de la calidad correcta, al precio correcto, en el tiempo correcto y en el lugar correcto, adecuado, justo y preciso.”¹¹

Sin embargo, en la actualidad las compras y sobretodo en el medio hospitalario han evolucionado considerablemente y ha pasado en muchos casos a ser parte de otros conceptos, como adquisiciones, aprovisionamiento o materiales, actividades que comprenden adquisiciones y otras tantas como control de inventarios y almacenes.

Por lo tanto, al dar una definición personalizada de compras en términos de la administración hospitalaria, se puede afirmar que comprar supone el proceso de localización y selección de proveedores, adquisición de productos (insumos médicos, equipo médico, componentes o artículos terminados), luego de negociaciones sobre el precio y condiciones de pago, así como el acompañamiento de dicho proceso para garantizar su cumplimiento de las condiciones pactadas.

Existen diversas razones por las que las compras adquieren especial importancia en toda la actividad industrial, comercial y de servicios siendo éstas: La participación del departamento de compras en la obtención de utilidades, la fijación del precio de compra, la fijación del precio de venta, la operación eficiente de la inversión, y, los costos y sustitución de materiales.

La participación de los dueños de los procesos en el Departamento de Equipos y Materiales en la mejora del proceso de compras nos lleva a la obtención de utilidades, reduciendo pérdidas sustanciales por compras injustificadas.

Los costos repercutirán directamente en el precio de venta del producto final, si estos son bajos, podrá ofrecerse un precio de mercado competitivo y, como consecuencia, se obtendrá un margen de utilidad mayor.

¹¹ <http://ar.answers.yahoo.com/question/index?qid=20070829054712AA4tQ90>.

Los hospitales que deciden comprar insumos y equipo médico en lugar de fabricarlos o integrar verticalmente deben administrar una función de compras.

Personalmente, podría definir a la administración de compras como la tarea del departamento que está enfocada al costo del inventario y la transportación, la disponibilidad del abasto y la calidad de los proveedores.

Por lo tanto, contiene también, planeación, organización, dirección y control. Dicho proceso de administración de compras tiene algunas modificaciones, las cuales se verán a continuación.

En un contexto social de demanda creciente de los servicios sanitarios, los hospitales necesitan modelos de gestión que optimicen los costes sanitarios.

El área de Compras es una de las fundamentales para conseguir este objetivo. La revisión del sistema y los procesos de Compras en un hospital requiere analizar y considerar múltiples factores que inciden en el proceso de aprovisionamiento y suministro del centro sanitario.

El tipo de hospital, el origen de la demanda, la tipología de productos necesarios, el sistema de almacenamiento son factores que influyen decisivamente en la política de compras de un hospital y deben tenerse en cuenta para conseguir una mejora en los resultados del área.

Cuando nos referimos a compras de insumos médicos partimos de que estos son elementos indispensables en la práctica diaria del personal de salud existente en un hospital.

Existen insumos de uso general como por ejemplo guantes quirúrgicos, gasas, termómetros, jeringas, tubos de oxígeno. Así también insumos ecográficos, insumos cardiológicos, insumos ginecológicos, etc.

La amplia gama de insumos hospitalarios están ligados a procesos de compras de en los cuales la función de compra es llevada a cabo por el departamento encargado, servicios o personas, en distintos ámbitos de actuación (hospitales, obras sociales, empresas privadas, etc.) que tienen en común, el deber de orientar su actividad a los fines de garantizar la cobertura de las necesidades de salud de la población.

La compra de insumos médicos en salud no implica solo adquirir los productos de menor costo, o mejor relación precio-calidad, sino que es fundamental asignar los recursos disponibles de modo que se obtengan las mayores ganancias en la entidad hospitalaria y sobretodo en la salud de los individuos, razón por la cual deseo mejorar este proceso.

Más allá de las dificultades puntuales que pueden atravesar los hospitales, todos los actores del sistema de salud necesitan eficientizar o mejorar el proceso de adquisición de insumos.

La mejora del proceso generará ventajas para todos los participantes, de distinto tipo y magnitud según las características del caso.

Este tipo de herramienta facilitaría el comercio entre las partes, oferta y demanda, a través del flujo de la información y la automatización de los procesos, con la lógica disminución de los costos devenida de un menor gasto de recursos que no agregan valor al proceso.

Un proceso correctamente esquematizado permite que participen un mayor número de proveedores y posibilita a los compradores acceder a una mayor cantidad de alternativas para poder seleccionar por calidad, precio y modalidad de pago la opción más adecuada a su búsqueda y momento financiero.

Se trata de un escenario de integración entre la oferta y la demanda de productos y servicios para el mercado de la salud.

Otro proceso sumamente importante que se debe mejorar en el Departamento de Equipos y Materiales del HVQ es el proceso de manejo de inventario. Ante ello se define al inventario como: *“El conjunto de mercancías o artículos que tiene la empresa para comerciar con aquellos, permitiendo la compra y venta o la fabricación primero antes de venderlos, en un periodo económico determinados. Deben aparecer en el grupo de activos circulantes.”*¹²

El inventario es uno de los activos más grandes existentes en una empresa. El inventario aparece tanto en el balance general como en el estado de resultados.

Toda empresa debe realizar un inventario de su stock en almacén al menos una vez por ejercicio, para compensar el inventario. Pueden realizarse inventarios como: Inventario en día fijado, inventario permanente, inventario cíclico, inventario por muestreo, inventario periódico.

Los controles de los inventarios son esenciales para el monitoreo de los mismos. Los hospitales que compran y vendan mercaderías necesitarán de una constante información resumida y analizada sobre sus inventarios, lo cual obliga a la apertura de una serie de cuentas principales y auxiliares relacionadas con esos controles. Entre estas cuentas podemos nombrar las siguientes: Inventario inicial, compras, devoluciones en compras, ventas, devoluciones en ventas, mercancías en consignación, inventario final.

¹² <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionTiposDeInventarios>

En la mayoría de las entidades hospitalarias el costo del inventario representa una inversión relativamente alta y producen efectos importantes sobre todas las funciones principales de la organización.

Cada función tiene a generar demandas de inventario diferente de acuerdo a la demanda de pacientes. Es por eso que los controles permiten planificar el nivel óptimo de inversión, mantener los niveles adecuados tan cerca como sea posible de lo planificado.

En el Departamento de Equipos y Materiales del HVQ el sistema para costear la mercadería es el Costo Promedio que consiste en: *“Tal y como su nombre lo indica la forma de determinarse es sobre la base de dividir el importe acumulado de las erogaciones aplicables entre el número de artículos adquiridos o producidos.*

El costo de los artículos disponibles para la venta se divide entre el total de las unidades disponibles también para la venta. El promedio resultante se emplea entonces para valorizar el inventario final.

Los costos determinados por el método de promedio ponderados son afectados por las compras, al principio del periodo; así como al final del mismo; por lo tanto, en un mercado que tiende al alza, el costo unitario será menor que el costo unitario calculado corriente, y en un mercado que tiende a la baja, dicho costo unitario excederá al costo corriente.”¹³

En lo referente al tipo de inventario que utilizamos el que más se adapta a nuestro sistema de inventarios es el UEPS (Ultimas en Entrar, Primeras en Salir). *“Conceptualmente este método parte de la suposición de que las ultimas entradas en el almacén o al proceso de producción, son los primeros artículos o materias primas en salir.*

El método U.E.P.S. asigna los costos a los inventarios bajo el supuesto que las mercancías que se adquieren de último son las primeras en utilizarse o venderse,

¹³ <http://www.monografias.com/trabajos60/control-inventarios/control-inventarios2.shtml#xfuncinv>

por lo tanto el costo de la mercadería vendida quedara valuado a los últimos precios de compra con que fueron adquiridos los artículos; y de forma contraria, el inventario final es valorado a los precios de compra de cada articulo en el momento que se dio la misma. .”¹⁴

Una vez conocidos los tipos de procesos a ser mejorados es necesario que en la etapa de control interno se fijen indicadores de gestión para garantizar el cumplimiento de los resultados.

Cuando se trata de dar una definición concreta sobre los indicadores de gestión, muchas personas parten desde una meta, mientras que muchos otros no distinguen entre los indicadores de gestión y la fórmula correspondiente para su cálculo; pero la realidad es que los indicadores de gestión tienen su origen en la definición de las variables para cada objetivo. *“Un indicador de gestión es un Instrumento que permite medir el cumplimiento de los objetivos institucionales y vincular los resultados con la satisfacción, permite conocer el comportamiento de una empresa ante un determinado factor crítico de éxito para controlar su estado y su evolución”.*

¹⁵

Los indicadores de gestión, en muchas oportunidades, requieren de un análisis profundo para detectar todos aquellos casos en los cuales hay algo que no marcha bien, y por consiguiente, tomar las decisiones apropiadas para cambiar este hecho.

En estas dos situaciones y en el caso de que se gestione adecuadamente a los indicadores, es muy probable que los mismos alcancen resultados esperados.

¹⁴ Ibídem. Pg 5

¹⁵ <http://www.google.com.ec/search?hl=es&defl=es&q=define:indicador+de+gestion&sa=X&ei=KGmTTO>

Teniendo todo esto en cuenta, podemos sacar la conclusión que nos marcará que los indicadores de gestión se manejan con datos completos y confiables, nos indican cómo actuar frente a determinadas situaciones, resultan ser muy oportunos, sus resultados pueden ser muy significativos según el tipo de gestión que se les aplique, y siempre estarán dirigidos a cumplir con los objetivos buscados.

También debemos tener en cuenta algunas otras características que poseen los indicadores y que nos ayudan mucho a comprender su función en cada caso.

Entre ellas mencionaremos que los indicadores no deben ser ambiguos, por el contrario, siempre deben presentar una conexión clara entre ellos, y en el caso de que se utilicen en diferentes perspectivas, deben estar claramente especificados.

Deben representar un proceso que resulte fácil y eficaz de llevar a cabo con el objetivo de fijar aquellas metas empresariales realistas buscando siempre el equilibrio entre ambos tipos de indicadores de gestión de resultado y de desempeño.

Es importante que tengamos en cuenta que nunca debemos comenzar a emplear un indicador sin antes haber determinado el objetivo que el mismo tendrá.

La definición de indicadores de gestión debe contar con una simple regla clara: Qué es lo que se debe medir, cuándo, cómo, quien será el encargado de llevar a cabo la medición y es importante también tener en claro cual será la fuente.

Hasta aquí me he referido a los procedimientos a seguir, el siguiente paso es describir las responsabilidades de cada uno de los involucrados en los procesos a través del formato de descripción de puestos. Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo.

“Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Así mismo su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace), los objetivos (por qué lo hace). Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.”¹⁶

Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras una vez identificado el contenido, se analiza el puesto con relación a los aspectos extrínsecos, es decir en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante. Por lo general el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto. Estos son: Requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades que adquiere y condiciones de trabajo.

Para finalizar debemos plasmar toda la documentación e información en un Manual de Normas y Procesos en el cual como su nombre lo indica se detallarán todos los procesos flujodiagramados con sus actividades y responsabilidades de todos los dueños de los procesos.

“Un Manual de Procedimientos y Responsabilidades es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas; incluye además los puestos o

¹⁶ Chiavenato, Idalberto: (2007). *Administración de Recursos Humanos*, México, Editorial McGraw Hill, Pg. 226-227

*unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.*¹⁷

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En el se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Su utilidad permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.

Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema. Interviene en la consulta de todo el personal.

También sirve para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.

Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

¹⁷ Fonkowsky, Franklin. *Manuales Administrativos: Guía para su elaboración*, MÉXICO, FCA - UNAM

Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.

Facilita las labores de auditoria, evaluación del control interno y su evaluación.

Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo. Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades. Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Se deben incluir brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas que describa adecuadamente los límites y la esencia del cargo además de tener en cuenta que en la descripción de las funciones básicas no se debe entrar en los detalles de “el como hacer para cumplir con las funciones”, ya que este es un tema tratado al detalle en el manual de procedimientos y formatos.

Es importante al describir las funciones y las responsabilidades de forma tal que el jefe de dicho empleado pueda tener una forma objetiva de medir el grado de cumplimiento de cada una de las funciones básicas al momento de la evaluación periódica del trabajador.

Esto con el fin de que al entregarle sus funciones al empleado, podamos tener un método sencillo de control de gestión sobre el cargo, ya que al final de cada período al empleado se le pueda evaluar su desempeño lo mas objetivamente posible.

Cuando las funciones se describen de una manera tan genérica, se termina describiendo los deseos idealistas del jefe del empleado, generando una incertidumbre en la interpretación de las funciones que finalmente se puede reflejar en evaluaciones subjetivas del empleado.

Si un grupo de funciones y responsabilidades descritas para un empleado están bien redactadas y ajustadas a la realidad, una consiente autoevaluación del empleado debe coincidir con la evaluación del jefe o al menos estar muy cercana.

Con esto se debe concluir que la descripción de las funciones y responsabilidades deben ser una herramienta que ayude también a los jefes a realizar una evaluación adecuada y objetiva que no tenga nada que ver prejuicios personales.

Es muy importante incluir dentro de la lista responsabilidades, el nivel de autorización y responsabilidad presupuestal de su cargo, si lo tiene.

No deben quedar dudas para el funcionario hasta donde va su responsabilidad y su autonomía tanto presupuestal como administrativa.

Además es importante reflexionar en la importancia de la salud financiera de una empresa, en tener al día una serie de documentos que enmarcan las actividades diarias de la compañía en sus procesos productivos más aún en una entidad de salud.

Estos documentos tienen diferentes nombres e incluso algunos son reunidos en uno solo. Tales documentos reúnen normas internas, procedimientos, reglamentos, directrices y formatos de los que todos los empleados deben tener conocimiento.

Estos documentos permiten que una compañía pueda evolucionar independientemente de que sus dueños o accionistas principales estén encima de la compañía permanentemente.

Con la implementación de unas reglas de juego claras y conocidas por todos los empleados, solo se requiere hacer un control de gestión básico para hacerle el seguimiento a una compañía e ir haciendo los correspondientes correctivos para

que los normales procesos producción de la compañía en nuestro de salud no se detengan y toda la empresa se mantenga en sintonía.

Se debe ser consiente que lo mas difícil no solo es montar una empresa en una franja del mercado en momento oportuno, sino también mantenerla en el mercado y que trascienda en el tiempo. Esto último es una ardua tarea y que requiere el mayor de todos los esfuerzos de la organización. Si bien es cierto que la redacción y la implementación de estos documentos consume bastante tiempo y dinero, también se debe reconocer que se hace imperativo en una empresa que se encuentre en crecimiento y que ya lleva un trayecto recorrido en el tiempo como para tener su reconocimiento en el medio.

En muchas ocasiones los costos de la organización de la empresa finalmente se ven compensados en el balance cuando los tiempos se disminuyen, los procesos se simplifican, la organización tiene una capacidad de reacción a todo nivel mas rápida, la información es más ágil y llega más rápido al que la debe emplear. El manual debe estar conformado por la siguiente información y también juega mucho la creatividad de quien lo hace:

IDENTIFICACIÓN: Logotipo de la organización, nombre oficial de la organización, denominación y extensión, lugar y fecha de elaboración, número de revisión, unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización, clave de la forma es decir en primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

INDICE O CONTENIDO: Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.

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

OBJETIVOS DE LOS PROCEDIMIENTOS: Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

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

AREAS DE APLICACIÓN Y/O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS: Esfera de acción que cubren los procedimientos.

RESPONSABLES: Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN: En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos.

Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alterativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos.

PROCEDIMIENTO (descripción de las operaciones): Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo.

Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

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

DIAGRAMAS DE FLUJO: Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

GLOSARIO DE TÉRMINOS: Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta. Procedimiento general para la elaboración de manuales administrativos.

DISEÑO DEL PROYECTO: La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta. Es por ello que se debe poner mucha

atención en todas y cada una de sus etapas de integración, delineando un proyecto en el que se consiguen todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamentan la ejecución del trabajo.

RESPONSABLES: Para iniciar los trabajos que conducen a la integración de un manual, es indispensable prever que no queda diluida la responsabilidad de la conducción de las acciones en diversas personas, sino que debe designarse a un coordinador, auxiliado por un equipo técnico, al que se le debe encomendar la conducción del proyecto en sus fases de diseño, implantación y actualización.

De esta manera se logra homogeneidad en el contenido y presentación de la información.

Por lo que respecta a las características del equipo técnico, es conveniente que sea personal con un buen manejo de las relaciones humanas y que conozca a la organización en lo que concierne a sus objetivos, estructura, funciones y personal.

Para este tipo de trabajo, una organización puede nombrar a la persona que tenga los conocimientos y la experiencia necesarios para llevarlo a cabo.

Por la naturaleza de sus funciones puede encargarlo al titular de la unidad de mejoramiento administrativo (en caso de contar con este mecanismo). Asimismo, puede contratar los servicios de consultores externos.

PRESENTACIÓN DEL MANUAL PARA SU APROBACIÓN: Una vez que el manual ha quedado debidamente estructurado, el encargado del proyecto debe someterlo a las instancias procedentes para su aprobación; convocará a su grupo de trabajo para la última revisión de la documentación que se presentará a:

a) Los niveles directivos

Es recomendable que esta presentación parta en un documento síntesis derivado del informe, cuya extensión no sea mayor a treinta cuartillas, para que en caso de

ser analizado, requiera de un mínimo de tiempo que deje un lapso adicional para explicaciones, así como para intercambio de opiniones.

Si el tiempo de que se dispone es muy breve, el documento síntesis puede ser entregado a las autoridades correspondientes y hacer la presentación del manual exclusivamente con el apoyo de equipos de cómputo, láminas o audiovisuales, donde se destaquen los elementos más relevantes para el proceso de toma de decisiones.

El documento síntesis puede subdividirse en el siguiente capitulado:

- **Introducción:** Breve descripción de las causas que generaron la necesidad de preparar el manual, los mecanismos de coordinación y participación de empleados para su desarrollo, así como los propósitos y explicación general acerca de su contenido.

- **Análisis de la estructura organizacional:** Exposición de la génesis y desarrollo de la organización, es decir los cambios, sucesos y vicisitudes de mayor relevancia que ha afrontado en forma total o parcial y que influyeron en la decisión de preparar el manual.

- **Diagnóstico de la situación actual:** Definición de las causas y/o problemas que originaron el estudio y que justifican los cambios o modificaciones que se proponen en el manual.

- **Propuestas de mejoramiento:** Presentación de alternativas de acción para la organización, ventajas y desventajas que pueden derivarse, implicaciones de los cambios, así como los resultados que se espera obtener con el manual.

- **Estrategia de implantación:** Explicación de los pasos sucesivos o etapas previstas para poner en práctica el manual y las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de él. Asimismo, la forma en que se efectuarían los cambios

previando los factores sobresalientes de actuación de las áreas, unidades, mecanismos y funcionarios involucrados en el esfuerzo.

- **Seguimiento, control y evaluación:** Precisión de los mecanismos de información, proceso de control y evaluación, así como los criterios y medidas que podrían tomarse en cada caso.

b) Al Órgano de Gobierno

De acuerdo con la normatividad vigente y/o a las políticas dictadas por el titular de la organización, una vez que el manual propuesto ha sido revisado y analizado por los niveles superiores, debe presentarse ante el consejo de administración o su equivalente para su aprobación definitiva.

c) A otros niveles jerárquicos

La exposición a los niveles departamentales, de oficina o de área también puede basarse en el documento síntesis, pero tratando siempre de hacerlo en la forma más accesible posible para facilitar su comprensión. Asimismo, servirá para fortalecer el compromiso entre todas las partes involucradas, elemento fundamental para el posterior seguimiento y evaluación de las actividades.

REPRODUCCIÓN DEL MANUAL: Una vez que el grupo responsable de la elaboración del manual haya recabado e integrado las observaciones surgidas en los diferentes niveles de decisión, debe coordinarse con la unidad o área que maneja los recursos económicos para que éste sea reproducido para su distribución e implantación.

Para este efecto, el líder del proyecto debe suministrar los parámetros técnicos para el diseño de la impresión. Aun cuando existen varias opciones para hacerlo, pero las unidades de medida más aceptadas para este tipo de documento son:

- Utilizar formatos intercambiables, a fin de facilitar su revisión y actualización.
- Que los formatos sean de 28x21 cm (tamaño carta).
- Las gráficas o cuadros que por necesidad sobrepasen el tamaño carta, serán dobladas hasta lograr esta dimensión.
- Utilizar el método de reproducción en una sola cara de las hojas.
- Procurar que la división en apartados, capítulos, áreas y/o secciones queden separados por divisiones, las cuales presenten impreso este nombre.
- Que todo el documento quede integrado por carátula, portada, índice o contenido, introducción y cuerpo.

La carátula es la cubierta o cara exterior del documento, que tiene como objetivo su identificación a través de los siguientes elementos: Nombre oficial de la organización, logotipo oficial, nombre genérico del manual en relación con su contenido, nombre de la unidad administrativa responsable de su elaboración y/o aplicación.

IMPLANTACIÓN DEL MANUAL: La implantación del manual representa el momento crucial para traducir en forma tangible las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y homogeneizar el conocimiento de la dinámica y componentes organizacionales.

El beneficio que pueda aportar radica en que permite realizar cambios en una escala reducida, llevando a cabo cuantas pruebas sean necesarias para determinar la viabilidad de la propuesta.

ACCIONES DE IMPLANTACIÓN DEL MANUAL: Para dar a conocer el manual es conveniente definir un programa para su presentación y que, con base en las acciones que para este efecto se establezcan, se proceda a celebrar, seminarios, foros de decisión y cualquier otro tipo de evento de esta naturaleza.

También se pueden llevar a cabo reuniones de sensibilización, por medio de las cuales se puede incrementar la confianza y colaboración del personal, ya que a través de ellas se les comunican los objetivos propuestos y las bondades que de ello puede resultar.

En forma paralela se deben emprender campañas de difusión mediante revistas, boletines, folletos, paneles y cualquier otro recurso de información que refuerce la aceptación, particularmente cuando las medidas de lo mejoramiento puedan afectar a una organización en forma radical o a nivel grupal o sectorial.

REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN: La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se hace necesario mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas. Para ello es conveniente:

- Evaluar en forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de la implantación del manual, así como los cambios operativos que se realicen en la organización.
- Establecer en calendario para la actualización del manual.
- Designar un responsable para la atención de esta función.

MECANISMOS DE INFORMACIÓN: Son aquellos que ponen en práctica con la finalidad de establecer los flujos adecuados par que la información administrativa, tanto de implantación de mejoras como respuestas a desviaciones, pueda llegar con

agilidad y claridad a las áreas y niveles que las necesiten. Para ese efecto, se debe aprovechar la infraestructura instalada, utilizando servicios del grupo técnico responsable de la elaboración del manual.

Una vez definidos los parámetros para evaluar el comportamiento del manual, operativamente, la organización debe efectuar el seguimiento de las acciones por conducto de la(s) unidad(es) responsable(s) de su aplicación, apoyadas por una comisión, grupo o subgrupo designado para ese propósito.

8 DISEÑO METODOLÓGICO

El presente diseño metodológico de este proyecto de acción utiliza métodos descriptivos, analíticos y experimentales los mismos que están relacionados con el análisis y el alcance de los resultados y cuya selección depende del conocimiento del problema a investigar como del método científico.

En este caso el método que se utilizará será el Método Descriptivo, pues este se enfoca a determinar (cómo es) o (cómo está) la situación de las variables que se estudian en una población.

Los problemas planteados hacen referencia a eventos administrativos cuyos factores se asocian a los mismos a nivel de su descripción.

También la magnitud del problema está relacionada con la prevalencia, incidencia, proporción y frecuencia en que se den los hechos en el lugar donde se los estudia, los mismos que deben ser observados.

El diseño e implementación del proyecto está dentro del grupo epidemiológico relacionado con el manejo de insumos médicos, a la vez con la adquisición de equipo médico debiendo ser los controles de calidad muy altos, pues los mismos son usados en pacientes. Además con el correcto manejo y control de los inventarios.

Puede considerarse como tipo de diseño la incidencia y prevalencia que tiene el problema en los pacientes previa mejora y control de los procesos propuestos.

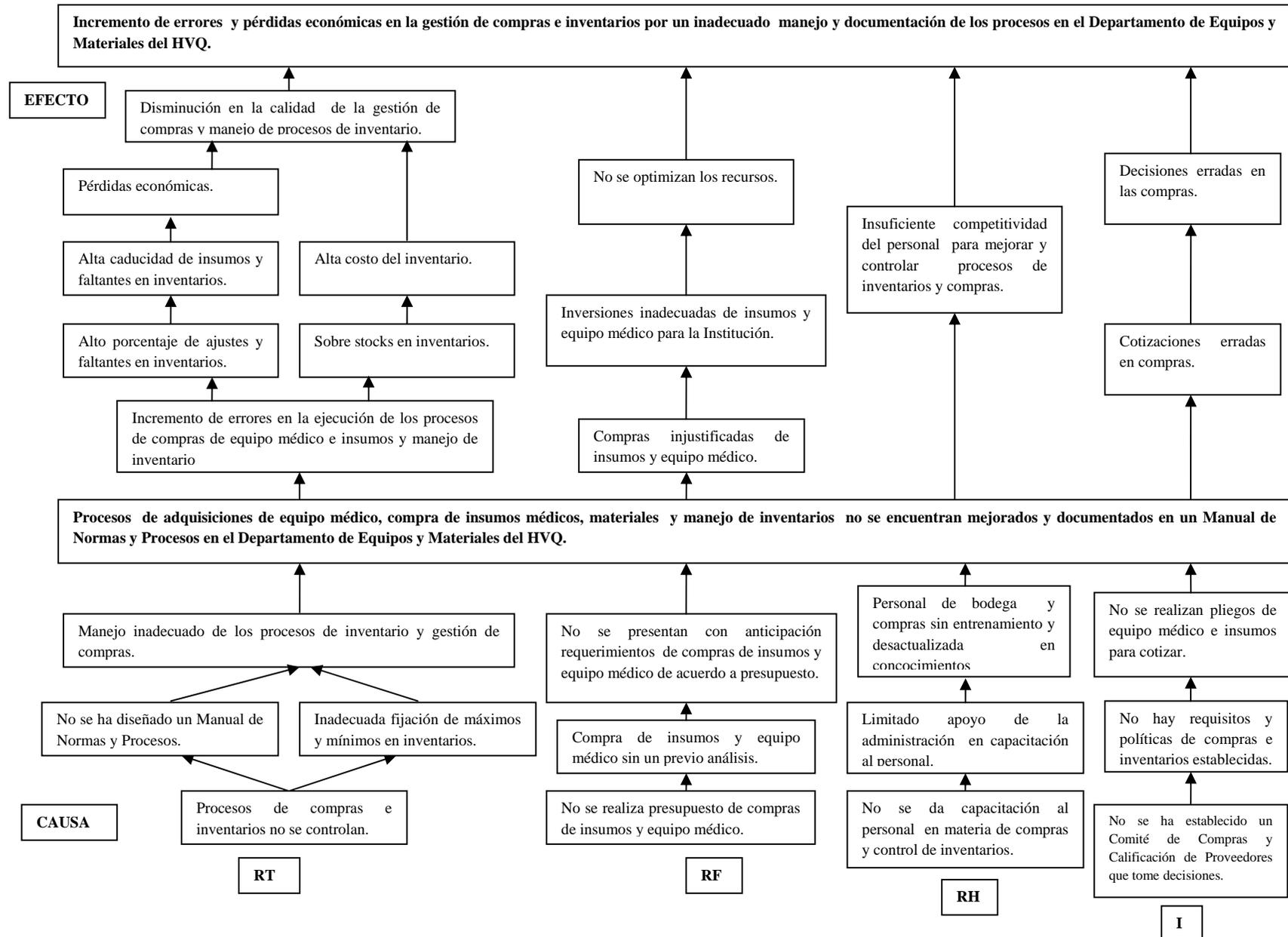
A continuación detallo el proceso de diseño integrado por los siguientes elementos: Matriz de involucrados, Árbol de problemas, Árbol de objetivos y Matriz de Marco Lógico.

MATRIZ DE INVOLUCRADOS

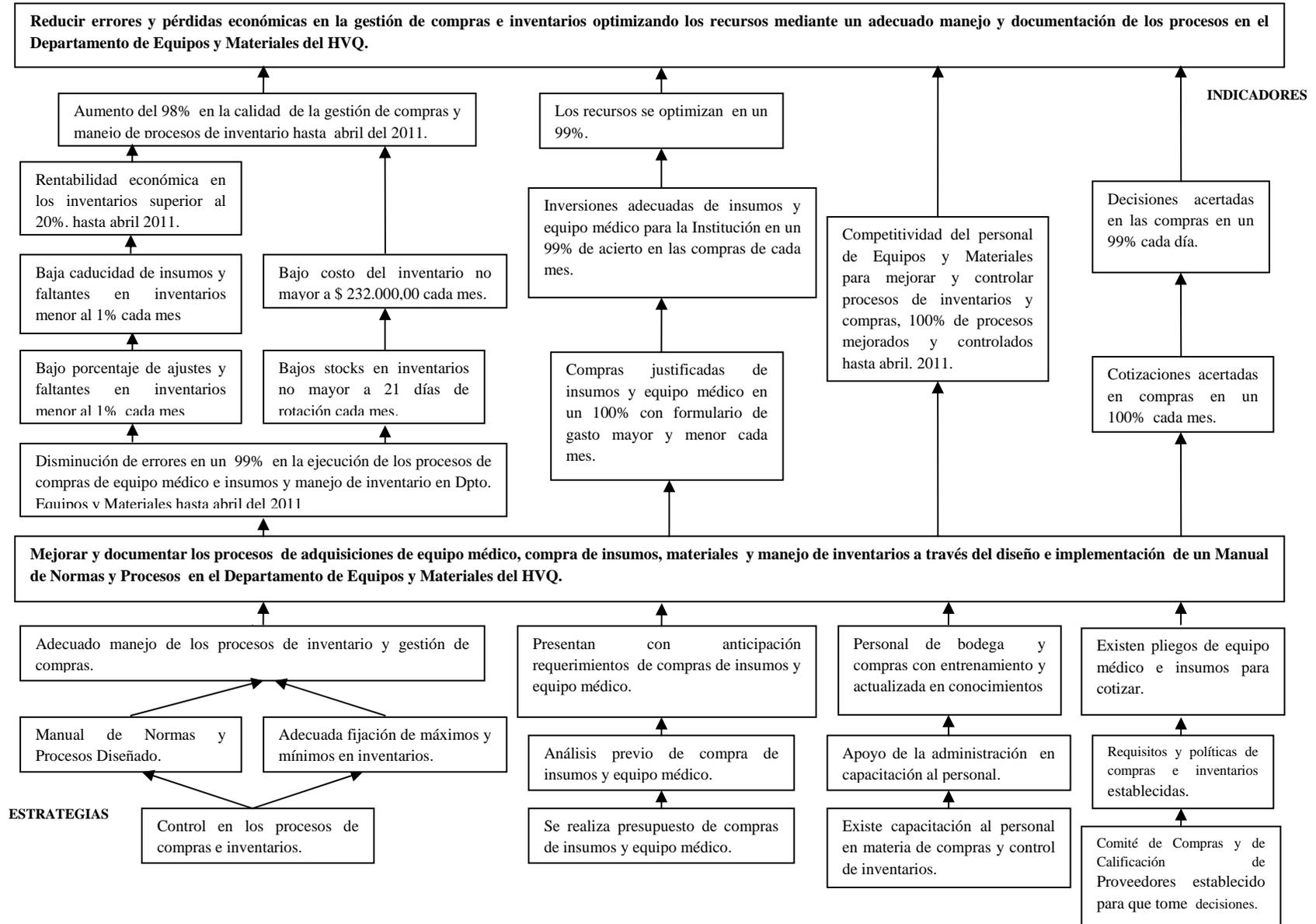
GRUPOS Y/O INSTITUCIONES	INTERESES	RECURSOS Y MANDATOS	PROBLEMAS PERCIBIDOS
Área de Bodega Central: Auxiliares de bodega, Supervisor de Bodega.	Mejorar los procesos de manejo y control de inventarios en el Departamento de Equipos y Materiales.	Recursos humanos. Recursos materiales.	Procesos inadecuados de manejo de inventario. Pérdidas económicas por falta de control en los inventarios. Alta caducidad de insumos y faltantes en inventarios. Inadecuada fijación de máximos y mínimos.
Área de Compras de insumos y equipo médico: Supervisor de Compras, Asistente del Jefe, Secretaria.	Mejorar los procesos de adquisición de equipo médico y compra de insumos médicos, materiales, garantizando mayor calidad y precio.	Recursos humanos. Recursos materiales. Recursos financieros. Demandar la presencia de un Ing. Biomédico y Jefe de Mantenimiento en caso de adquisiciones de equipos.	Procesos inadecuados de adquisiciones de equipo médico y compra de insumos médicos, materiales que necesitan una mejora continua. Compra de insumos y equipo médico sin previo análisis. No se presentan con anticipación requerimientos de compras de insumos y equipo médico. No se realizan pliegos de equipo médico e insumos para cotizar.
Jefe de Equipos y Materiales: Maestrante.	Mejorar la gestión de compras y la rotación del inventario a través de la elaboración de un Manual de Normas y Procesos.	Recursos humanos. Recursos materiales.	Pérdidas en inventarios y baja calidad en la gestión de compras. No existe presupuesto de compras de insumos y equipo médico. No hay control en los procesos. Ausencia de un Comité de Compras y de Calificación de Proveedores.
Cliente interno: Personal de Equipos y Materiales.	Recibir capacitación en administración de inventarios y gestión de compras.	Recurso humano. Recursos materiales. Recursos Financieros.	Necesidad de capacitación al personal de Equipos y Materiales en materia de inventarios y compras. Limitado apoyo por parte de la Administración. Personal

			necesita entrenamiento.
Cuerpo Administrativo: Director General y miembros.	Mejorar los procesos de inventarios y adquisiciones de equipo médico, insumos y materiales, suatentando la mejora en un Manual de Normas y Procesos apoyando al área ejecutora.	Recurso humano. Recursos materiales. Recursos financieros. Autorizar a jefatura del Departamento de Equipos y Materiales en la elaboración e implantación del Manual respectivo.	Gestión inadecuada de procesos de inventarios, adquisiciones de equipo médico, insumos médicos, mateirales, que necesitan ser mejorados y documentados en un Manual de Normas y Procesos.

ARBOL DE PROBLEMAS



ARBOL DE OBJETIVOS



MATRIZ DE MARCO LÓGICO

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p>FIN</p> <p>Reducir errores y pérdidas económicas en la gestión de compras e inventarios optimizando los recursos mediante un adecuado manejo y documentación de los procesos en el Departamento de Equipos y Materiales del HVQ.</p>	<p>El 99% de los errores y pérdidas reducidas hasta abril del 2011.</p>	<p>Políticas de control establecidas en Manual.</p> <p>Procesos documentados.</p>	<p>Participación activa de los dueños de los procesos.</p>
<p>PROPOSITO</p> <p>Diseñar e implementar un Manual de Normas y Procesos para la adquisición de equipos, insumos médicos y materiales, documentando los procesos mejorados, optimizando los recursos económicos en la gestión de compras e inventarios; generando rentabilidad en el Departamento de Equipos y Materiales del HVQ.</p>	<p>El 100% de procesos mejorados y documentados en el Manual de Normas y Procesos hasta abril del 2011.</p>	<p>Manual elaborado.</p> <p>Reportes de compras.</p> <p>Flujos de procesos.</p> <p>Cuadros comparativos. De compras.</p> <p>Reportes de inventarios.</p> <p>Formato de descripción de puestos: Responsabilidades y funciones.</p>	<p>Participación activa de los dueños de los procesos.</p>
<p>COMPONENTES O RESULTADOS ESPERADOS</p> <p>1. Estructurar procesos de adquisiciones de equipo médico, compra de insumos y manejo de inventarios mejorados y documentados.</p>	<p>El 100% de los procesos estructurados hasta enero del 2011.</p>	<p>Flujogramas de procesos.</p> <p>Formatos de determinación de procesos.</p>	<p>Participación activa de los dueños de los procesos.</p> <p>Acceso a la información.</p>
<p>2. Controlar los procesos de compras e inventarios.</p>	<p>El 100% de los procesos de compras e inventarios controlados hasta febrero del 2011.</p>	<p>Reportes de inventarios.</p> <p>Reportes de compras.</p> <p>Políticas de control.</p> <p>Actas de inventario</p>	<p>Participación activa del personal en la ejecución de los controles.</p>

3. Capacitar al personal en materia de inventarios y compras con el apoyo de la Administración	El 100% del personal capacitado en materia de inventarios y compras hasta marzo del 2011.	Lista de asistentes a cursos. Presupuesto de capacitación aprobado.	Personal motivado e incentivado para la aplicación del conocimiento adquirido en los procesos.
4. Presentar con anticipación los requerimientos de compras de insumos y equipo médico de acuerdo a presupuesto.	El 100% de los requerimientos presentados según presupuesto hasta marzo del 2011.	Listado de necesidades de compras de insumos y equipo médico por parte de los servicios del HVQ. Presupuesto aprobado por la Dirección Financiera.	Colaboración y participación de los servicios involucrados.
5. Establecer los Comités de Compras y Adquisiciones y de Calificación de Proveedores para mejorar la gestión de compras.	El 100% de los Comités conformados con miembros hasta abril del 2011.	Acta de Conformación de los Comités. Reglamentos de los Comités.	Participación de los involucrados en la conformación de los Comités y la elaboración de los reglamentos.
6. Elaborar el Manual de Normas y Procesos del Departamento de Equipos y Materiales.	El 100% del Manual de Normas y Procesos elaborado hasta abril del 2011.	Manual elaborado y entregado. Formato de descripción de puestos: Responsabilidades y funciones.	Buena disposición de las personas involucradas.
ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA	RECURSOS
1.1 Diagnosticar la situación actual de los procesos en el Departamento de Equipos y Materiales.	Autor de la propuesta del proyecto.	Primer mes 2011.	Talento humano. Material de escritorio.
1.2 Levantar la información de los procesos de adquisición de equipo médico, compras de insumos y manejo de inventario.	Autor de la propuesta del proyecto.	Primer mes 2011.	Talento humano. Material de escritorio. Computador.
1.3 Documentar los procesos de acuerdo a flujogramas, y formato de determinación de procesos.	Autor de la propuesta del proyecto.	Primer mes 2011.	Talento humano. Material de escritorio. Computador.
2.1 Establecer políticas de control para controlar eficientemente los procesos de inventarios y compras.	Autor de la propuesta del proyecto. Personal de Equipos y Materiales.	Segundo mes 2011.	Talento humano.
2.2 Establecer proceso de toma física de inventarios	Autor de la propuesta del proyecto. Personal de Equipos y Materiales.	Segundo mes 2011.	Talento humano. Material de escritorio. Computador

2.3 Diseñar actas de inventarios para presentar los informes.	Autor de la propuesta del proyecto. Personal de Equipos y Materiales.	Segundo mes 2011.	Talento humano. Material de escritorio. Computador
3.1 Reunir al personal de Equipos y Materiales para coordinar capacitación y asistencia a cursos.	Autor de la propuesta del proyecto. Personal de Equipos y Materiales.	Tercer mes 2011.	Talento humano.
3.2 Autorizar cursos con enfoque en administración de inventarios y gestión de compras.	Administración. Jefe de RRHH.	Tercer mes 2011.	Talento humano.
3.3 Informar de capacitación de cursos a la Administración y RRHH.	Autor de la propuesta del proyecto.	Tercer mes 2011.	Talento humano. Material de escritorio. Computador.
4.1 Diseñar e implementar un formato de solicitud de compras de insumos y equipo médico.	Autor de la propuesta del proyecto. Personal de Equipos y Materiales.	Tercer mes 2011.	Talento humano. Material de escritorio. Computador.
4.2 Establecer montos de compras a ser autorizados.	Autor de la propuesta del proyecto. Personal de Compras.	Tercer mes 2011.	Talento humano.
4.3 Elaborar un listado básico de necesidades de insumos y equipo médico para el año fiscal según necesidad y presupuesto de compras.	Autor de la propuesta del proyecto. Personal de Equipos y Materiales	Tercer mes 2011.	Talento humano. Material de escritorio. Computador.
5.1 Citar a candidatos para conformación de los Comités de Compras y de Calificación de Proveedores y elegir a los coordinadores.	Autor de la propuesta del proyecto. Candidatos a ser elegidos como miembros.	Cuarto mes 2011.	Talento humano.
5.2 Establecer la conformación de los Comités a través de un Acta.	Autor de la propuesta del proyecto. Candidatos a ser elegidos como miembros.	Cuarto mes 2011.	Talento humano. Material de escritorio.
5.3 Establecer los reglamentos de los Comités.	Autor de la propuesta del proyecto. Candidatos a ser elegidos como	Cuarto mes 2011.	Talento humano. Material de escritorio.

	miembros.		
5.4 Imprimir reglamento de los Comités y presentar a la Administración.	Autor de la propuesta del proyecto. Candidatos a ser elegidos como miembros.	Cuarto mes 2011.	Talento humano. Material de escritorio. Computador. Impresora. Reglamento impreso.
6.1 Revisar bibliografía, procesos, políticas y organigrama del Departamento de Equipos y Materiales relacionadas con la visión y misión institucional.	Autor de la propuesta del proyecto.	Cuarto mes 2011.	Libros, internet, copias de documentos, información interna recopilada.
6.2 Redactar las responsabilidades de los dueños de los procesos.	Autor de la propuesta del proyecto. Personal de Equipos y Materiales.	Cuarto mes 2011.	Talento humano. Material de escritorio.
6.3 Diseñar e implementar el Normas y Procesos del Departamento de Equipos y Materiales del HVQ.	Autor de la propuesta del proyecto.	Cuarto mes 2011.	Talento humano. Material de escritorio. Manual diseñado.
6.4 Imprimir el Manual de Norma y Procesos del Departamento de Equipos y Materiales del HVQ.	Autor de la propuesta del proyecto.	Cuarto mes 2011.	Talento humano. Material de escritorio. Computador. Impresora. Manual impreso.
6.5 Entregar el Manual a la Administración.	Autor de la propuesta del proyecto. Autoridades del hospital.	Cuarto mes 2011.	Talento humano.

Fecha: 22/02/2011

Fuente: Arbol de objetivos.

Elaborado Por: Ing. Andrés Pérez.

9. RESULTADOS

A continuación se detallan los resultados obtenidos de acuerdo a la Matriz de Marco Lógico con sus correspondientes actividades ejecutadas a la fecha.

