



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS

INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

**“Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos aplicado a una empresa de asistencia
médica, ubicada en la ciudad de Durán.”**

PROYECTO INTEGRADOR

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

Presentado por:

FRANCISCO GUSTAVO PÉREZ GONZÁLEZ

Guayaquil-Ecuador

2017

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS

INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

INFORME SOBRE EL CONTENIDO

Habiendo sido nombrado PROFESOR DE LA MATERIA INTEGRADORA del señor,

Francisco Gustavo Pérez González

Con el proyecto integrador "DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DE ASISTENCIA MÉDICA, UBICADA EN LA CIUDAD DE DURÁN" previo a la obtención del título de INGENIERO EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA, me permito informar que he leído el contenido del proyecto, luego de lo cual indico que estoy de acuerdo y que el mismo se lo ha desarrollado conforme a los Lineamientos de la Unidad de Titulación Especial de la ESPOL.

Guayaquil, 11 de mayo del 2017

MAE. JULIO AGUIRRE MOSQUERA

PROFESOR DE LA MATERIA INTEGRADORA

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS

INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

INFORME SOBRE EL FORMATO

Habiendo sido nombrado PROFESOR REVISOR DE FORMATO DEL TRABAJO FINAL
DE LA MATERIA INTEGRADORA del señor

FRANCISCO GUSTAVO PÉREZ GONZÁLEZ

Con el proyecto integrador "DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A UNA EMPRESA DE ASISTENCIA MÉDICA, UBICADA EN LA CIUDAD DE DURÁN", previo a la obtención del título de **INGENIERO EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA** me permito informar que he revisado el formato del proyecto, luego de lo cual indico que estoy de acuerdo y que el mismo se lo ha desarrollado conforme a los lineamientos de la FCNM, según lo establecido por la Unidad de Titulación Especial de la ESPOL.

Guayaquil, 17 de mayo del 2017

ING. SANDRA PATRICIA VERGARA GRANDA

AGRADECIMIENTO

Quiero destacar mi agradecimiento a Dios por guiarme y concederme la oportunidad de haberme preparado y culminar mis estudios en esta prestigiosa Universidad, por bendecirme y darme las fuerzas necesarias para seguir adelante ante cada obstáculo durante toda mi vida.

A mis Padres principales impulsores de mis sueños por el amor recibido, el entusiasmo y la paciencia que día a día se preocupaban por mi progreso y desarrollo de este trabajo, es algo único que se ve reflejado en la vida de un hijo. Gracias por proporcionarme una carrera para mi futuro, todo esto se los debo a ustedes.

A mis hermanos por ser el ejemplo de hermanos mayores y brindarme su apoyo en toda circunstancia.

A mi hijo por ser mi rumbo y mi apoyo emocional hacia el avance de mi vida personal y profesional.

DEDICATORIA

A Dios, por llenarme de sabiduría y cumplir siempre su voluntad.

A mis padres, por darme la vida, su dedicada atención, creer en mí y siempre apoyarme.

A mis hermanos por ayudarme siempre, los quiero mucho.

A mis sobrinos, Bryan F. y Ashley N., que muy pronto empezarán una carrera universitaria, para que vean en mí un ejemplo a seguir.

A mi hijo Ethan Francisco recuerda que siempre estaré a tu lado para apoyarte, cuando no sepas que rumbo seguir, ahí estaré. Gracias por tu llegada y cambiarme la vida.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

MAE. Julio Aguirre Mosquera

Director

Proyecto de Graduación

Ing. Sandra Vergara Granda

Delegada de la FCNM

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de éste Trabajo Final de Graduación, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

Francisco Gustavo Pérez González

Resumen

El presente proyecto de graduación, presenta la propuesta del “Diseño de un sistema de gestión por procesos aplicado a una empresa de asistencia médica”, tiene como objetivo primordial la mejora en la gestión de los procesos actuales para optimizar tiempo y aumentar significativamente la estructura de la empresa. Para el desarrollo del proyecto de graduación se dividió en cuatro capítulos que se detallan a continuación. El primer capítulo será el conocimiento del negocio, reseña histórica y el tipo de servicio que brinda. Se diseñará una matriz en la que se identifique el nivel de riesgo relacionado a cada actividad de la empresa, se detallará brevemente su justificación, los objetivos y alcance del proyecto. En el segundo capítulo tendremos el marco teórico, los conceptos básicos y definiciones de temas propuestos. En el tercer capítulo será donde consta el desarrollo del proyecto y la propuesta de mejora. Se diseñara la cadena de valor de la empresa y el mapa de procesos identificando los procesos críticos que se encuentran alineados a los objetivos de la empresa. Cada proceso se muestra de manera individual a través de un flujograma de situación actual y situación mejorada, para su fácil interpretación. Se propone indicadores de gestión para medir la eficiencia de los procesos y se detalla por medio del diagrama de Ishikawa los problemas que afectan a la empresa. Finalmente en el cuarto capítulo se darán a conocer las conclusiones y recomendaciones propuestas con el fin de mejorar el desempeño de las actividades de la empresa.

Abstract

This graduation project, presents the proposal of the "Design of a process management system applied to a healthcare company ", has as its primary objective the improvement in management of the current processes to optimize time and increase significantly the structure of the company. The development of the graduation project is divided into four chapters which are detailed below. The first chapter will be the knowledge of the business, historical review and the type of service it provides. A matrix will be designed identifying the level of risk related to each activity of the company, its justification, the objectives and scope of the project will be briefly detailed. In the second chapter we will have the theoretical framework, the basic concepts and definitions of the topics proposed. The third chapter will be where the development of the project and the proposal for improvement will appear. The company value chain and the process map will be designed identifying the critical processes that are aligned to the objectives of the company. Each process is shown individually through a flowchart of the current situation and the improved situation, for easy interpretation. Management indicators are proposed to measure the efficiency of the processes and the problems affecting the company are detailed in the Ishikawa diagram. Finally in the fourth chapter the conclusions and recommendations proposed in order to improve the performance of the activities of the company will be known.

Índice general

Introducción	1
Capítulo 1	2
1. Características de la organización	2
1.1 Conocimiento de la organización	2
1.1.1. Reseña histórica	2
1.1.2. Ubicación geográfica	2
1.1.3. Servicios que ofrece	2
1.1.4. Estructura empresarial actual	3
1.1.5 Análisis de riesgo	4
1.2 Justificación	5
1.3. Objetivos del proyecto	5
1.3.1. Objetivo general	5
1.3.2. Objetivos específicos	5
1.4 Alcance del proyecto	6
Capítulo 2	7
2. Marco teórico	7
2.1 Direccionamiento estratégico	7
2.1.1. Definición	7
2.1.2. Beneficios de la planeación estratégica	7
2.1.3. Misión empresarial	8
2.1.4. Visión empresarial	8
2.1.5. Objetivos empresariales	8
2.1.6. Principios y valores	9
2.2 Gestión por procesos	9
2.2.1. ¿Qué es un proceso?	9
2.2.2. Elementos, límites y factores de un proceso	10
2.2.3. Ventajas del enfoque a proceso	12

2.3. Identificación de los procesos claves y cadena de valor	12
2.3.1. Características y criterios para la identificación de los procesos claves	12
2.3.2. Cadena de valor	13
2.4. Mapa de procesos	14
2.4.1. Definición.....	14
2.4.2. Tipos de procesos	14
2.5. Flujos de procesos	15
2.5.1. Definición.....	15
2.5.2. Simbología	16
2.5.3. Ventajas de los diagramas de flujo	16
2.6. Análisis de valor agregado.....	17
2.6.1. Definición.....	17
2.7. Indicadores de gestión	17
2.7.1. Definición.....	17
2.7.2. Atributos de los indicadores.....	18
2.8. El ciclo de la gestión – PDCA	18
2.8.1 Definición.....	18
2.9 Matriz de priorización	19
2.9.1 Definición.....	19
2.9.2 Como elaborar y utilizar una matriz de priorización	19
2.10. Diagrama causa-efecto	20
2.10.1 Definición.....	20
2.11. Metodología 5w 1 h.....	22
2.11.1 Definición.....	22
2.12 Matriz de riesgo	22
2.12.1 Definición.....	22
2.13 Manual de procesos	24
2.13.1 Definición.....	24
Capítulo 3	25
3. Diseño y propuesta de mejora mediante la gestión por procesos	25

3.1. Direccionamiento estratégico actual de la empresa	25
3.1.1. Misión.....	25
3.1.2. Visión	25
3.1.3. Objetivos institucionales	25
3.1.4. Principios y valores	26
3.2. Identificación de los procesos.....	26
3.2.1. Diseño de la cadena de valor.	26
3.2.2. Diseño del mapa de procesos	27
3.2.3 Identificación de los procesos y subprocesos	28
3.2.3.1 matriz de priorización.....	30
3.3. Propuesta de mejora mediante la gestión por procesos.....	31
3.3.1. Análisis de proceso de cobro de citas médicas	32
3.3.1.1 flujograma de la situación actual de cobro de citas médicas	32
3.3.1.2 análisis del valor agregado de la situación actual de cobro de citas médicas	33
3.3.1.3 representación gráfica del análisis de valor agregado de cobro de citas médicas ..	34
3.3.1.4 flujograma de situación mejorada de cobro de citas médicas.....	35
3.3.1.5 análisis del valor agregado de la situación mejorada de cobro de citas médicas ...	37
3.3.1.6 representación gráfica del análisis de valor agregado de cobro de citas médicas ..	38
3.3.1.7 cuadro comparativo de cobro de citas médicas.....	38
3.3.1.8 indicadores de cobro de citas médicas.....	39
3.3.2 Análisis de proceso de compras de medicamentos.....	40
3.3.2.1 flujograma de la situación actual de compras de medicamentos	40
3.3.2.2 análisis del valor agregado de la situación actual de compra de medicamentos	41
3.3.2.3 representación gráfica del análisis de valor agregado de cobro de compra de medicamentos	42
3.3.2.4 flujograma de situación mejorada de compras de medicamentos	43
3.3.2.5 análisis del valor agregado de la situación mejorada de compras de medicamentos	45
3.3.2.6 representación gráfica del análisis de valor agregado de cobro de compra de medicamentos	46
3.3.2.7 cuadro comparativo de compra de medicamentos.....	46
3.3.2.8 indicadores de compra de medicamentos.....	47
3.3.3. análisis de Proceso de contratación de personal	48

3.3.3.1 flujograma de situación actual de contratación de personal.....	48
3.3.3.2 análisis del valor agregado de la situación actual de contratación de personal	49
3.3.3.3 representación gráfica del análisis de valor agregado de contratación de personal	50
3.3.3.4 flujograma de situación mejorada de contratación de personal	51
3.3.3.5 análisis del valor agregado de la situación mejorada de contratación de personal.	53
3.3.3.6 representación gráfica del análisis de valor agregado de contratación de personal	54
3.3.3.7 cuadro comparativo de contratación de personal.....	54
3.3.3.8 indicadores de contratación de personal.....	55
3.3.4 Resumen de los indicadores de gestión	56
3.3.5. Diagrama de Ishikawa	57
3.3.5.1 problema 1: retraso en la presentación de obligaciones tributarias	57
3.3.5.2 problema 2: insatisfacción laboral	58
3.3.6 Técnica 5w-1h aplicada para el análisis de las causas	59
3.3.6.1 exceso de trabajo y responsabilidades.....	59
3.3.6.2 falta de metas	60
Capítulo 4	61
4. Conclusiones y recomendaciones	61
4.1. Conclusiones	61
4.2. Recomendaciones	63
Bibliografía	65

Lista de tablas

Tabla 1 Análisis de riesgo	4
Tabla 2 Elementos, límites y factores de un proceso	11
Tabla 3 Simbología ANSI	16
Tabla 4 Matriz de priorización.....	20
Tabla 5 Matriz 5W 1 H.....	22
Tabla 6 Matriz de riesgo.....	23
Tabla 7 Escala de evaluación	23
Tabla 8 Procesos claves.....	28
Tabla 9 Procesos y Subprocesos de Apoyo.....	29
Tabla 10 Matriz de priorización.....	30
Tabla 11 Procesos críticos.....	31
Tabla 12 Cobro de citas médicas situación actual	33
Tabla 13 Cobro de citas médicas situación mejorada	37
Tabla 14 Indicadores de cobro de citas médicas.....	39
Tabla 15 Compra de medicamentos situación actual	41
Tabla 16 Compra de medicamentos situación mejorada	45
Tabla 17 Indicadores de compra de medicamentos	47
Tabla 18 Contratación de personal situación actual	49
Tabla 19 Contratación de personal situación mejorada.....	53
Tabla 20 Indicadores de contratación de personal.....	55
Tabla 21 Resumen de los indicadores de gestión	56
Tabla 22 Exceso de trabajo y responsabilidades	59
Tabla 23 Falta de metas.....	60

Lista de figuras

Figura 1 Organigrama empresa asistencia médica	3
Figura 2 ¿Qué es un proceso?	9
Figura 3 Cadena de Valor.....	13
Figura 4 Tipo de procesos	14
Figura 5 Ciclo de la gestión – PDCA	19
Figura 6 Diagrama de causa-efecto	21
Figura 7 Cadena de valor	27
Figura 8 Mapa de procesos	27
Figura 9 Flujograma actual de cobro de citas médicas	32
Figura 10 Cobro de citas médicas situación actual.....	34
Figura 11 Flujograma mejorado de cobro de citas médicas.....	35
Figura 12 Cobro de citas médicas situación mejorada	38
Figura 13 Cuadro comparativo de cobro de citas médicas	38
Figura 14 Flujograma actual de compra de medicamentos.....	40
Figura 15 Compra de medicamentos situación actual	42
Figura 16 Flujograma mejorado de compra de medicamentos	43
Figura 17 Compra de medicamentos situación mejorada	46
Figura 18 Cuadro comparativo de compra de medicamentos.....	46
Figura 19 Flujograma actual de contratación de personal.....	48
Figura 20 Contratación de personal situación actual.....	50
Figura 21 Flujograma mejorado de contratación de personal.....	51
Figura 22 Contratación de personal situación mejorada	54
Figura 23 Cuadro comparativo de Contratación de personal.....	54
Figura 24 Ishikawa Retraso en la presentación de obligaciones tributarias.....	57
Figura 25 Ishikawa Insatisfacción Laboral	58

Introducción

En el Ecuador y en el mundo las empresas tienen como objetivo primordial la satisfacción del cliente en los diferentes servicios que ofrecen. Para ofrecer los servicios las empresas se enfocan a que la gestión de los procesos que desarrollan sea de manera eficaz. Considerando que la asistencia médica es fundamental para todas las personas cualquiera sea su estatus socioeconómico, el servicio que brinden debe estar en función de lograr el bienestar del cliente.

El presente proyecto se enfoca en diseñar un sistema de gestión por procesos para una empresa de asistencia médica, que le permitan mejorar la situación actual de la misma.

En este diseño se incluirá la elaboración de los procesos de cada una de las áreas de la empresa identificando los procesos críticos que garanticen la calidad en el cumplimiento del servicio de asistencia médica.

También se utilizarán herramientas y metodologías que la empresa no tiene en la actualidad, tales como el Ciclo PDCA, manual de procesos e indicadores de gestión, facilitando de esta manera ofrecer un mejor servicio al cliente y una excelente gestión empresarial.

La propuesta ha sido planteada en el presente proyecto en base a datos brindados por el personal de la empresa, a los conocimientos adquiridos durante mi etapa universitaria en la carrera de Ingeniería en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada y trabajos vinculados a este tema.

Capítulo 1

1. Características de la organización

1.1 Conocimiento de la organización

1.1.1. Reseña histórica.

La empresa inicio sus actividades en el año 2001 como iniciativa de una pareja de médicos que querían ofrecer servicios de salud. Ellos tuvieron la visión de tener un sitio que ofrezcan servicios de asistencia médica en la ciudad de Durán para poder ayudar a las personas de escasos recursos económicos a que reciban una atención médica preventiva y personalizada a bajo precio, sin la necesidad de trasladarse a la ciudad de Guayaquil. En sus inicios ofrecían pocos servicios a las personas ya que solo atendían 3 especialidades: medicina general, odontología y ginecología. Sin embargo, con el tiempo se han adaptado, mejorando su infraestructura y equipos viendo las necesidades de las personas que acudían para ser atendidos incorporaron más especialidades creciendo como empresa.

1.1.2. Ubicación geográfica.

La empresa se encuentra localizada en la ciudad de Durán. Desde sus inicios hasta la actualidad el lugar donde brindan los servicios de asistencia médica ha sido el mismo. Posterior al incremento de pacientes y especialidades ampliaron sus instalaciones para que sean adecuadas al servicio y comodidad de los clientes.

1.1.3. Servicios que ofrece.

La empresa ofrece servicios de laboratorio clínico, terapias respiratorias, pediatría, dermatología, ecografía, emergencia, campañas de prevención y vacunación. Para facilidad de

las personas que acuden a ser atendidos pueden adquirir los medicamentos dentro de las instalaciones.

En la actualidad cuenta con 35 profesionales y ofrece 20 especialidades.

En promedio diario atiende alrededor de 250 a 300 pacientes. El horario de atención es de lunes a viernes desde las 08:00 hasta las 13:00 y de 14:00 a 19:00 y los sábados 08:00 a 15:00.

1.1.4. Estructura empresarial actual.

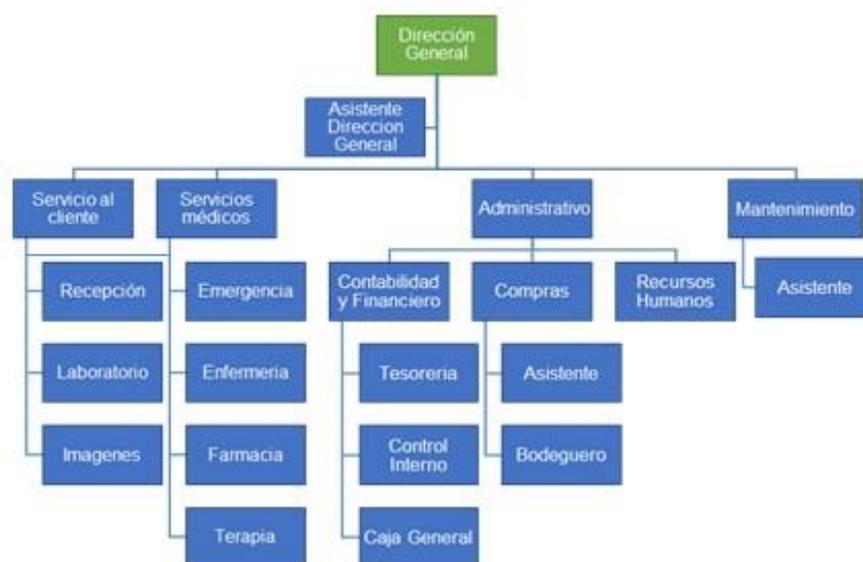


Figura 1 Organigrama empresa asistencia médica

Elaboración propia

1.1.5 Análisis de riesgo.

Tabla 1

Análisis de riesgo

PROCESO	CAUSA	RIESGO	INDICES		NIVEL DE RIESGO		EFECTO
			Pro b.	Imp acto			
Identificación de enfermedad y Cobro a pacientes	Mal ingreso de datos en el sistema	Error al momento de facturar	3	3	9	Alto	Pérdida de tiempo del paciente
	Falta de Controles Adecuados	Fraude	3	4	12	Alto	Pérdidas para la empresa
Enfermería	Falta capacitación	Toma errónea de signos vitales	1	2	2	Bajo	Inconsistencia en el diagnóstico del paciente
	Deficiente formación del personal médico	Mala interpretación de las necesidades del paciente	2	4	8	Alto	
Atención médica	Lenguaje inadecuado del especialista	Mala atención a los pacientes	3	2	6	Moderado	Paciente insatisfecho
	Personal no capacitado para atender al paciente	Atención no acorde a las necesidades de los pacientes	3	5	15	Extremo	Mala imagen de la compañía
Compras	Procedimientos no definidos	Compras no autorizadas	3	3	9	Alto	Aumento del gasto
	Error o Fraude	Registro de compras ficticias	3	3	9	Alto	
	Error en los controles	Compras que sup eran el limite establecido	3	2	6	Moderado	Exceso de insumos
Contabilidad y Financiero	Desorganización por parte de los responsables de presentar los informes a las entidades regulatorias.	Retraso en la presentación de obligaciones tributarias	4	3	12	Alto	Multas
	Error o Fraude	Manipulación de la contabilidad por el Directorio	2	3	6	Moderado	Falta de razonabilidad de la información financiera
Recursos Humanos	Mal ambiente de trabajo	Insatisfacción Laboral	3	3	9	Alto	Rotación del personal
	Inexistencia de procedimientos de selección	Proceso de selección de personal Inadecuado	4	5	20	Extremo	Falla en la ejecución de las actividades
Mantenimiento de equipos y software	Falta de mantenimiento preventivo y actualizaciones	Falla en los equipos	3	4	12	Alto	Retraso en el trabajo
	Mal uso de los equipos, no se realiza mantenimiento preventivo	Daño permanente de equipos	4	5	20	Extremo	Perdida de la información

Elaboración propia

1.2 Justificación

La empresa ha brindado servicios de asistencia médica a lo largo de los años, lo cual ha permitido tener la confianza de sus clientes dentro y fuera de la ciudad.

Actualmente la empresa está inmersa en cambios tecnológicos y en el entorno que le exige poseer procesos eficaces. De acuerdo al análisis de riesgo efectuado se observan muchas falencias que originan los riesgos, uno de ellos es que no posee un modelo de gestión donde se pueda documentar los procesos, la forma de seguir sus actividades e indicadores de evaluación, el mismo que permita a cada uno de los involucrados dentro de la empresa entender el proceso al cual están comprometidos.

Al desconocer los procesos que se encuentran vinculados existe un riesgo muy elevado de que se cometan errores en la ejecución de las actividades perjudicando significativamente al cliente y a la imagen de la empresa. Otra falencia detectada en el análisis de riesgo es que existe insatisfacción laboral lo cual trae como consecuencia que haya mucha rotación del personal.

El sistema de gestión por procesos ayudará a la empresa de asistencia médica a enfrentarse a estos riesgos con el fin de satisfacer las necesidades del cliente.

1.3. Objetivos del proyecto

1.3.1. Objetivo general.

Diseñar un sistema de gestión por procesos para una empresa de asistencia médica que permita con su implementación mejorar la gestión de la empresa y lograr el bienestar del cliente.

1.3.2. Objetivos específicos.

- a) Analizar la situación actual de los procesos de la empresa de asistencia médica.
- b) Diseñar la cadena de valor.
- c) Estructurar el mapa de procesos de la empresa.

- d) Identificar y determinar los procesos críticos de la empresa.
- e) Sugerir indicadores de gestión que permita medir la eficiencia, eficacia y productividad de los procesos.
- f) Proponer mejoras y recomendaciones a los procesos.
- g) Realizar un manual de procesos para la empresa.

1.4 Alcance del proyecto

Se procederá a realizar el levantamiento de información de todas las actividades de la empresa para la revisión y mejoramiento de los procesos, teniendo en cuenta que los procesos se encuentren dirigidos a cumplir con los objetivos de la empresa.

Capítulo 2

2. Marco teórico

2.1 Direccionamiento estratégico

2.1.1. Definición.

El direccionamiento estratégico es la herramienta metodológica en la cual la empresa establece los logros esperados y los indicadores que sirven para controlar. El mismo se encuentra plasmado en un documento donde se identifican los procesos que contribuyen directamente e indirectamente a las necesidades del cliente, a la misión, visión y objetivos de la empresa definidos para el mediano y largo plazo. De esta forma, el direccionamiento estratégico ayuda a que la empresa diseñe las estrategias de manera ordenada, para poder establecer y decidir anticipadamente el procedimiento a seguir frente a cambios en el entorno garantizando poder alcanzar el lugar que sea planteado.

2.1.2. Beneficios de la planeación estratégica.

Hoy en día las empresas piensan en el futuro. Aunque el mismo es impredecible, tratan de visualizar la forma de que la empresa mejore frente a nuevas oportunidades y amenazas del entorno, que permita una gestión más profesional y no basada en improvisaciones. La planeación estratégica logra que todo se encuentre directamente relacionado a los objetivos propuestos, permite conocer la realidad de la empresa enfocándose en la misión orientándola de manera efectiva, mejora la realización de cada una de sus actividades. De esta manera la planeación estratégica facilita la gestión en que la empresa asigna políticas y permite la evaluación en función del cumplimiento de todas las actividades de la empresa.

2.1.3. Misión empresarial.

La misión es la razón fundamental de la empresa, define la actividad y a los clientes que va dirigida, sin una misión clara no sería posible practicar la planeación estratégica. Toda empresa u organización debe tener establecida una misión que a su vez se encuentre documentada. La misión dependerá de la actividad que realice la empresa para que sus colaboradores tengan claro la razón de ser y los recursos que dispone para ayudar a gestionar una correcta estrategia adaptándose a las necesidades del mercado.

2.1.4. Visión empresarial.

La visión es hacia dónde va dirigida la empresa u organización a largo plazo ya que no solo basta con el hecho de satisfacer las necesidades de los clientes en el día a día, sino también hay que saber lo que la empresa será en un futuro. Para la visión se deben considerar diferentes factores como condiciones del mercado, el impacto de nuevas tecnologías, las expectativas de los clientes y debe ir entrelazada a la misión que se hayan planteado, lo que permitiría un mejor horizonte a sus colaboradores.

2.1.5. Objetivos empresariales.

Los objetivos empresariales sirven para establecer los resultados que se desean lograr considerando tiempos para cumplirlos contando con los recursos que dispone o pretende disponer, a su vez sirve de guía para que los colaboradores realicen de manera eficaz y eficiente las actividades a su cargo.

Para que los objetivos empresariales se logren y obtener los beneficios deseados deben contar con las siguientes características:

- Medibles. - Deben ser cuantitativos y estar unidos a un tiempo límite.

- Claros. - No deben prestarse para múltiples interpretaciones, deben ser lo más claros y entendibles en su definición.

2.1.6. Principios y valores.

Los principios y valores son el soporte de la estrategia, objetivos estratégicos, misión y visión de una empresa se refieren a las creencias y convicciones que influyen en el comportamiento de los colaboradores en cada una de las actividades que realiza, ayuda en la interpretación de problemas a la hora de tomar decisiones. Independientemente de la actividad que realice la empresa debe reflejar una actitud responsable hacia la comunidad, ser responsable de la información que se transmite ya que muchos grupos confían en la información y a partir de ella toma decisiones que pueden afectar a otros.

2.2 Gestión por procesos

2.2.1. ¿Qué es un proceso?.

De acuerdo con Maldonado (2015). Un proceso es un grupo de acciones y tareas que se realizan de forma secuencial (Entradas) y lo transforman agregando valor (Proceso) para crear un producto (Salidas).

El hecho de considerar actos o actividades agrupadas entre si constituyen los procesos.



Figura 2 ¿Qué es un proceso?

Elaboración propia

2.2.2. Elementos, límites y factores de un proceso.

Según Pérez (2010). Dentro de un proceso intervienen elementos que se detallan a continuación:

Input. - Es la entrada de un proveedor o producto que cumple ciertas características objetivas y criterios de evaluación, el input es el que sufre la transformación y al que se le añade valor.

Secuencia de actividades. - Medios y requisitos necesarios que intervienen en la transformación del input que se desarrollan a través de diversos factores como son: Personas, materiales, Recursos y métodos.

Outputs. - Es una salida de un producto o servicio con calidad para el cliente que debe ser medido y controlado.

Control. - Efectuado de manera interna mediante un sistema de control medible del funcionamiento que ayuden a establecer mejoras de ser necesarias, o permita cuantificar que grado de satisfacción y efectividad tiene el proceso.

Límites. - Determinan la manera de gestionarlo, en los diferentes niveles de responsabilidad.

Tabla 2
Elementos, límites y factores de un proceso

Entrada		Proceso	Salida	
Producto	Proveedor		Producto	Cliente
Características objetivas (requisitos QSP)		Personas (Responsables del proceso y miembros del equipo) Materiales (Materiales primas e información) Recursos físicos (Maquinaria, utillaje, hardware y software) Métodos (operación, medición/evaluación, funcionamiento del proceso, producto y satisfacción del cliente)	Características objetivas (requisitos QSP)	
Crterios de evaluación			Crterios de evaluación	
Medidas de		Eficiencia y eficacia	Cumplimiento	Satisfacción
Causas			Efectos	

QSP: Criterios de percepción de calidad por parte del cliente

(Q= Calidad del producto, S= Calidad del Servicio y P= Precio o coste si es a nivel interno)

Elaboración propia

Factores. - Existen factores que interactúan mutuamente y que son determinantes para el desarrollo de un proceso a continuación se describen:

- **Gestión.** - Define el tipo de liderazgo y administración ejercido dentro de la empresa.
- **Métodos.** - Define los procedimientos de la forma de utilizar los recursos.
- **Personal.** - Conjunto de personas involucradas directa o indirectamente en la realización del proceso.
- **La tecnología.** - Son los equipos, maquinarias u otros dispositivos que se utilizan para la realización del proceso.
- **El ambiente de trabajo.** - Incluye los aspectos como el clima laboral, las condiciones de seguridad para la realización del proceso.
- **El capital.** - Es el que define el dinero que va utilizarse para el proceso.

- Seguimiento, evaluación y control. - Indicadores que permite evidenciar el cumplimiento eficiente del proceso.

2.2.3. Ventajas del enfoque a proceso.

Según Maldonado (2015). Las ventajas del enfoque a proceso son las siguientes:

- Aporta una visión global de la empresa.
- El cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana.
- Se establecen responsables de cada proceso.
- Permite que todas las áreas se encuentren involucradas y se concentran más en las necesidades de sus clientes.
- Para los procesos se establecen objetivos e indicadores.
- Entre las medidas que se analizan es muy importante el grado de satisfacción del cliente.
- Se promueve la mejora continua de los procesos. Se detectan ineficiencias, los llamados cuellos de botella y errores de manera rápida y metódica, reduciendo los riesgos.

2.3. Identificación de los procesos claves y cadena de valor

2.3.1. Características y criterios para la identificación de los procesos claves.

Las características dentro de los procesos claves son los que se encuentran relacionados directamente a los objetivos estratégicos, misión y son vitales para el éxito de la empresa ya que actúan directamente al cliente. Es por ello que el control de gestión no actúa para todos los procesos internos, se centra en los procesos claves que son aquellos suficientemente importantes en el cumplimiento eficaz del sistema a controlar (Maldonado , 2014). La identificación de los procesos que son fundamentales debe ser llevada a cabo por la alta dirección de la empresa.

2.3.2. Cadena de valor.

La cadena de valor permite tener un panorama de la empresa y las actividades que se llevan a cabo desde el diseño, producción, entrega de producto o servicio final, al analizar cada actividad por separado permite juzgar el aporte de dicha actividad, con el fin de identificar aquellas actividades que aportan una ventaja competitiva dentro del entorno de la empresa (Maldonado, 2014).

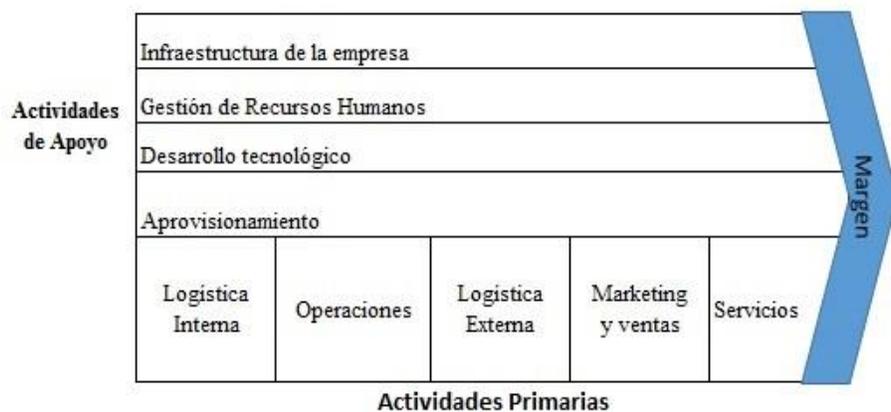


Figura 3 Cadena de Valor
Fuente: (Porter, 2012)

Esta herramienta divide las actividades que generan valor en una empresa en:

- Actividades primarias. - Son las actividades directamente relacionadas en la realización del producto o servicio.
- Actividades de apoyo. - Son las actividades que brindan un soporte a las actividades primarias y se apoyan entre sí.

2.4. Mapa de procesos

2.4.1. Definición.

El mapa de proceso es la representación gráfica, ordenada de todas las actividades que realiza una empresa y sirve para tener un esquema de las actividades que generan valor al producto o servicio recibido por el cliente.

2.4.2. Tipos de procesos.

Dentro de la empresa existen varios procesos que se encuentran relacionados con el fin de generar servicios, cuyo resultado es la satisfacción del cliente. Sin embargo, no todos tienen la misma contribución a la actividad principal de la empresa.

A continuación, los procesos pueden ser clasificados en 3 categorías utilizada mayormente por las empresas:



Figura 4 Tipo de procesos
Fuente: Gestión de procesos

2.5. Flujos de procesos

2.5.1. Definición.

El diagrama de flujo es una representación gráfica que evidencia todos los pasos a seguir para la realización de un proceso y la forma como éstos se relacionan entre sí. Esta representación permite visualizar como es el proceso e identificar cuáles son las áreas que se encuentran involucradas y que se pueden mejorar. La correcta realización de diagramas de flujos de procesos es esencial para que todas las áreas de una empresa trabajen de manera coordinada. Así mismo tener como guía un diagrama de flujo de las actividades que uno realiza en la empresa ayuda a estar más involucrado en el cumplimiento (Maldonado, 2015).

2.5.2. Simbología.

Para la elaboración del diagrama de flujo de los procesos se utilizará la simbología

AMERICAN NATIONAL STANDARD INSTITUTE (ANSI).

Tabla 3
Simbología ANSI

Símbolo	Significado	¿Para qué se utiliza?
	Inicio / Fin	Indica el inicio y fin del diagrama de flujo
	Operación / Actividad	Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que sea utilizado en el procedimiento
	Datos	Indica la salida y entrada de los datos
	Almacenamiento / Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo
	Decisión	Indica un punto clave dentro del flujo en el que son posibles varios cambios alternativos
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en el que se deben realizar distintas operaciones
	Conector	Conector dentro de la misma página
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página

Elaboración propia

2.5.3. Ventajas de los diagramas de flujo.

La representación de un proceso a través del diagrama de flujo facilita la comprensión al equipo de trabajo de la empresa ya que reemplaza varias páginas de texto además existen varias ventajas de los diagramas de flujo que se detallan a continuación:

1. Permite identificar las actividades de un proceso y sus responsables.
2. Permite comprender el alcance de un proceso ya que se visualiza todo en su conjunto.

3. Utiliza símbolos de muy fácil interpretación.
4. Permite identificar los cuellos de botella y los puntos de decisión.
5. Es muy utilizado para capacitar al nuevo personal y también a los que realizan las actividades, cuando se va a implementar mejoras en el proceso.

2.6. Análisis de valor agregado

2.6.1. Definición.

El análisis de valor agregado (AVA) es un método el cual permite evaluar el tiempo que se les asigna a las diferentes actividades dentro de un proceso de forma que asegure un mínimo costo y contribuya a las necesidades del cliente. El AVA debe estar orientado a un aumento de las actividades con valor agregado enfocado al cliente (VAC), una disminución de la proporción de las actividades de valor agregado para la empresa (VAE) y eliminación de todas las actividades que a pesar que son productivas dentro del proceso no generan un valor agregado (SVA).

