



**UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE
LOJA**

La Universidad Católica de Loja

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

MODALIDAD ABIERTA Y DISTANCIA

**“PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL PROCESO DE
SERVICIOS INSTITUCIONALES DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE
SALUD DE IMBABURA. AÑO 2008”.**

**Tesis de grado previa la obtención del título
de Ingeniera en Administración de
Empresas.**

**Autora: Teresa de Jesús Esparza Flores.
Director: Econ. Marlon Ramón**

IBARRA – ECUADOR

AÑO – 2009

INDICE GENERAL

Introducción	5
Titulo	7
Planteamiento del problema	7
Justificación	8
Marco Teórico o Referencial	9
Marco Teórico	9
Marco Conceptual	16
Marco Legal	18
Objetivos	20
Hipótesis	20
Capítulo I. Generalidades	21
Proceso de Desarrollo Organizacional	21
Gerencia por procesos	21
Proceso de Servicios Institucionales	22
Misión	23
Visión	23
Cultura Organizacional	24
Definición de Productos y Actividades	25
Capítulo II. Plan de Desarrollo Organizacional de Servicios Institucionales	26
Antecedentes	26
Diagnóstico Situacional	27
Planteamiento del Problema	28
Justificación	28
Objetivos	29
Estrategias, definición, estructura y validación de los productos y actividades de los subprocesos	30
Cronograma de actividades	34
Capítulo III. Plan de Mantenimiento	34

Antecedentes	34
Diagnóstico Situacional	36
Planteamiento del Problema	37
Justificación	38
Marco Legal	39
Objetivos	39
Estrategias, definición, estructura y validación de los productos y actividades de los subprocesos	40
Actividades	44
Cronograma de actividades	44
Financiamiento	46
Evaluación	47
Capítulo IV. Plan de Adquisiciones	47
Antecedentes	47
Diagnóstico Situacional	48
Planteamiento del Problema	49
Justificación	49
Marco Legal	49
Objetivos	50
Estrategias, definición, estructura y validación de los productos y actividades de los subprocesos	51
Actividades	56
Cronograma de actividades	57
Financiamiento	59
Evaluación	60
Capítulo V. Plan de Transportes	60
Antecedentes	60
Diagnóstico Situacional	62
Planteamiento del Problema	62
Justificación	63
Marco Legal	66

Objetivos	67
Estrategias, definición, estructura y validación de los productos y actividades de los subprocesos	67
Actividades	70
Cronograma de actividades	71
Financiamiento	73
Evaluación	73
Capítulo VI. Plan de Administración de Bodega	74
Antecedentes	74
Bodega o almacén	74
Diagnóstico Situacional	75
Gestión de bodega	76
Importancia y objetivos de la bodega	79
Objetivos	79
Procesos operativos	80
Almacenamiento: Técnica, inventario	81
Procedimientos: Gestión de entradas y salidas	84
Gestión de stock	86
Circulación de existencias	86
Valoración de las salidas de bodega	87
Control de existencias	89
Clasificación y codificación de las existencias	90
Función de los inventarios	93
Conclusiones y Recomendaciones	98
Conclusiones	98
Recomendaciones	100
Bibliografía	101
Anexos	104

SIGLAS

DO: Desarrollo Organizacional

ESIGEF: Sistema Informático de Gestión Financiera

DPSI: Dirección Provincial de Salud de Imbabura

MSP: Ministerio de Salud Pública

SI: Servicios Institucionales

INTRODUCCION

La presente investigación tiene como propósito construir, validar y dar contenido funcional a la estructura organizacional del Proceso de Servicios Institucionales articulada a la estructura organizacional de la Dirección Provincial de Salud de Imbabura, con una definición práctica y real de los subprocesos y los productos a obtenerse con sus respectivos instrumentos y herramientas administrativas gerenciales para su validación y aplicación; además el de permitir conocer los beneficios que genera la aplicación del Plan de Desarrollo Organizacional en la Institución.

Para disponer del Plan de Desarrollo Organizacional del Proceso de Servicios Institucionales de la Dirección Provincial de Salud de Imbabura, el mismo que se aplicará en el año 2010, se parte de un exhaustivo planteamiento del problema y posteriormente con una sólida justificación. Con estas bases se construye el Marco teórico o referencial acorde con el problema de investigación, en este contexto se complementa con un marco conceptual y legal.

Contando con estos insumos se plantean los objetivos y la hipótesis de cambio.

Para disponer de una real apreciación de la situación y la construcción de un marco axiológico real se hace un diagnóstico situacional con el cual se logra definir la Misión, Visión y la Cultura Organizacional del objeto del estudio, todo esto visualizado en el Capítulo I.

En el Capítulo II se construye el Plan de Desarrollo Organizacional de Servicios Institucionales, el mismo que se desagrega en el diseño del: Plan de Mantenimiento (Capítulo III), Plan de Adquisiciones (Capítulo IV),

Plan de Transportes (Capítulo V) y Plan de Administración de Bodega (Capítulo IV).

Como parte final se llega a las Conclusiones y Recomendaciones, aspectos muy importantes para la aplicación sistemática del producto del presente trabajo de investigación.

TÍTULO:

PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL PROCESO DE SERVICIOS INSTITUCIONALES DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SALUD DE IMBABURA. AÑO 2008.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Proceso de Servicios Institucionales de la Dirección Provincial de Salud de Imbabura (DPS-I), se está construyendo y desarrollando de acuerdo a las políticas y reglamentos del Ministerio de Salud con la finalidad de optimizar la administración pública dentro del marco de modernización del Estado. En este contexto la DPS-I al disponer de incipientes herramientas administrativas gerenciales, que no orientan una gestión acorde con las tendencias actuales, vienen aplicando iniciativas subjetivas individuales con fuerte incidencia de criterios personales que intentan sortear estas deficiencias.

El estilo de liderazgo y administración del Director Provincial de turno, es un factor que afecta notablemente en la planeación, organización, dirección y control del Proceso de Servicios Institucionales. Esto se debe a que no se cuenta con una política institucional que rebase los criterios de los directivos de turno, todo lo cual se ha convertido en un factor importante que incide en la eficiencia de la administración pública.

El proceso de Servicios Institucionales se encuentra ubicado en la estructura por procesos, dentro de los procesos habilitantes de apoyo, y es el encargado de llevar a cabo la administración de: Servicios Generales, Bodega Institucional, Activos Fijos, Transporte, Proveeduría e Imprenta de la Dirección Provincial de Salud de Imbabura (Anexo 1).

JUSTIFICACIÓN

El Ministerio de Salud Pública, en el año 2003, a nivel nacional inicia la implementación de la administración por procesos, la misma que todavía no ha podido ser implantada con éxito por el poco conocimiento o desconocimiento de los funcionarios sobre este tema. Esta reestructuración se ha visto frenada por la persistencia de: sistemas administrativos caducos, concepciones no acordes con la realidad actual que los empleados de los niveles intermedios poseen; a esto se debe sumar el hecho que el personal ha recibido mínima capacitación e información sobre la Gerencia por Procesos y de todos los componentes de estas herramientas gerenciales.

Los funcionarios responsables del Nivel Central del Ministerio de Salud, en el momento del diseño de la estructura organizacional por procesos, no socializaron y tampoco tomaron como base un real diagnóstico organizacional ya que solamente, lo hicieron como un requisito exigido por la Secretaría Nacional de Remuneraciones (SENRES) para la aplicación de la escala salarial de 14 grados para los empleados públicos.

La presente investigación se justifica por las razones antes indicadas, pues se pretende construir la estructura organizacional del Proceso de Servicios Institucionales articulada a la estructura organizacional de la Dirección Provincial de Salud, con una definición práctica y real de los subprocesos y los productos a obtenerse con sus respectivos instrumentos y herramientas administrativas gerenciales para su validación y aplicación.

Se justifica además por la necesidad de conocer los beneficios que genera un desarrollo organizacional en la Institución. El desarrollo

organizacional esta dedicado a mejorar las organizaciones y a las personas que trabajan en ellas mediante el uso de la teoría y la práctica de un cambio planificado.

MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL

1. Marco teórico

Desarrollo Organizacional (DO)

En las instituciones, como organizaciones de personas, es de gran importancia crear estructuras de desarrollo organizacional (DO) que faciliten la coordinación de las actividades y el control de las acciones de todos sus integrantes.

Cada decisión, proyecto y programa que se asume y se pone en práctica, debe ser siempre el adecuado, ello permitirá a la Dirección Provincial de Salud de Imbabura imponer sus políticas, procedimientos y reglas, de modo que el accionar de la organización se acercará lo más posible a sus objetivos y metas, los cuales deben ser claros y precisos. Un estudio constante de estos nos asegura el éxito antes de ponerlos en práctica, de tal manera, que no nos enfrentemos a sorpresas

El propósito del desarrollo organizacional trata de las personas y las organizaciones: de las personas en las organizaciones y de cómo funcionan; también del cambio planificado, es decir, de lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor.

Este cambio planificado implica sentido común, un trabajo arduo aplicado con diligencia a lo largo del tiempo, un enfoque sistemático orientado a

ciertas metas y un conocimiento válido acerca de la dinámica de la organización y de la forma de cambiarla.

El campo del desarrollo organizacional (DO) es reciente y aún no está claramente definido. Se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento, mira la organización como un sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la institución a largo plazo, mediante intervenciones constructivas en procesos y en la estructura institucional.

Según Wendell, F. los beneficios para el desarrollo de una organización, se reflejan en las siguientes características:

- Produce cambios en toda la organización.
- Existe mayor motivación de todo el personal involucrado en la organización.
- Mejora la calidad de vida del trabajo.
- Proporciona una mejor satisfacción en el empleo.
- Se logra una sinergia con el equipo de trabajo.
- Visualiza una mejor solución a los conflictos laborales en la organización.
- Se incrementa el deseo de cambiar en todos los aspectos de la organización.

Historia del Desarrollo Organizacional

La historia del desarrollo organizacional es indispensable para conservar y mejorar las intervenciones y los enfoques efectivos del mismo. Wendell, F. y Bell, C. (1995) consideran que el desarrollo organizacional ha surgido, en gran parte, de las ciencias de la conducta aplicada.

En los comienzos de su historia las figuras claves interactuaron unas con

otras y a través de estas raíces estuvieron bajo la influencia de los conceptos y las experiencias de una extensa variedad de disciplinas y escenarios. Estas disciplinas incluían: psicología social, psicología clínica, terapia familiar de grupo, etnografía, psicología y psiquiatría militares, teatro, semántica general, trabajo social, administración de recursos humanos y comportamiento organizacional.

El contexto para la aplicación de los enfoques del DO ha cambiado debido a un ambiente cada vez más turbulento. Aunque todavía hay una gran confianza en los aspectos básicos, se está prestando considerable atención a los nuevos conceptos, intervenciones y áreas de aplicación. La segunda generación del DO incluye el interés en la transformación organizacional, la cultura de la organización, el aprendizaje organizacional, los equipos y sus diversas configuraciones, la administración total de la calidad, la visión y en reunir todo el sistema en un sólo ambiente.

El futuro del DO será brillante siempre y cuando se continúe el trabajo arduo y de alta calidad del pasado, y a condición de que los líderes principales no vuelvan a las prácticas autocráticas en tiempos de grandes turbulencias o crisis. En realidad trata de que las personas se ayuden unas a otras para despertar el espíritu y capacidad humana en el ambiente de trabajo.

Otra de las definiciones del DO es la de Burke, W. (1994) "Es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría".

Una de las definiciones más completas del DO es la de Beckhard, R. (1969):

"Un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado de desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante (e) la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta".

Como proceso abarca la totalidad de la organización buscando la eficacia y la transformación cultural para asegurar la competitividad de la organización y sus empleados.

Mendoza Fung (2000,UPB): plantea "Las organizaciones exitosas son aquellas que su adaptación y capacidad para asumir los cambios los encarar de forma positiva y proactiva, las organizaciones que aprenden, son aquellas que están dispuestas a asumir nuevos roles y responsabilidades y que técnicamente estén en continuo avance y capacitación.

Proceso del Desarrollo Organizacional

Newton, M. y Raia, A. (1972), expresan que el proceso del Desarrollo Organizacional consta básicamente de tres etapas:

1. Recolección y Análisis de datos: determinación de la naturaleza y disponibilidad de los datos necesarios y de los métodos utilizables para su recolección dentro de la organización. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y las maneras de identificar problemas y asuntos más importantes.
2. Diagnóstico Organizacional: Del análisis de datos tomados se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar

preocupaciones, problemas, sus consecuencias, establecer prioridades y objetivos.

3. Acción de intervención: Se selecciona cuál es la intervención más adecuada para solucionar un problema particular organizacional. Esta no es la fase final del DO, ya que este es continuo y una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad.

El DO es un proceso complejo, su diseño y realización puede tardar años y el proceso puede continuar de manera definida; en él se trata de lograr que la institución haga la transición de donde se encuentra actualmente, si requiere diagnóstico, a donde debería estar, por intervenciones tendientes a suscitar la acción. Aun prosigue el proceso, conviene evaluar los resultados y no perder la fuerza, aunque el DO admite muchos métodos y enfoques.

Un Modelo de Desarrollo Organizacional.

Muchos modelos de DO han sido diseñados. El modelo que se presenta, tiene un enfoque cíclico que ha sido adaptado de modelos anteriores. El modelo tiene 7 pasos básicos que abarcan la identificación del problema, la acción y la evaluación:

1. Identificación del Problema. Una persona clave en la organización se siente que la institución tiene uno o más problemas que pueden ser aliviados por un **agente de cambio** (una persona especialmente asignada para contender con problemas asociados con el cambio).
2. Consulta con especialistas en DO. Algunos íntimamente familiarizados con procesos de cambio organizacional comúnmente

son utilizados como agentes de cambio. Durante el contacto inicial, el agente de cambio (que puede ser externo a la organización o un empleado dentro de la institución) y el cliente del sistema cuidadosamente se auxilian uno al otro. Aquí se utiliza ambos, agentes de cambio tanto internos como externos. El agente de cambio debe lograr entender claramente a la institución. Esto demanda la colaboración y apertura de cada uno de los involucrados.

3. Integración de Datos y Diagnóstico Preliminar. Esta etapa usualmente es responsabilidad del consultor, quien tiene cuatro métodos básicos para recoger datos: mediante entrevistas, observación de los procesos, cuestionarios y datos del desenvolvimiento organizacional. Probablemente la más eficiente y efectiva secuencia del método diagnóstico comienza con la observación, ésta es seguida por semiestructuradas entrevistas y es completada con cuestionarios que intentan medir precisamente los problemas identificados en los pasos iniciales del diagnóstico.
4. Retroalimentación. En virtud de que el desarrollo organizacional es un esfuerzo de colaboración, los datos obtenidos son retroalimentados al cliente. Esto usualmente se realiza en grupo o por un grupo de trabajo seleccionado, de manera que la gente clave involucrada reciba la información. Esta retroalimentación está diseñada para ayudar a determinar las fortalezas y debilidades de la organización o de unidades particulares en las cuales el consultor está trabajando. El consultor proporciona todos los datos relevantes y útiles. Obviamente, el consultor protege las fuentes de información.
5. Diagnóstico Conjunto de Problemas. En este punto, un

administrador o grupo discute la retroalimentación y decide si hay un problema real que necesita resolverse. Este proceso tiene que juntar los esfuerzos entre los involucrados. El nivel directivo gerencial de la organización debe aceptar el diagnóstico, así como las soluciones que habrán de ser implementadas. En esta fase se puede notar que el fracaso en la construcción de un esquema de trabajo común entre el nivel directivo y el consultor puede conducir a un diagnóstico equivocado o a una brecha en la comunicación si el nivel directivo gerencial a veces no está dispuesto a creer el diagnóstico o a aceptar la prescripción. En este punto el nivel directivo gerencial puede decidir que el problema no es valioso o serio para ser atendido.

6. Acción. Enseguida, el consultante y el nivel directivo gerencial de común acuerdo en ir más allá, convienen las acciones a realizar. Esta fase corresponde al comienzo del proceso de "romper el hielo". La acción que deberá tomarse depende del problema, en la cultura de la organización y en el tiempo y gastos que habrán de ahorrarse.
7. Integración de Datos. Después de la acción, dado que el DO es un proceso cíclico, también debe efectuarse una recopilación de datos después de que las acciones han sido realizadas. A través de estos, el líder puede monitorear, medir y determinar los efectos producidos por las acciones. Esta información es proporcionada al nivel directivo gerencial y puede conducir a un nuevo diagnóstico y a la implementación de una nueva acción. La principal cualidad del modelo de DO, es que es cíclico e interactivo, un proceso interactivo entre el consultante y el nivel directivo gerencial, de cuya relación exitosa dependerá, la implantación efectiva de la estrategia de cambio.

Gerencia por Procesos

Es la forma de administrar una organización, en la que prevalecen los procesos, no importan las funciones, el eje constituyen los procesos, que son la cadena de operaciones o actividades en las que intervienen clientes (internos y externos) y proveedores (internos y externos), y su actuación convierten en entradas y salidas. La agregación de valor no será solamente a la salida del producto o servicio, sino a lo largo y ancho de todo el proceso; por lo que la principal característica es la cadena de valor.