RESULTADO 1

- **Estructurar procesos de adquisiciones de equipo médico, compra de insumos y manejo de inventarios mejorados y documentados.**

ACTIVIDADES

1.1 Diagnosticar la situación actual de los procesos en el Departamento de Equipos y Materiales.

El Departamento de Equipos y Materiales del Hospital Vozandes Quito es considerado una de las áreas financieras estratégicas más importantes para la gestión hospitalaria. Desde años anteriores se ha observado una falta de preocupación en la gestión de compras e inventarios ocasionado pérdidas sustanciales y una falta de control en los mismos. Es por esta razón la preocupación de la Administración en mejorar los procesos de inventarios, compras de insumos y adquisiciones de equipo médico que se generan diariamente en este lugar de trabajo con el propósito de documentar los procesos a través de un Manual de Normas y Procesos que optimice los recursos, disminuyendo pérdidas económicas en la gestión de compras e inventarios con implementación de controles.

Al realizar el diagnóstico situacional participativo se encontró que los procesos mencionados no cumplen con la normativa establecida para procesos, existe duplicación de actividades, falta de documentación y reportes, demoras, burocracia, necesidad de implementar controles, actividades que no agregan valor al proceso, responsabilidades del personal no cuentan con un detalle escrito de sus funciones para poder guiarse en la aplicación de las mismas.

Todo esto conlleva a proponer un esquema de mejoramiento de la gestión administrativa del servicio, y dentro de este proceso levantar la información de los procedimientos para lograr obtener el presente manual que contiene la descripción de actividades que debe seguir el personal de acuerdo a sus responsabilidades y funciones, la constitución y reglamentos de los Comité de Compras y Adquisiciones y de Calificación de Proveedores, los diagramas de flujo de procesos, descripciones de cargos en formatos de descripción de puestos detalladas en el manual y el organigrama del servicio.

Con el presente manual se pretende mejorar la eficiencia del personal, por medio de una descripción clara de los procedimientos y políticas para cada una de las actividades del servicio, este documento también contribuirá para un eficiente proceso de inducción al personal nuevo que se integre al servicio.

1.2 Levantar la información de los procesos de adquisición de equipo médico, compras de insumos y manejo de inventario.

Levantar la información de los procesos consiste en recopilar toda la información a nivel de actividades que realizan los dueños de los procesos. Es decir los procesos actuales tal como se los está ejecutando en el Departamento de Equipos y Materiales del HVQ.

Actualmente se realizan los siguientes procesos a nivel de actividades:

PROCESOS ACTUALES RELACIONADOS CON INVENTARIOS

PROCESO PARA RECEPCIÓN DE COMPRAS DE INSUMOS MÉDICOS

1. El auxiliar de bodega recibe al proveedor y verifica la existencia de la orden de compra.
2. El auxiliar de bodega valida la información de la orden de compra con los artículos recibidos verificando que las cantidades correspondan, en el caso de existir diferencias se lo reporta al Supervisor de Bodega.
3. En el caso que el proveedor no entregue todo el material el mismo es responsable de entregar una carta de justificación donde detalle el plazo de entrega o las razones por las que no se entregaría el producto, este documento debe ser verificado por el auxiliar de bodega.
4. El auxiliar de bodega verificará el etiquetado de los productos recibidos, constatando que todos estén etiquetados, que las etiquetas correspondan al producto y que las mismas no cubran información importante del producto.
5. Una vez realizados todos los pasos anteriores el auxiliar de bodega debe sellar la recepción de la factura entregada, donde se detalla la fecha y la hora de la recepción.
6. La factura firmada será entregada al Supervisor de bodega para el ingreso al sistema.
7. El Supervisor de bodega verifica la factura y todos los detalles requeridos por contabilidad, también verifica la orden de compra.
8. El Supervisor de Bodega ingresa en el sistema NAF en el Módulo de Inventarios la factura.
9. El Supervisor de Bodega ingresa toda la información de la factura, y luego valida las cantidades según la orden de compra.

10. Una vez verificada la información de lo ingresado el Supervisor de Bodega procede a actualizar el documento e imprimir el movimiento de ingreso.
11. El Supervisor de Bodega, entrega al Jefe de Equipos y Materiales la factura original, la orden de compra y el reporte de ingreso del sistema, para la revisión y firma de aprobación para que se procese en cuentas por pagar.
12. Una vez que el Jefe de Equipos y materiales firma, el Supervisor de Bodega envía la factura original y el respaldo del movimiento al auxiliar de cuentas por pagar, para que procese el pago al proveedor según el plazo establecido.

PROCESO PARA REPOSICIÓN DE INSUMOS EN CONSIGNACIÓN

1. El proveedor se acerca al servicio de Equipos y Materiales con la periodicidad establecida en el contrato, y solicita al Supervisor de Bodega que se emita el Reporte de Ítems a Reponer el cual es emitido en el sistema NAF Modulo de Inventarios Sub menú Reporte de Ítems a Reponer donde se detalla la bodega, y el rango en códigos de los insumos correspondientes al proveedor, dicho reporte detalla las cantidades de los productos a reponer.
2. Junto con el reporte de productos a reponer el Supervisor de bodega entregará las respectivas etiquetas de los productos si fuere el caso.
3. El proveedor prepara la reposición de la consignación y la entrega al hospital con la respectiva factura y en el tiempo señalado en el contrato.
4. El auxiliar de bodega revisa las cantidades entregadas por el proveedor y compara con el reporte emitido, en el caso que el proveedor no entregue todo el material debe entregar una carta de justificación donde detalle el plazo de entrega o las razones por las que no se entregaría el producto, este documento debe ser verificado por el auxiliar de bodega.
5. El auxiliar de bodega verificará el etiquetado de los productos recibidos, constatando que todos estén etiquetados, que las etiquetas correspondan al producto y que las mismas no cubran información importante del producto.

6. Una vez realizados todos los pasos anteriores el auxiliar de bodega debe sellar la recepción de la factura entregada, donde se detallará la fecha y la hora de la recepción.
7. La factura firmada será entregada al Supervisor de Bodega para el ingreso al sistema.
8. El Supervisor de bodega ingresa la reposición de la consignación en el sistema NAF en el menú Procesos submenú Entradas de Producción, y detalla todos los datos de la factura, las cantidades recibidas, la bodega y montos.
9. Una vez verificada la información de lo ingresado el Supervisor de Bodega procede a actualizar el documento e imprimir el movimiento de ingreso.
10. El Supervisor de Bodega, entrega al Jefe de Equipos y Materiales la factura original y el ingreso del sistema, para la revisión y firma de aprobación para que se procese en cuentas por pagar.
11. Una vez que el Jefe de Equipos y Materiales firma el Supervisor de Bodega envía la factura original y el respaldo del movimiento al auxiliar de cuentas por pagar, para que procese el pago al proveedor según el plazo establecido.

PROCESO PARA ALMACENAMIENTO DE INSUMOS

1. Una vez recibida la mercadería por parte del proveedor el Auxiliar de Bodega deberá ubicar los productos en el área asignada, para lo cual verificará en el sistema la ubicación respectiva y movilizará el producto al dicho lugar.
2. El auxiliar de bodega colocará los productos según el sistema PEPS (Primero en entrar primero en salir).
3. Se colocará las unidades en la percha de forma que sea fácil su manejo para el despacho, en el caso de existir gran cantidad de insumos, se colocará insumos en cajas y en paletas destinadas para el almacenamiento.

PROCESO PARA TRANSFERENCIAS DE INSUMOS

1. El auxiliar de bodega llama a la Secretaria del Servicio a transferir los insumos, para verificar si se ha realizado todos los cobros pendientes.
2. Una vez que se recibe la confirmación de que ha finalizado los cobros, procede a generar una solicitud interna de reorden en el sistema NAF en el Módulo de Inventarios menú procesos, sub menú Transferencias, sub menú Generación automática de solicitudes.
3. Con el reporte impreso de solicitud el auxiliar prepara físicamente los insumos para ser despachados identificando que existan todos los insumos de la solicitud.
4. Luego el auxiliar de bodega una vez revisadas las existencias de los artículos y prepara la transferencia, procede a aprobar el movimiento realizando la depuración respectiva, esto lo realiza en la pantalla Mantenimiento de Solicitudes Internas del sistema NAF en el Módulo de Inventarios menú procesos, sub menú Transferencias.
5. Luego el auxiliar genera la transferencia en la pantalla Órdenes de traslado Interbodega, del sistema NAF en el Módulo de Inventarios menú procesos, sub menú Transferencias.
6. Luego el auxiliar actualiza el movimiento generando el traslado en el menú actualización de Transferencias del sistema NAF en el Módulo de Inventarios menú procesos, sub menú Transferencias.
7. El auxiliar de bodega imprime el movimiento actualizado y lleva junto con los insumos de la transferencia al servicio, para luego entregarlo físicamente, constatando lo entregando y haciendo firmar el documento a la persona que recibe, detallando el nombre y la hora en que recibe.
8. Una vez entregada la transferencia el auxiliar de bodega archiva el documento respectivo.

PROCESO PARA REQUISICIONES DE INSUMOS

1. El auxiliar de bodega entrega al servicio el listado de material para requisición según el horario determinado para cada servicio del Hospital, en el caso de pedidos fuera de listados el auxiliar prepara el pedido con el formulario de Requisición de Materiales.
2. El auxiliar prepara la requisición y verifica la existencia de todos los productos.
3. Una vez preparada la requisición procede a realizar el cobro en el menú requisiciones del menú proceso del sistema NAF módulo de inventarios, separando en diferentes documentos los insumos médicos, útiles de oficina y formularios.
4. Luego el auxiliar imprime el movimiento actualizado y lleva junto con los insumos de la requisición al servicio, luego se entrega físicamente constatando lo entregando y haciendo firmar el documento a la persona que recibe, detallando el nombre y la hora en que recibe.
5. En el caso de requisiciones fuera de horario o emergentes el auxiliar llama al servicio indicando que ya esta lista para que le responsable del servicio acuda a la bodega a retirar la requisición.
6. Una vez entregada la requisición el auxiliar de bodega archiva el documento respectivo.

PROCESO PARA INGRESOS NOCTURNOS A BODEGA CENTRAL

1. En el caso de requerir insumos emergentes que no estén disponibles en los servicios del Hospital, en el horario en que no labora el personal de Equipos y Materiales se podrá ingresar a la bodega central a retirar los insumos requeridos.
2. La Supervisora de Enfermería de turno recibe el requerimiento del insumo emergente, primeramente verifica que no exista el insumo en alguna bodega

disponible, en el caso que no exista, la supervisora bajará a la central de monitoreo y solicitará el ingreso a la bodega.

3. Junto con el guardia solicitarán la llave en admisión donde se registrará los nombres de las personas que ingresan así como el motivo.
4. El guardia y la supervisora ingresan a la bodega localizando el insumo en el listado de ubicaciones.
5. Una vez ubicado el insumo se registra por escrito en el formulario Registro de Retiros Nocturnos, indicando claramente el código del artículo, la persona responsable, la hora del egreso, la descripción del producto y el servicio que realizó el egreso.
6. Al siguiente día el Supervisor de Bodega realiza el registro en el sistema del egreso nocturno.

PROCEDIMIENTO PARA LA TOMA FÍSICA DE INVENTARIOS

1. El Jefe de Equipos y Materiales coordinará el inventario a realizarse en la Bodega Central, Bodega de Farmacia y bodeguitas periféricas del HVQ.
2. Los auxiliares de bodega central deberán coordinar con los responsables de las bodegas la preparación de las mismas antes del inventario.
3. Una vez listas las bodegas se procederá a la impresión de reportes de toma física.
4. Con estos reportes el encargado del inventario realizará la toma física que consiste en un conteo físico de las existencias a la fecha.
5. Una vez terminada la toma física el auxiliar de bodega deberá consolidar la información obtenida.
6. El siguiente paso es establecer las diferencias sean estas sobrantes o faltantes de inventario.

7. El auxiliar de bodega encargado del inventario debe clasificar las diferencias sean estas: Sobrantes, faltantes, caducidad, deterioro, robo-hurto.
8. Justificar las diferencias que superen el 1% del margen de error del inventario. Aquellas que no superen el 1% también deben ser justificadas. En Ambos casos se ajusta al centro de costo del servicio en el cual se originó la diferencia.
9. Establecidas las diferencias el auxiliar de bodega debe imprimir los ajustes y solicitar autorización al Jefe del Equipos y Materiales.
10. Finalmente el Jefe de Equipos y Materiales debe elaborar un informe de los resultados del inventario y presentarlo a la Dirección Financiera.

PROCESOS ACTUALES RELACIONADOS CON COMPRAS DE EQUIPO MÉDICO E INSUMOS

PROCESO DE COMPRA DE EQUIPO MENOR DE 0 A 1.000 USD

1. El servicio deberá enviar el formulario de Equipo Menor y Mayor a la Dirección Financiera.
2. La Dirección Financiera revisará el presupuesto del servicio y aprobará o negará la compra.
3. Una vez aprobada la compra el formulario será enviado por parte de la Dirección Financiera a la secretaría del Servicio de Equipos y Materiales.
4. La secretaría de Equipos y Materiales procederá a entregar el pedido al Asistente de Compra.
5. El Asistente de Compras solicitará como mínimo 3 proformas en base al pedido.

6. El Asistente de Compras coordinará una reunión con el Jefe del Servicio que solicitó el equipo y se le presentará las proformas y se procede a aprobar la mejor oferta, firmando el Jefe en la oferta aprobada, si es necesario se convocará a la reunión al delegado del Servicio de Mantenimiento para que de su criterio técnico.
7. El Asistente de Compras procederá a realizar el pedido al proveedor.
8. Cuando el equipo llegue al hospital el Asistente de Compras procederá a realizar el acta de entrega-recepción del equipo el cual será firmado por el proveedor y el Jefe de servicio que recibe, si el servicio de Mantenimiento estuvo involucrado en la decisión inicial también firmará el acta.
9. Una vez firmada el acta el Asistente de Compras solicitará al proveedor la factura del equipo y coordinará con la secretaría de Equipos y materiales para que la misma sea firmada por el Jefe de servicio detallando la cuenta de gasto.
10. La secretaría de Equipos y Materiales enviará al Auxiliar de cuentas por pagar el acta, la factura y una copia del pedido de equipo menor y mayor, para que se pueda procesar el pago al proveedor.

PROCESO DE COMPRA DE EQUIPO MENOR DE 1.000 A 5.000 USD

1. El servicio deberá enviar el formulario de Equipo Menor y Mayor a la Dirección Financiera.
2. La Dirección Financiera revisará el presupuesto del servicio y aprobará o negará la compra.
3. Una vez aprobado la compra el formulario será enviado por parte de la Dirección Financiera a la secretaría del Servicio de Equipos y Materiales.
4. La secretaría de Equipos y Materiales procederá a entregar el pedido al Supervisor de compra asignado para el servicio.
5. El Supervisor de Compras solicitará como mínimo 3 proformas en base al pedido.

6. El Supervisor de Compras enviará al Jefe de Servicio de Mantenimiento las Proformas recolectadas del equipo y el mismo procederá a realizar un informe de las ofertas presentadas con la recomendación técnica respectiva. Mantenimiento tiene un plazo máximo de 5 días para presentar el respectivo informe.
7. El Supervisor de Compras por medio de la secretaria de Equipos y Materiales convocará a los involucrados en el proceso para analizar el caso y tomar la decisión respectiva sobre la compra.
8. Una vez terminada la reunión y definido el Proveedor ganador de la compra, la secretaría de Equipos y Materiales elaborará el acta respectiva de la reunión la cual deberá ser firmada por los asistentes.
9. Una vez firmada el acta el Supervisor de compras procederá a contactar al proveedor para negociar los términos de pago del equipo así como beneficios adicionales para el Hospital, como Garantías, accesorios, entrenamiento, etc.
10. Una vez negociados los términos definitivos de la compra, la secretaría de Equipos y Materiales procederá a la elaboración del respectivo contrato y lo enviará al proveedor para que lo revise.
11. Una vez revisado el contrato por el proveedor, el mismo deberá ser sumillado por el servicio que solicito la compra, por la dirección general y finalmente deberá ser enviado al Representante Legal para la firma respectiva.
12. Una vez firmado el contrato por el representante legal, la secretaría de Equipos y materiales, enviará el contrato al proveedor para que lo firme y envíe las respectivas garantías.
13. Cuando el equipo llegue al hospital, el Supervisor de compras procederá a realizar el acta de entrega-recepción del equipo, la cual será firmada por el proveedor y el Jefe de servicio que recibe y por el delegado de Mantenimiento.
14. Una vez firmada el acta el Supervisor de Compras solicitará al proveedor la factura del equipo y coordinará con la secretaría de Equipos y Materiales para que la misma sea firmada por el Jefe de servicio detallando la cuenta de gasto.

15. La secretaría de Equipos y Materiales enviará al Auxiliar de cuentas por pagar el acta, la factura y una copia del pedido de equipo menor y mayor, para que se pueda procesar el pago al proveedor.

PROCESO DE COMPRA DE EQUIPO MAYOR DE 5.000 USD EN ADELANTE

1. El Jefe de servicio deberá llenar el formulario de Retorno de Inversión y el pedido de equipo menor y mayor los cuales deberá entregarlos a la Dirección Financiera.
2. El delegado de la Dirección Financiera realizará un Estudio de Retorno de la Inversión, el cual será aprobado por la Dirección Financiera con la información proporcionada por el Jefe de Servicio.
3. En el caso que el estudio de retorno refleje la factibilidad de compra del equipo se procederá con la aprobación del pedido.
4. Una vez aprobada la compra el formulario será enviado por parte de la Dirección Financiera a la secretaría del Servicio de Equipos y Materiales.
5. La secretaría de Equipos y Materiales procederá a entregar el pedido al Supervisor de compra asignado para el servicio.
6. El Supervisor de Compras solicitará como mínimo 3 proformas en base al pedido.
7. El Supervisor de Compras enviará al Jefe de Servicio de Mantenimiento las Proformas recolectadas del equipo, el mismo procederá a realizar un informe de las ofertas presentadas con la recomendación técnica respectiva para ser revisado por los involucrados en el proceso. Mantenimiento tiene un plazo máximo de 5 días para presentar el respectivo informe.
8. El Supervisor de Compras por medio de la secretaria de Equipos y Materiales convocará a los involucrados en el proceso para analizar el caso y tomar la decisión respectiva sobre la compra.

9. Una vez terminada la reunión y definido el Proveedor ganador de la compra, la secretaría de Equipos y Materiales elaborara el acta respectiva de la reunión la cual deberá ser firmada por los asistentes.
10. Una vez firmada el acta, el Supervisor de compras procederá a contactar al proveedor para negociar los términos de Pago del equipo así como beneficios adicionales para el Hospital, como garantías, accesorios, entrenamiento, etc.
11. Una vez negociados los términos definitivos de la compra la secretaría de Equipos y Materiales procederá a la elaboración del respectivo contrato y lo enviará al proveedor para que lo revise.
12. Una vez revisado el contrato por el proveedor, el mismo deberá ser sumillado por el servicio que solicitó la compra, por la dirección general y finalmente deberá ser enviado al Representante Legal para la firma respectiva.
13. Una vez firmado el contrato por el representante legal, la secretaría de Equipos y materiales, enviará el contrato al proveedor para que lo firme y envíe las respectivas garantías.
14. Cuando el equipo llegue al hospital el Supervisor de compras procederá a realizar el acta de entrega-recepción del equipo, la cual será firmada por el proveedor y el Jefe de servicio que recibe y por el delegado de Mantenimiento.
15. Una vez firmada el acta el Supervisor de Compras solicitará al proveedor la factura del equipo y coordinará con la secretaría de Equipos y materiales para que la misma sea firmada por el Jefe de servicio detallando la cuenta de gasto.
16. La secretaría de Equipos y Materiales enviará al Auxiliar de cuentas por pagar el acta, la factura y una copia del pedido de equipo menor y mayor, para que se pueda procesar el pago al proveedor.

PROCESO DE COMPRAS DE INSUMOS MÉDICOS, MEDICINAS, FORMULARIO Y ÚTILES DE OFICINA

1. El Supervisor de compras o Asistente de Compras revisa la existencia de los insumos y medicinas por medio del Reporte Ítems para reponer del menú Procesos del Módulo de Inventarios del Sistema NAF, donde se puede determinar la cantidad para pedir de cada producto para llegar al stock máximo.
2. Una vez determinados los insumos y los proveedores a los cuales se debe solicitar los productos, el Supervisor de compras o Asistente de Compras procede a realizar los pedidos en base al proveedor asignado a cada producto.
3. Una vez convocado el proveedor, el Supervisor de compras o Asistente de Compras procede a realizar una Generación Automática de solicitudes del menú Solicitudes del menú Movimientos del Módulo de Compras del sistema NAF, pudiendo establecer el pedido con los siguientes parámetros: Clasificación de productos, Proveedor, Rango de artículos, Marca, Prioridad.
4. Luego el Supervisor de compras o Asistente de Compras aprueba la solicitud en el Menú Solicitudes, Mantenimiento de Solicitudes revisando las cantidades con el proveedor y procede a generar la Orden de Compra con los detalles extraídos de la solicitud.
5. Posteriormente dicha orden debe ser aprobada según los niveles definidos en las Políticas de compras, la persona autorizada para aprobar la orden según el monto deberá emitir el reporte de la orden e imprimirlo.
6. Una vez impresa la orden el Supervisor de compras o Asistente de Compras coordina con el auxiliar de bodega responsable, la impresión de etiquetas de códigos de barras.
7. Una vez impresas las etiquetas, el Supervisor de compras o Asistente de Compras coordinará para que el proveedor retire de bodega la orden y las etiquetas con el proveedor.
8. El Supervisor de compras o Asistente de Compras enviará una copia de la orden al Supervisor de Bodega para que se coordine la recepción.

9. El Supervisor de compras o Asistente de Compras realizará seguimiento del cumplimiento del plazo de entrega por parte del proveedor.

PROCESO DE COMPRAS DE INSUMOS Y SUMINISTROS QUE NO CONSTAN EN EL CUADRO BÁSICO DE INSUMOS

1. El Jefe de Servicio que necesita el insumo debe llenar el formulario de requisición de materiales, debidamente firmado y detallando exactamente la descripción del producto que solicita, si es necesario deberá entregar una muestra del producto.
2. El Supervisor de Compras o Asistente de Compras solicitará al proveedor según el tipo de producto, si el Hospital no cuenta con un proveedor que entregue a domicilio el producto, el Supervisor designará a la secretaria de Equipos y Materiales para que realice la compra directamente al local que vende el producto.
3. En el caso que el producto supere los 200 USD se pedirá una cotización al proveedor indicado por el Jefe de Servicio que solicita el producto para que la firme aprobando la compra.
4. Cuando el producto llegue al hospital el Supervisor de compras o Asistente de Compras procederá a hacer firmar la factura por parte del Jefe de Servicio detallando la cuenta de gasto.
5. La secretaria de Equipos y Materiales enviará al Auxiliar de cuentas por pagar el acta, la factura firmada, para que se pueda procesar el pago al proveedor.

PROCESO DE COMPRA DE EQUIPO A TRAVES DE IMPORTACIÓN

1. El servicio deberá enviar el formulario de Equipo Menor y Mayor a la Dirección Financiera.
2. La Dirección Financiera revisará el presupuesto del servicio y aprobará o negará la compra.

3. Una vez aprobada la compra, el formulario será enviado por parte de la Dirección Financiera a la secretaría del Servicio de Equipos y Materiales.
4. La secretaría de Equipos y Materiales identificará si el equipo es para importación y si fuere el caso procederá a entregar el pedido al Jefe de Equipos y Materiales.
5. El Jefe de Equipos y Materiales investigará las alternativas en Internet o por e-mail tratando de conseguir al menos 3 proformas en base al pedido.
6. El Jefe de Equipos y Materiales por medio de la secretaria de Equipos y Materiales convocará a los involucrados en el proceso para analizar el caso y tomar la decisión respectiva sobre la compra.
7. Una vez terminada la reunión y definido el Proveedor ganador de la compra, la secretaría de Equipos y Materiales elaborara el acta respectiva de la reunión la cual deberá ser firmada por los asistentes.
8. En base a los datos y el proveedor aprobado por los involucrados en la compra, el Jefe de Equipos y Materiales llenará el formulario Purchase Order detallando claramente los siguientes detalles:
 - a. Número secuencial
 - b. Persona que origina el pedido
 - c. Persona que aprueba el pedido
 - d. Cuenta contable puente
 - e. Servicio que adquiere y entre paréntesis la cuenta contable del HVQ con la que se ajustará el valor de la cuenta puente.
 - f. Nombre del vendedor, dirección, website, email, contacto y teléfonos.
 - g. Detallar la fecha estimada en la cual se necesita el equipo.
 - h. Método preferente de envío por ejemplo: por maleta, en embarque consolidado mensual, embarque independiente o separado, o por courier directo a Ecuador
 - i. Especificar detalles de forma de envío al país de origen.
 - j. Detallar la cantidad, código del catalogo o de la parte, descripción detallada, precio unitario, precio total, subtotal, flete (solo si se lo conoce).

- k. Observaciones referentes a lugar de despacho, formas de pago, etc.
4. Luego de completada dicha orden se la envía vía mail a la persona responsable de compras en las oficinas de HCJB World Radio en los Estados Unidos, con copia al contralor de la misión y director financiero del HVQ.
5. El responsable de compras de HCJB World Radio en los Estados Unidos procede a contactar el proveedor y a confirmar la forma de pago así como los detalles de envío según lo solicitado.
6. El responsable de compras de HCJB World Radio en los Estados Unidos, procede a coordinar el envío del equipo según la metodología solicitada en la orden, realizando las siguientes actividades según el caso:
 - a. **Envíos por Maleta:** Se verifica que personal de la Misión viajará al Ecuador y se coordina el envío.
 - b. **Embarque mensual:** Se coordina con el proveedor para que envíe el equipo a la empresa embarcadora aprobada por la Misión.
 - c. **Embarque separado:** Se coordina con el proveedor para que envíe el equipo a la empresa embarcadora aprobada por la Misión.
 - d. **Courier:** Se coordina con la empresa de courier definida para envíos urgentes, generalmente se puede usar empresa como FEDEX, DHL o UPS.
7. En el caso los métodos b y c de embarque, el embarcador informará al Jefe de Equipos y Materiales y al responsable de compras de HCJB World Radio en los Estados Unidos, sobre la fecha de llegada del equipo a las bodegas, en el caso de embarque consolidados reportará el detalle de los equipos recibidos.
8. El embarcador realizará todos los trámites de importación, seguro y flete de los equipos a enviar.
9. Una vez que los equipos sean desaduanizados el embarcador entregará en HCJB World Radio Inc en Quito, y serán recibidos por la persona designada del Contralor de HCJB World Radio Inc.
10. El Contralor informará al Jefe de Equipos y Materiales la llegada de la importación.

11. El Jefe de Equipos y materiales coordinará la distribución de los equipos y coordinará la firma de recepción del equipo por parte del servicio.

PROCESO DE COMPRA DE INSUMOS A TRAVES DE IMPORTACIÓN

1. Una vez que se determine la necesidad de un insumo de importación para algún servicio del Hospital, se procede a enviar a Equipos y Materiales el detalle del producto aprobado.
2. El Jefe de Equipos y Materiales revisará las alternativas en Internet o por e-mail.
3. Una vez ubicada la alternativa, el Jefe de Equipos y Materiales llenará el formulario Purchase Order Form detallando claramente los siguientes puntos:
 - a. Número secuencial
 - b. Persona que origina el pedido
 - c. Persona que aprueba el pedido
 - d. Cuenta contable puente
 - e. Servicio que adquiere y entre paréntesis la cuenta contable del HVQ con la que se ajustará el valor de la cuenta puente.
 - f. Nombre del vendedor, dirección, website, email, contacto y teléfonos.
 - g. Detallar la fecha estimada en la cual se necesita del insumo.
 - h. Método preferente de envío por ejemplo: por maleta, en embarque consolidado mensual, embarque independiente o separado, o por courier directo a Ecuador
 - i. Especificar detalles de forma de envío o país de origen.
 - j. Detallar la cantidad, código del catálogo o de la parte, descripción detallada, precio unitario, precio total, subtotal, flete (solo si se lo conoce).
 - k. Observaciones referentes a lugar de despacho, formas de pago, etc.
4. Luego de completada dicha orden se la envía vía mail a la persona responsable de compras en las oficinas de HCJB World Radio en los Estados Unidos, con copia al contralor de la misión y director financiero del HVQ.

5. El responsable de compras de HCJB World Radio en los Estados Unidos procede a contactar al proveedor y confirmar la forma de pago así como los detalles de envío según lo solicitado.
6. El responsable de compras de HCJB World Radio en los Estados Unidos, procede a coordinar el envío del insumo según la metodología solicitada en la orden, realizando las siguientes actividades según el caso:
 - a. **Envíos por Maleta:** Se verifica que personal de la Misión viajará al Ecuador y se coordina el envío.
 - b. **Embarque mensual:** Se coordina con el proveedor para que envíe el equipo a la empresa embarcadora aprobada por la Misión.
 - c. **Embarque separado:** Se coordina con el proveedor para que envíe el equipo a la empresa embarcadora aprobada por la Misión.
 - d. **Courier:** Se coordina con la empresa de courier definida para envíos urgentes, generalmente se puede usar empresa como FEDEX, DHL o UPS.
7. En el caso de los métodos b y c de embarque, el embarcador informará al Jefe de Equipos y Materiales y al responsable de compras de HCJB World Radio en los Estados Unidos, sobre la fecha de llegada del insumo a las bodegas, en el caso de embarque consolidados reportará el detalle de los equipos recibidos.
8. El embarcador realizará todos los trámites de importación, seguro y flete de los insumos a enviar.
9. Una vez que los equipos sean desaduanizados el embarcador entregará en HCJB World Radio Inc en Quito, y serán recibidos por la persona designada del Contralor de HCJB World Radio Inc.
10. El Contralor informará al Jefe de Equipos y Materiales la llegada de la importación.
11. El Jefe de Equipos y Materiales coordinará la distribución de los insumos y coordinará la firma de recepción del equipo por parte del servicio.

1.3 Documentar los procesos de acuerdo a flujogramas y formato de determinación de procesos.

Una vez realizado el levantamiento de información de las actividades que generan los dueños de los procesos se procedió a diagramar los procesos actuales mediante diagramas de flujos (**ANEXO 2**), de igual manera de los procesos propuestos (**ANEXO 3 – Ver en manual**) en los cuales se van a reflejar las mejoras respectivas y los documentos involucrados en los procesos.

Para el análisis de esta actividad se utilizaró el análisis de valor agregado (VA), actividades que no agregan valor (VAN) y la Matriz PEMIA en la cual se detallan las actividades de Preparación, Espera, Movimiento, Inspección y Archivo, de cierto muy importantes en la metodología de procesos (**ANEXO 4 – Ver en manual**).

Es importante además plasmar la información de los procesos en el Formato de Determinación de procesos (**ANEXO 5 – Ver en manual**) que se constituye como una herramienta fundamental a nivel de actividades.

Todas estas herramientas fueron usadas con alta participación de los dueños de los dueños de los procesos fomentando el trabajo profesional, la creatividad, comunicación y el aporte respectivo. En cada anexo se describirá un ejemplo del formato utilizado para cada situación, pues el contenido de los mismos se encuentra detallado en el Manual de Normas y Procesos producto final de este proyecto de tesis.

EVALUACION DEL RESULTADO 1

Indicador: El 100% de los procesos estructurados hasta enero del 2011.

El cumplimiento de este indicador se evidencia en las páginas 78 hasta la 150 (Formatos de Determinación de Procesos y Flujo diagramación) y páginas 162 hasta la 176 (Documentación de los Procesos) del Manual de Normas y Procesos

producto de este proyecto de tesis, y en el texto que antecede en la presentación del resultado 1 en cada una de las actividades descritas. **(Ver ANEXOS: 2, 3 ,4 y 5).**

RESULTADO 2

- **Controlar los procesos de compras e inventarios.**

ACTIVIDADES

2.1 Establecer políticas de control para controlar los procesos de inventarios y compras.

La necesidad de establecer políticas de control en el Departamento de Equipos y Materiales que permitan controlar eficientemente los procesos es de vital importancia para la ejecución de los mismos. Todo proceso tiene límites tanto superior como inferior y si estos no controlan eficientemente las entradas y las salidas que se generan en el proceso pueden producir resultados no deseados.

A continuación defino las políticas tanto de compras de equipo médico, compras de insumos e inventarios:

POLÍTICAS PARA RECEPCIÓN DE MERCADERIAS INGRESADAS A INVENTARIO

- Las entregas de mercadería por parte de los proveedores serán los días lunes a jueves, de 9:00 am a 14:00 am. El proveedor podrá entregar en un horario diferente solo con la autorización del Jefe de Equipos y Materiales.
- Todos los insumos entregados por los proveedores deben ser debidamente etiquetados. Para ello el Supervisor de Compras entregará al proveedor las etiquetas al momento de emitir la orden de compra.
- Queda prohibido el ingreso de los proveedores a la Bodega Central. Solo podrán ingresar al momento de recibir la mercadería con supervisión del auxiliar de bodega.
- El orden de recepción de la mercadería es según la llegada de cada proveedor con horario preestablecido en la orden de compra.

- Las facturas recibidas deben estar debidamente selladas con la fecha y la hora de la recepción así como la firma del Auxiliar de Bodega responsable de la recepción.
- No se podrá recibir ningún producto sin una orden de compra previamente realizada.
- El proveedor debe facturar únicamente los productos detallados en la orden de compra caso contrario no se recibirá la mercadería.
- En el caso que el proveedor no entregue toda la mercadería debe adjuntar la carta de justificación respectiva. Si no presenta la carta no se procesará la factura del proveedor.
- El único documento que avaliza la compra es la factura. El proveedor deberá entregar la factura original y una copia para archivo, no se aceptará compra de mercadería con copias de factura. Además deberá adjuntar la guía de remisión.
- En caso de incumplimientos de los proveedores estos serán sancionados de acuerdo a los contratos establecidos. Si persisten los incumplimientos serán descalificados como proveedores del Hospital.

POLITICAS PARA LA CONTRATACIÓN DE CONSIGNACIONES

- El Departamento de Equipos y Materiales determinará basándose en un estudio de necesidades la posibilidad de mantener contratos de consignación y en qué servicios.
- Equipos y Materiales en coordinación con el servicio donde se determinó la necesidad de Consignación preparará la siguiente información de los insumos para proceder a exponer el caso en el Comité de Compras y Adquisiciones respectivo: Lista detallada de los insumos con descripción específica y con nombre genérico, marcas de los insumos, que recomiende el Jefe de Servicio que solicita la consignación, informe del Médico o del área de enfermería según el tipo de insumo, proveedores que podrían proporcionar dichos insumos, definir stocks de los insumos a consignar, definir el lugar donde estará ubicado el

almacenaje de la consignación, definir si el insumo es exclusivo o si solo existe un solo representante del mismo en el país.

- Se presentará mínimo tres cotizaciones de proveedores debidamente calificados por el Comité de Calificación de Proveedores.
- Una vez recibidas las propuestas de los proveedores se procederá a convocar el respectivo Comité de Compras y Adquisiciones quienes tomarán la decisión de la inclusión de la consignación. Se deberá invitar a las siguientes personas: Delegado de la Dirección Médica, Delegado de la Dirección de Enfermería, Jefe del Servicio que solicita la consignación, Jefe de Equipos y Materiales, Miembros del Comité de Compras y Adquisiciones.
- Una vez seleccionado el proveedor en el Comité de Compras y Adquisiciones se procederá a procesar el contrato de Consignación respectivo, con base a los detalles aprobados.

POLÍTICAS PARA EL MANEJO OPERATIVO DE LAS CONSIGNACIONES

- Los insumos objeto del contrato de consignación se ubicarán en un área determinada del Servicio que utilizará los insumos. En el caso que los insumos puedan ser usados por varios Servicios la ubicación de la consignación será la Bodega Central del Departamento de Equipos y Materiales. En caso de fármacos, estos se ubicarán en la Bodega Central de la Farmacia.
- El Servicio de Equipos y Materiales en el caso de insumos y la Farmacia en caso de medicinas, crearán los ítems a consignarse en el sistema con base a los datos proporcionados en el contrato y una vez creados se enviará un reporte al servicio responsable de la Consignación con los códigos respectivos para ser inventariados y controlados.
- El Servicio donde se ubique la consignación de los insumos y/o medicinas será el responsable del manejo operativo de los mismos. Coordinará la reposición de los insumos consignados con el proveedor adjuntando hoja de descargo de consignación especificando el número de cargo (SC) al paciente. Ingresará la

factura al sistema para que la existencia se actualice y enviará la factura a Equipos y Materiales para revisión y pago al proveedor. Si existieran diferencias las mismas serán reportadas al Jefe de Equipos y Materiales para tomar las medidas correctivas del caso.

- Cada mes se realizará un inventario físico de los insumos consignados. El inventario será realizado por un delegado del Servicio de Equipos y Materiales y el Responsable del Servicio donde se ubica la consignación. También debe estar presente un representante de la casa proveedora.
- En consignación no deben presentarse sobrantes ni faltantes, pues la mercadería es del proveedor.
- Para iniciar una consignación y reponer el consumo el Servicio responsable recibirá con nota de entrega valorada las cantidades de insumos acordadas en el contrato o a su vez consumidas y se las ubicará en un lugar específico definido en el contrato, el cual debe conocer el proveedor.
- Para el ingreso de consignaciones se utilizará los documentos CI, IC. Además se deberá asignar un número de contrato en el módulo de compras e ingresar los códigos de consignación en el administrador de contratos (sistema NAF).
- Para liquidar consignaciones se utilizará el documento (LC) que se relaciona con liquidaciones totales o parciales de la consignación. Para esto se debe adjuntar carta del proveedor en la cual se detalla el retiro de la misma del Hospital.
- Toda inclusión de nuevos insumos están sujetos a un ademum al contrato de consignación.
- El proveedor repondrá los ítems para completar la bodega con nota de entrega valorada y simultáneamente facturará aquellos ítems que se hayan consumidos, no se deberá recibir reposiciones por parte del proveedor si el mismo no adjunta la respectiva factura de los ítems consumidos. Adjuntará también la correspondiente guía de remisión.

- Es obligación del proveedor estar pendiente de su consignación en todo momento.
- El Servicio responsable de la consignación determinará una persona responsable del manejo administrativo de la consignación quien será el custodio.

POLÍTICAS PARA EL ALMACENAMIENTO DE INSUMOS

- Cada producto ingresado a inventarios en las diferentes bodegas del Hospital deberán tener una ubicación definida, detallando el estante y bandeja donde está ubicado.
- Las bodegas deben tener asignado un nombre, un centro de costo y códigos de ítems que corresponden a los insumos pertenecientes a esa bodega.
- Los productos en cada bodega deberán estar rotulados y etiquetados si fuere el caso (uso de paciente o uso para procedimiento).
- Las etiquetas de los productos debe contener el código de barras, el código del artículo, la descripción del insumo y la fecha de la impresión de la etiqueta.
- Todos los artículos de la bodega deberán almacenarse y despacharse bajo el sistema de inventario PEPS (Primero en Entrar primero en salir).
- Cada estante deberá estar debidamente identificado. Adicionalmente cada bandeja del estante debe estar identificada con su número. La ubicación final de cada artículo deberá tener un rótulo con la descripción del insumo, el código y la etiqueta del código de barras en un lugar accesible y visible.
- El área designada a cada auxiliar de bodega deberá estar debidamente limpia, rotulada y organizada.
- El auxiliar de bodega realizará un mantenimiento de su área asignada, perchando, acomodando productos, organizando compras recibidas, manteniendo la rotulación, etc.

- Todos los productos ingresados a bodega deben ser inmediatamente perchados.

POLÍTICAS PARA LAS TRANSFERENCIAS DE INSUMOS

- Las transferencias de insumos serán realizadas únicamente a los servicios que tienen bodega periférica e inventario y realizan cargos a pacientes.
- Para las transferencias se entregarán los insumos bajo reporte de ítems a reponer el mismo que deberá tener firmas de entrega recepción.
- Los horarios de entrega de los insumos serán determinados entre el Supervisor de Bodega Central y el Jefe de Servicio. Estos se fijarán de acuerdo a la necesidad del Servicio. En el caso que no se logre cumplir dicho horario el Supervisor de Bodega o el auxiliar de bodega deberán comunicarse con el Jefe del Servicio al cual se va a transferir para coordinar la hora de la entrega.

POLÍTICAS PARA LAS REQUISICIONES DE EXTRAS: INSUMOS Y OTROS

- Los productos que pueden ser transferidos como requisición son aquellos para uso del servicio y deben ser cobrados al gasto del servicio a través de su centro de costo. Estos insumos y materiales forman parte del inventario de la Bodega Central.
- Para estos casos se utilizará el formulario para requisiciones de extras de materiales en el cual los servicios detallan todos aquellos insumos y otros materiales como son: Útiles de oficina, útiles de aseo y formularios que serán solicitados por requisición.
- Llenar en detalle la cantidad y descripción de suministro solicitado en el formulario manual.

- Los pedidos serán atendidos en Equipos y Materiales de acuerdo a cronograma de entrega de extras establecido entre el Supervisor de Bodega y el Jefe del Servicio.
- El plazo para la entrega de estos pedidos será de 48 horas en días laborables.
- Los pedidos serán receptados únicamente si están firmados por el Jefe del Servicio, o el encargado si el Jefe estuviese ausente. Si tuviere que incluir algún requerimiento adicional debe enviar un correo al Supervisor de Bodega. El formulario de requisición de Materiales extras debe ser llenado con letra clara y legible.
- Para aquellos insumos de requisición que sean solicitados por teléfono y utilizados en procedimientos de pacientes, el auxiliar de bodega deberá entregar al servicio que lo solicitó haciendo firmar el respectivo descargo del sistema y firma en el tablero de cobros de extras.
- Si el Jefe del Servicio que solicita el material extra olvidó incluir algún insumo, se comunicará con el Supervisor de Bodega Central para solicitar el mismo y deberá enviar una persona a retirar el pedido en la Bodega.
- Los extras no son para uso personal, son para uso exclusivamente interno en los procedimientos que se realizan en los diferentes servicios.

POLÍTICAS PARA COMPRAS A TRAVES DE FORMULARIO DE GASTO MAYOR Y MENOR

- Todos los pedidos de compras que no forman parte del inventario de insumos, útiles y formularios de la Bodega Central y que son mayores o menores a \$1000.00 deben detallarse en el formulario de gasto mayor y menor para proceder con la compra respectiva.
- El formulario debe ser debidamente firmado por los responsables de la compra y autorizado pro el Director Financiero y el Jefe de Equipos y Materiales.