- (VAC). - Son las actividades indispensables que generan un valor al cliente y poder cumplir con sus expectativas
- (VAE). - Son las actividades que generan un valor para la empresa pero desde la perspectiva del cliente no generan un valor.
- (SVA). - Son las actividades dentro de un proceso que no generan un valor al cliente o a la empresa.

2.7. Indicadores de gestión

2.7.1. Definición.

Para determinar el éxito de un proceso es necesaria una herramienta que permita evaluar la eficacia y eficiencia en el desempeño de los procesos, los indicadores de gestión permiten

medir con su continuo monitoreo la estructura de una empresa. Los indicadores de gestión ayudan en la toma de decisiones, orienta a las personas que desempeñen bien sus funciones y debe haber congruencia de objetivos entre los individuos que las realizan y la empresa.

2.7.2. Atributos de los indicadores.

En una empresa de acuerdo a Maldonado (2014). Debe existir un mínimo número de indicadores que garantice contar con información real y precisa.

Así mismo cada indicador debe satisfacer ciertos atributos:

Medible. - Significa que la característica descrita debe ser cuantificable.

Entendible. - Debe ser interpretado fácilmente por todos aquellos que lo usan.

Controlable. - Debe ser controlable dentro de la estructura de la empresa

2.8. El ciclo de la gestión – PDCA

2.8.1 Definición.

El ciclo PDCA constituye una estrategia de mejora continua de la calidad en una secuencia lógica de cuatro pasos repetidos que deben ser llevados a cabo.

El ciclo PDCA puede ser establecido en actividades rutinarias.

En las actividades rutinarias, cada etapa del PDCA se interpreta de la siguiente forma:

- **Planear.** - En esto se debe considerar los recursos que se dispone para definir metas de rutinas, teniendo en cuenta el actual cumplimiento de las actividades.
- **Desempeñar.** - En esta etapa se debe realizar las actividades siguiendo exactamente como fueron planificadas. Se debe seguir el curso del proceso y guardar los datos para un análisis posterior.
- **Chequear.** - Compare los resultados obtenidos con las metas establecidas.

- **Actuar.** - Si después de haber realizado el paso anterior los resultados no son los esperados, verifique primero si el listado fue respetado. Si no lo fue se tiene que proceder a las capacitaciones necesarias para solucionar la deficiencia.

Si por el contrario el listado fue respetado, revise el método, pues es donde posiblemente existe la deficiencia (Maldonado, 2013).

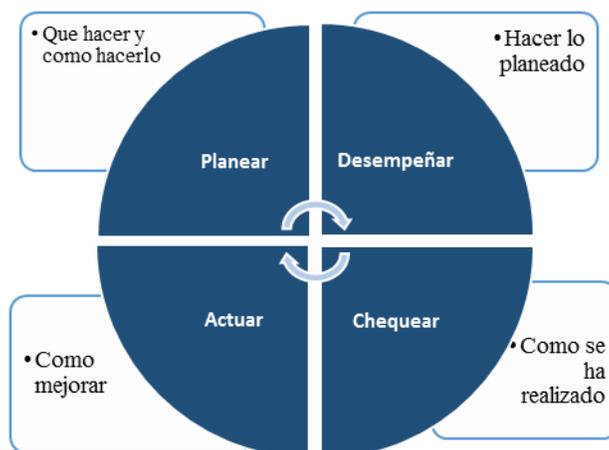


Figura 5 Ciclo de la gestión – PDCA
Fuente: (Iso 9000, 2015)

2.9 Matriz de priorización

2.9.1 Definición.

La matriz de priorización es una herramienta que sirve para priorizar actividades, características de productos o servicios. Ayuda en la toma de decisiones. Esta herramienta debe ser utilizada cuando existen distintas opciones y hay que efectuar una selección. También cuando existe un desacuerdo respecto a la importancia relativa de los criterios de selección para las opciones (Camisón, Cruz, & González , 2006).

2.9.2 Como elaborar y utilizar una matriz de priorización.

Para elaborar una matriz de priorización se debe seguir los siguientes pasos:

1. Definir el objetivo a obtener.

2. Crear un listado de criterios a aplicar a las opciones generadas.
3. Considerar ponderación de cada criterio.
4. Realizar la medición de acuerdo al paso anterior
5. Sumar en forma horizontal los valores resultantes de la medición
6. Elegir la mejor opción.

Tabla 4

Matriz de priorización

	Financiera		Cliente		Proceso internos		Aprendizaje y crecimiento		
Objetivos									Total
Subprocesos									

Aportación	Calificación
Alta	3
Media	2
Baja	1
No existe	0

Elaboración propia

2.10. Diagrama causa-efecto

2.10.1 Definición.

“El Diagrama de Causa-Efecto fue desarrollado formalmente por el Profesor Kaoru Ishikawa, de la Universidad de Tokio, en 1943, para explicar cómo diversos factores que afectan un proceso pueden ser clasificados y relacionados de cierta manera (Maldonado, 2015). El

diagrama puede ser utilizado para prevenir problemas que afectan un proceso. Cuando se detectan causas potenciales de un problema, estas pueden prevenirse siempre y cuando se utilicen medidas correctivas o planes de acciones. Elaborar un diagrama de causa y efecto es un intercambio de técnicas y experiencias entre los grupos de trabajo mostrando la habilidad profesional que posee el personal encargado de cada proceso.

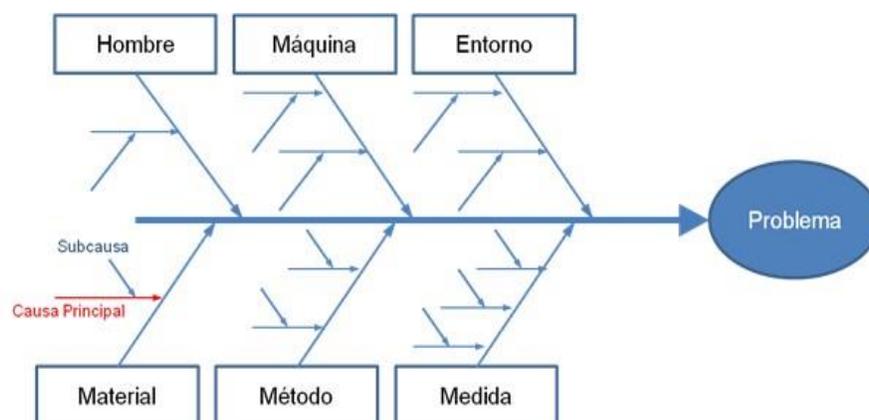


Figura 6 Diagrama de causa-efecto
Elaboración propia

Procedimiento. -

1. Definir de manera breve el efecto para posteriormente identificar las posibles causas principales.
2. Colocar el efecto en la parte derecha en un cuadro y dibujar una línea central.
3. Utilizar lluvias de ideas para proponer tantas causas principales como sea posible.
4. Distribuir y unir las causas principales a la línea central.
5. Una vez identificadas las causas principales procederemos a establecer las subcausas que han provocado la existencia de las causas principales.
6. Ya que hemos identificado tantas causas principales como las subcausas debemos considerar efectuar un análisis detallado de cada una de ellas y las que se encuentren en

posibilidad de corregir de manera rápida seleccionadas y las causas que necesitan de mayor tiempo para su solución asignar un responsable.

2.11. Metodología 5w 1 h

2.11.1 Definición.

La metodología 5W 1 H es una herramienta de análisis que apoya la identificación de los factores y condiciones que provocan problemas en los procesos de trabajo o la vida cotidiana.

Para mejorar un proceso es necesario hacer las siguientes preguntas:

What (Qué) es el problema, Who (Quién) participa en el problema, When (Cuándo) ocurre el problema, Where (Dónde) ocurre el problema, Why (Por qué) ocurre el problema, How (Cómo) propone resolverse el problema.

Tabla 5

Matriz 5W 1 H

¿Qué?			¿Qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?								¿Cómo?	¿Con qué?
		Actividad			Mes 1				Mes 2				Instrumentos de trabajo	Recursos
# Causa	Causa	Secuencial	Responsable	Área	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8		

Elaboración propia

2.12 Matriz de riesgo

2.12.1 Definición.

La matriz de riesgo constituye una herramienta de control y gestión normalmente aplicado para identificar las actividades de una empresa, así como determinar el tipo y nivel de riesgo relacionados a estas actividades (Tapia, 2013).

Una matriz de riesgo permite realizar un diagnóstico objetivo de la situación global de la empresa, igualmente permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos financieros, operativos y estratégicos que pudieran impactar el rendimiento y por ende al logro de los objetivos de una empresa.

Tabla 6
Matriz de riesgo

Procesos	Factores de Riesgos (Causas)	Riesgo	Índices		Nivel de Riesgo	Consecuencia (Efecto)
			Probabilidad	Impacto		
Proceso 1						
Proceso 2						
Proceso 3						

Elaboración propia

Tabla 7
Escala de evaluación

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	INSIGNIFICANTE (1)	BAJO (2)	MODERADO (3)	ALTO (4)	PELIGROSO (5)
Raro (1)	1	2	3	4	5
Improbable (2)	2	4	6	8	10
Posible (3)	3	6	9	12	15
Probable (4)	4	8	12	16	20
casi seguro (5)	5	10	15	20	25

Zona de riesgo

Baja

Moderada

Alta

Extrema



Elaboración propia

2.13 Manual de procesos

2.13.1 Definición.

El manual de proceso es una descripción detallada de la forma que se debe seguir, paso a paso, para realizar una actividad es de fácil comprensión que permita al personal de la empresa desarrollar correctamente sus funciones optimizando tiempos, recursos y así lograr los objetivos organizacionales.

Para la realización de un manual de procesos se necesita información por parte de los directivos, personal responsable de cada área y empleados.

El manual de procesos es un documento de consulta permanente por parte de los que conforman la empresa facilita la información a las áreas de auditoria, control interno y sirve para capacitar al personal nuevo de la empresa en cuanto a la realización de sus funciones.

Capítulo 3

3. Diseño y propuesta de mejora mediante la gestión por procesos

3.1. Direccionamiento estratégico actual de la empresa

3.1.1. Misión.

Brindar apoyo en atención médica a nuestros pacientes a través de un servicio de máximo nivel basado en integridad, experiencia y tecnología. Nuestro compromiso es con la salud de nuestros pacientes, garantizándoles un cuidado médico personalizado, de óptima calidad y accesible a toda la comunidad, con un equipo humano altamente profesional.

3.1.2. Visión.

Trabajamos intensamente para mantener e incrementar nuestra presencia y convertirnos en un hospital del día de referencia, reconocido por sus atenciones de alta calidad con diagnósticos acertados y tratamientos efectivos.

3.1.3. Objetivos institucionales.

FINANCIERA

- Incrementar los ingresos con la incorporación de más especialidades médicas.
- Reducir los gastos en un 10%.

CLIENTE

- Ofrecer un mejor servicio que permita incrementar el nivel de satisfacción de nuestros pacientes.
- Aumentar la cantidad de pacientes que se atienden.

PROCESOS INTERNOS

- Reducir las fallas en la realización de los procesos a un 10% de error.
- Familiarizar al personal a cumplir con la entrega de resultados en un tiempo establecido.

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- Mantener al personal capacitado para poder ofrecer un buen servicio al cliente.
- Realizar evaluaciones periódicas al personal y en base a su puntuación recompensarlo.

3.1.4. Principios y valores.

Seguridad y confianza. - Brindar a nuestros pacientes la seguridad ante todo peligro, por la confianza que les inspiramos

Servicio. – Satisfacer las necesidades del paciente cumpliendo siempre con sus expectativas.

Honestidad. - La honestidad es actuar de forma ética, ser íntegros, transparentes para fortalecer la confianza de los pacientes

Usuario. - El interés por la satisfacción de las necesidades, actuales y futuras, de los pacientes que contratan nuestros servicios, representa una prioridad.

3.2. Identificación de los procesos

3.2.1. Diseño de la cadena de valor.

En base al conocimiento de la empresa de asistencia médica mediante el levantamiento de información, se ha identificado los siguientes procesos claves que son: Laboratorio y farmacia, Identificación de dolencia y cobro a clientes, Enfermería, Atención médica, Compras y

procesos de apoyo como son: Contabilidad y Financiero, Recursos Humanos, Mantenimiento de equipos y software.

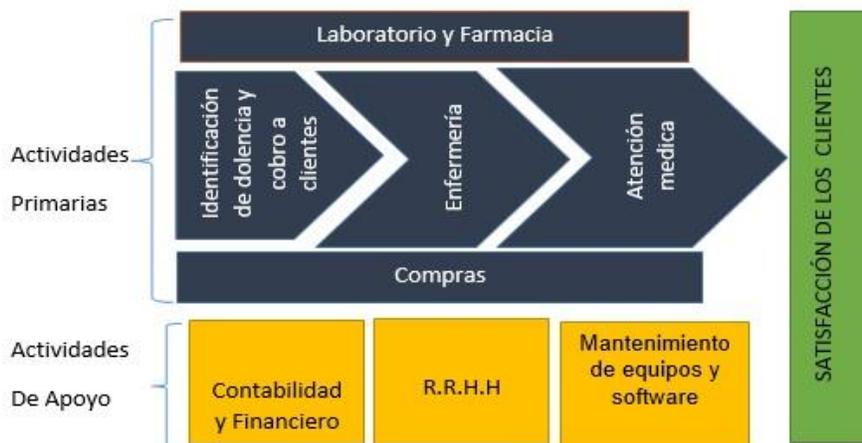


Figura 7 Cadena de valor
Fuente: Empresa de asistencia médica

3.2.2. Diseño del mapa de procesos.

En el siguiente gráfico se elaboró el mapa de procesos de la empresa identificando a los procesos estratégicos, claves y de apoyo de la empresa.

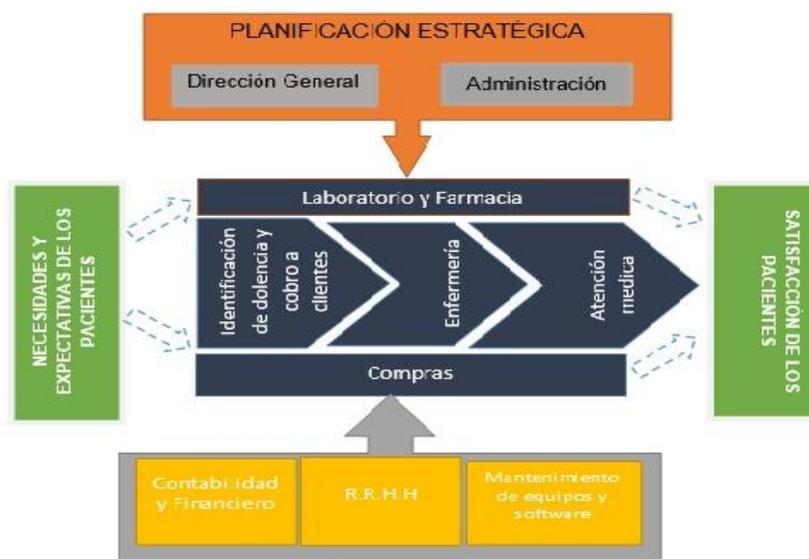


Figura 8 Mapa de procesos
Fuente: Empresa de asistencia médica

3.2.3 Identificación de los procesos y subprocesos.

De la información recibida en las reuniones con el personal de la empresa y de la identificación paso a paso de las actividades que efectúan se determinó los procesos y subprocesos tanto en los procesos claves como en los procesos de apoyo, los mismos que se detallan a continuación:

Tabla 8

Procesos claves

PROCESOS	SUBPROCESOS
1. Identificación de enfermedad y cobro a pacientes	1.1 Cobro de citas médicas
	1.2 Cobro de exámenes médicos
2. Enfermería	2.1 Preparación del paciente
	2.2 Emergencia
3. Atención médica	3.1 Consulta
4. Compras	4.1 Medicamentos
	4.2 Insumos médicos
	4.3 Almacenaje
5. Laboratorio	5.1 Toma y recepción de muestras de exámenes
6. Farmacia	6.1 Prescripción médica

Elaboración propia

Tabla 9

Procesos y Subprocesos de Apoyo

PROCESOS	SUBPROCESOS
7. Contabilidad y financiero	7.1 Pago a empleados 7.2 Pago a proveedores 7.3 Inventario de farmacia 7.4 Inventario de Bodega
8. Recursos Humanos	8.1 Selección de personal 8.2 Capacitación y Aprendizaje 8.3 Contratación de personal
9. Mantenimiento de equipos y software	9.1 Mantenimiento correctivo de equipos 9.2 Mantenimiento correctivo de software 9.3 Compra de accesorios

Elaboración propia

3.2.3.1 matriz de priorización.

Tabla 10
Matriz de priorización

OBJETIVOS SUBPROCESOS	Financiera		Cliente		Procesos Internos		Aprendizaje y crecimiento		TOTAL
	Incrementar los ingresos con la incorporación de más especialidades médicas.	Reducir los gastos en un 10%.	Ofrecer un mejor servicio que permita incrementar el nivel de satisfacción de nuestros pacientes.	Aumentar la cantidad de pacientes que se atienden.	Reducir las fallas en la realización de los procesos a un 10% de error.	Familiarizar al personal a cumplir con la entrega de resultados en un tiempo establecido.	Mantener al personal capacitado para poder ofrecer un buen servicio al cliente.	Realizar evaluaciones periódicas al personal y en base a su puntuación recompensarlo.	
1.1 Cobro de citas médicas	1	1	3	1	2	2	3	3	16
1.2 Cobro de exámenes médicos	1	1	2	1	2	2	2	1	12
2.1 Preparación del paciente	0	0	2	1	1	1	3	1	9
2.2 Emergencia	0	0	2	1	1	1	2	1	8
3.1 Consulta	2	0	2	2	2	1	3	1	13
4.1 Compra de Medicamentos	2	2	3	2	2	2	2	2	17
4.2 Compra de Insumos médicos	1	2	1	2	2	2	1	1	12
4.3 Almacenaje	0	0	1	0	1	2	1	1	6
5.1 Toma y recepción de muestras de exámenes	1	1	2	1	1	1	1	1	9
6.1 Prescripción médica	2	1	2	1	1	1	1	1	10
7.1 Pago a empleados	1	1	0	1	2	2	2	2	11
7.2 Pago a proveedores	1	2	1	0	0	1	0	0	5
7.3 Inventario de farmacia	1	1	2	1	2	2	2	1	12
7.4 Inventario de Bodega	1	2	1	1	2	2	1	1	11
8.1 Selección de personal	1	1	2	0	2	1	2	1	10
8.2 Capacitación y Aprendizaje	1	1	2	1	2	2	3	3	15
8.3 Contratación de personal	3	2	3	1	3	2	2	2	18
9.1 Mantenimiento correctivo de equipos	0	0	0	0	1	0	0	0	1
9.2 Mantenimiento correctivo de software	0	0	0	0	1	0	0	0	1
9.3 Compra de accesorios	0	0	1	0	0	0	0	0	1

Elaboración propia

Los datos que se detallan en el gráfico nos indican los procesos críticos que necesitan ser atendidos:

Tabla 11

Procesos críticos

SUBPROCESOS	CALIFICACIÓN
1.1 Cobro de citas médicas	16
4.1 Compra de medicamentos	17
8.3 Contratación de personal	18

Elaboración propia

3.3. Propuesta de mejora mediante la gestión por procesos

Actualmente la empresa de asistencia médica no cuenta con un sistema de gestión por procesos, lo cual dificulta a los involucrados de los procesos tener claro donde inicia y termina el mismo.

En base al levantamiento de la información se han identificado los procesos críticos, se elaboraron los flujogramas de la situación actual de cada proceso, análisis de valor agregado de la situación actual, propuesta de mejoras como los flujogramas de la situación mejorada, el análisis de valor agregado de la situación mejorada, e indicadores de gestión que ayuden a llevar un control en cuanto al desempeño de los procesos críticos.

3.3.1. Análisis de proceso de cobro de citas médicas.

3.3.1.1 flujograma de la situación actual de cobro de citas médicas.

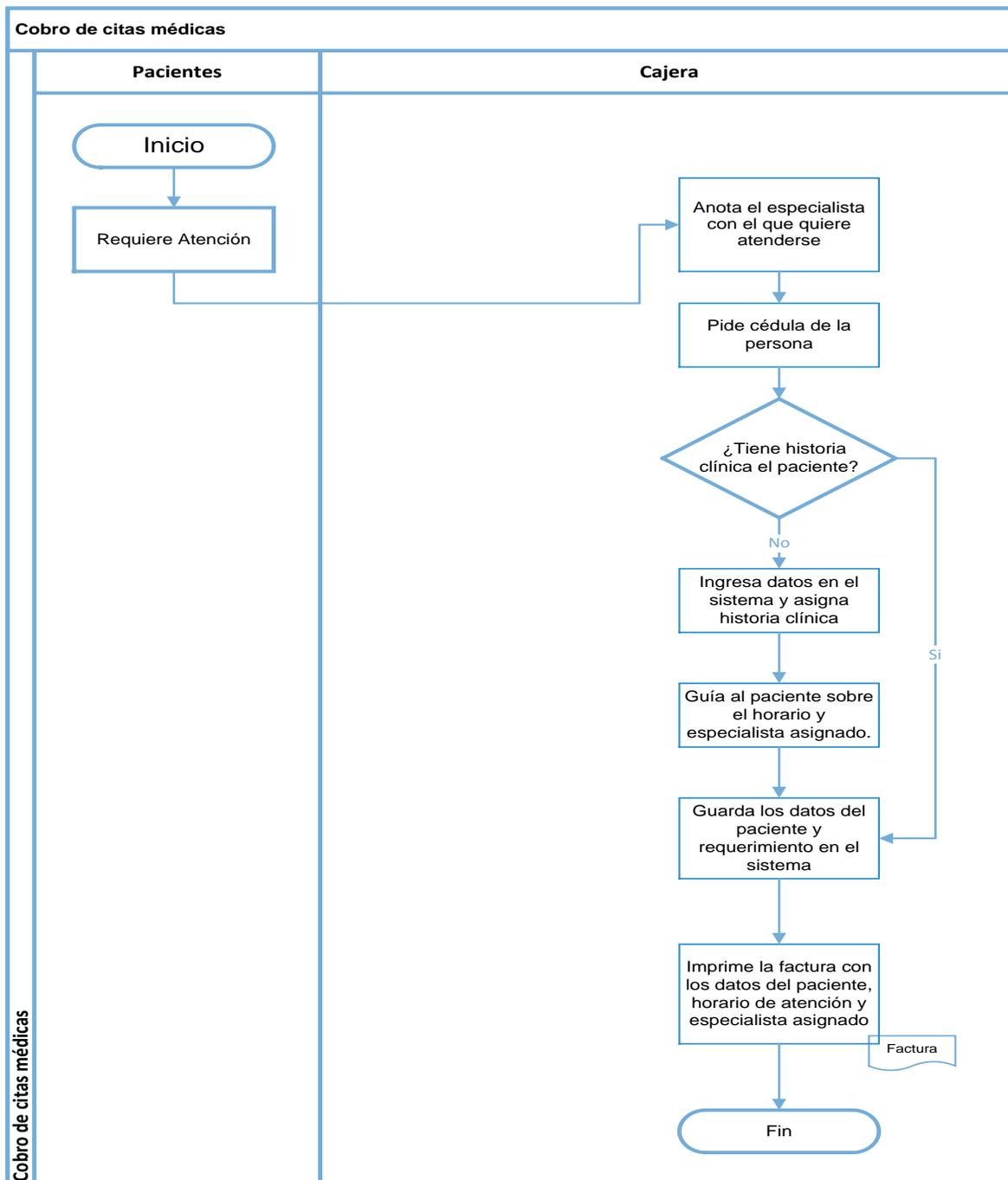


Figura 9 Flujograma actual de cobro de citas médicas

Elaboración propia

3.3.1.2 análisis del valor agregado de la situación actual de cobro de citas médicas.

Tabla 12

Cobro de citas médicas situación actual

Análisis de Valor Agregado										
								Proceso: Identificación de enfermedad y cobro a pacientes	Fecha: 10-01-2017	
								Subprocesos: Cobro de citas médicas		
V.A.R.(Valor real)			S.V.A.(Sin valor agregado)					ACTIVIDAD	Tiempo Efectivo (minutos)	
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A			
1		X						Anota el especialista que quiere atenderse	1	
2							X	Pide cédula de la persona	1	
3							X	Ingresa datos en el sistema y asigna historia clínica	2	
4	X							Guía al paciente sobre horarios y especialista asignado	1	
5							X	Guarda los datos del paciente y requerimiento en el sistema	1	
6	X							Imprime factura con datos del paciente, horarios y especialista	1	
Tiempos totales									7	
Composición de Actividades								Método Mejorado		
								No.	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente							2	2	28,6%
V.A.E	Valor Agregado Empresa							1	1	14,3%
P	Preparación							0	0	0
E	Espera							0	0	0
M	Movimiento							0	0	0
I	Inspección							1	1	14%
A	Archivo							2	3	43%
TT	Total							6	7	100%
VA	Valor Agregado							3	3	42,86%
SVA	Sin valor Agregado							3	4	57,14%

Elaboración propia

3.3.1.3 representación gráfica del análisis de valor agregado de cobro de citas médicas.

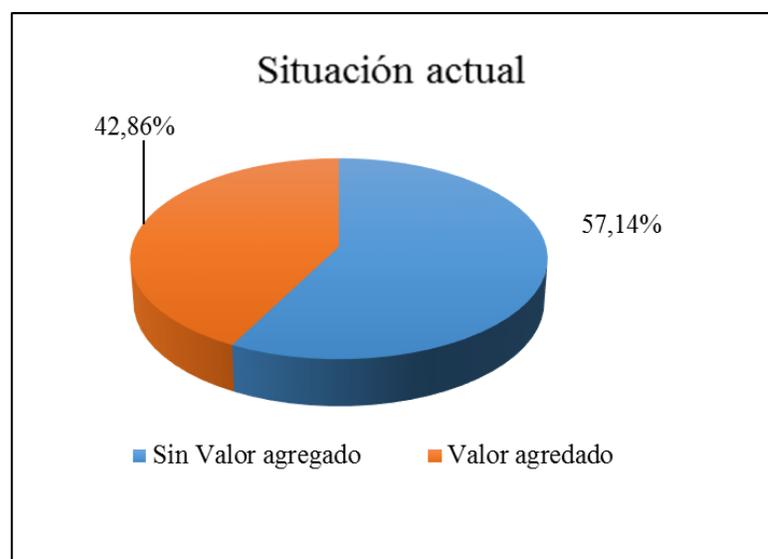


Figura 10 Cobro de citas médicas situación actual
Elaboración propia

3.3.1.4 flujograma de situación mejorada de cobro de citas médicas.

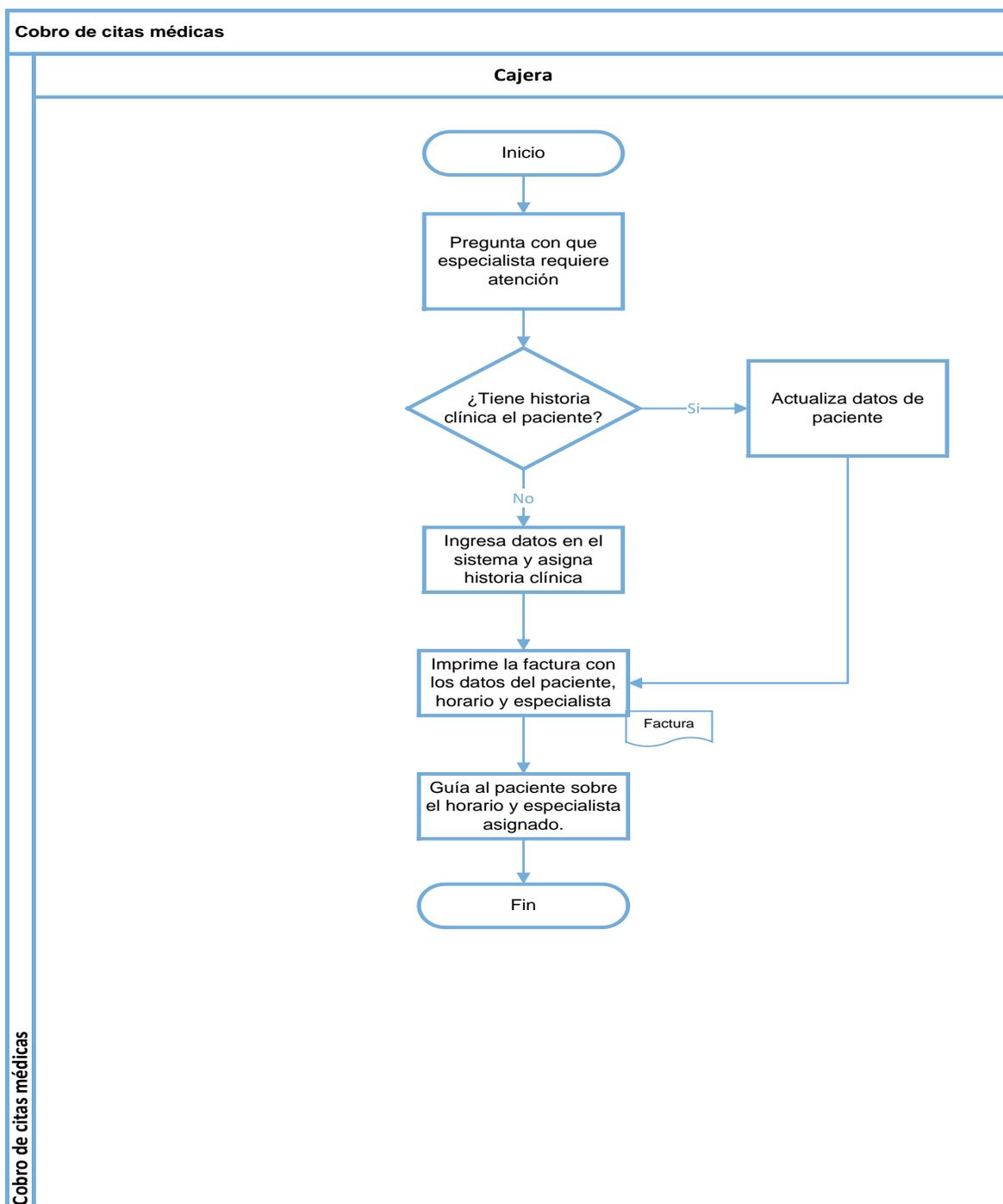


Figura 11 Flujograma mejorado de cobro de citas médicas

Elaboración propia

Cambios realizados:

En el flujo de situación mejorada del proceso de cobro de citas médicas se suprimió la actividad de pedir la cédula al cliente ya que del levantamiento de información era una actividad molesta para el cliente y no agregaba valor al proceso en cambio se incorporó que se utilice como identificación el número de historia clínica asignado.

El número de historia clínica debe ser solicitado al cliente por parte de la cajera, si el cliente no posee historia clínica por asistir por primera vez se le asigna en ese momento una historia clínica y si el cliente ya posee historia clínica se procede a actualizar los datos del cliente para su facturación. Por último, se guía al cliente sobre el horario y especialista asignado.

3.3.1.5 análisis del valor agregado de la situación mejorada de cobro de citas médicas.

Tabla 13

Cobro de citas médicas situación mejorada

Análisis de Valor Agregado										
							Proceso: Identificación de enfermedad y cobro a pacientes Subprocesos: Cobro de citas médicas		Fecha: 10-01-2017	
V.A.R.(Valor real)			S.V.A.(Sin valor agregado)							Tiempo Efectivo (minutos)
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD		
1	X							Pregunta con que especialista requiere atención		1
2							X	Ingresa datos en el sistema y asigna historia clínica		2
3	X							Actualiza datos de paciente		1
4	X							Imprime la factura con los datos del paciente, horario y especialista		1
5	X							Guía al paciente sobre horario y especialista asignado		1
Tiempos totales									6	
Composición de Actividades							Método Mejorado			
							No.	Tiempo	%	
V.A.C	Valor Agregado Cliente						4	4	66,7%	
V.A.E	Valor Agregado Empresa						0	0	0,0%	
P	Preparación						0	0	0	
E	Espera						0	0	0	
M	Movimiento						0	0	0	
I	Inspección						0	0	0	
A	Archivo						1	2	33,3%	
TT	Total						5	6	100%	
VA	Valor Agregado						4	4	66,7%	
SVA	Sin valor Agregado						1	2	33,3%	

Elaboración propia

3.3.1.6 representación gráfica del análisis de valor agregado de cobro de citas médicas.

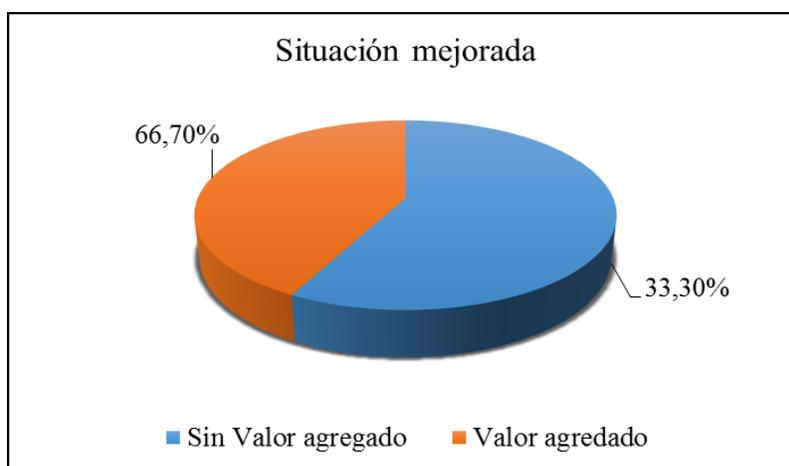


Figura 12 Cobro de citas médicas situación mejorada
Elaboración propia

3.3.1.7 cuadro comparativo de cobro de citas médicas.

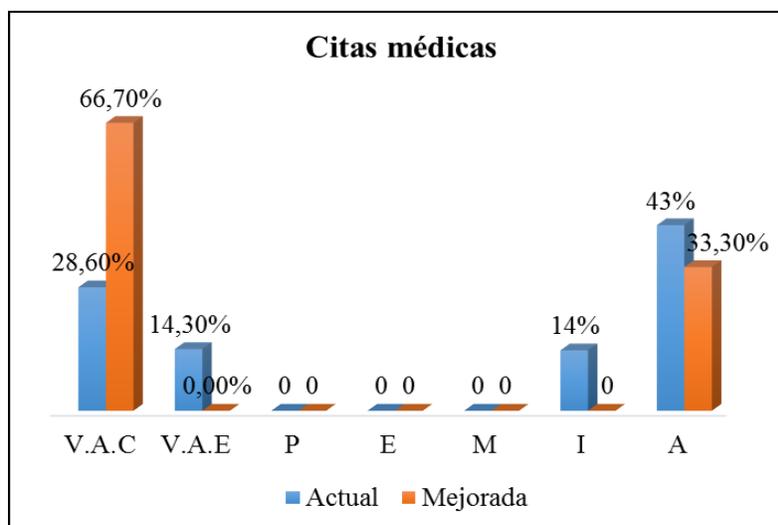


Figura 13 Cuadro comparativo de cobro de citas médicas

Elaboración propia

3.3.1.8 indicadores de cobro de citas médicas.