Los procesos son: gerencial o gobernante, proceso operativo, y proceso de soporte o apoyo.

Para obtener un producto es necesario la elaboración del diagrama o mapa de procesos que es la representación de las actividades secuenciales para procesar: suministros, información, recursos y otras entradas en productos o servicios, en estándares de costo y tiempo.

2. Marco conceptual

Administración por Procesos: Es una metodología que permite en forma sistemática enfocar, analizar y mejorar los procesos con el propósito de aumentar la satisfacción de los usuarios. Esta herramienta puede ser en el futuro muy valiosa para el mejoramiento de procesos, ya que permite separar, identificar y en ocasiones cuantificar las distintas partes de un proceso.

Proceso: Es un conjunto de actividades interrelacionadas o interactuantes

que transforman las entradas y salidas dentro de una organización. Los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las organizaciones innovadoras. Es un flujo identificable de acontecimientos correlacionados que se mueven a lo largo del tiempo hacia una meta general.

Desarrollo: Criterio de eficiencia que se refiere a la capacidad de una organización para incrementar su capacidad de reacción ante presiones presentes o previstas.

Organización: Cualquier sistema estructurado de reglas y relaciones funcionales diseñado para llevar a cabo las políticas institucionales o, más precisamente, los programas que tales políticas inspiran.

Desarrollo Organizacional (DO): Proceso de desarrollo que abarca una amplia variedad de criterios administrativos y conductistas planeados para hacer más efectivos el comportamiento humano y las relaciones en una organización, analizando y probando los problemas de comportamiento, las actitudes, los motivos y los valores de los participantes, adoptando técnicas para hacer más efectiva la coordinación.

Capacitación: Desarrollo de los conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que sirvan tanto al empleado como a la institución para enfrentar futuras demandas.

Entrenamiento: Familiarizar al trabajador con el propósito, naturaleza, características, funciones y procedimientos del cargo en aras de la mayor eficiencia en la ejecución.

Cambio: Significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo.

Cultura organizacional: Son los valores, hipótesis, creencias que tienen en común los miembros de la organización y que modelan la forma en que perciben, piensan y actúan. Es el conjunto de valores compartidos por los empleados y trabajadores de la Dirección Provincial de Salud de Imbabura, que persisten a través del tiempo y se hacen visibles mediante patrones de comportamiento, signos, lenguajes y otras formas de conducta grupal. En la cultura organizacional se debe tomar en cuenta tres factores que determina la conducta de la institución:

- Individuos
- Grupos
- Estructura organizacional

Las relaciones entre seres humanos han existido desde la aparición del hombre, siendo este un puntal básico de las actividades de la organización, la dinámica que mantienen las organizaciones es fundamentalmente proporcional por las personas que la conforman y cada una de ellas tiene una manera de ser, sentir y pensar.

Productos: Son el resultado final de un proceso o sistema, para lo cual se utiliza: entradas, procesador y salidas.

Actividades: Son el conjunto de acciones que se llevan a cabo para que las entradas se conviertan en productos.

3. Marco legal

La Jefatura Provincial de Salud de Imbabura se crea mediante Decreto N° 232 del 14 de Abril de 1.967, publicado en el Registro Oficial número 048

del mismo mes y año, con el cual se estructura integrando servicios de Salud Técnicos como Saneamiento Ambiental, Epidemiología, Odontología, Medicina, Enfermería y administrativamente los departamentos de Recursos Humanos, Finanzas y oficinas para servicio técnico a nivel Provincial, conformado con la Jefatura Provincial Salud de Imbabura Planta Central, Hospital San Vicente de Paúl, Centro de Salud de Ibarra, Hospital San Luis de Otavalo, Hospital Asdrúbal de la Torre y Hospital de Atuntaqui.

Para llevar a cabo las actividades técnicas y administrativas de la Institución se las ubica en el antiguo Hospital San Vicente de Paúl, en las calles Juan Montalvo entre Velasco y Colón y se inician las labores como Jefatura de Salud.

En el año de 1978 se realiza la entrega del edificio ubicado en las calles Oviedo 577 y Sucre, por parte del Instituto Ecuatoriano de Obras Sanitarias (IEOS) al cual se traslada las oficinas de la Jefatura Provincial de Salud de Imbabura.

Posteriormente, en 1994 se produce la descentralización de las Areas de Salud dependientes de la Dirección Provincial de Salud de Imbabura, quedando establecido como gerencia técnica – administrativa de la Provincia su objetivo.

A partir del año 2003 se implementa el modelo de gestión basado en la Gerencia por Objetivos, cuya estructura genérica es en base a procesos y subprocesos (Anexo 2).

OBJETIVOS

Objetivo General

Elaborar un plan de Desarrollo Organizacional del Proceso de Servicios Institucionales de la Dirección Provincial de Salud de Imbabura

Objetivos específicos

I. Obtener un mayor conocimiento sobre los productos del proceso de servicios institucionales.

II. Elaborar planes de adquisiciones, transporte, bodega, mantenimiento.

III. Redefinir y dar contenido a los productos de los Sub procesos de Adquisiciones, Transportes, Bodega, Mantenimiento, Servicios Generales, Activos Fijos y Servicios Básicos.

HIPÓTESIS

El Plan de Desarrollo Organizacional del Proceso de Servicios Institucionales de la Dirección Provincial de Salud de Imbabura es administrativa y financieramente viable y es una herramienta para una administración eficaz y eficiente.

Capítulo I. Generalidades

1.1 Proceso de Desarrollo Organizacional

Es un proceso que abarca la totalidad de la organización buscando la eficacia y la transformación cultural para asegurar la competitividad de la organización y sus empleados.

La institución para que pueda tener como un distintivo el hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos, cuenta con el Desarrollo Organizacional que favorece la tendencia al mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio.

La Dirección Provincial de Salud de Imbabura para que pueda ser considerada como una organización exitosa deberá adaptarse y tener la capacidad de asumir los cambios, encararlos de forma positiva y proactiva. La Institución constantemente debe estar aprendiendo, estar dispuesta a asumir nuevos roles y responsabilidades, y técnicamente esté en continuo avance y capacitación.

1.2 Gerencia por Procesos

Un proceso comprende una serie de actividades realizadas por diferentes departamentos o servicios de la Institución que añaden valor y que ofrecen un servicio a su cliente, este cliente puede ser interno (otro servicio) o externo (usuario).

La gestión por procesos es una forma de organización diferente de la clásica organización jerárquica del Ministerio de Salud en la que prima la visión que el cliente tiene de la Institución. Los procesos así definidos son

gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia Institución.

La gestión por procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. No se debe olvidar que los procesos lo realizan las personas y los productos lo reciben personas, por lo tanto hay que tener en cuenta en todo momento las relaciones entre proveedores y clientes.

En la Dirección Provincial de Salud de Imbabura convergen numerosos tipos de actividades: actividad asistencial de gerencia, actividad económica administrativa, mantenimiento y toda una serie de actividades de apoyo y servicio a las Áreas de Salud y hospitales que son imprescindibles y de muy diversas características. Debido a esta gran diversidad y a la complejidad inherente a todos los procesos que se ejecutan, existen altas probabilidades de incurrir en errores y desaprovechar recursos humanos y materiales. Una gestión por procesos permite optimizar de forma significativa la utilización de los recursos y mejorar la calidad asistencial.

1.3 Proceso de Servicios Institucionales de la Dirección Provincial de Salud de Imbabura

En el mes de julio del año 2003 se implementa en el Ministerio de Salud Pública la estructura por procesos mediante la Resolución N° 2003-026 de la Oficina de Servicio Civil y Desarrollo Institucional, es así que se procede a implantar esta estructura en todas sus dependencias a nivel nacional, entre las cuales se encuentra la Dirección Provincial de Salud de Imbabura con sus respectivas Áreas de Salud. A partir de esta fecha el

proceso de Servicios Institucionales ha experimentado una serie de cambios, tratando de adaptarse a la nueva estructura y definir claramente cuales son sus productos.

Servicios institucionales, se encuentra ubicado dentro del Proceso de Desarrollo Organizacional, el mismo que es parte del macro-proceso Habilitantes de Apoyo de la Dirección Provincial de Salud de Imbabura.

1.4 Misión

El proceso de Servicios Instituciones de la Dirección Provincial de Salud de Imbabura planifica, organiza, dirige y evalúa las acciones relacionadas con servicios generales, bodega institucional, activos fijos, transportes, proveeduría e imprenta contando para ello con personal calificado y comprometido contando para todo ello con el apoyo de los procesos: gobernante, de apoyo, de asesoría y de valor agregado para la toma de decisiones y ejecución de los planes institucionales

1.5 Visión

El proceso de Servicios Institucionales de la Dirección Provincial de Salud de Imbabura ejerce la administración de: servicios generales, bodega institucional, activos fijos, transportes, proveeduría e imprenta a través del sistema automatizado de compras públicas a nivel nacional y planes de desarrollo para cada uno de sus componentes que garantizan la eficiencia y eficacia de sus productos.

1.6 Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional es el conjunto de valores compartidos por los empleados y trabajadores de la Dirección Provincial de Salud de Imbabura, que persisten a través del tiempo y se hacen visibles mediante patrones de comportamiento, signos, lenguajes y otras formas de conducta grupal.

En la cultura organizacional se debe tomar en cuenta tres factores que determina la conducta de la Institución:

- Individuos
- Grupos
- Estructura organizacional

Las relaciones entre seres humanos han existido desde la aparición del hombre, siendo este un puntal básico de las actividades de la organización, la dinámica que mantienen las organizaciones es fundamentalmente proporcional por las personas que la conforman y cada una de ellas tiene una manera de ser, sentir y pensar.

La Dirección Provincial de Salud de Imbabura no es una máquina, sino comunidades, mini sociedades con su propia manera de hacer las cosas, con sus hábitos y jerga, con su propia cultura.

Dentro de la gran variedad de culturas organizacionales dentro la Dirección Provincial de Salud se puede encontrar las siguientes:

- **La organización centralista:** En la que la organización es como una tela de araña con el poder en el centro, cuando más cerca del centro, más influencia. Es demasiado

dependiente de su líder.

- **La organización jerárquica:** La principal característica es de niveles dependientes unos de otros, los servicios se han vuelto demasiado lentos, la información no fluye, la Institución funciona bien pero no puede afrontar los cambios con flexibilidad.
- **La organización orientada a las tareas:** Funciona basada en grupos de trabajo concentrados en una tarea o programa, el trabajo en equipo no es flexible.

1.7 Definición de Productos y Actividades

Productos: Son el resultado final de un proceso o sistema, para lo cual se utiliza: entradas, procesador y salidas.

Productos del Proceso de Servicios Institucionales:

Unidad Administrativa	Producto
Servicios Institucionales	Plan de Servicios Institucionales
Adquisiciones	Plan de Adquisiciones
Mantenimiento	Plan de Mantenimiento
Transporte	Plan de Transporte
Bodega	Plan de Administración de Bodega

Actividades: Son el conjunto de acciones que se llevan a cabo para que las entradas se conviertan en productos.

Actividades del Proceso de Servicios Institucionales:

- Programar los egresos anuales de la Institución en coordinación con Gestión Financiera para la elaboración de la pro forma presupuestaria.
- Velar porque las compras que por sus montos deban someterse a: licitación, concurso de ofertas o de precios, se sujeten a los procedimientos de la Ley Orgánica de Contratación Pública y su Reglamento.
- Conformar el comité para el concurso privado de precios.
- Preparar informes para las autoridades sobre las actividades del Proceso.
- Asesorar al Nivel respectivo de la provisión y reposición de bienes.
- Formular y ejecutar los planes operativos anuales de los Sub – procesos.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y reglamentarias y demás regulaciones establecidas para el sistema de administración de bienes.

Capítulo II. Plan de Desarrollo Organizacional de Servicios Institucionales

2.1 Antecedentes

Antes de que se implante la estructura por procesos, en la Dirección Provincial de Salud de Imbabura, el Departamento Administrativo era el encargado de proveer de bienes y servicios a la Institución, teniendo como característica principal una estructura jerárquica y burocrática.

En la actualidad el proceso de Servicios Institucionales es el responsable de la gestión logística, siendo su principal característica organizacional la estructura horizontal.

Este proceso para cumplir con su misión tiene las siguientes unidades administrativas:

- Activos Fijos
- Transporte
- Bodega Institucional
- Servicios Generales
- Adquisiciones
- Mantenimiento

En el título de este trabajo de investigación consta el año 2008, pero al concluir y presentar en el 2009 su ejecución se la realizará en el año 2010

2.2 Diagnostico Situacional: Análisis FODA, Estado Actual

Tabla N° 1: Análisis FODA del Proceso de Servicios Institucionales

	POSITIVAS	NEGATIVAS
INTERNAS	<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los funcionarios Experiencia y conocimiento en diferentes áreas • Personal cumple sus roles en base a lo establecido en leyes y reglamentos • Buen nivel de responsabilidad individual en el trabajo 	<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La estructura y cultura organizacional actual no permite el flujo libre de información. • Los bienes se encuentran obsoletos con un estado funcional malo, dificultando el cumplimiento de las funciones asignadas • Coordinación deficiente en la realización de actividades. • Planificación insuficiente • Poca capacitación del personal en las innovaciones reglamentarias. • Manipulación de responsabilidades para beneficio personal
EXTERNAS	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los avances tecnológicos • Organización y modernización institucional. • Soporte técnico en los niveles superiores que hacen la rectoría de la gestión organizacional: MSP. SENRES 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las disposiciones para programaciones desde el nivel central no se realizan con suficiente anticipación • Escaso presupuesto asignado por el Ministerio de Economía y Finanzas para la Institución

Fuente: Taller de Planificación Estratégica. DPSI. Noviembre 2008.
Elaboración: Teresa Esparza

2.3 Planteamiento del Problema

El proceso de Servicios Institucionales no tiene definido claramente cuales son su productos. No han sido validados, lo cual dificulta el contar con una estructura organizacional funcional, horizontal y participativa.

2.4 Justificación

El proceso de Servicios Institucionales, a pesar de haber sido implantado en el año 2003, hasta la presente fecha no se han validado sus productos en función de la estructura por procesos; esto se debe a que las políticas emanadas desde el nivel central, no han conducido a la operabilidad de los procesos tanto en sus contenidos como en los productos, pero sobre todo porque en el Ministerio de Salud Pública sigue vigente la estructura piramidal anterior o al menos una mezcla con la actual estructura organizacional.

2.5 Objetivos

2.5.1 Objetivo General

Proporcionar a la Dirección Provincial el suficiente apoyo gerencial y operativo a través del logro de productos de alta calidad y eficientes en lo relacionado con los subproceso: Activos Fijos, Transporte, Bodega Institucional, Servicios Generales, Adquisiciones, Mantenimiento.

2.5.2 Objetivos Específicos:

- Desarrollar una estructura y cultura organizacional basada en una mayor participación, comunicación y

simplificación de los subprocesos y procedimientos administrativos. Incluye todos los ámbitos del Proceso de Servicios Institucionales.

- Acelerar los procesos administrativos disminuyendo la mora burocrática; optimización de medios alternos de solución de conflictos y rectificación de conductas.
- Contar con la normatización técnica y planificada de la unidad de transportes.
- Realizar una planificación adecuada para llevar a cabo las adquisiciones de la Institución.
- Establecer prioridades para el mantenimiento de bienes, maquinaria, equipo y edificio.
- Elaborar una norma técnica para la administración de Bodega

2.6 Estrategias, definición, estructuración y validación de los productos y actividades de los subprocesos.

2.6.1 Estrategias:

- Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades que tiene relación con la provisión, custodia y mantenimiento de los bienes de la Institución.
- Desarrollar procedimientos que permitan la oportuna prestación de los servicios, provisión de bienes, mantenimiento y un mejor aprovechamiento de los recursos materiales y bienes institucionales.

- Establecer un adecuado sistema de control interno para el buen uso de los recursos materiales de la Institución.

2.6.2 Definición:

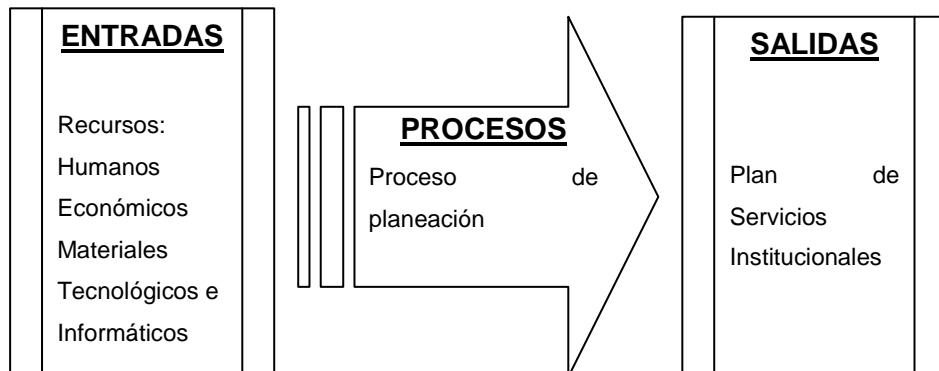
Para llevar a cabo los objetivos del proceso de Servicios Institucionales, debemos contar con estrategias que permitan alcanzar éstos. Servicios Institucionales es el encargado de proveer de bienes, servicios y obras para que los diferentes procesos de la Dirección Provincial de Salud de Imbabura puedan cumplir con las actividades programadas.