- Se debe presentar mínimo tres cotizaciones y máximo cinco.
- Si las compras sustentadas en este formulario superan los \$1000.00 el caso está sujeto a Comité de Compras, si no supera los \$ 1000.00 no está sujeto a decisión de Comité. Pueden presentarse los siguientes casos:
 - SUMINISTROS TÉCNICOS/REPUESTOS: por ejemplo: Focos, pilas especiales, lámparas, herramientas, candados, coulers, utensilios de cocina, artículos plásticos y otros repuestos relacionados con equipos existentes, insumos técnicos, etc., para tramitar la compra de estos equipos se debe adjuntar una cotización o una muestra.
 - INSUMOS DE EQUIPAMIENTO DE OFICINA: Por ejemplo: Grapadoras, calculadoras pequeñas, dispensadores de cinta adhesiva, relojes de pared, papeleras, sellos, pizarrones, corchógrafos, audífonos, útiles de oficina no existentes en el stock y demás accesorios relacionados al equipamiento de una oficina.
 - INSUMOS MÉDICOS ESPECIALES UTILIZADOS UNA SOLA VEZ: Involucra todo aquel insumo que no es parte del Cuadro Básico de Insumos y que será utilizado, una sola vez, sea para uso del servicio o para cargarlo a un paciente.
 - EQUIPOS, MANTENIMIENTOS, MEDICINAS: Deben ser justificados técnicamente en le formulario de gasto.
 - PARA TRAMITAR LA COMPRA DEBE ADJUNTAR AL FORMULARIO: Pedido del médico si fuere el caso, la Cotización firmada por el Jefe del Servicio y el Jefe de Equipos y Materiales autorizando la compra. Si la compra fuera a Comité de Compras deben constar las firmas de todos los miembros del Comité.

POLÍTICAS PARA LA TOMA FÍSICA DE INVENTARIOS

- Cada servicio deberá realizar una vez al mes el inventario físico total de la bodega a su cargo, sea este en forma parcial o general, completando el inventario total al mes de acuerdo a cronograma establecido por el Supervisor de Bodega Central.
- El conteo o toma física de las bodegas deberá ser coordinado con Equipos y Materiales.
- Una vez realizado el inventario el Jefe de cada Servicio revisará el reporte y constatará las diferencias con un representante de Equipos y Materiales.
- Se deberá enviar un informe de las diferencias si existieren al Jefe de Equipos y Materiales.
- La diferencia que se presente sea faltante o sobrante debe estar dentro del margen de error del 1% del total general del inventario.
- Las diferencias deben ser respaldadas con un informe del Jefe de Servicio indicando las razones específicas de las diferencias, las mismas que serán revisadas por el Jefe de Equipos y Materiales y la Dirección Financiera.
- En el caso que exista una diferencia sea sobrante o faltante superior al 1% del inventario del servicio, y si no existiere el justificativo necesario del Jefe de Servicio se aplicará el siguiente esquema de sanciones al empleado operativo responsable del faltante:
 - La Primera vez se le sancionará con un llamado de atención verbal y una constancia escrita para respaldo, el valor del ajuste si es sobrante se le ajustará al servicio y si es faltante asumirá el servicio.
 - La Segunda vez se le enviará una amonestación escrita a la carpeta, el valor del ajuste si es sobrante se le ajustará al servicio y si es faltante el 50% asumirá el empleado y el 50% el Servicio.
 - La Tercera vez se le enviará una amonestación escrita a la carpeta, el valor del ajuste si es sobrante se le ajustará al servicio y si es faltante el 100% asumirá el empleado.

- La Cuarta vez se terminará la relación laboral con el empleado y valor del ajuste si es sobrante se le ajustará al servicio y si es faltante asumirá el empleado.
- En caso de robo/hurto el trabajador será sancionado según normas del manual administrativo.
- Las diferencias de inventario inferiores al 1%, serán justificadas por las siguientes razones:
 - Error en cobro a pacientes que ya fueron dados de alta.
 - Caducidad del insumo o medicina.
 - Destrucción del insumo o medicina por accidente.
 - Robos de personas fuera del Hospital Vozandes Quito debidamente identificados y documentados.
 - Error en digitación.
 - Error en etiquetado del producto.
 - Error en transferencias de producto.
- Ninguna diferencia será ajustada sin autorización de la Dirección Financiera y el Jefe de Equipos y Materiales. Para la toma física se conformará el Comité de Inventarios.
- Los ajustes en el sistema los realizará el Jefe de Equipos y Materiales o su Supervisor de Bodega con autorización de la Dirección Financiera y del Comité de Inventarios. En caso de medicinas lo realizará el Jefe de Farmacia.
- Auditoría Interna realizará controles y muestreos en las bodegas cuantas veces consideren necesario hacerlo.
- Tanto Equipos y Materiales como Farmacia asesorarán a los servicios en el entrenamiento necesario para realizar conteos y tomas físicas.
- Las etiquetas de los productos debe contener el código de barras, el código del artículo, la descripción y la fecha de etiquetado.

POLÍTICAS PARA INGRESOS NOCTURNOS A LA BODEGA CENTRAL

- Podrán ingresar a la bodega de Equipos y Materiales solo personal autorizado en los casos de necesidad de insumos emergentes. Ingresarán a la Bodega el representante del servicio responsable acompañado del guardia de turno.
- No podrán ingresar a la bodega servicios que no estén relacionados con la atención directa al paciente.
- Es obligación de la persona que ingresó a la Bodega Central el registrar por escrito el insumo retirado detallando todos los datos en el formulario de registro de retiros nocturnos que se encuentra en el Departamento de Equipos y Materiales.

POLÍTICAS PARA COMPRAS DE EQUIPO MENOR Y MAYOR

- Anualmente cada servicio del HVQ deberá realizar un Plan Anual de Provisión de Equipo Mayor y Menor, sea este para reposición, renovación, ampliación o implantación de nuevas tecnologías.
- Los servicios que desean realizar una compra deberán llenar el formulario de Gasto Mayor y Menor el mismo que debe ser solicitado en el Departamento de Equipos y Materiales.
- Las jefaturas presentarán las debidas justificaciones técnicas para la adquisición de los equipos.
- Toda compra de equipo mayor y menor está sujeta a decisión y aprobación del Comité de Compras y Adquisiciones según actas establecidas en reuniones.
- Toda compra de equipo mayor y menor está sujeta a la elaboración de un contrato de compra – venta, comodato condicionado, que garantice los equipos por los tiempos establecidos en los contratos.
- Los equipos se comprarán en los tiempos establecidos en los contratos.
- Los niveles de aprobación de compra de los equipos mayor y menor están sujetos a presupuesto establecido por la Dirección Financiera

- Para la aprobación de las compras se solicitarán mínimo tres y máximo cinco cotizaciones.
- Las empresas que se presenten a concurso deben estar calificadas por el Comité de Calificación de Proveedores.

POLÍTICAS PARA COMPRAS DE INSUMOS MÉDICOS

- Los niveles de aprobación para órdenes de compra serán:
 - De 0 a 2.000 Supervisor de Compras.
 - De 2.000 a 5.000 Jefe de Equipos y Materiales
 - De 5.000 en adelante Director Financiero.
- No está permitido adquirir insumos que no estén dentro del cuadro básico de insumos médicos del Hospital o que no hayan sido aprobados por el Comité de Compras y Adquisiciones.
- No está permitido adquirir insumos a proveedores que no estén calificados dentro del cuadro básico de proveedores o que no hayan sido aprobados por el Comité de Calificación Proveedores.
- Toda inclusión de nuevos insumos al inventario está sujeta a decisión y aprobación del Comité de Compras y Adquisiciones según actas establecidas en reuniones.
- Toda inclusión de nuevos insumos al inventario está sujeta a la elaboración de un contrato de provisión y/o consignación de acuerdo a análisis y decisión del Comité de Compras, garantizando la calidad de los insumos en los tiempos establecidos en los contratos.
- Si el producto solicitado fuere exclusivo por monopolio en el mercado y no hubiere otras alternativas, el Comité de Compras autorizará la inclusión de estos insumos al inventario.
- El Comité de Compras podrá excluir insumos del listado básico de insumos médicos, si el mismo presentase: Mala calidad, deficiencias en su manejo,

cambios de tecnología, continuos desabastecimientos y demás razones que determine el comité, el cual comunicará a Equipos y Materiales para la exclusión.

- Los niveles de aprobación de compra de insumos están sujetos a presupuesto establecido por la Dirección Financiera
- Para la aprobación de compras de insumos nuevos se solicitarán mínimo tres y máximo cinco cotizaciones.
- Las empresas que se presenten a concurso deben estar calificadas por el Comité de Calificación de Proveedores.
- Toda compra de insumos que haya sido aprobada y conste en inventario se realizará mediante una orden de compra y factura.
- El servicio de Equipos y Materiales establecerá para cada insumo registrado en el sistema un stock mínimo y un máximo de acuerdo a rotación, en el cual se registrarán las compras, estos stocks serán revisados cada vez que sea necesario de acuerdo a la demanda del producto.

POLÍTICAS PARA COMPRAS A TRAVES DE IMPORTACIONES

- Los servicios presentarán sus necesidades de compras al Comité de Compras y Adquisiciones quienes a través de su Coordinador realizará las debidas consultas si los equipos, insumos, etc. pueden ser adquiridos localmente o a través de una importación.
- Los servicios que desean realizar una compra deberán llenar el formulario de Gasto Mayor y Menor el mismo que debe ser solicitado en el Departamento de Equipos y Materiales.
- Las jefaturas presentarán las debidas justificaciones técnicas para la adquisición de los equipos.
- Toda compra a través de importación está sujeta a decisión y aprobación del Comité de Compras y Adquisiciones según actas establecidas en reuniones.
- Los niveles de aprobación de estas compras están sujetos a presupuesto establecido por la Dirección Financiera

- Para la aprobación de estas compras se solicitarán las proformas respectivas o consultas por correo realizadas al contacto que tiene la Misión HCJB en Colorado Springs.
- Todas las importaciones serán cargadas contablemente en la cuenta contable puente 339881-1203-199.
- Los gastos de importación donde se incluye fletes, seguro, trámites de aduana, empaque, etc., deberán cargarse en la cuenta 7400 del servicio que compró el equipo, en el caso de embarques consolidados donde existan equipos de dos o más servicios se prorrateará los costos por peso.
- La numeración de las órdenes de compra de importación (Purchase Order) para el Hospital Vozandes Quito tendrá la siguiente estructura: H95001. Esta numeración es otorgada por HCJB en EEUU.
- En el caso que la importación sea de equipos o insumos donados se colocará una D mayúscula al final del Número, por ejemplo: H95001D.
- Para procesar la compra se debe enviar esta orden al contacto de HCJB en Colorado Spring.
- Todos los trámites de la importación será realizada por HCJB hasta la llegada de la mercadería a sus bodegas y posterior entrega al servicio solicitante por parte de equipos y Materiales.

2.2 Establecer proceso de toma física de inventarios.

La toma física de inventarios es un procedimiento que debe ser tratado con mucha responsabilidad por los custodios de las bodegas inventariadas. No es más que un conteo físico de las existencias a la fecha de corte del inventario determinado por auditoría interna.

En el caso del Hospital Vozandes Quito es necesario establecer un proceso que nos permita mejorar la gestión de los inventarios y mantener existencias a la fecha

optimizando recursos, mejorando rotación, disminuyendo caducidad de insumos y pérdidas que se generan por la falta de control.

Actualmente el HVQ cuenta con veinte y dos bodegas periféricas y dos bodegas principales: Equipos y Materiales y Farmacia, lo que nos lleva a proponer el siguiente proceso de acuerdo a la logística interna del Hospital Vozandes Quito y sus Clínicas Satélites.

OBJETIVO

Establecer los lineamientos y actividades que deberá realizar el Servicio de cada área Departamental para el Control de Bienes para la Toma Física del Inventario en las diversas Áreas de Centros de Trabajo, con el fin de registrar y controlar los bienes instrumentales de la entidad de salud; de conformidad a la normatividad vigente.

POLÍTICAS DE OPERACIÓN

- La Dirección General a través de la Jefaturas del Servicio, autorizará y serán responsables de realizar por lo menos una vez al mes la Toma Física de Inventario de Bienes de conformidad a la Normatividad vigente.
- El Director General determinará las atribuciones de Auditoría Interna específicas a las Jefaturas / servicio.
- El Jefe de Equipos y Materiales en coordinación con la Dirección Financiera y las Jefaturas de los servicios serán responsables de elaborar el Programa de trabajo para llevar a cabo la toma física del inventario de Bienes en las Áreas de Trabajo (Bodegas centrales, bodegas periféricas).
- El Jefe de Servicio, deberá notificar al personal que participará en la toma física del inventario.

- El levantamiento de la toma física de inventario de Bienes, será invariablemente realizado por personal de la Unidad Departamental más Personas de control si es necesario.
- El Jefe del Servicio, será responsable de planear, coordinar, ejecutar a la fecha programada todo lo pertinente; para realizar la toma física del inventario.
- La Jefatura y el personal del Servicio será responsable de pintar, marcar estantes o mejorar la distribución de materiales para la ubicación de los mismos en todo momento.
- La Jefatura, al empleado que le haya sido asignado un bien para el desempeño de sus funciones, será responsable de su debido aprovechamiento, buen uso y conservación; para lo cual deberá firmar el resguardo respectivo, señalando las condiciones físicas de recepción.
- El Jefe de Servicio de Farmacia y Equipos y Materiales, serán responsables de anexas o salvaguardar toda transacción que realice con documentos fuente para entradas y salidas, no se aceptará movimientos sin documento de respaldo.
- Para aquellos bienes registrados y que no se encuentren físicamente durante la toma del inventario, deberán solicitar al personal responsable de la guarda y custodia del bien, la aclaración o documento que explique el motivo por el cual el bien no se encuentra, en un plazo máximo de 5 días hábiles posterior a la fecha en que le fue practicado el inventario.
- Si al término del plazo mencionado en la política anterior, (custodio) del bien, no aclara el destino o ubicación del mismo, se le considerará como faltante y se procederá a su cobro conforme al procedimiento que para la recuperación de bienes por faltantes en el inventario se tenga establecido "CxC custodios".
- El Personal designado una vez que haya concluido con la revisión física, sustentará con acta administrativa el levantamiento de inventario, identificando

resultados, diferencias, observaciones, sugerencias, etc. y las sumillas de los interventores de la toma física.

- El Dirección General se apoyará en Auditoría Interna, y deberá efectuar las conciliaciones correspondientes de bienes con el Servicio de Contabilidad, Farmacia, Sala de Operaciones y Equipos y Materiales.

GENERALIDADES CONTROL DE INVENTARIO

TOMAS FÍSICAS

Dirección General

- Autoriza.
- Define.
- Coordina.
- Designa y establece Responsabilidades (Directores y Jefaturas).

Directores

- Coordina con Jefaturas.
- Son responsables de que se ejecuten las tomas físicas.
- Son responsables de los resultados, validación y soporte de las tomas físicas.

Jefaturas

- Responsable directo de tomas físicas de inventario.
- Responsable directo de los Resultados.
- Planea, coordina la toma física de inventarios.
- Designa jerarquías dentro de su área, repartiendo responsabilidad para levantamiento de tomas físicas.
- Establece que todo movimiento de entradas - salidas tendrán documentos de respaldo.
- Levantará Acta Administrativa de toma física, humillada y validada por el personal involucrado, veedor de toma física, o persona que se creyere pertinente.

PROCESO DE TOMA FÍSICA DE INVENTARIOS

1. Imprimir documentos de toma física por bodega. Farmacia, lo correspondiente a Medicinas y Equipos y Materiales, lo correspondiente a insumos de acuerdo a los responsables que se determine en cada bodega.
2. Verificar que en los servicios donde se realizará la toma física todo esté cobrado antes de imprimir los reportes. Es importante llamar a los jefes de las bodeguitas para coordinar esta parte del proceso.
3. Firmar los reportes por parte del Jefe de Equipos y Materiales antes de comenzar el inventario.
4. Entregar los reportes al responsable del inventario (Auditor) según cuadro de horarios y planificación de los mismos.
5. Imprimir los siguientes reportes:
 - Reporte por ubicación anotación con cos (estantes) tanto en medicinas como en insumos. Se imprimirá por estantes en forma individual con existencias.
 - En caso de insumos se imprimirá por separado lo que es insumos hospital y consignación.
6. Exportar al Excel los siguientes reportes:
 - Reporte por ubicación anotación con cos (estantes) tanto en medicinas como en insumos. Se exportará en forma general. Por ejemplo: Del estante 1 hasta el XYZ de corrido.
 - Exportar el reporte Exportación de saldos con fecha al DD/MM/AA. Se lo hará desde Equipos y Materiales.
 - Adjuntar en una carpeta virtual tanto los archivos de Excel como los TXT.
 - Rotular las carpetas virtuales de la siguiente manera dependiendo del código de la bodeguita, PE: INVENTARIO MEDICINAS 0760, INVENTARIO INSUMOS 0910, INVENTARIO CONSIGNACION 0910, etc.
7. Verificar visualmente en el sistema que los saldos del reporte general por estantes cuadre con el reporte sin toma física.
8. Iniciar el conteo respectivo de las bodeguitas. Registrar todo con esfero.

9. Firmar los reportes una vez terminado el conteo por todos los responsables de la toma física.
10. Consolidar reportes. Los mismos serán recibidos en caso de medicinas por la Jefa de Farmacia y en caso de insumos por el Jefe de Equipos y Materiales.
11. Detallar en un cuadro Excel los totales de cada inventario realizado en las bodeguitas para establecer diferencias.
12. Las diferencias encontradas serán ajustadas contablemente por el Comité de inventarios una vez revisadas y justificadas.
13. Recibir todos los reportes por parte del Jefe de Equipos y Materiales para su posterior entrega al Comité de Inventarios.
14. Elaborar acta de inventario.

Este proceso se encuentra detallado dentro del grupo de procesos de inventarios en el primer componente o resultado según matriz de marco lógico.

INSTRUCTIVO PARA INVENTARIOS CIERRE AÑO FISCAL

I. ALCANCE

Realizar el inventario anual de acuerdo con el cierre de año fiscal del Hospital Vozandes, en todas sus bodegas principales y bodeguitas periféricas tanto de insumos como de medicinas conforme la evaluación de la valoración de cada una.

II. RESPONSABILIDAD

La realización del inventario será de responsabilidad del Jefe de Equipos y Materiales, y contará con todo el apoyo del personal asignado del HVQ.

El Comité Organizador del Inventario lo conformarán:

- Representante de Auditoría Interna
- Dirección Financiera del HVQ

III. CALENDARIO

El inventario se realizará de acuerdo a cronograma y planificación establecido. Se entregará con anticipación el cronograma a las Jefaturas responsables de las bodegas.

IV. PREPARACIÓN PARA EL INVENTARIO FISICO BODEGAS PRINCIPALES Y PERIFÉRICAS

Los Jefes de Bodega responsables, bajo dirección del Jefe de Equipos y Materiales serán responsables de la preparación física de las bodegas para el inventario, para ello deberán hacer trabajo de limpieza y ordenamiento de estanterías, así como limpieza de la información del sistema de modo de cubrir los siguientes requisitos previos a la toma del inventario:

1. **Aseo completo de las bodegas:** Se debe garantizar una limpieza adecuada de los pisos, perchas, cajas de insumos, medicinas e instalaciones en general.
2. **Iluminación:** Todas las luminarias disponibles en las bodegas deben estar funcionando adecuadamente, de ser necesario se deben cambiar luminarias quemadas y reparar todas aquellas que tengan problemas.
3. **Ubicación del inventario:** Los insumos, materiales y medicinas, deben estar correctamente ubicados conforme lo determine el sistema para no tener demora en su localización al momento del conteo y adicional es importante que la mercadería se encuentre bien ordenada de modo de facilitar su conteo.
4. **Ubicaciones en el sistema:** Las ubicaciones del inventario en el sistema deben estar completas y correctas, no deben existir ítems con stock que no tengan localización en el sistema

5. El Jefe de Equipos y Materiales será el responsable de coordinar la preparación e impresión de los reportes de las bodegas y bodeguitas seleccionadas, para lo cual deberá considerar lo siguiente:
- El día del inventario, el Jefe de Equipos y Materiales deberá obtener los siguientes reportes: **i)** El informe real de existencias al DD/MM/AA. **ii)** Reporte de toma física de inventarios en el momento de la toma en cada bodega. **iii)** Reporte de exportación general por stand para respaldo de auditoría, el cual debe ser obtenido en formato txt y Excel.
 - Es importante considerar que los reportes en los casos en los que aplique deben estar clasificados por Inventario HVQ e Inventario en Consignación

V. CORTE DOCUMENTARIO

El día fijado para el inventario, el Comité organizador del Inventario realizará el corte documentario correspondiente en el cual requerirá la siguiente información

1. Último número de factura utilizada
2. Último número de nota de crédito utilizada
3. Última transferencia de bodega

Se revisará los cinco últimos comprobantes utilizados y los cinco siguientes que deben estar vacíos.

VI. TOMA DEL INVENTARIO FÍSICO

Conforme el horario establecido para la toma física del inventario y los responsables para dicha actividad, el personal deberá estar disponible el tiempo necesario hasta que el Comité Organizador del Inventario lo determine. En caso de que alguna persona responsable del inventario termine antes de lo esperado lo informará al Comité Organizador, quien lo asignará a reforzar otra labor de inventario, pero en

ningún caso podrá retirarse de las instalaciones donde se realiza el inventario ni realizar otra labor diferente a la asignada.

VII. INSTRUCCIONES

1. Las personas que intervengan en el inventario físico deberán asistir con ropa cómoda (no pantalonetas ni bermudas) que permita fácil movilidad.
2. La puntualidad en el inicio y fin de cada sesión de trabajo será importante para la finalización del inventario dentro del horario establecido
3. Dependiendo del horario de responsabilidad del inventario, se considerará autorización del Jefe de cada responsable para la colaboración en el proceso así como también la recuperación del tiempo a través de tiempo compensatorio si así lo amerita.

VIII. PROCEDIMIENTO DEL INVENTARIO

El procedimiento para la toma física del inventario se lo realizará de la siguiente manera:

1. El Comité Organizador del Inventario, será el responsable de coordinar que las personas asignadas al inventario de cada bodega inicien su actividad conforme el horario establecido.
2. Se entregará a cada responsable de cada bodega el reporte con el listado de la mercadería y adicional una tabla para el respectivo conteo y anotaciones. Las hojas entregadas deberán estar numeradas y firmadas por el Comité Organizador.
3. El contador – anotador deberá colocar el número de ítems contados en la parte correspondiente del listado recibido. Es importante que se considere que no se

aceptará el uso de líquido corrector ni el uso de lápiz. En caso de tener algún error este deberá ser tachado y el valor correcto deberá ser anotado a lado.

4. Una vez terminado este proceso, se entregará las hojas con el conteo y anotaciones con la firma de responsabilidad correspondiente del responsable asignado y del Jefe de Equipos y Materiales al Comité Organizador del Inventario.
5. El momento en el que se termine de realizar el inventario físico, el Comité de Inventarios y el Jefe de Equipos y Materiales establecerán las diferencias en el sistema y se verificará los sustentos de las mismas conforme los movimientos realizados.
6. Una vez consolidado los reportes de la toma física del inventario, el Jefe de Equipos y Materiales, entregará los reportes y soportes que considere necesarios a través de un Acta de entrega.
7. El Comité Organizador del Inventario tomará las debidas acciones y entregará a la Dirección General y Dirección Financiera de la Región el Informe correspondiente para la aprobación del ajuste en caso de existir.

2.3 Diseñar actas de inventarios para presentar los informes.

Una vez terminados los inventarios la información que resulta del proceso debe ser detallada en un acta de inventarios la misma que debe ser notariada y entregada a la Dirección Financiera.

Estas actas se consideras un resumen ejecutivo del proceso de inventarios realizado en el HVQ y su diseño e implementación es importante para documentar los hallazgos. Las actas propuestas son las siguientes:

ACTA DE INVENTARIO HOSPITAL VOZANDES QUITO

Inventario correspondientes a insumos médicos y medicinas realizados a Bodegas Principales y Bodeguitas Periféricas tanto en Hospital Vozandes Quito con en sus Clínicas Satélites con fecha DD/MM/AA. Se procede con los conteos físicos respectivos resumiendo los hallazgos encontrados. A continuación se adjunta la información pertinente:

CALENDARIO INVENTARIOS BODEGAS Y CLÍNICAS HVQ						
BODEGA	FECHA	HORA INICIO	HORA FIN	INV. INSUMOS / MEDICINA	JEFE RESPONSABLE	APOYO
Emergencia (772)	DD/MM/AA	5:00 AM	07:51 am		Dr. Esteban Salazar	John Valencia - Xavier Onofre
Ambulancia (773)		5:00 AM	08:03 am		Dr. Esteban Salazar	John Valencia - Xavier Onofre
Cirugía Ambulatoria (791)		19:00 pm	23:59 pm		Lcda. Mercy Túqueres	Alfredo Cabezas
Endoscopia (776)		19:00 pm	23:58 pm		Lcda. Mercy Túqueres	Alfredo Cabezas
Sala de Operaciones (780)		9:00 AM	08:59 am		Dr. Víctor Mena	Santiago Hernández - auxiliares
Angiógrafo (736)		18:00 pm	20:05 pm		Lcda. Viviana Arciniegas	David Pozo - Pablo Perugachi
Tomografía TAC (735)		18:00 pm	19:35 pm		Lcdo. Mario Granizo	David Pozo - Pablo Perugachi
Imagen (730)		18:00 pm	19:50 pm		Lcdo. Mario Granizo	David Pozo -

						Pablo Perugachi
UCI (810)		18:00 pm	20:07 pm		Lcda. Samanta Aguirre	Nelson Dávila - Alfredo Cabezas
Consulta de Especialidades 771		19:00 pm	22:20 pm		Lcda. Sara Juna	Luis Aldaz - Alicia Lapuerta
Otorrinolaringología (782)		19:00 pm	21:28 pm		Lcda. Sara Juna	Luis Aldaz - Alicia Lapuerta
Cardiopulmonar (700)		18:00 pm	19: 41 pm		Lcdo. Richard Villavicencio	José Fuentes
Segundo piso 790		18:00 pm	20:38 pm		Lcda. Verónica Rodríguez	Darío Minda - personal contable
Medicina Familiar (778)		19:00 pm	21:59 pm		Lcda. Sara Juna	Nelson Dávila
Traumatología (770)		19:00 pm	21:20 pm		Lcda. Sara Juna	Nelson Dávila
Clínica de Carapungo (834)		19:00 pm	20:14 pm		Dr. Mauricio Coronel	Byron Torres
Clínica La Y (842)		19:00 pm	19:45 pm		Dr. Patricio Flores	Personal responsable inventarios
Óptica Carapungo (753)		19:00 pm	21:48 pm		Lcda. Silvia Barrientos	Byron Torres
Clínica de Heridas (820)		19:00 pm	20:55 pm		Lcda. Sara Juna	Luis Aldaz - Alicia Lapuerta
Tercer Piso (800)		18:00 pm	20:52 pm		Lcda. Jenny Peñafiel	Mery Castillo - Valeria Rivadeneira
Oftalmología (750)		19:00 pm	21:52 pm		Lcda. Sara Juna	Luis Aldaz - Alicia Lapuerta
Sala de Procedimiento (777)		19:00 pm	21:02 pm		Lcda. Sara Juna	Luis Aldaz - Alicia Lapuerta
Óptica (751)		18:00 pm	21:22 pm		Lcda. Silvia Barrientos	Silvia Barrientos - Oscar Noboa

Farmacia (0760)		18:00 pm	19:44 pm		Dra. Ámbar Paredes	Valeria Rivadeneira
Óptica Shell (752)		18:00 pm	21:53 pm		Silvia Barrientos	Silvia Barrientos - Oscar Noboa
Equipos y Materiales (0910)		9:00 AM	09:14 am		Ing. Andrés Pérez	Andrés Pérez – auxiliares

PASOS Y DOCUMENTOS A SER UTILIZADOS EN LA TOMA FÍSICA PARA VALIDACIÓN

- Preparar las bodegas.
- Imprimir reporte de toma física de ubicación con estantes y bandejas.
- Imprimir reporte sin toma física.
- Realización de toma física de inventarios (conteo).
- Revisión de caducidad: Dar de baja si existieren insumos, medicinas caducadas.
- Realizar ajuste de caducidad (imprimir).
- Faltantes – sobrantes: Realizar ajuste (imprimir).
- Imprimir nuevos reportes después de ajustes: Reporte ubicación con estantes y bandejas, además reporte sin toma física.
- Conciliar los reportes y presentar informe en Excel.
- Firmar todos los documentos originales.
- Bajar información del sistema de inventarios al Excel. Ultimo corte.
- Realizar acta de inventario.
- Presentar informe en una carpeta.

**RESUMEN DE COSTOS POR BODEGA CONTEO FISICO INVENTARIOS
BODEGAS Y BODEGUITAS PERIFÉRICAS**

BODEGA	FECHA	HORA INICIO	HORA FIN	INSUMOS MEDICINAS 1515410000 1515420000
Emergencia (772)	DD/MM/AA	5:00 AM	07:51 am	\$ Miles de dólares.
Ambulancia (773)		5:00 AM	08:03 am	
Cirugía Ambulatoria (791)		19:00 pm	23:59 pm	
Endoscopia (776)		19:00 pm	23:58 pm	
Sala de Operaciones (780)		9:00 AM	08:59 am	
Angiógrafo (736)		18:00 pm	20:05 pm	
Tomografía TAC (735)		18:00 pm	19:35 pm	
Imagen (730)		18:00 pm	19:50 pm	
UCI (810)		18:00 pm	20:07 pm	
Consulta de Especialidades 771		19:00 pm	22:20 pm	
Otorrinolaringología (782)		19:00 pm	21:28 pm	
Cardiopulmonar (700)		18:00 pm	19: 41 pm	
Segundo piso 790		18:00 pm	20:38 pm	
Medicina Familiar (778)		19:00 pm	21:59 pm	

Traumatología (770)		19:00 pm	21:21 pm	
Clínica de Carapungo (834)		19:00 pm	20:14 pm	
Clínica La Y (842)		19:00 pm	19:45 pm	
Óptica Carapungo (753)		19:00 pm	21:48 pm	
Clínica de Heridas (820)		19:00 pm	20:55 pm	
Tercer Piso (800)		18:00 pm	20:52 pm	
Oftalmología (750)		19:00 pm	21:52 pm	
Sala de Procedimiento (777)		19:00 pm	21:02 pm	
Óptica (751)		18:00 pm	21:22 pm	
Farmacia (0760)		18:00 pm	19:44 pm	
Óptica Shell (752)		18:00 pm	21:53 pm	
Equipos y Materiales (0910)		9:00 AM	09:14 am	

Total inventario insumos y fármacos: EN MILES DE DÓLARES.

DOCUMENTOS DE SOPORTE

- Listado de Inventario antes de toma física (sumillado por responsables).
- Listado de ajustes (sumillado por responsables).
- Listado de inventario final después de ajustes (sumillado por responsables).

Certificamos los valores aquí expresados ya que el conteo como la validación de los inventarios se los realizo en presencia de todos los colaboradores que intervinieron en la toma física.

Ing. Andrés Pérez

Jefe Equipos y Materiales

Hospital Vozandes Quito

Sr. Luis Aldaz

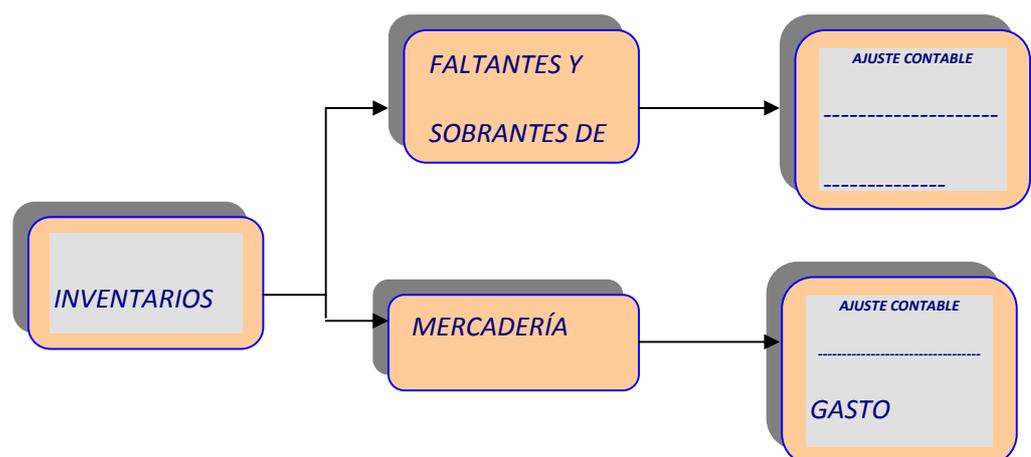
Supervisor de Bodega Central

Hospital Vozandes Quito

BAJA DE INVENTARIOS

PROCEDIMIENTO PARA LA BAJA DE INVENTARIOS Y AJUSTES DE INVENTARIO DE EXISTENCIAS

Al practicar los inventarios físicos de sus existencias, se encuentran faltantes y sobrantes, así como también con existencias que han perdido su valor de utilización económica por estar obsoletas o deterioradas.



TRATAMIENTO DE FALTANTES Y SOBANTES DE INVENTARIOS

Los faltantes y sobrantes de inventarios son el resultado de conciliar el inventario físico tomado por la empresa con el reporte contable de las existencias.

Si se llegará a determinar que existe un faltante en el inventario, los pasos a seguir son:

- a.** Para dar de baja del inventario suministros o medicinas bajo las condiciones de caducados, perdidos y/o hurtados se deberá adjuntar el informe técnico correspondiente y con los soportes necesarios (denuncia a la policía en caso de robo, fotos, detalles, etc.). Este informe técnico deberá ser juramentado y presentado ante un Notario.
- b.** Se procederá a realizar el Acta de Baja de Inventarios indicando las razones correspondientes y adjuntando el Informe Técnico descrito anteriormente. Esta acta también deberá ser juramentada y presentada ante un Notario
- c.** El Acta de Baja de Inventarios deberá estar firmada por el Responsable de la Bodega, Director Financiero, Representante Legal y Director del Hospital.
- d.** En el caso de faltantes en el inventario se deberá aplicar la norma D29 Y D30 del HOSPITAL VOZANDES QUITO , al responsable de la bodega la misma que estoy adjuntando para su conocimiento, en el caso de modificaciones a esta norma se notificará oportunamente para su conocimiento y aplicación.
- e.** La donación de medicinas o insumos únicamente se otorgará con la aprobación del Director del Hospital y esta donación será únicamente a instituciones sin fines de lucro y de bajos recursos que estén alineadas con nuestros valores y con estatutos debidamente aprobados.
- f.** La donación de bienes y medicinas a entidades sin fines de lucro, igualmente deberá dejarse por escrito y firmará el acta el Representante Legal de la entidad que recibe los bienes en donación, además de las personas nombradas en el punto c de este procedimiento. La entidad que recibe los bienes donados puede

ser una in fines de lucro y de bajos recursos que estén alineadas con nuestros valores y con estatutos debidamente aprobados

- g. Estos documentos se deberán mantener durante el tiempo de caducidad de las obligaciones tributarias.
- h. El SRI podrá solicitar, en cualquier momento, la presentación del acta, documentación y cualquier otra información que respalde la baja de inventarios.
- i. En el caso de baja de Inventarios por deterioro que sufren los inventarios, a la obsolescencia y el daño que ha sufrido los suministros o medicinas se deberá realizar una Acta debidamente notariada para que se pueda registrar en el Gasto correspondiente.

ACTA DE BAJA DE INVENTARIOS

En la ciudad de _____ a los _____ del mes de _____ del año _____, se efectuará la baja del bien descrito que a continuación se detalla:

CÓDIGO	NOMBRE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	FECHA DEL PRODUCTO (CADUCADO)
M4500001	VICRYL 1CT1	2	\$4.53	\$4.53	12/12/2010

En el departamento de _____ del HOSPITAL VOZANDES _____, da a conocer que el producto que se detalló anteriormente y que se encontraba bajo mi custodia y responsabilidad estaba:

- 1.- Deteriorado ()
- 2.- Caducado ()
- 3.- Perdido () Robo / Hurto
- 4.- Donado ()

Se adjunta a la presente Acta de Baja de Inventarios, el informe técnico correspondiente y otra documentación de soporte, los mismos que se encuentran debidamente notariados.

Por constancia de lo mencionado anteriormente, las partes suscriben el presente documento

Responsable de Bodega

Director Financiero

Representante Legal

Director del Hospital

EVALUACIÓN DEL RESULTADO 2

Indicador: El 100% de los procesos de compras e inventarios controlados hasta febrero del 2011.

El cumplimiento de este indicador se evidencia en la páginas 151 hasta 161 (Políticas de los procesos) del Manual de Normas y Procesos producto de este proyecto de tesis, también en la estructuración del Proceso de toma física de inventarios, diseño de Actas de inventarios, Acta de baja de inventarios y en el texto que antecede en la presentación del resultado 2 en cada una de las actividades descritas.

Es importante también mencionar que para el control de las compras e inventarios se imprimen los respectivos reportes con firmas de responsabilidad.

RESULTADO 3

- **Capacitar al personal en materia de inventarios y compras con el apoyo de la Administración.**

ACTIVIDADES

3.1 Reunir al personal de Equipos y Materiales para coordinar capacitación y asistencia a cursos.

Una vez documentados los procesos en el Departamento de Equipos y Materiales es necesario instruir y capacitar al personal para la adecuada ejecución y gestión de los procesos relacionados con inventarios y compras.

Internamente se realizaron varias reuniones en las cuales se socializaron los procesos propuestos despejando toda inquietud y dudas al respecto. Se calificó un proveedor capacitador quien dictó dos cursos relacionados con compras e inventarios de acuerdo a la necesidad del área. Estos son: 1) Manejo de Compras y Logística; 2) Manejo de Bodegas e Inventarios. El objetivo es que cada auxiliar por lo menos haya tomado un curso al año independiente de la capacitación interna.

Además se tomó la decisión de incluir en los contratos de provisión de insumos una cláusula en la cual los proveedores estén en la obligación de proveer capacitación permanente en materia de manejo de insumos médicos a todo el personal que maneja inventarios y compras sin ningún costo para el Hospital. Esta capacitación será coordinada entre el Jefe de Equipos y Materiales y el proveedor. Se extenderá un certificado por parte de la empresa capacitadora.

A la fecha el personal ha sido capacitado en su totalidad y están preparados para asumir sus responsabilidades con alto compromiso personal e institucional.

3.2 Autorizar cursos con enfoque en administración de inventario y gestión de compras.

La capacitación brindada al personal no hubiese sido efectiva sin el apoyo incondicional de la Administración y el Departamento de Recursos Humanos quienes han estado muy pendientes del tema.

Se logró que el apoyo económico de los cursos sea por el 100% del total de los mismos motivando de esta forma al funcionario no solo económicamente si no en su planes de carrera, actualización de sus conocimientos y crecimiento profesional.

En conclusión los cursos fueron autorizados de acuerdo a presupuesto preestablecido por el Comité de Educación Hospitalaria.

3.3 Informar de capacitación de cursos a la Administración y RRHH.

Una vez capacitado el personal se presentó a la Administración y a Recursos Humanos del HVQ el siguiente informe para constancia del proceso:

INFORME CAPACITACIÓN INVENTARIOS Y COMPRAS					
DEPARTAMENTO: Equipos y Materiales			Jefe: Ing. Andrés Pérez		
Personal	Cargo	Curso	Capacitación interna procesos	Capacitación externa curso	Fecha y lugar de capacitación
Luis Aldaz	Supervisor de Bodega Central	Manejo de Bodega e Inventarios	Capacitado	Capacitado	Marzo 2011 Cámara de Comercio de Quito
Darío Minda	Coordinador Bodeguitas Periféricas	Manejo de Bodega e Inventarios	Capacitado	Capacitado	Marzo 2011 Cámara de Comercio de Quito

Mery Castillo	Auxiliar de Bodega Central	Manejo de Bodega e Inventarios	Capacitado	Capacitado	Marzo 2011 Cámara de Comercio de Quito
Nelson Dávila	Auxiliar de Bodega Central	Manejo de Bodega e Inventarios	Capacitado	Capacitado	Marzo 2011 Cámara de Comercio de Quito
Gabriel Ibarra	Auxiliar de Bodega Central	Manejo de Bodega e Inventarios	Capacitado	Capacitado	Marzo 2011 Cámara de Comercio de Quito
Pablo Perugachi	Auxiliar de Bodega Central	Manejo de Bodega e Inventarios	Capacitado	Capacitado	Marzo 2011 Cámara de Comercio de Quito
Esteban Valencia	Auxiliar de Bodega Central	Manejo de Bodega e Inventarios	Capacitado	Capacitado	Marzo 2011 Cámara de Comercio de Quito
José Fuentes	Asistente jefatura de Equipos y Materiales	Manejo de Compras y Logística	Capacitado	Capacitado	Marzo 2011 PROPADE
John Valencia	Supervisor de Compras	Manejo de Compras y Logística	Capacitado	Capacitado	Marzo 2011 PROPADE
Valeria Rivadeneira	Secretaria de Equipos y Materiales	Manejo de Compras y Logística	Capacitado	Capacitado	Marzo 2011 PROPADE
Santiago Hernández	Supervisor de Bodega SOP	Manejo de Bodega e Inventarios	Capacitado	Capacitado	Marzo 2011 Cámara de Comercio de Quito
Fabricio Sotalín	Auxiliar de Bodega SOP	Manejo de Bodega e Inventarios	Capacitado	Capacitado	Marzo 2011 Cámara de Comercio de

					Quito
Angel Estrada	Auxiliar de Bodega SOP	Manejo de Bodega e Inventarios	Capacitado	Capacitado	Marzo 2011 Cámara de Comercio de Quito
Elías Cumbicus	Auxiliar de Bodega SOP	Manejo de Bodega e Inventarios	Capacitado	Capacitado	Marzo 2011 Cámara de Comercio de Quito
Edgar Chuquín	Auxiliar de Bodega SOP	Manejo de Bodega e Inventarios	Capacitado	Capacitado	Marzo 2011 Cámara de Comercio de Quito

Con este detalle se avala el proceso de capacitación al personal, garantizando el conocimiento de los procesos establecidos en la gestión de compras e inventarios. A su vez el personal de Equipos y Materiales está en capacidad de entregar un mayor aporte en el cumplimiento de los objetivos planteados por el Departamento de acuerdo a sus actividades asignadas y resultados esperados.

EVALUACIÓN DEL RESULTADO 3

Indicador: El 100% del personal capacitado en materia de inventarios y compras hasta marzo del 2011.

El cumplimiento de este indicador se evidencia en el texto que antecede en la presentación del resultado 3 en cada una de las actividades descritas.