Tabla 14

Indicadores de cobro de citas médicas

Indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Unidad de medida	Algoritmo	Frecuencia	Responsable
1	Incremento	Porcentaje de captación de nuevos clientes	Mide el crecimiento de clientes	%	(# de clientes que asisten por primera vez en el mes /# de clientes atendidos en el mes)*100	Mensual	Jefe Administrativo
2	Eficiencia	Eficiencia en facturación	Mide el porcentaje de errores al facturar	%	(# De facturas con errores/# total de facturas)*100	Semanal	Jefe Administrativo

Elaboración propia

3.3.2 Análisis de proceso de compras de medicamentos.

3.3.2.1 flujograma de la situación actual de compras de medicamentos.

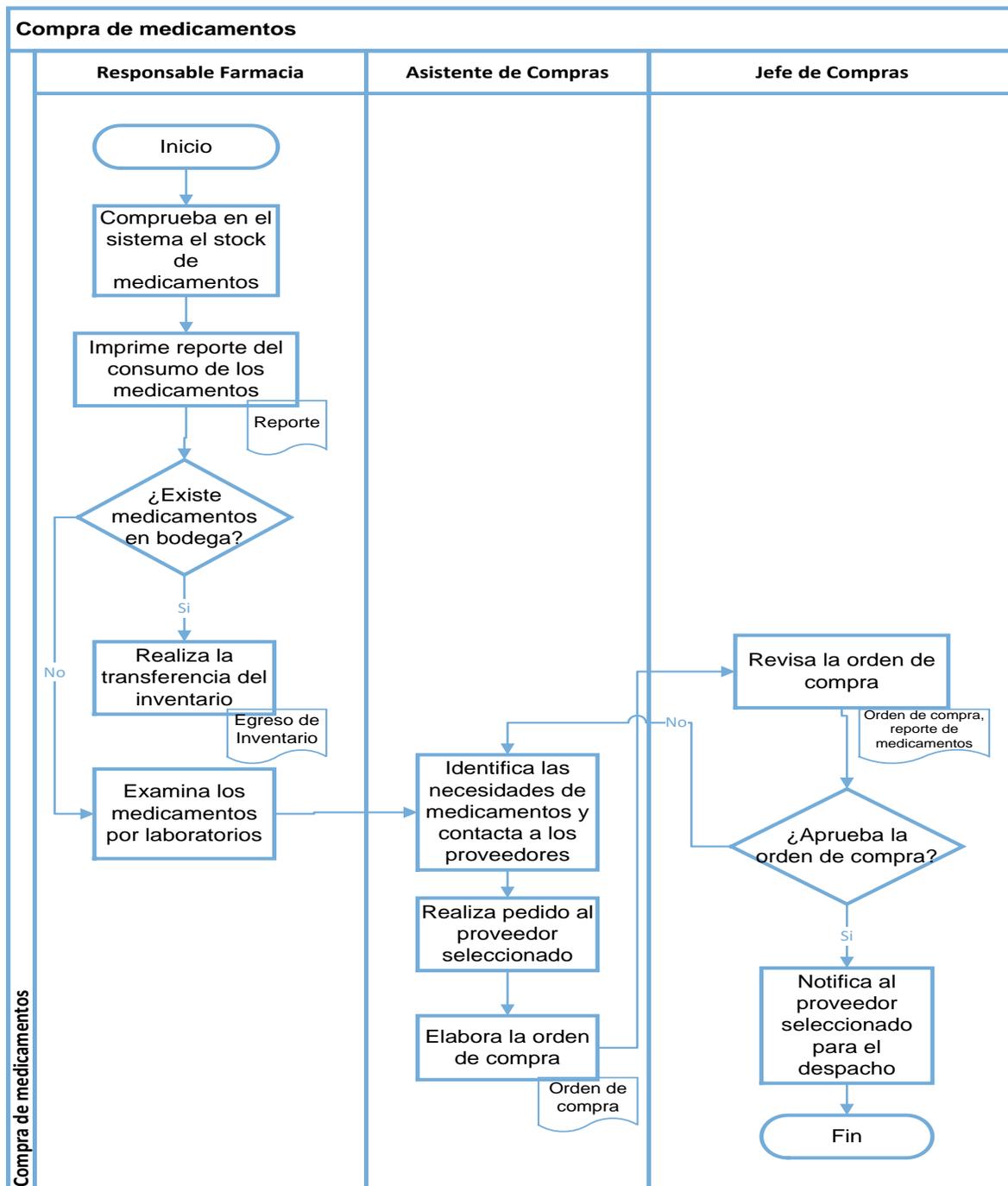


Figura 14 Flujograma actual de compra de medicamentos

Elaboración propia

3.3.2.2 análisis del valor agregado de la situación actual de compra de medicamentos.

Tabla 15

Compra de medicamentos situación actual

Análisis de Valor Agregado										
								Proceso: Compras Subprocesos: Medicamentos	Fecha: 10-01-2017	
V.A.R.(Valor real)			S.V.A.(Sin valor agregado)					ACTIVIDAD	Tiempo Efectivo (minutos)	
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A			
1						X		Comprueba en el sistema el stock de medicamentos	40	
2		X						Imprime reporte del consumo de los medicamentos	2	
3					X			Realiza la transferencia de inventario	30	
4						X		Examina los medicamentos por laboratorios	60	
5			X					Identifica las necesidades y contacta a proveedores	180	
6		X						Realiza pedido al proveedor seleccionado	60	
7			X					Elabora la orden de compra	15	
8				X				Revisa la orden de compra	120	
9		X						Notifica al proveedor seleccionado para el despacho	15	
Tiempos totales									522	
Composición de Actividades								Método Mejorado		
								No.	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente							0	0	0
V.A.E	Valor Agregado Empresa							3	77	14,75%
P	Preparación							2	195	37,36%
E	Espera							1	120	22,99%
M	Movimiento							1	30	5,75%
I	Inspección							2	100	19,16%
A	Archivo							0	0	0
TT	Total							9	522	100%
VA	Valor Agregado							3	77	14,75%
SVA	Sin valor Agregado							6	445	85,25%

Elaboración propia

3.3.2.3 representación gráfica del análisis de valor agregado de cobro de compra de medicamentos.



Figura 15 Compra de medicamentos situación actual

Elaboración propia

3.3.2.4 flujograma de situación mejorada de compras de medicamentos.

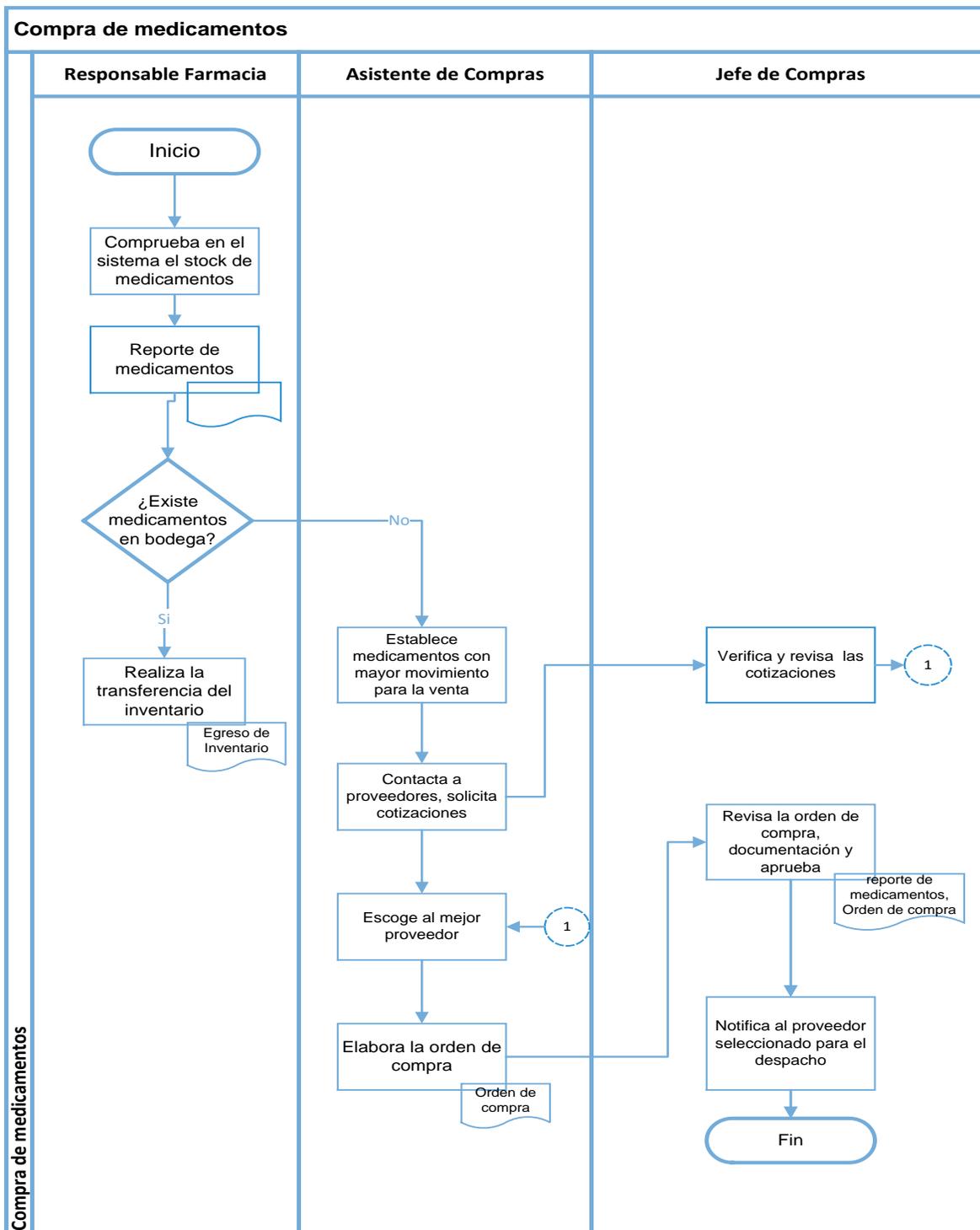


Figura 16 Flujoograma mejorado de compra de medicamentos
Elaboración propia

Cambios realizados:

En el flujo de la situación mejorada del proceso de compra de medicamentos se integró la actividad establecer los medicamentos con mayor movimiento para la venta esto sirve para visualizar los medicamentos que los clientes solicitan con mayor frecuencia y ofrecer descuentos así mismo se solicita cotizaciones a los proveedores incluyendo la verificación y revisión de cotizaciones por parte del jefe de compras para evitar favoritismo de solo realizar mayor volumen de compras a un solo proveedor. Así mismo se logra disminuir el tiempo de revisión y aprobación de la orden de compra para posteriormente notificar al proveedor el respectivo despacho.

3.3.2.5 análisis del valor agregado de la situación mejorada de compras de medicamentos.

Tabla 16

Compra de medicamentos situación mejorada

Análisis de Valor Agregado										
								Proceso: Compras	Fecha:	
								Subprocesos: Medicamentos	10-01-2017	
V.A.R.(Valor real)			S.V.A.(Sin valor agregado)							
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo Efectivo (minutos)	
1							X	Comprueba en el sistema el stock de medicamentos	40	
2		X						Reporte de medicamentos	2	
3					X			Realiza la transferencia del inventario	30	
4	X							Establece medicamentos con mayor movimiento para la venta	60	
5		X						Contacta a proveedores, solicita cotizaciones	180	
6							X	Verifica y revisa las cotizaciones	60	
7		X						Escoge al mejor proveedor	30	
8			X					Elabora la orden de compra	15	
9				X				Revisa la orden de compra y procede a aprobar	90	
10		X						Notifica al proveedor seleccionado para el despacho	15	
Tiempos totales									522	
Composición de Actividades								Método Mejorado		
								No.	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente							1	60	11,49%
V.A.E	Valor Agregado Empresa							4	227	43,49%
P	Preparación							1	15	2,87%
E	Espera							1	90	17,24%
M	Movimiento							1	30	5,75%
I	Inspección							2	100	19,16%
A	Archivo							0	0	0
TT	Total							10	522	100%
VA	Valor Agregado							5	287	54,98%
SVA	Sin valor Agregado							5	235	45,02%

Elaboración propia

3.3.2.6 representación gráfica del análisis de valor agregado de cobro de compra de medicamentos.

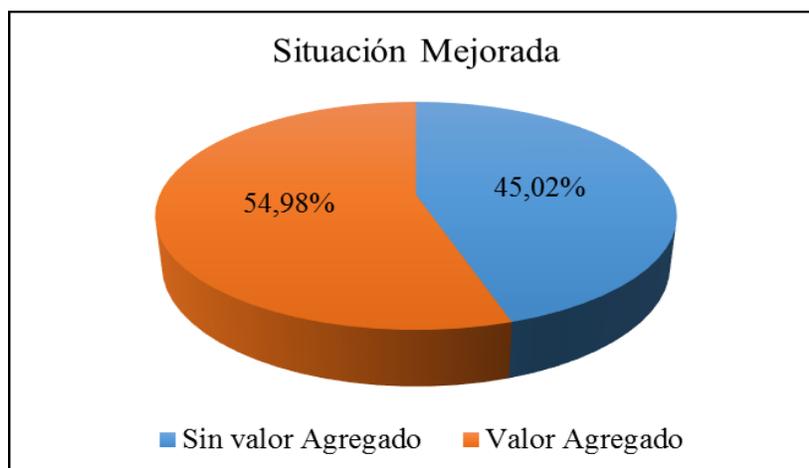


Figura 17 Compra de medicamentos situación mejorada
Elaboración propia

3.3.2.7 cuadro comparativo de compra de medicamentos.

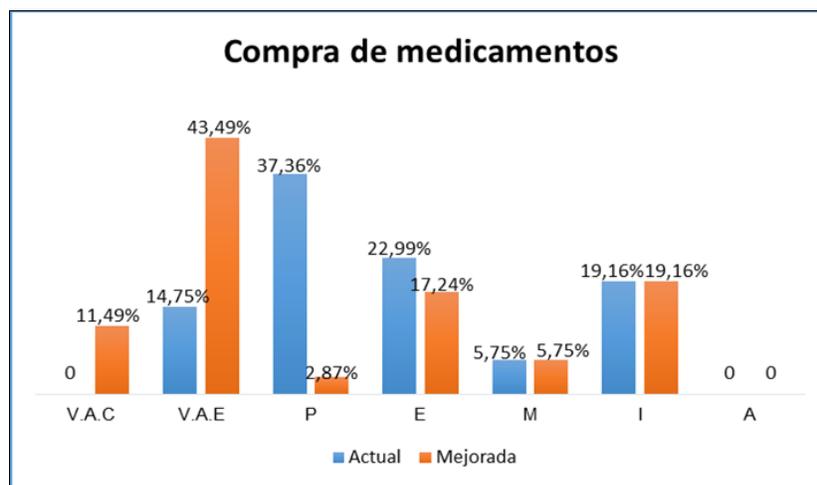


Figura 18 Cuadro comparativo de compra de medicamentos
Elaboración propia

3.3.2.8 indicadores de compra de medicamentos.

Tabla 17

Indicadores de compra de medicamentos

Indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Unidad de medida	Algoritmo	Frecuencia	Responsable
3	Rendimiento	Compras por proveedor	Mide el volumen de las compras realizadas por proveedor	Volumen	(Valor de compras efectuadas/# total de proveedores)	Mensual	Jefe de compras
4	Efectividad	Movimiento de medicamentos	Mide el movimiento de medicamentos con mayor requerimiento por parte de los clientes	%	(# de medicamentos vendidos/# de medicamentos comprados en el mes)*100	Mensual	Asistente de compras

Elaboración propia

3.3.3. Análisis de proceso de contratación de personal.

3.3.3.1 flujograma de situación actual de contratación de personal.

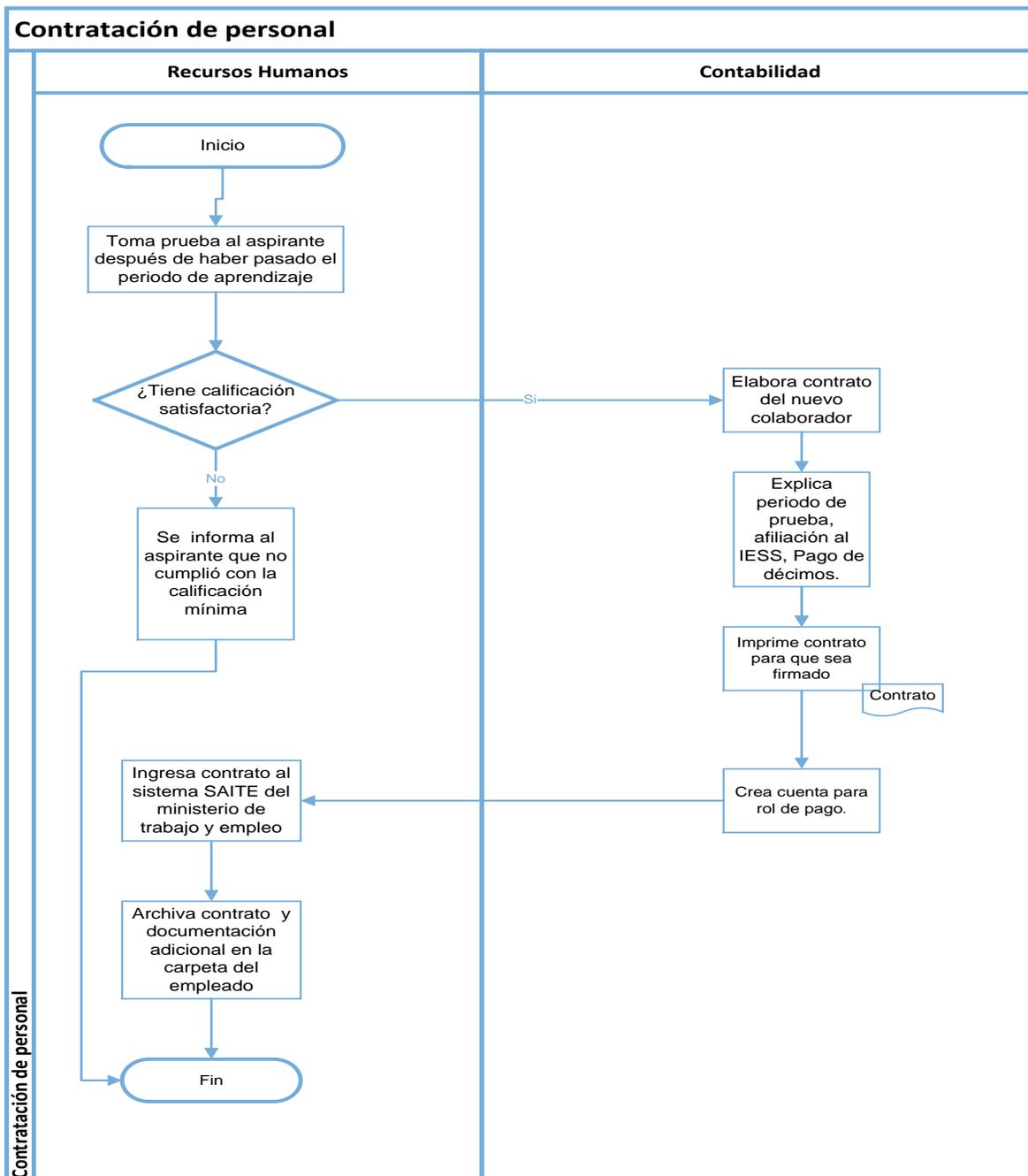


Figura 19 Flujograma actual de contratación de personal

Elaboración propia

3.3.3.2 análisis del valor agregado de la situación actual de contratación de personal.

Tabla 18

Contratación de personal situación actual

Análisis de Valor Agregado									
								Proceso: Recursos Humanos Subprocesos: Contratación de personal	Fecha: 10-01-2017
V.A.R.(Valor real)			S.V.A.(Sin valor agregado)					ACTIVIDAD	Tiempo Efectivo (minutos)
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A		
1			X					Toma prueba al aspirante despues de haber pasado peridodo de aprendizaje	60
2			X					Elabora contrato del nuevo colaborador	45
3					X			Explica periodo de prueba , afiliacion IESS, Pago de decimos	30
4			X					Imprime contrato para ser firmado	2
5							X	Crea cuenta para rol de pago	15
6		X						Ingresa contrato al SAITE del ministerio de trabajo	7
7							X	Archiva contrato y documentacion adicional en una carpeta del empleado	3
8				X				Se informa al aspirante que no cumplio con la calificación	5
Tiempos totales									167
Composición de Actividades			Método Mejorado						
			No.	Tiempo				%	
V.A.C	Valor Agregado Cliente		0	0				0	
V.A.E	Valor Agregado Empresa		1	7				4,19%	
P	Preparación		3	107				64,1%	
E	Espera		1	5				2,99%	
M	Movimiento		1	30				17,96%	
I	Inspección		0	0				0	
A	Archivo		2	18				10,78%	
TT	Total		8	167				100%	
VA	Valor Agregado		1	7				4,19%	
SVA	Sin valor Agregado		7	160				95,81%	

Elaboración propia

3.3.3.3 representación gráfica del análisis de valor agregado de contratación de personal.



Figura 20 Contratación de personal situación actual
Elaboración propia

3.3.3.4 flujograma de situación mejorada de contratación de personal.

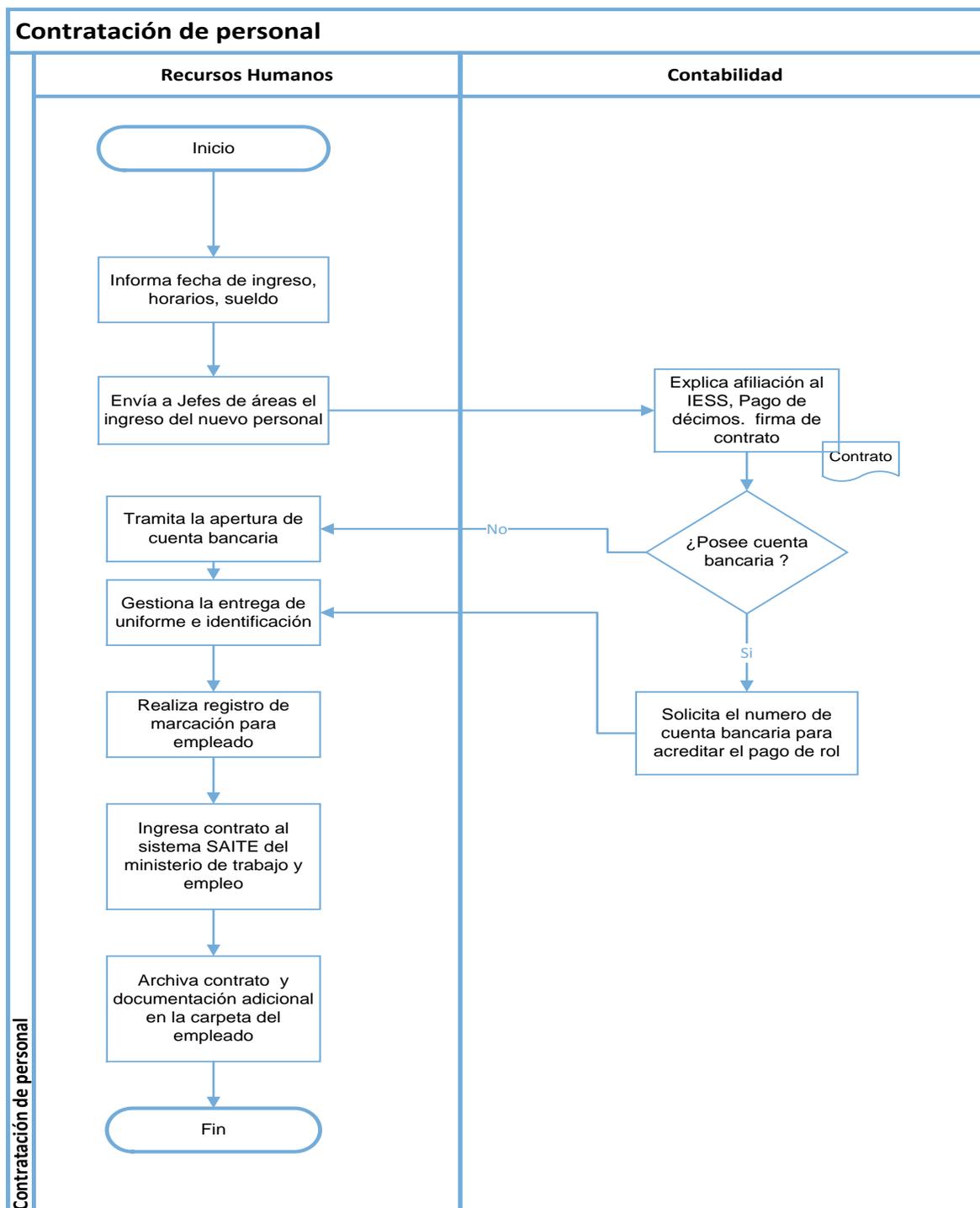


Figura 21 Flujograma mejorado de contratación de personal

Elaboración propia

Cambios realizados:

En el flujo de situación mejorada del proceso de contratación de personal se suprimió la actividad de tomar una prueba al aspirante después de haber pasado el periodo de aprendizaje en la que ahí ya procedieron a realizar una prueba de conocimientos en cambio se agrega la actividad de informar al nuevo personal sobre la fecha de ingreso, horarios y sueldos, se notifica por correo a los jefes de área del ingreso del nuevo personal.

Se proporciona una identificación que sirva para la marcación de hora de inicio y salida del personal como control al área de recursos humanos de un sistema y evitar errores en el cobro de multas por atrasos. Como se puede visualizar se agrega actividades de valor para la empresa.

3.3.3.5 análisis del valor agregado de la situación mejorada de contratación de personal.

Tabla 19

Contratación de personal situación mejorada

Análisis de Valor Agregado										
							Proceso: Recursos Humanos	Subprocesos: Contratación de personal	Fecha: 10-01-2017	
V.A.R.(Valor real)			S.V.A.(Sin valor agregado)							Tiempo Efectivo (minutos)
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD		
1			X					Informa fecha de ingreso, horarios y sueldo		15
2					X			Envía a jefes de áreas ingreso de nuevo personal		5
3			X					Explica afiliación al IESS, pago de decimos y firma contrato		30
4		X						Solicita número de cuenta bancaria para pago de rol		3
5					X			Tramita apertura de cuenta bancaria		5
6		X						Gestiona la entrega de uniforme e identificación		30
7		X						Realiza registro de marcación para empleado		30
8		X						Ingresa contrato al sistema SAITE del ministerio de trabajo		7
9							X	Archiva contrato y documentación de empleado		3
Tiempos totales									128	
Composición de Actividades							Método Mejorado			
							No.	Tiempo	%	
V.A.C	Valor Agregado Cliente						0	0	0	
V.A.E	Valor Agregado Empresa						4	70	54,69%	
P	Preparación						2	45	35,15%	
E	Espera						0	0	0,00%	
M	Movimiento						2	10	7,81%	
I	Inspección						0	0	0	
A	Archivo						1	3	2,34%	
TT	Total						9	128	100%	
VA	Valor Agregado						4	70	54,69%	
SVA	Sin valor Agregado						5	58	45,31%	

Elaboración propia

3.3.3.6 representación gráfica del análisis de valor agregado de contratación de personal.

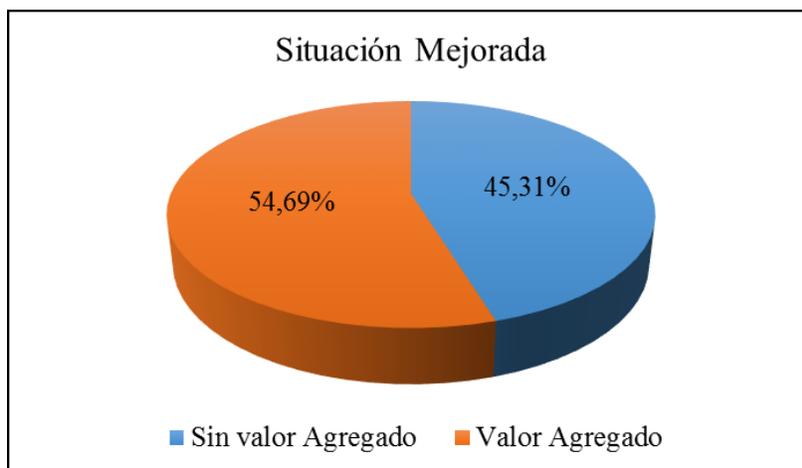


Figura 22 Contratación de personal situación mejorada
Elaboración propia

3.3.3.7 cuadro comparativo de contratación de personal.

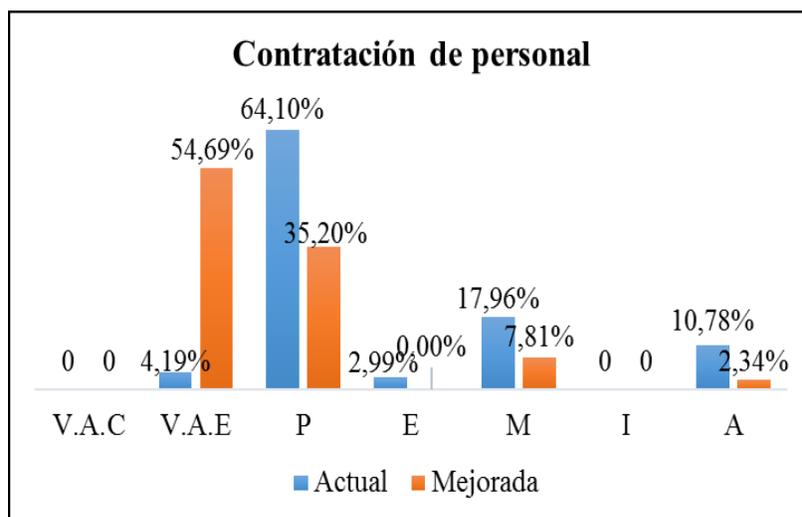


Figura 23 Cuadro comparativo de Contratación de personal
Elaboración propia

3.3.3.8 indicadores de contratación de personal.

Tabla 20

Indicadores de contratación de personal

Indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Unidad de medida	Algoritmo	Frecuencia	Responsable
5	Efectividad	Porcentaje de aspirantes contratados	Mide el número total del personal contratado	%	# de aspirantes contratados/ # de aspirantes convocados	Mensual	Recursos Humanos
6	Efectividad	Porcentaje de rotación del personal	Mide la rotación de empleados que tiene la empresa	%	# de renuncias o despidos/ # total de empleados	Anual	Recursos Humanos

Elaboración propia

3.3.4 Resumen de los indicadores de gestión.

Tabla 21

Resumen de los indicadores de gestión

Indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Unidad de medida	Algoritmo	Frecuencia	Responsable
1	Incremento	Porcentaje de captación de nuevos clientes	Mide el crecimiento de clientes	%	(# de clientes que asisten por primera vez en el mes /# de clientes atendidos en el mes)*100	Mensual	Jefe Administrativo
2	Eficiencia	Eficiencia en facturación	Mide el porcentaje de errores al facturar	%	(# Facturas Con errores/# total de facturas)*100	Semanal	Jefe Administrativo
3	Rendimiento	Compras por proveedor	Mide el volumen de las compras realizadas por proveedor	Volumen	(Valor de compras efectuadas/# total de proveedores)	Mensual	Jefe de compras
4	Efectividad	Movimiento de medicamentos	Mide el movimiento de medicamentos con mayor requerimiento por parte de los clientes	%	(# de medicamentos vendidos/# de medicamentos comprados en el mes)*100	mensual	Asistente de compras
5	Efectividad	Porcentaje de aspirantes contratados	Mide el número total del personal contratado	%	# de aspirantes contratados/ # de aspirantes convocados	mensual	Recursos Humanos
6	Efectividad	Porcentaje de rotación del personal	Mide la rotación de empleados que tiene la empresa	%	# de renuncias o despidos/ # total de empleados	Anual	Recursos Humanos

Elaboración propia

3.3.5. Diagrama de Ishikawa.

Con ayuda de la herramienta Ishikawa o diagrama de causa y efecto se procederá a representar gráficamente dos de los principales problemas que dificultan a cumplir de manera óptima los objetivos de la empresa. Luego de haber realizado el levantamiento de la información, se identificaron los siguientes problemas:

- Retraso en la presentación de obligaciones tributarias
- Insatisfacción laboral

3.3.5.1 problema 1: retraso en la presentación de obligaciones tributarias

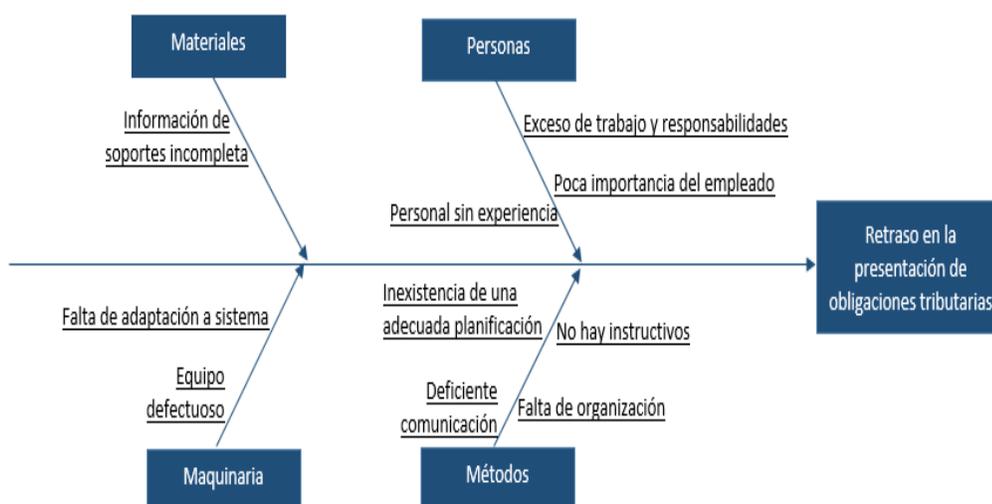


Figura 24 Ishikawa Retraso en la presentación de obligaciones tributarias
Elaboración propia

3.3.5.2 problema 2: insatisfacción laboral.

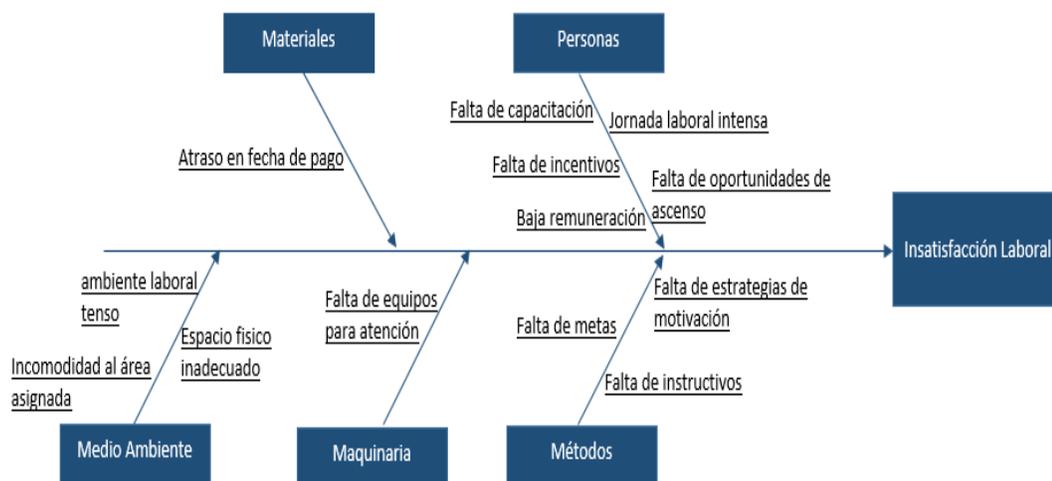


Figura 25 Ishikawa Insatisfacción Laboral
Elaboración propia

3.3.6 Técnica 5w-1h aplicada para el análisis de las causas.

3.3.6.1 exceso de trabajo y responsabilidades.