Servicios Institucionales posibilita el cumplimiento de la misión de los procesos operativos y gerenciales, para lo cual agrega valor a las actividades y sub-actividades, para obtener un servicio de calidad.

2.6.3 Estructuración y Validación de los Productos de los Subprocesos:

Es importante para tratar este tema revisar en forma general lo que significa la Generación de Necesidades, la que consiste en determinar cuáles son las herramientas administrativas necesarias para que este proceso cumpla con sus objetivos y en el proceso de planeación establecer cuales son sus productos, e implantarlos en la Institución a fin de contar con un sistema administrativo – gerencial que permita una administración eficiente y eficaz.

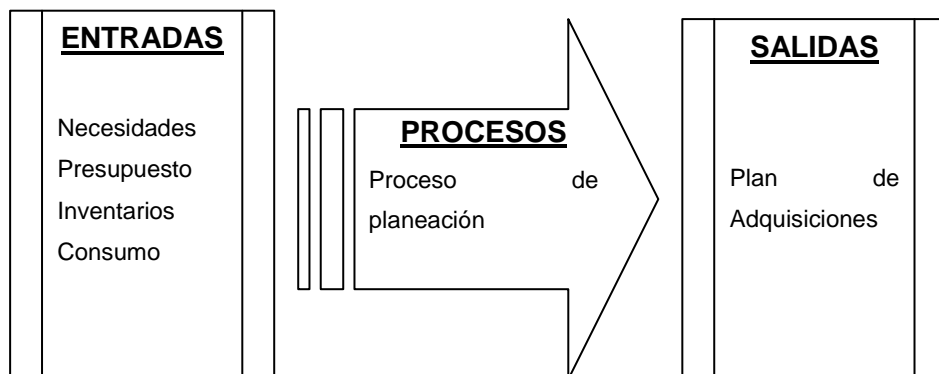
Figura N° 1. Proceso de Planeación de Servicios Institucionales.



Fuente: Seminario – Taller Gestión Organizacional por Procesos DPSI septiembre - 2006
Elaboración: Teresa Esparza

2.6.3.1 Sub Proceso de Adquisiciones: Es el encargado de proveer: bienes, servicios, obras para el normal desenvolvimiento de las actividades de los procesos de la Dirección Provincial de Salud de Imbabura:

Figura N° 2 Sub – Proceso de Adquisiciones

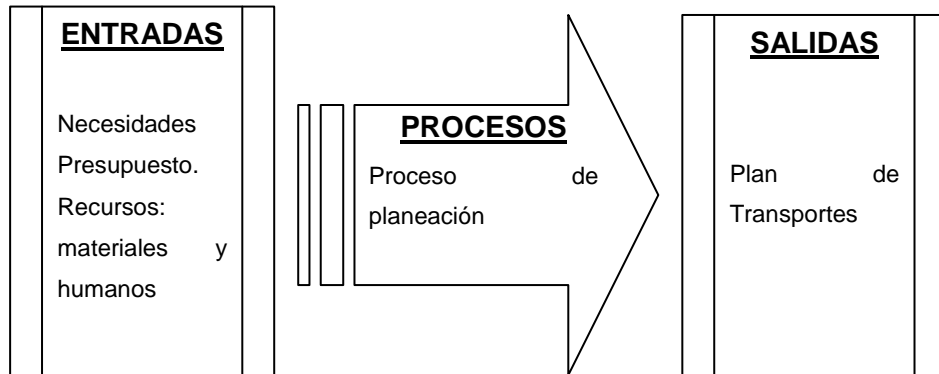


Fuente: Seminario – Taller Gestión Organizacional por Procesos DPSI septiembre - 2006
Elaboración: Teresa Esparza

2.6.3.2 Sub Proceso de Transportes: Es el encargado de suministrar, administrar, controlar y planificar la movilización de los vehículos de propiedad de la Institución, para que el personal de

los diferentes procesos cuenten de forma oportuna con los medios necesarios para trasladarse a los lugares donde deben cumplir con actividades inherentes a sus funciones.

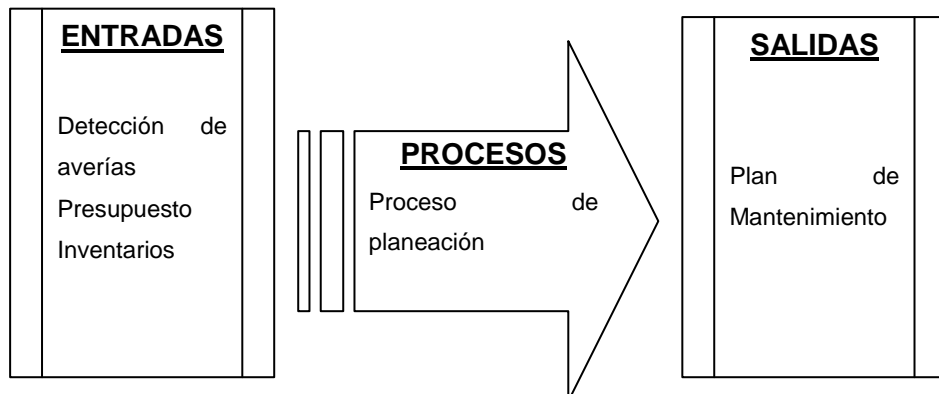
Figura N° 3 Sub – Proceso de Transportes



Fuente: Seminario – Taller Gestión Organizacional por Procesos DPSI septiembre - 2006
Elaboración: Teresa Esparza

2.6.3.3 Sub Proceso de Mantenimiento: Es el encargado de vigilar que los bienes muebles e inmuebles, instalaciones eléctricas, sanitarias y de agua potable, se encuentren en un buen estado de funcionamiento, para lo que se debe realizar mantenimiento preventivo y mantenimiento correctivo.

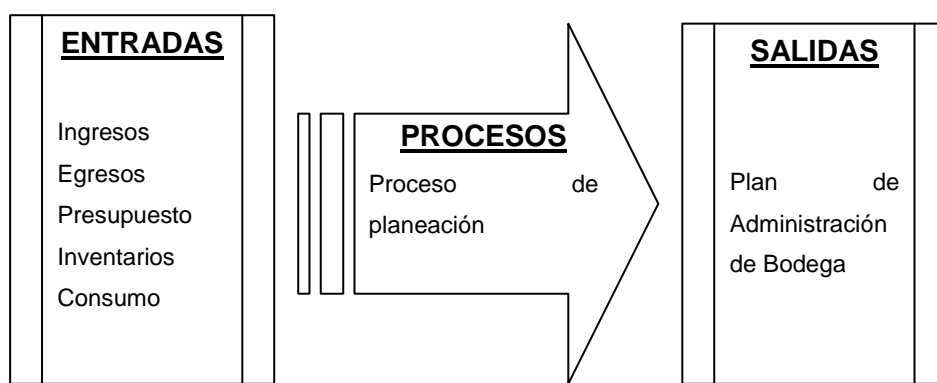
Figura N° 4 Productos del Sub – Proceso de Mantenimiento



Fuente: Seminario – Taller Gestión Organizacional por Procesos DPSI septiembre - 2006
Elaboración: Teresa Esparza

2.6.3.4 Sub Proceso de Bodega: Es quien recibe, almacena y distribuye los bienes de consumo corriente y de larga duración necesarios para el cumplimiento de las actividades, de los diferentes procesos de la DPSI

Figura N° 5 Sub Proceso de Bodega



Fuente: Seminario – Taller Gestión Organizacional por Procesos DPSI septiembre - 2006
Elaboración: Teresa Esparza

2.7 Cronograma de actividades

Tabla N° 2: Cronograma de Actividades del Proceso de Servicios Institucionales

ACTIVIDAD	MESES												PERSONAL RESPONSABLE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
ELABORACION DEL PLAN DE SERVICIOS INSTITUCIONALES							X	X	X					SERVICIOS INSTITUCIONALES DIRECCION
ELABORACION DEL PLAN DE MANTENIMIENTO								X	X	X				SERVICIOS INSTITUCIONALES DIRECCION

ELABORACION DEL PLAN DE ADQUISICIONES								X	X	X			SERVICIOS INSTITUCIONALES DIRECCION
ELABORACION DEL PLAN DE TRANSPORTES								X	X	X			SERVICIOS INSTITUCIONALES DIRECCION
ELABORACION DEL PLAN DE ADMINISTRACION DE BODEGA								X	X	X			SERVICIOS INSTITUCIONALES DIRECCION

Fuente: Manual General de Administración y Control de Activos Fijos del Sector Público – mayo 1997 y Fundamentos de la Estructura Organizacional por Procesos de MSP – marzo 2004

Elaboración: Teresa Esparza

Capítulo III. Plan de Mantenimiento:

3.1 Antecedentes

Para cumplir con sus actividades las dependencias de la Dirección Provincial de Salud de Imbabura actualmente se encuentran ubicadas en el sector céntrico de la ciudad de Ibarra, en las calles Oviedo 5 – 77 y Sucre. Este edificio fue planificado y construido por el entonces Instituto Ecuatoriano de Obras Sanitarias (IEOS), el mismo que fue inaugurado en el año de 1978. Para las necesidades que en ese entonces tenía la Dirección de Salud al edificio se lo concibió como una infraestructura adecuada. Con el paso del tiempo se volvió antifuncional ante el avance de la nueva tecnología y las nuevas formas de administrar, dotándolo del equipamiento necesario que para ese año eran de última tecnología, vehículos para la movilización del personal, muebles indispensables para el funcionamiento de las oficinas y los servicios imprescindibles que un edificio público debe poseer.

Los diferentes procesos para cumplir con las actividades asignadas deben contar con el equipamiento mínimo, dentro de los cuales están: bienes muebles, equipos de oficina, equipo de computación, maquinaria y equipo varios, los mismos que han sido adquiridos hace mucho tiempo atrás y la mayoría de ellos han cumplido y sobrepasado su vida útil, por lo que en unos casos se debe realizar reparaciones, y en otros dárselos de baja; tanto el equipamiento, instalaciones eléctricas, sanitarias, de servicio telefónico, y en sí la estructura y diseño del edificio necesitan mantenimiento, ya que con el uso y paso del tiempo se han deteriorado. Este mantenimiento se lo debe hacer en forma ordenada y de acuerdo al presupuesto asignado.

3.2 Diagnostico Situacional: Análisis FODA y Estado Actual.

Tabla N° 3: Análisis FODA

	POSITIVOS	NEGATIVOS
INTERNOS	<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ubicación estratégica del edificio. • Infraestructura funcional • Disponibilidad de equipamiento mínimo requerido • Contar con mobiliario para oficinas. • Conocimiento del estado de bienes y equipos 	<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones eléctricas deterioradas • Baterías sanitarias que por su vetustez presentan daños. • Pintura deteriorada del edificio. • Instalaciones de agua potable deteriorada • Mala distribución de ambientes. • No se cuenta con planos estructurales del edificio. • Insuficiencia de oficinas. • Afectación estructural del edificio por terremoto. • Vetustez de bienes muebles y equipo. • No se cuenta con un Técnico de Mantenimiento
EXTERNOS	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudio Técnico del Colegio de Ingenieros Civiles Delegación Otavalo. • Contar con presupuesto referencial para remodelación de infraestructura. • Posibilidad de lograr aportes y donaciones de otras instituciones y ONG's 	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escaso presupuesto asignado para mantenimiento del edificio • Escaso presupuesto asignado para mantenimiento • No se cuenta con presupuesto para reposición de bienes y muebles y equipos

Fuente: Estudio Técnico del Colegio de Ingenieros Civiles – Delegación Otavalo – febrero 2008 y Evaluación de instalaciones del Cuerpo de Bomberos de Ibarra- octubre 2007
Elaboración: Teresa Esparza

3.3 Planteamiento del Problema:

En base a un análisis FODA, con el criterio técnico del Colegio de

Ingenieros Civiles, Delegación de Otavalo en lo referente al volumen de obra, presupuesto referencial, y la evaluación de las instalaciones realizada por el Cuerpo de Bomberos de Ibarra se realiza un diagnóstico que incluyen los criterios para la remodelación y readecuación de la situación actual del edificio de la Dirección Provincial de Salud de Imbabura, resaltándose las siguientes conclusiones:

- La institución se encuentra ubicada en el centro de la ciudad, su cercanía a otras instituciones públicas y privadas facilita la realización de trámites administrativos y de servicios, permitiendo dar un buen servicio a la ciudadanía.
- Se realiza una detección de los problemas del edificio en el que funciona la Institución, las soluciones a estos problemas y en las cantidades que deben ejecutarse con el respectivo presupuesto referencial.
- Históricamente el presupuesto asignado para salud es mínimo, dentro del cual el porcentaje considerado para mantenimiento del edificio aún es mucho menor, ya que se han priorizado otras áreas, y prácticamente dejado relegado a un último plano la atención al mantenimiento del edificio.
- Las oficinas de los diferentes servicios no se encuentran agrupadas de acuerdo al proceso al que pertenecen, por lo tanto no son funcionales.
- La Institución cuenta con bienes muebles y equipamiento básico para el normal desarrollo de actividades, es importante anotar que una buena parte de los bienes muebles y equipos han cumplido y sobrepasado con saciedad su vida útil, por lo que necesitan

reparaciones y muchos de ellos se han vuelto obsoletos e inservibles.

3.4 Justificación

La Dirección Provincial de Salud de Imbabura, esta inmersa en un proceso de fortalecimiento institucional integral, donde su estructura organizacional debe ir de la mano con los recursos, como una parte importante de este fortalecimiento se debe tomar en cuenta el edificio en el cual la Institución desarrolla sus actividades técnicas y administrativas.

La Institución no cuenta con una planificación para el mantenimiento, tanto del edificio con del equipo y bienes, no ha existido un mantenimiento integral del edificio y por el transcurso del tiempo las instalaciones físicas, de servicios, equipos y bienes han sufrido un desgaste significativo.

Al identificarse a través del diagnostico realizado se determinan que las instalaciones de: infraestructura físicas, baterías sanitarias, cableado eléctrico, instalaciones de agua potable se encuentran deterioradas, por esta razón los daños son frecuentes, que si bien permiten un desarrollo de las actividades, no se encuentran en las condiciones mínimas requeridas de servicio; en ciertos ambientes hay que realizar adecuaciones para que puedan ser utilizadas.

También se determina que debido a la obsolescencia y vetustez de bienes y equipos, se necesita una pronta reposición de los mismos, los que se encuentran en mal estado deben ser dados de baja de acuerdo a lo estipulado en las normas vigentes; a los bienes y equipos recién adquiridos hay que darles un mantenimiento constante con la finalidad de conservarlos en buen estado.

3.5 Marco Legal:

El mantenimiento del edificio, bienes muebles y equipos de propiedad de la Dirección Provincial de Salud de Imbabura se encuentran reguladas por leyes y reglamentos, que son los siguientes:

- Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público, emitido por la Contraloría General del Estado.
- Manual General de Administración y Control de Activos Fijos del Sector Público, emitido por la Contraloría General del Estado.

3.6 Objetivos

3.6.1 Objetivo General:

Mejorar la infraestructura física, bienes muebles y equipos de la Dirección Provincial de Salud de Imbabura

3.6.2 Objetivos Específicos:

- Elaborar el cronograma de actividades con la finalidad de mejorar la infraestructura física.
- Elaborar el cronograma de actividades con la finalidad de dar mantenimiento a bienes muebles y equipos.
- Organizar los ambientes de trabajo de acuerdo a las necesidades y por procesos.

- Adecuar los ambientes de trabajo para que los funcionarios cumplan sus labores.
- Ejecutar los trabajos necesarios para mejorar la infraestructura física.

3.7 Estrategias, definición, estructuración y validación de los productos y actividades del subproceso

3.7.1 Estrategias:

- Realizar verificaciones periódicas sobre el estado y efectividad de los servicios de apoyo administrativo.
- Disponer de presupuesto en los próximos tres años los recursos necesarios para realizar las obras de mantenimiento tomando cuenta a que daños en la infraestructura física se debe dar atención prioritaria.
- Disponer de presupuesto en los próximos tres años los recursos necesarios para realizar las obras de mantenimiento tomando cuenta los daños de bienes y equipos.

3.7.2 Definición:

De acuerdo a lo mencionado en el capítulo anterior este Subproceso es el encargado de vigilar que los bienes muebles e inmuebles, instalaciones eléctricas, sanitarias y de agua potable, se encuentren en un buen estado de funcionamiento y en óptimas condiciones, para lo que se debe realizar

mantenimiento preventivo y mantenimiento correctivo.