El personal que labora en el Departamento de Equipos y Materiales fue capacitado en su totalidad tomando los siguientes cursos: 1) Manejo de Bodega e Inventarios y 2) Manejo de Compras y Logística. En total, recibieron la capacitación 15 personas que representan el 100% de funcionarios que forman parte de esta área. La verificación y constancia se realiza a través de un informe y lista de asistencia a estos cursos, la misma que fue entregada a la Administración del HVQ.

RESULTADO 4

- **Presentar con anticipación los requerimientos de compras de insumos y equipo médico de acuerdo a presupuesto.**

ACTIVIDADES

4.1 Diseñar e implementar un formato de solicitud de compras de insumos y equipo médico.

La gestión de compras en el Departamento de Equipos y Materiales del HVQ es muy ardua y demanda mucha concentración y preparación para tomar decisiones que beneficien los intereses de la Institución.

El área de compras para abastecer los inventarios fijados en la Bodega Central sean estos: Insumos, útiles de aseo, útiles de oficina y formularios, cumple sus procesos a través de la elaboración de órdenes de compras, las mismas que son emitidas por proveedor de acuerdo a rotación interna de inventarios en el Sistema NAF módulo de Compras. Para el control de se estas órdenes se ha establecido autorizaciones por montos de compras las mismas que serán revisadas por el Jefe del Departamento quien controlará además cantidades solicitadas en base a máximos y mínimos fijados.

A la par existe un porcentaje bastante alto de compras que manejan directamente los servicios y solicitan a los proveedores sin conocimiento del área de compras. Esto ha ocasionado compras innecesarias que no se justifican debidamente, generando una falta de control y pérdidas económicas por una inadecuada gestión de compras.

Ante esto nos vemos en la necesidad de centralizar las compras de equipos, insumos médicos y otros que no constan en inventario en el Departamento de Equipos y Materiales, justificando las mismas a través de la creación de un formulario que permita documentar todos estos casos y mantener un control de las

compras generadas. Este formulario se denominará: Formulario Información Justificación de Gastos, **ver ANEXO 6.**

Este formulario es el único documento que avalizará la compra de cualquier gasto mayor o menor a \$1000.

El jefe del servicio solicitante deberá llenar el formulario con toda la información detallada en el mismo y solicitando su requerimiento. Para control del gasto el formulario deber ser firmado por la Dirección Financiera, Subdirector General, Supervisor Operativo y Jefe del Servicio. Si el gasto supera los \$1000 el caso deber ser llevado a Comité de Compras. Si el Gasto es inferior a \$ 1000 el Comité de Compras da la autorización al Jefe de Equipos y Materiales para que proceda con la compra.

El proceso de implementación de este formulario ya es una realidad en el Hospital. Ha tenido mucha acogida, se ha mejorado el control del gasto y se compra lo estrictamente necesario de acuerdo a la necesidad prevista o presupuesto establecido.

4.2 Establecer montos de compras a ser autorizados.

Establecer montos de compras es esencial para el control de la compras generadas ya sean estas a través de orden de compra a su vez con formulario de justificación de gasto.

Los niveles de aprobación para órdenes de compra de insumos que constan en inventarios serán establecidos de la siguiente manera:

De 0 a 2.000: Autorizar el Supervisor de Compras.

De 2.001 a 5.000: Autorizar el Jefe de Equipos y Materiales.

De 5.001 en adelante: Autorizar el Director Financiero.

Los niveles de aprobación para compras con formulario información justificación de gastos serán establecidos de la siguiente manera:

De 0 a 1.000: Autorizar el Jefe de Equipos y Materiales.

De 1.001 en adelante: Autorizar el Comité de Compras y Adquisiciones.

4.3 Elaborar un listado básico de necesidades de insumos y equipo médico para el año fiscal según necesidad y presupuesto de compras.

Para cumplir esta actividad se coordinó una reunión con todos los jefes de servicios del HVQ para explicarles los pasos a seguir en la presentación de la información de necesidades de compra de insumos y equipo médico. Cada Jefe debe entregar el presupuesto anual de su servicio y/o departamento al Comité de Compras y Adquisiciones. En este debe constar el detalle de gasto de inversión y gasto operativo (corriente).

El Comité revisará conjuntamente con la Dirección Financiera la disponibilidad de presupuesto para la adquisición de equipos y compras de insumos médicos.

Para este caso se diseñó el siguiente formato el mismo que para su implementación se solicitó a los jefes de los diferentes servicios procedan a llenar el mismo entregando la siguiente información documentada y proyectada para el año fiscal 2011 en lo referente a equipamiento médico:

LISTADO DE NECESIDADES DE COMPRA DE EQUIPO MÉDICO				
CANTIDAD	DESCRIPCION DEL EQUIPO	PRECIO ESTIMADO PRESUPUESTO	NOMBRE SERVICIO	RESPONSABLE
4	Cambio de las baterías de los monitores.	800.00	UCI	Lcda. Samanta Aguirre
1	El monitor dañado debe ser reemplazado.	8,000.00	UCI	Lcda Samanta Aguirre
1	Un desfibrilador ya que el que disponemos está con la batería ya terminándose.	14,000.00	UCI	Lcda Samanta Aguirre
1	Una cama.	5,000.00	UCI	Lcda Samanta Aguirre
3	Repuestos de cables para oximetría y EKG.	330.00	UCI	Lcda Samanta Aguirre
3	Tomas de oxígeno de 15 Litros.	-	UCI	Lcda Samanta Aguirre
1	Argon Laser	18,000.00	Oftalmología	Lcda. Marcia Quiroga
1	Microscopio	5,000.00	Laboratorio de Microbiología	Dra. Jeaneth Zurita
2	Dispensador de medios 100 ml	1,800.00	Laboratorio de Microbiología	Dra. Jeaneth Zurita
1	Vitrina Panorámica (Refrigeradora)	1,000.00	Laboratorio de Microbiología	Dra. Jeaneth Zurita
1	Impresora laser	400.00	Laboratorio de Microbiología	Dra. Jeaneth Zurita
1	Computadora	600.00	Laboratorio de Microbiología	Dra. Jeaneth Zurita
6	Frascos 1000 ml	120.00	Laboratorio de Microbiología	Dra. Jeaneth Zurita
1	Estufa Memmert	3,000.00	Laboratorio de Microbiología	Dra. Jeaneth Zurita
1	MICROSCOPIO BINOCULAR	1,400.00	Laboratorio Clínico	Dra. Jeaneth Zurita
2	PIANO CONTADORES	400.00	Laboratorio Clínico	Dra. Jeaneth Zurita
1	SECADOR DE PLACAS	500.00	Laboratorio Clínico	Dra. Jeaneth Zurita

1	CENTRIFUGA 24 TUBOS	3,500.00	Laboratorio Clínico	Dra. Jeaneth Zurita
1	SEROFUGA	1,400.00	Laboratorio Clínico	Dra. Jeaneth Zurita
1	VITRINA PANORAMICA (REFRIGERADORA)	1,000.00	Laboratorio Clínico	Dra. Jeaneth Zurita
1	Nuevo ascensor como reemplazo para uno de los actuales	90,000.00	Administración	Dr. Brad Quist
8	Reemplazar 10% de las camas y camillas dentro del hospital	40,000.00	Administración	Dr. Brad Quist
1	Compra de un nuevo auto (Eddy Achig tiene la cotización)	45,000.00	Administración	Dr. Brad Quist
1	Equipo electroestimulador	4,000.00	Rahabilitación	Lcda. Carmen Simbaña / Lcdo. Jairo Figueroa
2	Equipos de ultrasonido	10,000.00	Rahabilitación	Lcda. Carmen Simbaña / Lcdo. Jairo Figueroa
1	Equipo de lasser	5,000.00	Rahabilitación	Lcda. Carmen Simbaña / Lcdo. Jairo Figueroa
2	Camillas	10,000.00	Rahabilitación	Lcda. Carmen Simbaña / Lcdo. Jairo Figueroa
1	Computador	800.00	Rahabilitación	Lcda. Carmen Simbaña / Lcdo. Jairo Figueroa
1	EQUIPO DE DIGITALIZACION DE RADIOGRAFIAS, SERVIDOR DE ALMACENAMIENTO Y TRANSMISION DE IMAGENES.	180,000.00	Imagen	Lcdo. Mario Granizo
4	DICTAFONOS DIGITALES PARA TRASCRIPCION DE INFORMES.	600.00	Image	Lcdo. Mario Granizo
1	TUBO DE RAYOS X DEL TOMOGRAFO (DURACION APROXIMADA UN AÑO).	85,000.00	Imagen	Lcdo. Mario Granizo
1	SUPER CONSOLA 2000	2,600.00	Admisión	Ing. Cristian Padilla
3	Monitores de Signos vitales	15,000.00	Cirugía Ambulatoria y Endoscopia	Lcda. Mercy Túqueres
1	Torre de endoscopia completa	140,000.00	Cirugía Ambulatoria y Endoscopia	Lcda. Mercy Túqueres

1	Duodenoscopio Jumbo	25,000.00	Cirugía Ambulatoria y Endoscopia	Lcda. Mercy Túqueres
1	Clipadora con clips para control de sangrado	3,000.00	Cirugía Ambulatoria y Endoscopia	Lcda. Mercy Túqueres
3	Pinzas de endoscopia para extracción de cuerpo extraño	680.00	Cirugía Ambulatoria y Endoscopia	Lcda. Mercy Túqueres
3	Pinzas de biopsias para EDA y Colonoscopia	3,000.00	Cirugía Ambulatoria y Endoscopia	Lcda. Mercy Túqueres
3	Pinzas de biopsias para broncoscopia	1,500.00	Cirugía Ambulatoria y Endoscopia	Lcda. Mercy Túqueres
3	Pinzas de broncoscopia para extracción de cuerpo extraño (tripode)	1,800.00	Cirugía Ambulatoria y Endoscopia	Lcda. Mercy Túqueres
2	Camillas para remplazo	10,000.00	Cirugía Ambulatoria y Endoscopia	Lcda. Mercy Túqueres
1	Refrigeradora pequeña.	300.00	Cirugía Ambulatoria y Endoscopia	Lcda. Mercy Túqueres
5	Camas hospitalarias	25,000.00	Segundo Piso	Lcda. María Fernanda Armas
10	Colchones de camas hospitalarias	30,000.00	Segundo Piso	Lcda. María Fernanda Armas
5	Portasueros simples	300.00	Segundo Piso	Lcda. María Fernanda Armas
5	Portasueros dobles	350.00	Segundo Piso	Lcda. María Fernanda Armas
10	Flujómetros de oxígeno	900.00	Segundo Piso	Lcda. María Fernanda Armas
1	Flujómetro de oxígeno pediátrico	90.00	Segundo Piso	Lcda. María Fernanda Armas
20	Tensiómetros aneroides (1	4,800.00	Segundo	Lcda. María Fernanda

	en cada habitación)		Piso	Armas
2	Succiones abdominales	240.00	Segundo Piso	Lcda. María Fernanda Armas
2	Succiones torácicas	160.00	Segundo Piso	Lcda. María Fernanda Armas
2	Succiones de secreciones	160.00	Segundo Piso	Lcda. María Fernanda Armas
1	Esterilizador de tetinas	55.00	Segundo Piso	Lcda. María Fernanda Armas
5	Camas	25,000.00	Tercer piso	Lcda. Jenny Peñafiel
10	Colchones camas Ptes	30,000.00	Tercer piso	Lcda. Jenny Peñafiel
5	Portasueros simples	300.00	Tercer piso	Lcda. Jenny Peñafiel
5	Portasueros dobles	350.00	Tercer piso	Lcda. Jenny Peñafiel
10	Flujómetros adulto (La capacidad del piso es de 34 pacientes, solo tenemos 15 y su uso frecuente)	900.00	Tercer piso	Lcda. Jenny Peñafiel
1	Flujómetro pediátrico	90.00	Tercer piso	Lcda. Jenny Peñafiel
25	Tensiómetros Aneroides (Es 1 para cada habitación, los que al momento tenemos son de mercurio y se los envía a arreglar todo el tiempo)	6,000.00	Tercer piso	Lcda. Jenny Peñafiel
2	Succiones Abdominales	240.00	Tercer piso	Lcda. Jenny Peñafiel
2	Succiones torácicas (Solo tenemos 1 y debemos prestar a UCI).	160.00	Tercer piso	Lcda. Jenny Peñafiel
2	Succión de Secreciones (Los frascos están deteriorados y cuando nos faltan)	160.00	Tercer piso	Lcda. Jenny Peñafiel
1	Esterilizador de tetinas	55.00	Tercer piso	Lcda. Jenny Peñafiel
5	Silla de Escritorio	90.00	Estadística	Lcda. Grace Salas
3	Silla de Escritorio	285.00	Estadística	Lcda. Grace Salas
1	Teléfono	15.00	Estadística	Lcda. Grace Salas
1	Coche metálico	120.00	Estadística	Lcda. Grace Salas
9	Protectores de lámparas florecntes	20.00	Estadística	Lcda. Grace Salas
2	Luces de Emergencia	30.00	Estadística	Lcda. Grace Salas
1	Gillotona	60.00	Estadística	Lcda. Grace Salas
3	Lámparas florecntes	30.00	Estadística	Lcda. Grace Salas
1	Linterna	15.00	Estadística	Lcda. Grace Salas
1	Purificador de aire	80.00	Estadística	Lcda. Grace Salas
4	Protectores metálicos para ventanas (mallas)	20.00	Estadística	Lcda. Grace Salas
2	Biceras para ventanas	50.00	Estadística	Lcda. Grace Salas
2	Sensores de humo	70.00	Estadística	Lcda. Grace Salas
TOTAL		865,725.00		

EVALUACIÓN DEL RESULTADO 4

Indicador: El 100% de los requerimientos presentados según presupuesto hasta marzo del 2011.

El cumplimiento de este indicador se evidencia en el texto que antecede en la presentación del resultado 4 en cada una de las actividades descritas.

Los requerimientos de compras de insumos y equipo médico se sustentan en el Listado Básico de necesidades que debe ser presentado por todos los Servicios del HVQ y de acuerdo a presupuesto. La cantidad en dólares que se proyecte comprar será el presupuesto aprobado por la Dirección Financiera para el año fiscal.

El diseño del Formulario Justificación de Gasto controla la solicitud y cumplimiento de la compra de los equipos e insumos médicos si justifica su adquisición, una vez tratado el caso en Comité. **Ver ANEXO 6.**

Se establecen montos de compras para ser autorizados por la Dirección Financiera y la Jefatura de Equipos y Maetriaes.

En conclusión este indicador se cumple en un 100%.

RESULTADO 5

- **Establecer los Comités de Compras y Adquisiciones y de Calificación Proveedores para mejorar la gestión de compras.**

ACTIVIDADES

5.1 Citar a candidatos para conformación de los Comités de Compras y de Calificación de Proveedores y elegir a los Coordinadores.

La necesidad de conformar los Comités de Compras y Adquisiciones y de Calificación de Proveedores es estratégico para el adecuado control de las Compras e ingreso de nuevos proveedores al HVQ.

Ante esto se procede a invitar a una reunión ordinaria a un grupo de profesionales altamente calificados explicándoles el trabajo que demanda ser miembro de estos Comités y del alto grado de confianza y responsabilidad que depositará la Administración para quienes conformen los mismos.

Se cita a los candidatos con el siguiente modelo de invitación vía e-mail:

Estimados colaboradores de HVQ, el motivo de la presente es invitarles a la conformación de los Comités tanto de Calificación de Proveedores como de Compras y Adquisiciones la misma que se realizará el día viernes 01 de abril del 2011 en el Departamento de Equipos y Materiales a las 9h00 am. Solcitamos su puntual asistencia.

Atentamente,

Ing. Andrés Pérez

Representante Administración

5.2 Establecer la conformación de los Comités a través de un Acta.

Para constancia del proceso de conformación se procede a levantar dos actas, una para cada Comité, especificando los puntos tratados, decisiones y acuerdos suscritos para cada caso. Es así como los Comités quedan conformados de la siguiente manera:

COMITÉ DE COMPRAS Y ADQUISICIONES HVQ ACTA DE CONFORMACIÓN COM001

En la ciudad de Quito, a los 01 días del mes de abril del año en curso, siendo las 09h00 am se reúnen las siguientes personas para conformar el Comité de compras:

ASISTENTES

Doctor Richard Douce, Director Medico.

Licenciado Richard Blair, Director Financiero.

Doctora Paulina López, Subdirectora Médica.

Señor John Valencia, Supervisor de Compras.

Ingeniero Andrés Pérez, Jefe de Equipos y Materiales.

Licenciada Jenny Torres, Directora de Enfermería.

Señor Eddy Achig, Jefe de Mantenimiento.

AUSENTES

Doctora Tahína Paredes, Jefa de Farmacia (Justificado).

Señor David Larrea, Supervisor de Farmacia (Justificado).

Licenciada Shidley Galeano (Envía Representante).

PUNTOS A TRATAR

Lectura del Reglamento y Conformación del Comité.

Se da lectura al reglamento y se procede a cambiar lo siguiente:

En la introducción en lugar de reactivos, se escribirá insumos para laboratorio.

En Artículo 1. De su conformación

Los asistentes acuerdan que los siguientes son los miembros Fijos: Jefe de Equipos y Materiales (Coordinador del Comité), Director Médico, Directora de Enfermería, Subdirectora General, Director Financiero, Representante del área que solicita el pedido, Secretaria de Equipos y Materiales (Secretaria del Comité),

Los siguientes serán los miembros opcionales dependiendo el caso: Supervisor de Compras, Supervisor de Farmacia, Jefe de Mantenimiento.

Adicional la Licenciada Jenny Torres, solicita se incluya a la Dra., Jeanette Zurita en calidad de Jefa de Laboratorio, se excluye a la licenciada Shidley Galeano y en su lugar se pone a la Dra. Jimena Jaramillo en su calidad de Jefa de Servicios Auxiliares, las mismas que serán miembros opcionales del comité.

En Artículo 2, De las Funciones

Se añade el literal 14) "El Director Financiero hará conocer al Comité de Compras y Adquisiciones el listado de necesidades priorizado de la proyección de compras enviado por cada departamento, el mismo listado que será evaluado y aprobado en comité".

En artículo 3, De las sanciones

En el literal 4), se cambia 4 de los 7 miembros, en el literal 5) queda “Todos lo miembros del Comité tiene voz y voto, excepto la secretaria que solo tiene voz”.

En artículo 4, Del listado básico de insumos médicos.

En el literal 1) se añade las palabras “y depurado”.

Se añade el literal 4) “En el caso de desabastecimiento el Supervisor de Compras queda facultado para comprar la segunda opción el insumo que faltare sin previa reunión del Comité, siempre y cuando haya sido evaluado y aprobado. Cuando el desabastecimiento haya pasado se regresará a la primera opción”.

Se añade el literal 5) “Todo insumo nuevo a ser incluido en el listado básico de insumos médicos será traído a comité para su respectiva evaluación”.

El Licenciado Richard Blair, autoriza a realizar compras al Jefe de Equipos y Materiales cuando estas no sobrepasen \$1000.00, sin la aprobación del Comité de Compras.

Se acuerda reuniones extraordinarias semanales hasta conformar el Comité, las mismas que se llevarán a cabo todos los días viernes a las 11:30am y serán notificadas con 48 horas.

Con estos cambios y bajo la aceptación de los presentes se conforma el Comité de Compras y Adquisiciones del Hospital Vozandes.

Da por finiquitada a la reunión a las 12:30 am.

Para constancia de todo lo aquí señalado suscriben en dos copias originales de igual valor y contenido en la ciudad de quito a los 01 días de abril de 2011 los siguientes miembros del Comité: Doctor Richard Douce (Director Médico), Licenciado Richard Blair (Director Financiero), Doctora Paulina López

(Subdirectora), Licenciada Jenny Torres (Directora de Enfermería), Sr John Valencia (Supervisor de Compras), Andrés Pérez (Jefe de Equipos y Materiales), Sr. Eddy Achig (Jefe de Mantenimiento).

COMITÉ DE CALIFICACION DE PROVEEDORES HVQ

ACTA DE CONFORMACIÓN CP001

En la ciudad de Quito, a los 01 días del mes de abril del año en curso, siendo las 9:00 am se reúnen las siguientes personas para conformar el Comité de Calificación de proveedores:

ASISTENTES

Lcda. Adriana Cueva, Directora Financiera

Ingeniero Andrés Pérez, Jefe de Equipos y Materiales

Dra. Ámbar Paredes, Jefa de Farmacia

Dra. Jimena Jaramillo, Directora de Servicios Auxiliares

Orden del día

1. Saludos y bienvenida a todos los presentes miembros del Comité.
2. Lectura y aprobación del orden del día.
3. Elección de los Miembros del Comité.
4. Elección del secretario del Comité.
5. Lectura del reglamento de calificación de proveedores.
6. Lectura del cronograma – planificación calificación proveedores.

7. Fijar fecha para la exposición del programa para ingreso de datos proveedores participantes.
8. Designación de comisiones para la presentación de informes de calificación al comité.

PUNTO 1: Lcda. Adriana Cueva inicia la reunión con la bienvenida a todos los presentes. Menciona que cuenta con nosotros en este proceso que es muy importante para el HVQ y de gran responsabilidad.

PUNTO 2: Lcda. Adriana Cueva procede con la lectura del orden del día y pone a consideración el mismo. Los presentes aprueban orden del día de la reunión y se procede según lo establecido.

PUNTO 3: Se procede a elegir a los miembros del Comité. Todos los presentes aceptan por unanimidad y eligen como coordinadora del Comité a la Lcda. Adriana Cueva Directora Financiera.

PUNTO 4: Se procede a elegir al secretario del Comité de Calificación de Proveedores, asignando esta responsabilidad por unanimidad de los miembros al Ing. Andrés Pérez. Para el levantamiento de las actas y redacción de las mismas se solicitará la presencia de la Sra. Valeria Rivadeneira Secretaria de Equipos y Materiales.

PUNTO 5: Lcda. Adriana Cueva procede a dar lectura del reglamento. Se realizan las siguientes observaciones al mismo:

- Dra. Jaramillo solicita que el artículo 9 página 5 se cambie el texto Incineración de desechos hospitalarios por Tratamiento de desechos hospitalarios. El Comité acepta el cambio.
- Dra. Jaramillo solicita que en la Pg. 7 se cambie la fecha: Año 2010 por 2011. El Comité acepta el cambio.

PUNTO 6: Lcda. Adriana Cueva procede a dar lectura del cronograma de actividades para el proceso de Calificación de proveedores y por unanimidad se aprueba.

PUNTO 7: La exposición del programa para parametrizar las bases será realizada por sistemas de acuerdo a fecha que determine la Dirección Financiera juntamente con jefatura de Sistemas.

PUNTO 8: Ing. Andrés Pérez y Lcda. Adriana Cueva sugiere conformar las siguientes comisiones las mismas que son aprobadas por los miembros de Comité:

FÁRMACOS:

- Técnico: Lcdo. David Larrea.
- Legal: Dra. Sofía Irigoyen / Dr. Guillermo Bossano.
- Financiero: Lcda. Sandra Benalcázar.

INSUMOS, MATERIALES, EQUIPOS:

- Técnico: Sr. John Valencia / Ing. Biomédico Diego Arias.
- Legal: Dra. Sofía Irigoyen / Dr. Guillermo Bossano.
- Financiero: Verónica Hidalgo.

ALIMENTACIÓN:

- Técnico: Dra. Miryan Andrade.
- Legal: Dra. Sofía Irigoyen / Dr. Guillermo Bossano.
- Financiero: Ing. Gabriela López.

ROPERÍA

- Técnico: Sr. Marco Mantilla.
- Legal: Dra. Sofía Irigoyen / Dr. Guillermo Bossano.
- Financiero: Sra. Verónica Carapaz.

HIGIENE AMBIENTAL Y AUDITORÍA AMBIENTAL:

- Técnico: Sr. Jaime Taipe / Ing. Cristian Yépez.
- Legal: Dra. Sofía Irigoyen / Dr. Guillermo Bossano.
- Financiero: Sra. Verónica Carapaz.

MANTENIMIENTO:

- Técnico: Sr. Eddy Achig.
- Legal: Dra. Sofía Irigoyen / Dr. Guillermo Bossano.
- Financiero: Santiago Sánchez.

Siendo las 12h30 am se da por terminado la reunión del Comité de Calificación de Proveedores.

Para constancia de todo lo aquí señalado suscriben el acta original en la ciudad de Quito a los 01 días de abril del 2011 los siguientes miembros del Comité: Lcda. Adriana Cueva / Directora Financiera (Coordinadora Comité Calificación de Proveedores), Ing. Andrés Pérez / Jefe de Equipos y Materiales (Secretario del Comité), Dra. Ximena Jaramillo / Directora Servicios Auxiliares, Dra. Ambar Paredes / Jefa de Farmacia.

5.3 Establecer los reglamentos de los Comités.

Esta actividad fue realizada primeramente convocando a los miembros de los Comités tanto de Compras y Adquisiciones como de Calificación de Proveedores.

En esta reunión se procedió a redactar los reglamentos que para cada caso contienen artículos que garantizan el correcto manejo de las compras e ingreso de nuevos proveedores al Hospital Vozandes Quito, Hospital Vozandes Oriente y Clínicas Satélites.

Los reglamentos cumplen la normativa legal establecida para cada caso con revisión y aprobación del Departamento Legal del HVQ.

Estos documentos constan descritos con todos sus contenidos en el Manual de Normas y Procesos producto final del este proyecto de tesis.

5.4 Imprimir reglamento de los Comités y presentar a la Administración.

Los reglamentos fueron redactados y revisados por el Departamento Legal del Hospital Vozandes Quito garantizando así el ordenamiento jurídico de los mismos.

Se procede a imprimir los reglamentos y a socializar los mismos con los miembros de los Comités para conocimiento e ejecución en la toma de decisiones en la gestión de compras.

Se entrega una copia de cada uno al Director General y otra copia queda en el Departamento de Equipos y Materiales.

EVALUACIÓN DEL RESULTADO 5

Indicador: El 100% de los Comités conformados con miembros hasta abril del 2011.

El cumplimiento de este indicador se evidencia en el texto que antecede en la presentación del resultado 5 en cada una de las actividades descritas.

Se procede a la conformación de los Comités: 1) Comité de Compras y Adquisiciones, y 2) Comité de Calificación de proveedores mediante convocatoria a través de e-mail.

Para constancia del cumplimiento se generan Actas de Comités en las cuales se describen los acuerdos y se eligen a los coordinadores.

Se redactan los reglamentos, los mismos que son revisados y aprobados por el Departamento Legal, se los imprime y son entregados, uno al Director General y otro queda en el Departamento de Equipos y Materiales. **(Ver Manual de Normas y Procesos, Páginas 64 hasta 77).**

En conclusión este indicador se cumple en un 100%.

RESULTADO 6

- **Elaborar el Manual de Normas y Procesos del Departamento de Equipos y Materiales.**

ACTIVIDADES

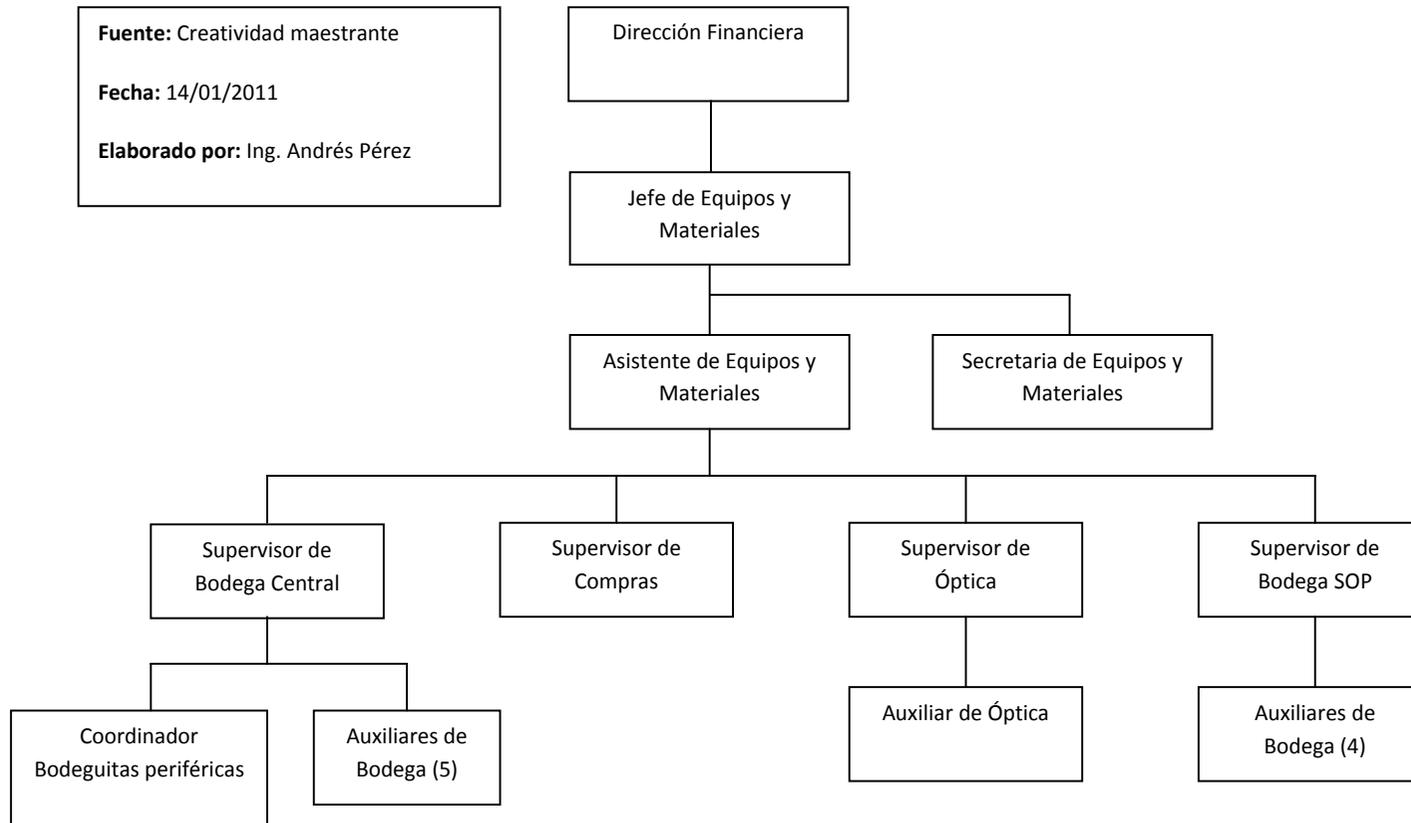
6.1 Revisar Bibliografía, procesos, políticas y organigrama del Departamento de Equipos y Materiales relacionados con la misión y visión institucional.

Para sustento del contenido del Manual se procede a la revisión de la bibliografía utilizada para su elaboración y estructura técnica. Esta información la podemos visualizar en la bibliografía general en la cual se citan los libros utilizados para la metodología de procesos, levantamiento de información, diagramas de flujo, formatos de descripción de puestos con su detalle de responsabilidades.

Los procesos fueron levantados y mejorados así como se elaboraron políticas que determinen los lineamientos a seguir en cada caso, todo esto relacionado con la misión y visión institucional redactada en al etapa de Marco Institucional relacionados con el objetivo general y objetivos específicos planteados para este proyecto de tesis.

Revisado el organigrama del Departamento de Equipos y Materiales este queda establecido de la siguiente manera:

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL EQUIPOS Y MATERIALES



6.2 Redactar las responsabilidades de los dueños de los procesos.

Un Manual de Normas y Procesos debe contener en detalle la descripción de las responsabilidades de los dueños de los procesos. Para el caso he utilizado como herramienta el formato de especificación del cargo extraído del libro Administración de Recursos Humanos del autor Idalberto Chiavenato. En este formato se redactan individualmente cada una de las responsabilidades y tareas que debe cumplir el personal de Equipos y Materiales de acuerdo al cargo y funciones asignadas en sus lugares de trabajo. Esta herramienta facilitará una guía importante que será compartida al interior del departamento para conocimiento de todos quienes conforman e integren en un futuro el mismo.

Los diseños de los puestos se encuentran detallados con todos sus contenidos en el Manual elaborado. Se adjunta un ejemplo del formato utilizado, ver **ANEXO 7**.

6.3 Diseñar e implementar el Manual de Normas y Procesos del Departamento de Equipos y Materiales del HVQ.

La elaboración y diseño de este manual es producto del Maestrante juntamente con la colaboración del equipo de trabajo del Departamento de Equipos y Materiales y el apoyo de la Administración del HVQ.

El Manual detalla una breve introducción, objetivos, organigrama del departamento, descripción de cargos con sus responsabilidades y tareas, reglamentos, políticas y procedimientos.

El contenido del mismo ha sido socializado juntamente con el personal a cargo durante todo este tiempo de levantamiento de información y su implementación ha sido aplicada a la par logrando buenos resultados cumpliendo un mejor reordenamiento en las actividades de compras e inventarios generando productividad y mayor control.

El propósito de esta implementación es que todo el personal que labora en Equipos y Materiales pueda disponer de una guía práctica para realizar y conocer sus funciones de forma adecuada generando una mayor rentabilidad para el Departamento y el Hospital.

El Manual es de fácil comprensión, sencillo y sistemático de acuerdo a la realidad del área para la cual se aplica y la Institución. Esta herramienta se adjunta a este proyecto de tesis como un documento anexo cumpliendo así otro resultado planteado en la Matriz de Marco Lógico.

6.4 Imprimir el Manual de Normas y Procesos.

Una vez redactado el Manual el compromiso del maestrante es imprimir tres ejemplares los cuales serán distribuidos de la siguiente manera: Uno de ellos para la Administración del HVQ, otro para el Departamento de Equipos y Materiales y un tercero para la Universidad Técnica Particular de Loja quien avala este proyecto de tesis.

6.5 Entregar el Manual a la Administración.

La Administración del HVQ para cumplimiento y certeza de la elaboración de este proyecto de tesis recibirá un impreso del Manual de Normas y Procesos para el Departamento de Equipos y Materiales. Este manual se considera como una herramienta profesional que será usada por el personal y las futuras generaciones de profesionales que integren este departamento considerado uno de los más importantes de la Institución.

EVALUACIÓN DEL RESULTADO 6

Indicador: El 100% del Manual de Normas y Procesos elaborado hasta abril del 2011.

El cumplimiento de este indicador se evidencia en el texto que antecede en la presentación del resultado 6 en cada una de las actividades descritas.

Se diseña y elabora el Manual de Normas y Procesos cumpliendo la metodología escogida de acuerdo a la Bibliografía consultada y creatividad del maestrante.

La revisión de los procesos, políticas y bibliografía es el producto de la información plasmada en el Manual y en este proyecto de tesis.

Se detalla la información de las responsabilidades y funciones del personal que labora en esta área especificando sus niveles de autoridad, en el Formato de Descripción de Puestos , **Ver ANEXO 7 y páginas 9 hasta la 63 del Manual de Normas y Procesos.** Consecuentemente el organigrama del Departamento es reestructurado.

La impresión y entrega de este manual a las autoridades cierra el cumplimiento del 100% de este indicador.

INDICADOR DEL PROPÓSITO

Este indicador ha sido cumplido en un 100% mediante el mejoramiento y documentación de los procesos de adquisición de equipo médico, compras de insumos y manejo de inventario, optimizando así los recursos del Departamento de Equipos y Materiales disminuyendo pérdidas económicas en la gestión de compras e inventarios. El producto que respalda este proceso es el Diseño, Implementación e impresión del Manual de Normas y Procesos para esta área de trabajo. Los procesos mejorados y documentados están descritos en las páginas 78 hasta la 150 del Manual.

A continuación detallo el cuadro de resumen de los procesos mejorados:

CUADRO RESUMEN DE PROCESOS MEJORADOS														
No.	PROCESO (A)	PROCESO (P)	ACTIVIDADES		AVA (A)		AVA (P)		PEMIA (A)	PEMIA (P)	TIEMPOS (A)		TIEMPOS (P)	
	MOMBRE DEL PROCESO	NOMBRE DEL PROCESO	(A)	(P)	% VAN	% VA	% VAN	% VA	%	%	HORA	DIA	HORA	DIA
1	Recepción de compras de insumos.	Recepción de compras de insumos.	12	15	17	17	0	53	66	47	88.62	3.69	2.60	0.11
2	Reposición insumos en consignación.	Reposición insumos en consignación.	10	15	20	30	0	53	50	47	88.50	3.69	2.60	0.11
3	Transferencia de insumos.	Transferencia de insumos.	6	9	17	33	0	44	50	56	0.93	0.04	0.75	0.03
4	Almacenamiento de insumos.	Almacenamiento de insumos.	5	7	40	60	0	57	0	43	1.25	0.05	0.90	0.04
5	Requisiciones de insumos.	Requisiciones de insumos.	6	16	17	0	0	44	83	56	0.75	0.03	1.13	0.05
6	Ingresos nocturnos a Bodega Central.	Ingresos nocturnos a Bodega Central.	7	12	14	57	0	58	29	42	0.75	0.03	0.60	0.03
7	Compra de equipo menor de \$ 0 a \$ 1000.	Compra de equipo menor y mayor.	15	30	20	40	0	40	40	60	50.57	2.11	132.43	5.52
8	Compra de equipo menor de \$ 1000 a \$ 5000.	Unificado en proceso No. 7	22		18	23			59		222.52	9.27		
9	Compra de equipo mayor a \$ 5000.	Unificado en proceso No. 7	22		18	23			59		227.32	9.47		

10	Compra de insumos médicos, útiles y formularios.	Compra de insumos médicos, útiles, formularios y otros.	9	23	11	56	0	48	33	52	7.45	0.31	6.52	0.27
11	Compra de insumos y suministros que no constan en el cuadro básico de insumos.	Unificado en proceso No. 10	7		14	57			29		2.58	0.11		
12	Compra de equipo médico mediante importación.	Compra de equipo médico e insumos médicos mediante importación.	21	32	19	48	0	53	34	47	4396.90	183.20	2263.93	94.33
13	Compra de insumos mediante importación.	Unificado en proceso No.12	19		16	53			31		4397.35	183.22		
14	Toma física de inventarios.	Toma física de inventarios.	16	28	13	69	0	43	18	57	182.50	7.60	33.12	1.38

Fecha: 04/05/2011

Fuente: Levantamiento de procesos.

Elaborado por: Ing. Andrés Pérez

En este cuadro podemos visualizar que de un total de 14 procesos revisados en el Departamento de Equipos y Materiales se ha logrado reducir a 10 procesos con todas sus propuestas y mejoras respectivas. Se identificó que los procesos antes de la mejora no cumplen con la metodología de procesos, existe duplicación de actividades, falta de documentos que respalden los procesos y actividades que no agregan valor.

Los procesos número 7, 8 y 9 fueron unificados en un solo proceso: Compra de equipo mayor y menor. De igual forma los procesos 10 y 11: Compra de insumos médicos, útiles, formularios y otros. También los procesos 12 y 13 se unificaron en uno solo con el nombre: Compra de equipo médico e insumos médicos mediante importación.

Al unificar estos procesos se eliminan actividades duplicadas y se optimizan los tiempos garantizando una mayor productividad. En ciertos procesos se incrementan las actividades por motivo de la standarización de criterios.

El 100% de los procesos fueron mejorados los tiempos de respuesta y se procedió además a realizar un análisis de actividades PEMIA: Preparación, espera, inspección y archivo.

Finalmente la documentación que respalda a cada proceso fue levantada describiendo el objetivo y propósito de cada documento así como el sistema en el cual se emite, su origen y destino final.

En conclusión este indicador se cumple en un 100% de acuerdo a lo descrito en la Matriz de Marco Lógico.

INDICADOR DEL FIN

Una vez mejorados los procesos de compras e inventarios en el Departamento de Equipos y Materiales se logra tener alta productividad optimizando los recursos y reduciendo los errores y las pérdidas hasta en un 99%.

Los dueños de los procesos están mejor capacitados y conocen claramente sus responsabilidades y actividades en cada función asignada.

Para cumplir este indicador se optimiza el inventario reduciendo stocks mediante un análisis de máximos y mínimos mejorando la rotación del mismo, pues el inventario está con un sobre stock representando un alto costo para el hospital mantenerlo. La meta planteada es reducir un 30% y se supera la misma con un 35,68%.

Como consecuencia la gestión de compras mejora, se reduce las compras excesivas e innecesarias, se disminuye tiempo de inventario de dos meses a 21 días y la provisión de insumos y materiales se ajusta a una necesidad real mediante un justo a tiempo.

Además el ahorro en la gestión de compras se hace presente una vez implementado el formulario de gasto mayor y menor el cual justifica el pedido o solicitud de una compra de equipamiento médico u otros activos, la misma que está sujeta a un proceso de proformas y negociación en la nueva propuesta del proceso, garantizando así eficiencia y un ganar en cada caso de adquisiciones generando un ahorro, descuentos sustanciales en cada negociación.

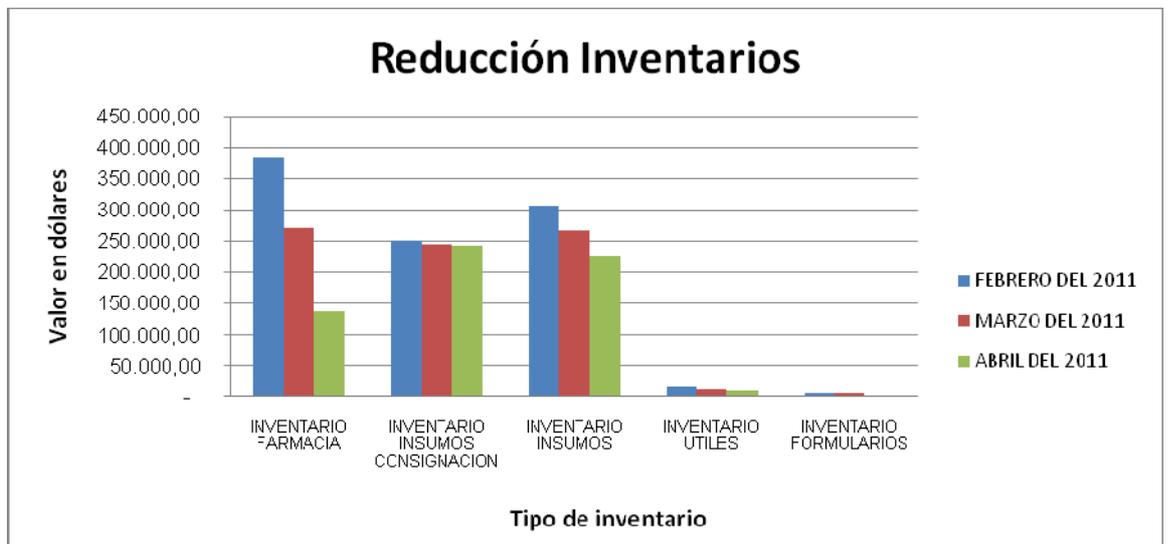
Los inventarios realizados se los hace en menor tiempo, existe un mejor control de insumos caducados y se reduce porcentajes de pérdidas en los mismos (sobrantes y faltantes).