Tabla 22

Exceso de trabajo y responsabilidades

# Cau sa	Causa	¿Qué?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?								¿Cómo?	¿Con que?		
		Actividad Secuencial	Responsable	Área	Mes 1				Mes 2				Instrumento s de trabajo	Recursos		
					S 1	S 2	S 3	S 4	S 5	S 6	S 7	S 8				
2	Exceso de trabajo y responsabilidades	Crear un manual de procedimientos	Director General	Dirección General											Reuniones	Reuniones
		Capacitar al personal sobre sus funciones	Jefe Administrativo	Administrativo											Documentos, folletos, proyectores	Documentales/ Tecnológicos
		Tener documentado el manual de procedimientos	Asistente Dirección	Dirección General											Documentos	Documentales
		Designar personal que estará a cargo de la revisión de cumplimiento	Personal Asignado	Dirección General											Reuniones	Reuniones
		Monitorear el cumplimiento de las funciones	Jefe Administrativo	Administrativo											Inspección, Documentos	Documentales
		Implementar acciones correctivas	Director General	Dirección General											Reuniones	Reuniones

Elaboración propia

3.3.6.2 falta de metas.

Tabla 23

Falta de metas

¿Qué?		¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?								¿Cómo?	¿Con que?	
# Causa	Causa	Actividad Secuencial	Responsable	Área	Mes 1				Mes 2				Instrumentos de trabajo	Recursos
					S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8		
9	Falta de metas	Asignar adecuadamente al puesto de trabajo	Dirección General	Recursos Humanos									Reuniones	Reuniones
		Integrar con personal de mayor experiencia	Jefes de Áreas	Recursos Humanos									Reuniones	Reuniones
		Establecer metas y objetivos vinculados a la empresa	Director General	Dirección General									Documentos	Documentales
		Incentivar al personal por metas cumplidas	Director General	Dirección General									Documentos	Documentales
		Mantener capacitado al personal sobre sus funciones	Jefe Administrativo	Recursos Humanos									Documentos, manuales, proyectores	Capacitaciones
		Evaluar metas y objetivos cumplidos	Jefe Administrativo	Recursos Humanos									Documentos, inspección	Documentales

Elaboración propia

Capítulo 4

4. Conclusiones y recomendaciones

4.1. Conclusiones

- Al realizar el análisis de la situación de la empresa de asistencia médica se encontró que no tenía objetivos establecidos, por lo que se procedió a establecer el direccionamiento estratégico de la empresa, que servirá como guía para el desarrollo de la misma.
- No se encontraron identificados ni documentados los procesos de la empresa, por lo que complica que ejecuten sus actividades de una manera eficiente. Se procedió a identificar los procesos de la empresa con su respectiva cadena de valor y mapa de procesos con sus procesos estratégicos, claves y de apoyo.
- En el análisis de valor agregado aplicado en los procesos críticos se encontraron falta de controles o actividades innecesarias que ocasionan retraso o no aportan un valor para el correcto desarrollo de las funciones y permita lograr la satisfacción del cliente.
- Mediante el diagrama de Ishikawa se determinaron los problemas que afectan a la empresa y sus respectivas causas principales: Retraso en la presentación de obligaciones tributarias cuya causa principal es el exceso de trabajo y responsabilidades, Insatisfacción laboral cuya causa principal es la falta de metas.
- Se evidenció que el exceso de trabajo en los empleados, se debe a que hay empleados que realizan más de una actividad que a veces no está relacionada a su puesto de trabajo, lo cual produce fallas y retrasos en el desempeño de sus labores.
- El manual de procesos será de vital importancia como guía no solo para el personal de experiencia en la empresa sino para el personal nuevo, los cuales podrán tener un

conocimiento global de las actividades que se realizan dentro de un proceso, sus funciones y responsabilidades evitando errores al momento de ejecutar dicho proceso y utilizando como ayuda los indicadores de gestión para cada proceso.

4.2. Recomendaciones

En base al presente trabajo se realiza las siguientes recomendaciones:

- Implementar el direccionamiento estratégico propuesto en el sistema de gestión, así como las estrategias definidas para alcanzar dichos objetivos.
- En base al levantamiento de procesos realizar un análisis de valor agregado, para los demás procesos que se encuentran en la matriz de priorización para que sean efectuados de forma eficiente y así suprimir actividades que no agregan valor o son innecesarias.
- Luego de haber efectuado el análisis de valor agregado, incrementar controles en los procesos que ayuden a medir el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa.
- Incentivar al personal de mayor experiencia en la empresa a mantener una buena comunicación con el personal nuevo ya que el buen trabajo de grupo hace que el cliente se lleve una buena impresión de la empresa y la recomiende.
- Evitar que el personal realice actividades que no se encuentran dentro de sus funciones de trabajo, para esto se debe segregar las funciones y así cumplir con un adecuado control interno.
- Difundir el manual de procesos a todo el personal de la empresa, que sirva como guía para la ejecución de sus actividades, conociendo las entradas, salidas, controles y recursos que deben utilizar en cada uno de los procesos. A su vez cuando sea requerido dicho manual debe ser actualizado.
- El responsable de cada área debe vigilar por el cumplimiento de las actividades descritas en los flujogramas del proceso que esté a su cargo.

- Dar seguimiento permanente sobre los resultados de los indicadores que se plantearon en la empresa.

Bibliografía

- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, Enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- Maldonado, J. (17 de Octubre de 2014). *Control Integrado de gestión*. Obtenido de Recuperado de : <http://www.gestiopolis.com/control-integrado-de-gestion/>
- Maldonado, J. Á. (14 de Enero de 2013). *Fundamentos de calidad total*. Obtenido de Recuperado de : <http://www.gestiopolis.com/fundamentos-de-calidad-total/>
- Maldonado, J. Á. (2015). *Gestión de procesos*. Tegucigalpa: Academica Española.
- Pérez Fernández, J. (2010). *Gestión de procesos*. Madrid: ESIC.
- Tapia, Ricardo. (Enero de 2013). *Matrices de Riesgo*. Obtenido de Matrices de Riesgo: [http://www.emb.cl/hsec/articulo.mvc?xid=81,](http://www.emb.cl/hsec/articulo.mvc?xid=81)



Manual de Procesos

Empresa de Asistencia Médica

Contenido

Introducción	9
Objetivo del manual.....	9
Alcance	9
Terminología usada	10
Procesos	10
Subproceso	10
Actividades.....	10
Flujograma	10
Simbología ANSI.....	10
Indicadores	10
Mapa de procesos.....	10
Procesos Claves	11
Procesos de Apoyo.....	11
Simbología usada.....	11
Estructura Empresarial	12
Misión.....	12
Visión	12
Justificación.....	13
Mapa de Procesos	13
Procesos Claves	14
Procesos de Apoyo	14
1.1 Cobro de citas médicas.....	15
Descripción.....	15
Entradas	15

Salidas.....	15
Recursos	15
Controles	16
Flujograma de cobro de citas médicas.....	17
Ficha de cobro de citas médicas.....	18
1.2 Cobro de exámenes médicos.....	19
Descripción.....	19
Entradas	19
Salidas.....	19
Recursos	19
Controles	19
Flujograma de Cobro de exámenes médicos.....	20
Ficha de cobro de exámenes médicos.....	21
2.1 Preparación del paciente	22
Descripción.....	22
Responsable.....	22
Entradas	22
Salidas.....	22
Recursos	22
Controles	22
Flujograma de Preparación del paciente.....	23
Ficha de preparación del paciente.....	24
2.2 Emergencia	25
Descripción.....	25
Entradas	25
Salidas.....	25
Recursos	25
Controles	26
Flujograma de Emergencia.....	27

Ficha de Emergencia.....	28
3.1 Consulta.....	29
Descripción.....	29
Entrada.....	29
Salidas.....	29
Recursos	29
Controles	29
Flujograma de Consulta.....	30
Ficha de Consulta.....	31
4.1 Compra de medicamentos.....	32
Descripción.....	32
Entradas	32
Salidas.....	32
Recursos	32
Flujograma de compra de medicamentos	34
Ficha de compra de medicamentos.....	35
4.2 Compra de insumos	36
Descripción.....	36
Entrada.....	36
Salidas.....	36
Recursos	36
Controles	36
Flujograma de compras de insumos médicos.....	37
Ficha de compra de insumos médicos	38
4.3 Almacenaje	39
Descripción.....	39
Entradas	39
Salidas.....	39
Recursos	39

Controles	39
Flujograma de almacenaje.....	40
Ficha de Almacenaje.....	41
5.1 Toma y recepción de muestras de exámenes	42
Descripción.....	42
Entradas	42
Salidas.....	42
Recursos	42
Controles	43
Flujograma de Toma y recepción de muestras de exámenes	44
Ficha de Toma y recepción de muestras de exámenes	45
6.1 Prescripción médica	46
Descripción.....	46
Entrada.....	46
Salida	46
Recursos	46
Controles	46
Flujograma de Prescripción médica.....	47
Ficha de prescripción medica.....	48
7.1 Pago a empleados	49
Descripción.....	49
Entradas	49
Salidas.....	49
Recursos	49
Controles	49
Flujograma de Pago a empleados	50
Ficha de Pago a empleados	51
7.2 Pago a proveedores.....	52
Descripción.....	52

Entradas	52
Salida	52
Recursos	52
Controles	52
Flujograma de Pago a proveedores	53
Ficha de Pago a proveedores	54
7.3 Inventario de farmacia	55
Descripción.....	55
Entradas	55
Salidas.....	55
Recursos	55
Controles	55
Flujograma de Inventario de farmacia	56
Ficha de Inventario de farmacia	57
7.4 Inventario de Bodega	58
Descripción.....	58
Entrada.....	58
Salidas.....	58
Recursos	58
Controles	58
Flujograma de Inventario de Bodega.....	59
Ficha de Inventario de Bodega.....	60
8.1 Selección de personal	61
Descripción.....	61
Entrada.....	61
Salidas.....	61
Recursos	61
Control.....	61
Flujograma de Selección de personal	62

Ficha de Selección de personal	63
8.2 Capacitación y Aprendizaje	64
Descripción.....	64
Entradas	64
Salidas.....	64
Recursos	64
Controles	64
Flujograma de Capacitación y Aprendizaje.	65
Ficha de Capacitación y Aprendizaje	66
8.3 Contratación de personal.....	67
Descripción.....	67
Entrada.....	67
Salida	67
Recursos	67
Controles	67
Flujograma de contratación de personal.....	68
Ficha de contratación de personal.....	69
9.1 Mantenimiento correctivo de equipos	70
Descripción.....	70
Entradas	70
Salida	70
Recursos	70
Controles	70
Flujograma de Mantenimiento correctivo de equipos	71
Ficha de Mantenimiento correctivo de equipos	72
9.2 Mantenimiento correctivo de software.....	73
Descripción.....	73
Entrada.....	73
Salidas.....	73

Recursos	73
Controles	73
Flujograma de Mantenimiento correctivo de software.....	74
Ficha de Mantenimiento correctivo de Software	75
9.3 Compra de accesorios.....	76
Descripción.....	76
Entrada.....	76
Salida	76
Recursos	76
Controles	76
Flujograma de Compra de accesorios.....	77
Ficha de compra de accesorios.....	78



Introducción

El presente manual ha sido diseñado con la finalidad de describir las diferentes actividades que deben seguirse en la realización de los procesos. El cual permita al personal de la empresa ejecutar las tareas de manera óptima e identificar las responsabilidades que tiene cada uno en la empresa.

Para su desarrollo se efectuaron levantamiento de información, entrevistas con cada uno del personal involucrado en la realización de cada proceso. El manual se encuentra abierto a cualquier cambio por lo tanto se recomienda la actualización cuando ocurra cualquier variación en la ejecución de los procesos de la empresa.

Objetivo del manual

El manual de procesos tiene como objetivo suministrar información sobre los procesos de la empresa, controlar su cumplimiento y evitar su alteración arbitraria.

Alcance

Este manual está dirigido a todo el personal de la empresa y debe ser cumplido por el personal de cada área.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



Terminología usada

Procesos

Es un conjunto de acciones y tareas que se realizan de forma secuencial y lo transforman agregando valor para crear un producto.

Subproceso

Son las actividades que se encuentran definidas dentro de un proceso.

Actividades

Conjunto de acciones que se realizan a cabo en la ejecución de una función designada.

Flujograma

Representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso.

Simbología ANSI

Simbología utilizada para la elaboración de flujograma de los procesos.

Indicadores

Variables que sirve para medir el cumplimiento en la ejecución de las actividades de un proceso.

Mapa de procesos

Representación gráfica, ordenada de todas las actividades que realiza una empresa.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



Procesos Claves

Son procesos que se encuentran relacionados directamente al producto o servicio que se brinda al cliente

Procesos de Apoyo

Son procesos necesarios para el correcto funcionamiento de los procesos claves.

Simbología usada

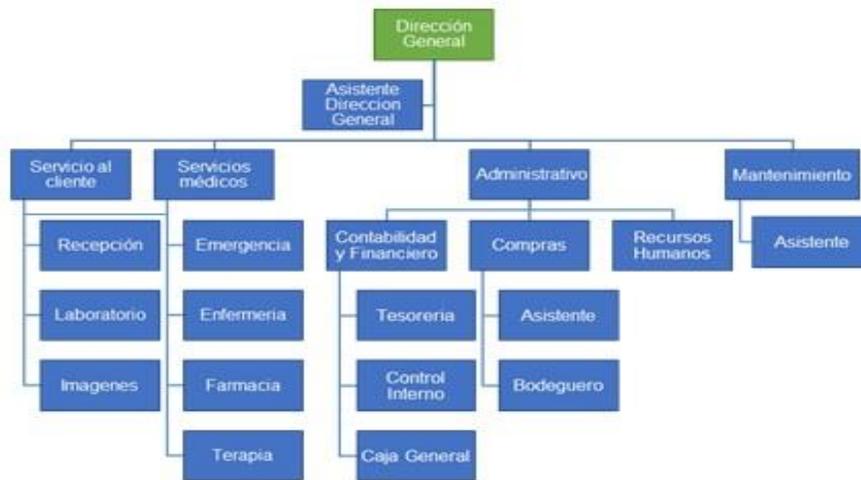
A continuación, se presenta la simbología utilizada en el siguiente manual:

Símbolo	Significado	¿Para qué se utiliza?
	Inicio/Fin	Indica el inicio y fin del diagrama de flujo.
	Operación/ Actividad	Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que sea utilizado en el procedimiento
	Datos	Indica la salida y entrada de datos
	Almacenamiento/Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto clave dentro del flujo en el que son posibles varios cambios alternativos.
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en el que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector	Conector dentro de la misma página.
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



Estructura Empresarial



Misión

Brindar apoyo en atención médica a nuestros pacientes a través de un servicio de máximo nivel basado en integridad, experiencia y tecnología. Nuestro compromiso es con la salud de nuestros pacientes, garantizándoles un cuidado médico personalizado, de óptima calidad y accesible a toda la comunidad, con un equipo humano altamente profesional.

Visión

Trabajamos intensamente para mantener e incrementar nuestra presencia y convertirnos en un hospital del día de referencia, reconocido por sus atenciones de alta calidad con diagnósticos acertados y tratamientos efectivos.

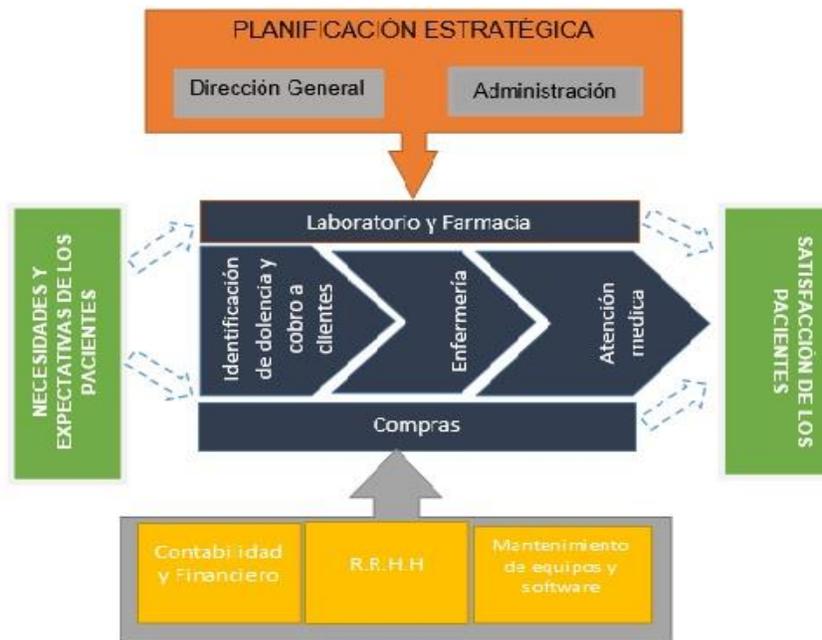
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



Justificación

Organizar todos los procesos que se encuentran relacionados a la empresa, identificar y determinar responsabilidades por cada actividad realizada. Se muestra un mapa de procesos en que se puede identificar los procesos estratégicos, claves y apoyo para obtener como resultado el bienestar del cliente. Se representa gráficamente el flujograma de los subprocessos lo cual permita al personal de la empresa la comprensión del proceso eliminando la posibilidad de errores en la ejecución de las actividades.

Mapa de Procesos



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



Procesos Claves

Procesos de la empresa que sirven para la satisfacción directa del cliente.

PROCESOS	SUBPROCESOS
1. Identificación de enfermedad y cobro a pacientes	1.1 Cobro de citas médicas 1.2 Cobro de exámenes médicos
2. Enfermería	2.1 Preparación del paciente 2.2 Emergencia
3. Atención médica	3.1 Consulta
4. Compras	4.1 Medicamentos 4.2 Insumos médicos 4.3 Almacenaje
5. Laboratorio	5.1 Toma y recepción de muestras de exámenes
6. Farmacia	6.1 Prescripción médica

Procesos de Apoyo

Procesos que sirven de ayuda para que tengan propósito los procesos claves.

PROCESOS	SUBPROCESOS
7. Contabilidad y financiero	7.1 Pago a empleados 7.2 Pago a proveedores 7.3 Inventario de farmacia 7.4 Inventario de Bodega
8. Recursos Humanos	8.1 Selección de personal 8.2 Capacitación y Aprendizaje 8.3 Contratación de personal
9. Mantenimiento de equipos y software	9.1 Mantenimiento correctivo de equipos 9.2 Mantenimiento correctivo de software 9.3 Compra de accesorios

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



1.1 Cobro de citas médicas

Descripción

El proceso se basa en el cobro de citas médicas, el cual es realizado por dos cajeras e inicia con la pregunta al cliente con que especialista requiere atención luego si el cliente es nuevo se asigna una historia clínica, en cambio si el cliente ya se ha realizado anteriormente atención medica se factura con los datos ya registrados en el sistema y se efectúa el cobro por cualquiera de las formas que existen que son efectivo, tarjeta de débito o tarjeta de crédito.

El proceso finaliza con la entrega de la factura al cliente.

Entradas

Forma de pago: Efectivo, tarjeta de débito o tarjeta de crédito.

Salidas

Factura: Documento donde consta el número de historia clínica, nombres del paciente, nombre del especialista, horario asignado para la cita médica.

Recursos

Recursos Tecnológicos: El área cuenta con 2 computadoras, 1 laptop, 2 teléfonos, 2 POST de Datafast (point of sale), 1 impresora multifunción y programas de computación.

Recursos Humanos: 2 Cajeras

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



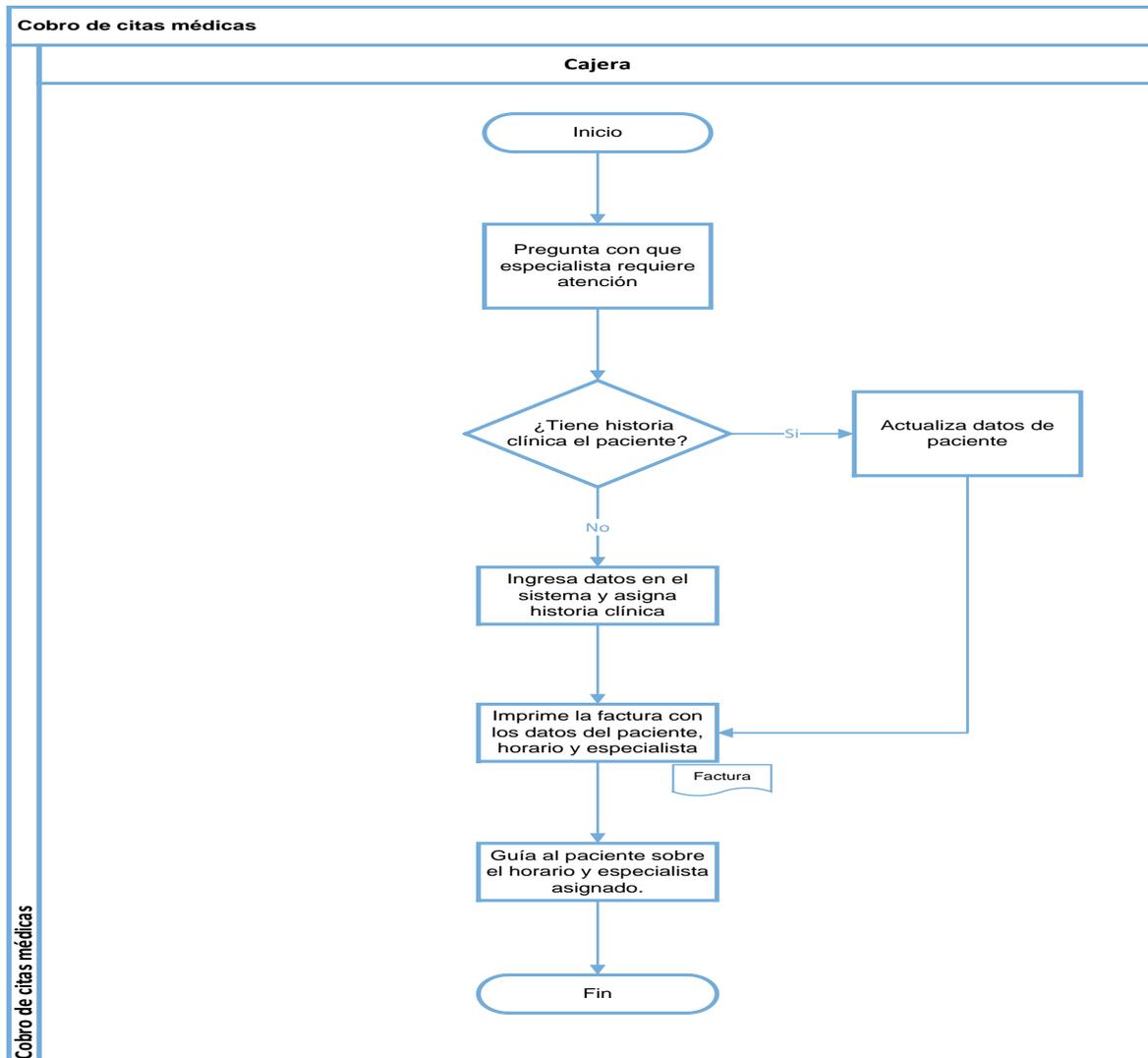
Controles

Cuadre de caja por turno terminado, cuadro de Data fast por turno terminado.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



Flujograma de cobro de citas médicas



Cobro de citas médicas

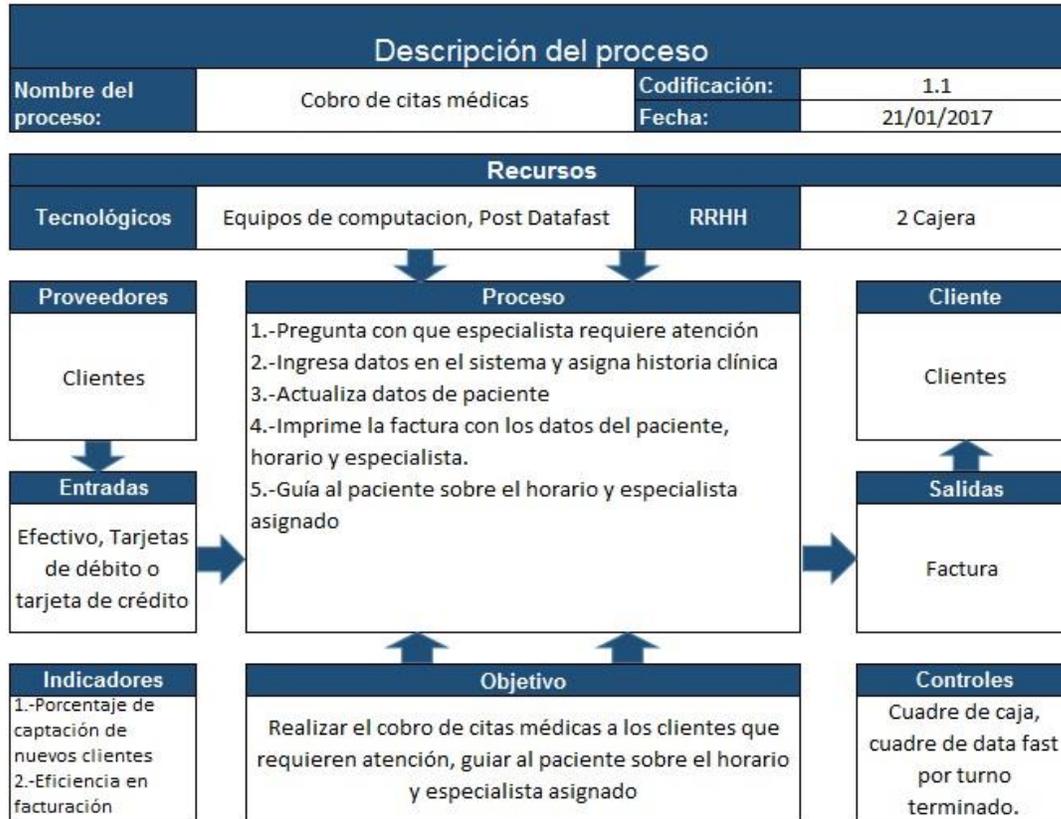
Indicadores de gestión

Indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Unidad de medida	Algoritmo	Frecuencia	Responsable
1	Crecimiento	Porcentaje de captación de nuevos clientes	Mide el crecimiento de clientes	%	$(\# \text{ de clientes que asisten por primera vez en el mes} / \# \text{ de clientes atendidos en el mes}) * 100$	Mensual	Jefe Administrativo
2	Eficiencia	Eficiencia en facturación	Mide el porcentaje de errores al facturar	%	$(\# \text{ de fact. Con errores} / \# \text{ total de facturas}) * 100$	Semanal	Jefe Administrativo

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



Ficha de cobro de citas médicas



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



1.2 Cobro de exámenes médicos

Descripción

El cobro de exámenes médicos comprende los exámenes que son solicitados al cliente, si el mismo está de acuerdo con el valor se factura la orden de examen sino se atiende otro requerimiento del cliente. El cobro se realiza en efectivo, tarjeta de débito o tarjeta de crédito.

Entradas

Orden de examen: Documento emitido por un especialista que indica los exámenes que debe realizarse el cliente.

Forma de pago: Efectivo, tarjeta de débito o tarjeta de crédito.

Salidas

Factura: Documento donde consta el horario asignado para la toma de exámenes médicos.

Recursos

Recursos tecnológicos: El área cuenta con 2 computadoras, 1 laptop, 2 teléfonos, 2 POST de Datafast (point of sale), 1 impresora multifunción y programas de computación.

Recursos Humanos: 2 Cajeras

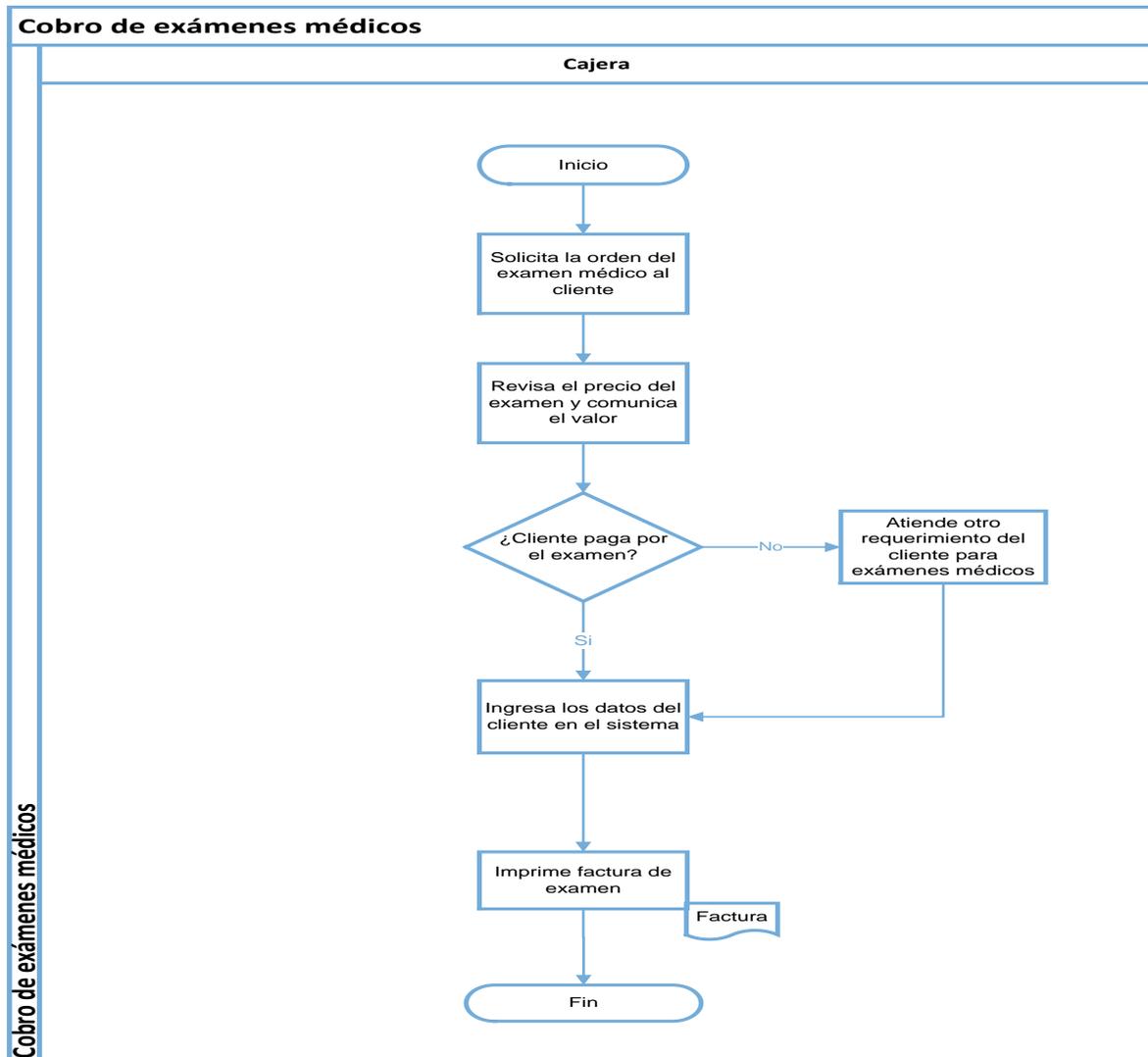
Controles

Cuadre de caja por turno terminado, cuadre de Data fast por turno terminado.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



Flujograma de Cobro de exámenes médicos

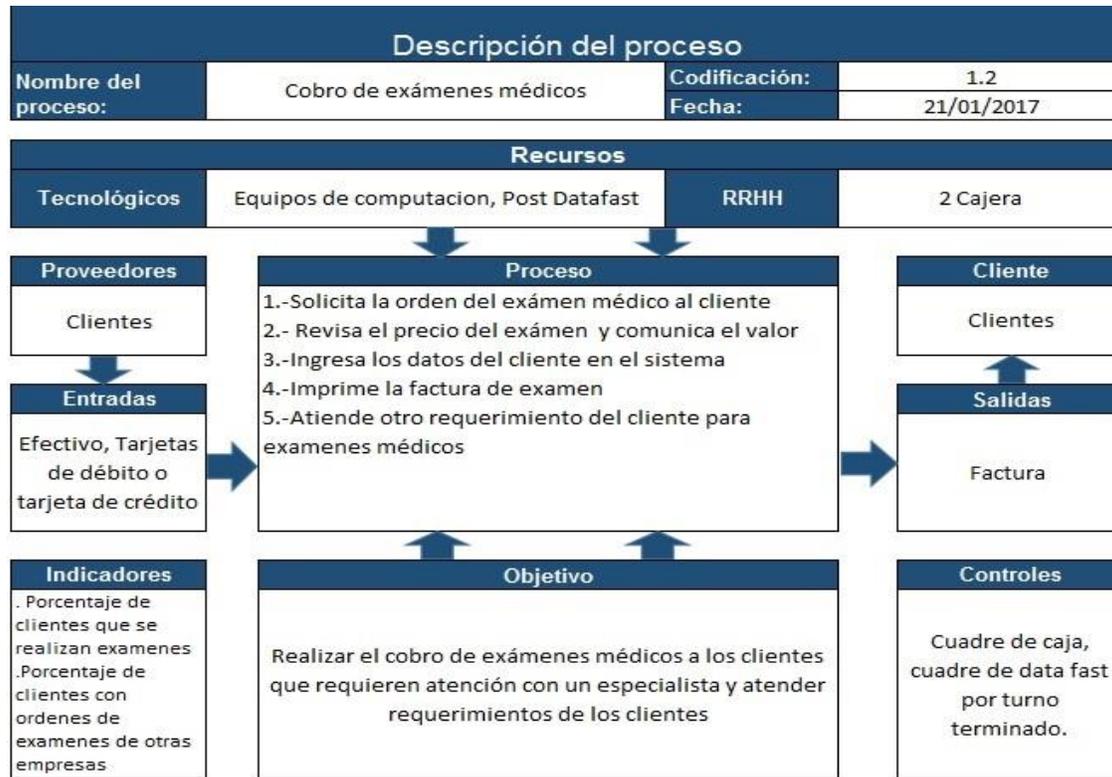


Indicadores de gestión							
Indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Unidad de medida	Algoritmo	Frecuencia	Responsable
1	Crecimiento-Reducción	Porcentaje de clientes que se realizan exámenes	Mide la cantidad de clientes que se realizan exámenes en las instalaciones	%	# de clientes que se efectúan exámenes/ # total de clientes que son atendidos	Mensual	Jefe Administrativo
2	Crecimiento	Porcentaje de clientes con ordenes de exámenes de otras empresas	Mide la cantidad de clientes que se acercan con ordenes de exámenes de otras empresas	%	# de clientes con orden de exámenes de otras empresas/ # total de clientes que son atendidos	Mensual	Jefe Administrativo

Elaborado por: Francisco Pérez G.	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:



Ficha de cobro de exámenes médicos



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



2.1 Preparación del paciente

Descripción

En este proceso se realizan la toma de signos vitales, peso, edad, estatura y tiempo de molestia (dolor). Los datos son ingresados al sistema para posteriormente ser revisados por el especialista.