3.7.3 Estructuración y validación de los productos y actividades del subproceso

3.7.3.1 Diagnostico del estado de bienes muebles e inmuebles:
Efectuar los respectivos estudios para establecer el estado en el que se encuentran los bienes de la institución:

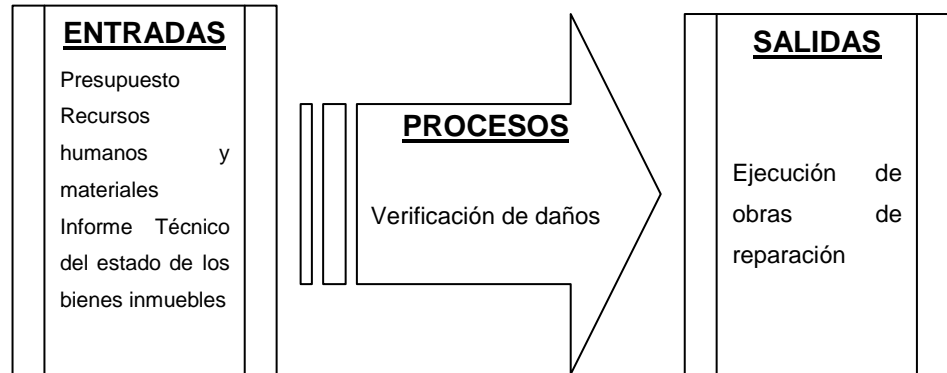
Figura N° 6. Diagnóstico



Fuente: Seminario – Taller Gestión Organizacional por Procesos DPSI septiembre - 2006
Elaboración: Teresa Esparza

3.7.3.2 Ejecutar las obras de reparación de instalaciones físicas: Las instalaciones eléctricas, sanitarias y de agua potable debido a que el tiempo las ha deteriorado necesitan reparaciones continuas y en muchos casos el cambio de estas.

Figura N° 7 Ejecución de obras

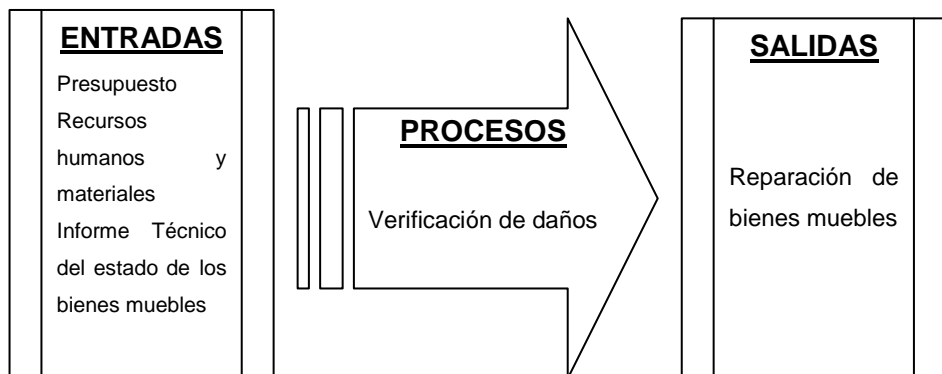


Fuente: Seminario – Taller Gestión Organizacional por Procesos DPSI septiembre - 2006
Elaboración: Teresa Esparza

3.7.3.3 Ejecutar las obras de reparación de bienes muebles:

Que debido al uso y el paso del tiempo se han deteriorado por lo que necesitan reparaciones.

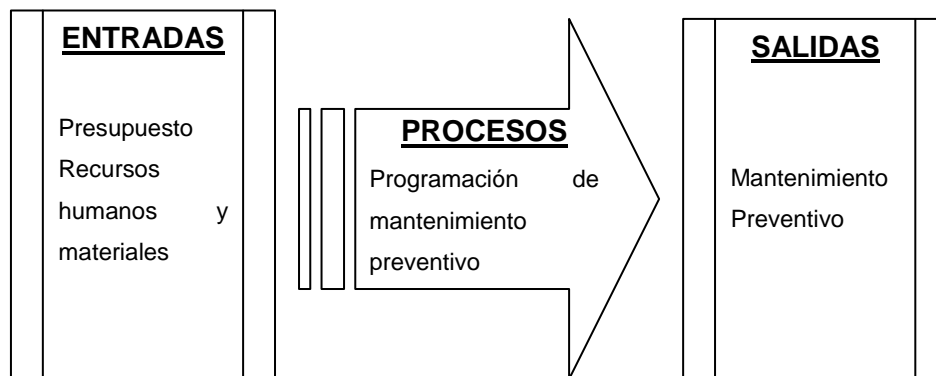
Figura N° 8. Reparación de Bienes Muebles



Fuente: Seminario – Taller Gestión Organizacional por Procesos DPSI septiembre - 2006
Elaboración: Teresa Esparza

3.7.3.4 Programar y ejecutar el mantenimiento preventivo: Se lo realiza con la finalidad de que tanto los bienes muebles e inmuebles no sufran daños irreparables, lo que ocasionaría una pérdida de recursos para la Institución.

Figura N° 9. Programación de Mantenimiento Preventivo



Fuente: Seminario – Taller Gestión Organizacional por Procesos DPSI septiembre - 2006
Elaboración: Teresa Esparza

3.8 Actividades

- Realizar inspecciones de los sistemas de servicios básicos para comprobar su estado y las condiciones de su funcionamiento.
- Ubicar funcionalmente a cada proceso con sus respectivos subprocesos.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar el uso y mantenimiento de los edificios, instalaciones y otros bienes de propiedad de la entidad.
- Mantener un registro actualizado de talleres y empresas con las que se tiene relaciones por servicios de reparación y mantenimiento.
- Velar por el mantenimiento y buen estado de los bienes, efectuando controles preventivos y correctivos sobre los

mismos, en forma periódica o programada.

- Programar y ejecutar las operaciones de mantenimiento y prevención.
- Realizar inspecciones de los sistemas de servicios para comprobar su estado y las condiciones de su funcionamiento, con el propósito de agilizar las operaciones de mantenimiento.
- Prestar atención oportuna a las solicitudes o pedidos de servicios que requieran las diferentes unidades administrativas.
- Proponer arreglos, mejoras o nuevas instalaciones para el desenvolvimiento de la Institución y su personal.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y demás normas pertinentes.

3.9 Cronograma de actividades

Tabla N° 4: Cronograma de Actividades del Sub – proceso de Mantenimiento

ACTIVIDAD	MESES												PERSONAL RESPONSABLE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
ELABORACION DEL PLAN	X													SERVICIOS INSTITUCIONALES DIRECCION
Realizar inspecciones de los sistemas de servicios			X			X			X				X	SERVICIOS INSTITUCIONALES

3.11 Evaluación

La evaluación se la realizará trimestralmente, en base al cumplimiento de las actividades programadas

4. Capítulo IV. Plan de Adquisiciones:

4.1 Antecedentes

La Dirección Provincial de Salud de Imbabura, para cumplir con sus actividades técnicas y administrativas debe contar con: bienes, muebles, equipo de oficina, equipo de computación, maquinaria y equipos varios; además necesita materiales de consumo corriente, servicios básicos para el normal funcionamiento de la institución; materiales y servicios que son adquiridos a través del subproceso de Adquisiciones, el mismo que forma parte del Proceso de Servicios Institucionales.

Hasta la presente fecha la Dirección Provincial de Salud de Imbabura no cuenta con una planificación para llevar a cabo las adquisiciones de bienes y servicios, estas se la ha venido realizado de acuerdo a como se las necesite o se asigne el presupuesto.

Desde el año 2008 el Ministerio de Economía y Finanzas viene realizando la implantación del programa ESIGEF, con el que se pretende que todos los gastos sean planificados, pero que al mismo tiempo centraliza los pagos en el Ministerio de Economía y Finanzas, en junio del 2008 también se crea la Ley Orgánica para la Contratación Pública, y se implanta el portal de compras públicas para la realización de los procesos de adquisiciones, que es un sistema de compras por Internet en donde las entidades contratantes casi no tiene contacto con los proveedores, este portal es de uso obligatorio por parte de todas las Instituciones del Sector Público, el principal objetivo de este portal es dar transparencia y mayor control a las contrataciones y que estas sean conocidas por el público en general.

4.2 Diagnostico Situacional: Análisis FODA y Estado Actual.

Tabla Nº 4: Análisis FODA

	POSITIVOS	NEGATIVOS
INTERNOS	FORTALEZAS: <ul style="list-style-type: none"> • Equipamiento mínimo indispensable • Consolidado de detección de necesidades. • Conocimiento de necesidades de: material de consumo corriente 	DEBILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> • Bienes muebles deteriorados y que ha cumplido y sobrepasado con la vida útil. • Lentitud en el pago de adquisiciones de bienes y servicios • Discriminación a la hora de realizar adquisiciones de bienes muebles, equipo de oficina y equipo de computación.
EXTERNOS	OPORTUNIDADES: <ul style="list-style-type: none"> • Donaciones de otras instituciones y ONG´s. • Conocimiento de la planificación de la ejecución del presupuesto. 	AMENAZAS: <ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con presupuesto necesario para la compra de bienes muebles, equipo de oficina, materiales de consumo corriente y servicios. • Centralización de sistema financiero en el Ministerio de Economía y Finanzas

Fuente: Constatación física de bienes diciembre – 2007, Taller Implantación del ESIGEF en la DPSI noviembre – 2007 y detección de necesidades marzo - 2008
 Elaboración: Teresa Esparza

4.3 Planteamiento del problema

Uno de los inconvenientes es que a la hora de realizar una adquisición de bienes muebles y equipos solamente se toma en cuenta a ciertos procesos o servicios, para que los muebles y equipos que quedan los

usen en otros procesos.

Históricamente el presupuesto asignado para salud es mínimo, dentro del cual el porcentaje considerado para la adquisición de: bienes muebles, equipo de oficina, materiales de consumo corriente y servicios es exiguo.

4.4 Justificación:

La Dirección Provincial de Salud de Imbabura, necesita planificar la dotación de recursos para fortalecer la Institución, en la que el personal, para sus labores diarias, cuenten con los recursos materiales y de servicio mínimos, para que la ausencia de estos no se conviertan en una molestia y no entorpezcan la realización de las actividades programadas

4.5 Marco Legal:

Las adquisiciones de bienes y servicios de la Dirección Provincial de Salud de Imbabura como una institución pública se encuentran regulados por leyes y reglamentos, que son los siguientes:

- Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública.
- Reglamento de la Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública.
- Normas de Control Interno para el Sector Público, emitido por la Contraloría General del Estado.
- Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración

de Bienes del Sector Público, emitido por la Contraloría General del Estado.

- Manual General de Administración y Control de Activos Fijos del Sector Público, emitido por la Contraloría General del Estado.
- Reglamento de Utilización, Mantenimiento, Movilización, Control y Determinación de Responsabilidades de los vehículos del Sector Público.

4.6 Objetivos

4.6.1 Objetivo General

Mejorar el procedimiento para la ejecución de obras, dotación de bienes y de materiales de consumo corriente para el desarrollo de las actividades de los procesos de la Dirección Provincial de Salud de Imbabura.

4.6.2 Objetivos Específicos

- Planificar el gasto del presupuesto existente de acuerdo a prioridades.
- Realizar gestiones tendientes a conseguir recursos: económicos y materiales.
- Presupuestar en los próximos tres años los recursos necesarios para realizar las adquisiciones de: bienes, materiales de consumo

corriente y servicios tomando cuenta a que rubro se debe dar atención prioritaria.

- Ejecutar el presupuesto asignado para el presente año.

4.7 Estrategias, definición, estructuración y validación de los productos, actividades y flujograma de procedimientos del subproceso

4.7.1.1 Estrategias

- Programar, organizar, dirigir, controlar y coordinar las adquisiciones de los bienes muebles y de consumo corriente que sean requeridas por la Institución.
- Tramitar con oportunidad y diligencia las solicitudes de pedidos de bienes muebles, equipos, repuestos, materiales.
- Evaluar y sugerir a los directivos para que se elija la cotización más conveniente.

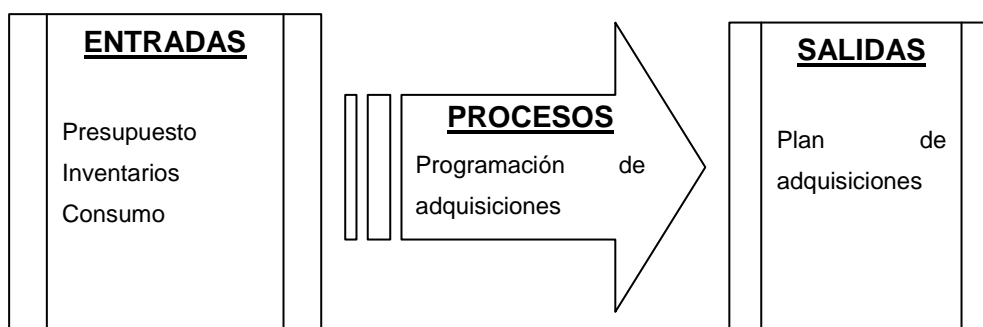
4.7.2 Definición

Este sub – proceso es el encargado de buscar y seleccionar proveedores, adquirir bienes de consumo corriente, de larga duración, servicios y obras que los diferentes procesos necesitan para el desarrollo de sus actividades.

4.7.3 Estructuración y validación de los productos del Sub – proceso y flujograma de procedimientos

4.7.3.1 Generación de necesidades: Consiste en determinar cuándo, cómo y cuánto se va a comprar. En el proceso de planeación se conocerán las respuestas a estas preguntas; aquí se debe combinar la información sobre: presupuesto, inventarios y consumo.

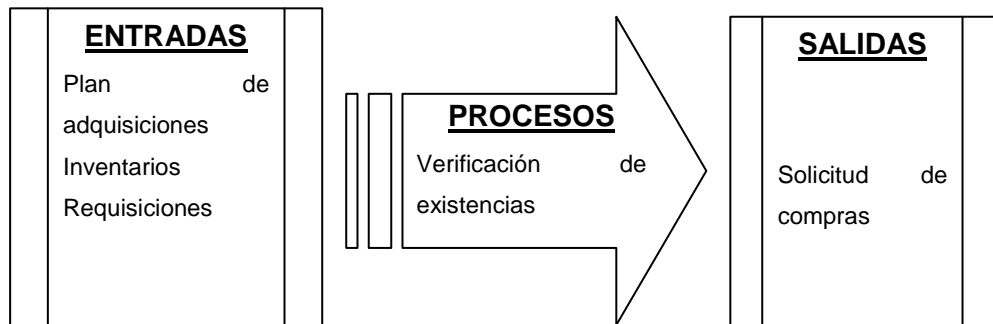
Figura N° 10. Proceso de Adquisiciones



Fuente: Seminario – Taller Gestión Organizacional por Procesos DPSI septiembre - 2006
Elaboración: Teresa Esparza

4.7.3.2 Verificación de Existencias: Es la constatación de las existencias de los bienes de larga duración, y de consumo corriente que hay en bodega, a fin de que se mantenga en el nivel adecuado y se evite el desabastecimiento o un sobre almacenamiento; se verificará que servicios se precisa y cuales son las obras que se necesitan realizar.

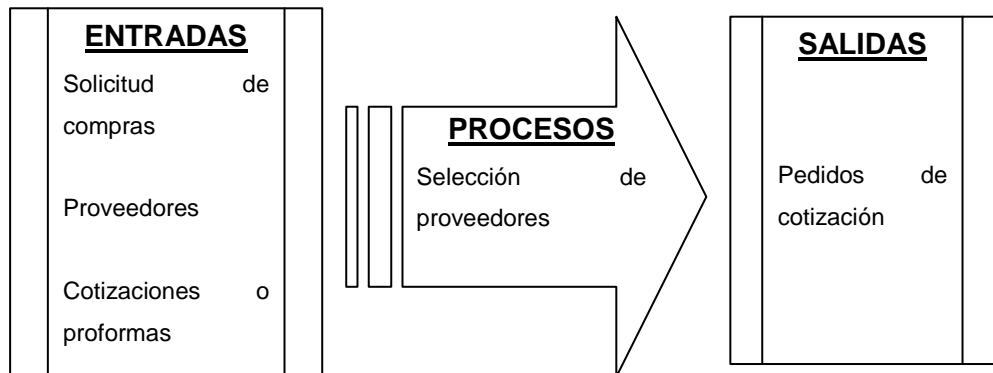
Figura N° 11. Verificación de existencias, servicios y obras



Fuente: Seminario – Taller Gestión Organizacional por Procesos DPSI septiembre - 2006
 Elaboración: Teresa Esparza

4.7.3.3 Búsqueda y selección de proveedores: Es la actividad o tarea más difícil de este proceso, es el momento en el cual se deben analizar múltiples situaciones e información: Verificación de proveedores, costos, condiciones de entrega, calidad, confianza, formas de contratación.