La documentación de los procesos con sus políticas establecidas y descritas en el Manual establece los lineamientos y normativas para el control y direccionamiento de las actividades, **(Ver páginas 151 hasta 161 del Manual)**.

A continuación se detallan las evidencias encontradas y mejoradas para cumplir este indicador tomando en cuenta además que como política implementada el hospital tiene un margen de error en inventarios del 1% para justificar faltantes y sobrantes si existieren.

REDUCCIÓN INVENTARIOS MÁXIMOS Y MÍNIMOS							
TIPO DE INVENTARIO	FEBRERO DEL 2011	MARZO DEL 2011	ABRIL DEL 2011	Primera revisión M y M	Segunda Revisión M y M	Total reducción stocks	Porcentaje de reducción
INVENTARIO FARMACIA	383.384,68	271.040,19	137.192,50	112.344,49	133.847,69	246.192,18	64,22
INVENTARIO INSUMOS CONSIGNACION	250.713,46	244.896,50	242.001,63	5.816,96	2.894,87	8.711,83	3,47
INVENTARIO INSUMOS	306.676,97	267.260,46	226.607,30	39.416,51	40.653,16	80.069,67	26,11
INVENTARIO ÚTILES	18.861,31	14.511,02	12.238,58	4.350,29	2.272,44	6.622,73	35,11
INVENTARIO FORMULARIOS	5.426,70	5.365,81	2.690,93	60,89	2.674,88	2.735,77	50,41
TOTALES	965.063,12	803.073,98	620.730,94	161.989,14	182.343,04	344.332,18	
TOTAL AHORRO				344.332,18			
TOTAL PORCENTAJE REDUCIDO				35,68%			

GRAFICO 1



Fecha: 04/05/2011

Fuente: Análisis reducción de stocks en inventarios.

Elaborado por: Ing. Andrés Pérez

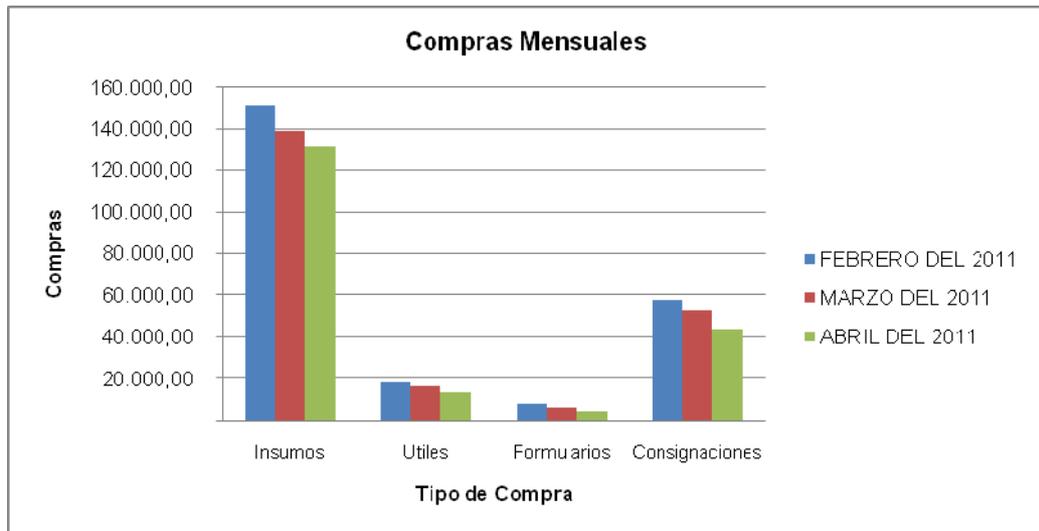
En este gráfico se puede visualizar una disminución de los inventarios en los meses de febrero, marzo y abril del 2011 debido a una reducción de stock por revisión de máximos y mínimos. La meta planteada fue una reducción del 30% y se logra superar la misma consiguiendo un 35.68%.

Existen varios porcentajes de disminución de acuerdo a cada monto e inventario respectivo. El porcentaje de reducción total del inventario es del 35.68% que representa un ahorro de \$ 344.332,18 generando rentabilidad para la Bodega de Central y en general para el HVQ.

Al reducir los stocks mediante la depuración de máximos y mínimos se mejora la rotación del inventario y a su vez la gestión de compras reorganizando el sistema de compras, para ello detallo la siguiente información:

REDUCCIÓN COMPRAS MENSUALES							
TIPO DE COMPRA	FEBRERO DEL 2011	MARZO DEL 2011	ABRIL DEL 2011	Primera reducción	Segunda reducción	Total reducción compras	Porcentaje reducción de compras
Insumos	150.722,54	138.951,47	131.876,89	11.771,07	7.074,58	18.845,65	12,50
Útiles	18.072,41	16.018,06	13.035,12	2.054,35	2.982,94	5.037,29	27,87
Formularios	7.815,23	6.013,09	4.299,21	1.802,14	1.713,88	3.516,02	44,99
Consignaciones	57.407,57	52.499,94	43.688,39	4.907,63	8.811,55	13.719,18	23,90
Totales	234.017,75	213.482,56	192.899,61	20.535,19	20.582,95	41.118,14	
	TOTAL REDUCIDO		41.118,14				
	TOTAL PORCENTAJE REDUCIDO		17,57%				

GRAFICO 2



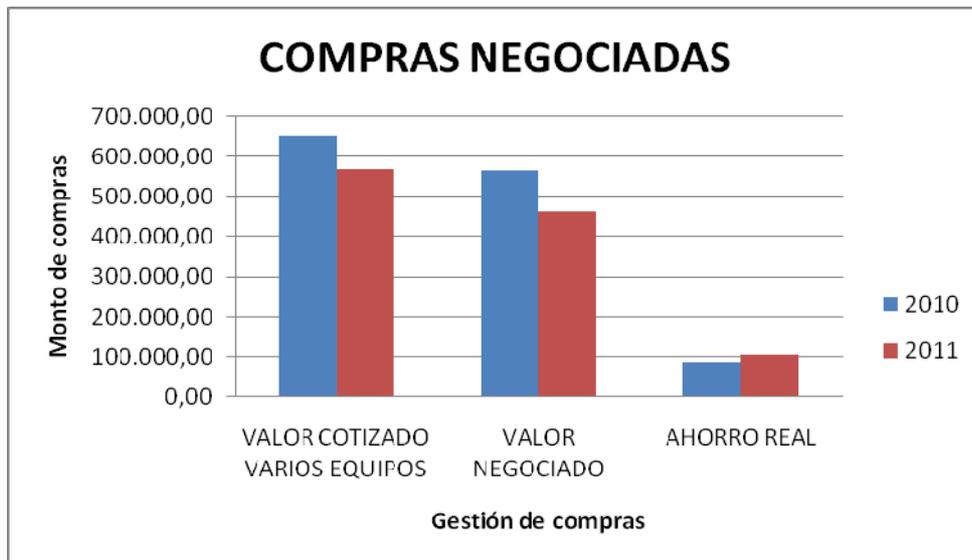
Fecha: 04/05/2011

Fuente: Análisis mejoramiento gestión de compras.

Elaborado por: Ing. Andrés Pérez

En este gráfico se puede visualizar una disminución de las compras a partir del mes de febrero, marzo y abril del 2011 debido a un mejoramiento en la gestión de compras. Existen varios porcentajes de disminución de acuerdo a cada monto de compras gestionado cada mes. El porcentaje de reducción total de las compras es del 17.57% que representa un ahorro de \$ 41.118,14 generando rentabilidad para la Bodega de Central y en general para el HVQ. Tomando en cuenta el ahorro obtenido en inventarios este porcentaje nos ayuda a programar mejor nuestras compras.

AHORRO NEGOCIACIÓN EN GESTIÓN DE COMPRAS				
AÑO	VALOR COTIZADO VARIOS EQUIPOS	VALOR NEGOCIADO	AHORRO REAL	PORCENTAJE AHORRO
2010	653.793,36	566.235,59	87.557,77	13,39
2011	568.749,28	463.741,50	105.007,78	18,46
TOTALES	1.222.542,64	1.029.977,09	192.565,55	15,75

GRAFICO 3

En este gráfico se puede visualizar el ahorro generado en cada negociación de compras. Este fue un proceso que se comenzó a implementar a partir del año 2010 mediante la implementación del formulario de gasto mayor y menor y la solicitud de tres cotizaciones por cada compra realizada.

El ahorro generado en estos dos años hasta la fecha ha sido de \$ 192.565,55 que representa un 15.75% del total de compras cotizado que asciende a \$ 1.222.542,64. Con esto se tiene un mejor control, pues la mejor cotización es aprobada en Comité de Compras y siempre estará sujeta a una negociación. Los

descuentos ganados por el Hospital superan el 10% que regularmente otorgan los proveedores.

En conclusión este indicador se cumple en un 99%, tomando en cuenta que el 1% corresponde a casos que son aceptados por el Hospital como margen de error y de acuerdo al análisis que antecede tanto en inventarios como en compras se ha generado un incremento de la rentabilidad y ahorro sustancial con la mejora e implementación de los procesos.

10. CONCLUSIONES

1. El Departamento de Equipos y Materiales del Hospital Vozandes Quito no tenía estructurado un Manual de Procedimientos y Responsabilidades, razón por la cual se propuso esta herramienta administrativa con el fin de levantar los procedimientos y responsabilidades optimizando los recursos y disminuyendo pérdidas económicas en la gestión de compras e inventarios.
2. Esta herramienta se considera muy flexible e importante, ya que ayuda a los dueños de los procesos a tener una guía en la ejecución de sus actividades y responsabilidades asignadas; además permite a la Jefatura del Departamento tener un control de los procesos, tomar decisiones efectivas estableciendo objetivos, estrategias y cursos de acción emergentes.
3. Para llevar a cabo este proceso de mejora y documentación de procesos a través del diseño e implementación de un Manual de Procedimientos y Responsabilidades se realizó un diagnóstico situacional participativo en el cual estuvieron presentes autoridades del hospital y personal del departamento. Todo esto con el fin de conocer sus demandas, expectativas y sugerencias
4. Los problemas encontrados fueron identificados a través de una lluvia de ideas, para lo cual se realizó un taller priorizando los mismos en la Matriz de Problemas Priorizados obteniendo el problema más representativo tema de este proyecto de tesis. Cada uno de ellos fue desarrollado con mucha comunicación e interacción de los involucrados. Esta jerarquización de problemas se lo clasificó de acuerdo a campos problemáticos: Educación, economía, política, medio ambiente, servicios de salud.
5. Gracias a la participación activa de la Dirección General del Hospital en su apoyo en la ejecución de este Manual se ha creado en cada empleado una conciencia de trabajar bajo la metodología de procesos y seguir optimizando los recursos.
6. La capacitación realizada a los usuarios permite actualizar y reforzar los conocimientos técnicos/científicos, dando como resultado el mejoramiento de la

gestión de compras e inventarios, lo cual permite generar controles en los procesos en forma eficiente, eficaz y económica.

7. La competitividad del mercado ha obligado a que las empresas tengan que optimizar sus métodos administrativos, lo que exige que la gente que trabaja dentro de la organización esté muy preparada y dispuesta para el cambio. Es así como el Departamento de Equipos y Materiales ante el entorno competitivo ha requerido de esta herramienta administrativa basada en objetivos claros y adaptables a las situaciones de cambio y desarrollo empresarial.
8. La mejora de procesos es una tarea en la que importa mucha participación y el compromiso de los dueños de los procesos, es fundamental el apoyo de las autoridades para el cumplimiento de los objetivos planificados al inicio de la propuesta.
9. La propuesta de un mejoramiento de procesos y descripción de responsabilidades fue muy importante para solucionar los problemas presentados y cumplir los objetivos propuestos en este proyecto de tesis. Se sustenta la información a través de flujogramas de procesos, formatos de determinación de procesos y formatos de especificación de cargos.
10. El trabajar bajo una administración por procesos mejorando los mismos, ayudará al departamento a incrementar la rentabilidad y mejorar su imagen ante los clientes con un servicio eficaz, rápido y garantizado.
11. El levantamiento de información se lo realizó juntamente con los dueños de los procesos diagramando las actividades, realizando análisis de valor agregado y la propuesta o mejora respectiva.
12. Estos procesos pueden ser controlados y evaluados periódicamente en base a los tiempos obtenidos y detallados en el flujograma funcional. Además de un

análisis de actividades de P (preparación), E (espera), M (movimiento), I (inspección), A (archivo).

13. La importancia de una descripción de los puestos con sus funciones o actividades es la base para el establecimiento de un manejo de recursos humanos con enfoque técnico, cuando se realice un concurso por competencias, esta información les será útil.
14. La implementación de políticas para procesos fue de vital importancia en vista que los dueños de los procesos parten de lineamientos y normas para ejecutar los mismos.
15. El establecimiento de los Comités de Compras y Adquisiciones y de Calificación de Proveedores ha generado un mayor control en la mejora de la gestión de compras, pues los reglamentos generados y aprobados en cada Comité por parte de la Administración garantiza un mayor porcentaje de confiabilidad y ordenamiento en la ejecución de los procesos derivados de los mismos.
16. El orden jerárquico del Departamento de Equipos y Materiales fue modificado, es así como se procede a reestructurar el organigrama funcional del área socializando el mismo con el personal que trabaja en este departamento.
17. Con la elaboración de este manual e implementación del mismo se ha logrado establecer normas técnicamente sustentadas acorde a la metodología de procesos y a la realidad de este lugar de trabajo, constituyéndose en una guía práctica de apoyo para quienes laboran en esta área mejorando la gestión de compras e inventarios.

11. RECOMENDACIONES

1. Para el caso del Departamento de Equipos y Materiales es importante valorar el capital humano con el que cuenta. Para ello el hospital a través de su departamento de RRHH tiene que potenciar este recurso con elementos sencillos como motivación y capacitación. He sido testigo del gran entusiasmo y participación dinámica del personal en los procesos de levantamiento de información. La capacitación del personal en toda institución es importante debido a que es inversión y no un gasto, la misma debe ser permanente con el fin de garantizar calidad en la ejecución de procesos garantizando un mayor conocimiento y aumento en la productividad del talento humano.
2. Es importante una vez impreso el Manual de Procedimientos y Responsabilidades entregar una copia de esta herramienta al personal para que la misma sea socializada, cuenten con una guía para su trabajo y así lograr el compromiso de todo el personal que labora en este lugar de trabajo.
3. El equipo de trabajo del Departamento de Equipos y Materiales necesita entender los procesos de mejora continua y sus responsabilidades y esto se logra fomentando la comunicación, logrando así que los objetivos establecidos se cumplan.
4. El impacto positivo que se ha logrado con la ejecución de este proyecto de acción sirve de motivación para emprender futuras propuestas de mejora que tiene como propósito y fin la rentabilidad del servicio y por ende de la organización.
5. Se recomienda continuar con la actualización de este manual tomando en cuenta los últimos avances en gestión de procesos y futuros cambios que se produzcan en el área los mismos que deben ser incluidos.
6. Los procesos administrativos de inventarios y de compras constituyen los más importantes para la Institución, por tal razón se recomienda sostener reuniones mensuales para evaluar los avances y resultados generados por la

implementación de los procesos y asignación de responsabilidades detalladas en el manual.

7. Se recomienda a las autoridades de la institución seguir apoyando los proyectos futuros con la finalidad de brindar satisfacción al usuario interno y externo en la atención eficiente y de calidad anteponiéndonos a la competencia.

12. BIBLIOGRAFÍA

1. Arbones, M. E. (2004). **La Empresa Eficiente, Aprovisionamiento, Producción y Distribución Física**. Colombia, Editorial Alfaomega.
2. Barbosa Cardona, O. (2001). **Los indicadores de Gestión y su contexto**. Bogotá. Editorial ESAP.
3. Buele Maldonado, N. (2009). **Diseño Ejecución y Gerencia de proyectos para Salud: Trabajo de Grado II**. Loja. Editorial UTPL.
4. Cantú, J.H. (2001). **Desarrollo de una Cultura de Calidad**. México. Editorial McGraw Hill.
5. Centeno Maciá, G. (2007). **Módulo XIII Gestión de calidad en la Administración**. Material didáctico Máster de Gerencia Publica, FIIAPP.
6. Chiavenato, I. (2007). **Administración de Recursos Humanos**. México. Editorial McGraw Hill.
7. Denton, K. (1993). **Dirección Horizontal**. México. Editorial Panorama.
8. Dávila, S. (2009). **Siete Encadenamientos Estratégicos para hacer Ingeniería de Procesos**. Ecuador. Editorial Consultora Empresarial.
9. Fonkowsky, F. (2007). **Manuales Administrativos: Guía para su elaboración**. MÉXICO. Editorial FCA – UNAM.
10. Gomez Bravo, L. (1992). **Productividad: Mejoramiento continuo de calidad y productividad**. FIM. Segunda Edición.
11. González, M. (2003). **Coportamiento Organizacional GTZ**. México. Editorial CECSA.
12. Hans Dieter, H. (2009). **Mejoramiento continuo y calidad**. Colombia. Universidad ICESI.

13. H. Ballou, R. (2004). **Logística – Administración de la Cadena de Suministro. México.** Editorial Prentice Hall.
14. Harrington, HJ. (1994). **Mejoramiento de los procesos de la empresa.** Colombia. Editorial McGraw-Hill, Inc.
15. Harrington, HJ. (1997). **Administración total de mejoramiento continuo.** Colombia. Editorial McGraw-Hill.
16. Marrero, D. F. (2005). **Gestión de Inventarios.** Cuba: Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad Central de Las Villas.
17. Morris, D.I. (1994). **Reingeniería: Cómo aplicarla con éxito en las organizaciones.** Colombia. Editorial McGraw-Hill, Inc.
18. Rico, R. (1993). **Calidad estratégica total: Total quality management. Diseño, implementación y gestión del cambio estratégico imprescindible.** Colombia. Cap. IV Gestión de la calidad total. Colombia. Editorial MACCHI GRUPO EDITOR S.A.
19. Sallendor, M. (2005). **Administración por Procesos.** Suecia. Segunda Edición.
20. Villa, E. (2006). **Gestión por Procesos.** Universidad de Cienfuegos.
21. Villalobos Espinoza, M. (2010). **Guía Metodológica para elaborar Planes Estratégicos y Diseñar procesos en salud.** Ecuador. Editorial Formato Publicidad / formatos@panchonet.net.
22. Wendell, F. (2001). **Desarrollo Organizacional.** Sexta Edición.
23. Zambrano, S. (2005). **Momentos estratégicos para la Reingeniería de Procesos.** Ecuador.

Soporte Electrónico

24. <http://www.eumed.net/libros/2007b/269/indice.htm>, 17/09/2010.
25. www.wikilearning.com/...procesos-definición...proceso, 12/09/2010
26. <http://eficienciagerencial.com/content/view>, 12/09/2010.
27. <http://ar.answers.yahoo.com/question/index?qid>, 13/09/2010.
28. <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionTiposDeInventarios>, 13/09/2010.
29. <http://www.monografias.com/trabajos60/control-inventarios/control-inventarios>, 14/09/2010.
30. <http://www.google.com.ec/search?hl=es&defl=es&q=define:indicador+de+gesti3n>, 14/09/2010.

13. ANEXOS

ANEXO 1
CUESTIONARIO

CUESTIONARIO

TITULO: Mejora de los procesos de adquisición de equipo médico, compra de insumos y manejo de inventario en el Hospital Vozandes Quito.

INSTRUCCIONES: Lea ordenada y sistemáticamente las preguntas detalladas en este cuestionario. Sus respuestas deberán ser las más concretas posibles. Usted podrá observar preguntas cerradas de selección múltiple en las que tendrá la opción de escoger de entre varias alternativas. También preguntas abiertas en las cuales usted podrá responder libremente sobre la base de su marco de referencia. Es importante que usted conozca que este documento se encuentra avalizado por la Dirección General del HVQ y la información obtenida en el mismo será utilizada para los fines pertinentes.

IDENTIFICACION FORMULARIO: Cuestionario No. 1

IDENTIFICACION ENCUESTADO:

Nombre: Lcdo. Mario Granizo

Cargo: Jefe de Imagen y Rx

Servicio: Imagen Hospital Vozandes Quito

Fecha: Quito, febrero del 2011

Dirección: Av. 10 de agosto Oe-237 y Villalengua

Teléfono: 2-262-142 ext. 3193

DESARROLLO DE PREGUNTAS:

1. El departamento de Equipos y Materiales del HVQ al adquirir equipos e insumos médicos para su servicio proporciona:

- Agilidad en la adquisición Si_ No_

- Retraso en la adquisición Si_ No_

2. El departamento de Equipos y Materiales del HVQ al generar los controles de manejo de inventarios en su servicio presenta:

- Agilidad en la gestión Si_ No_
- Retraso en la gestión Si_ No_

3. El actual proceso de adquisiciones de equipo médico y compra de insumos es:

- Bueno Si_ No_
- Malo Si_ No_
- Pésimo Si_ No_

4. Al momento de decidir una adquisición de equipo médico para su servicio usted es:

- Consultado Si_ No_
- Ignorado Si_ No_

5. Al momento de decidir una compra de insumos para su servicio usted es:

- Consultado Si_ No_
- Ignorado Si_ No_

6. Los mecanismos actuales sean estas políticas, normas, requisitos que se utilizan para la selección de las mejores ofertas en la adquisición de equipos son:

- Correctos Si_ No_
- Incorrectos Si_ No_

7. Los mecanismos actuales sean estas políticas, normas, requisitos que se utilizan para la selección de las compras de insumos son:

- Correctos **Si_ No_**

- Incorrectos **Si_ No_**

8. La calidad de las adquisiciones de equipos médicos y compras de insumos es:

- Buena **Si_ No_**

- Mala **Si_ No_**

- Pésima **Si_ No_**

9. ¿Considera usted necesario mejorar el actual proceso de adquisiciones de equipo médico, compra de insumos y manejo de inventarios en el HVQ? ¿Por qué ?.

10. ¿Qué problemas encuentra usted en su servicio con las demoras en adquisiciones de equipos y compra de insumos?.

11. ¿Considera usted necesario la conformación de un Comité de adquisiciones de equipo y compra de insumos en el HVQ?. Sugiera que personas deben conformar este Comité.

12. ¿Cree usted que los actuales procesos de selección de proveedores son correctos ?. Explique?.

13. ¿Cree usted que es importante elaborar y revisar los contratos de compra – venta de equipo médico y provisión de insumos ?.

14. ¿Considera usted necesario mejorar los procesos de inventarios, adquisiciones de equipo médico y compra de insumos?.

15. ¿Considera necesario que los procesos de compras que se requieren proponer y mejorar deben ser controlados?. Explique su respuesta.

16. ¿Que sugerencias puede aportar en caso de generarse un nuevo proceso de adquisiciones de equipo médico, compra de insumos y control de inventarios en el HVQ?. Cite cinco sugerencias.

OBSERVACIONES:

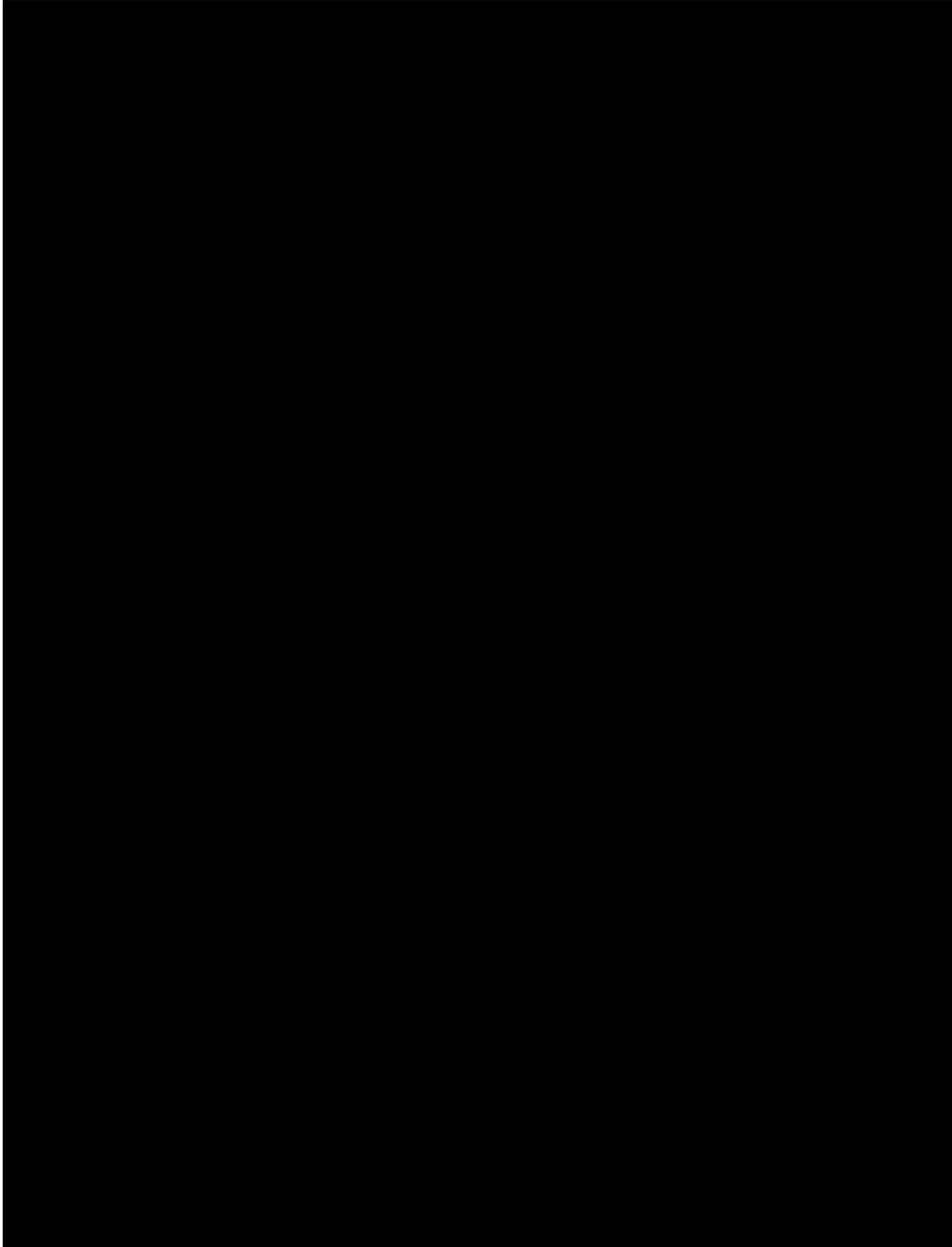
IDENTIFICACIÓN DEL INVESTIGADOR:

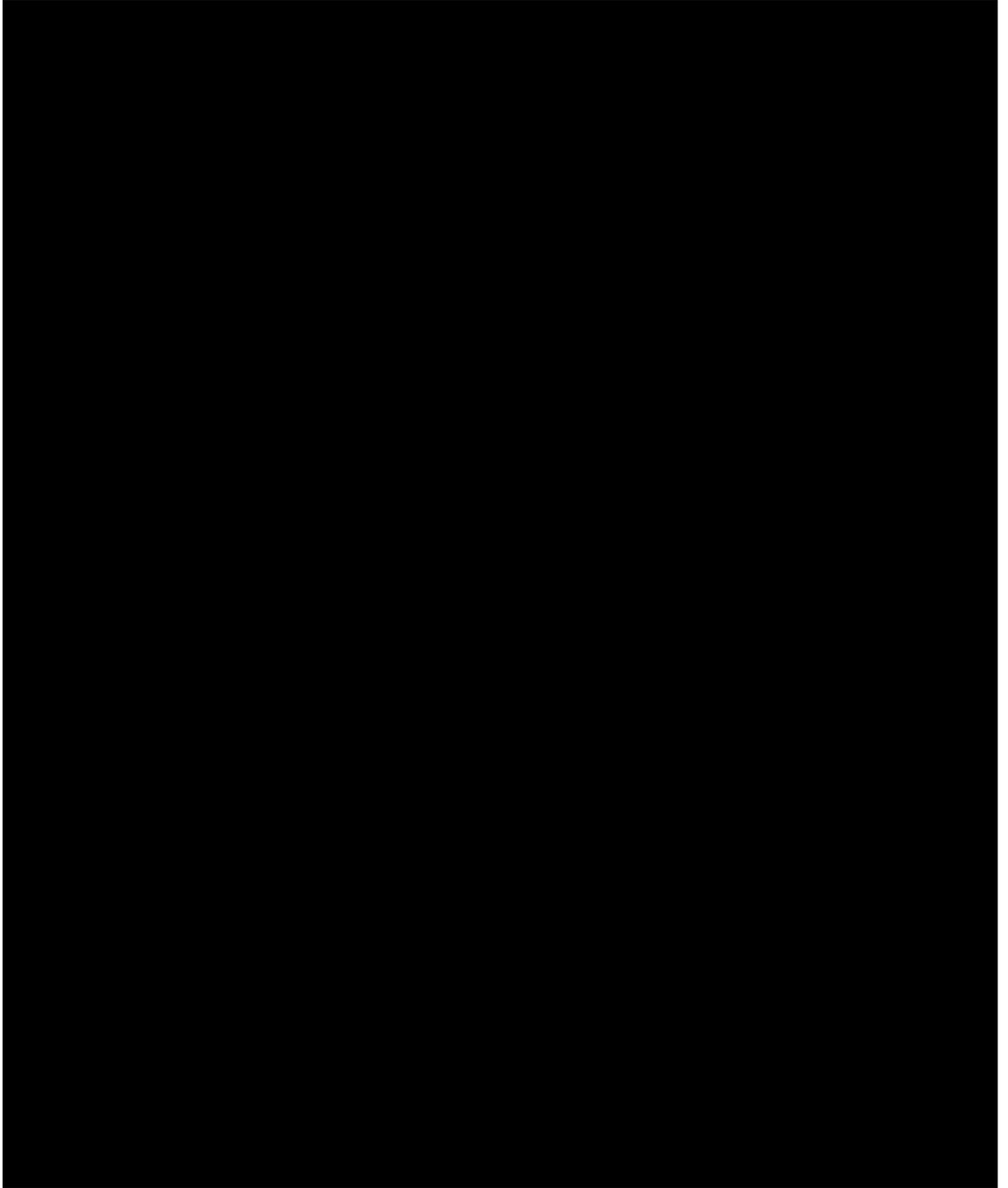
Nombre: Ing. Andrés Pérez Paredes

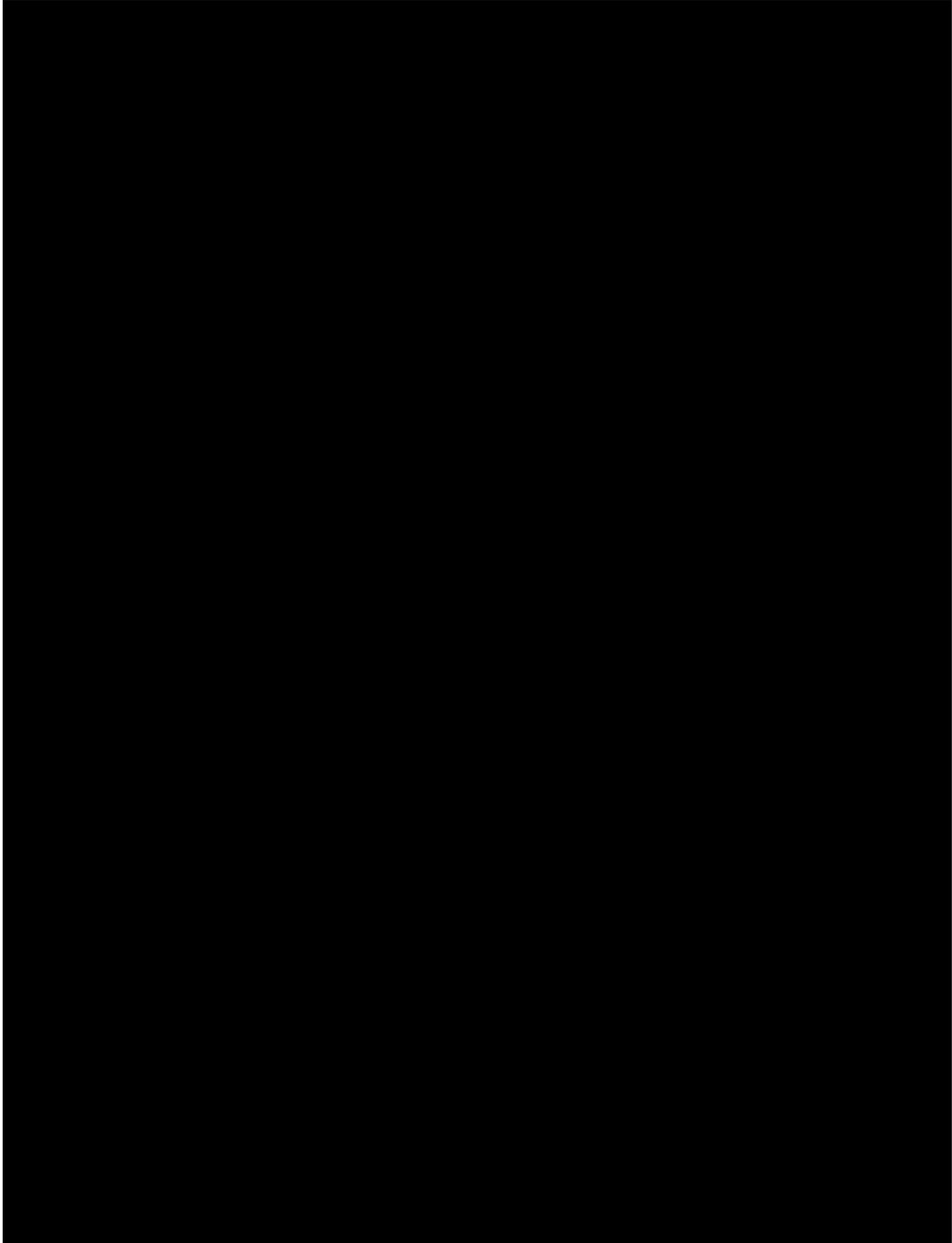
Fecha: Quito, febrero del 2011

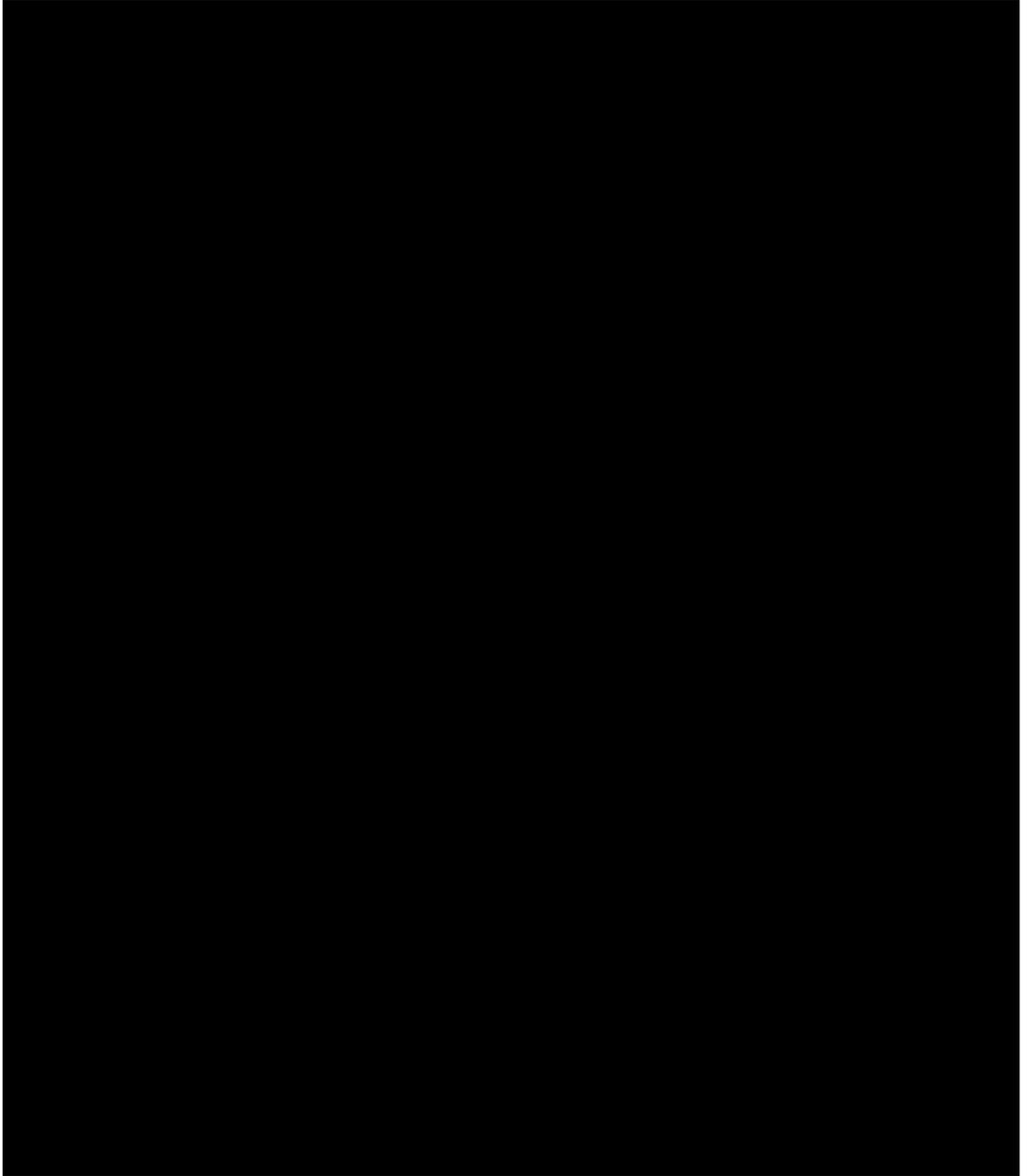
Lugar: Servicio de Imagen HVQ

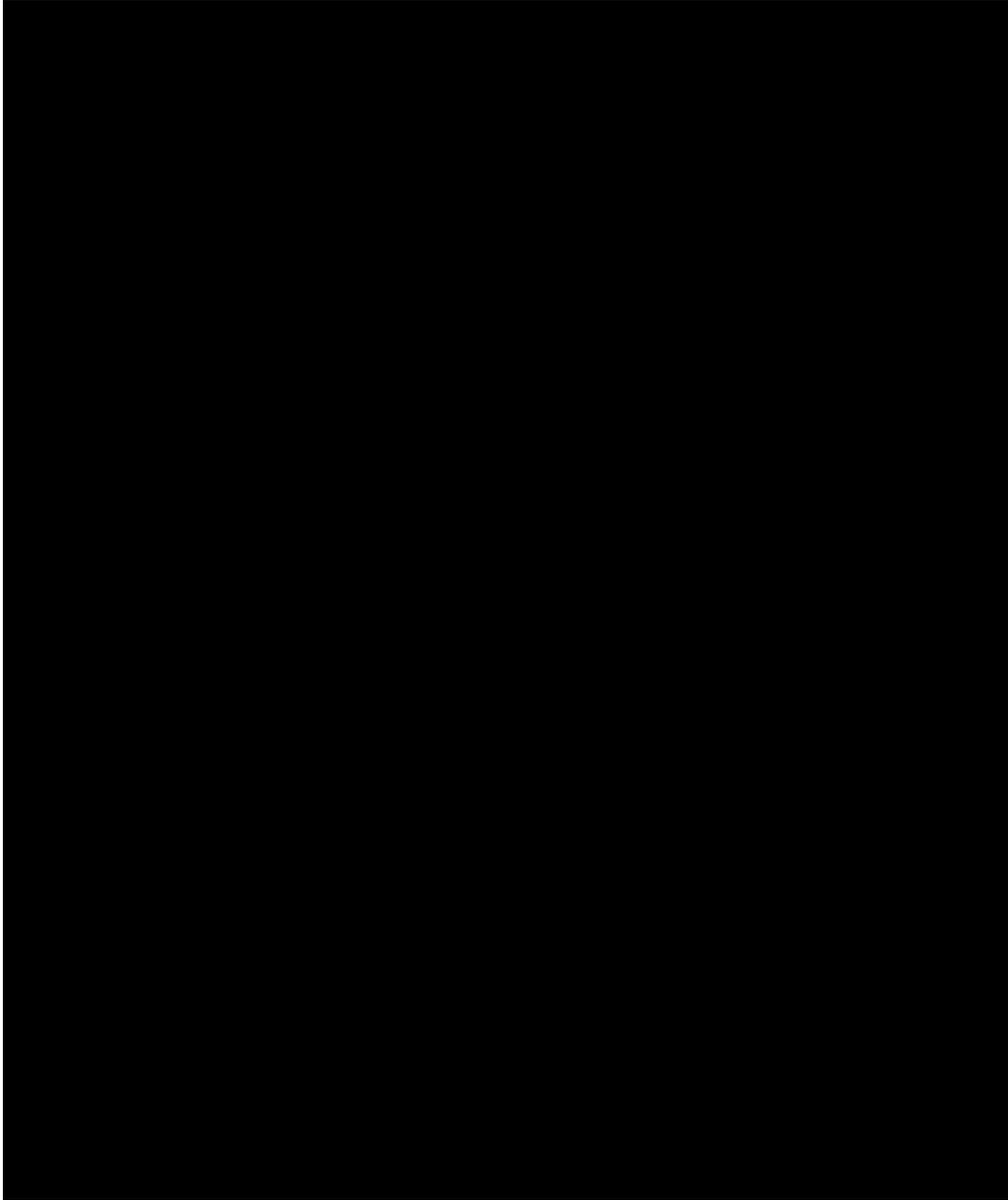
ANEXO 2
FLUJOS DE PROCESOS ACTUALES

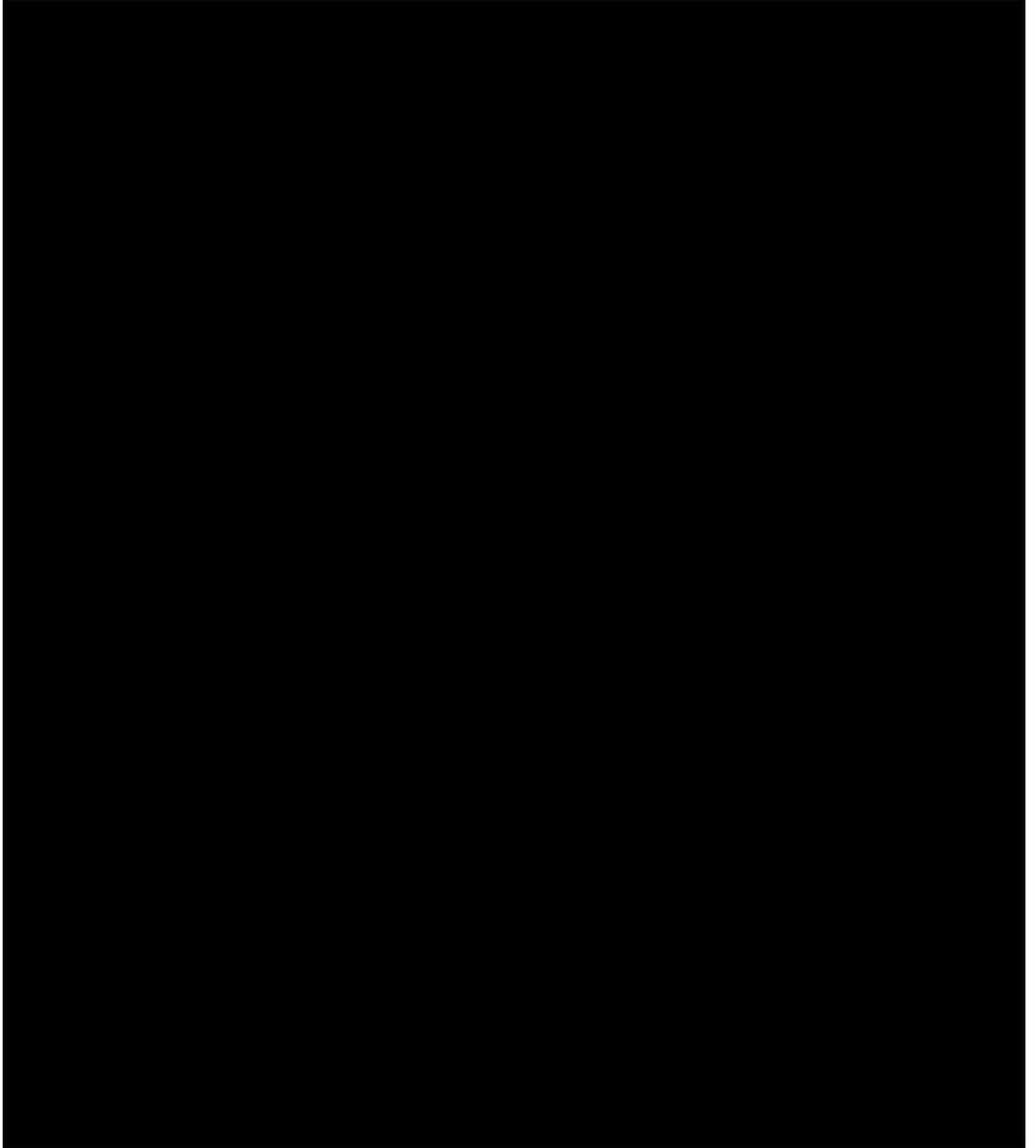


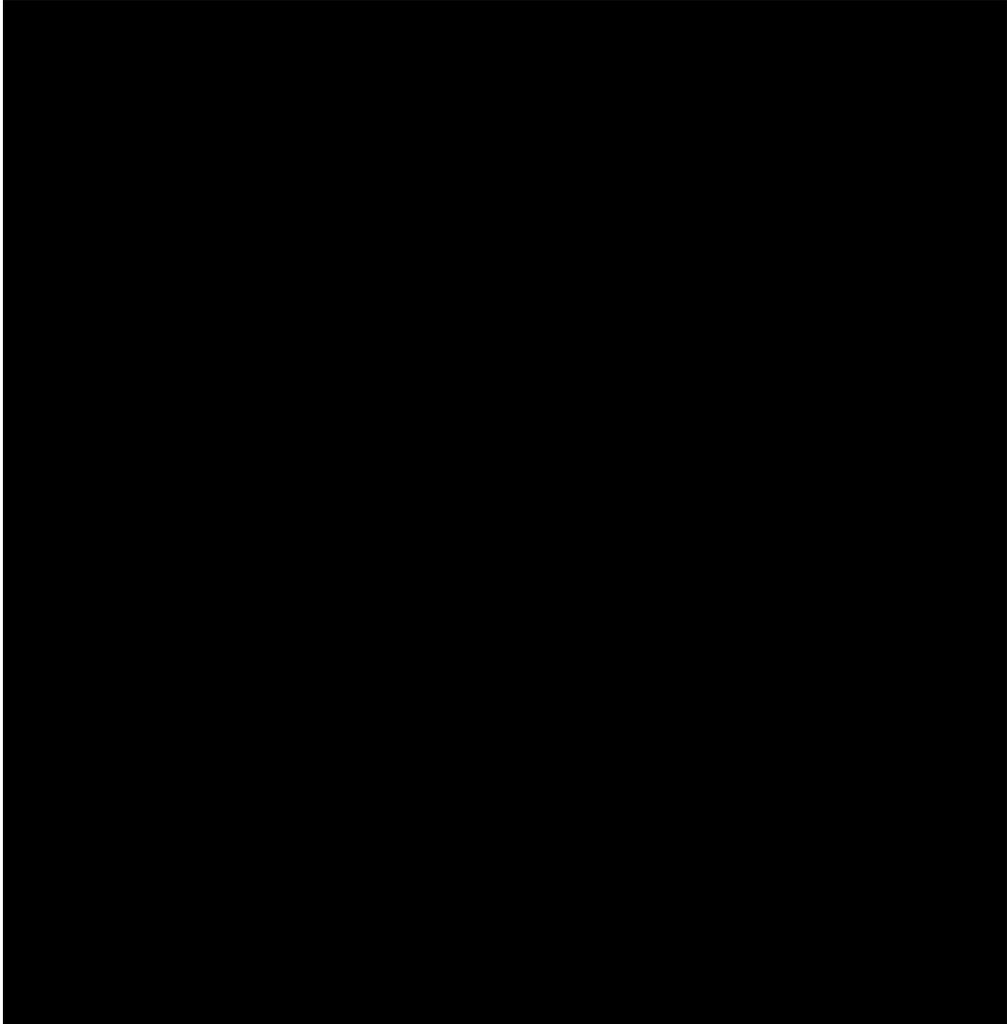


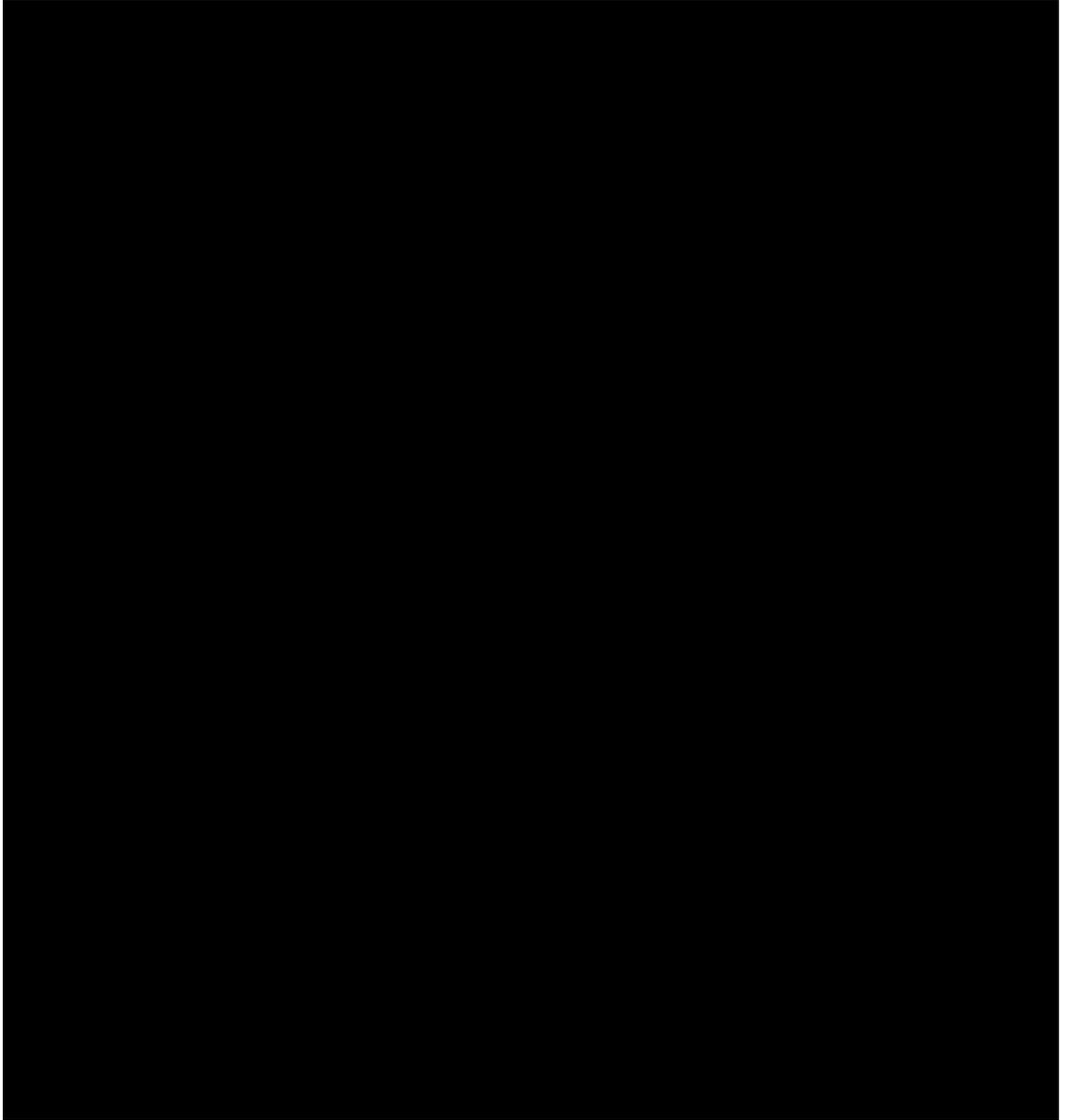


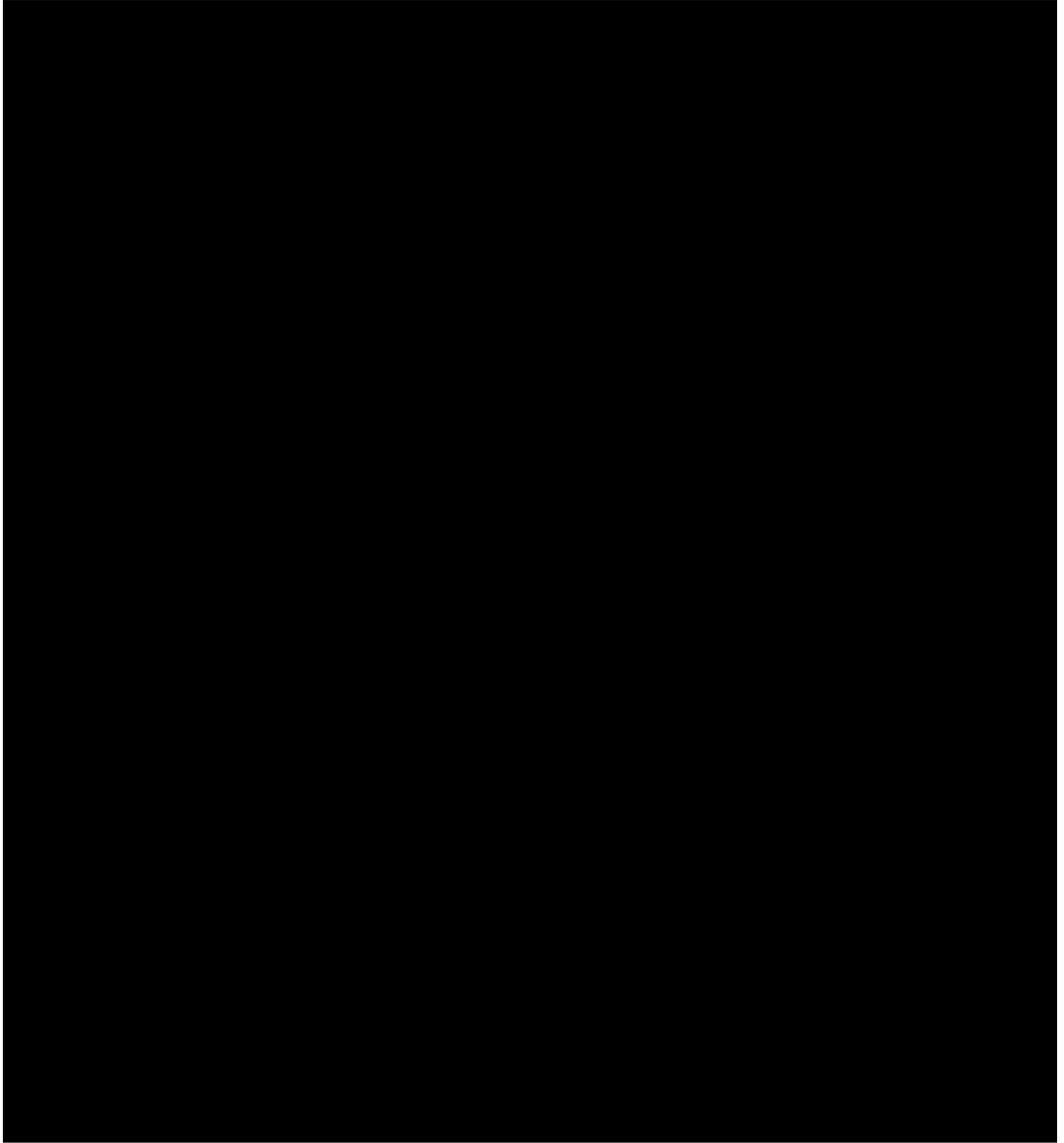


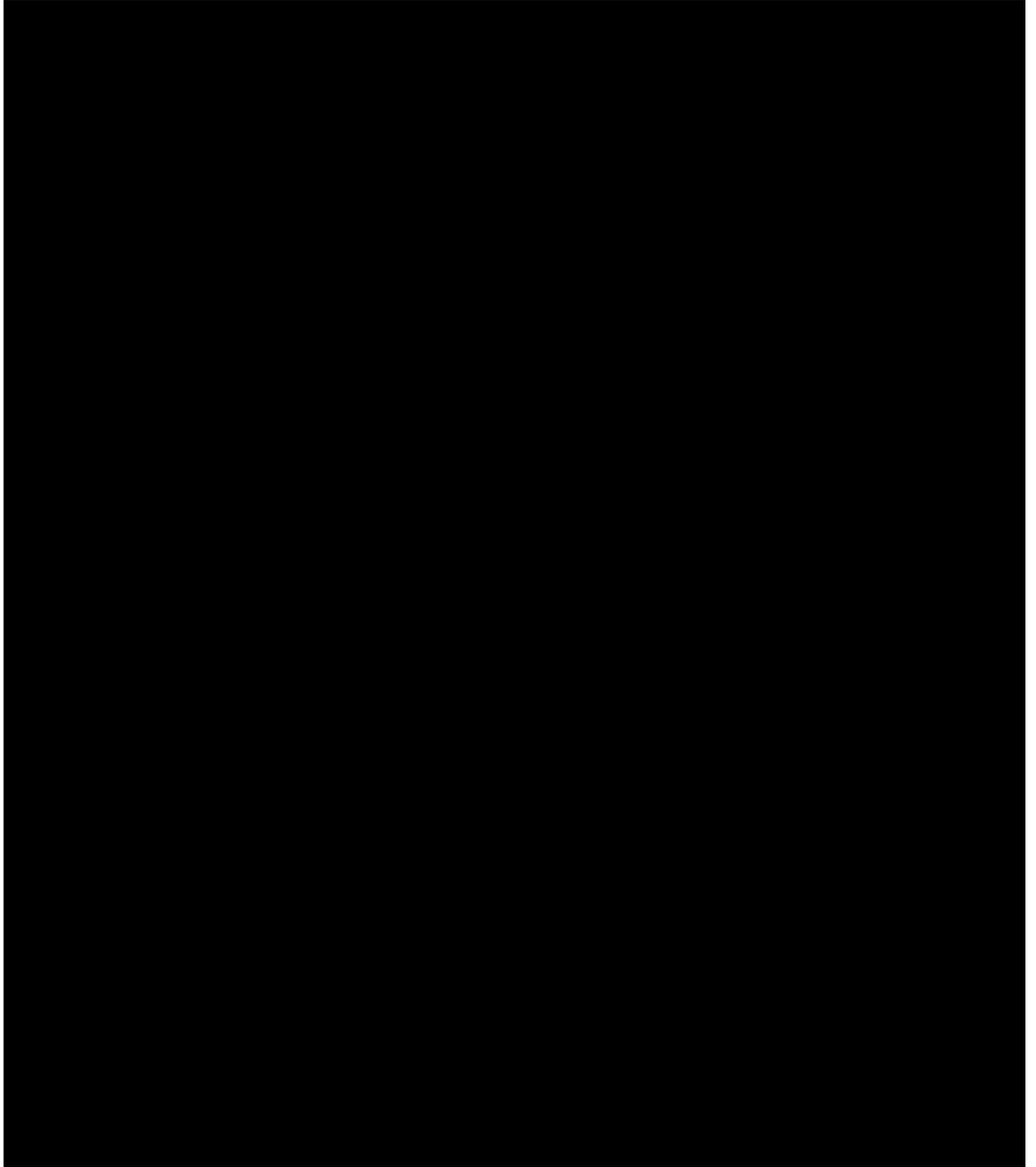


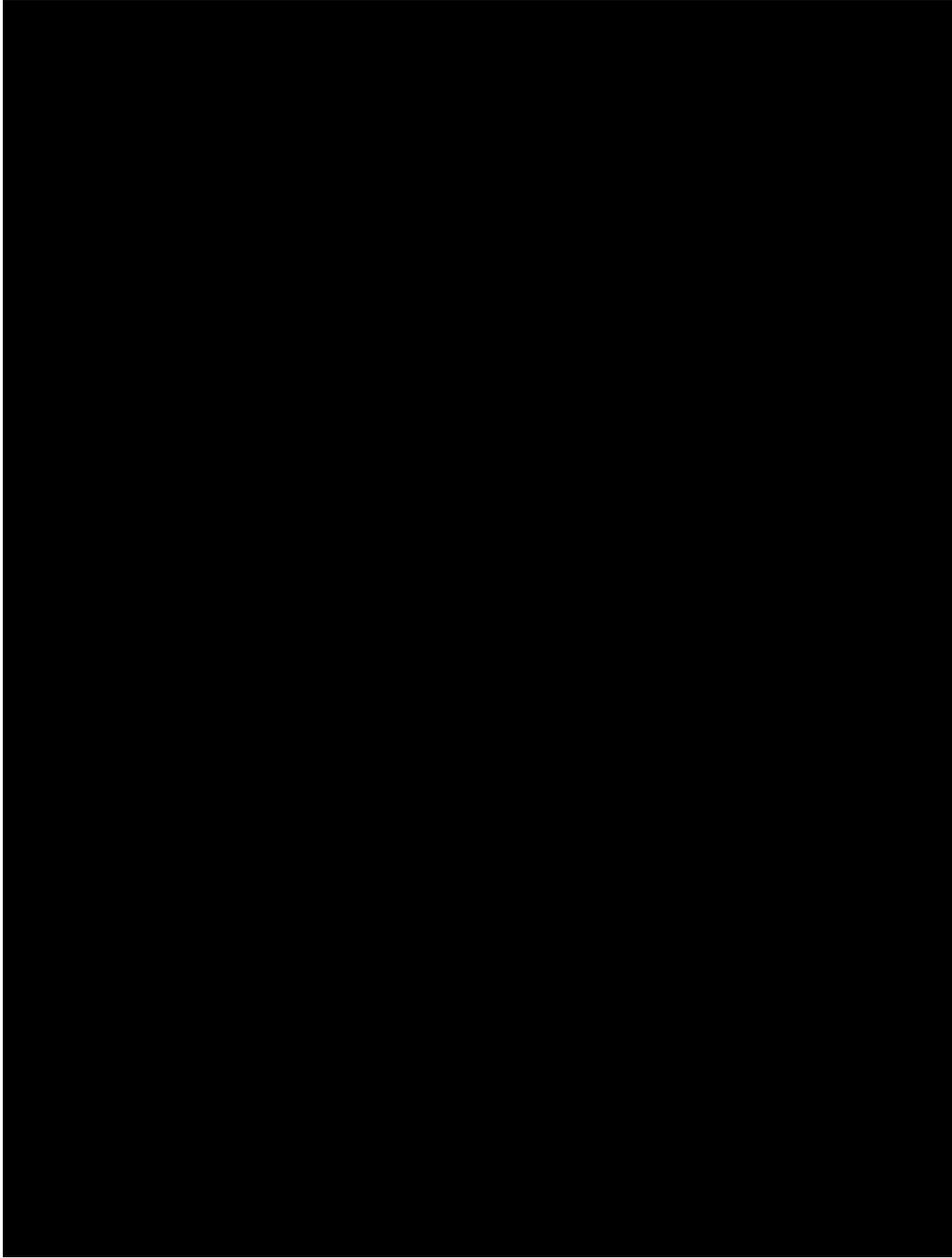


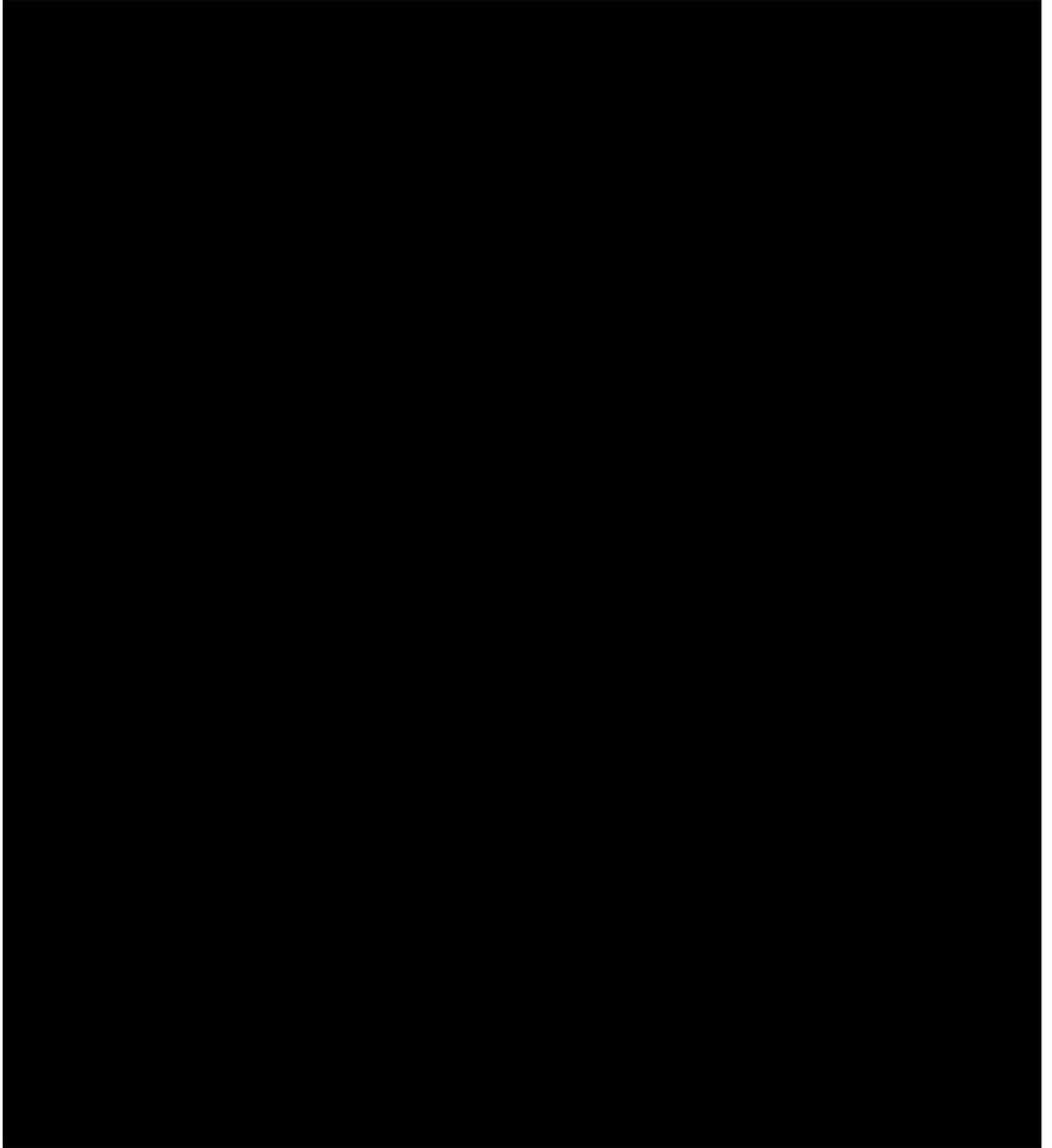


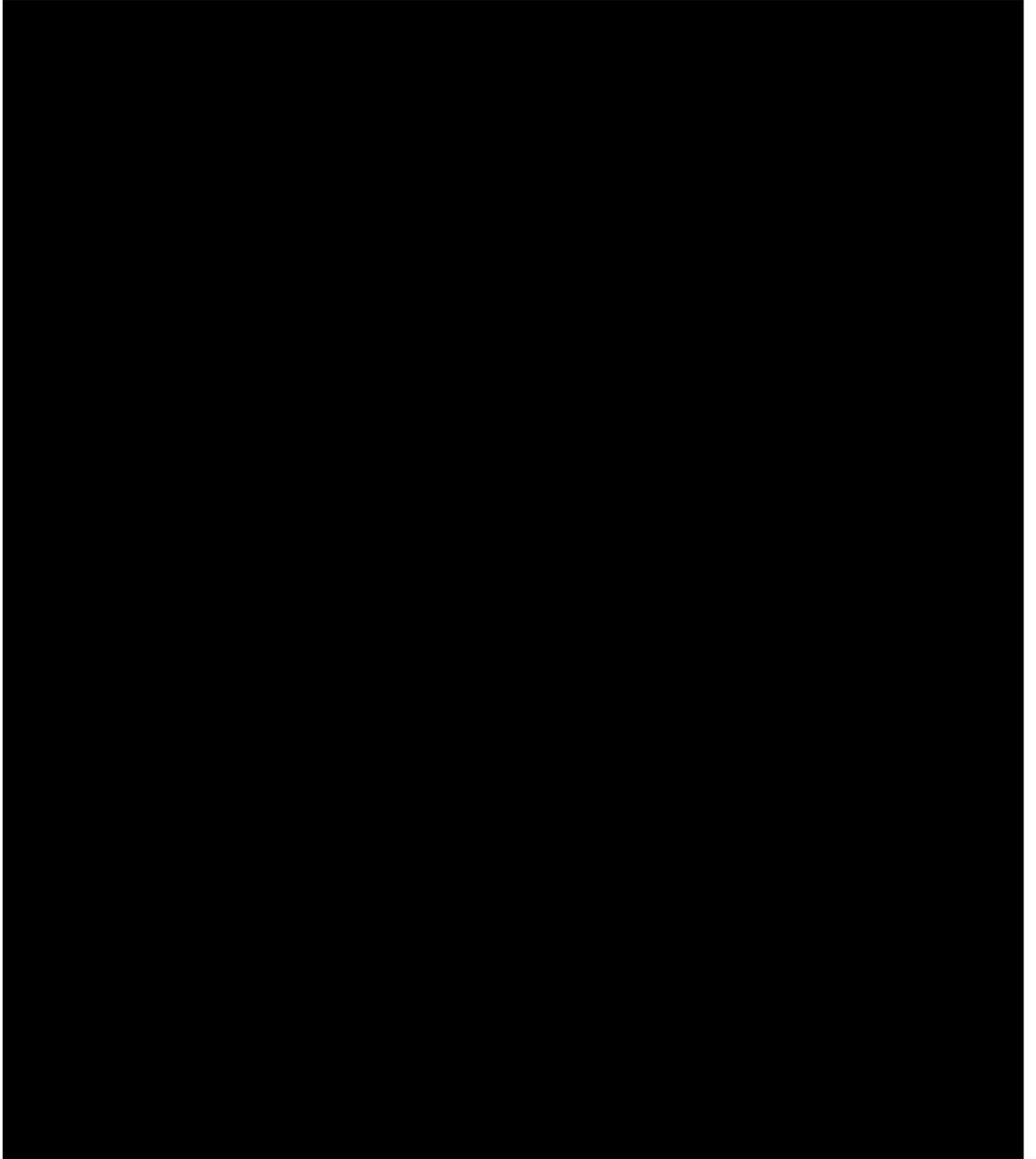


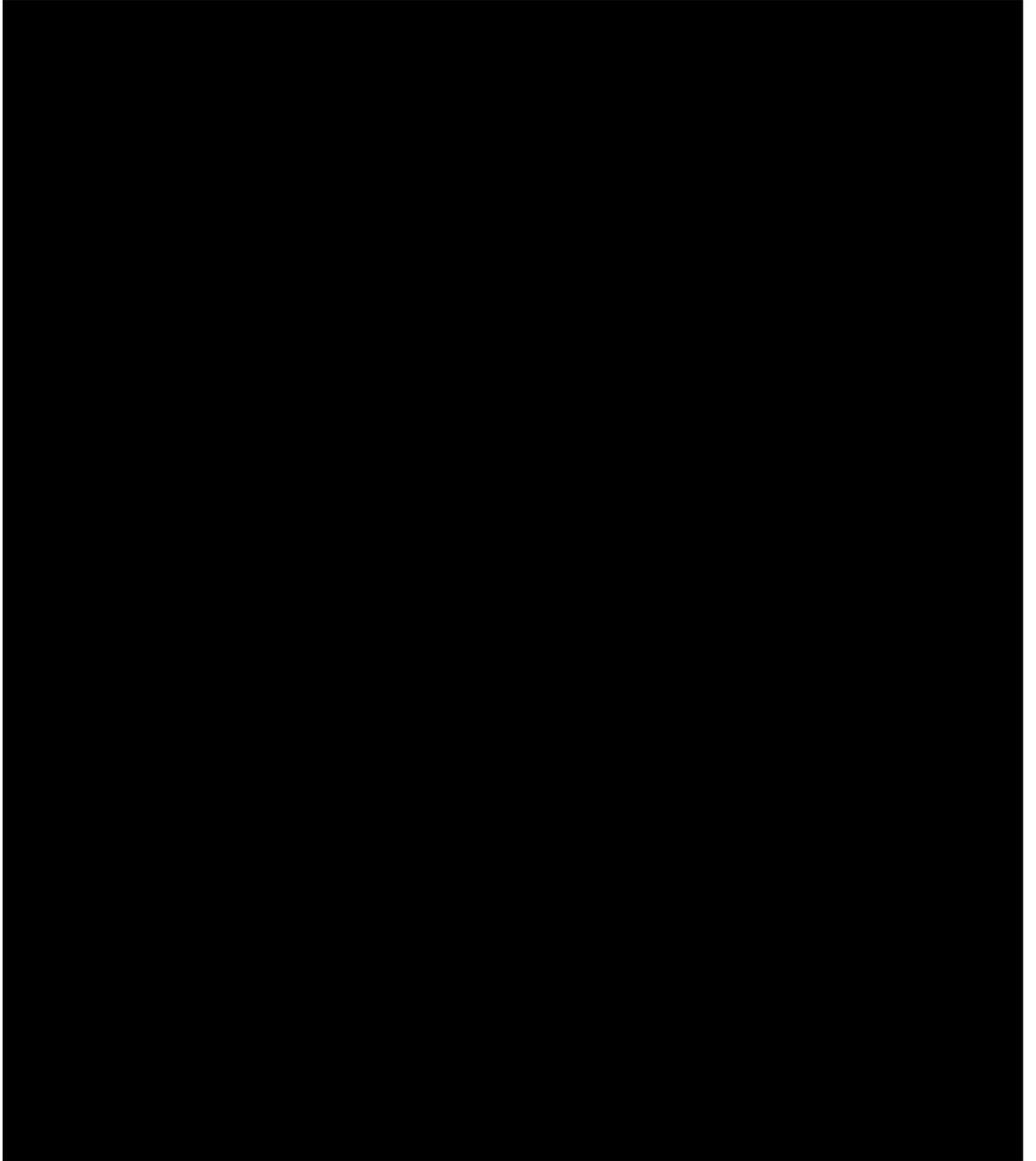


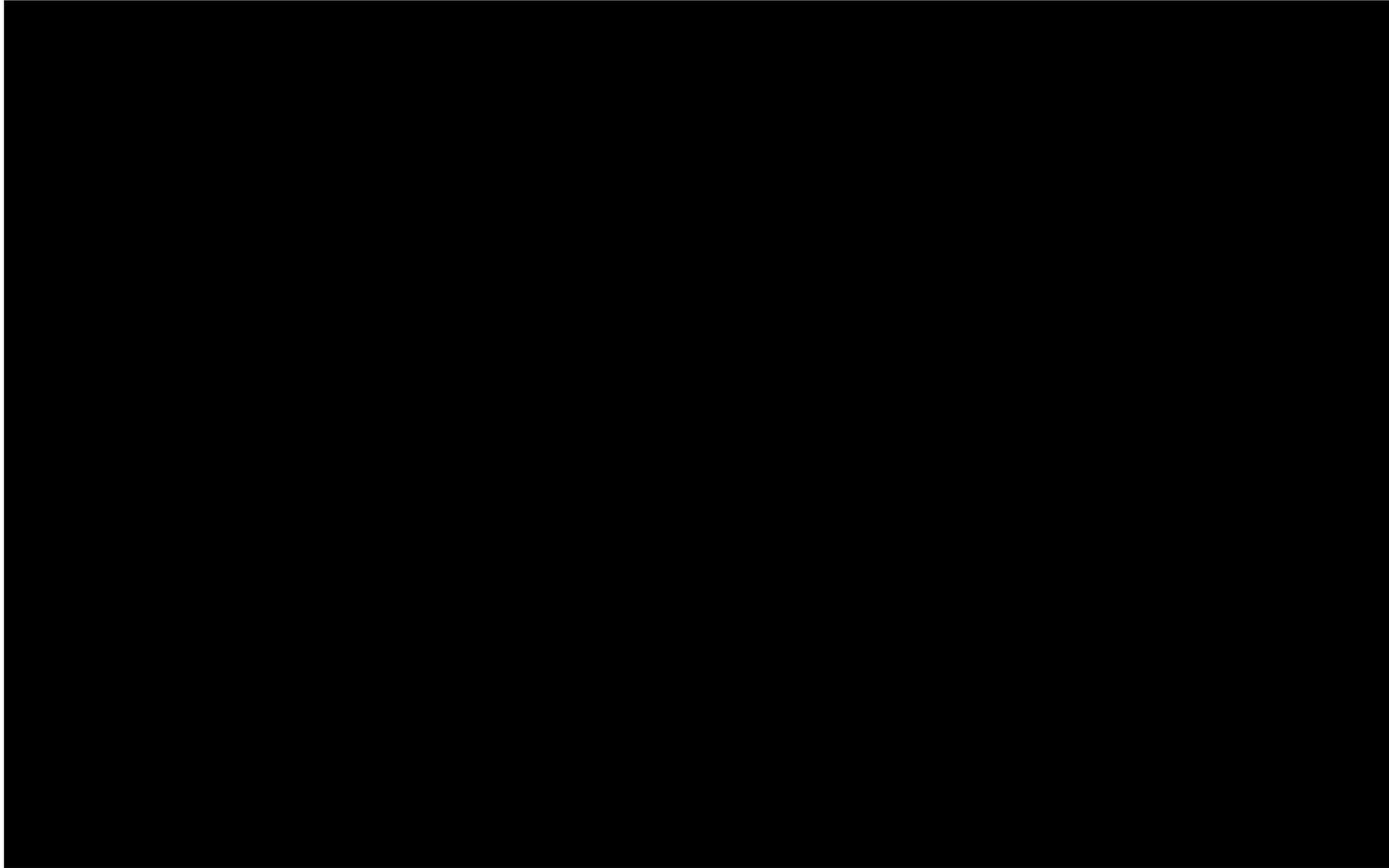


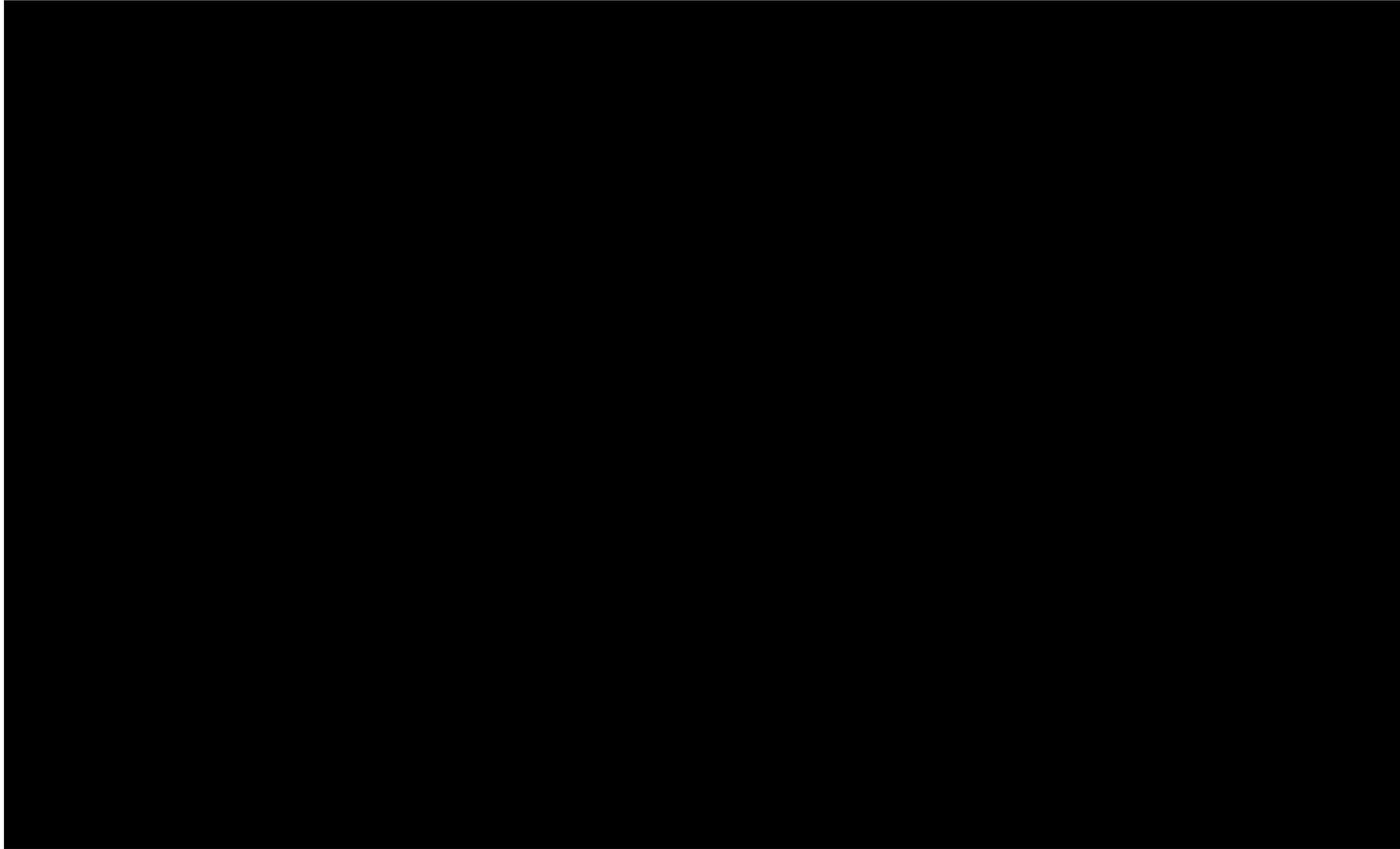


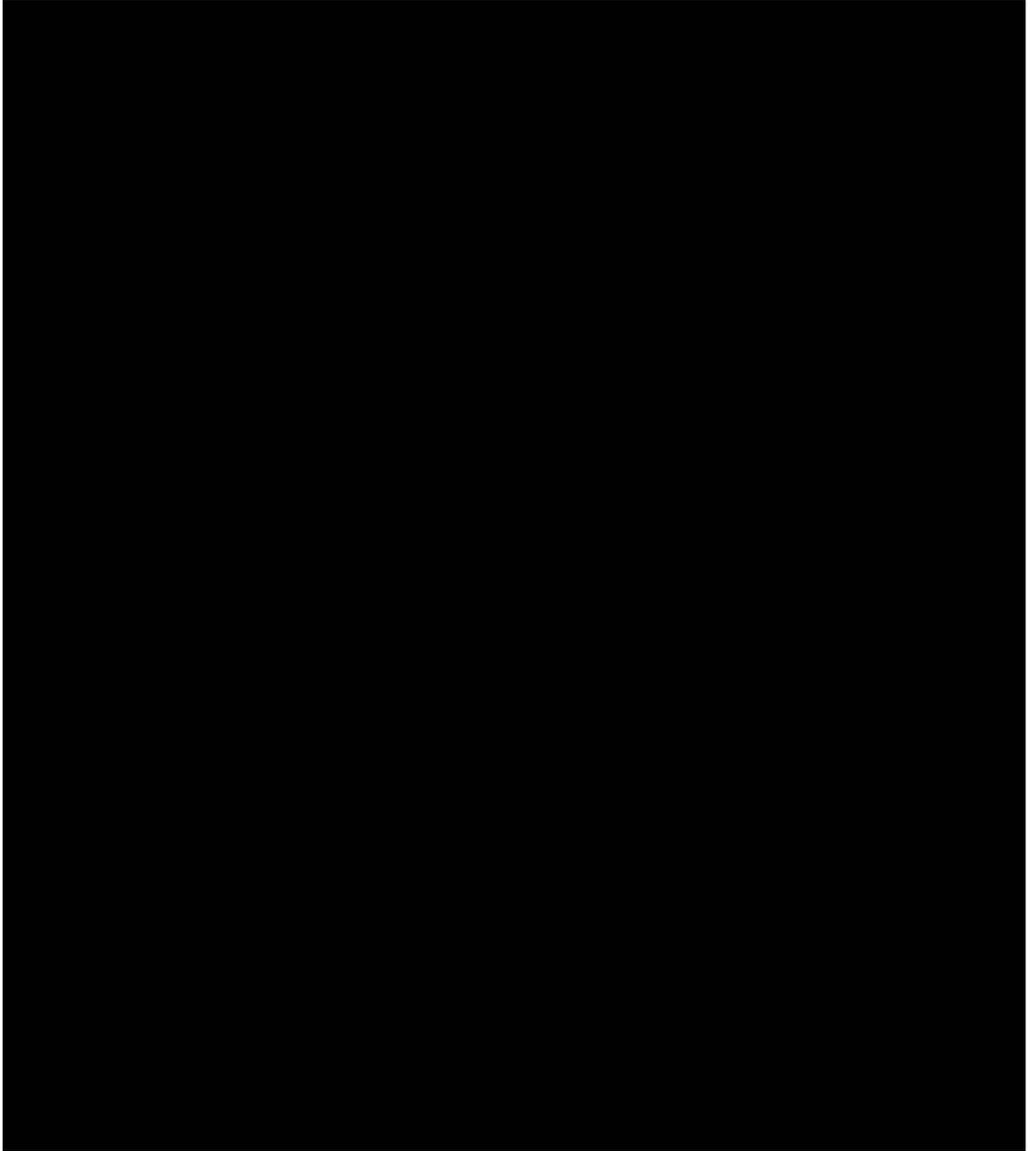