Responsable

Jefa de Enfermería

Entradas

Factura: Documento que emiten las cajas para ser utilizadas por las auxiliares de enfermería

Salidas

Datos de toma de signos vitales, peso, edad, estatura y tiempo de molestia.

Recursos

Recursos tecnológicos: 2 computadoras enlazadas al sistema, equipos para la toma de signos vitales, báscula de palanca, estadímetro.

Recursos Humanos: Jefa de enfermería y 4 Auxiliares de enfermería

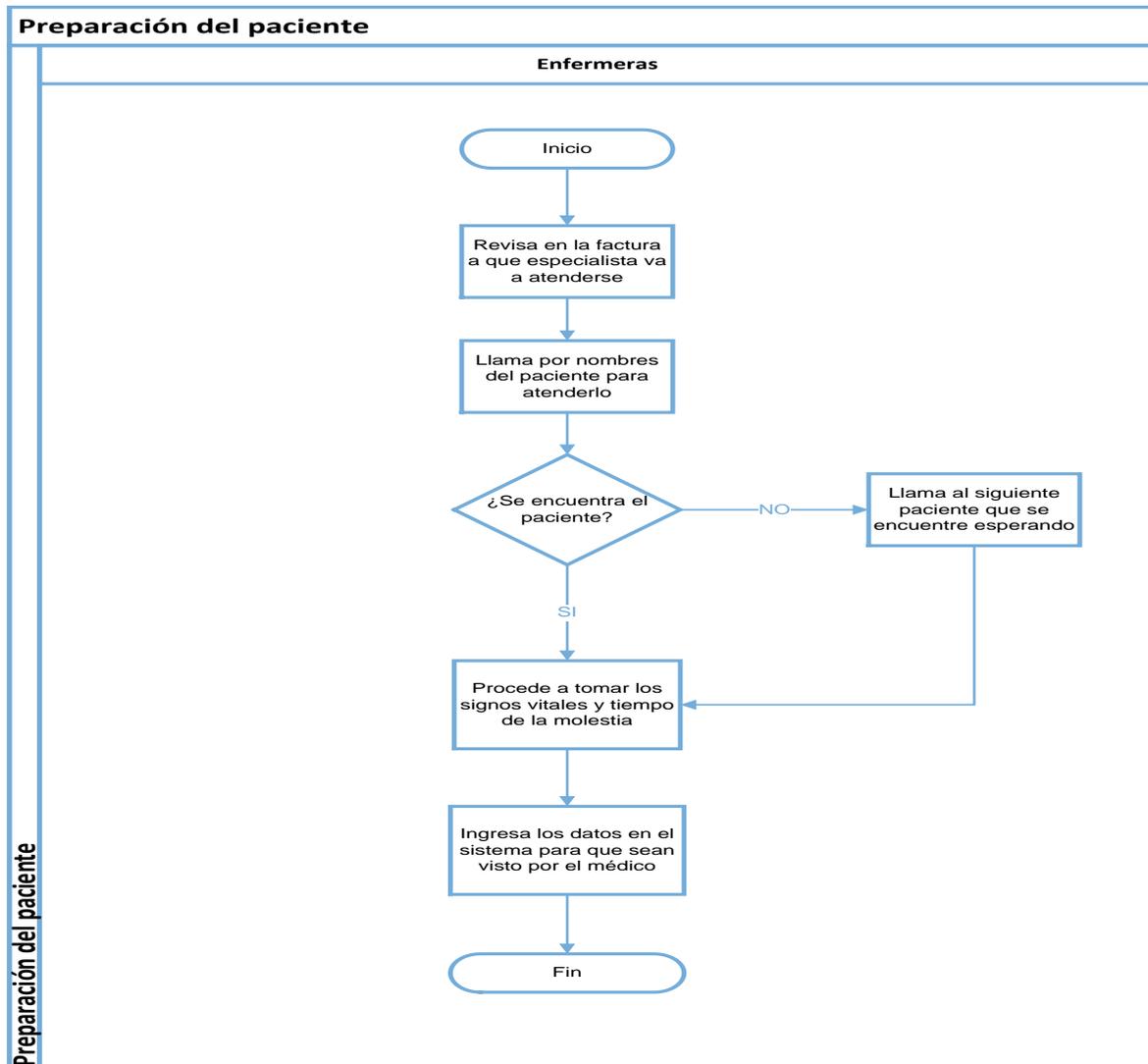
Controles

Jefa de enfermería supervisa a auxiliares en la toma de signos vitales.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



Flujograma de Preparación del paciente

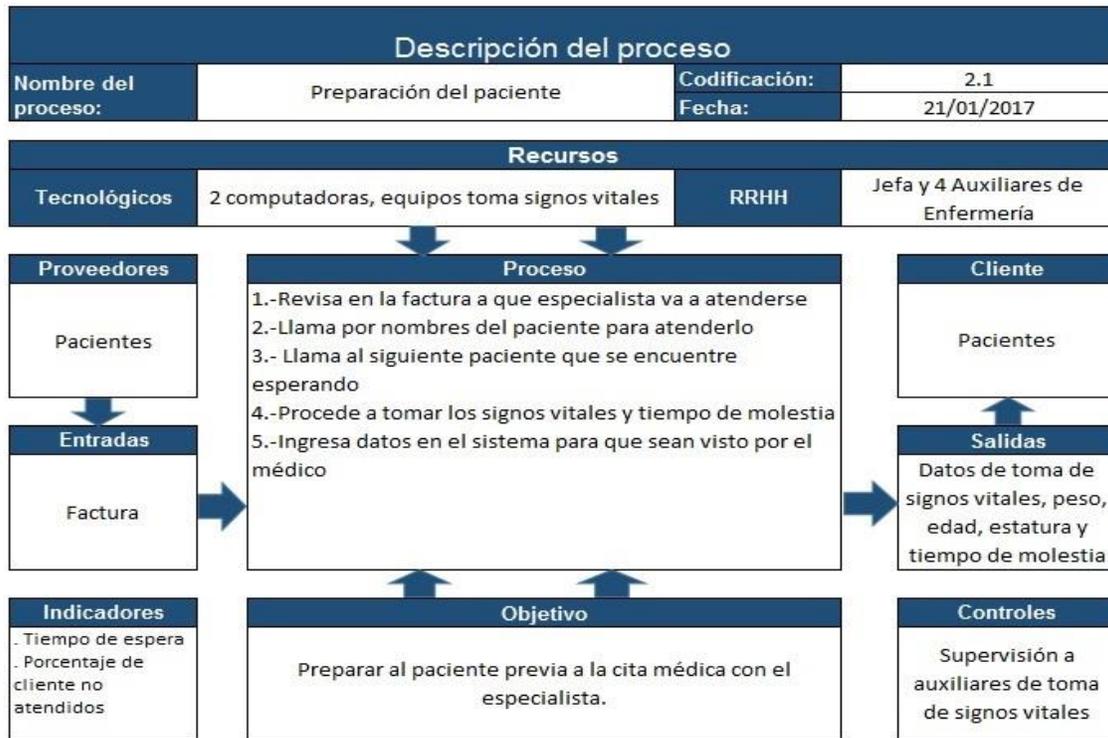


Indicadores de gestión							
Indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Unidad de medida	Algoritmo	Frecuencia	Responsable
1	Calidad	Tiempo de espera previo a la toma de signos vitales	Mide el tiempo que se demora el cliente previo a la toma de signos vitales	minutos	(Cantidad de minutos que llega el cliente y se toma los signos vitales/total de clientes atendidos)	Diario	Jefe de Enfermería
2	Calidad	Porcentaje de cliente no atendidos a tiempo	Mide la cantidad de clientes no atendidos en turnos asignados	%	(Cantidad de clientes que llegaron atrasados/cantidad de clientes atendidos)	Semanal	Jefe de Enfermería

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



Ficha de preparación del paciente



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



2.2 Emergencia

Descripción

Este proceso se basa en la atención que ofrece el área de enfermería al paciente que llega a las instalaciones en situaciones de emergencia, el proceso empieza con el recibimiento del paciente y la respectiva valoración, si la emergencia es controlable se explica al paciente o algún familiar que lo acompañe para que se atienda con un especialista, caso contrario si la emergencia no es controlable se realiza el traslado al paciente a un lugar donde pueda ser hospitalizado.

Entradas

Análisis primario de las dolencias o heridas del paciente, así como la información que ofrece el paciente o persona que lo acompañe a las instalaciones.

Salidas

Derivación a un especialista o traslado del paciente a un lugar donde pueda ser hospitalizado.

Recursos

Recursos tecnológicos: 2 computadoras enlazadas al sistema, equipos para la toma de signos vitales, báscula de palanca, estadímetro.

Recursos Humanos: Jefa de enfermería y 4 Auxiliares de enfermería

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



Controles

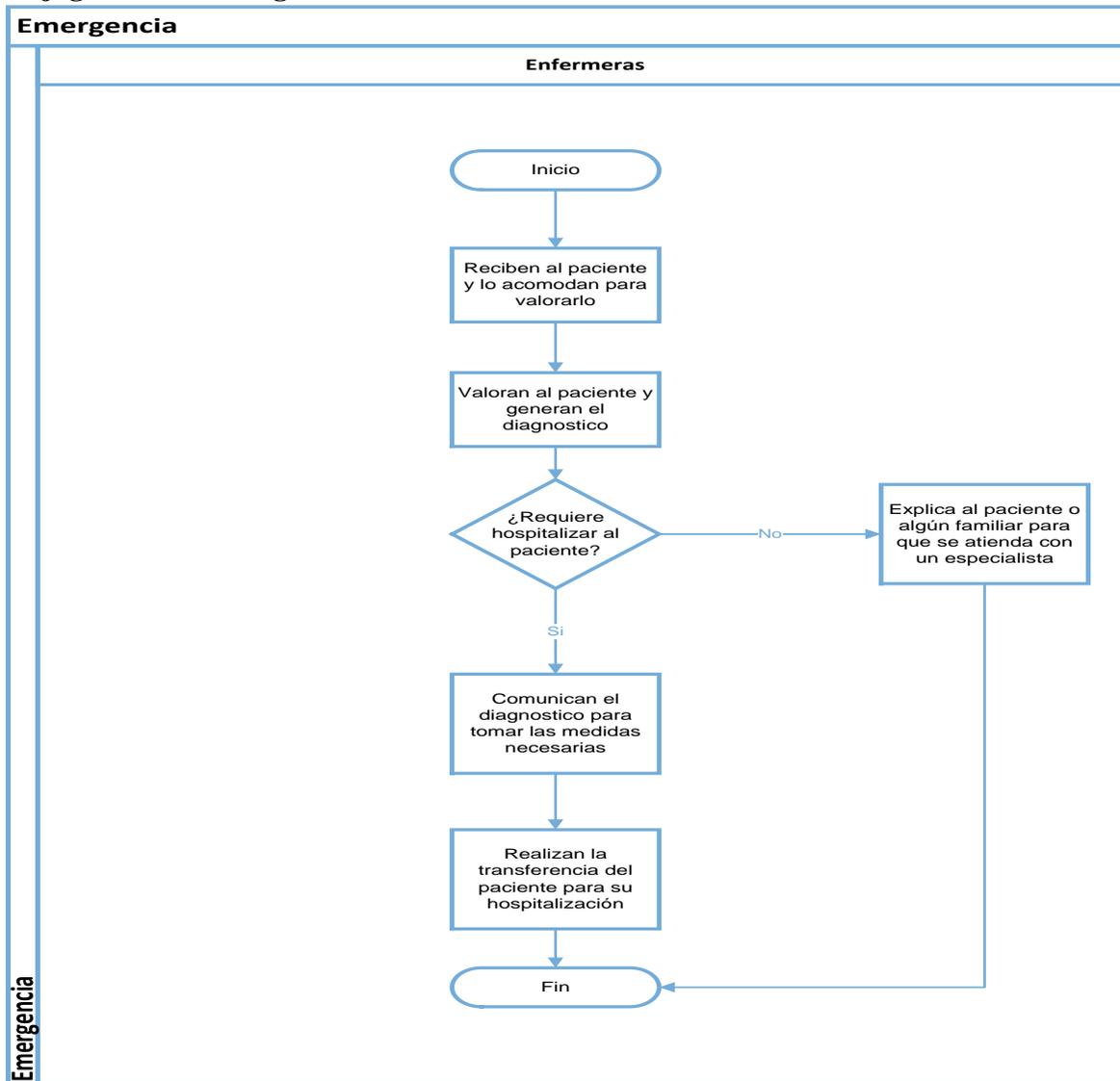
Bitácora de trabajo con pacientes que llegan a las instalaciones, hora de atención, diagnóstico y medida tomada.

Ingreso a emergencia un solo familiar por paciente

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



Flujograma de Emergencia



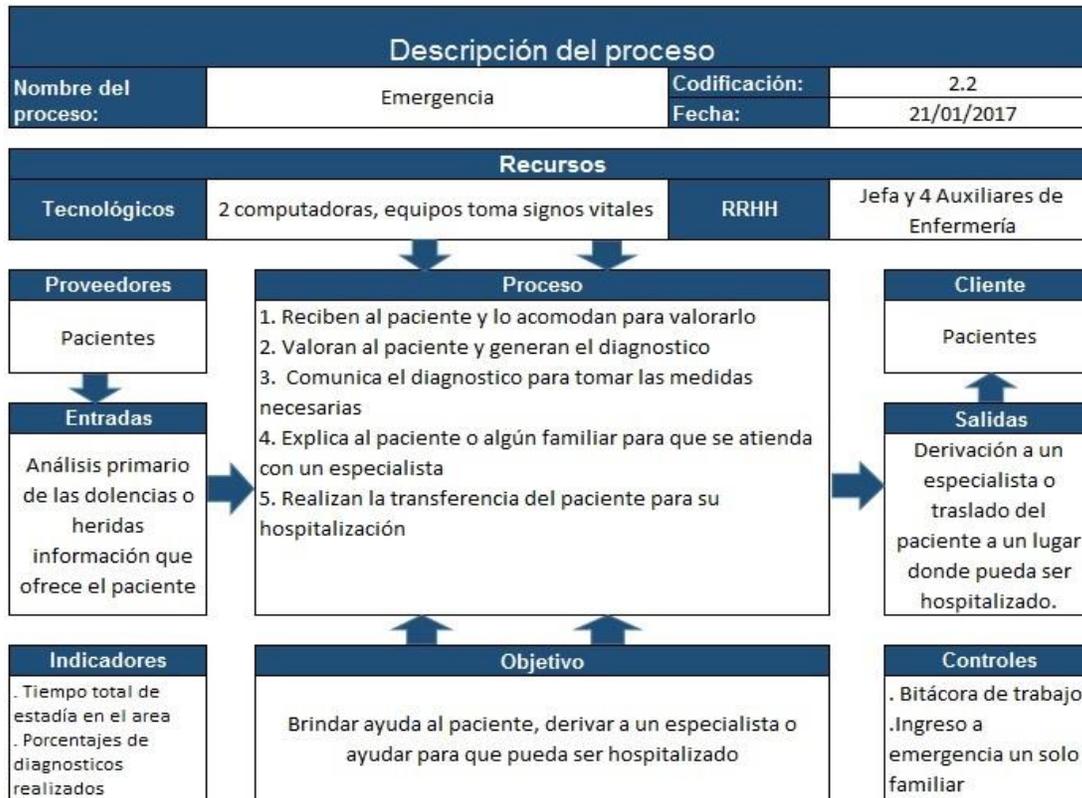
Emergencia

Indicadores de gestión							
Indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Unidad de medida	Algoritmo	Frecuencia	Responsable
1	Efectividad	Tiempo de total de estadía en el área de emergencia	Mide el tiempo que es atendido un cliente en emergencia	Hora	(Tiempo total en horas desde que llega hasta ser transferido/Total de pacientes atendidos en un día)	diario	Jefe de Enfermería
2	Calidad	Porcentaje de diagnósticos realizados	Mide el porcentaje de diagnósticos efectuados	%	Cantidad de diagnósticos efectuados/ total de emergencias atendidas	semanal	Jefe de Enfermería

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



Ficha de Emergencia



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



3.1 Consulta

Descripción

El proceso de consulta, inicia con la revisión en el sistema por parte del especialista (Doctor) de los turnos asignados. Luego el especialista (Doctor) llama al paciente. Si el paciente se encuentra en la sala de espera se lo hace pasar sino se llama al siguiente paciente en la lista. El especialista realiza el diagnóstico y dependiendo de la dolencia del paciente envía prescripción médica y toma de exámenes médicos.

Entrada

Factura: Documento donde consta el número de historia clínica, nombres del paciente, nombre del especialista, horario asignado para la cita médica.

Salidas

Diagnóstico del paciente

Prescripción médica y toma de exámenes médicos

Recursos

Recursos Tecnológicos: 1 computadora por consultorio, equipos médicos, 1 impresora.

Recursos Humanos: 1 especialista por consultorio

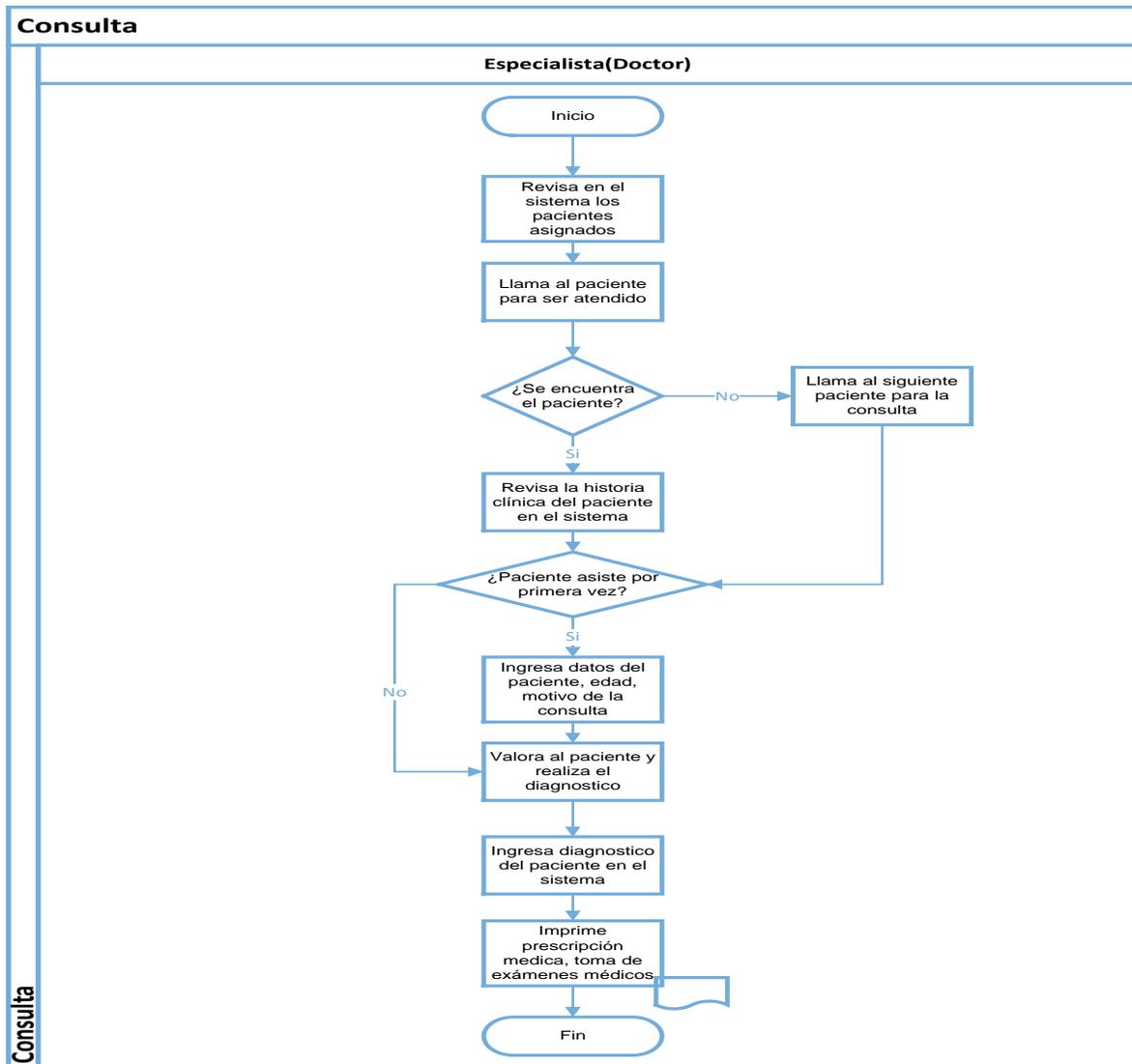
Controles

El nombre del médico que envía se encuentra en la prescripción médica y en la toma de exámenes médicos.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



Flujograma de Consulta



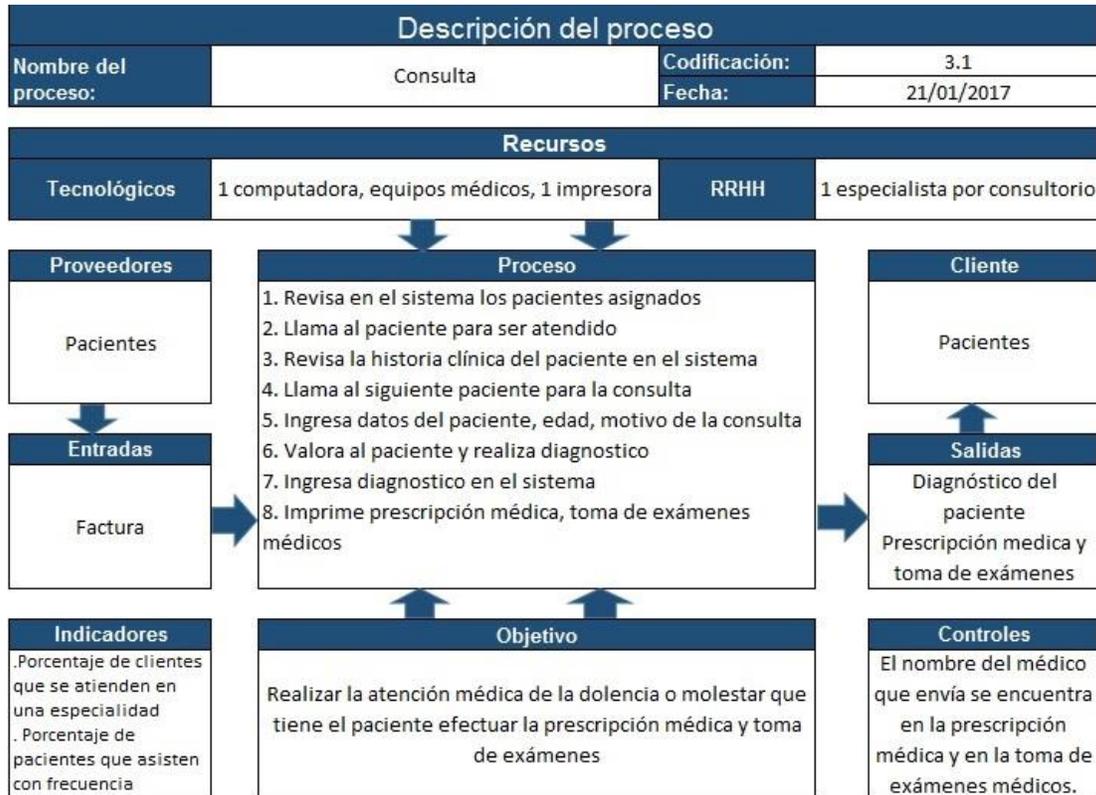
Consulta

Indicadores de gestión							
Indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Unidad de medida	Algoritmo	Frecuencia	Responsable
1	Crecimiento	Porcentaje de clientes que se atienden en una especialidad	Mide el crecimiento de clientes para una especialidad en específica	%	(Cantidad de clientes atendidos en una especialidad/total de clientes atendidos)	Mensual	Director General
2	Calidad	Porcentaje de pacientes que asisten con frecuencia	Mide la cantidad de pacientes que asisten con frecuencia con un especialista	%	Cantidad de pacientes que se tratan con frecuencia/total de pacientes atendidos	Mensual	Director General

Elaborado por: Francisco Pérez G.	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:



Ficha de Consulta



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



4.1 Compra de medicamentos

Descripción

El proceso se refiere a la compra de medicamentos para abastecer a la farmacia y almacén, ofreciendo al cliente opciones de medicina por varios laboratorios.

Inicia cuando el responsable de farmacia revisa en el sistema el stock de medicamentos y a falta de medicamentos el departamento de compra son los encargados de realizar la compra tomando como control que el jefe de compras revisa las cotizaciones y revisión de documentación para el despacho por el proveedor seleccionado.

Entradas

Cotizaciones: Se revisa las 3 mejores cotizaciones que haya efectuado el asistente de compras

Reporte de medicamentos: Reporte que muestra el movimiento de medicamentos de un periodo en específico.

Salidas

Orden de compra: Documento que emite el departamento de compras para el proveedor seleccionado.

Recursos

Recursos Tecnológicos: 3 computadoras, internet, 3 teléfonos, programas de computación

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



Recursos Humanos: Responsable de Farmacia, Asistente de Compras y Jefe de Compras

Controles

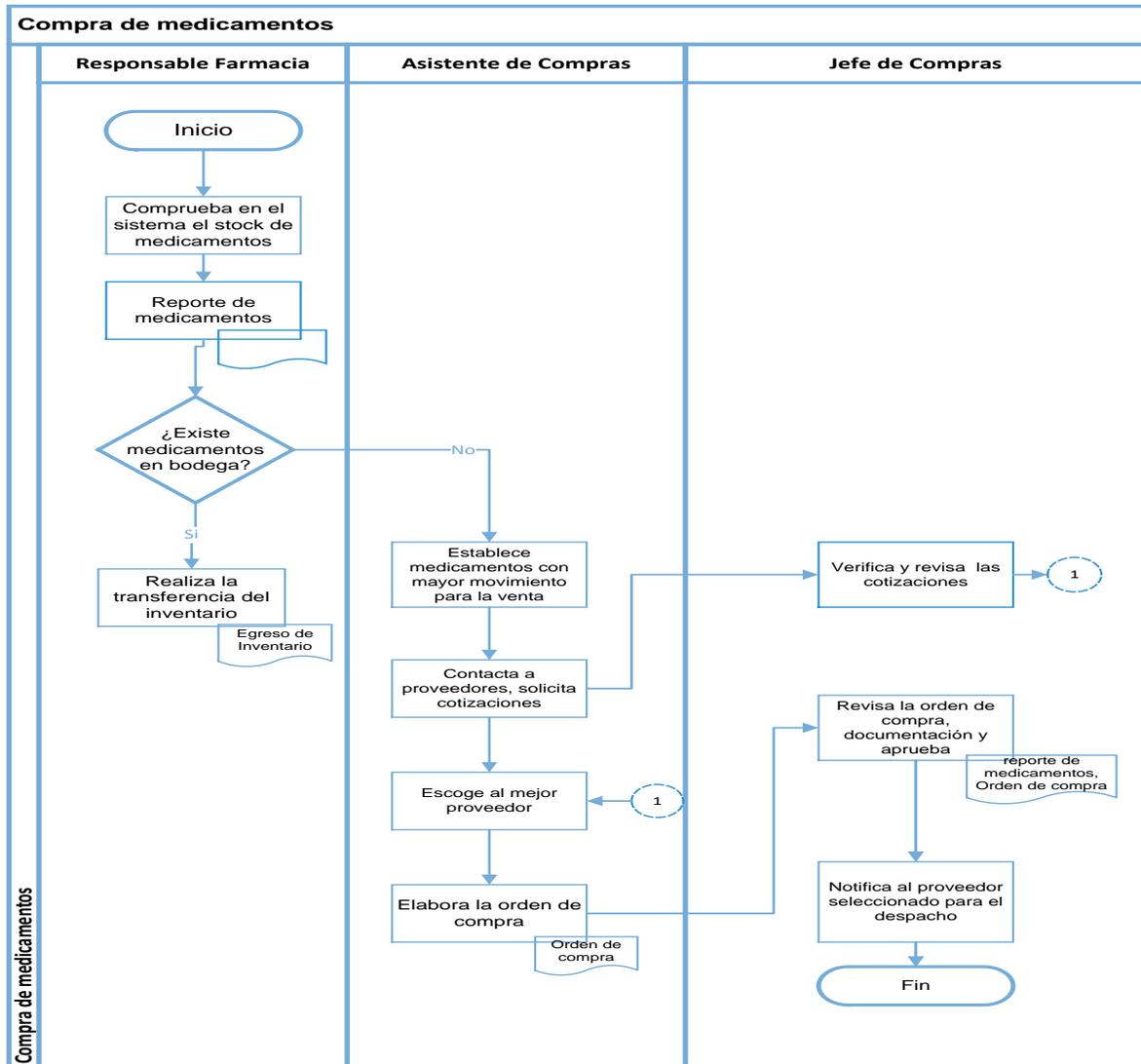
Elegir los 3 mejores proveedores para que el jefe de compras seleccione al proveedor y apruebe.

Revisión de documentación para orden de compra.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



Flujograma de compra de medicamentos

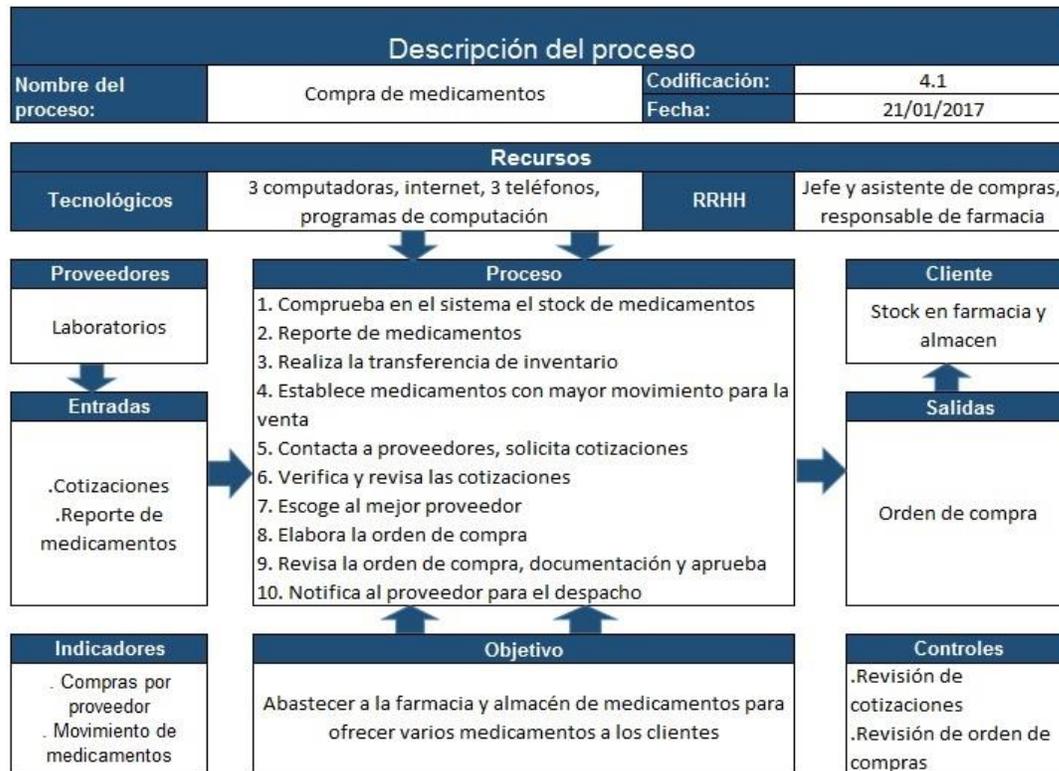


Indicadores de gestión							
Indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Unidad de medida	Algoritmo	Frecuencia	Responsable
1	Resultado	Compras por proveedor	Mide el volumen de las compras realizadas por proveedor	Volumen	(Valor de compras efectuadas/# total de proveedores)	Mensual	Jefe de compras
2	Efectividad	Movimiento de medicamentos	Mide el movimiento de medicamentos con mayor requerimiento por parte de los clientes	%	(# de medicamentos vendidos/# de medicamentos comprados en el mes)*100	mensual	Asistente de compras

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



Ficha de compra de medicamentos



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



4.2 Compra de insumos médicos

Descripción

El proceso de compra de insumos, inicia con la verificación de la rotación de insumos, realiza el pedido y el asistente de compras es el encargado de contactar y elaborar la orden de compra. Por último, el jefe de compras es la persona que aprueba la orden de compra para el despacho por parte del proveedor.

Entrada

Reporte de insumos: Reporte que detalla el movimiento de los insumos

Salidas

Orden de compra: Documento que emite el departamento para el proveedor seleccionado.

Recursos

Recursos Tecnológicos: 3 computadoras, internet, 3 teléfonos, programas de computación.