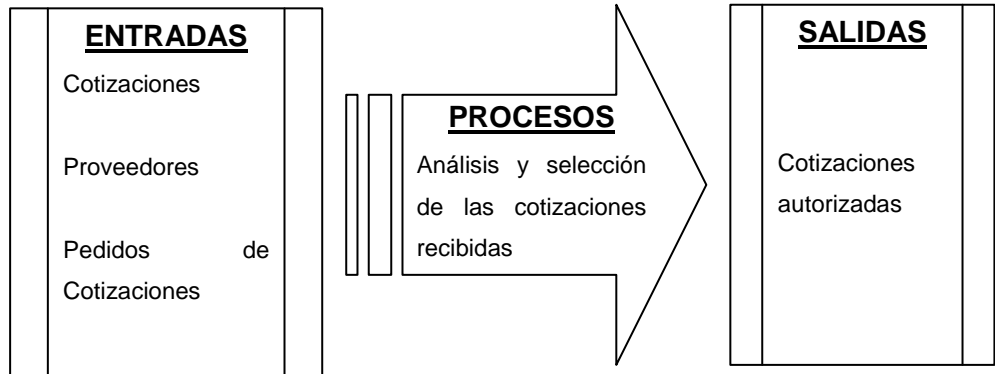
Figura N° 12: Búsqueda y selección de proveedores



Fuente: Seminario – Taller Gestión Organizacional por Procesos DPSI septiembre - 2006
 Elaboración: Teresa Esparza

4.7.3.4 Evaluación de Cotizaciones: Se deben evaluar las siguientes consideraciones: Constatación de las especificaciones técnicas, precio, garantía y servicio, plazos de entrega.

Figura N° 13. Evaluación de cotizaciones

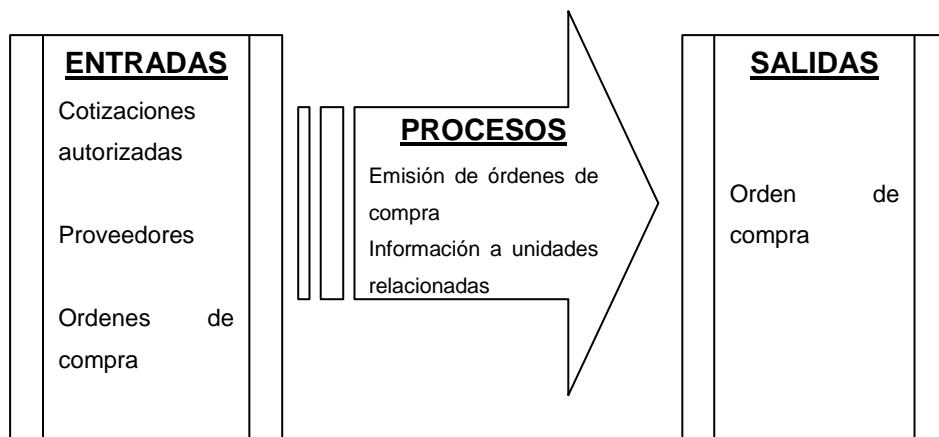


Fuente: Seminario – Taller Gestión Organizacional por Procesos DPSI septiembre - 2006
 Elaboración: Teresa Esparza

4.7.3.5 Adjudicación: Luego de haber seleccionado la cotización, se debe emitir la orden de compra, debiendo cumplirse las siguientes funciones, a fin de que el proceso se desarrolle en los estándares de calidad óptimos:

- Convenio formal con el proveedor
- Información de la operación a las unidades administrativas relacionadas con el procedimiento.

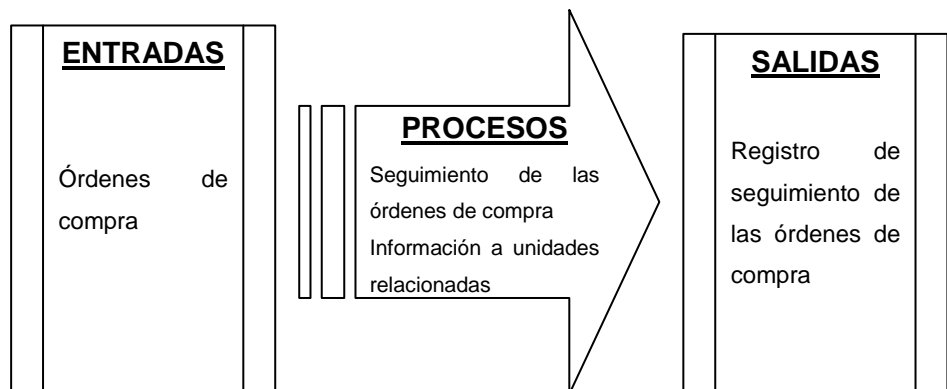
Figura N° 14. Adjudicación



Fuente: Seminario – Taller Gestión Organizacional por Procesos DPSI septiembre - 2006
 Elaboración: Teresa Esparza

4.7.3.6 Seguimiento de pedidos: Son las acciones tendientes a vigilar y asegurar el suministro de los bienes, servicios y obras contratados, a fin de dar cumplimiento con las condiciones del convenio.

Figura N° 15. Seguimiento de pedidos.

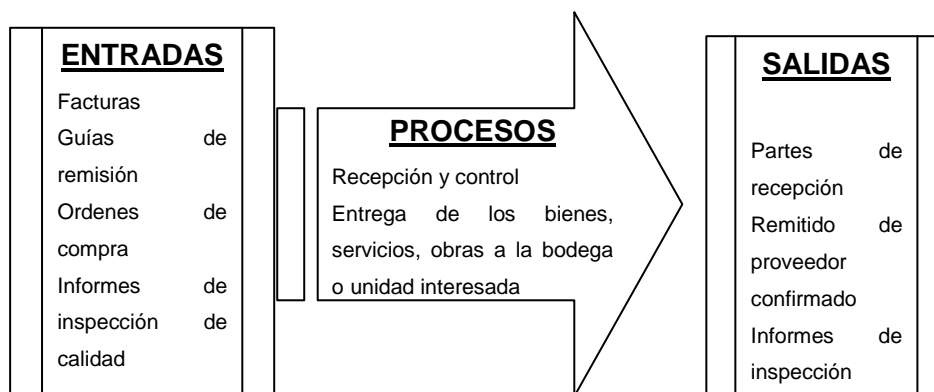


Fuente: Seminario – Taller Gestión Organizacional por Procesos DPSI septiembre - 2006
Elaboración: Teresa Esparza

4.7.3.7 Recepción e inspección de los bienes, servicios y obras comprados: Para ello se llevan a cabo las siguientes actividades:

- Recepción de compras
- Inspección de insumos, servicios y obras
- Informar a las unidades administrativas involucrados
- Registro de actividades realizadas
- Archivo de documentación

Figura N° 16. Recepción e inspección de bienes, servicios y obras.



Fuente: Seminario – Taller Gestión Organizacional por Procesos DPSI septiembre - 2006
Elaboración: Teresa Esparza

4.8 Actividades

- Programar, organizar, dirigir, controlar y coordinar las adquisiciones de los bienes muebles y de consumo corriente que sean requeridas por la Institución.
- Participar en la elaboración del plan anual de adquisiciones.
- Mantener actualizados los registros de proveedores de bienes muebles, suministros y materiales.
- Obtener cotizaciones para la adquisición de bienes muebles, suministros y materiales; preparar un informe analítico conforme a la reglamentación establecida.
- Ejecutar planes de adquisiciones.
- Tramitar con oportunidad y diligencia las solicitudes de pedidos de bienes muebles, equipos, repuestos, materiales.
- Evaluar y sugerir a los directivos para que se elija la cotización más conveniente.
- Receptar y organizar los requerimientos de órdenes de compras.
- Realizar las adquisiciones en forma oportuna de los bienes en

general, suministros y materiales, verificando que éstos estén de acuerdo a las notas de pedido aprobadas por el Director de la Institución.

- Verificar que los bienes que ingresan a la Institución cumplan con las especificaciones contractuales.
- Mantener un archivo actualizado de los registros y documentos que respaldan las actividades de la unidad de adquisiciones.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones establecidas para llevar a acabo las adquisiciones.

4.9 Cronograma de actividades

Tabla N° 5: Cronograma de Actividades del Sub – proceso de Adquisiciones

ACTIVIDAD	MESES												PERSONAL RESPONSABLE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
ELABORACION DEL PLAN														SERVICIOS INSTITUCIONALES DIRECCION
Programar, organizar, dirigir, controlar y coordinar las adquisiciones de los bienes muebles y de consumo corriente que sean requeridas por la Institución.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	SERVICIOS INSTITUCIONALES DIRECCION
Participar en la elaboración del plan anual de adquisiciones.	X													SERVICIOS INSTITUCIONALES DIRECCION

Mantener actualizados los registros de proveedores de bienes muebles, suministros y materiales.	X				X					X				ADQUISICIONES PROCESOS SERVICIOS INSTITUCIONALES DIRECCION
Obtener cotizaciones para la adquisición de bienes muebles, suministros y materiales; preparar un informe analítico conforme a la reglamentación establecida.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	PROCESOS ADQUISICIONES SERVICIOS INSTITUCIONALES DIRECCION
Tramitar con oportunidad y diligencia las solicitudes de pedidos de bienes muebles, equipos, repuestos, materiales.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	ADQUISICIONES SERVICIOS INSTITUCIONALES DIRECCION
Evaluar y sugerir a los directivos para que se elija la cotización más conveniente.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	ADQUISICIONES SERVICIOS INSTITUCIONALES DIRECCION
Receptar y organizar los requerimientos de órdenes de compras.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	ADQUISICIONES SERVICIOS INSTITUCIONALES DIRECCION
Realizar las adquisiciones en forma oportuna de los bienes en general, suministros y materiales, verificando que éstos estén de acuerdo a las notas de pedido aprobadas por el Director de la Institución.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	ADQUISICIONES SERVICIOS INSTITUCIONALES DIRECCION

Verificar que los bienes que ingresan a la Institución cumplan con las especificaciones contractuales.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	ADQUISICIONES SERVICIOS INSTITUCIONALES DIRECCION
Mantener un archivo actualizado de los registros y documentos que respaldan las actividades de la unidad de adquisiciones.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	ADQUISICIONES SERVICIOS INSTITUCIONALES DIRECCION
Cumplir y hacer cumplir las disposiciones establecidas para llevar a cabo las adquisiciones.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	ADQUISICIONES SERVICIOS INSTITUCIONALES DIRECCION

Fuente: Fuente: Manual General de Administración y Control de Activos Fijos del Sector Público – mayo 1997 y Fundamentos de la Estructura Organizacional por Procesos de MSP – marzo 2004
Elaboración: Teresa Esparza

4.10 Financiamiento.

El financiamiento es a través del presupuesto fiscal asignado a la Dirección Provincial de Salud de Imbabura, para comprar bienes, obras y servicios.

4.11 Evaluación

La evaluación se la realizará trimestralmente, en base al cumplimiento de las actividades programadas

Capítulo V. Plan de Transportes:

5.1 Antecedentes

La Dirección Provincial de Salud de Imbabura, en su calidad de Dependencia Provincial del Ministerio de Salud Pública en Imbabura, tiene la función primordial de gerenciar el Sistema Provincial de Salud. Ejerce la rectoría de la salud en la Provincia con enfoque intersectorial, interinstitucional y comunitario

Como entidad obligada a precautelar el derecho ciudadano a la salud y como parte de un Estado Responsable con sus ciudadanos para pagar la deuda social represada durante varias decenas de años, debe fortalecerse institucionalmente disponiendo de los recursos mínimos necesarios para asegurar soluciones técnicas y políticas de manera eficaz y oportuna a la demanda social.

La Dirección Provincial de Salud de Imbabura, necesita enmarcarse en un proceso de fortalecimiento institucional integral, el mismo que articule su estructura organizacional con sus recursos, para así dar respuestas efectivas a la problemática sanitaria de la Provincia, gerenciando tecnopolíticamente el Sistema Provincial de Salud, en base a la rectoría, la aplicación y adecuación de la Política Nacional de Salud y la Agenda Gubernamental vigente.

La Institución cuenta con los siguientes vehículos para la movilización de los funcionarios, para que cumplan con actividades inherentes a sus funciones:

1. Ford Explorer	placas N° IEA 0173
2. Camioneta Toyota doble cabina	placas N° IEA 0210
3. Camioneta Toyota doble cabina	placas N° IEA 0232
4. Chevrolet Trooper	placas N° IEA 0122
5. Chevrolet Vitara	placas N° IEA 0147
6. Camión Nissan	placas N° PEL 0011
7. Chevrolet Kodiack	placas N° IEA 0232
8. Motocicleta	placas N° IEA

Vehículos que se encuentran en mal estado

• JEEP	placas N° IEA 039
• JEEP	placas N° IEA 037
• JEEP	placas N° IEA
• FORD	placas N° IEA

5.2 Diagnóstico Situacional: Análisis FODA y Estado Actual

Tabla N° 6: Análisis FODA

	POSITIVOS	NEGATIVOS
INTERNOS	<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento oportuno de los vehículos. • Control de gasto de combustible. • Gestión permanente de transporte y movilización. 	<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parque automotor que ha cumplido y sobrepasado la vida útil. • No existe asignación de rubro para pago de peajes. • Personal de chóferes es conflictivo. • Resistencia del personal para cumplir con lo establecido en normas y reglamentos para solicitar vehículos
EXTERNOS	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnostico técnico del estado del parque automotor. • Presupuesto referencial. • Donaciones de otras instituciones y ONG's • Política de Gobierno favorable para el sector social (salud y educación) 	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escaso presupuesto asignado para mantenimiento de los vehículos. • Escaso presupuesto asignado para la adquisición de vehículos nuevos.

Fuente: Informe Mecánico de Taller FA, junio y julio del 2006, Registro de Activos Fijos - diciembre 2007, Informes Técnicos de estado de vehículos, octubre 2006
 Elaboración: Teresa Esparza.

5.3 Planteamiento del Problema

El parque automotor de propiedad de la Dirección Provincial de Salud de Imbabura ya ha cumplido y sobrepasado con su vida útil, por lo que con mucha frecuencia presentan desperfectos mecánicos, que se han constituido en un grave inconveniente, por lo que el egreso económico por concepto de mano de obra y repuestos es considerable; se debe tomar también en cuenta que el presupuesto asignado para mantenimiento de vehículos es mínimo. Por esta razón desde hace mucho tiempo atrás no cuentan con las condiciones de seguridad necesaria para los desplazamientos, lo que representa un peligro para los usuarios y choferes (ver anexo 3 y 4).

No solo la obsolescencia del parque automotor afecta el normal desarrollo de las actividades, también lo hace la cultura organizacional del personal de choferes, puesto que este personal es amparado por el Código del Trabajo y la Contratación Colectiva por esta razón el conflicto de intereses es un factor predominante

5.4 Justificación

Al tener la Dirección Provincial de Salud de Imbabura la obligación de coordinar, ejecutar, evaluar el sistema provincial de salud, desarrolla una serie acciones de rectoría y de gestión de la salud pública de la provincia de Imbabura a través de la red pública de servicios de salud, el control del subsector privado y autónomo, por medio de la implementación de las políticas, planes y programas nacionales, provinciales y locales de salud dentro del marco del Sistema Nacional de Salud.

Estas acciones en el caso concreto de la Dirección Provincial de Salud de Imbabura son las siguientes:

- Formación, funcionamiento y coordinación con los Consejos Provincial, Cantonales y Locales de Salud, como instancias intra e intersectoriales de participación y veeduría ciudadana.
- Programa Ampliado de Inmunizaciones PAI.
- Planificación, Organización, Dirección, Control y Evaluación de las Campañas de Vacunación de acuerdo a las políticas emanadas del MSP.
- Programa de Vigilancia Epidemiológica.
- Vigilancia Sanitaria Humana y Saneamiento Ambiental.
- Programa de Control de Enfermedades de Transmisión Sexual.
- Programa de Atención Integral de Enfermedades Prevalentes de la Infancia (AIEPI).
- Programas de Control de la Tuberculosis y Enfermedades Transmisibles.
- Programas de Seguridad Alimentaria y Nutricional.
- Programas de Articulación de la Medicina Tradicional Indígena.
- Plan de Salud Reproductiva.
- Planes de Contingencias.
- Programa de Maternidad Gratuita.
- Programa de Unidades Móviles de Salud.
- Licenciamiento de los servicios de salud públicos y privados.
- Programa de Salud Rural.
- Construcción de líneas de base de Oferta y Demanda provincial de la salud.
- Programa de Promoción de la Salud
- Planes de Mejoramiento de Calidad.
- Supervisión y Evaluación de: Planes y Programas Implementados,

Procesos Técnicos – Administrativos y Logísticas en la Red de Servicios.

- Control de la aplicación de Leyes y Normas Legales Sanitarias.
- Desarrollo de las programaciones de los proceso de apoyo: Servicios Institucionales, Gestión Financiera y Gestión de Recursos Humanos.
- Desarrollo de acciones inherentes a Asesoría Jurídica de la Dirección Provincial de Salud y de la Red de Servicios de Salud.
- Gestión Administrativa, Financiera y Logística del Sistema Provincial de Salud.