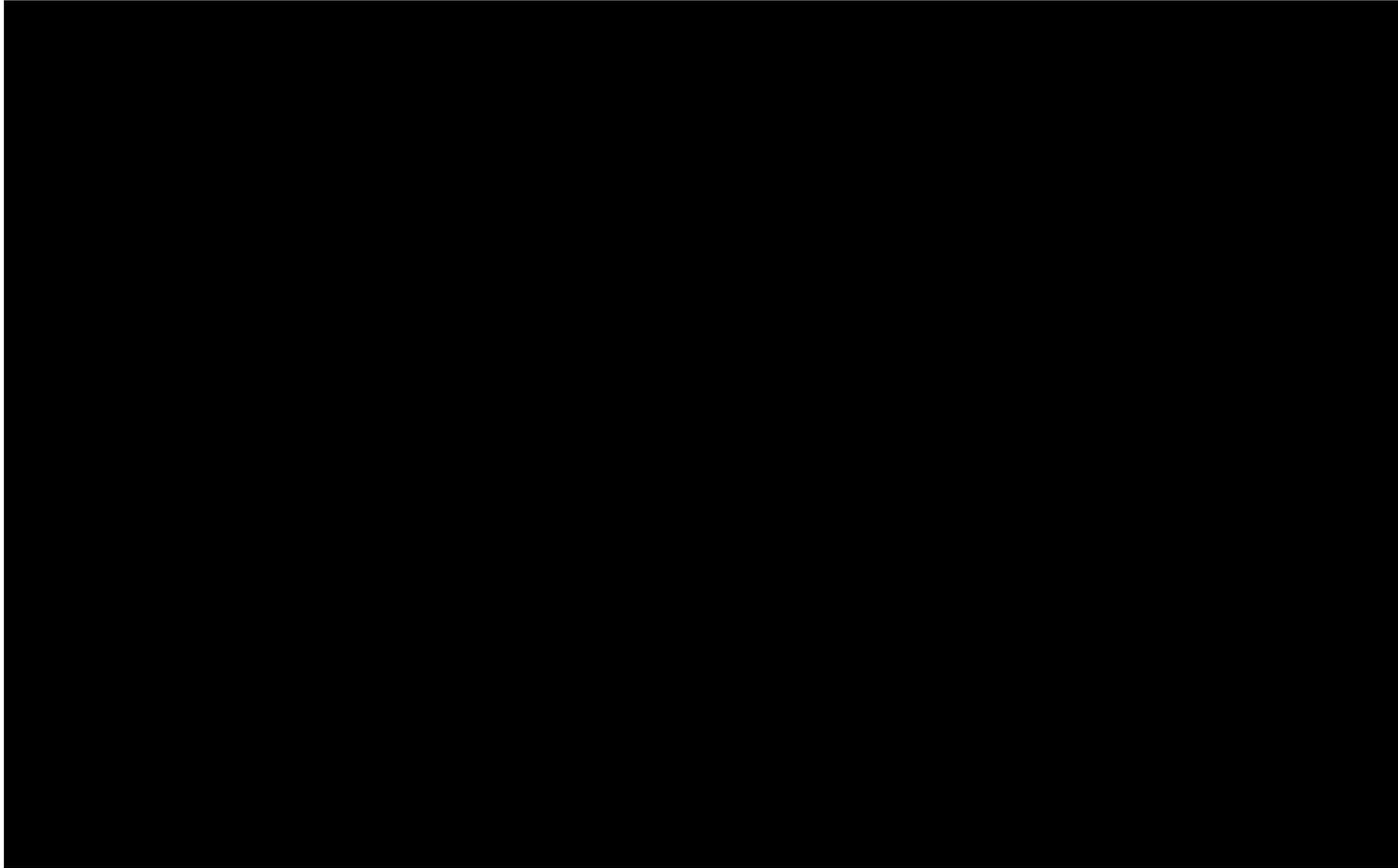


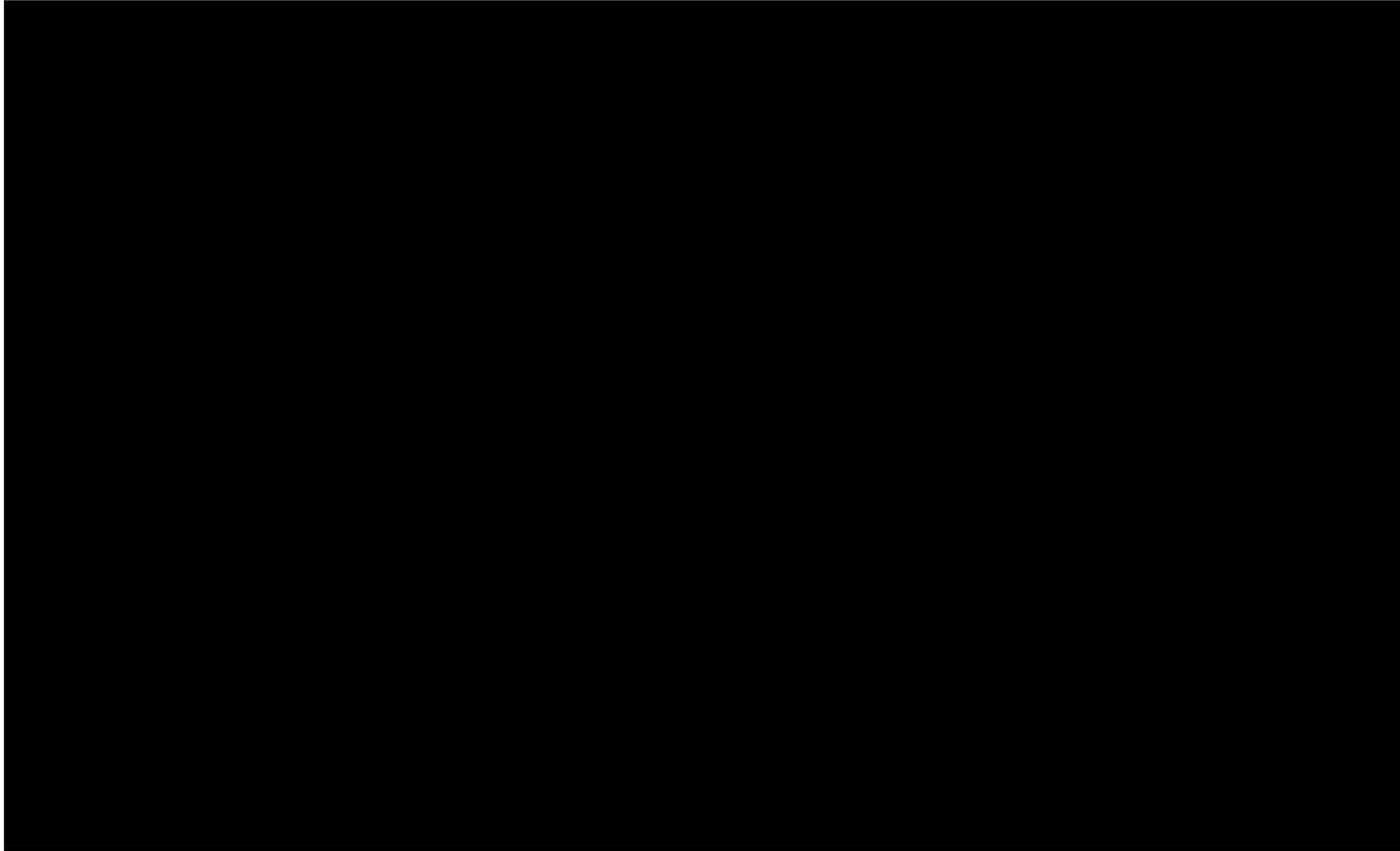


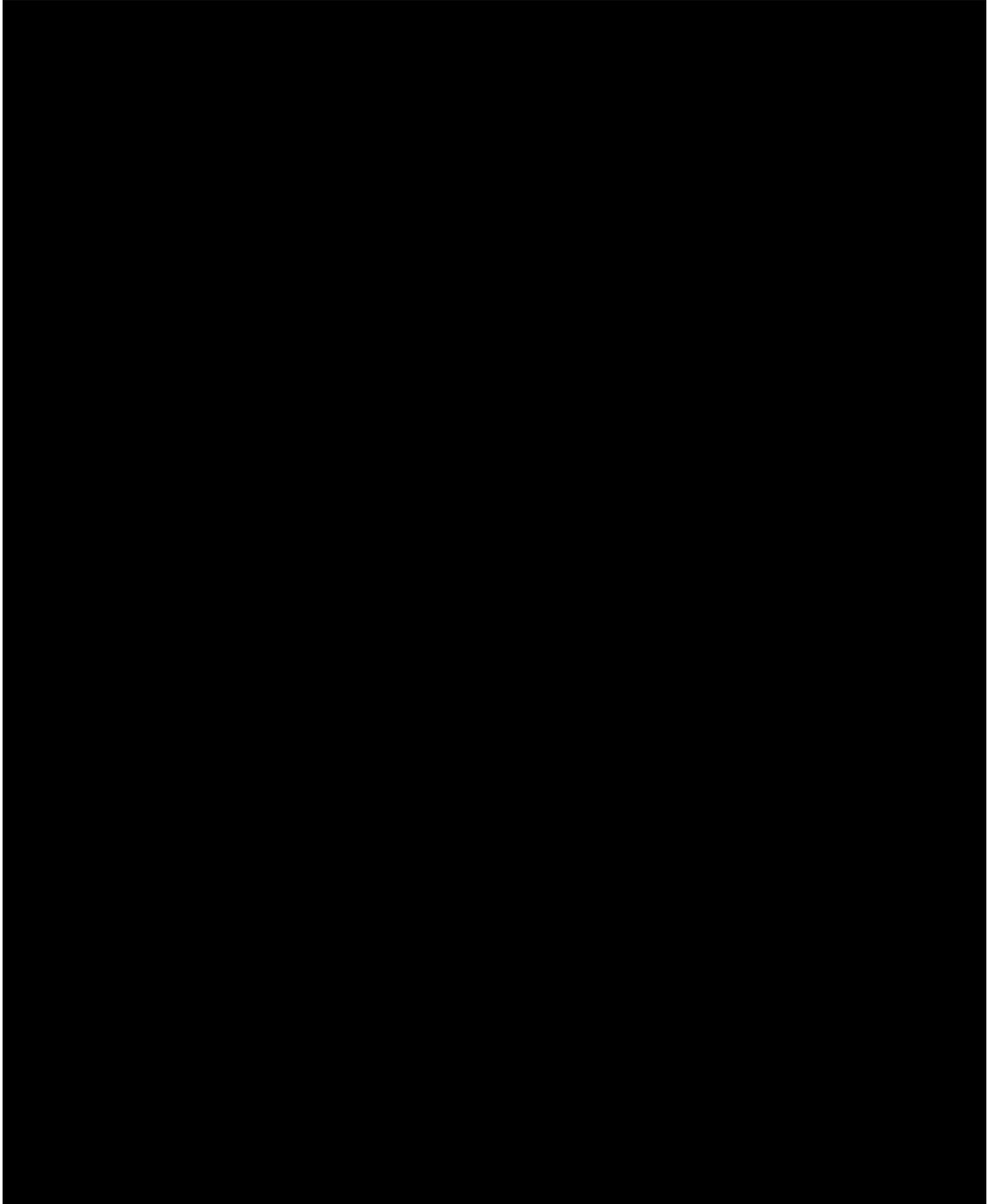




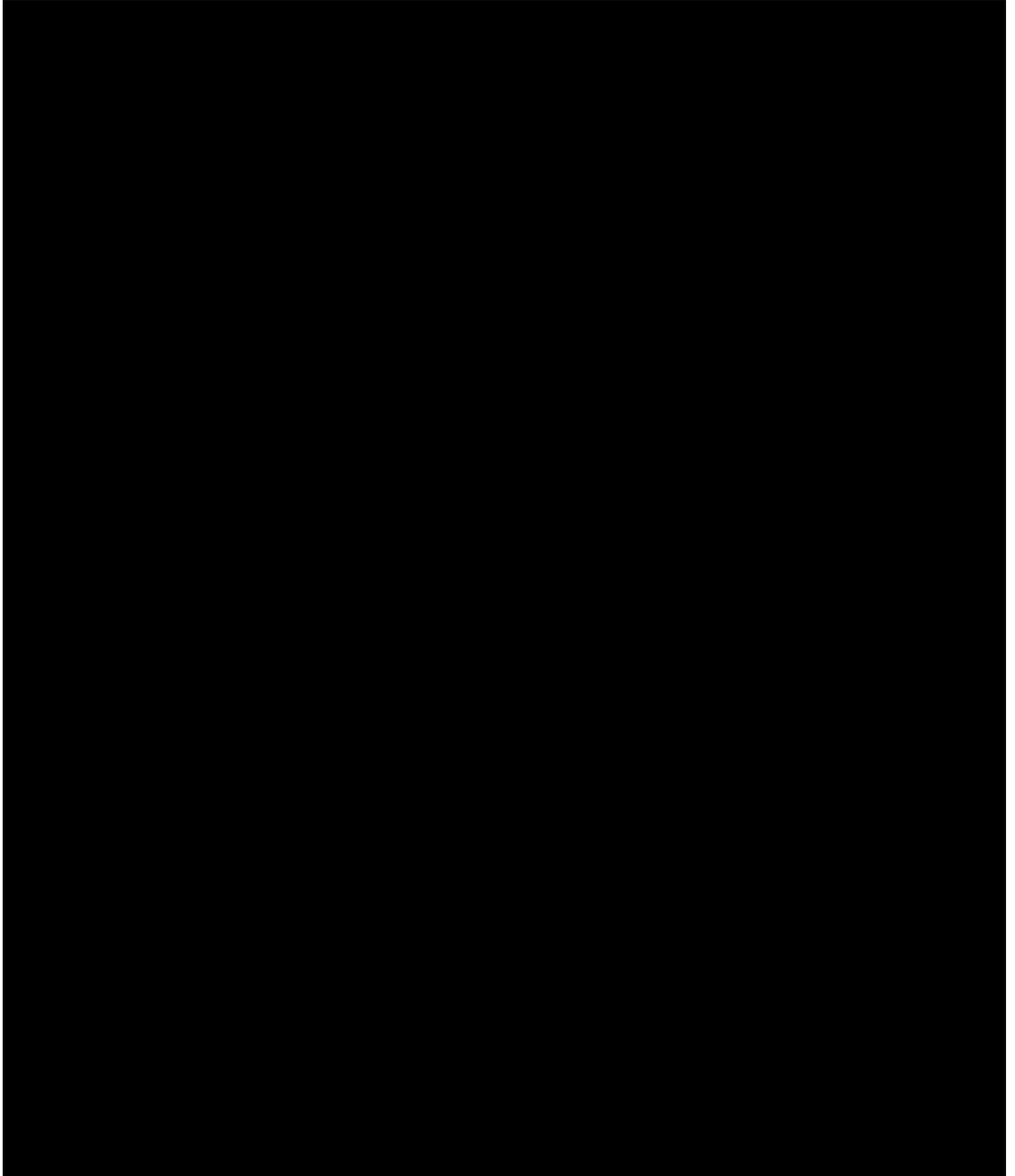


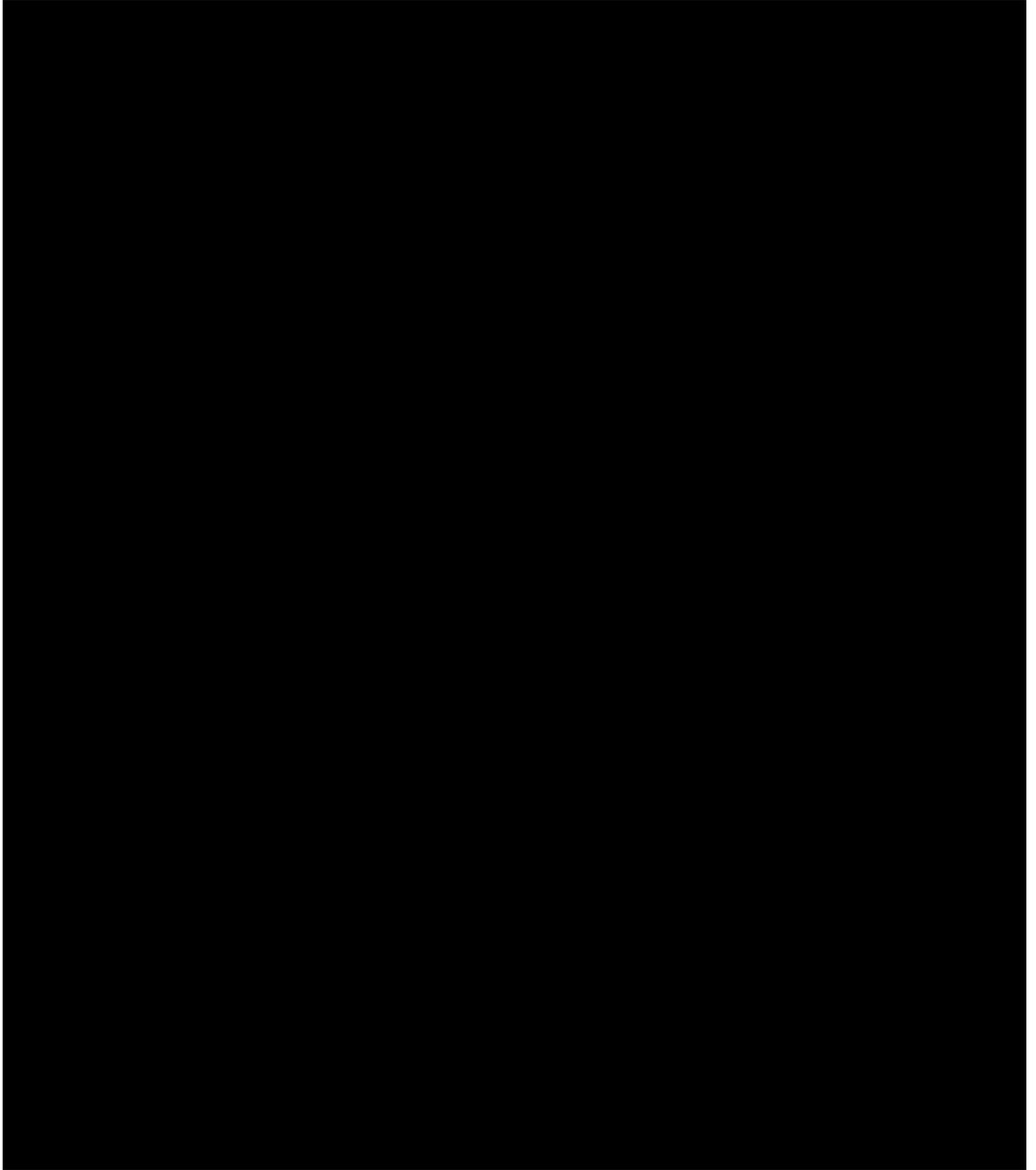


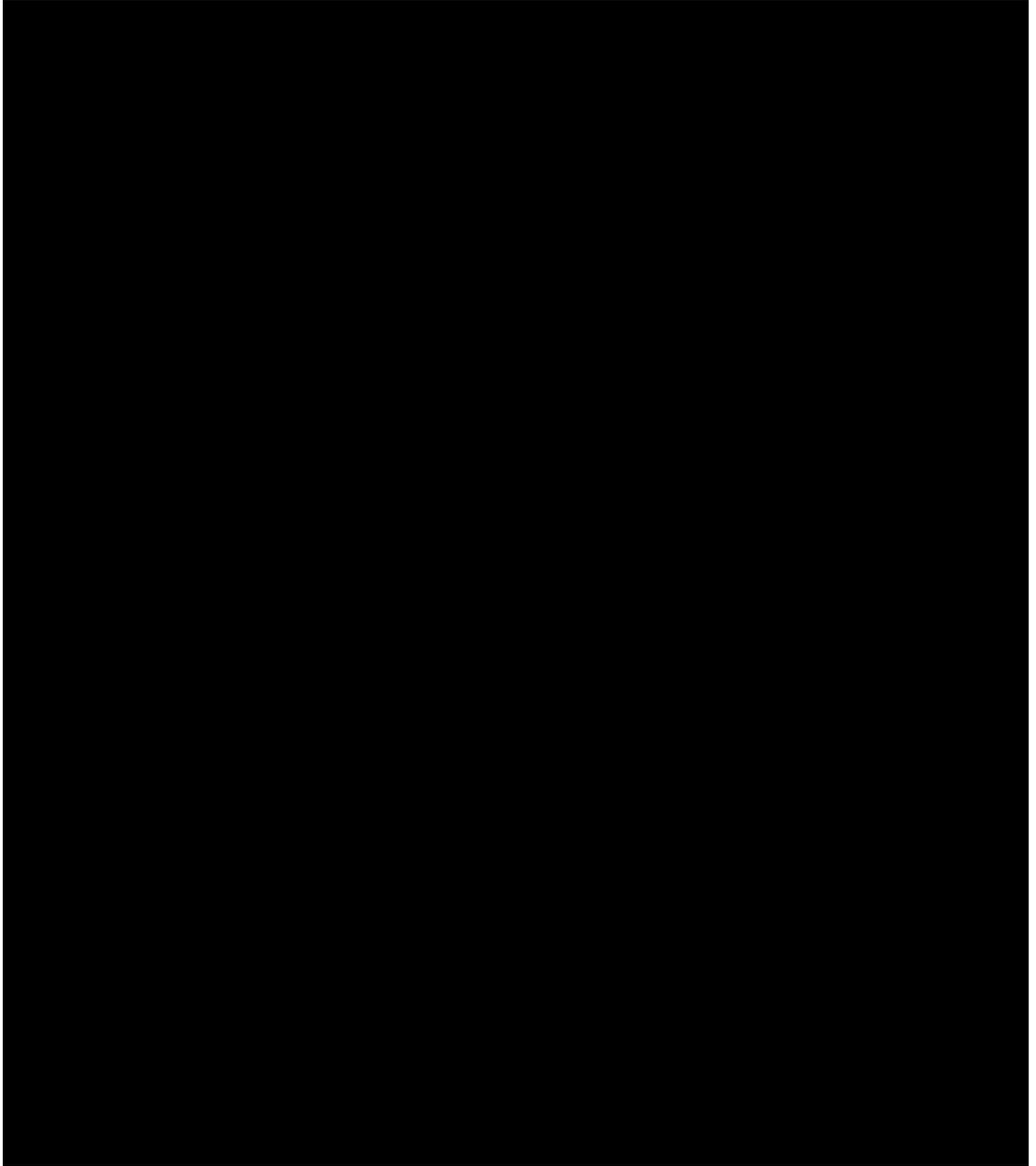


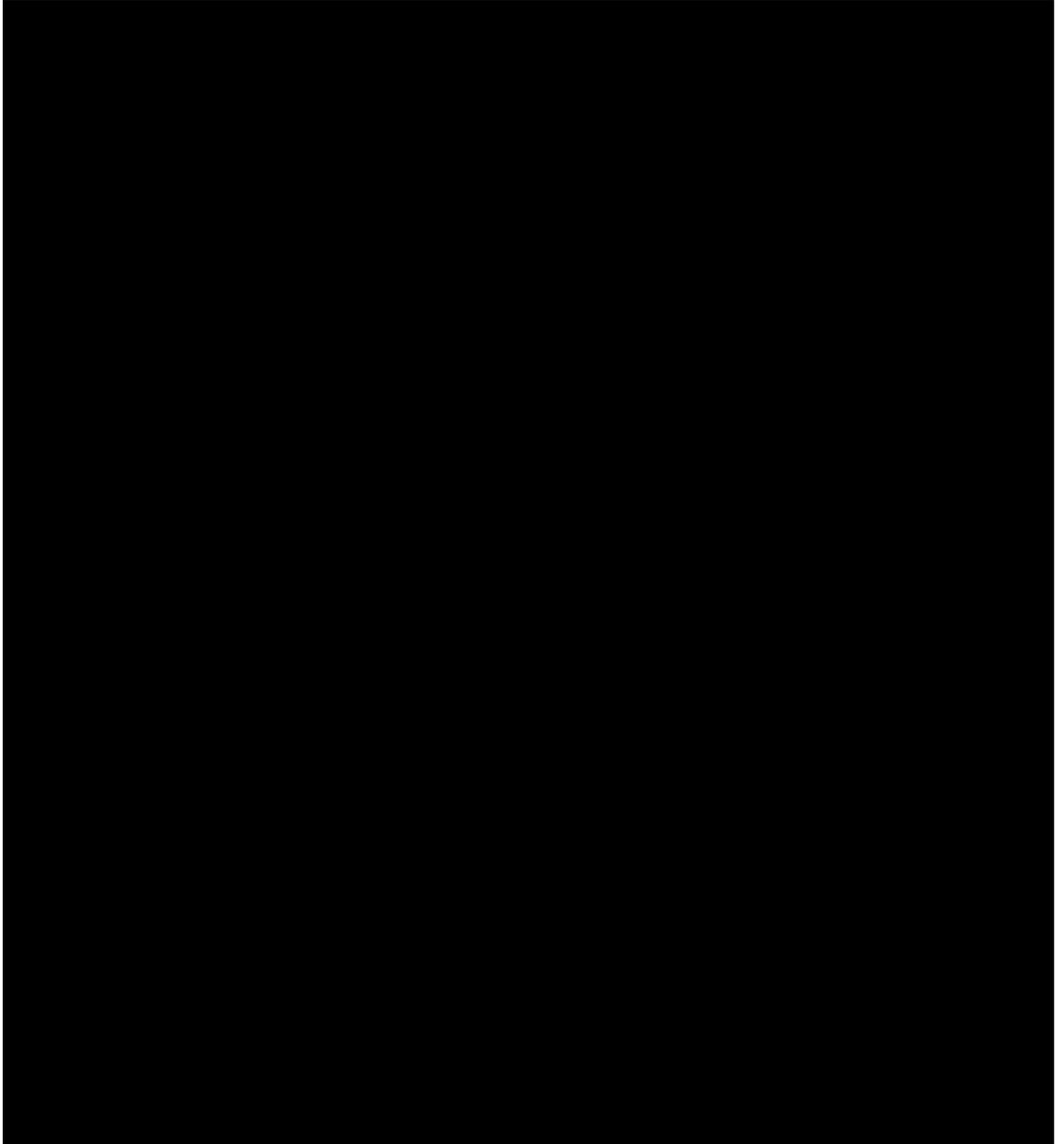


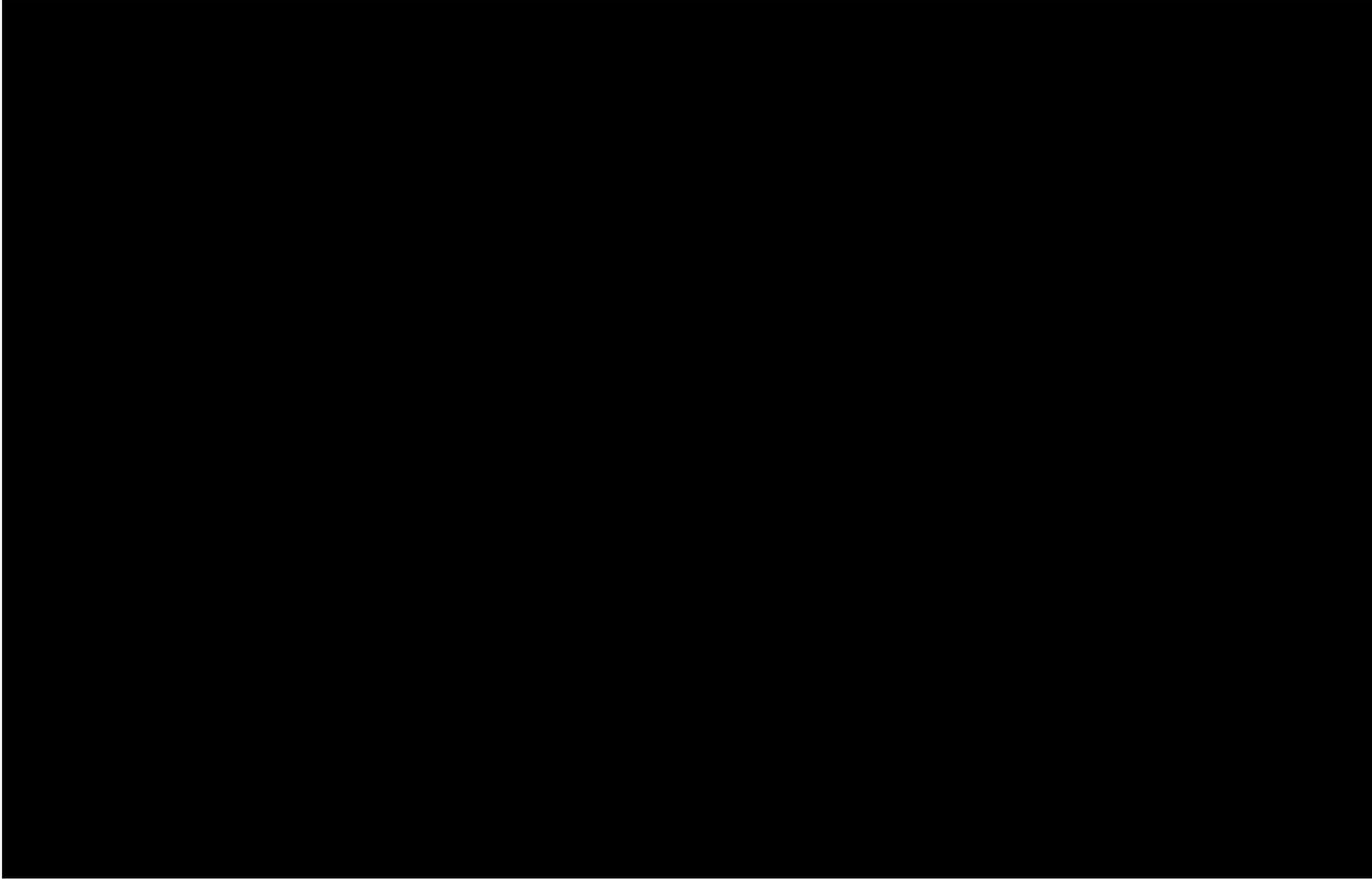




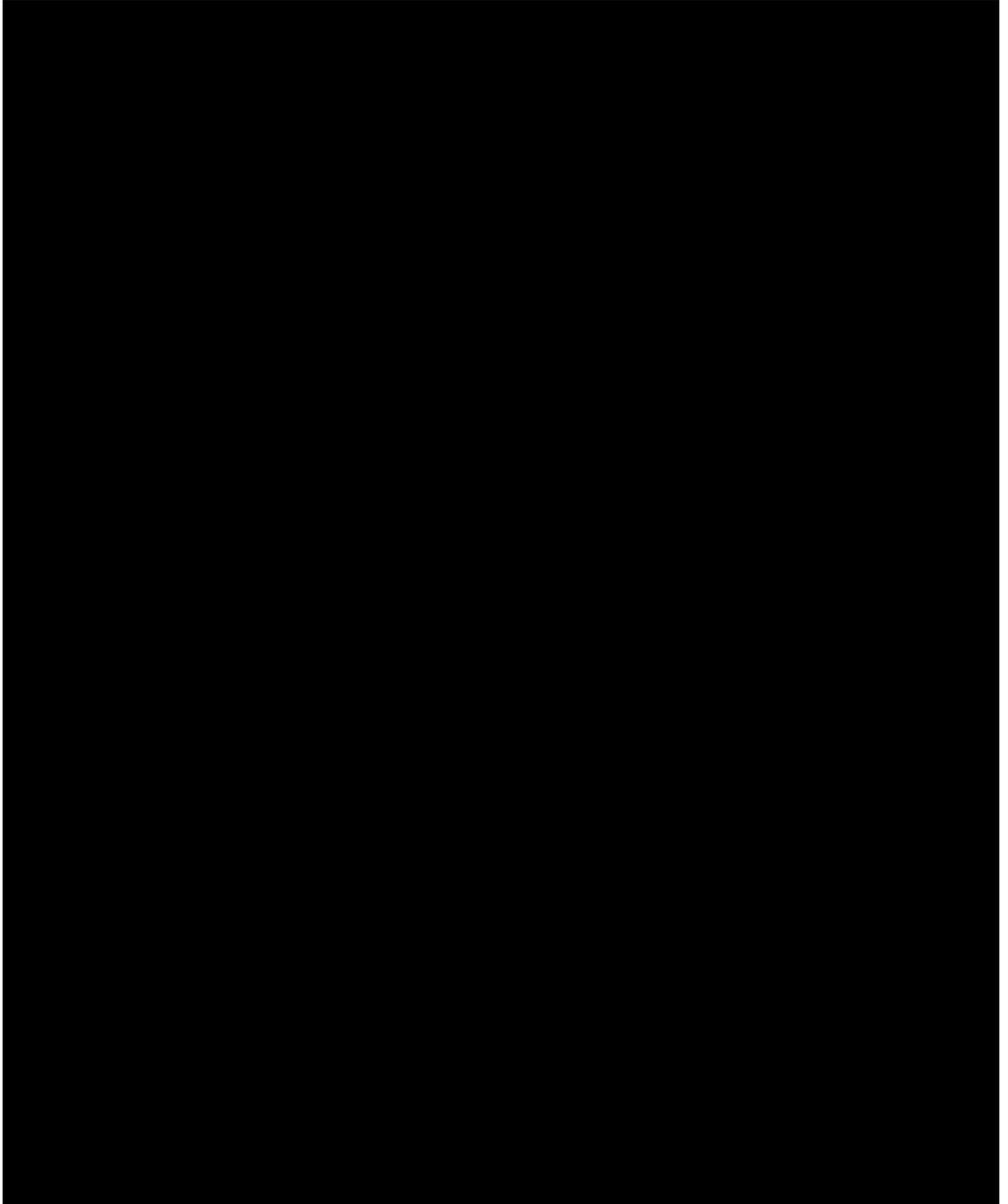












Total actividades:	21
---------------------------	-----------

HORAS 4396,90

DIAS 183,20

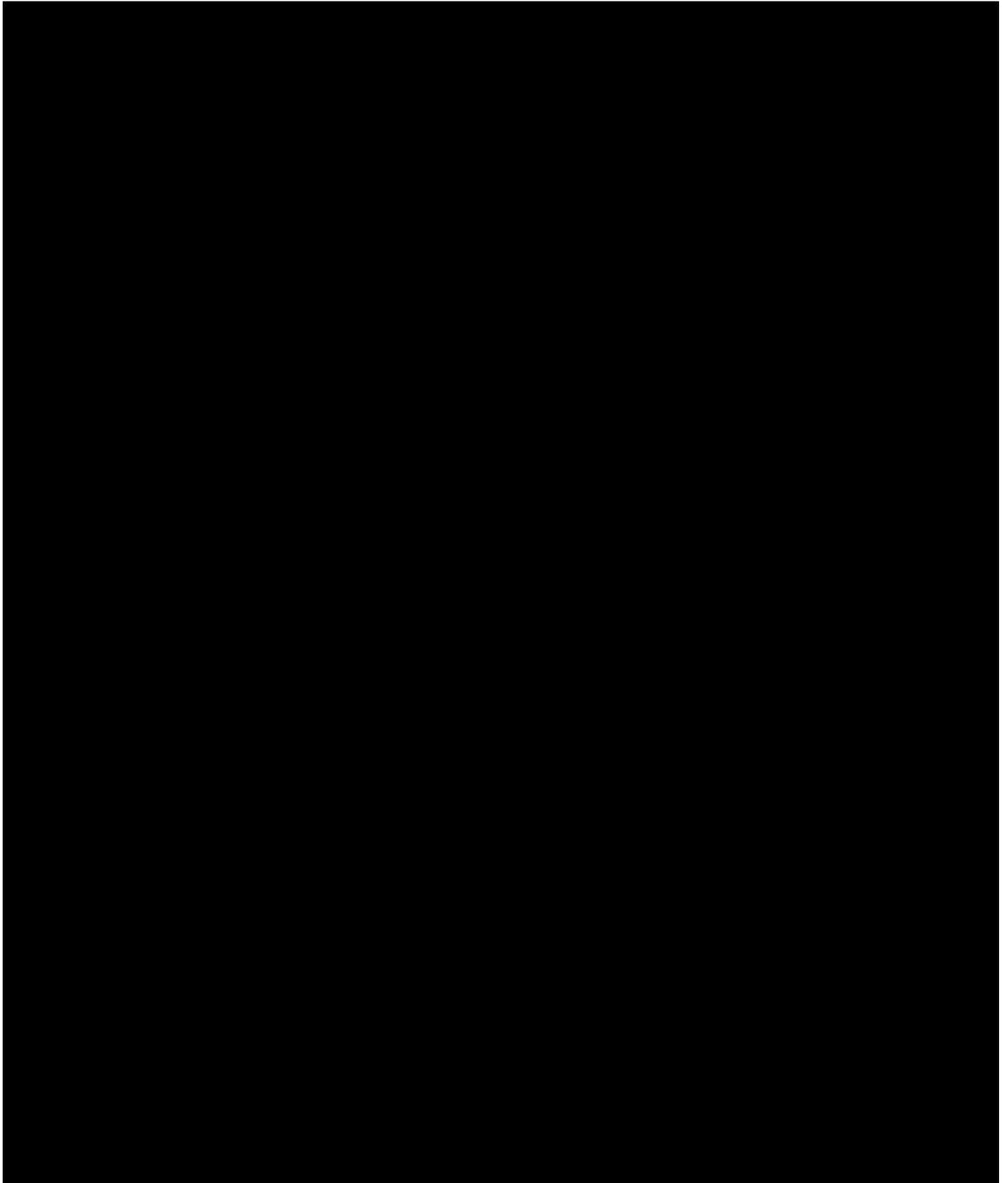
		%
VAN	4	19%
VA	10	48%
P(preparación)	1	5%
E(espera)	1	5%
M(movimiento)	2	10%
I(inspección)	2	10%
A(archivo)	0	0%
Decisión	1	5%

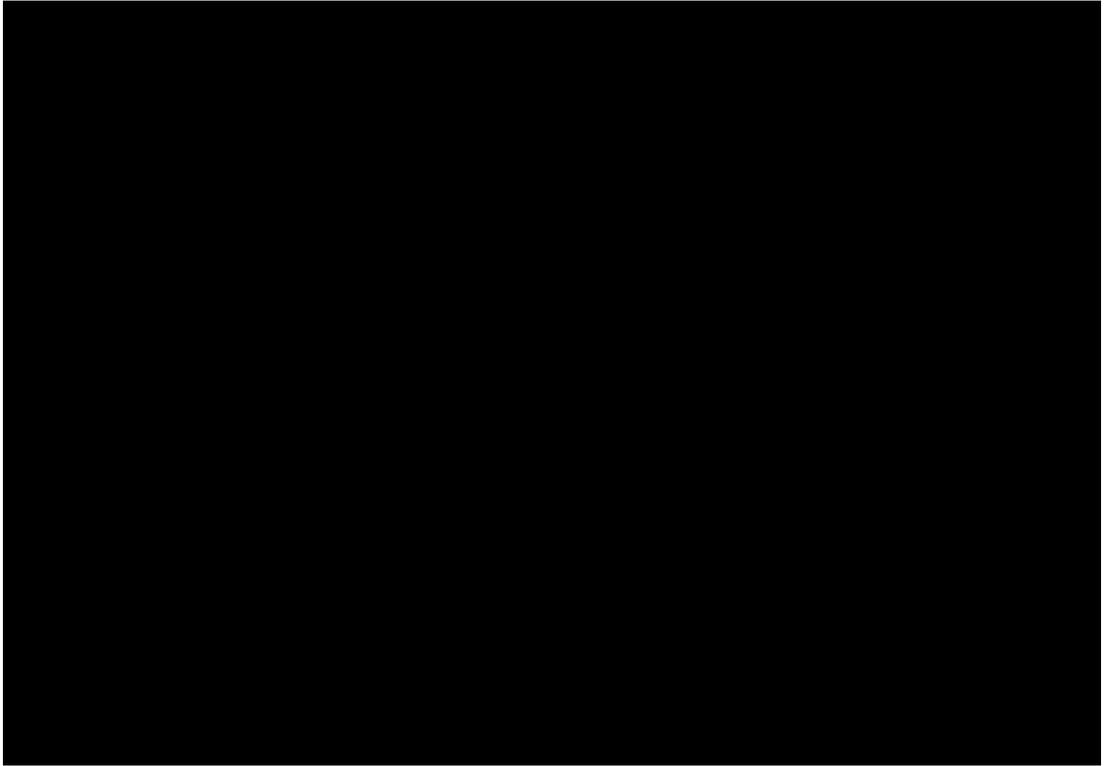
Valor agregado (actividades): 66,7%

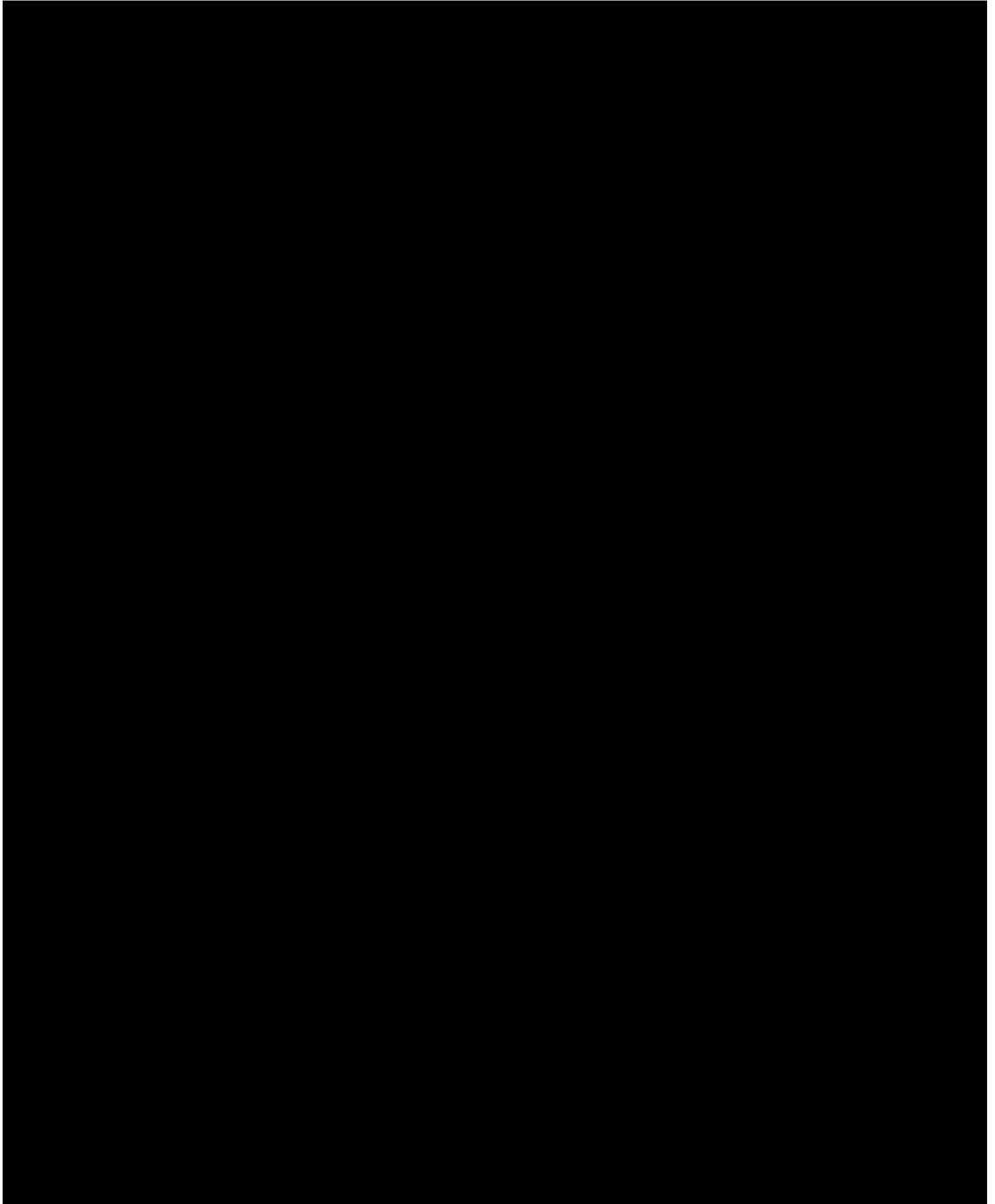
Valor agregado (tiempo): 69411 minutos 1156,85 horas