Recursos Humanos: Responsable de Farmacia, Asistente de Compras y Jefe de Compras

Controles

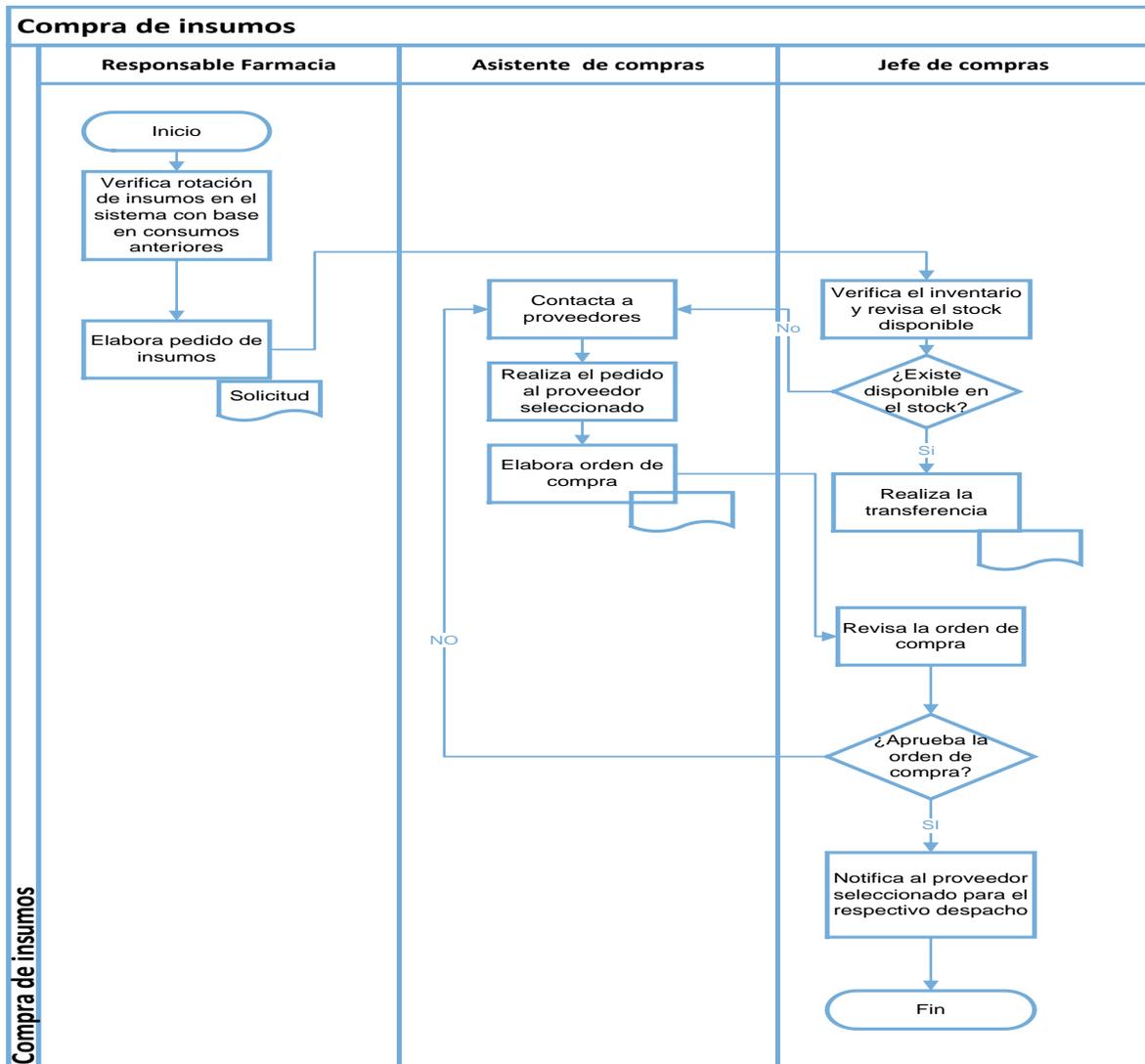
Revisión de stock en el inventario

Revisión de documentación para orden de compra.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



Flujograma de compras de insumos médicos



Indicadores de gestión							
Indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Unidad de medida	Algoritmo	Frecuencia	Responsable
1	Decrecremento	Movimiento de insumos	Permite visualizar el stock de insumos medicos	%	Total en stock de insumos/total de cantidad efectuada en ultima compra	mensual	Jefe de compras
2	Eficiencia	Tiempo de despacho del proveedor	Permite medir el tiempo que transcurre hasta el despacho del proveedor	Tiempo	Tiempo transcurrido desde efectuada la compra/tiempo que proveedor despacha todos los productos	mensual	Jefe de compras

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



Ficha de compra de insumos médicos



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



4.3 Almacenaje

Descripción

El proceso se basa en el almacenamiento de los medicamentos e insumos en la bodega en base a las especificaciones del proveedor. Si el despacho de los medicamentos e insumos coincide con la documentación se procede a ingresar los productos sino coincide se modifica la orden de compra para el respectivo registro en el sistema.

Entradas

Factura: Documento donde consta la cantidad de medicamentos e insumos, así como el valor total.

Salidas

Almacenamiento de los productos

Recursos

Recursos Tecnológicos: computadoras, programas de computación.

Recursos Humanos: Bodeguero, Jefe de compras y Contabilidad.

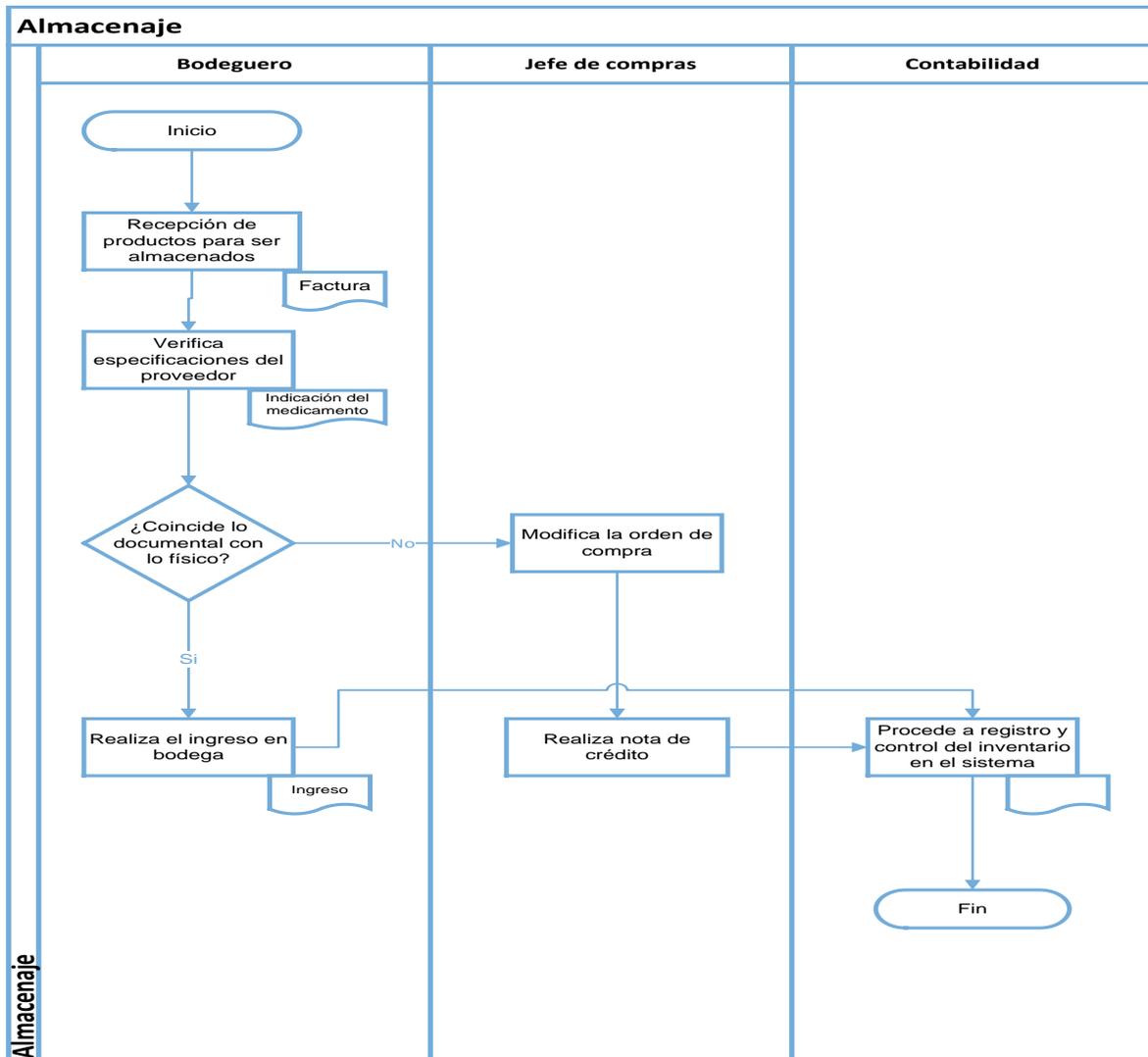
Controles

Revisión de mercadería despachada con productos en la factura

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



Flujograma de almacenaje

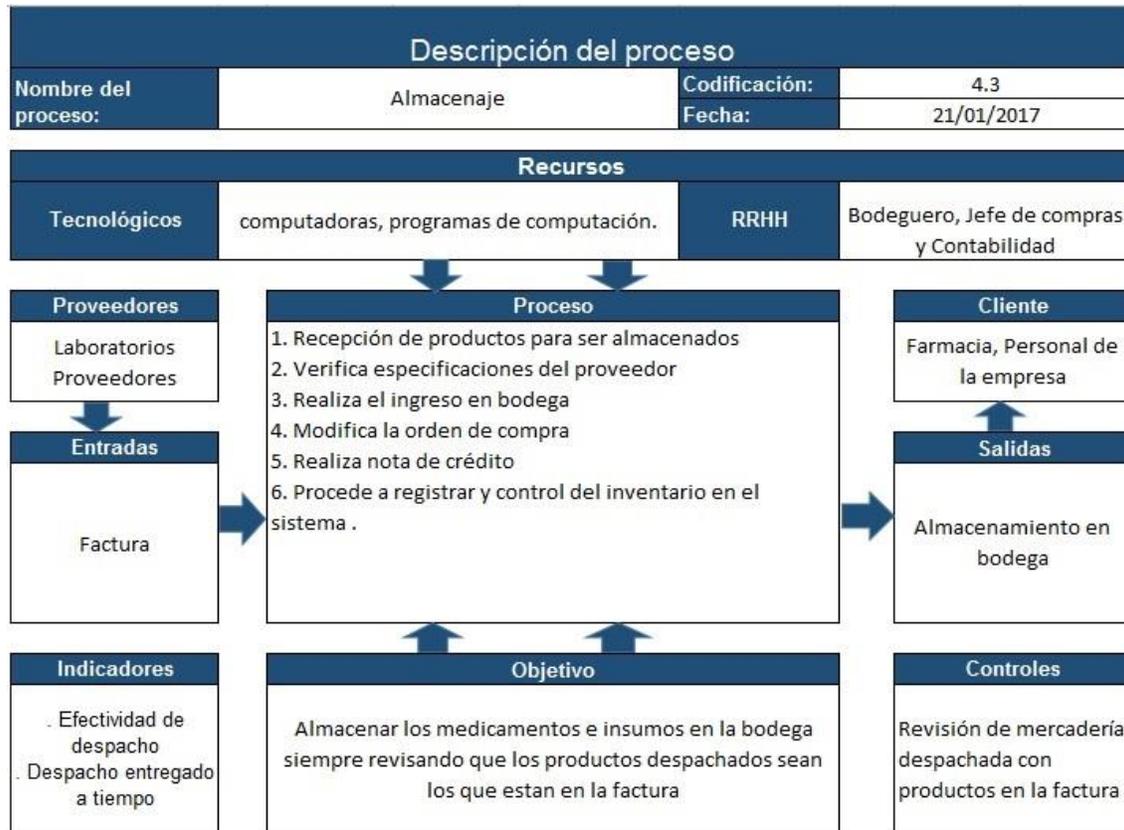


Indicadores de gestión							
Indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Unidad de medida	Algoritmo	Frecuencia	Responsable
1	Efectividad	Efectividad de despacho	Porcentaje de órdenes despachadas correctamente	%	$(\# \text{ de órdenes de compras despachadas correctamente} / \text{total de órdenes de compras}) * 100$	Mensual	Jefe de Compras
2	Efectividad	Despachos entregados a tiempo	Mide el tiempo de entrega de los productos a tiempo por parte del proveedor	%	$(\# \text{ de despachos entregados a tiempo} / \# \text{ total de entregas})$	Mensual	Jefe de Compras

Elaborado por: Francisco Pérez G.	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:



Ficha de Almacenaje



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



5.1 Toma y recepción de muestras de exámenes

Descripción

El proceso inicia cuando el cliente recibe la solicitud por parte del especialista para la toma de examen, luego factura en caja para la toma de exámenes, se acerca al área de laboratorio y el personal verifica la solicitud de exámenes, factura y si cumple con la toma o recepción de examen se las realiza caso contrario se da nueva fecha al cliente para la toma de exámenes. El proceso finaliza con la indicación de la fecha de entrega de los resultados.

Entradas

Solicitud de examen: Documento donde el especialista efectúa para que el paciente se realice la toma de exámenes médicos

Factura: Documento donde muestra el cobro para la toma de exámenes médicos.

Salidas

Resultados de exámenes que incluye lo solicitado por el médico.

Recursos

Recursos tecnológicos: Equipos de computación, Equipos y materiales de Laboratorio

Recursos Humanos: Cajera, Personal de Laboratorio

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



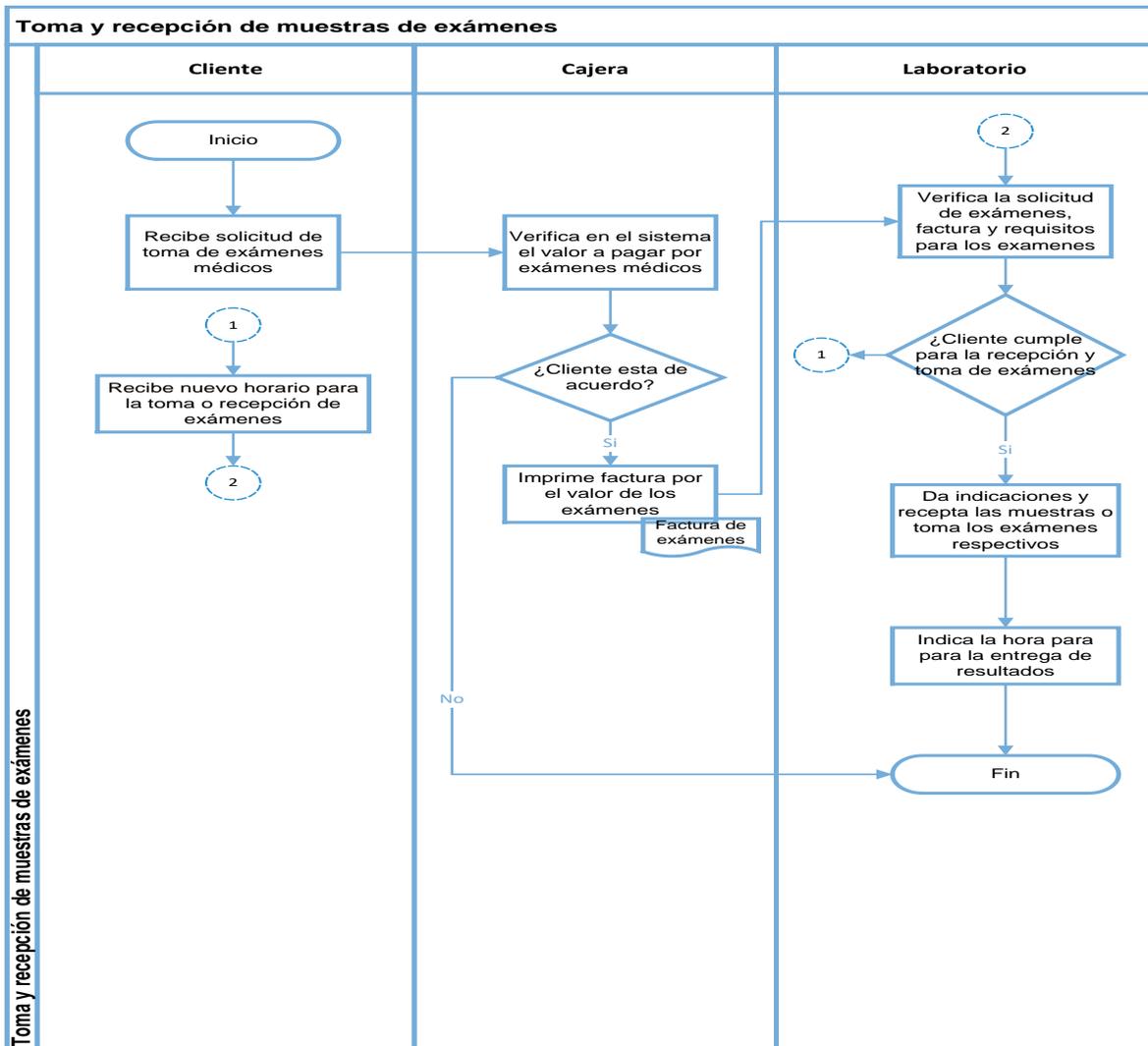
Controles

Verificación de solicitud de exámenes, factura y cumplimiento de requisitos para la toma o recepción de exámenes.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



Flujograma de Toma y recepción de muestras de exámenes

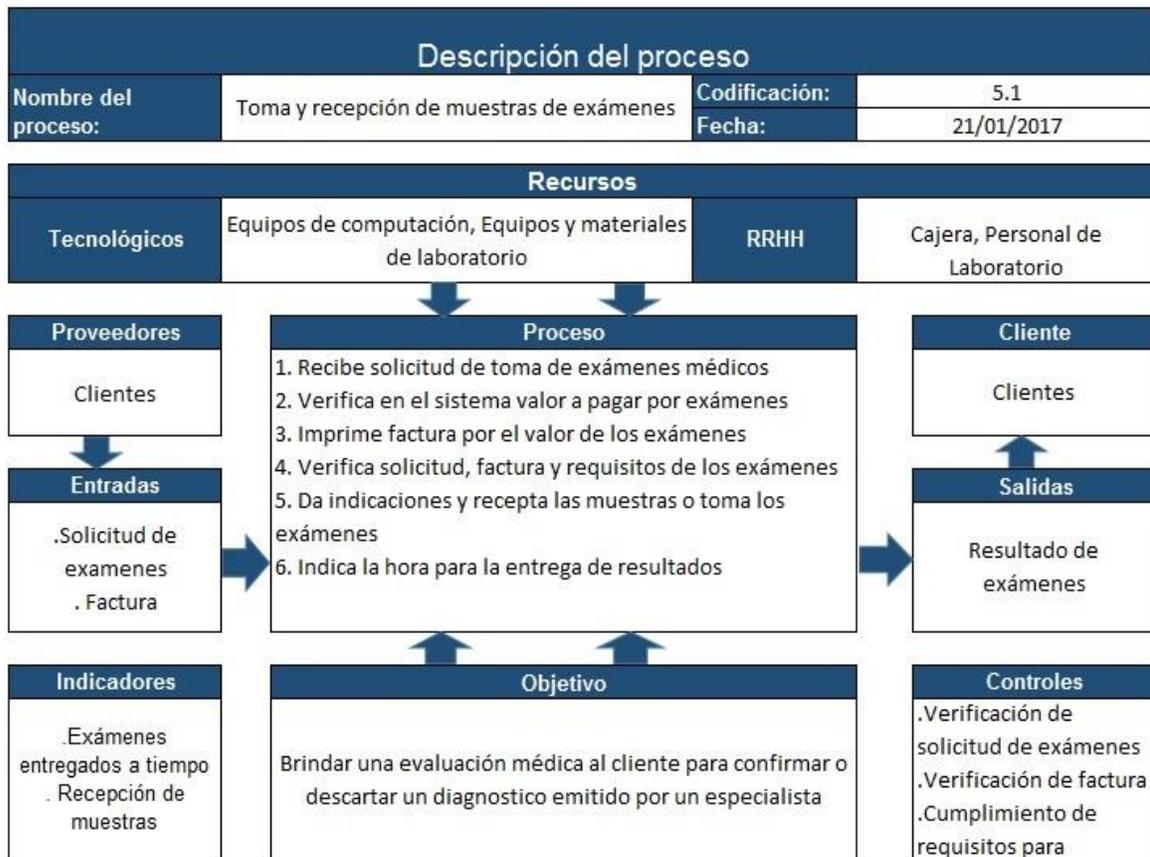


Indicadores de gestión							
Indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Unidad de medida	Algoritmo	Frecuencia	Responsable
1	Efectividad	Exámenes entregados a tiempo	Mide los exámenes entregados fuera de hora asignada	%	(numero de exámenes no entregados a tiempo/numero de exámenes entregados a tiempo)*100	Mensual	Laboratorio
2	Calidad	Recepcion de muestras recibidas	Mide el numero de muestras que son aceptadas	%	(Muestras de exámenes que no cumplen requisitos/total de muestras recibidas)*100	Mensual	Laboratorio

Elaborado por: Francisco Pérez G.	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:



Ficha de Toma y recepción de muestras de exámenes



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



6.1 Prescripción médica

Descripción

El proceso, inicia cuando recibe la prescripción médica por el cliente para saber la totalidad de la misma. Si el cliente se encuentra de acuerdo se emite la factura caso contrario se da facilidades al cliente para obtener la receta con menor cantidad de medicamentos.

Entrada

Prescripción médica: Documento que es emitido por un especialista para tratar la molestia del paciente.

Forma de pago: Efectivo, tarjeta de débito o tarjeta de crédito.

Salida

Factura: Documento donde consta el cobro de los medicamentos de la prescripción medica

Recursos

Recursos tecnológicos: Equipos de computación, POST de Data Fast

Recursos Humanos: Cajera de Farmacia

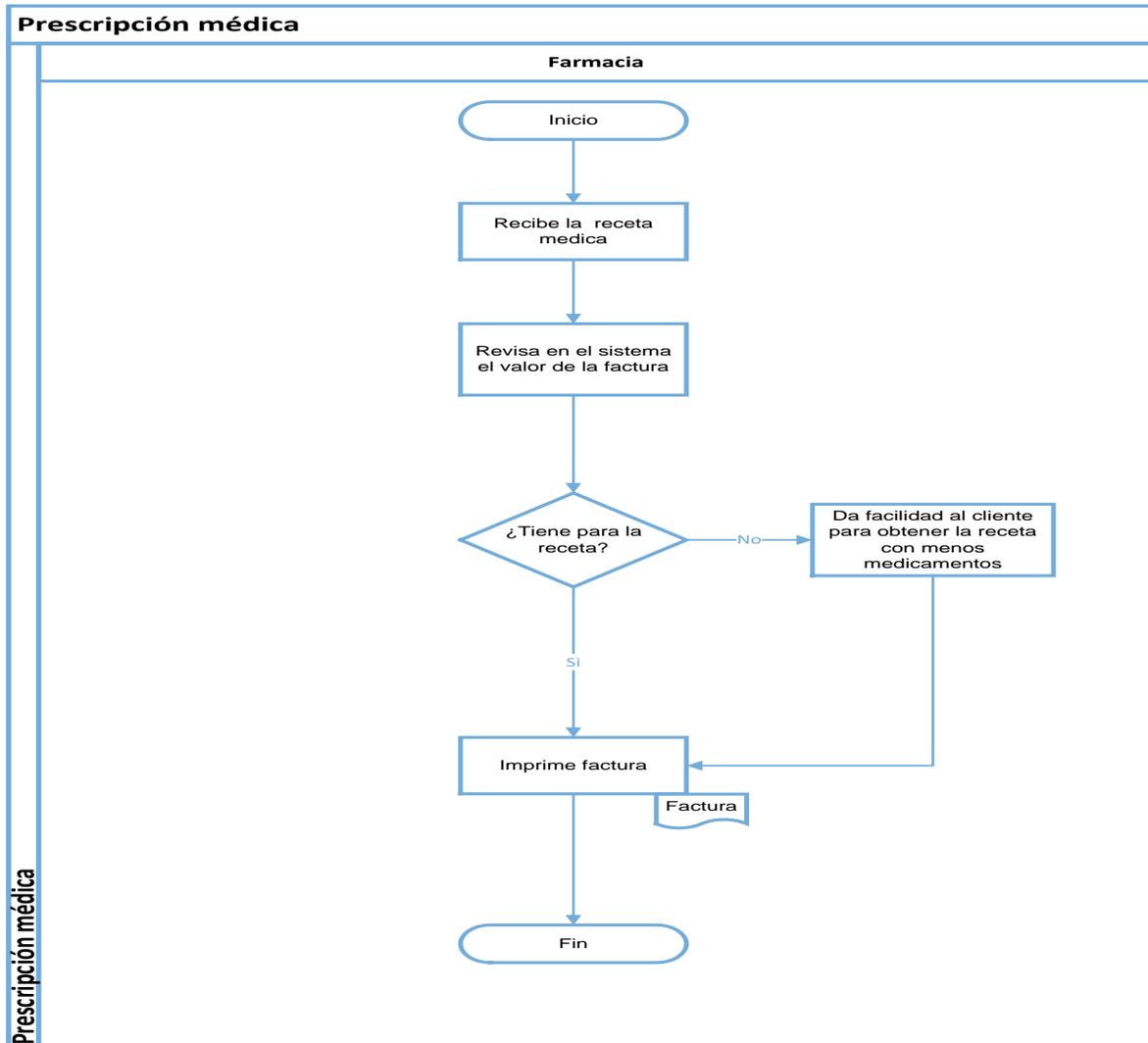
Controles

Cuadre de caja por turno terminado, Cuadre de data Fast, Verificación de salida de productos.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



Flujograma de Prescripción médica

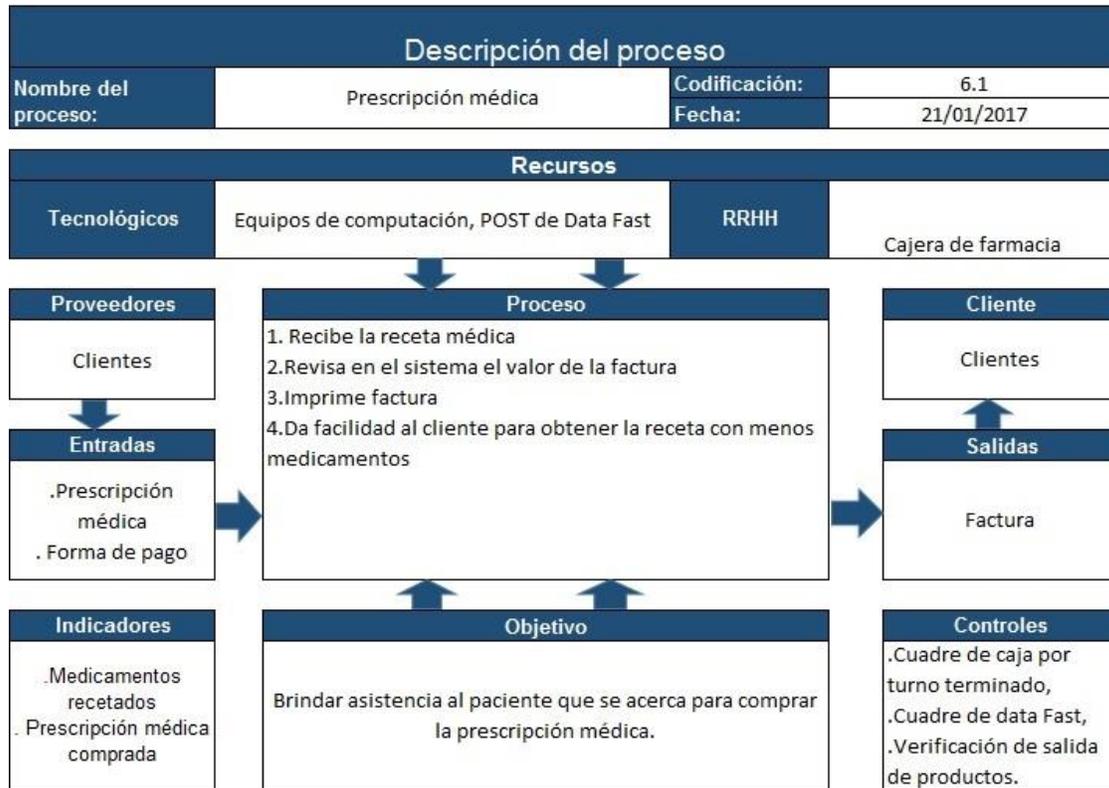


Indicadores de gestión							
Indicador	Productividad Variable	Nombre del indicador	Descripción	Unidad de medida	Algoritmo	Frecuencia	Responsable
1	Productividad	Medicamentos recetados	Medir la cantidad de medicamentos recetados	%	(Cantidad de medicamentos recetados/ total de consultas)*100	Mensual	Jefe Administrativo
2	Crecimiento	Prescripción medica comprada	Mide la cantidad de prescripciones medicas adquiridas por clientes de la institución	%	(Cantidad de clientes que compran con prescripcion medica de la empresa/ Total de prescripciones medicas vendidas)	Mensual	Jefe Administrativo

Elaborado por: Francisco Pérez G.	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:



Ficha de prescripción medica



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



7.1 Pago a empleados

Descripción

En este proceso se realiza el pago a los empleados de la empresa considerando siempre el cobro de multas y atrasos, así como las horas extras que cumple el personal.

Entradas

Registro de multas: Valor a cobrar por multas al personal de la empresa

Corte de personal y horas extras: Personal que ingreso y el pago correspondiente por horas extras

Salidas

Rol de pago: Documento donde se detalla el pago al empleado, así como los respectivos descuentos.

Recursos

Recursos tecnológicos: Computadoras, programa de computación, impresora

Recursos Humanos: Tesorería, Recursos Humanos, Contabilidad, Dirección General

Controles

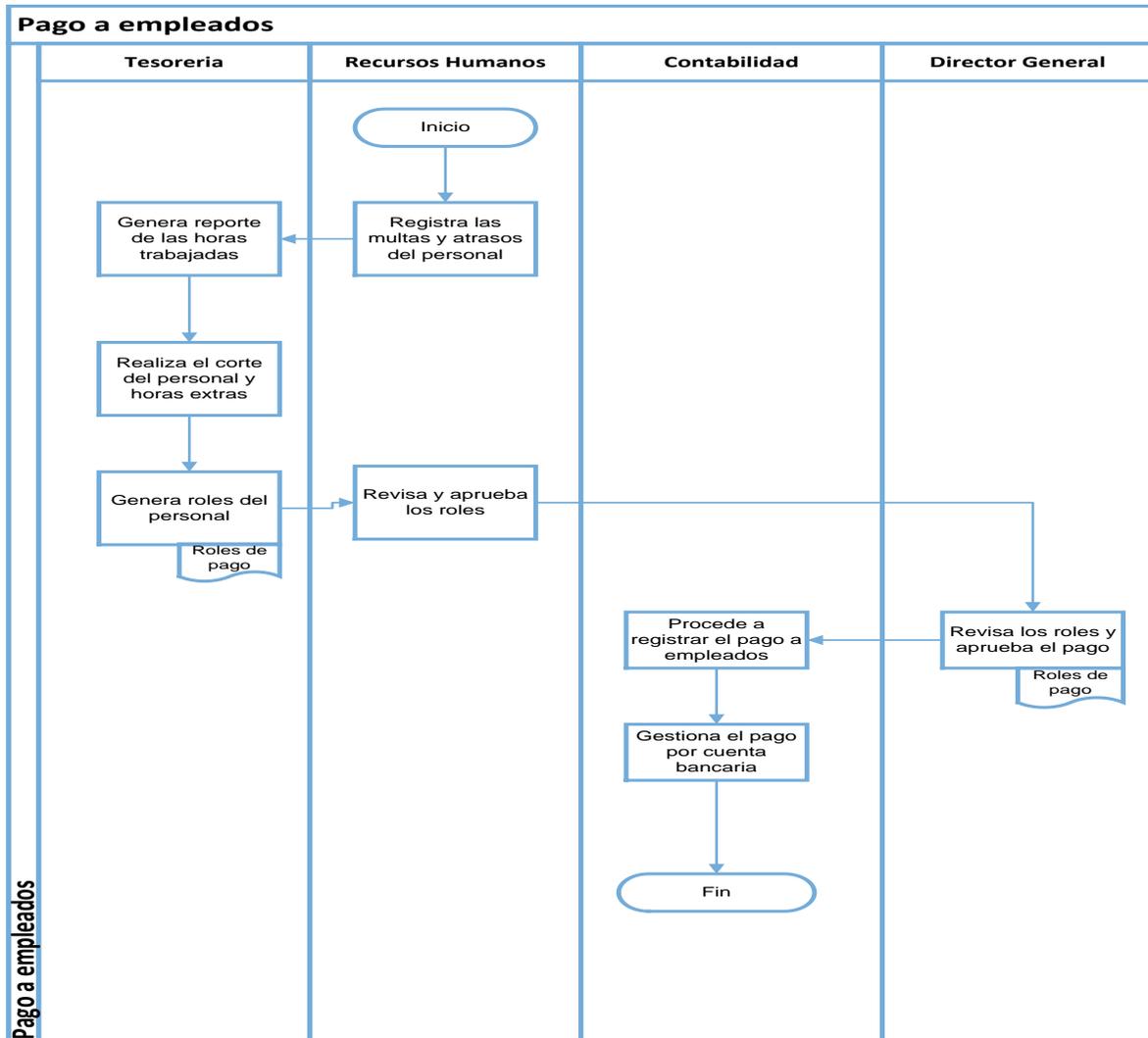
Reporte de horas trabajadas

Registro de multas y atrasos

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



Flujograma de Pago a empleados

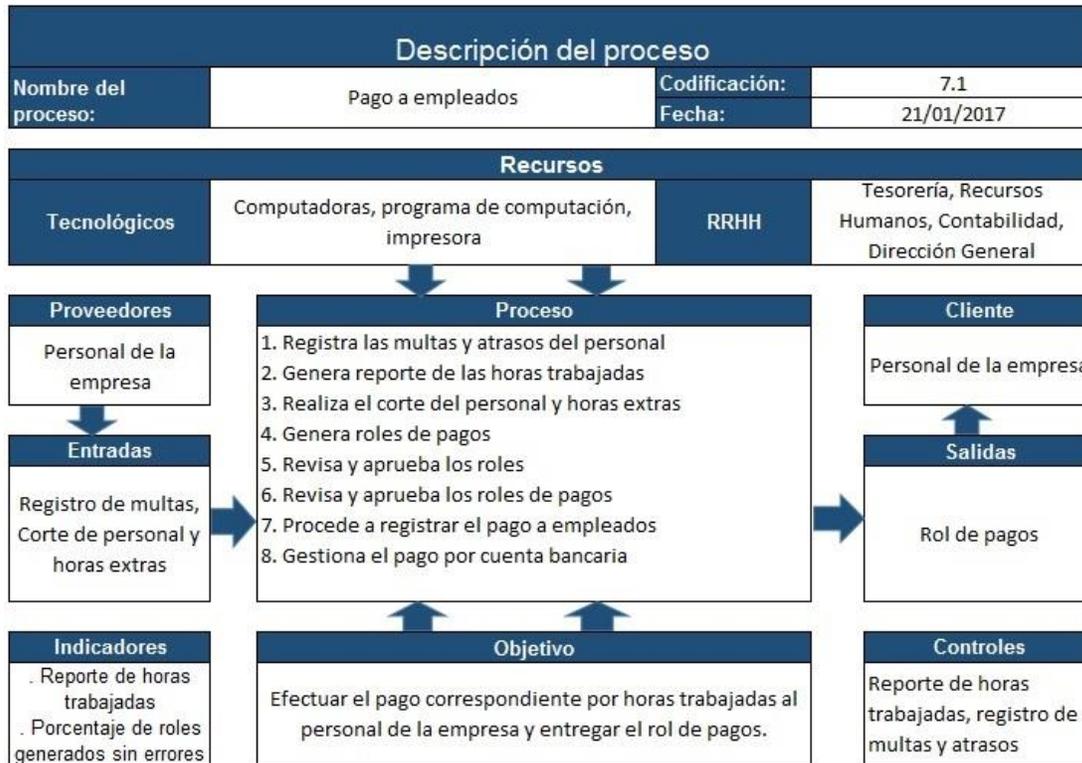


Indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Unidad de medida	Algoritmo	Frecuencia	Responsable
1	Resultado	Reporte de horas trabajadas	Mide el valor de hora extra por cada empleado	tiempo	(# de horas extras/# de horas normales trabajadas)	Mensual	Recursos Humanos
2	Eficiencia	Porcentaje de roles generados sin errores	Mide la cantidad de roles de pagos generados eficientemente	%	(# de roles generados sin errores/# total de roles generados)	Mensual	Recursos Humanos

Elaborado por: Francisco Pérez G.	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:



Ficha de Pago a empleados



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



7.2 Pago a proveedores

Descripción

El proceso de pago a proveedores inicia cuando el proveedor recibe la orden de compra y realiza el respectivo despacho, luego el departamento de compra es la encargada de efectuar el pago en el día que tiene asignado.

Entradas

Orden de compra: Documento mediante el cual se formaliza la compra de productos al proveedor seleccionado.

Factura: Documento de los valores a cobrar por el despacho de los productos.

Salida

Elaboración de pago: Se efectúa el pago correspondiente por el despacho de los productos.