Para el cumplimiento de las acciones antes citadas el personal técnico administrativo requiere de insumos, instrumentos, herramientas, equipos y una serie de bienes, entre los cuales se destacan los vehículos para la movilización de los funcionarios y trabajadores hacia los lugares en donde se desarrollan sus actividades.

Sin embargo el estado actual del parque automotor de la Dirección Provincial de Salud de Imbabura es extremadamente insuficiente y de precarias condiciones llegando a la obsolescencia.

En base al diagnostico, como podrá notarse, estas falencias en el parque automotor inciden negativamente y entorpecen seriamente el cumplimiento de las programaciones de actividades de los distintos procesos de la institución. Por lo tanto es completamente justificada la renovación del parque automotor de propiedad de la Dirección Provincial de Salud de Imbabura, de acuerdo al siguiente detalle:

Vehículos para remate y baja:

Tabla N° 5: Estado de vehículos

VEHÍCULOS	PLACAS N°	MODELO	ESTADO
CHEVROLET VITARA	IEA 122	1992	MALO
CHEVROLET TROOPER	IEA 122	1991	MALO
FORD EXPLORER	IEA 173	1992	MALO
CAMIONETA TOYOTA	IEA 232	1989	MALO
FORD 350		1982	MALO
JEEP	IEA 033		INSERVIBLE
JEEP	IEA 037		INSERVIBLE
JEEP	IEA 039		INSERVIBLE

Fuente: Registro de Activos Fijos de la DPSI, diciembre 2007
Elaboración: Teresa Esparza

5.5 Marco Legal:

La gestión técnica - administrativa del parque automotor esta a cargo del proceso de Servicios Institucionales: Transporte y Movilización, sobre la base de los reglamentos y normas aplicables para el sector público ecuatoriano.

- Reglamento de Utilización, Mantenimiento, Movilización, Control y Determinación de Responsabilidades de los vehículos del Sector Público.
- Normas de Control Interno para el Sector Público, emitido por la Contraloría General del Estado.
- Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público, emitido por la Contraloría General

del Estado.

- Manual General de Administración y Control de Activos Fijos del Sector Público, emitido por la Contraloría General del Estado.

5.6 Objetivos

5.6.1 Objetivo General

Fortalecer la gestión del Sub proceso de Transporte y Movilización

5.6.2 Objetivos Específicos

- Disponer de un diagnóstico de la situación actual del parque automotor.
- Contar con la Justificación técnica y legal para proceder a la enajenación y remate de vehículos que están en mal estado.
- Determinar las necesidades del subproceso de transporte y movilización de la Institución.
- Renovar el parque automotor.

5.7 Estrategias, definición, estructuración y validación de los productos, actividades y flujograma de procedimientos del subproceso

5.7.1 Estrategias

- Mantener procedimientos de control y resguardo de los vehículos, accesorios, suministros y materiales de la mecánica.

- Sugerir los requerimientos de adquisiciones de vehículos, recomendar el canje, remate o baja de los mismos.
- Concretar acciones para fortalecer la gerencia del sub – proceso, implantar nuevas herramientas administrativas.

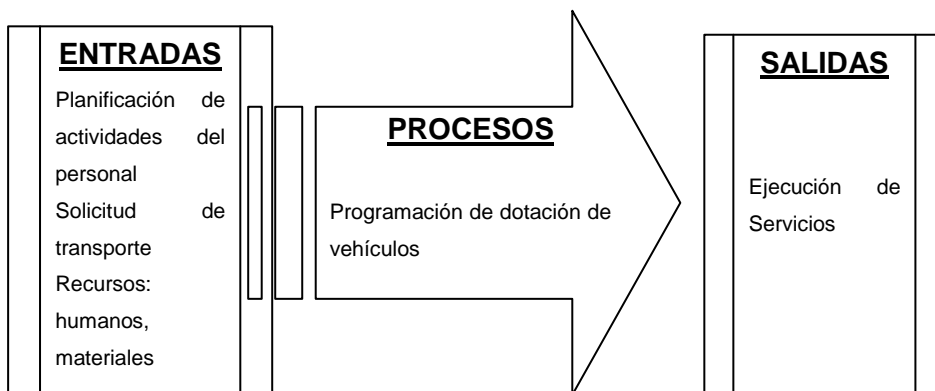
5.7.2 Definición

Esta unidad administrativa es la encargada de dotar, administrar y controlar el uso correcto de los vehículos de propiedad de la Institución.

5.7.3 Estructuración y Validación de los productos

5.7.3.1 Ejecutar la correcta prestación de servicios: Consiste en determinar las necesidades y en que momento otorgar el servicio de transporte a personal de la DPSI.

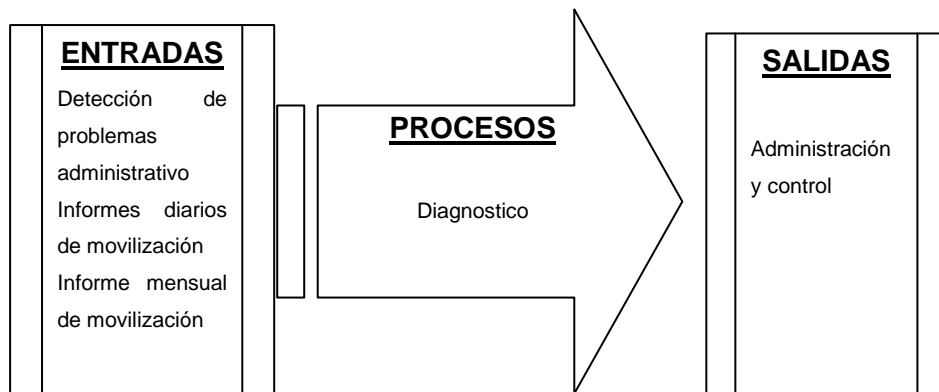
Figura N° 17 Prestación de Servicios



Fuente: Seminario – Taller Gestión Organizacional por Procesos DPSI septiembre - 2006
Elaboración: Teresa Esparza

5.7.3.2 Control: El parque automotor y el personal que labora en esta unidad administrativa, necesita ser controlado ya que se debe mantener constantemente el buen uso del parque automotor:

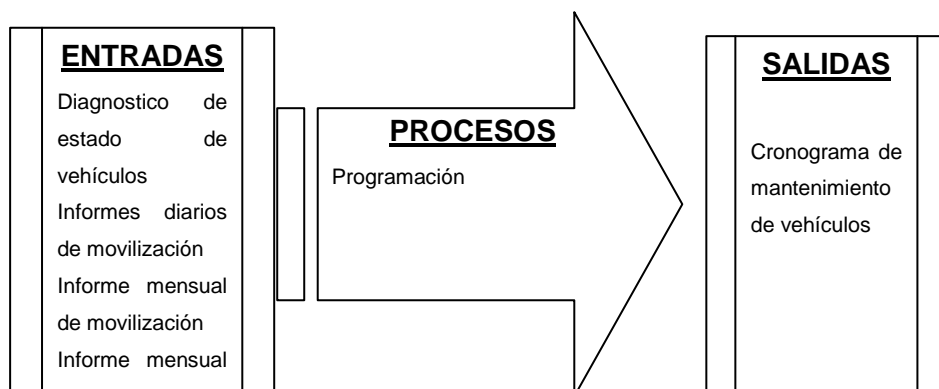
Figura N° 18 Control de vehículos



Fuente: Seminario – Taller Gestión Organizacional por Procesos DPSI septiembre - 2006
 Elaboración: Teresa Esparza

5.7.3.3 Conservación del parque automotor: Consiste en velar por el mantenimiento y buen estado de los vehículos, efectuando controles preventivos y correctivos sobre los mismos, en forma periódica o programada.

Figura N° 19 Conservación del parque automotor

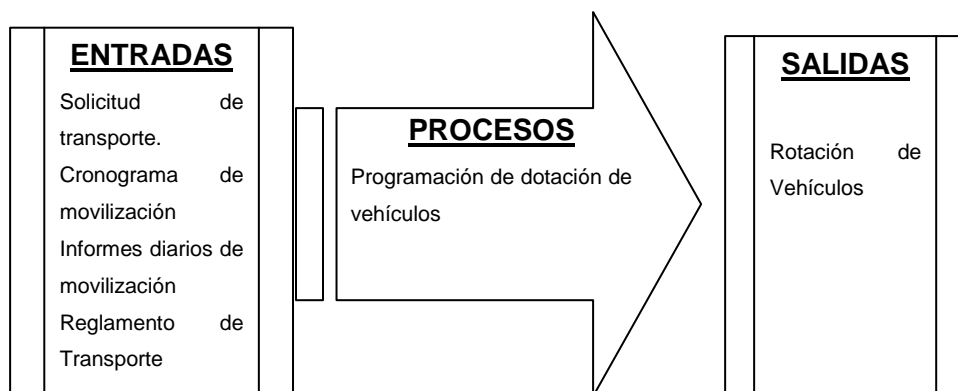


Fuente: Seminario – Taller Gestión Organizacional por Procesos DPSI septiembre - 2006

Elaboración: Teresa Esparza

5.7.3.4 Rotación de vehículos: Coordinar el uso y rotación vehicular en las comisiones de servicios, para una correcta aplicación del Reglamento de Transporte y Movilización

Figura N° 21 Rotación de Vehículos



Fuente: Seminario – Taller Gestión Organizacional por Procesos DPSI septiembre - 2006
Elaboración: Teresa Esparza

5.8 Actividades

- Mantener actualizado el inventario de vehículos
- Llevar el control diario de la movilización de los vehículos, a fin de que se tomen las acciones necesarias e inmediatas en caso de daños o accidentes y se determine los responsables.
- Presentar informes sobre el estado y conservación de vehículos.
- Mantener procedimientos de control y resguardo de los vehículos, accesorios, suministros y materiales de la mecánica.

PLAN														DIRECCION
Mantener actualizado el inventario de vehículos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	TRANSPORTES PROCESOS SERV. INSTIT. DIRECCION
Llevar el control diario de la movilización de los vehículos, a fin de que se tomen las acciones necesarias e inmediatas en caso de daños o accidentes, y se determine los responsables.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	TRANSPORTES PROCESOS SERV. INSTIT. DIRECCION
Presentar informes sobre el estado y conservación de vehículos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	TRANSPORTES PROCESOS SERV. INSTIT. DIRECCION
Mantener procedimientos de control y resguardo de los vehículos, accesorios, suministros y materiales de la mecánica.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	TRANSPORTES PROCESOS SERV. INSTIT. DIRECCION
Llevar una estadística de los trabajos realizados por reparación y/o mantenimiento en cada uno de los vehículos y consumo de combustible.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	TRANSPORTES PROCESOS SERV. INSTIT. DIRECCION
Gestionar ante las autoridades de tránsito la matriculación de los			X											TRANSPORTES PROCESOS

vehículos de la Institución. Sugerir los requerimientos de adquisiciones de vehículos, recomendar el canje, remate o baja de los mismos.																			SERV. INSTIT. DIRECCION
Autorizar la entrega de combustibles, lubricantes, trabajos de reparación y mantenimiento.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	TRANSPORTES PROCESOS SERV. INSTITU. DIRECCION
Colaborar en la formulación del plan anual de adquisiciones.	X																		TRANSPORTES PROCESOS SERV. INSTITU. DIRECCION
Vigilar que los vehículos sean usados en actividades estrictamente oficiales.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	TRANSPORTES PROCESOS SERV. INSTITU. DIRECCION
Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y demás normas pertinentes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	TRANSPORTES PROCESOS SERV. INSTITU. DIRECCION

Fuente: Fuente: Manual General de Administración y Control de Activos Fijos del Sector Público – mayo 1997 y Fundamentos de la Estructura Organizacional por Procesos de MSP – marzo 2004
Elaboración: Teresa Esparza

5.10 Financiamiento

El financiamiento es a través del presupuesto fiscal asignado a la Dirección Provincial de Salud de Imbabura.

5.11 Evaluación

La evaluación se la realizará trimestralmente, en base al cumplimiento de

las actividades programadas

Capítulo VI. Plan de Administración de Bodega:

6.1 Antecedentes

La Dirección Provincial de Salud de Imbabura, como unidad descentralizada y desconcentrada del Ministerio de Salud Pública, actualmente se encuentra laborando con una estructura organizacional por Procesos, los mismos que se desarrollan por los resultados y consistencias de los productos que de ellos generan.

La Bodega Provincial de Salud de Imbabura es parte del Proceso de Servicios Institucionales, que a su vez forma parte del Macro Proceso de Desarrollo Organizacional.

La Bodega de la Dirección Provincial de Salud de Imbabura después de la descentralización y desconcentración ha quedado como intermediaria de las Unidades Operativas en el abastecimiento de insumos y medicamentos de Programas Específicos y aprovisionamiento de equipos médicos donados por el Ministerio de Salud y otras instituciones.

La principal actividad de la Bodega es servicio, custodio y resguardo de los bienes de uso y consumo interno, manteniendo un stock de acuerdo a las necesidades de los diferentes procesos de la Dirección Provincial de Salud de Imbabura.

6.2 Bodega o almacén

Almacén o bodega es el almacenamiento de los bienes materiales de uso y consumo de una institución para custodio y resguardo en lugares

óptimos para su conservación; para lo cual debe disponer de un registro y control adecuado, para una información rápida y oportuna en la toma de decisiones; mantener stock de los productos y realizar entregas-recepciones.

6.3 Diagnostico Situacional: Análisis FODA y Estado Actual

Tabla N° 7: Análisis FODA

	POSITIVOS	NEGATIVOS
INTERNOS	<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Espacio Físico • Personal: Guardalmacén • Coordinación con Ministerio de Salud para dotación de medicamentos e insumos médicos y equipos para unidades de salud. 	<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con área para despacho. • Los trámites burocráticos internos, no permiten la adquisición oportuna de los bienes para mantener un stock óptimo. • No se planifica la entrega de insumos
EXTERNOS	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto para adquisiciones de bienes de consumo corriente • Donaciones de otras instituciones y ONG´s • No existe reglamentación para pedidos de suministros. • El Ministerio de Salud califican proveedores de medicinas 	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existe presupuesto para mantenimiento de bodegas. • Los guardalmacenes de las unidades no retiran oportunamente los medicamentos y equipos asignados.

Fuente: Manual de General de Administración y Control de Activos Fijos del Sector Público – mayo 1997
 Elaboración: Teresa Esparza

6.4 Gestión de bodega

Son aquellos lugares donde se guardan los diferentes tipos de insumos: útiles de oficina, material de aseo, repuestos, material de construcción, medicamentos, insumos médicos, productos odontológicos, bienes de larga duración, material didáctico, material eléctrico, etc. Insumos que sirven para proveer a los diferentes procesos de la Dirección Provincial de Salud de Imbabura. Los valores de los insumos son *utilidad* y *disponibilidad*. El bien aporta la utilidad, mientras que el servicio de bodega aporta la disponibilidad.

Una bodega se puede considerar como un centro de producción en la que se efectúa una serie de procesos relacionados con:

- Recepción, control, adecuación y ubicación de productos recibidos (procesos de entradas).
- Almacenamiento de productos en condiciones eficientes para su conservación, identificación, selección y control (proceso de almacenaje)
- Recogida de productos y preparación de las expediciones de acuerdo con los requerimientos de los clientes (proceso de salida)

Los recursos empleados, en este tipo de producción, los podemos agrupar de la siguiente forma:

A. *RECURSOS HUMANOS*: Comprende el empleo de "mano de obra directa" que es aquella que físicamente "manipula el producto", así como de "mano de obra indirecta" que es la que interviene en la Dirección, Supervisión, Mantenimiento y Control del proceso de servicio.

B. RECURSOS DE CAPITAL: Corresponden a la utilización de la infraestructura necesaria para realizar el proceso de servicios y que se materializan en forma de gastos de alquiler por servicios básicos, mantenimiento e insumos para el funcionamiento de la bodega.

C. RECURSOS ENERGÉTICOS: Empleados, tales como electricidad, papel, etc.

Los procesos productivos de un almacén, a diferencia con lo que ocurren en las fábricas o talleres, en general no añaden valor alguno al producto desde el punto de vista del cliente, por lo cual hay que conseguir minimizar el coste de los mismos mediante una correcta racionalización de los recursos empleados.

La organización del trabajo responde al concepto de Líneas de Flujo, en donde se sigue un proceso secuencial a través de las diferentes "áreas de trabajo" en donde se efectúan diferentes tareas hasta terminar el proceso, así podríamos hablar de:

- Área de Recepción y Control.
- Área de Almacenamiento.
- Zonas específicas de "Picking".
- Áreas de Preparación de Pedidos.

En general, en un almacén, la distribución de gastos podríamos centrarlos aproximadamente en los siguientes términos:

- 48% de gasto de personal.

- 42% espacio ocupado.
- 10% equipo y consumibles.

El problema logístico de la bodega se plantea principalmente en conseguir una gestión correcta de los recursos empleados, evitando retrasos para minimizar así el tiempo total del proceso, rapidez en el servicio, a la vez que reducimos los costes operacionales globales.