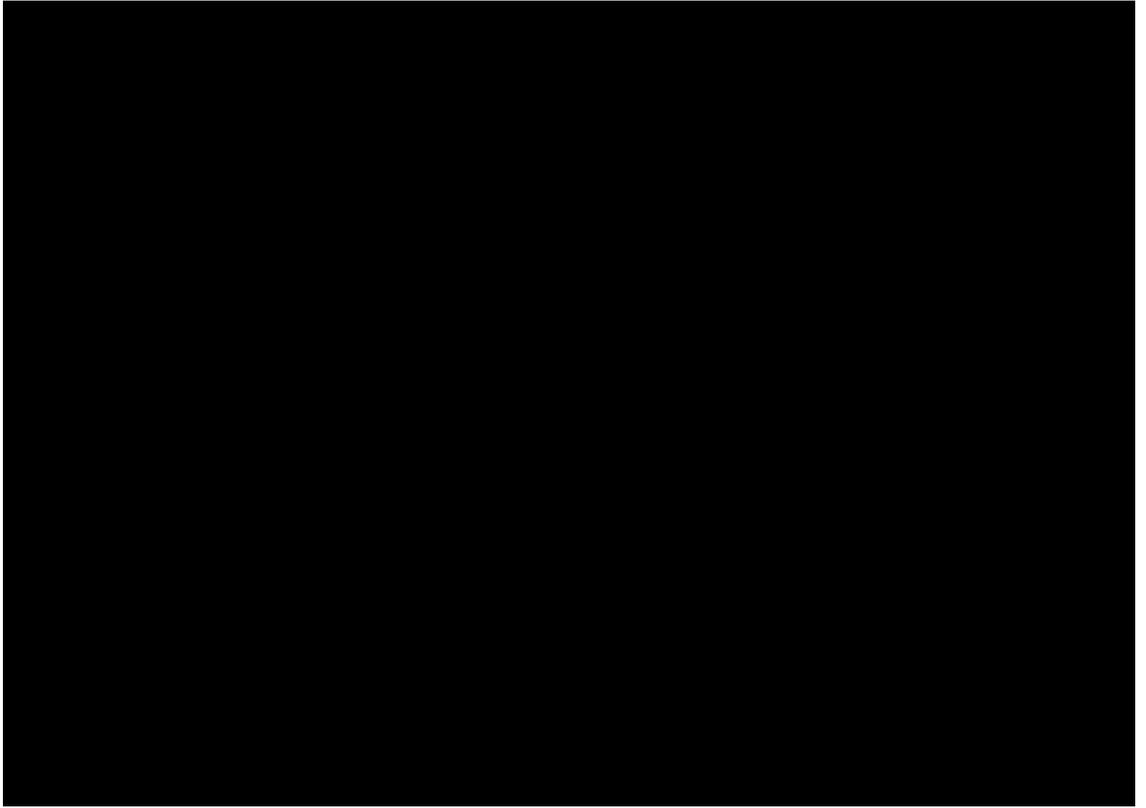
%Valor agregado (tiempo): 26,31%

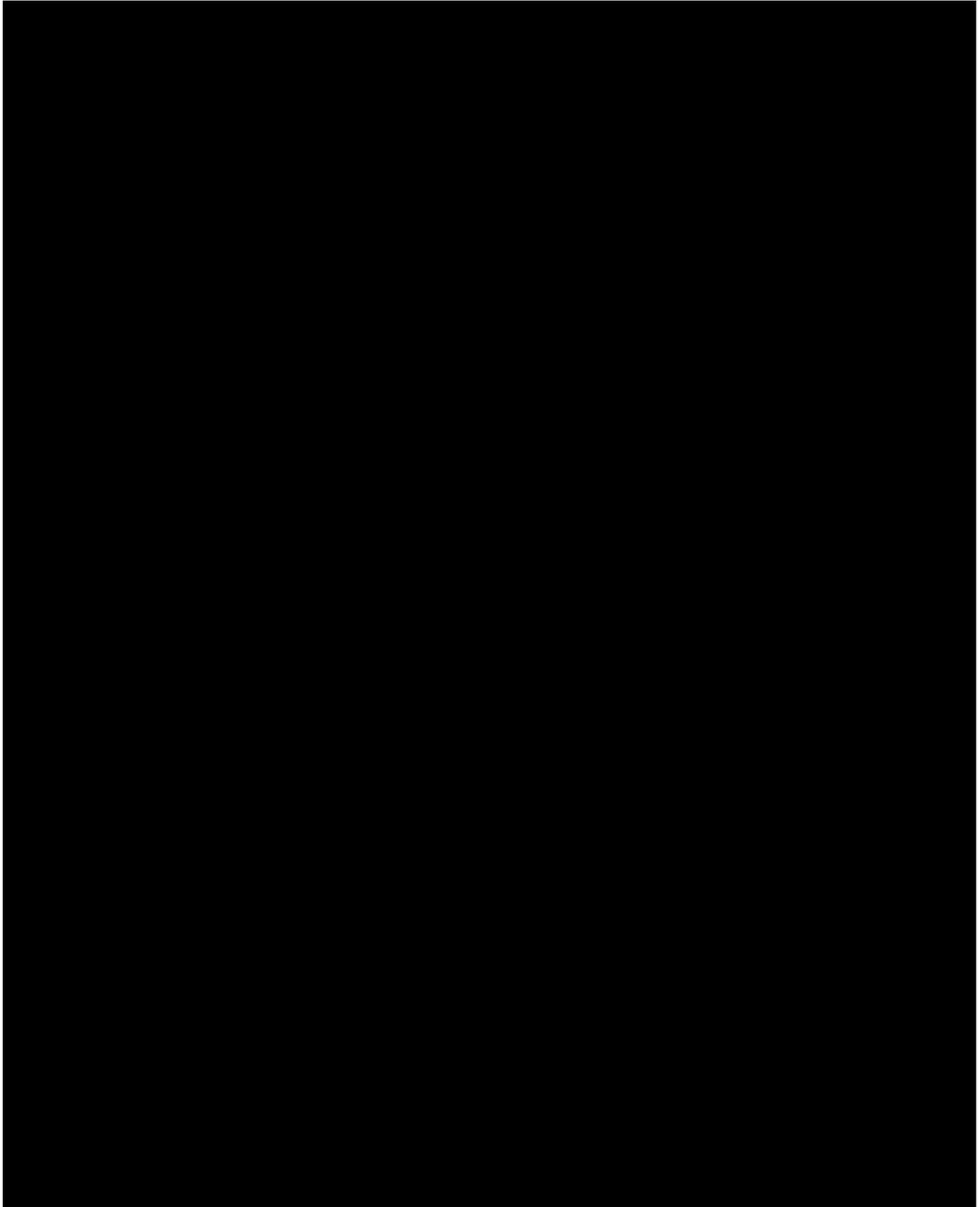
Tiempos por función (minutos)		Tmin	%
Servicio Solicitante	SS	20	0,01%
Director Financiero	DF	33	0,01%
Jefe de Equipos y Materiales	JEM	201	0,08%
Secretaria de Equipos y Materiales	SEM	10	0,00%
Contacto Colorado Springs	CCS	4320	1,64%
Compañía de Transporte	CT	259200	98,25%
Contralor de la Misión	CM	30	0,01%
TOTAL min y %		263814	100%

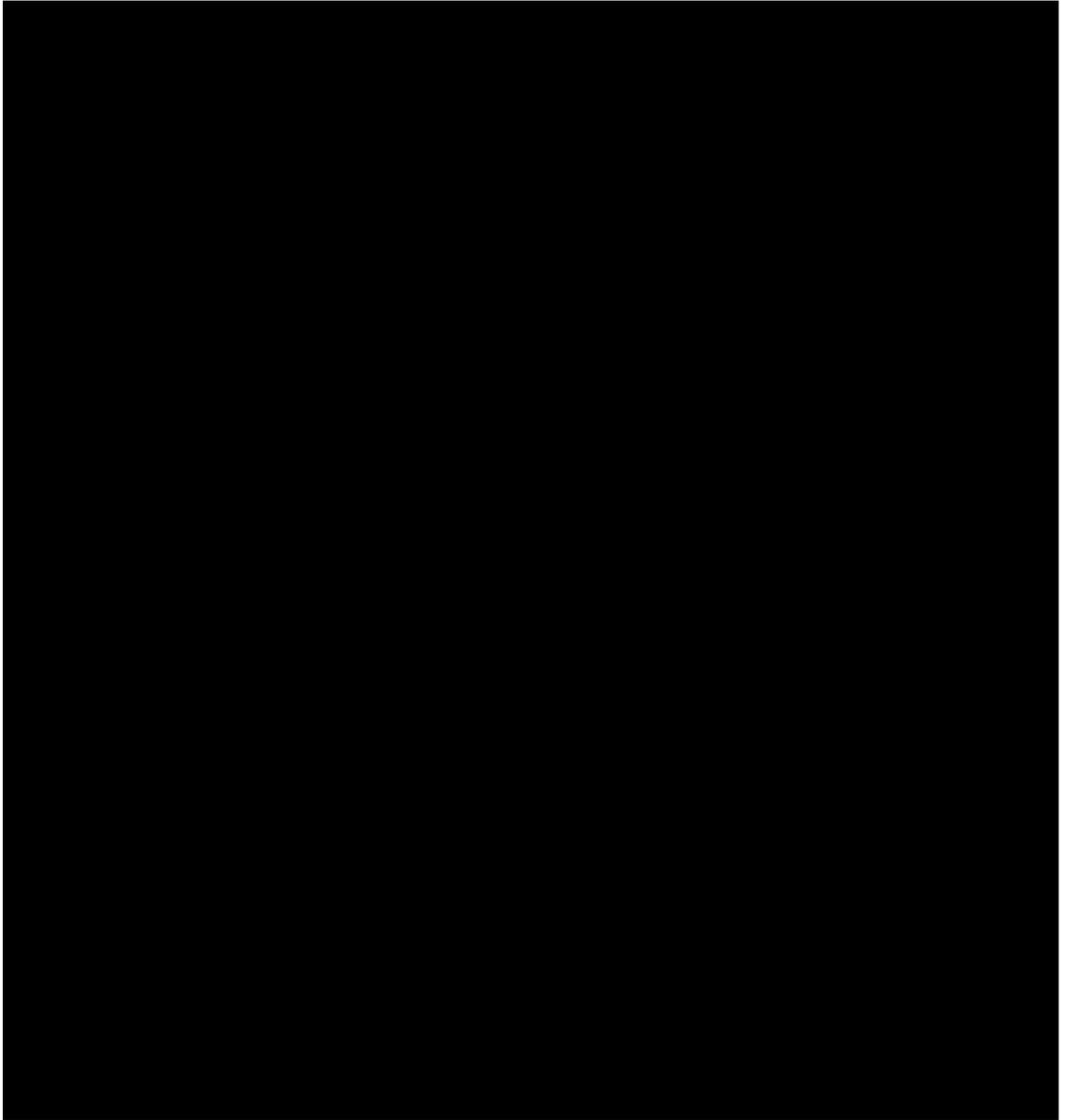


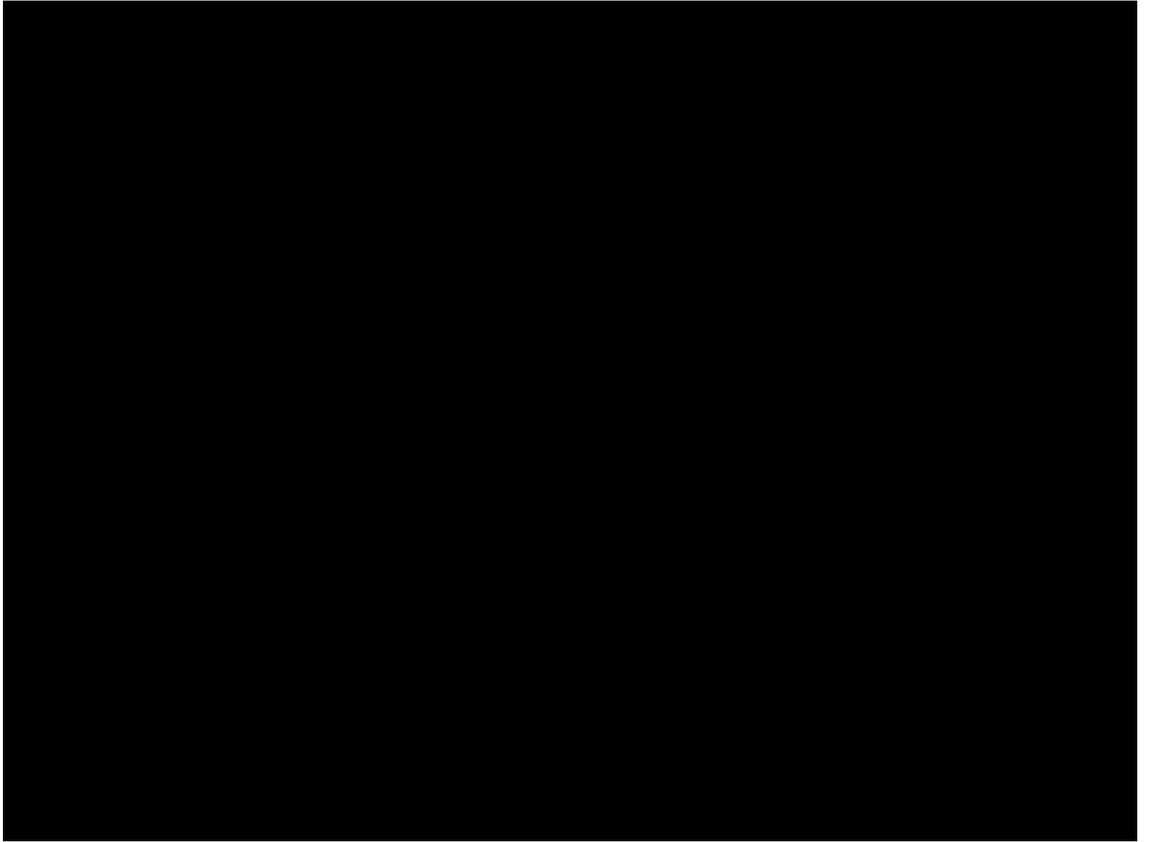




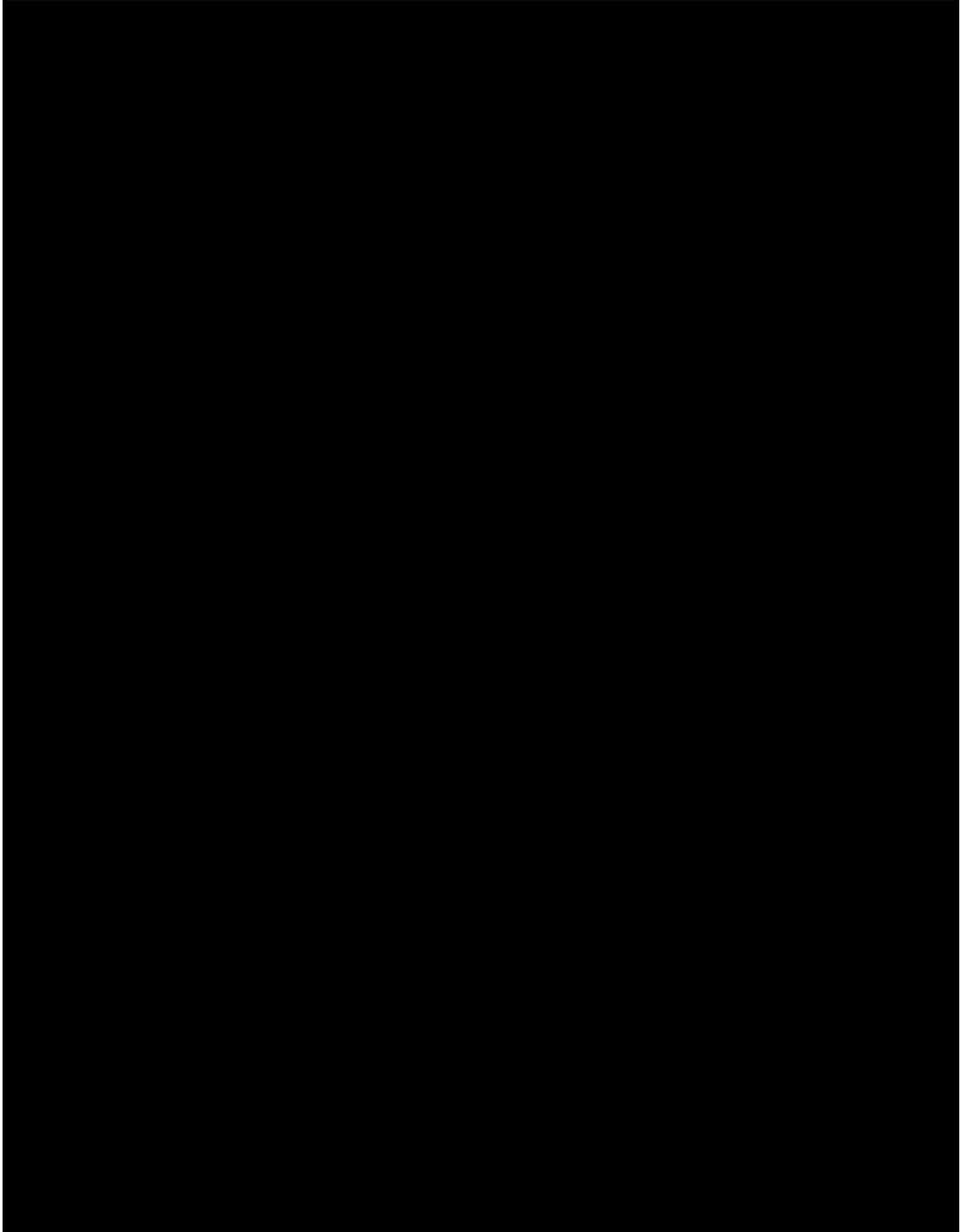


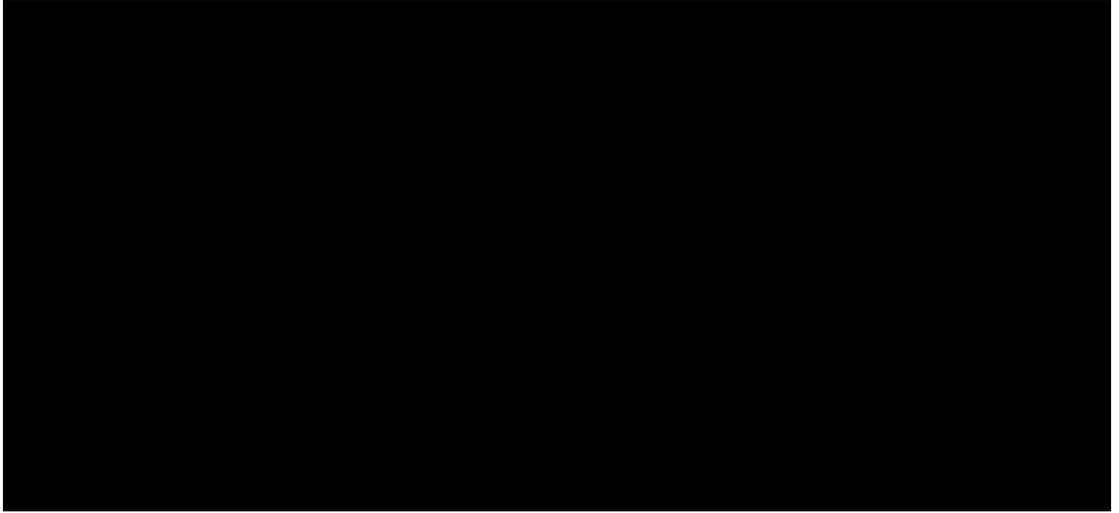


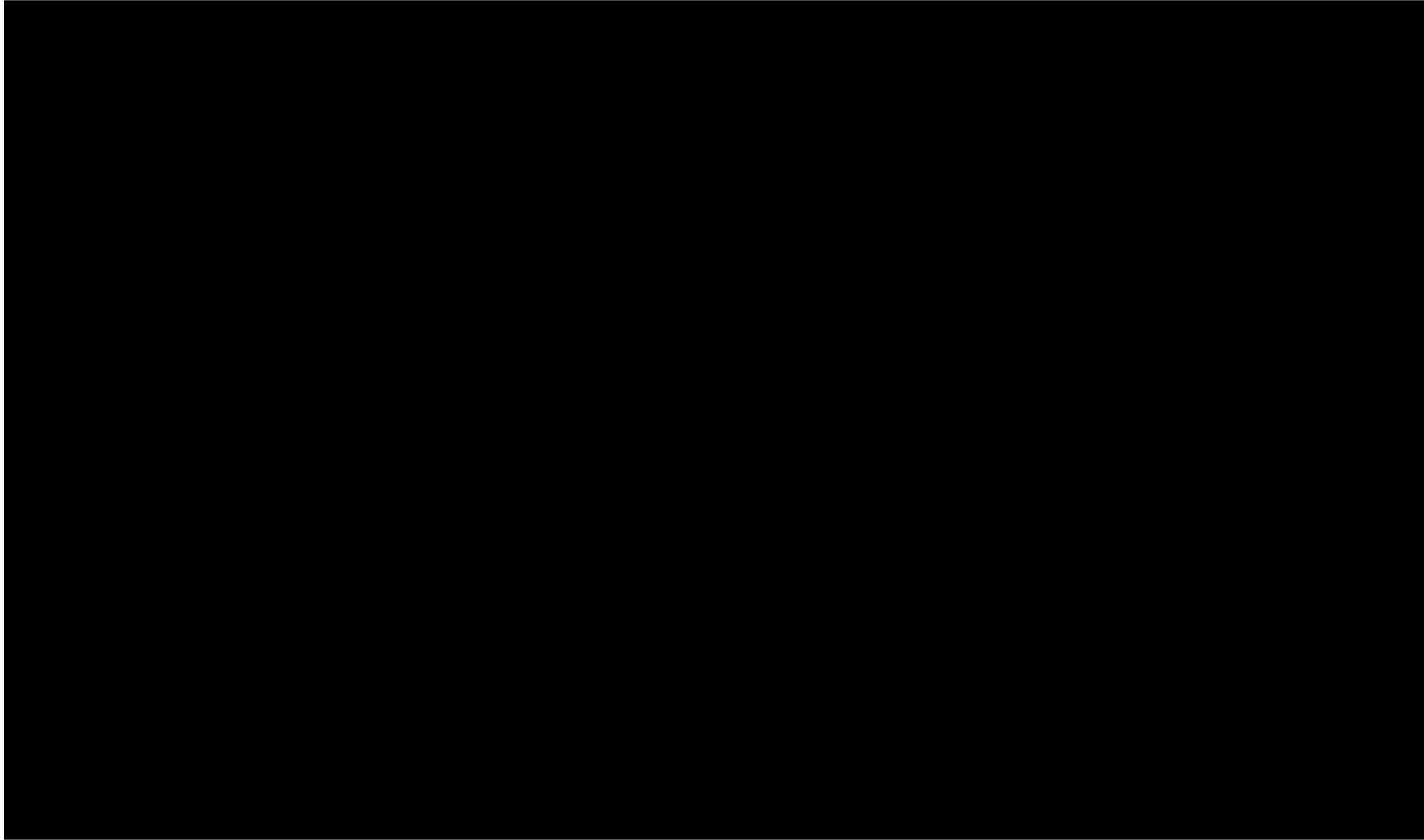




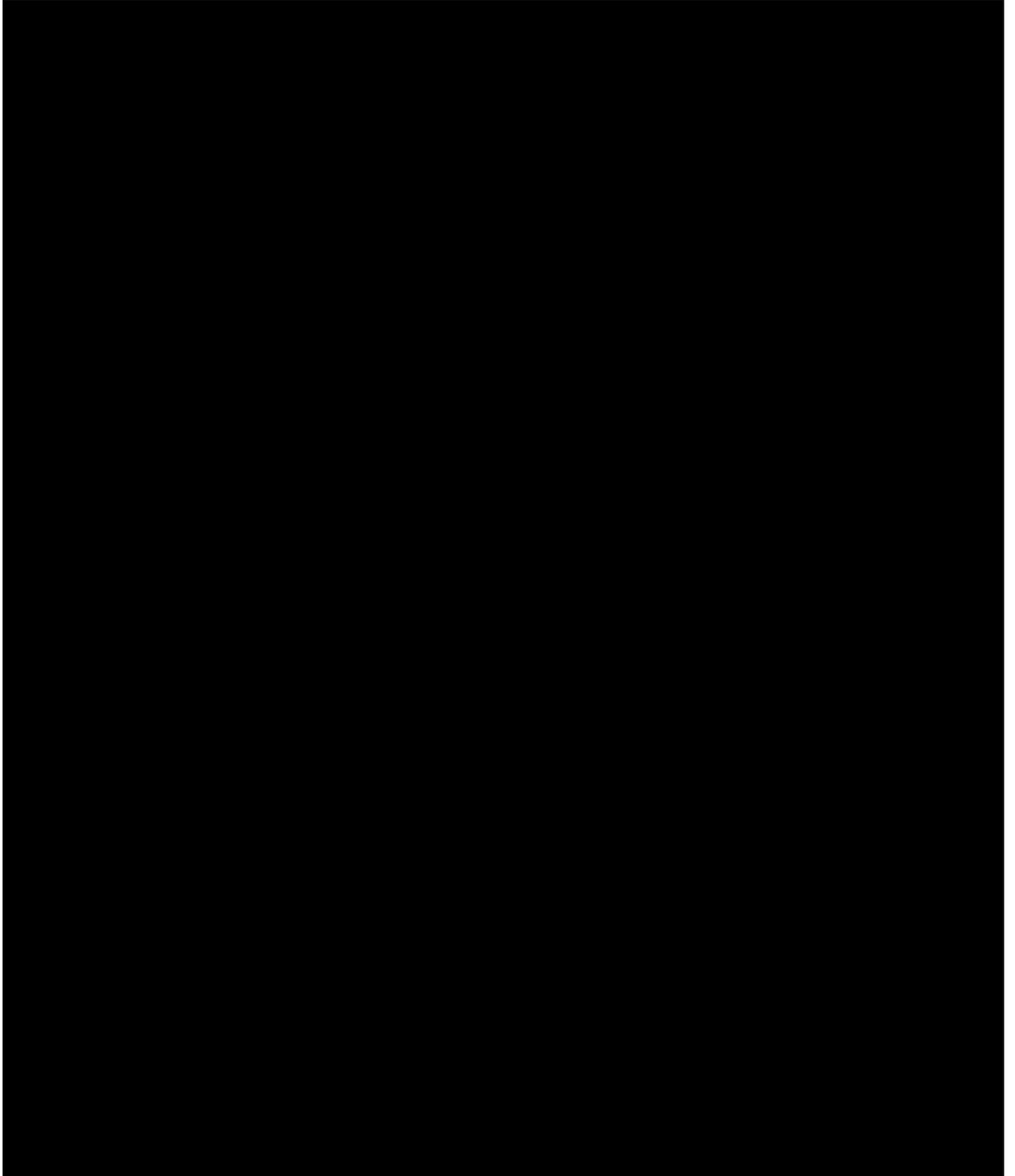
ANEXO 3
EJEMPLO FLUJO DE PROCESOS PROPUESTOS
DOCUMENTACION
(VER EN MANUAL)

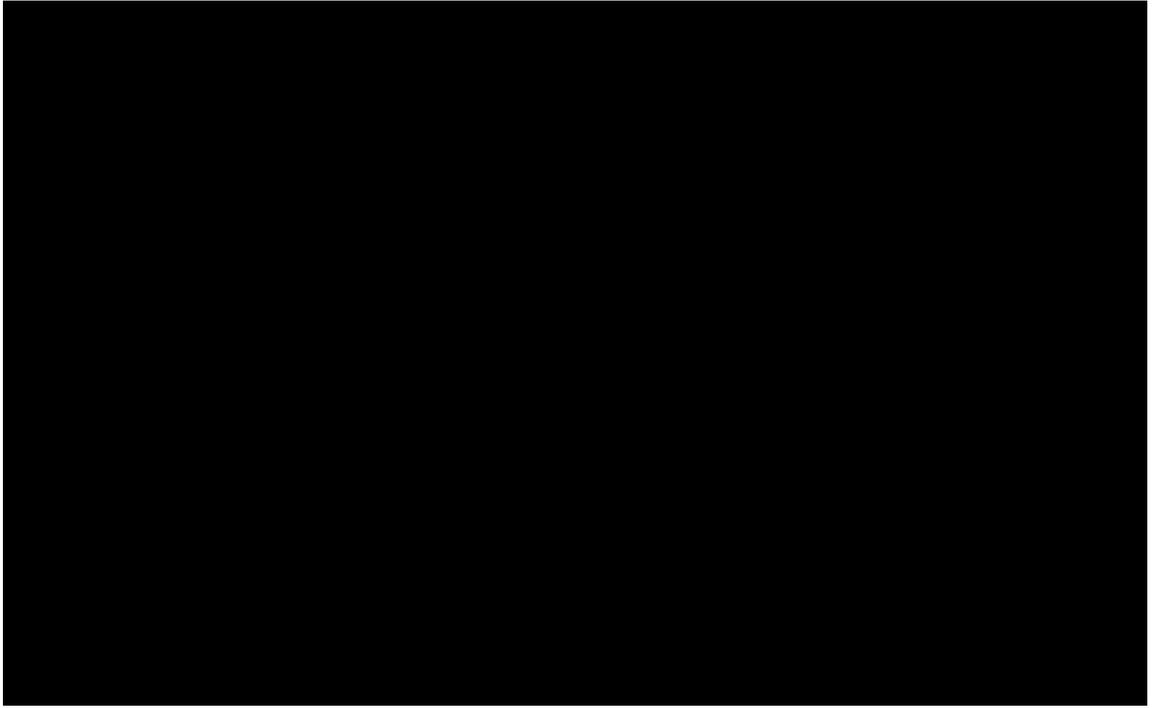






ANEXO 4
EJEMPLO DE VAN, VA, PEMIA
(VER EN MANUAL)

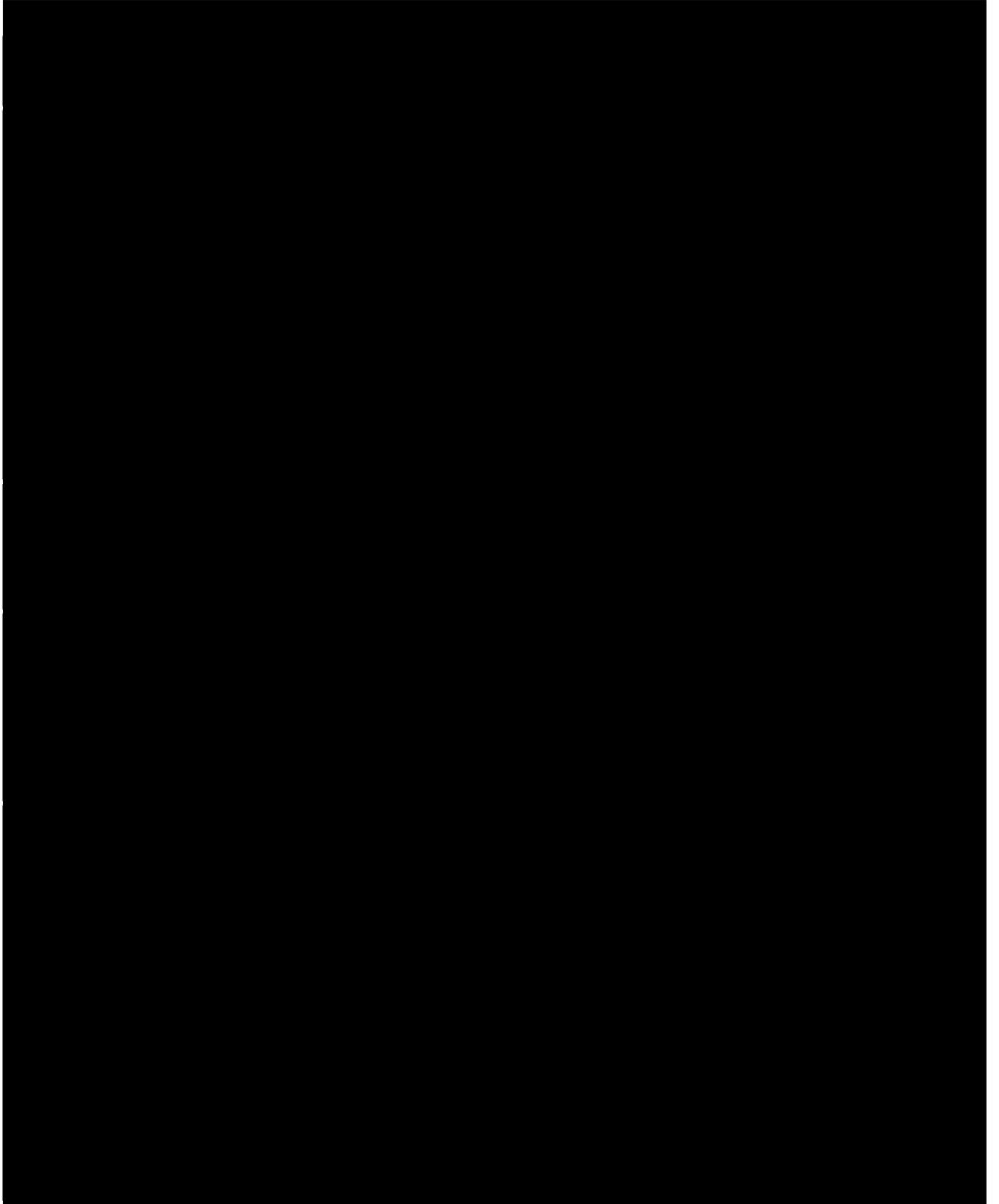


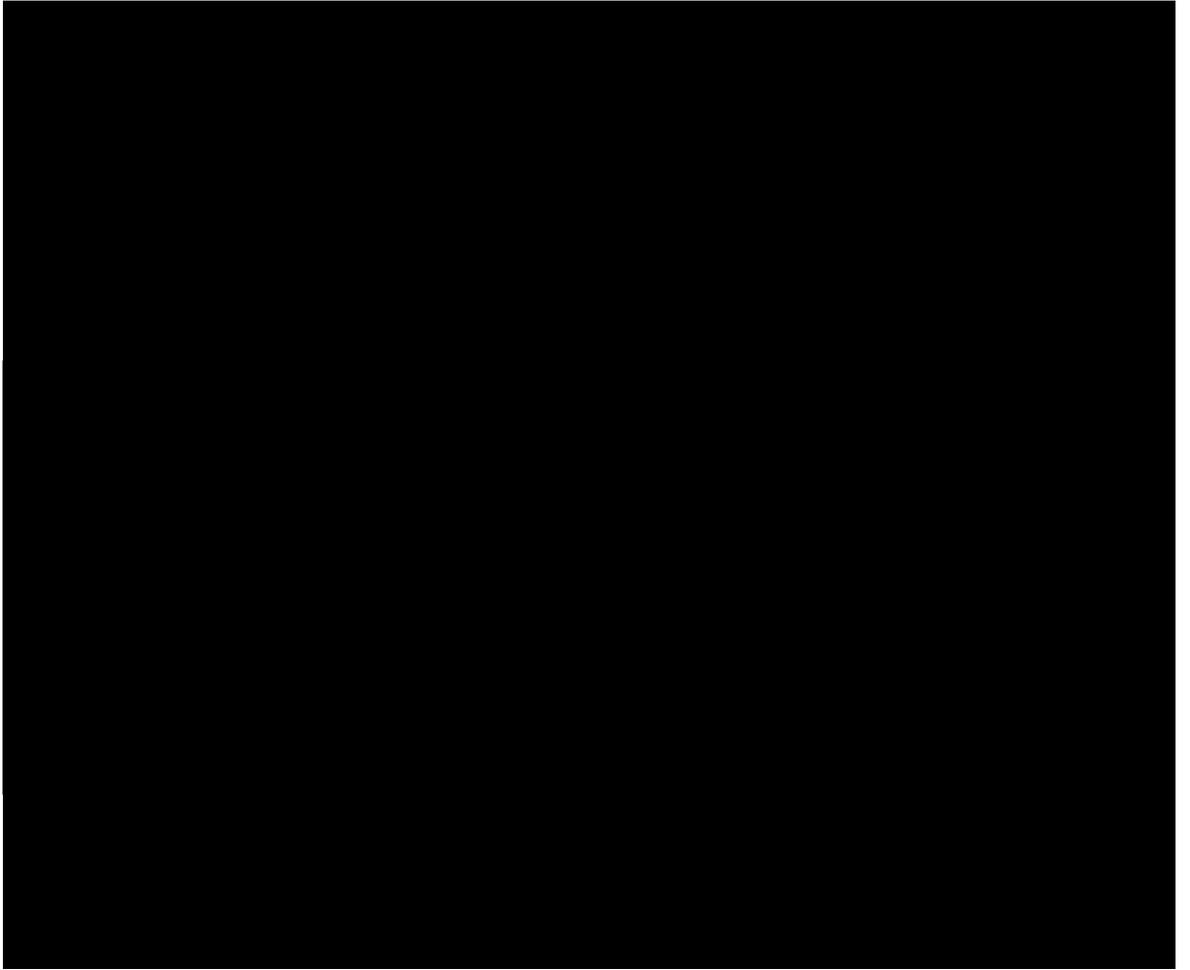


ANEXO 5
MODELO DE FORMATO DE DETERMINACIÓN DE PROCESOS
(VER EN MANUAL)

FORMATO DE DETERMINACIÓN DEL PROCESO							
Nombre de la Empresa: Hospital Vozandes Quito				Siglas de la Empresa: HVQ-0910			
Logotipo: 				Lugar y Fecha: Quito, 03 de enero del 2011			
Nombre de la extensión: Departamento de Equipos y Materiales / Responsable: Ing. Andrés Pérez							
Responsable del levantamiento: Ing. Andrés Pérez / Jefe del Departamento							
Clase de proceso: Estratégico (), Clave (), Apoyo (), Gestión (X)				Revisión No.: 1			
Proceso Propuesto: Económico financiero – Inventarios							
Subproceso: Recepción de Compra de insumos							
Producto del proceso: Manual de Procedimientos y Responsabilidades.							
PROVEEDOR		TRANSFORMACION				CLIENTE	
Interno	Externo	Insumo	No.	Actividad	Producto	Interno	Externo
Responsables autorización, elaboración, revisión:				Fecha de terminación:			
Fecha de corrección:				Corregido por:			

ANEXO 6
FORMULARIO INFORMACIÓN JUSTIFICACIÓN DE GASTOS





ANEXO 7
FORMATO DE ESPECIFICACIÓN DE CARGO
DISEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO

DATOS DE IDENTIFICACIÓN		
Nombre del Cargo:	Posición en el organigrama del cargo:	
Divisiones/Procesos/Proyectos:	Relaciones claves de Coordinación:	Departamento:
Reportar a:	Supervisa a:	No. de personas en el puesto:
RESUMEN DEL CARGO		
Objetivo del puesto:		
CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE DE CARGO		
RESPONSABILIDADES	TAREAS	
EXIGENCIAS DEL CARGO		
Instrucción Formal:		
Experiencia Laboral:		
Capacitación:		
Otros estudios complementarios:		
Adaptación:		
COMPETENCIAS CONTRATABLES		
Detallar las competencias detectadas en el perfil de competencias evaluables en el proceso de selección en cuanto a:		
Destrezas:		
Conocimiento:		
Comportamientos:		
Valores:		
Motivaciones:		
COMPLEJIDAD DEL PUESTO		
RESPONSABILIDAD SOBRE RECURSOS ECONOMICOS		

Recursos económicos: Documentos Confidenciales: Recursos Materiales:
GUIAS PARA REALIZAR SU TRABAJO
REQUISITOS GENERALES
Sexo: Edad: Estado Civil:
TIPOS DE AMBIENTE
FECHA DE REVISION: 12/01/2011