Recursos

Recursos tecnológicos: computadoras, programas de computación

Recursos Humanos: Contabilidad

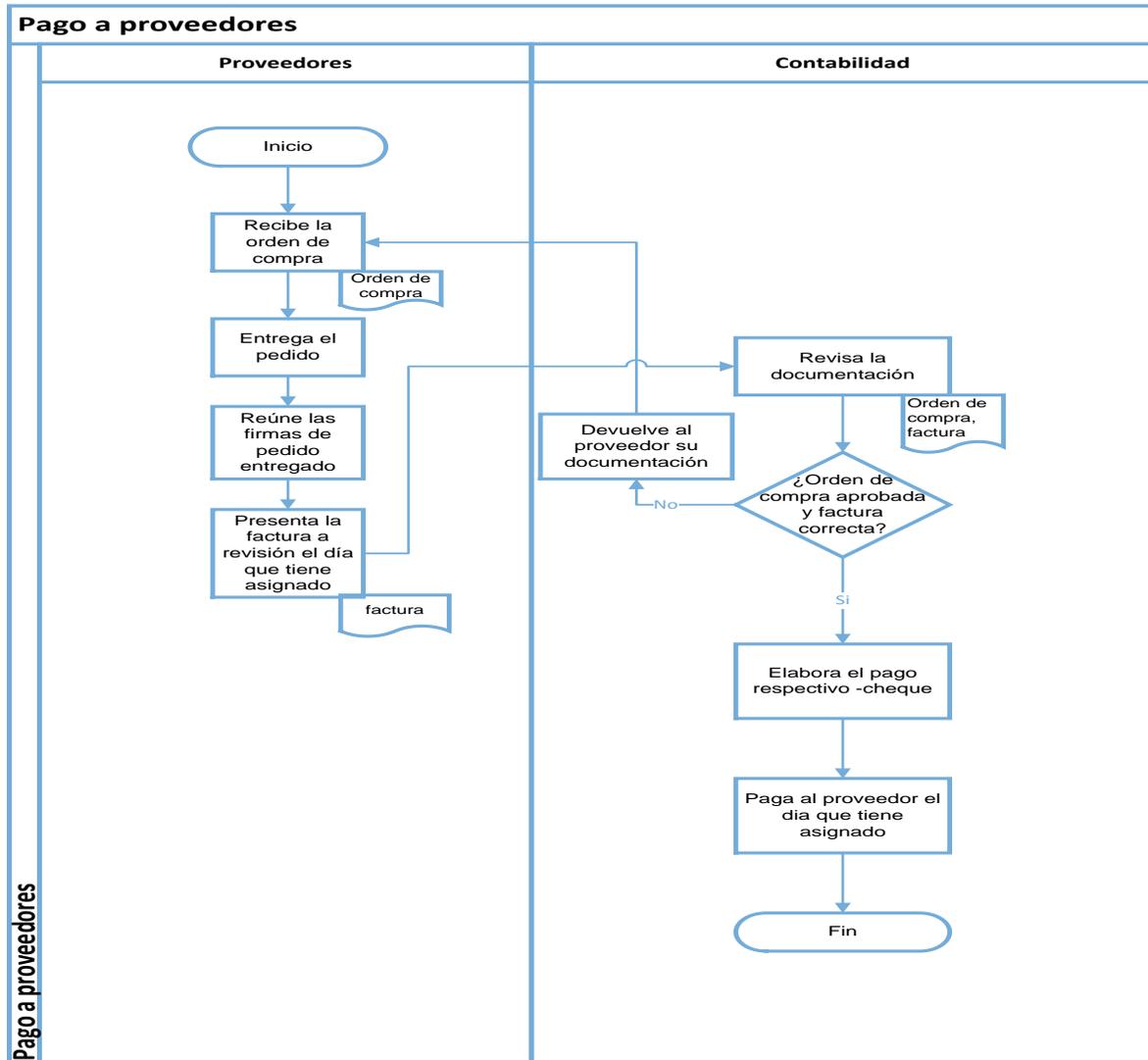
Controles

Revisión de facturas contra las órdenes de compra

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



Flujograma de Pago a proveedores

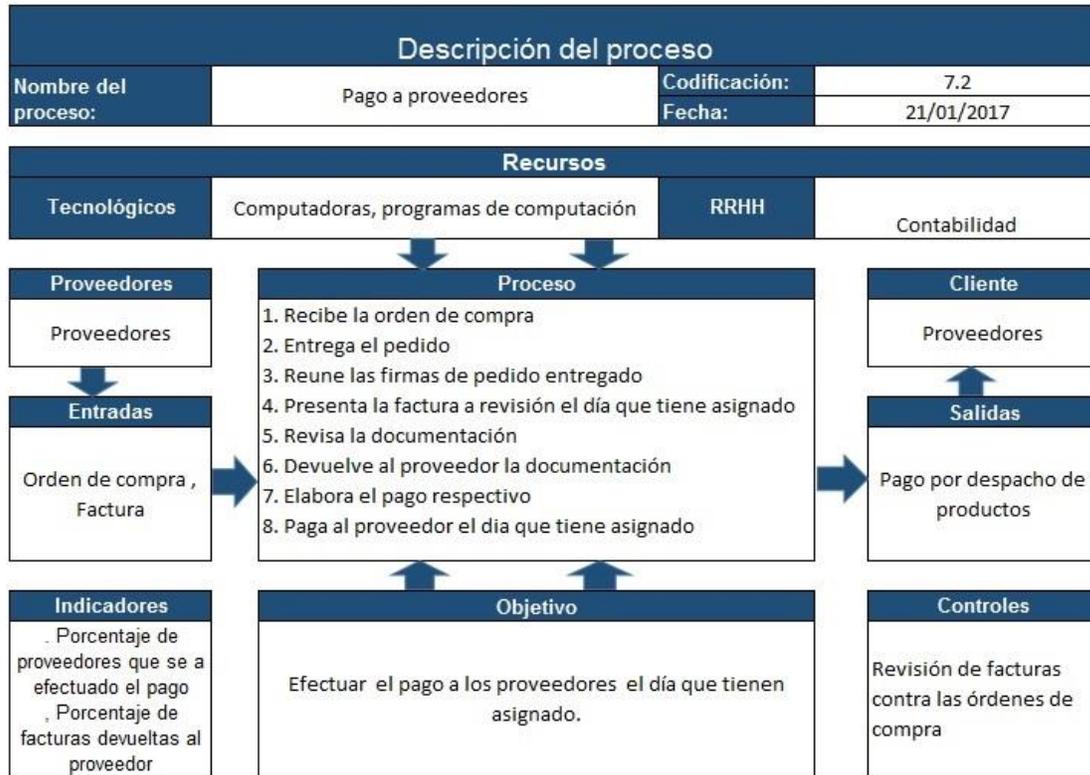


Indicadores de gestión							
Indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Unidad de medida	Algoritmo	Frecuencia	Responsable
1	Efectividad	Porcentaje de proveedores que se a efectuado el pago	Mide la cantidad de proveedores que se a realizado el pago	%	$(\text{Cantidad de proveedores se pagaron a tiempo} / \# \text{ total de proveedores}) * 100$	Mensual	Jefe de Contabilidad
2	Eficiencia	Porcentaje de facturas devueltas al proveedor	Mide el porcentaje de facturas devueltas	%	$(\# \text{ de facturas devueltas al proveedor} / \# \text{ total de facturas recibidas})$	Mensual	Jefe de Contabilidad

Elaborado por: Francisco Pérez G.	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:



Ficha de Pago a proveedores



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



7.3 Inventario de farmacia

Descripción

El proceso de inventario de farmacia, inicia con la impresión de los productos por laboratorios realizan el conteo físico y si es el caso se obtienen diferencias realizan el ajuste respectivo para dejar cuadrado el inventario.

Entradas

Reporte de productos por laboratorios

Salidas

Documentos de inventario realizado.

Recursos

Recursos tecnológicos: Computadoras

Recursos Humanos: Control Interno, Responsable de farmacia, Contabilidad

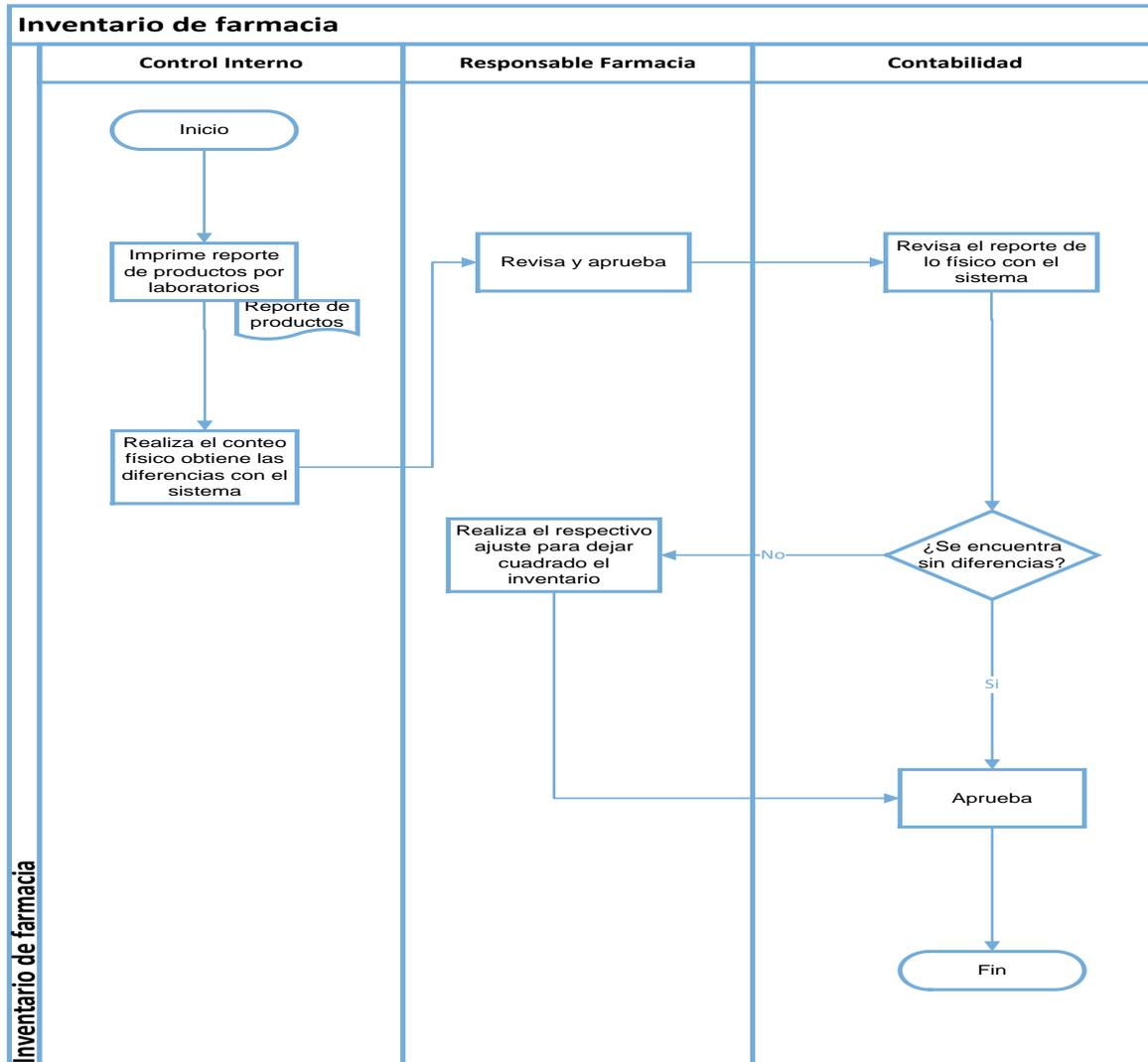
Controles

Control de productos que se encuentran en el sistema contra productos contados físicamente.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



Flujograma de Inventario de farmacia

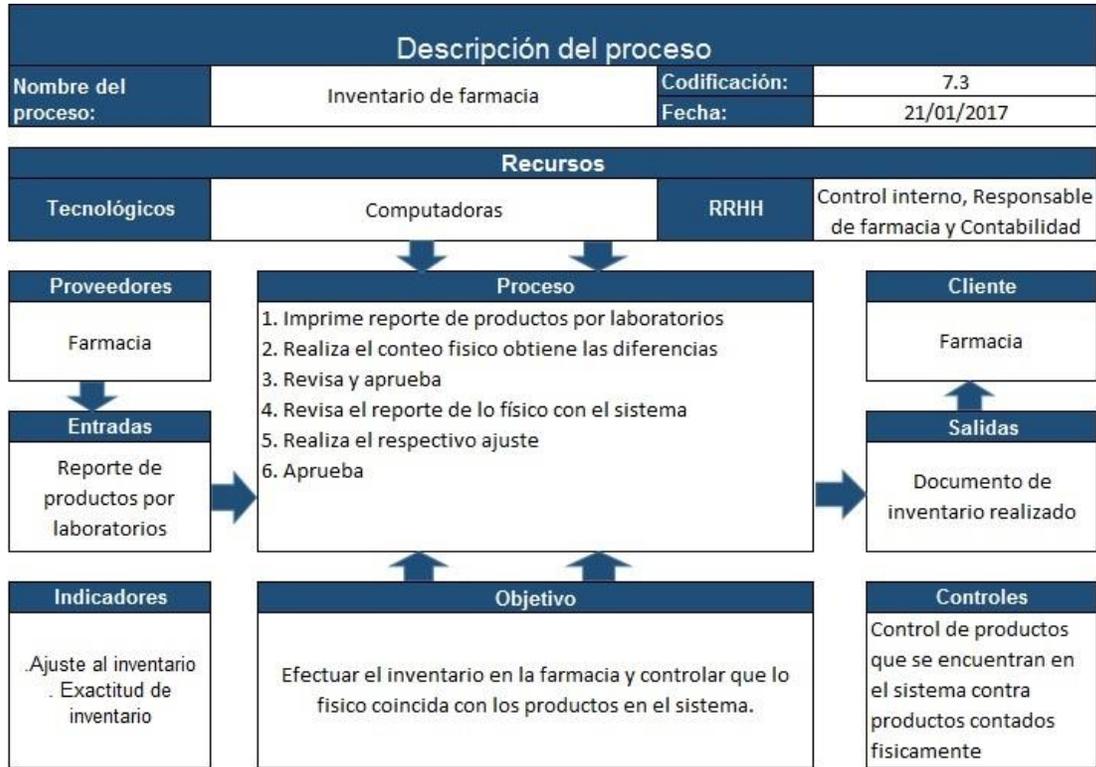


Indicadores de gestión							
Indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Unidad de medida	Algoritmo	Frecuencia	Responsable
1	Eficiencia	Ajuste al inventario	Cantidad de ajustes efectuados	%	Cantidad de ajustes efectuados/ Total de productos inventariados	Mensual	Control Interno
2	Efectividad	Exactitud de inventario	Mide el nivel de confiabilidad de la farmacia	\$	Valor de diferencias/valor total de inventario	Mensual	Control Interno

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



Ficha de Inventario de farmacia



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



7.4 Inventario de Bodega

Descripción

El proceso de Inventario de bodega se basa en el control de la mercadería, en el registro de entrada y salida de los productos que el inventario físico con el que se maneja en los sistemas sean iguales y no exista ni faltantes ni sobrantes.

Entrada

Existencia de productos en bodega

Kardex

Salidas

Documento de Inventario realizado

Recursos

Recursos tecnológicos: Computadoras

Recursos Humanos: Control Interno, Responsable de farmacia, Contabilidad

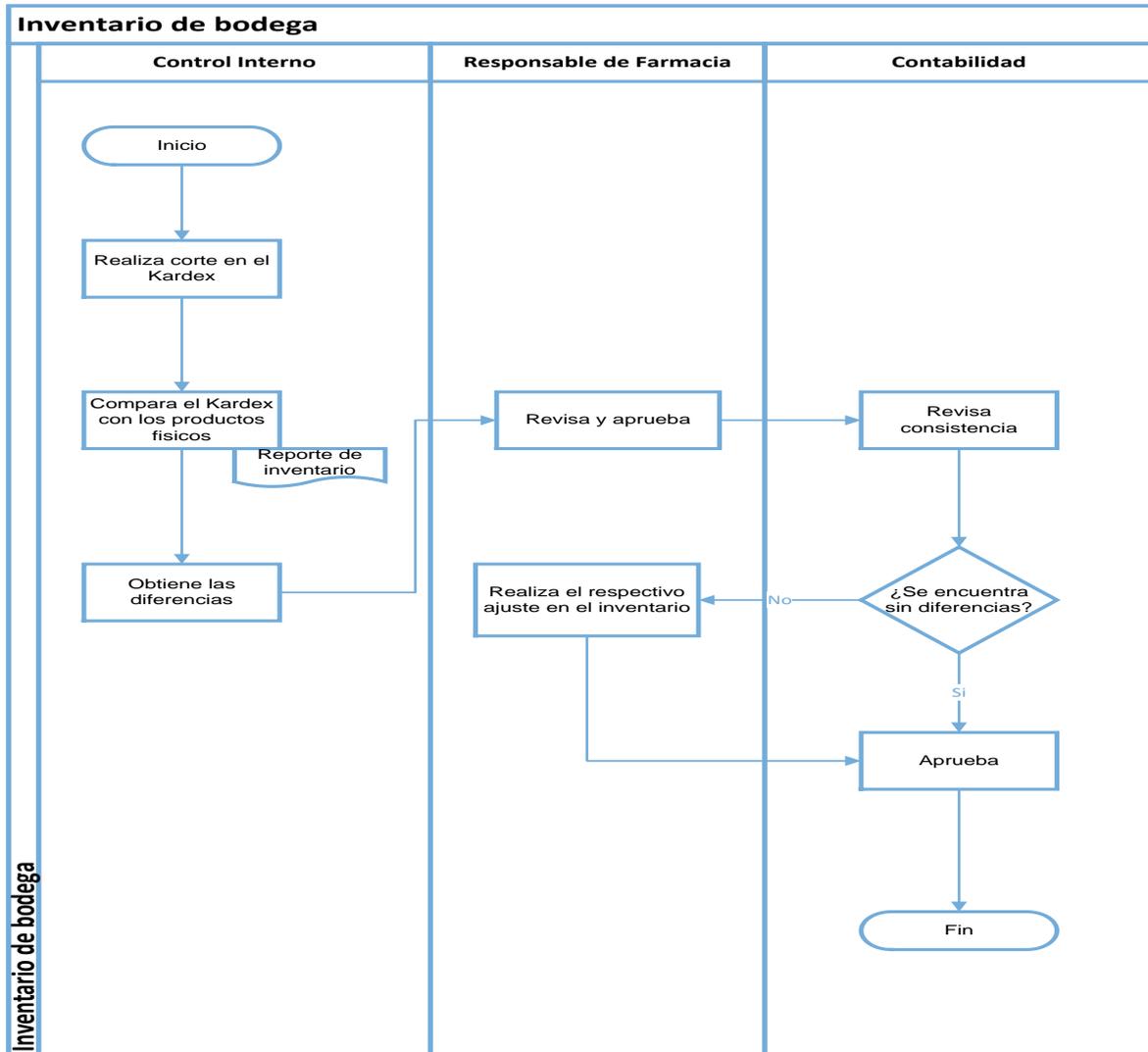
Controles

Control de productos que se encuentran en el sistema contra productos contados físicamente en la bodega.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



Flujograma de Inventario de Bodega

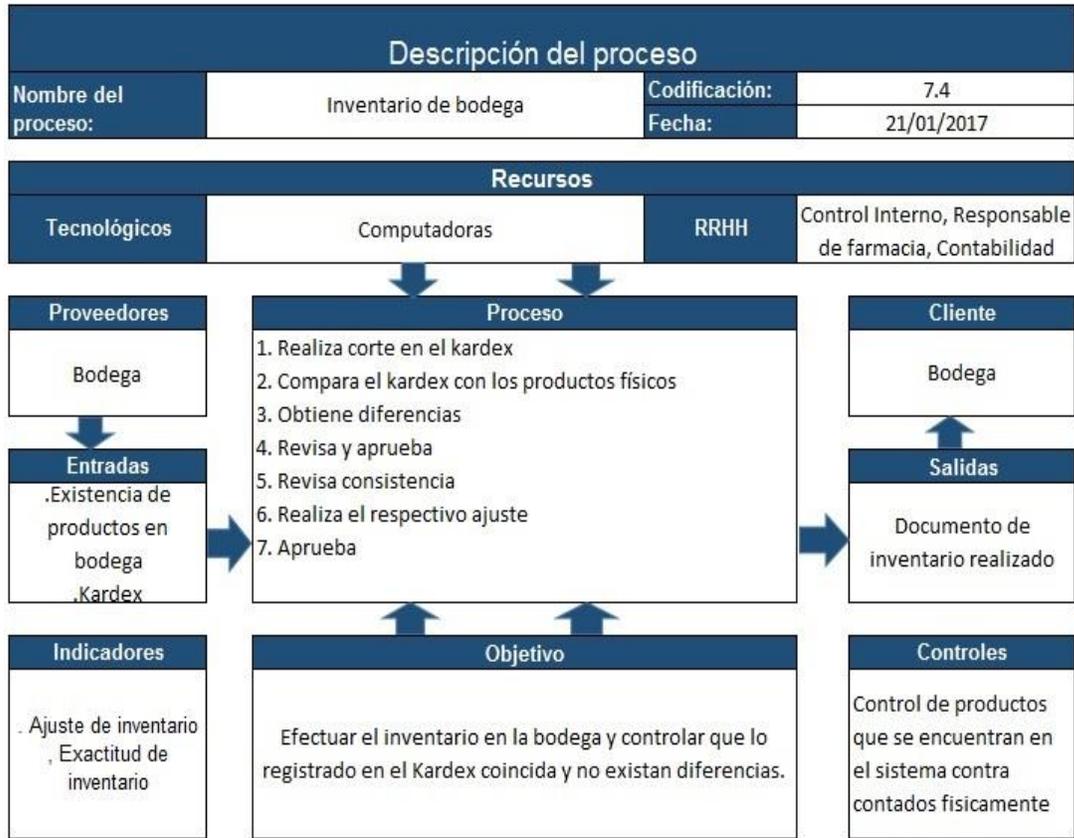


Indicadores de gestión							
Indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Unidad de medida	Algoritmo	Frecuencia	Responsable
1	Eficiencia	Ajuste al inventario	Cantidad de ajustes efectuados	%	Cantidad de ajustes efectuados/ Total de productos inventariados	Mensual	Control Interno
2	Efectividad	Exactitud de inventario	Mide el nivel de confiabilidad de la bodega	\$	Valor de diferencias/Valor total de inventario	Mensual	Control Interno

Elaborado por: Francisco Pérez G.	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:



Ficha de Inventario de Bodega



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



8.1 Selección de personal

Descripción

El proceso de selección de personal, inicia con el requerimiento de personal por parte del Jefe de cada Área, luego recursos humanos gestiona y crea un perfil del aspirante, recepta las hojas de vida de las personas interesadas por el puesto y preselecciona en base a revisión de experiencia, estudios, los preseleccionados son enviados con el director general para una entrevista indicándole que existe un periodo de aprendizaje en el cual el aspirante ya es evaluado.

Entrada

Requerimiento de personal efectuado por Jefe de Área

Recepta Hojas de vida de los aspirantes

Salidas

Aspirante ingresa a la etapa de Aprendizaje.

Recursos

Recursos tecnológicos: Computadora, internet, celular

Recursos Humanos: Jefe de Área, Recursos Humanos, Director General

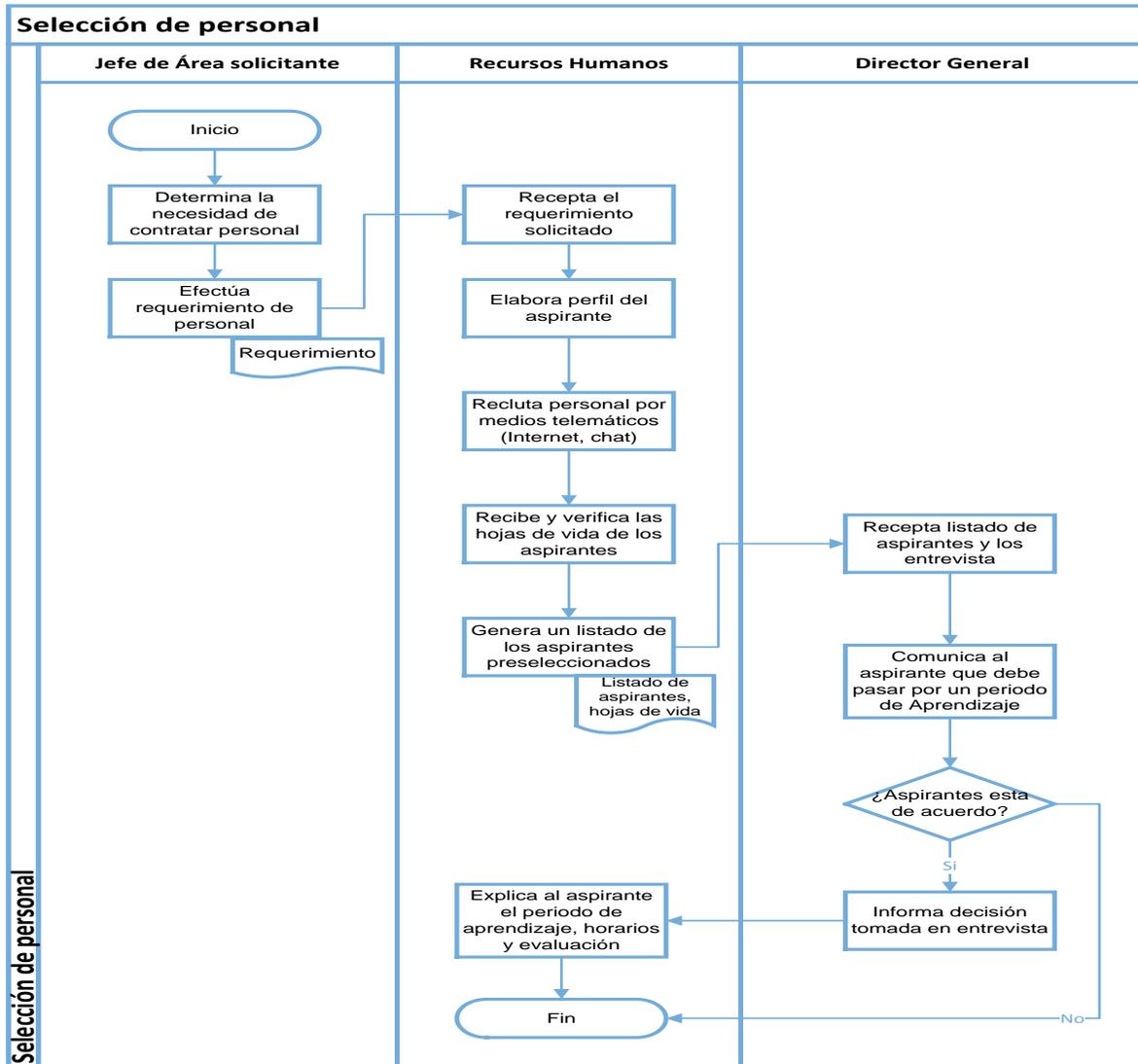
Control

Revisión de hojas de vidas para el puesto de trabajo.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



Flujograma de Selección de personal

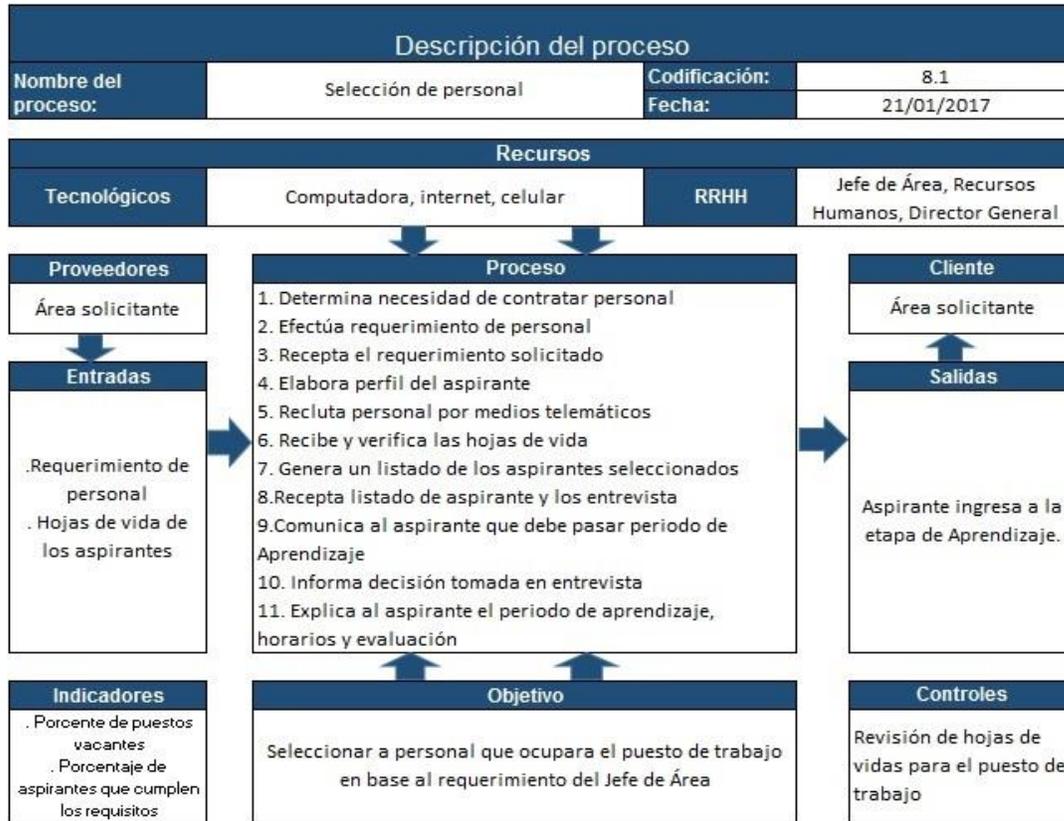


Indicadores de gestión							
Indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Unidad de medida	Algoritmo	Frecuencia	Responsable
1	Eficiencia	Porcentaje de Puestos vacantes	Mide el valor de puestos vacantes	%	# de puestos vacantes/ # total de puestos ocupados	Mensual	Recursos Humanos
2	Calidad	Porcentaje de aspirantes que cumplen los requisitos	Mide la cantidad de aspirantes que son idóneos para el puesto	%	Total de postulantes preseleccionados/total de hojas de vida recibidas	Mensual	Recursos Humanos

Elaborado por: Francisco Pérez G.	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:



Ficha de Selección de personal



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



8.2 Capacitación y Aprendizaje

Descripción

El proceso de Capacitación y Aprendizaje se basa en la planificación que tiene el área de recursos humanos en conjunto con los jefes Áreas para la capacitación del personal que ya pertenece a la empresa y de Aprendizaje para el aspirante que desea ingresar a la empresa.

Entradas

Programa de capacitación

Asignación de tareas personal nuevo

Salidas

Personal de la empresa capacitada y personal nueva apto para ocupar el puesto de trabajo.

Recursos

Recursos tecnológicos: Computadora, internet, proyector

Recursos Humanos: Recursos Humanos, Jefe de Áreas.

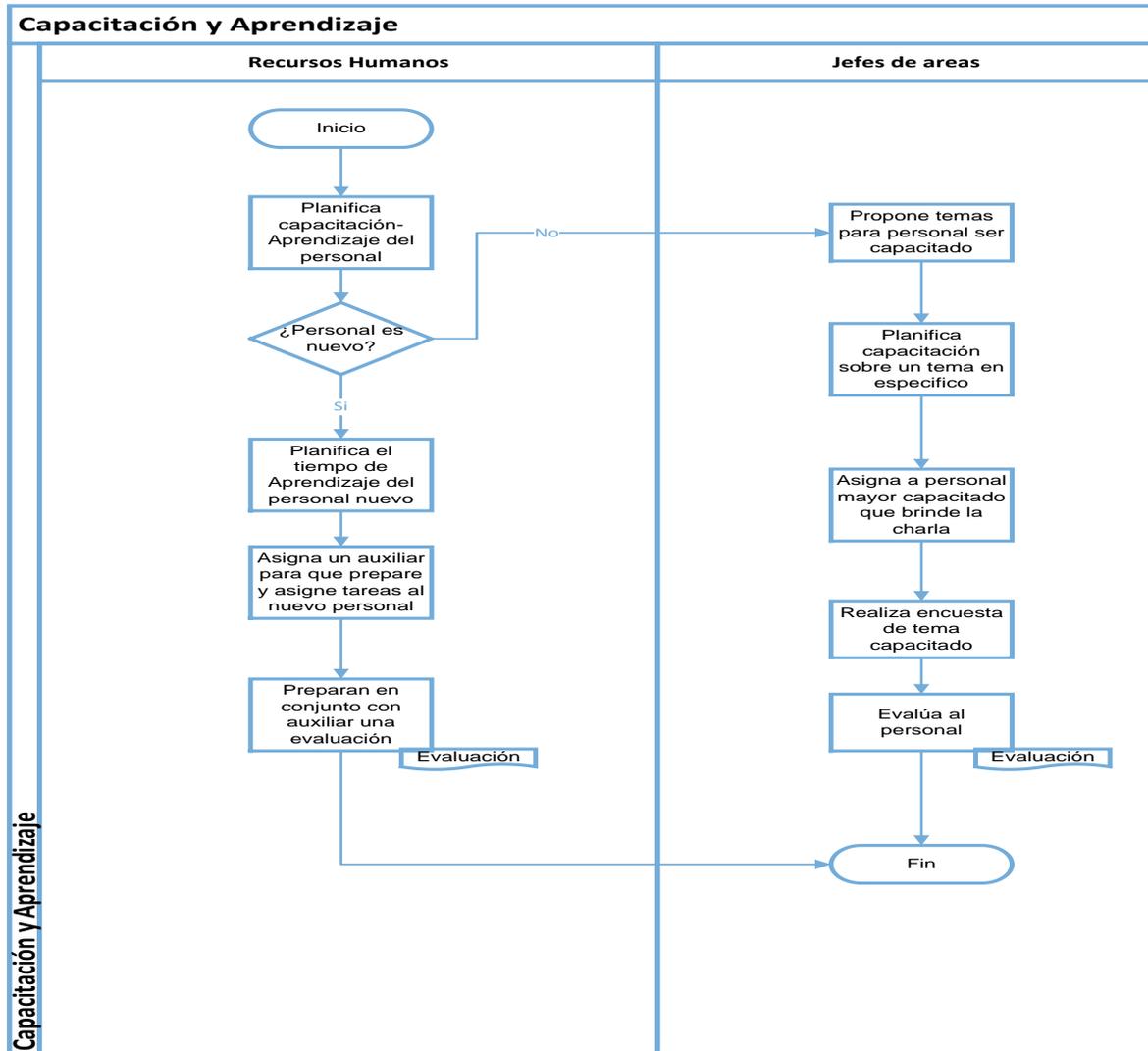
Controles

Evaluaciones efectuadas al personal nuevo así como a los aspirantes

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



Flujograma de Capacitación y Aprendizaje.