Todo proceso de informatización y mecanización de un almacén tiene necesariamente que cubrir éstos objetivos, por lo cual es pertinente partir de una correcta Racionalización del Almacén en el que se tenga en cuenta todos y cada uno de los conceptos anotados en los párrafos posteriores.

Como resumen de todo lo anterior podríamos decir que un almacén debe de responder fundamentalmente a los requerimientos de un espacio debidamente dimensionado para una ubicación y manipulación eficiente de bienes de consumo corriente y bienes de larga duración, de tal manera que se consiga una máxima utilización del volumen disponible, con unos costes operacionales mínimos. Ambas palabras claves, dimensionamiento y eficiencia nos lleva a solucionar dos problemas fundamentales:

- Correcta organización y diseño de almacenes (Lay-out).
- Tratamiento eficiente y eficaz de los procesos operativos del mismo, (flujos de entrada y salida de productos).

Por último, conviene distinguir desde éste momento, la diferencia conceptual que existe de una bodega propiamente dicha, como área destinada a la tenencia de unos stocks que anticipamos a una demanda, de los llamados Centros de Distribución cuya finalidad no es el

almacenaje de productos, sino el facilitar el tránsito de unos productos desde unos puntos de recogida a unos destinatarios finales del mismo.

6.5 Importancia y objetivos de la bodega

En la organización de la Dirección Provincial de Salud de Imbabura la bodega tiene una alta importancia y depende de algunos Procesos y Subprocesos: Proceso Gobernante, Gestión Financiera, Servicios institucionales – Adquisiciones entre otros. Por otra parte la bodega da servicios (Unidad de servicio que posee sus clientes y proveedores) a varias unidades operativas.

Interiormente, las bodegas requieren de una determinada información que dependerá de la envergadura de sus operaciones.

6.6 Objetivos

6.6.1 Objetivo General

Proveer a los funcionarios de la Dirección Provincial de Salud de Imbabura los bienes y materiales de consumo corriente para el desarrollo de sus actividades.

6.6.2 Objetivos Específicos:

- Recibir, almacenar, custodiar, registrar controlar los bienes de uso y consumo de la Dirección Provincial de Salud de Imbabura, los Hospitales y Áreas de la Provincia.
- Servir de una manera óptima a los usuarios y a la comunidad, cumpliendo y haciendo cumplir lo que estipula la ley, apoyando

para la adquisición de bienes de uso y consumo de calidad.

- Proporcionar almacenamiento a un costo mínimo, manteniendo el nivel deseado de servicio.
- Mantener los productos almacenados bajo estrictas normas de buena manufactura.
- Mantener y gestionar los inventarios a costos mínimos.
- Utilización del mayor espacio posible
- Adoptar medidas para lograr el manejo más eficiente de los productos.
- Evitar la obsolescencia y daños de los productos almacenados
- Proporcionar la máxima flexibilidad para satisfacer los requerimientos cambiantes de almacenaje y de manejo.
- Hacer de la bodega un modelo de cuidado y limpieza.

6.7 Procesos operativos

Recepción: La función de recepción se produce ya sea desde el Ministerio de Salud Pública o de las casas comerciales a las que se adquieren los bienes de consumo corriente. Si el material se recibe de cualquier otra fuente, el procedimiento será el mismo.

Importancia: La recepción adecuada de materiales y de otros artículos es

de vital importancia, la Institución tiene como resultado de su experiencia centralizada la recepción total bajo un subproceso único. La recepción esta estrechamente ligada a la compra y, en algunos casos, a las donaciones de otras entidades y del Ministerio de Salud.

1. Al recibir un envío: Se le someterá a verificación para comprobar si está en orden y en buenas condiciones, si el recipiente está dañado o no se recibió el número de paquetes requeridos. Se debe hacer la salvedad correspondiente inmediatamente y no se podrá dar recibo de conformidad por el envío, esto es esencial sin tomar en cuenta si el transporte es aéreo, marítimo o terrestre, como se podría exigir para dar fuerza a cualquier reclamo resultante sobre envíos ocultos.
2. De manera similar: El material que recibe la institución debe ser sometido a una inspección preliminar, antes de introducirles en el área de almacenamiento, en el caso de que en la inspección inicial se detecte materiales de calidad inferior o en malas condiciones se le debe rechazar.

6.8 Almacenamiento: Técnicas, inventario

Técnicas de Almacenamiento de Materiales: El almacenamiento de materiales depende de la dimensión y características de los materiales. Estos pueden exigir una simple estantería hasta sistemas complicados, que involucran grandes inversiones y complejas tecnologías. La elección del sistema de almacenamiento de materiales depende de los siguientes factores:

1. Espacio disponible para el almacenamiento de los materiales.

2. Tipos de materiales que serán almacenados.
3. Número de artículos guardados.
4. Velocidad de atención necesaria.
5. Tipo de embalaje.

El sistema de almacenamiento escogido debe respetar algunas técnicas imprescindibles. Las principales técnicas de almacenamiento de materiales son:

- Carga unitaria: Se da el nombre de carga unitaria a la carga constituida por embalajes de transporte que arreglan o acondicionan una cierta cantidad de material para posibilitar su manipulación, transporte y almacenamiento como si fuese una unidad. La carga unitaria es un conjunto de carga contenido en un recipiente que forma un todo único en cuanto a la manipulación, almacenamiento o transporte. Cajas o cajones. Es la técnica de almacenamiento ideal para materiales de pequeñas dimensiones, como tornillos, anillos o algunos materiales de oficina, como plumas, lápices, entre otros. Las cajas o cajones pueden ser de metal, de madera de plástico o de cartón. Las dimensiones deben ser esquematizadas y su tamaño puede variar enormemente al ser elaboradas por la propia Institución o adquirirlas en el mercado proveedor.
- Estanterías: Es una técnica de almacenamiento destinada a materiales de diversos tamaños y para el apoyo de cajones y cajas estandarizadas. Las estanterías pueden ser de madera o perfiles metálicos, de varios tamaños y dimensiones, los materiales que se guardan en ellas deben estar identificadas y visibles, las estanterías constituyen el medio de almacenamiento más simple y económico. Es la técnica

adoptada para piezas pequeñas y livianas cuando las existencias no son muy grandes.

- Columnas: Las columnas se utilizan para acomodar piezas largas y estrechas como tubos, barras, correas, varas gruesas, entre otras. Pueden ser montadas en rueditas para facilitar su movimiento, su estructura puede ser de madera o de acero.
- Apilamientos: Se trata de una variación de almacenamiento de cajas para aprovechar al máximo el espacio vertical. Las cajas o plataformas son apiladas unas sobre otras, obedeciendo a una distribución equitativa de cargas, es una técnica de almacenamiento que reduce la necesidad de divisiones en las estanterías, ya que en la práctica, forma un gran y único estante. El apilamiento favorece la utilización de las plataformas y en consecuencia de las pilas, que constituyen el equipo ideal para moverlos.

Es muy común la utilización de técnicas de almacenamiento asociado el sistema de apilamiento de cajas o plataformas, que proporcionan flexibilidad y mejor aprovechamiento vertical de los almacenes.

Inventario Físico: Se da el nombre de inventario de bienes de consumo corriente a la verificación o confirmación de la existencia de los materiales o bienes patrimoniales de la institución. En realidad, el inventario es una estadística física o conteo de los materiales existentes, para confrontarla con la existencia anotadas en los kardex de existencias o en el banco de datos sobre materiales.

Se le da el nombre de inventario físico porque se trata de una estadística física o palpable de aquellos que hay en existencias en la bodega y para

diferenciarlos de la existencia registradas en los kardex.

El inventario físico se efectúa periódicamente, y de acuerdo en lo establecido en las normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General del Estado, se lo realiza al cierre del periodo fiscal de la institución para efecto de balance contable. El inventario físico es importante por las siguientes razones:

- Permite verificar las diferencias entre los registros de existencias en los kardex y las existencias físicas (cantidad real en existencia).
- Permite verificar las diferencias entre las existencias físicas contables, en valores monetarios.
- Proporciona la aproximación del valor total de las existencias (contables) para efectos de balances, cuando el inventario se realiza próximo al cierre del ejercicio fiscal.

La necesidad del inventario físico se fundamenta en dos razones:

1. El inventario físico cumple con las exigencias fiscales, pues deben ser transcritos en el libro de inventario, conforme la legislación.
2. El inventario físico satisface la necesidad contable, para verificar, en realidad, la existencia del material y la aproximación del consumo real.

6.9 Procedimientos: Gestión de entradas y gestión de salidas

Gestión de entradas

- ✓ Gestión administrativa de recepciones

- ✓ Gestión de recepciones
- ✓ Gestión de palets multi-artículos y multi-lotes
- ✓ Gestión de movimientos varios
- ✓ Ubicación automática o manual
- ✓ Recepción y ubicación en tiempo real
- ✓ Ubicación por proximidad
- ✓ Gestión dinámica de ubicaciones
- ✓ Gestión de posicionamiento dentro de las ubicaciones
- ✓ Gestión de ubicaciones multi-artículos y multi-lotes

Gestión de salidas

- ✓ Gestión de la cartera de órdenes de entrega
- ✓ Preparación parcial de órdenes de entrega
- ✓ Gestión de prioridades institucionales
- ✓ Cadencia de órdenes de entregas
- ✓ Gestión de urgencias y rupturas
- ✓ Gestión de fechas de caducidad
- ✓ Gestión FIFO con fechas para medicamentos
- ✓ Gestión de reaprovisionamientos
- ✓ Definición del nivel de reaprovisionamiento
- ✓ Ordenación de entregas
- ✓ Gestión de órdenes de preparación
- ✓ Supervisión del avance de la preparación
- ✓ Preparación bajo pedido
- ✓ Agrupación de pedidos con o sin preparación de bultos
- ✓ Gestión de preparación de bultos
- ✓ Asignación y optimización de recursos humanos y medios materiales.

6.10 Gestión de stock: Concepto y clases de materiales

Atendiendo a la definición del Plan General de Contabilidad, podemos considerar a los materiales, de forma general, los bienes tangibles y con la posibilidad de ser almacenables, que la Institución adquiere. Tiene la finalidad de utilizarlos en sus actividades o bien, para el mantenimiento de los equipos y mantenimiento de inmuebles.

Los materiales se pueden clasificar atendiendo a diversos criterios, pero para el caso que nos ocupa solamente se ha escogido la siguiente:

Atendiendo a la capacidad de almacenamiento:

- Materiales almacenados
- Materiales no almacenables

6.11 Circulación de existencias

El control de los materiales dentro de la Institución, se extiende desde el momento en se realiza el pedido hasta que se consumen en los diferentes procesos. Por lo tanto, dentro del mismo se pueden distinguir las fases de: Compras, recepción, almacén y entrega. Generalmente, estas funciones se asignan a unidades administrativas o secciones de la Institución como son: Adquisiciones, Servicios Institucionales y Bodega.

Adquisiciones: Su función se basará en proporcionar los elementos necesarios para que los procesos de la DPSI cuenten con los insumos necesarios y al mínimo costo. Ha de realizar su función en el momento adecuado para evitar rupturas en la cadena de abastecimiento por falta de materiales.

Servicios Institucionales: Será el encargado de decidir las distintas cuando se debe entregar materiales e insumos a los procesos, analizará el consumo, determinará qué materiales han de entregarse y en qué cantidad.

En cada una de estas funciones específicas deben coordinarse la contabilidad, el control y la gestión de los diferentes materiales. La contabilidad será la encargada de elaborar la información necesaria para marcar los criterios de control de materiales por parte del gestor.

Al hablar de los materiales, su movimiento y análisis en la Institución antes de su incorporación al proceso de producción no podemos dejar de mencionar la técnica del Just-in-Time como reducción de inventarios con el objetivo de la minimización de los costos.

La reducción de stocks no sólo se centra en disminuir el stocks de seguridad, sino también reducir el tamaño de las partidas, lo cual implica hacer las entregas de una manera más frecuente. El tamaño de las partidas viene definido para minimizar los costos de entrega y mantenimiento del stock, por lo que se determina los componentes o causas de estos costos para encontrar las alternativas que los minimicen.

6.12 Valoración de las entradas y salidas en almacén:

Para los materiales que se adquieren, la norma de valoración número 13 del Plan General de Contabilidad, establece que deben valorarse por su precio de adquisición, el mismo que comprende el precio de compra más todos los costos originados de la función de compra. Para la determinación del precio de adquisición se deben deducir los descuentos por volúmenes de operaciones, pero nunca los descuentos por pronto pago, dado su carácter financiero.

Valoración de las salidas de bodega: Elegir un criterio de valoración para

la salida de los materiales se plantea como consecuencia de los diferentes precios de adquisición de cada una de las distintas partidas y sobre todo, de su incidencia en el proceso contable, por la valoración de los consumos y por el valor de las existencias finales, así como para la valoración del resultado.

Dentro de los métodos de valoración de las salidas, encontramos los siguientes:

- Método FIFO.
- Método LIFO.
- Método del costo estándar.

Método FIFO: (First in, first out): Para valorar los elementos en bodega, se supone que las primeras unidades que entran son las primeras en salir. Se encontrarán, por tanto, distintas partidas con precios de adquisición distintos y momentos de compra distintos, que se van agotando de forma sucesiva hasta consumir los stocks. Según este método, las existencias finales quedan valoradas al precio de las últimas entradas. Las unidades consumidas, por tanto, se valoran al precio de las entradas más antiguas.

Método LIFO: (Last in, first out): Es un método basado en el principio del método de adquisición. Supone que las últimas unidades que entran en almacén, son las primeras en salir, por lo que los consumos de materiales están valorados con relación a las últimas unidades adquiridas, mientras que las existencias finales tienen un menor valor según las primeras entradas. Mediante la aplicación de este método, si los precios están en alza, el costo de las ventas se determina a precios reales de reposición, es decir, a precios elevados. El beneficio se determina con cierta corrección.

Método del costo estándar: Es la valoración, tanto de las entradas como de las salidas al mismo precio teórico o estándar calculado por contabilidad. Al final del ejercicio, la empresa debe determinar las desviaciones existentes entre el precio real de los materiales en bodega y el precio estándar, que se imputará al resultado del período. Este valor se calculará en base al precio de mercado, de las estimaciones acerca de la mayor o menor rentabilidad del artículo, sobre las experiencias pasadas, etc.

Independientemente del criterio de valoración utilizado para la determinación de los consumos y salidas de materiales del almacén, se debe cumplir el principio de que la suma de las existencias iniciales (Ei) más las entradas ha de ser igual a la suma de las salidas más las existencias finales (Ef).

$$\mathbf{Ei + Entradas = Ef + Salidas}$$

6.13 Control de existencias

Para realizar un control en almacén, la Institución deberá comprobar los siguientes conceptos, en cada uno de los pedidos recibidos:

- Verificar la cantidad, realizando un recuento de ellas, independientemente de su origen y valor.
- Verificar la calidad, con relación a sus propiedades físicas o químicas y sus dimensiones.
- Verificar las facturas de los proveedores, para comprobar si los materiales recibidos responden a las cantidades y especificaciones requeridas en la orden de compra.

Prevenir errores a través de una organización que permita desarrollar su actividad de la mejor forma posible, modificando, en los casos necesarios, los documentos que sean necesarios para el mejor control de los materiales.

Los diferentes procedimientos de control de existencias son:

El pedido cíclico: Es un método basada en la revisión de los materiales en un ciclo regular o de forma periódica. El período de tiempo transcurrido entre una revisión u otra, o la duración del ciclo, dependerá de la naturaleza de los artículos de la Bodega. Los artículos que tengan mayor importancia, tendrán un ciclo más corto.

El método mín-max: Se basa en la suposición de que los elementos deben presentarse a niveles mínimos y máximos. Una vez que se han determinado ambos niveles, cuando el inventario alcanza el volumen mínimo es el momento para realizar el pedido y llegar a alcanzar el volumen máximo.

El método de doble compartimiento: se utiliza cuando los materiales son económicos. Se trata de un método sencillo y de mínimo trabajo. Dentro de los almacenes de la empresa se establecen dos compartimientos. En uno de ellos, se coloca la cantidad de materiales que se consumen entre un pedido y otro. En el segundo, se mantienen los materiales que se pueden consumir entre que se tramita una orden de compra hasta que el pedido se recibe más el stock de seguridad.

6.14 Clasificación y codificación de las existencias

Clasificar un material es agruparlo de acuerdo con su dimensión, forma,

peso, tipo, características, utilización, etc. La clasificación debe hacerse de tal modo que cada género de material ocupe un lugar específico, que facilite su identificación y localización de la bodega.

La codificación es una consecuencia de la clasificación de los artículos. Codificar significa representar cada artículo por medio de un código que contiene las informaciones necesarias y suficientes, por medio de números y letras. Los sistemas de codificación mas usadas son: Código alfabético, numérico y alfanumérico.

El sistema alfabético codifica los materiales con un conjunto de letras, cada una de las cuales identifica determinadas características y especificación. El sistema alfanumérico limita el número de artículos y es de difícil memorización, razón por la cual es un sistema poco utilizado.

El sistema alfanumérico es una combinación de letras y números y abarca un mayor número de artículos. Las letras representan la clase de material y su grupo en esta clase, mientras que los números representan el código indicador del artículo.

AB --- 286

□ □ □ □ □ □

□ □ □ □ □ □

□ □ □ □ □ □

□ □ □

□ □ □

□ □ □

Código indicador

□ □ □ Grupo

Clase

El sistema alfa numérico de codificación de materiales es el más utilizado en las empresas por su simplicidad, facilidad de información e ilimitado número de artículos que abarca.

Clasificación de las existencias:

Los inventarios o Stocks que pueden ser definidos, como una provisión de materiales, con el objeto de facilitar la continuidad del proceso productivo y la satisfacción de los pedidos de consumidores y clientes.

Tipos de existencias:

Los stocks pueden clasificarse de varias maneras

Por su grado de transformación:

- Materias primas
- Componentes
- Productos en curso de fabricación
- Productos semiterminados
- Productos terminados
- Subproductos.
- Materiales para consumo y reposición
- Embalajes y envases

Por su categoría funcional:

- Inventarios de ciclo
- Stocks de seguridad
- Inventarios estacionales
- Inventarios en tránsito

6.15 Función de los inventarios:

Finalidad de los inventarios: Tienen un papel fundamental en la Institución. La existencia de ciertos niveles de stocks de los diversos tipos de insumos, es un requisito prácticamente imprescindible para garantizar la fluidez necesaria en la entrega de productos. Sin embargo, debemos notar que el mantenimiento de existencias almacenadas, resulta extremadamente grave para la Institución. Los fondos que se inmovilizan como consecuencia del valor de los recursos almacenados y la necesidad de manipular y controlar los stocks, de conservarlos convenientemente, son una fuente de costo de gran importancia. Por consiguiente, a la Institución le interesa, dentro de la medida de lo posible, minimizar el tamaño de los inventarios y optimizar su gestión, con vistas especialmente a reducir costos.

Podemos definir el término **inventario** como las existencias de todo producto o artículo que se utiliza dentro de la organización. Un **sistema de inventarios** es un conjunto de políticas y controles que supervisa los niveles de inventario y determina cuáles son los niveles que deben mantenerse, cuándo hay que reabastecer el inventario y de qué tamaño deben ser los pedidos.

En sentido amplio, el inventario incluye insumos de tipos humanos, financieros, energéticos, de equipo y materiales. Los inventarios existen dentro de la producción de servicios con vistas a lograr objetivos fundamentales dentro de la Institución:

- Satisfacer las variaciones en la demanda de productos: si se conociera con exactitud la demanda futura del producto sería posible tener la cantidad exacta para satisfacerla. Sin embargo,

salvo casos extraordinarios no es así, de modo que hay que mantener existencias reguladoras o de seguridad para absorber esta variación.

- Proporcionar un margen de seguridad para variaciones en la entrega de materiales: cuando se obtienen materiales de un proveedor, existen varias razones por las que estos pueden incurrir en demoras: una variación normal en los tiempos de envío, escasez de materiales en la planta del proveedor, una huelga inesperada en el propio proveedor o en las compañías de envíos, un pedido extraviado, o el envío de materiales incorrectos o defectuosos.
- Aprovechar el tamaño económico de pedido: elaborar un pedido tiene un cierto costo. Si se incrementa el tamaño de los pedidos, se reducirá el número de ellos que hay que efectuar. Además el costo de realización de los pedidos no es lineal y favorece a los pedidos más grandes: cuanto mayor es el envío, menor es el costo por unidad.

Los costos de los inventarios y su tamaño: A la hora de tomar cualquier decisión respecto al diseño del sistema de inventarios, es importante tener en cuenta que repercutirá en los costos de la Institución. Los costos que se desprenden de la existencia de inventarios son los siguientes:

- Costos de almacenamiento: es una categoría amplia que incluye todos los costos que se derivan de la posesión de ciertos niveles de existencias. Los costos de las instalaciones de almacenamiento, el transporte, los seguros, los robos, las roturas, la obsolescencia o

depreciación y el costo de oportunidad del capital. Si los costos de almacenamiento son altos, se favorece los niveles de inventario bajos y el reabastecimiento frecuente.

- Costos de pedido: se refieren a los costos de dirección y administrativos para preparar el pedido o la orden de compra.
- Costos de ruptura de stocks o de escasez: si se agotan las existencias de un artículo, un pedido debe esperar hasta que se repongan las existencias de productos terminados o se cancele la orden. Debe alcanzarse una solución que equilibre los costos derivados de mantener niveles elevados de existencias en el almacén y los costos derivados de la falta de ellas.

Tipos de demanda: Como punto de arranque para establecer un sistema de inventarios adecuado a las necesidades de la Institución, es preciso conocer la naturaleza de la demanda del material que va a almacenarse. Como sabemos, la función fundamental que cumplen los inventarios es la de actuar como amortiguador entre la disponibilidad de materiales y su demanda. En general, la demanda de un artículo puede clasificarse en dependiente e independiente. Los elementos más típicos de demanda dependiente son los materiales y partes que más se usan para el cumplimiento de actividades; en la demanda independiente suelen ser productos que se usan en menor cantidad y que no son indispensables para actividades de rutina.

Tipos de sistemas y modelos de inventarios:

Un sistema de inventarios es una estructura que sirve para controlar el nivel de existencias y para determinar cuánto hay que pedir de cada

elemento y cuándo hay que hacerlo. Hay dos tipos básicos de sistemas de inventario: El sistema continuo, o de cantidad fija de pedido (se pide siempre la misma cantidad cuando las existencias alcanzan un cierto nivel), y el sistema periódico, o de período constante de pedido, en el que cada cierto tiempo se encarga una cantidad variable de material.

En los sistemas de inventario continuo o perpetuo se mantiene un registro de las existencias disponibles para cada artículo. Cuando las existencias descienden hasta el denominado punto de pedido, se envía una orden para reponer el inventario. Esta orden consiste en una cantidad fija de material que minimiza los costos totales de inventario (lote económico de pedido). La principal ventaja de este sistema reside en que en todo momento se conoce el estado del inventario. Esto es especialmente importante para los suministros críticos, tales como los materiales de consumo corriente. Sin embargo, el costo de mantener un sistema de este tipo puede ser una gran desventaja.

En los sistemas periódicos de inventario, el nivel de existencias disponible se cuantifica periódicamente, cada semana o a final de mes. Una vez verificado, se hace un pedido por la cantidad de material necesaria para devolver el inventario al nivel deseado. El costo del sistema es reducido, porque en el intervalo entre dos pedidos las existencias no se revisan. Sin embargo, el control sobre los niveles de existencias es mucho menor. De hecho el empleo de estos sistemas conduce a que se alcancen niveles de inventario más elevados, con el consiguiente costo y además es necesario determinar el volumen del pedido cada vez.

Modelos de gestión de inventarios

Los modelos en que se basa la planificación de aprovisionamiento se agrupan en dos categorías principales, según la demanda sean

dependientes o independientes.

- Modelos para Reaprovisionamiento no Programado, en los que la demanda es de tipo independiente, generada como consecuencia de las decisiones de muchos actores ajenos a la cadena logística (clientes o consumidores). Pueden ser:
- Modelos de Reaprovisionamiento continuo, en los que se lanza una orden de pedido cuando los inventarios decrecen hasta una cierta magnitud o "punto de pedido". La cantidad a pedir es el "lote económico de compra".
- Modelos de Reaprovisionamiento periódico, en los que se lanza una orden de pedido cada cierto tiempo previamente establecido. La cantidad a pedir será la que restablece un cierto nivel máximo de existencias nivel objetivo.
- Modelos para Reaprovisionamiento Programado, en los que la demanda es de tipo dependiente. Responden a peticiones de reaprovisionamiento basadas en técnicas de optimización o simulación.

Nivel de servicio y stock de seguridad

La demanda independiente o no programada de un producto suele ser de tipo probabilista. Las demandas independientes deterministas mas bien son en la practica un recurso de la doctrina para completar clasificaciones o para simplificar la formulación de los modelos. Esta circunstancia aleatoria en la generación de la demanda puede causar rupturas de los stocks, con sus costos asociados y sus mermas indudables de la calidad del servicio. Es necesario en consecuencia, disponer de un inventario adicional en nuestros almacenes estrictamente necesario que haya establecido nuestro modelo de reaprovisionamiento.

En consecuencia, la determinación de los Stocks de seguridad estará ligada a la percepción que tengamos de las desviaciones y al grado de fiabilidad, o "nivel de servicio" que estemos dispuestos a ofrecer a nuestros clientes internos. El stock de seguridad será la cantidad de insumos de reserva que nos interese mantener.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Utilizando el enfoque estratégico fue posible diseñar y construir el Plan de Desarrollo Organizacional del Proceso de Servicios Institucionales de la Dirección Provincial de Salud de Imbabura, el mismo que incluye los Planes de: Mantenimiento, Adquisiciones, Transportes y de Administración de Bodega. La aplicación del enfoque estratégico se constituyó en una cualidad muy eficaz para la elaboración de los planes, los mismos que están diseñados para alcanzar las metas futuras y para usar en forma efectiva los recursos disponibles.
- El presente Plan, al haber sido diseñado utilizando estas herramientas gerenciales y teniendo mucho cuidado en que el análisis organizacional interno y externo sea muy real, describe la forma como el Proceso de Servicios Institucionales puede mejorar o ampliar sus servicios y ayuda a dicho Proceso a tener claros sus objetivos generales y específicos y a desarrollar las estrategias que sean necesarias para alcanzarlos.
- Todo este esfuerzo ayudará a los directivos a asegurar que la orientación del Proceso de Servicios Institucionales hacia el futuro sea compatible con la misión, visión y metas, y que estas puedan lograrse utilizando los recursos disponibles o los recursos adquiridos como resultado de las estrategias utilizadas

- El Plan de Desarrollo Organizacional de Servicios Institucionales de la Dirección Provincial de Salud de Imbabura es una herramienta para administrar, orientado a mejorar los procesos de solución de problemas y la renovación de la Institución, mediante una administración que se basa en la colaboración y en la efectividad de la gestión administrativa, con ayuda del uso de la teoría organizacional y la tecnología.
- Este plan es el engranaje de la Institución y la estrategia organizacional de avanzada a efecto de vérselas con escenarios cotidianos o aquellos que son impredecibles ya que el Desarrollo Organizacional crea procesos desde la experiencia Institucional para enfrentar pro activamente el panorama que se viene, ya que es quien pone en contacto el pasado de la Institución con el futuro, sosteniendo el equilibrio mientras cambia.
- La elaboración de este Plan es fundamentalmente la creación de un sistema flexible e integral de objetivo, así como el planteamiento de las alternativas que permiten a la Institución lograrlo; la consecución de los objetivos planteados permiten cumplir con la misión y visión del Proceso de Servicios Institucionales.
- Definir y clarificar los elementos esenciales del Proceso, y el modelo a practicar, es fundamental para el éxito del Plan de Desarrollo Organizacional de Servicios Institucionales y las programaciones derivadas.
- El Plan de Desarrollo Organizacional pretende transformar el Proceso de Servicios Institucionales, administrando correctamente el cambio y orientándolo hacia un futuro prometedor; busca transformar la cultura organizacional, mientras se van implementando los cambios en el diseño; esta dirigido a cambiar actitudes, valores y creencias de los empleados y trabajadores a fin de que ellos mismos puedan identificar y aplicar los tipos de cambios técnicos que se requieren.

RECOMENDACIONES:

- Los cambios organizacionales no deben dejarse al azar y menos a la improvisación, deben planificarse de forma adecuada para conseguir una nueva gestión en la Institución.
- Es recomendable que la Institución mantenga a sus empleados y trabajadores en constante capacitación para que puedan adaptarse a los diferentes cambios tecnológicos, a los nuevos métodos de trabajo y a las diferentes técnicas de convivencia de grupo que facilite la unión y confianza del personal.
- Para conseguir que la Institución progrese es importante que todos los niveles jerárquicos se involucren entre sí, existiendo una retroalimentación de su cultura organizacional y valores para mejorar su potencia y seguridad en el éxito de toda la organización.
- Los directivos de la Institución deben promover una actitud y mentalidad abierta a los constantes cambios, así como también una cultura que permita acoger las buenas iniciativas y desechar las malas.
- La Institución debe estar liderada por un directivo comprometido con el cambio, que promueva la comunicación entre el personal que la conforma y así poder resolver todos juntos los problemas que enfrenta la Institución.
- Para la aplicación de este Plan es imprescindible que tanto los directivos como los niveles operativos se engranen en un equipo que bien puede llamarse de Desarrollo

Organizacional para dar consistencia, cohesión y sobre todo continuidad en la propuesta de transformación.

BIBLIOGRAFÍA

1. ACTUALIDAD GERENCIAL. Family Planning Management Development. Management Sciences for Health. Volumen II N° 4. 1993. USA.
2. ACTUALIDAD GERENCIAL. Family Planning Management Development. Management Sciences for Health. Volumen III N° 1. 1994. USA.
3. ARMIJOS, Bernardo (2006) Sistemas Administrativos. Texto Guía. Loja Ecuador. UTPL
4. BECKHARD, R. (1969). Desarrollo Organizacional: Modelos y Estrategias. Miami. Editorial Addison – Wesley.
5. BURKE, W. y ROBERTSON, P. (1992). Desarrollo Organizacional: Investigación, Teoría y Práctica. Boston. Editores Handbook y Organización Psicológica.
6. CHIAVENATO, I. (1998). Administración de Recursos Humanos. (Segunda Edición) Colombia. Editora Atlas, S.A.
7. CHIAVENATO, Idalberto. (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración, Colombia. McGraw-Hill.

8. DONNELLY, James, GIBSON, James y IVANCEVICH, Jhon. (1997). Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Barcelona España, McGraw-Hill.
9. GOMEZ, Ceja Guillermo. (1977). Sistemas Administrativos. Análisis y Diseño, México. McGraw-Hill.
10. GONZALEZ, Martín y OLIVARES, Socorro. (2004). Comportamiento Organizacional (Tercera Reimpresión). México. CECSA.
11. LUZURIAGA, Alexandra. (2003). Administración Básica. Guía Didáctica. Loja Ecuador. UTPL
12. LLORENS M., Francisco Javier y FUENTES F., María Del Mar. (2005). Gestión de la Calidad Empresarial. Madrid. Ediciones Pirámide.
13. MARIÑO, N. Hernando. (2001). Gerencia por Procesos. Bogotá Colombia. Alfaomega
14. NEWTON, M. y RAIA, A. (1972). Desarrollo Organizacional: Evaluación, Tecnología y Procesos. New York. McGraw-Hill.
15. PATIÑO, Brigitte. (2005). Planificación y Desarrollo Organizacional. Guía Didáctica. Loja UTPL
16. PORRAS, J. y ROBERTSON, P. (1992). Desarrollo Organizacional: Un Proceso de Desarrollo y Cambio. (Segunda Edición) Boston. Editores Handbook y Organización Psicológica.

17. ROOBINS, Sthepn P., (1998). La Administración en el Mundo de Hoy. México. Prentice may.
18. RODRIGUEZ Valencia, Joaquín. (2000). Introducción a la Administración. con Enfoque de Sistemas. México, ECAPSA.
19. RODRIGUEZ Valencia, Joaquín. (2002). Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos. México, Thomson.
20. STRAUSS, S. (1999). Administración de Personal. McGraw-Hill.
21. TAMAYO, M. (1998). El Proceso de la Investigación Científica. (Tercera Edición) Colombia. Noriega Editores.
22. VILLACIS, Juan. (1999). Administración por Procesos y Valores (tomo 10). Tallpa
23. WENDELL, F y BELL, C. (1995). Desarrollo Organizacional. (Quinta Edición). México. Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A.
24. www.gestiopolis.com/canales6/fin
25. www.chops.es/calidad/archivos/documentos/gestion_procesos
26. www.paho.org/spanish/ad/ths/ev/plan.htm
27. www.jet.es/amozarrain/Gestio_procesos.htm

28. www.secin.gov.ec/QuienesSomos/GestiAporProcesos/tabid81/Default.aspx.
29. www.monografias.com/trabajos12/desorgan/desorgan.shtml
30. www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/doorganizacional.htm
31. www.slideshare.net/elizabethuisa/desarrollo-organizacional

ANEXOS

1. Productos del Proceso de Servicios Institucionales.
2. Estructura Organizacional de la Dirección Provincial de Salud de Imbabura.
3. Estructura Organizacional por procesos y líneas de mando del MSP
4. Vehículos en Uso
5. Vehículos en Mal Estado.
6. Informe Mecánico del Estado del vehículo IEA 232
7. Informe Mecánico del Estado del vehículo IEA 122
8. Informe Mecánico del Estado del vehículo IEA 173
9. Informe Mecánico del Estado del vehículo IEA 147
10. Informe técnico sobre estado de vehículos
11. Evaluación del edificio de la DPSI realizada por el Cuerpo de Bomberos de Ibarra.
12. Informe consolidado de necesidades de muebles de oficina, maquinaria y equipo, equipo de computación de la DPSI