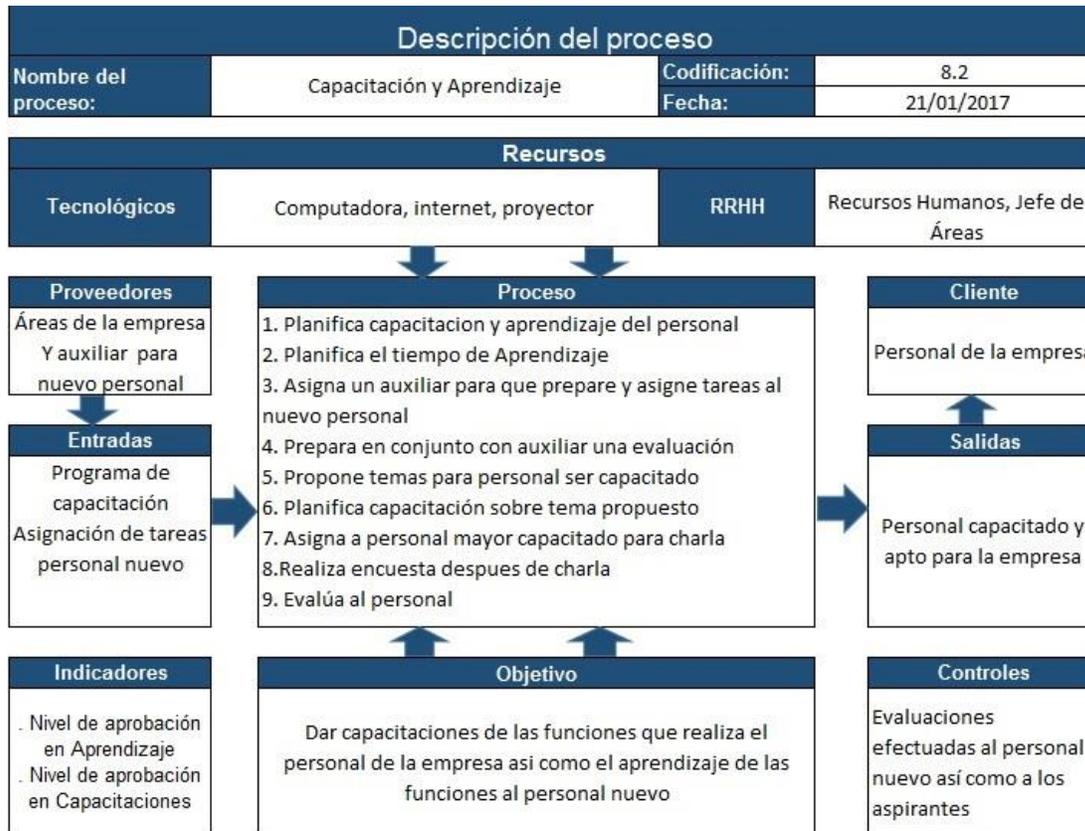


Indicadores de gestión							
Indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Unidad de medida	Algoritmo	Frecuencia	Responsable
1	Eficiencia	Nivel de aprobación en Aprendizaje	Mide la cantidad de personas que aprueban las evaluaciones	%	Personas que aprobaron evaluaciones en Aprendizaje/ Total de personas en periodo de Aprendizaje	Trimestral	Recursos Humanos
2	Eficiencia	Nivel de aprobación en personal Capacitado	Mide la cantidad de personas que aprueban las evaluaciones	%	Persona que aprobaron las capacitaciones/Total de personal que asistio a las capacitaciones	Trimestral	Recursos Humanos

Elaborado por: Francisco Pérez G.	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:



Ficha de Capacitación y Aprendizaje



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



8.3 Contratación de personal

Descripción

El proceso de contratación de personal, inicia cuando el aspirante ha culminado con éxito el periodo de aprendizaje y se comunica que pasa a ser personal de la empresa aquí se explica el horario asignado, sueldo y para el registro que sirve para la marcación de ingreso y salida.

Entrada

Cumplimiento de periodo de Aprendizaje: En esto el aspirante ha cumplido con satisfacción el periodo de aprendizaje por lo cual se gestiona su vinculación.

Salida

Contrato: Documento donde la empresa y el aspirante se comprometen a cumplir las condiciones.

Recursos

Recursos tecnológicos: Computadoras

Recursos Humanos: Recursos Humanos y Contabilidad

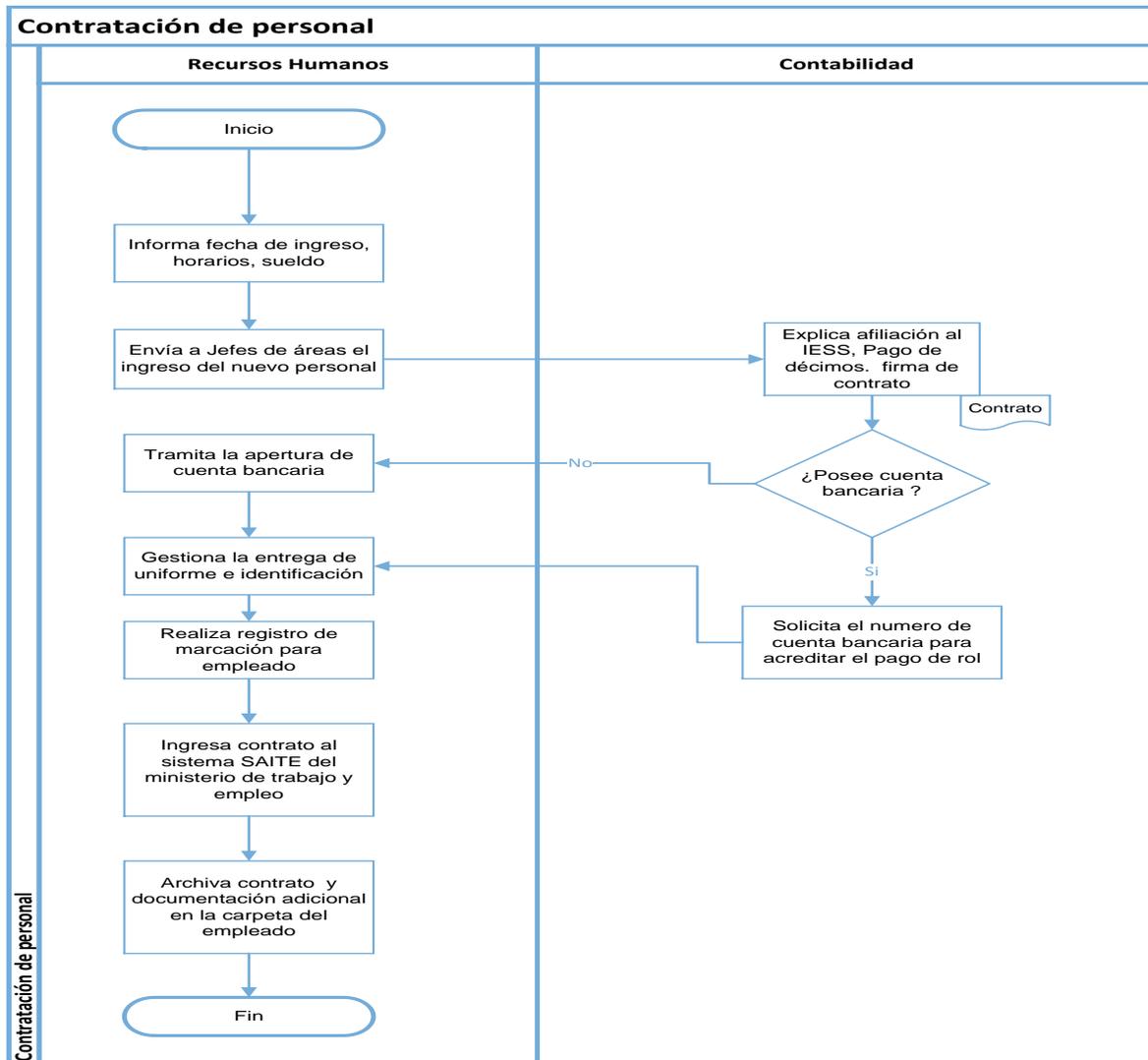
Controles

Código de trabajo: Documento jurídico mediante el cual el Estado regula las condiciones de trabajo.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



Flujograma de contratación de personal

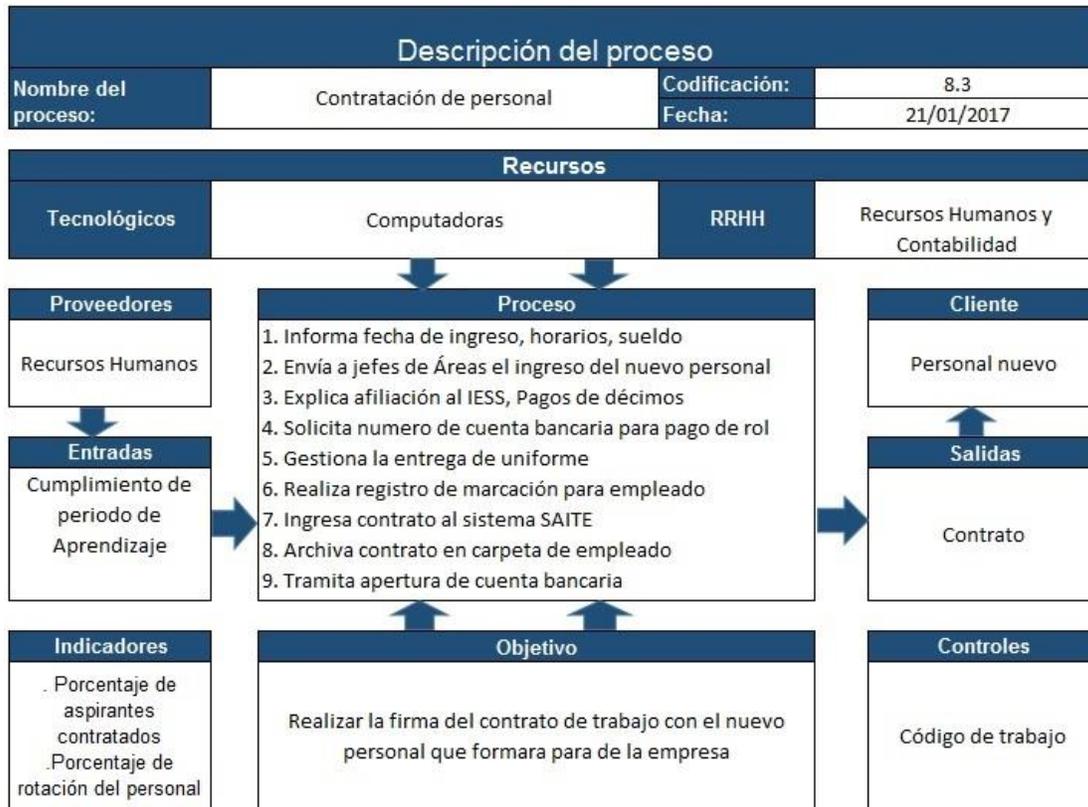


Indicadores de gestión							
Indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Unidad de medida	Algoritmo	Frecuencia	Responsable
1	Efectividad	Porcentaje de aspirantes contratados	Mide el número total del personal contratado	%	# de aspirantes contratados / # de aspirantes convocados	mensual	Recursos Humanos
2	Efectividad	Porcentaje de rotación del personal	Mide la rotación de empleados que tiene la empresa	%	# de renuncias o despidos / # total de empleados	Anual	Recursos Humanos

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



Ficha de contratación de personal



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



9.1 Mantenimiento correctivo de equipos

Descripción

El proceso de mantenimiento correctivo de equipos, empieza cuando el jefe de mantenimiento recibe el requerimiento de alguna área de la empresa, El asistente de mantenimiento se acerca al área si soluciona el problema hace firmar el requerimiento como solucionado sino se puede solucionar se solicita autorización para pedir una solución a servicios externos.

Entradas

Requerimiento del área solicitante

Salida

Requerimiento solucionado y firmado

Recursos

Recursos tecnológicos: Computadoras, accesorios y materiales

Recursos Humanos: Jefe de mantenimiento, Asistente de mantenimiento

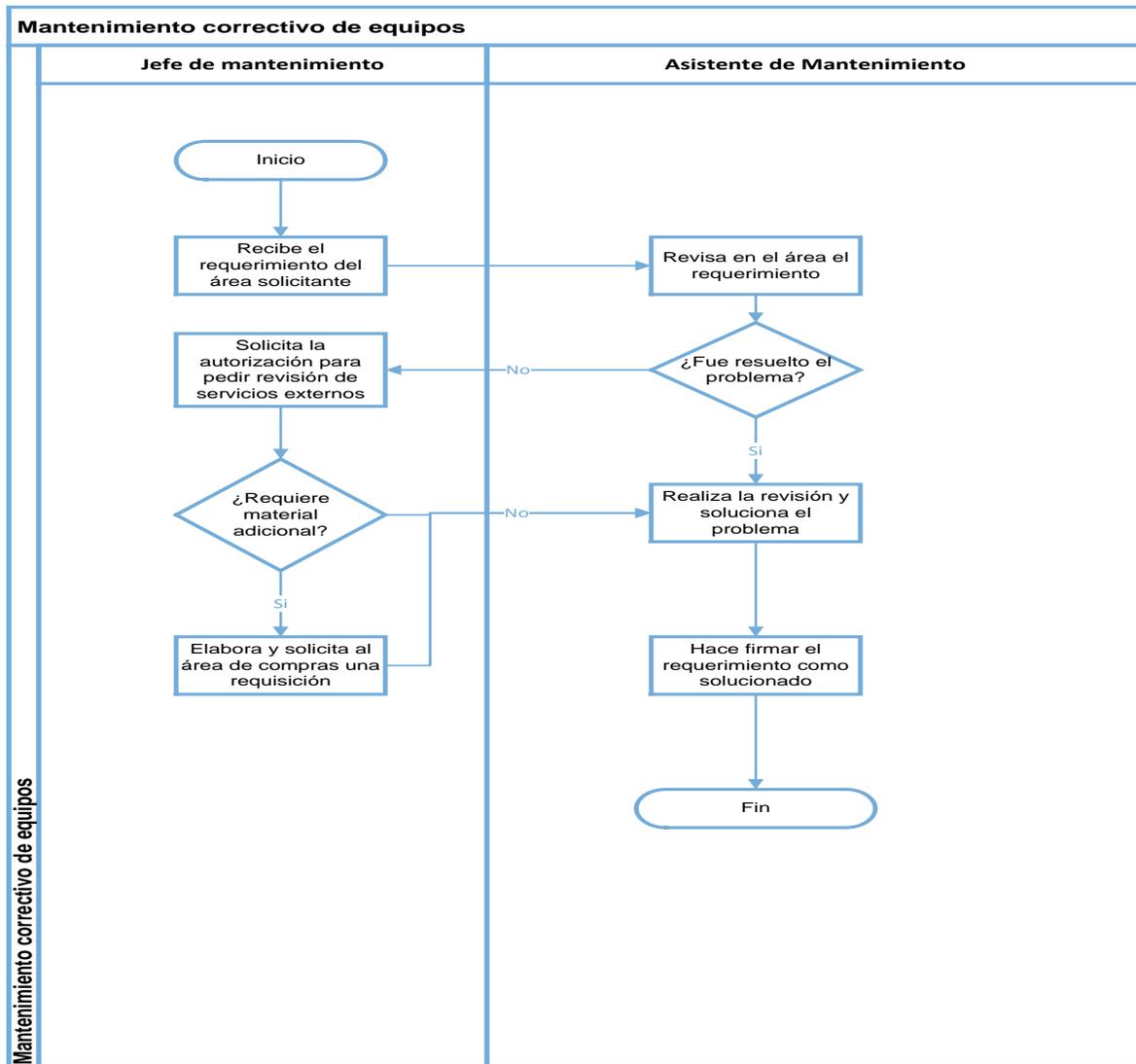
Controles

Requerimiento de trabajo: Documento requerido antes de efectuar cualquier trabajo de mantenimiento.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



Flujograma de Mantenimiento correctivo de equipos

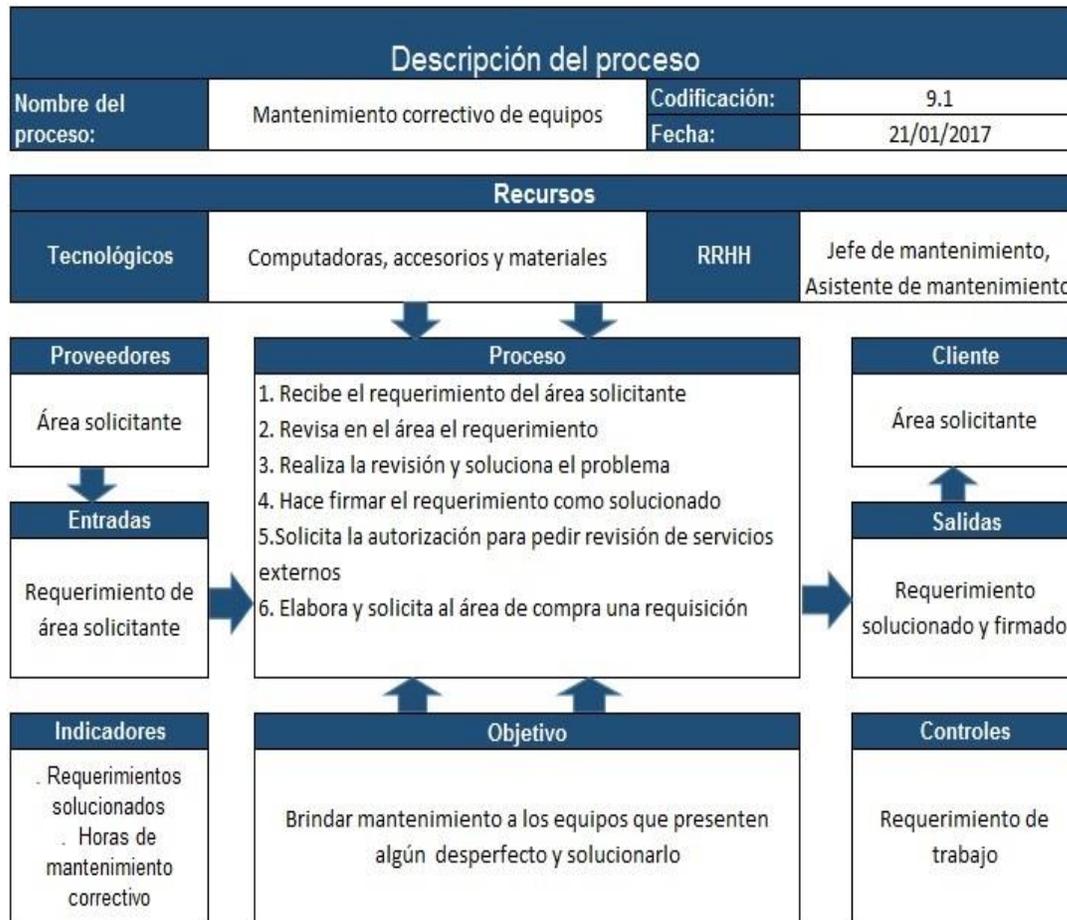


Indicadores de gestión							
Indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Unidad de medida	Algoritmo	Frecuencia	Responsable
1	Eficiencia	Requerimientos solucionados	Mide el porcentaje de problemas solucionados	%	# de requerimientos solucionados/ # total de requerimientos	Trimestral	Jefe de Mantenimiento
2	Calidad	Horas de mantenimiento correctivo	Mide el número de horas para mantenimiento correctivo	horas	Horas dedicadas al mantenimiento correctivo/ horas totales del mantenimiento	Mensual	Jefe de Mantenimiento

Elaborado por: Francisco Pérez G.	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:



Ficha de Mantenimiento correctivo de equipos



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



9.2 Mantenimiento correctivo de software

Descripción

El proceso de mantenimiento correctivo de software, inicia cuando el área solicitante realiza el requerimiento y se comunica con el servicio externo, el mismo se acerca al área, recibe el requerimiento y soluciona el problema. Sino no logra solucionar el problema propone alternativas hasta reparar el problema.

Entrada

Requerimiento del área solicitante

Salidas

Requerimiento solucionado

Recursos

Recursos tecnológicos: Computadoras, accesorios y materiales

Recursos Humanos: Área solicitante (Usuario)

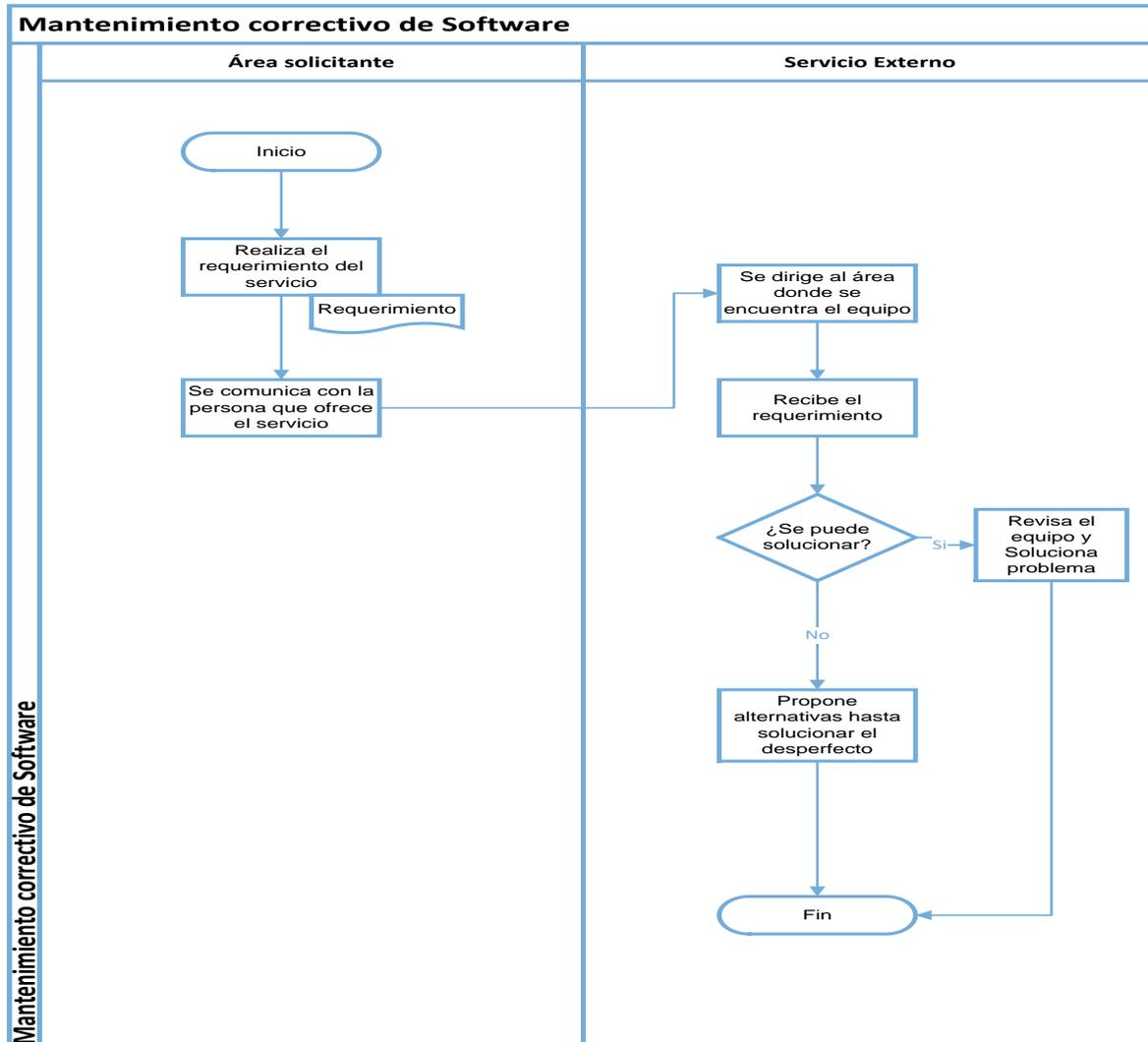
Controles

Requerimiento de trabajo: Documento requerido antes de efectuar cualquier trabajo de mantenimiento.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



Flujograma de Mantenimiento correctivo de software

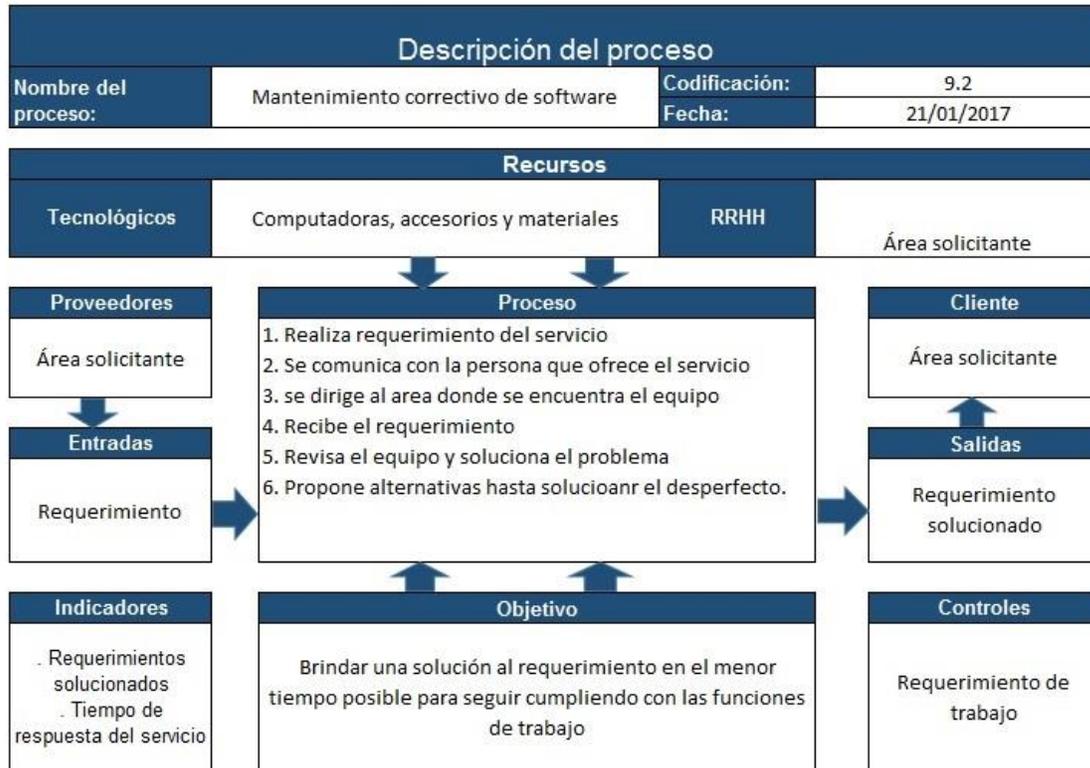


Indicadores de gestión							
Indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Unidad de medida	Algoritmo	Frecuencia	Responsable
1	Eficiencia	Requerimientos solucionados	Mide el porcentaje de problemas solucionados	%	# de requerimientos solucionados/ # total de requerimientos	Trimestral	Jefe de Mantenimiento
2	Tiempo	Tiempo de respuesta del servicio	Mide el tiempo de respuesta del servicio	tiempo	Tiempo que área a solicitado el servicio/Tiempo que el requerimiento es solucionado	Trimestral	Jefe de Mantenimiento

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



Ficha de Mantenimiento correctivo de Software



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



9.3 Compra de accesorios

Descripción

El proceso de compra de accesorios, inicia cuando el jefe de mantenimiento solicita la requisición por un desperfecto, el departamento de compras es el encargado de realizar la orden de compra, espera la revisión y aprobación del director general para proceder a solicitar el producto proveedor seleccionado.

Entrada

Requisición de compra: Documento interno del departamento solicitante para la compra del producto

Cotizaciones: Documento que establece el valor de los productos

Orden de compra: Documento que emite el comprador para solicitar productos a un proveedor.

Salida

Compra de producto solicitado

Recursos

Recursos tecnológicos: Computadoras, teléfonos, internet

Recursos Humanos: Jefe de mantenimiento, Compras, Director General

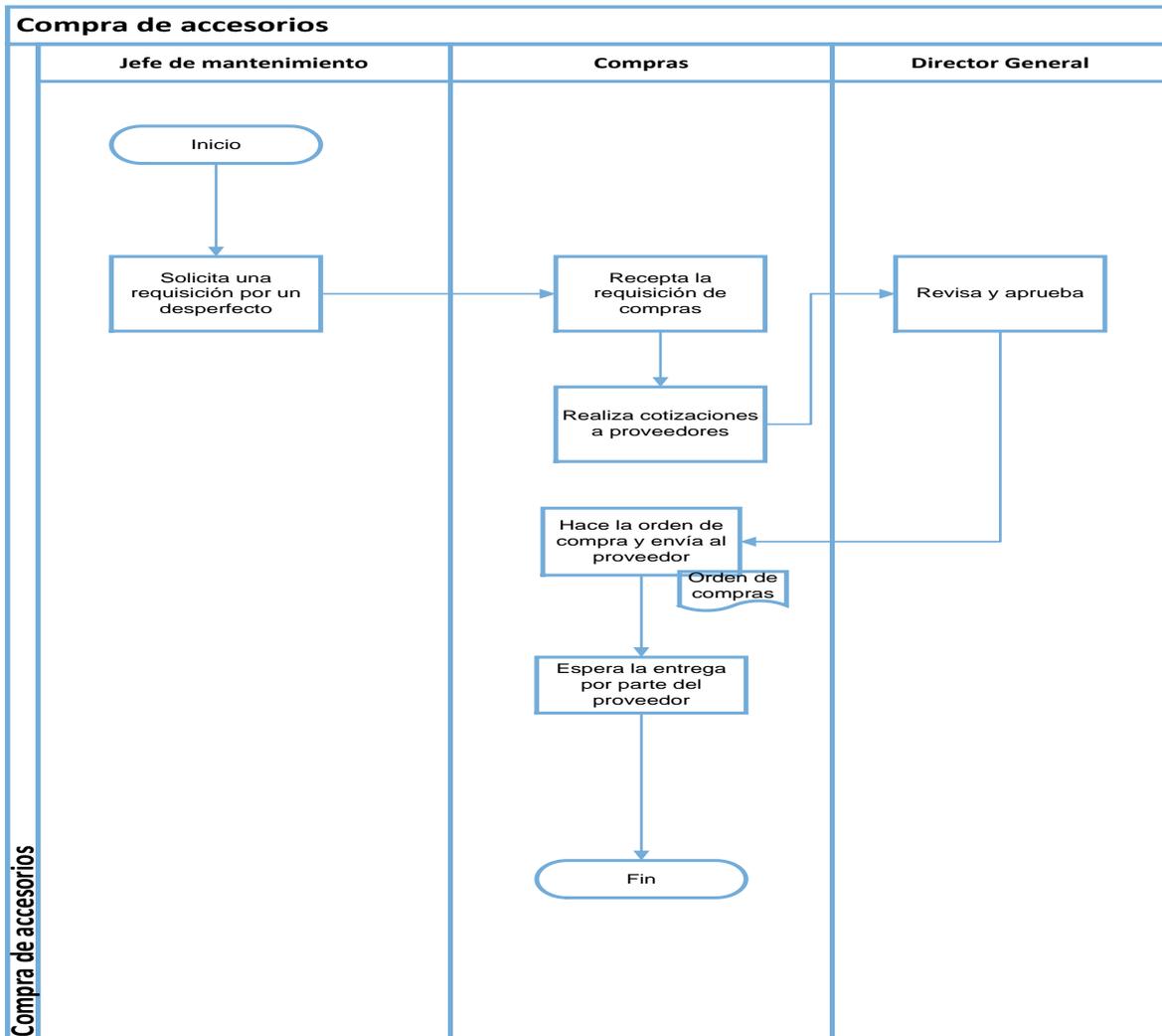
Controles

Revisión de cotizaciones por parte de Director General

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma:



Flujograma de Compra de accesorios



Compra de accesorios

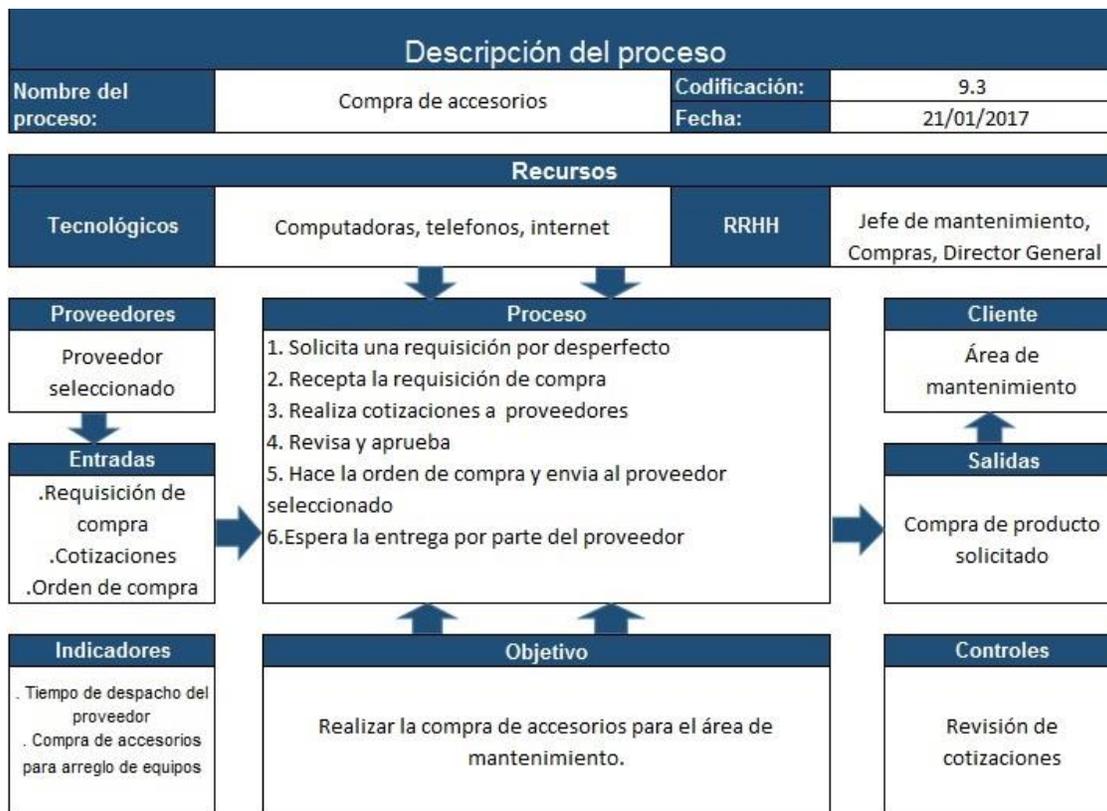
Indicadores de gestión

Indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Unidad de medida	Algoritmo	Frecuencia	Responsable
1	Eficiencia	Tiempo de despacho del proveedor	Permite medir el tiempo que transcurre hasta el despacho del proveedor	Tiempo	Tiempo transcurrido desde efectuada la compra/tiempo que proveedor despacha todos los productos	Mensual	Jefe de Mantenimiento
2	Incremento-Disminución	Cantidad de compra de accesorios para arreglo de equipos	Mide la cantidad de compra de accesorios por equipos	%	Total de accesorios comprados/ Total de equipos reparados	Mensual	Jefe de Mantenimiento

Elaborado por: Francisco Pérez G.	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Autorizado por:
Firma:	Firma:	Firma:



Ficha de compra de accesorios



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Francisco Pérez G.	Econ. Julio Aguirre	
Firma:	Firma:	Firma: