



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

**SEDE GUAYAQUIL**

**CARRERA  
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**PROYECTO DE GRADO**

**PREVIO OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:**

**DISEÑO DE PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO DE  
PROVEEDURÍA DEL HOSPITAL LEÓN BECERRA DE LA  
CIUDAD DE GUAYAQUIL.**

**Autor:**

Katherine Lissette Valdez Rosero

**Director de Tesis:**

Ing. Com. Leticia Celi Mero

Febrero 2015  
Guayaquil - Ecuador

### **Declaración de responsabilidad**

El desarrollo del proyecto, análisis realizado, propuestas planteadas, conclusiones y recomendaciones, son de exclusiva responsabilidad de las autoras. En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad, y alcance científico de la tesis de grado en mención.

Guayaquil, febrero de 2015

---

Katherine Lissette Valdez Rosero

C.I # 0930644844

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto que ha requerido de tiempo, esfuerzo y sacrificio, principalmente a Dios porque me ha permitido lograr una meta tan importante como es mi formación profesional, a través de su bendición y fortaleza que me ha brindado en todo momento a lo largo de mi vida. A mis padres y hermanas porque son los seres queridos que me han guiado, apoyado, ayudado económicamente, han velado siempre por mi bienestar y educación y han depositado toda su confianza en mí para el cumplimiento de mis sueños y retos.

Finalmente este trabajo va dedicado a mis Jefes por el apoyo incondicional, colaboración y accesibilidad en los momentos más difíciles de mi carrera.

Katherine Lissette Valdez Rosero

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco de manera especial a Dios por darme la vida, por brindarme sabiduría y la fuerza necesaria para culminar un trabajo lleno de dificultades. También expreso mi más profundo agradecimiento a mis padres y hermanas, por la motivación, comprensión, el apoyo incondicional y económico que me han brindado en las diferentes etapas de mi vida personal y académica, lo cual ha constituido un factor clave en el cumplimiento de mis metas.

Mi sincero agradecimiento a la Ing. Leticia Celi Mero, por sus enseñanzas, consejos, apoyo y dedicación en la supervisión de mi proyecto.

Katherine Lissette Valdez Rosero

## ÍNDICE GENERAL

Declaración de responsabilidad.....	II
DEDICATORIA .....	III
AGRADECIMIENTO .....	IV
ÍNDICE GENERAL.....	V
Resumen.....	X
Abstract .....	XI
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA .....	3
1. MARCO CONTEXTUAL .....	3
1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL HOSPITAL LEÓN BECERRA.....	3
1.2. FILOSOFÍA CORPORATIVA DEL HOSPITAL LEÓN BECERRA.....	6
1.2.1. Misión .....	6
1.2.2. Visión .....	6
1.2.3. Objetivo Estratégico.....	6
1.2.4. Políticas .....	6
1.2.5. Estructura organizacional del Hospital León Becerra.....	7
1.3. DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PROVEEDURÍA .....	8
1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	10
1.4.1. Justificación del Proyecto .....	10
1.4.2. Enunciado del Problema .....	11
1.4.3. Formulación del problema .....	12
1.4.4. Problemas específicos .....	13
1.5. OBJETIVOS .....	13
1.5.1. Objetivo General .....	13
1.5.2. Objetivos específicos .....	13
CAPITULO II .....	14
MARCO TEÓRICO.....	14
2.1. BODEGAS O CENTROS DE DISTRIBUCIÓN .....	14
2.1.1. Funciones de una bodega .....	14

2.1.2. Conveniencia del sitio .....	15
2.1.3. Equipos y materiales requeridos en la bodega .....	15
2.1.4. Las requisiciones .....	16
2.2. DEPARTAMENTO DE COMPRAS.....	16
2.2.1. El personal de compras .....	17
2.2.2. Aprovisionamiento y Compras .....	17
2.2.3. El proceso de Compras .....	18
2.2.4. Tipos de Compras .....	19
2.2.5. Objetivos del Departamento de Compras .....	21
2.2.6. Actividades del Departamento de Compras.....	21
2.2.7. Funciones del Departamento de Compras de un Hospital .....	21
2.3. PROCESOS .....	23
2.3.1. Definición de proceso .....	23
2.3.2. Características de los Procesos.....	24
2.3.3. Principios de los Procesos .....	24
2.3.4. Límites de un Proceso .....	25
2.3.5. Elementos de un Proceso .....	25
2.3.6. Factores de un Proceso.....	26
2.3.7. Interacciones de los Procesos.....	26
2.3.8. Enfoque a Procesos .....	27
2.4. TIPOS DE CLIENTES .....	27
2.4.1. El Cliente Interno y Proveedor Interno .....	28
2.4.2. La satisfacción del Cliente .....	28
2.4.3. Modelo Cliente – Proveedor Interno.....	29
2.4.4. Métodos para medir la satisfacción del Cliente .....	29
2.5. LOS FLUJOGRAMAS .....	31
2.5.1. Importancia de los Flujogramas .....	31
2.5.2. Utilidades del Flujograma .....	31
2.5.3. Criterios para el dibujo de Diagramas de Flujo de Procesos.....	32
2.5.4. Símbolos empleados en los Flujogramas .....	32
2.5.5. Tipos de Flujogramas .....	34
2.6. LOS MANUALES .....	40
2.6.1. Definición de Manual.....	40

2.6.2. Objetivos de los Manuales .....	40
2.6.3. Características de un Manual .....	40
2.6.5. Estructura de Manual de Procesos .....	41
MARCO CONCEPTUAL.....	42
CAPÍTULO III.....	43
RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS DEL DEPARTAMENTO DE PROVEEDURIA DEL HOSPITAL LEÓN BECERRA .....	43
3.1. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	43
3.1.1. Descripción del Departamento de Proveeduría.....	44
3.1.2. Situación actual del Departamento de Proveeduría .....	46
3.2. ANÁLISIS FODA .....	58
3.2.2. Resumen del diagnóstico del Departamento de Proveeduría.....	60
CAPÍTULO IV.....	64
DISEÑO DE PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO DE PROVEEDURIA DEL HOSPITAL LEÓN BECERRA .....	64
4.2. MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS .....	66
PROCESOS DE CONTROL DEL DEPARTAMENTO DE PROVEEDURÍA .....	86
CONCLUSIONES .....	87
RECOMENDACIONES .....	88
ANEXOS .....	92

## ÍNDICE DE FIGURAS

### Capítulo I

Figura N° 1: Croquis ubicación del hospital .....	5
Figura N° 2: Esturctura organizacional .....	7
Figura N° 3: Estructura organizacional del Departamento de proveeduría.....	8

### Capítulo II

Figura N° 4: Esquema gráfico de la secuencia de los componentes de proceso.....	24
Figura N° 5: Proceso: Atención hospitalaria .....	35
Figura N° 6: Proceso: Atención quirúrgica .....	36
Figura N° 7: Proceso: Salir a comer en un restaurante .....	37
Figura N° 8: Proceso: Compra suministros hospitalarios .....	38
Figura N° 9: Proceso: Atención en consulta externa.....	39
Figura N° 10: Secuencia gráfica de la elaboración de manuales de procesos.....	41



## ÍNDICE DE TABLAS

### Capítulo I

Tabla N° 1: Funciones del personal del Departamento de Proveduría.....	9
--	---

### Capítulo III

Tabla N° 2: Proceso de Compra de Suministros.....	47
Tabla N° 3: Proceso de Compra de Insumos Quirúrgicos.....	48
Tabla N° 4: Ingreso de Productos al Departamento de Proveduría.....	50
Tabla N° 5: Proceso de Solicitud de Pedidos de Suministros e Insumos Quirúrgicos a la Bodega.....	52

### Capítulo IV

Tabla N° 6: Procedimiento: Compra de Suministros e Insumos Quirúrgicos (productos).....	76
Tabla N° 7: Procedimiento: Ingreso y Almacenamiento de Productos a la Bodega...79	
Tabla N° 8: Procedimiento: Salida de Productos de la Bodega.....	83



### **Carrera de Contabilidad y Auditoría**

Diseño de procesos para el Departamento de Proveduría del Hospital León Becerra de la ciudad de Guayaquil.

**Autores:** Katherine Valdez Rosero katty-liss31@hotmail.com

**Director(a) de Tesis:** Ing. Com. Leticia del Rocío lceli@ups.edu.ec  
Celi Mero, MBA

### **Resumen**

**Palabras claves:** Diseño, Actividades, Procesos, Flujograma, Proveduría.

El proyecto tiene como principal objetivo diseñar procesos para el Departamento de Proveduría del Hospital León Becerra de la ciudad de Guayaquil, mediante la identificación y análisis de las actividades, que actualmente desempeña el personal del área en mención, a fin de determinar y definir las políticas y los procedimientos que contribuyan a desempeñar las funciones de manera oportuna, óptima y eficiente. Como desarrollo del proyecto se abarca todo lo concerniente al Departamento de Proveduría del Hospital León Becerra de la ciudad de Guayaquil, información que se recopiló a través de entrevistas realizadas al personal que interviene directamente en la ejecución de las actividades que se llevan a cabo en el área de estudio y mediante visitas al Departamento, lo cual permitió conocer detalladamente la operatividad del área de Proveduría, la delegación de responsabilidades al personal y las falencias del área en mención, para posteriormente diseñar los procesos y definir las responsabilidades del personal acorde a las necesidades de la institución, que permitan alcanzar los objetivos y lograr los resultados esperados en beneficio de la unidad hospitalaria. En este documento, queda definido las políticas y procedimientos para la ejecución de las actividades que se llevan a cabo en el área de Proveduría, tales como: proceso de compra de suministros e insumos quirúrgicos, ingreso y salida de los artículos de Proveduría, inventarios físicos de artículos, almacenamiento de productos en la bodega etc.; lo cual contribuye a mejorar el desempeño de la institución mediante el correcto funcionamiento del Departamento y el manejo oportuno de los recursos.



### **Carrera de Contabilidad y Auditoría**

Diseño de procesos para el Departamento de Proveeduría del Hospital León Becerra de la ciudad de Guayaquil.

**Autores:** Katherine Valdez Rosero katty-liss31@hotmail.com

**Director(a) de Tesis:** Ing. Com. Leticia del Rocío Celi Mero, MBA lceli@ups.edu.ec

### **Abstract**

**Keywords:** Design, Activities, Processes, Flow Charts, Proveeduría.

The project's has as a main goal to design processes for the Supply Department at León Becerra Hospital of Guayaquil city, through the identification and analysis of the activities currently performed by the personnel from the mentioned area, in order to determine and define policies and procedures that help to perform the task in a timely, efficient and streamlined. As development of the project all concerning is covered by the Supply Department at León Becerra Hospital of Guayaquil city, information that was collected through interviews with staff directly involved in the implementation of the activities carried out in the study area and through visits to the Department, which allowed to determine in details the operation area Purveyance, delegating responsibilities to the staff and the shortcomings of the mentioned area, and later to design the processes and to define the responsibilities of staff according to the needs of the institution that allow to reach the objectives and achieve the expecting results for the benefit of the hospital unit. In this document, is defined the policies and procedures for the implementation of the activities carried out in the area of Purveyance, such as: process of purchasing supplies and surgical supplies, income and outcome of articles, physical inventories articles, product storage in the warehouse etc.; which contributes to the improvement of the institution performance through the right functioning of the Department and the appropriate management of the resources.

## **INTRODUCCIÓN**

El “Diseño de Procesos para el Departamento de Proveduría del Hospital León Becerra de la ciudad de Guayaquil”, describe la propuesta del diseño de los procesos que se deben implementar dentro del Departamento de Proveduría para mejorar el servicio interno que brinda a través del desarrollo adecuado de las actividades: adquisición y distribución de suministros e insumos quirúrgicos para las diferentes áreas que conforman el Hospital.

Para determinar el proceso oportuno se requiere el apoyo, tanto de los responsables del Departamento de Proveduría como el de las áreas involucradas en el servicio que ofrece el mismo, lo cual permitirá identificar la problemática actual existente en el desarrollo de las actividades; y, mediante su análisis se definirá el respectivo proceso que contribuirá a mejorar el servicio del Hospital en beneficio de la comunidad.

El proyecto se basa en el estudio del problema que enfrenta el Departamento de Proveduría del Hospital León Becerra, debido a la ausencia de un Manual de Procesos y descripción de funciones, por lo cual se considera necesario el diseño de procesos, debido a que permitirá mejorar la operatividad del Departamento de Proveduría a través de la optimización de recursos y tiempo.

El primer capítulo abarca la historia del Hospital, se define el problema general y los específicos que afronta en la actualidad el Departamento de Proveduría y se establecen los objetivos tanto generales como específicos que contribuirán a mejorar la operatividad del área en mención.

El segundo capítulo, comprende el marco teórico que contiene toda la fundamentación teórica necesaria para el desarrollo del proyecto.

El tercer capítulo, describe y analiza la situación actual del Departamento de Proveduría, por tanto, detalla los procedimientos y políticas internas actuales, el esquema y flujograma actual de procesos y se desarrolla el análisis FODA.

El cuarto capítulo, desarrolla la propuesta del diseño de procesos para el Departamento de Proveduría, el cual contiene el Manual de políticas y procedimientos y la propuesta del diseño y flujograma de procesos para el Departamento de Proveduría. También se presenta las conclusiones y recomendaciones, basado en la recopilación de información y en los resultados obtenidos.

La propuesta de un trabajo interrelacionado, organizado y coordinado, permite garantizar el funcionamiento adecuado como proveedor de cuidados de la salud a la comunidad, en las etapas de adquisición, almacenamiento, resguardo y distribución de los suministros e insumos quirúrgicos.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1. MARCO CONTEXTUAL**

##### **1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL HOSPITAL LEÓN BECERRA**

En el año de 1905 un grupo de guayaquileños se reunieron con la finalidad de velar por la salud y el cuidado de la niñez desamparada y de escasos recursos económicos de la ciudad. Dicha reunión estuvo compuesta por el Dr. León Becerra, Dr. Luis Felipe Borja, Sr. Alberto Reina y el Dr. José María Estrada Coello.

Estas personalidades emprendieron la idea de crear la Sociedad Protectora de la Infancia para acoger a aquellos niños desamparados y el Hospital León Becerra para proveer la adecuada y oportuna atención médica principalmente a los infantes de clase social baja.

El 26 de septiembre de 1905, el Dr. Cesar Borja envió los estatutos para el funcionamiento de la Sociedad al Gobernador de la Provincia, con el objetivo de que el Gobierno otorgue la aprobación y consecuentemente dar inicio a las labores hospitalarias en beneficio a las personas más necesitadas de la ciudad de Santiago de Guayaquil.

Con la finalidad de recaudar fondos para el sostenimiento y crecimiento de la naciente institución, se solicitó un apoyo económico a través del envío de circulares a las clases más acomodadas de la ciudad y se le solicitó un subsidio mensual suficiente y equitativo al Consejo Cantonal de Guayaquil por medio de un comunicado enviado

el 29 de mayo de 1905, solicitud que fue inmediatamente aceptada, resolviendo aportar con cien sucres mensuales para cumplir los fines sociales propuestos en beneficio de los más necesitados.

Años más tarde se logró cumplir con las propuestas iniciales al haber obtenido como requisito principal, los permisos pertinentes por las leyes ecuatorianas para iniciar las labores como sociedad protectora y como Hospital.

Además se realizó la compra de la parte de un terreno en donde se edificaría el Hospital León Becerra y gracias a la donación otorgada por el Concejo Cantonal, la infraestructura del Hospital se expandió lo cual sirvió para que en la actualidad se atiendan a un mayor número de pacientes.

Gracias a las significativas donaciones realizadas por parte de personas y empresas tanto públicas como privadas, el Hospital pudo mantenerse y brindar a la niñez guayaquileña la atención médica oportuna.

El Hospital León Becerra se inauguró el 10 de octubre de 1928 y lleva dicho nombre en honor al principal patrocinador de la Sociedad Protectora de la Infancia el Dr. León Becerra Camacho, quien por años cumplió el rol de presidente en dicha sociedad y tuvo la iniciativa de erradicar la mortalidad de la infancia creando un Hospital sin fines de lucro. (Infancia, 2014).

El Hospital León Becerra de la ciudad de Guayaquil, se encuentra ubicado en la zona sur, comprendiendo una manzana entera y cuyas calles se encuentran conformadas por: Eloy Alfaro Delgado 2402 siendo su calle delantera, Bolivia y Fray Enrique Vacas Galindo sus calles laterales y Chile su calle trasera.



**Figura N° 1: Croquis ubicación del Hospital León Becerra**

**Fuente: <https://maps.google.com.ec/maps?hl=es&tab=wl>**

Cabe destacar que para que el Hospital opere adecuadamente cuenta con varios departamentos, cada uno de ellos cumple un rol muy importante ya que son la base fundamental para brindar un servicio de calidad.

Entre los departamentos del Hospital León Becerra se encuentra uno de los principales como lo es el Departamento de Proveeduría, que es el encargado de proveer sea insumos médicos o suministros de oficina a las demás áreas del Hospital.

Según una entrevista realizada al Jefe del Departamento de Proveeduría del Hospital León Becerra el Ing. Jhon Villamar, destaca que el Departamento de Proveeduría es un área restringida ya que es allí en donde se resguardan todos los implementos que el Hospital en general necesita, los mismos que son adquiridos por compras o donaciones.

Los responsables del departamento son los encargados de controlar tanto la entrada como la salida de los artículos de tal manera que después del ingreso de mercadería se procede a ordenar en sus respectivas perchas y para la salida de la misma se despacha previo un requerimiento presentado por el Jefe del Departamento que solicita.



## **1.2. FILOSOFÍA CORPORATIVA DEL HOSPITAL LEÓN BECERRA**

### **1.2.1. Misión**

Dar servicios de atención en salud médica, para satisfacer la demanda de pacientes, promoviendo los más altos niveles de calidad, calidez y humanismo, dentro de un marco bioético, con enfoque a ampliar formas de gestión con tarifarios de beneficencia y competitivos en pensionados, además de la provisión gubernamental, con el fin de obtener los recursos necesarios para mantener los servicios administrativos y médicos que se aportan. (Infancia, 2014).

### **1.2.2. Visión**

Contribuir con el mantenimiento de una alta calidad de vida de la población atendida de la comunidad, otorgando cobertura de salud integral a través de actividades médicas de diagnóstico, tratamiento y rehabilitación, de pacientes pediátricos y adultos mediante una administración gerencial, con instalaciones y equipamientos modernos apoyados en la autogestión, a través de la atención privada de adultos y niños de pensionados, la Maternidad y Consulta Externa. (Infancia, 2014).

### **1.2.3. Objetivo Estratégico**

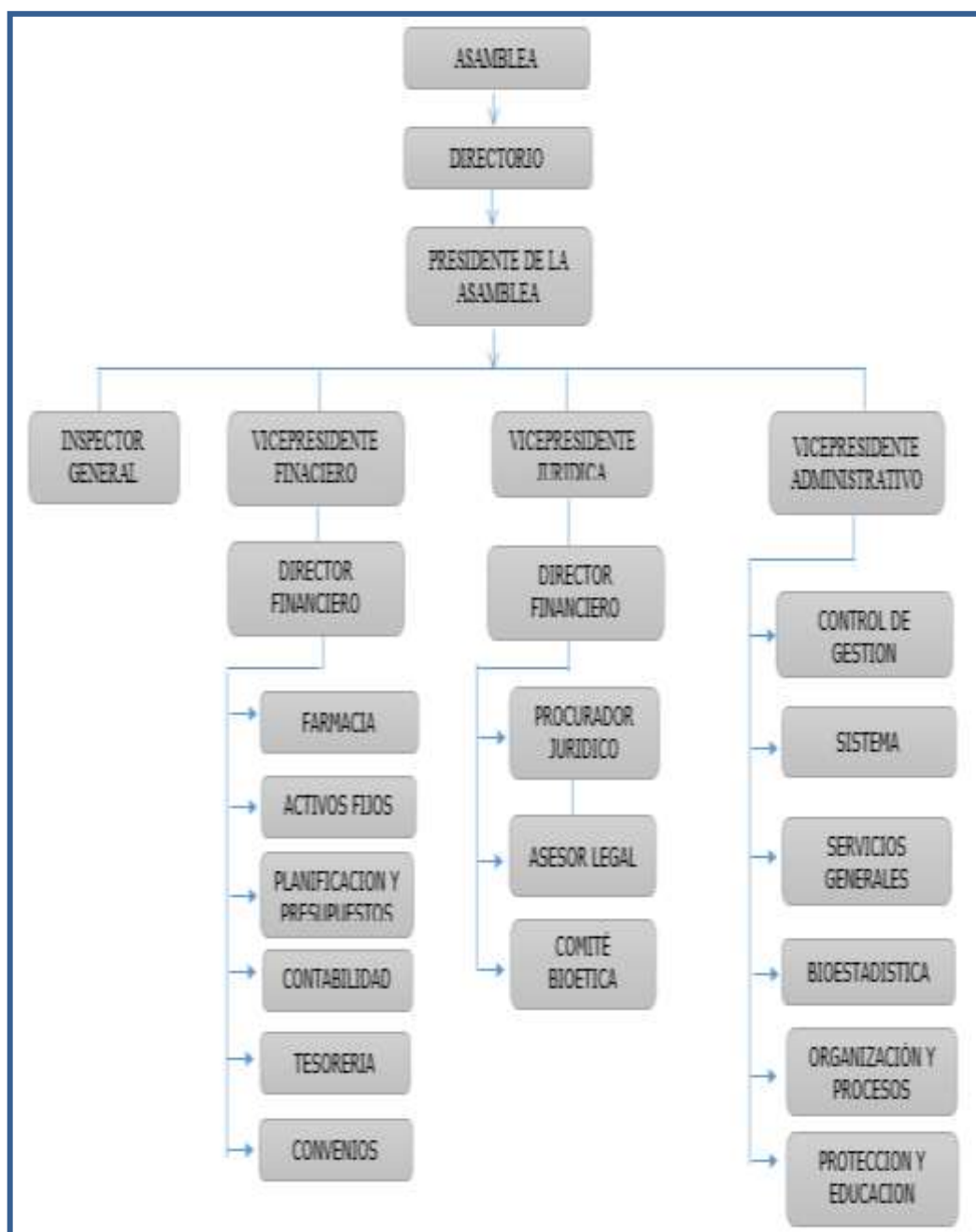
Optimización de todos los servicios del Hospital de Niños León Becerra de Guayaquil aplicando los principios de calidad total. (Infancia, 2014).

### **1.2.4. Políticas**

Lograr la satisfacción de los clientes internos y externos, mejorando la calidad del servicio de salud y su competitividad. (Infancia, 2014).

### 1.2.5. Estructura organizacional del Hospital León Becerra

Según el organigrama planteado por Directorio del Hospital, sostiene una estructura organizacional de la siguiente forma.

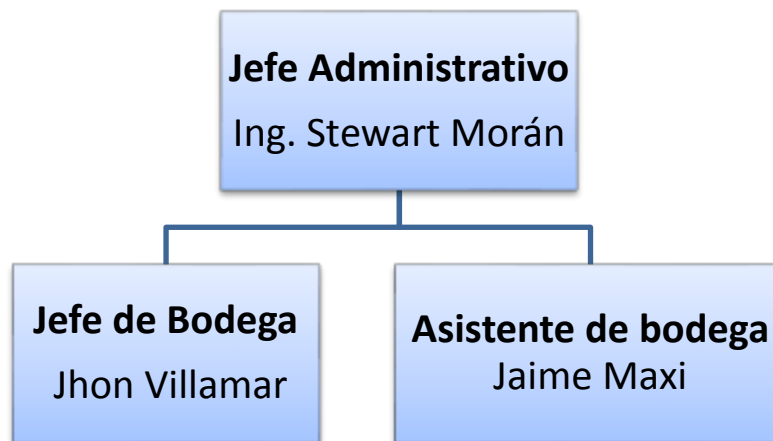


**Figura N° 2: Estructura organizacional del Hospital**

**Fuente: Hospital León Becerra de Guayaquil**

### 1.3. DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PROVEEDURÍA

El Departamento de Proveduría tiene la siguiente estructura organizacional:



**Figura N° 3: Estructura organizacional del Departamento de Proveduría**

**Fuente: Ing. Jhon Villamar (Jefe de Proveduría)**

Las principales actividades que se realizan en el Departamento de Proveduría, son las siguientes:

- Adquirir productos e insumos quirúrgicos a diferentes proveedores.
- Almacenar los productos en la percha correspondiente y en la bodega respectiva.
- Registrar en el sistema las transacciones de ingreso y salida de productos.
- Registrar en el sistema las facturas por adquisición de productos.
- Receptar los requerimientos de productos solicitados por las diferentes áreas del hospital.
- Distribuir los artículos a las diferentes áreas del Hospital, según requerimiento.
- Control diario de los requerimientos y despacho de las diferentes áreas del Hospital.
- Realización de inventarios físicos trimestrales.

A continuación se detalla las funciones que ejerce el personal que conforma el Departamento de Proveduría:

**Tabla Nº 1: Funciones del personal del Departamento de Proveduría**

<b>Personal Departamento Proveduría</b>	<b>Funciones</b>
Jhon Villamar	<p>Ingresar al sistema las transacciones de entrada y salida de productos.</p> <p>Ingresar las facturas al sistema por adquisición de productos.</p> <p>Compra, almacenamiento y despacho de suministros e insumos quirúrgicos.</p> <p>Inventarios físicos.</p> <p>Cotización virtual de productos.</p> <p>Ingresar al sistema donaciones.</p> <p>Supervisión de las bodegas del Hospital.</p>
Jaime Maxi	<p>Almacenamiento y distribución de suministros e insumos quirúrgicos.</p> <p>Inventarios físicos.</p> <p>Registro manual diario de entrega de facturas al Departamento de Contabilidad.</p> <p>Cotización física de productos.</p>

El Ing. Stewart Morán, Jefe Administrativo de la Benemérita Sociedad Protectora de la Infancia, es el encargado de revisar las diferentes cotizaciones de adquisición de productos, presentadas por el Ing. Villamar, aprobar la que mejor convenga en precio, en calidad, autorizando el pago de las mismas. Consecuentemente, se encarga de reportar a las máximas autoridades las transacciones diarias que se efectúan en el Departamento de Proveduría.

## **1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.4.1. Justificación del Proyecto**

El proyecto “Diseño de Procesos para el Departamento de Proveeduría del Hospital León Becerra de la ciudad de Guayaquil”, será realizado con el propósito de definir un Manual de Procesos y políticas para el departamento en mención, el cual contribuirá a optimizar los recursos y alcanzar eficacia y efectividad en la operatividad de las actividades, lo cual se verá reflejado en el servicio que ofrece el Hospital León Becerra.

El diseño de un Manual de Procesos, surge ante la necesidad de mejorar el esquema actual de los procesos dentro del área de Proveeduría, definiendo un Manual de Políticas y Procedimientos, lo cual permitirá lograr mejores resultados como satisfacción en los pacientes, eficiencia en el desarrollo de las actividades, seguridad en los insumos médicos que provee el Hospital, eficacia en la distribución y utilización de insumos y reducción de costos al aumentar la eficiencia general.

En base a la tesis realizada por Cruz y Jaramillo (Agosto de 2013), sobre el “Diseño e implementación de procedimientos y controles para el área de Proveeduría del Hospital León Becerra”, se destaca que el Departamento de Proveeduría es un lugar en donde se “custodian y se resguardan los suministros médicos, suministros de oficina, otros tipos de suministros y repuestos necesarios para el control y mantenimiento de las instalaciones del Hospital” (p.19). Además este departamento provee todo lo necesario para que el Hospital preste un servicio eficaz y satisfactorio a la comunidad.

Para poder funcionar adecuadamente como proveedor de cuidados de la salud se requiere que los suministros estén almacenados y organizados apropiadamente, lo que contribuye que la entrega de provisiones sea apropiada, en buenas condiciones, en las cantidades solicitadas, en los lugares y en el momento en que son requeridas.

Todo aquello proporciona un óptimo funcionamiento del Departamento de Proveeduría y de igual modo contribuye al mejoramiento del ambiente laboral y de la prestación de servicio interno del Hospital León Becerra.

Por tanto, el diseño de un Manual de Políticas y Procedimientos para el área de Proveeduría del Hospital León Becerra permitirá reducir las falencias y lograr calidad, eficiencia y eficacia en la adquisición, almacenaje, resguardo y distribución de los suministros e insumos quirúrgicos.

#### **1.4.2. Enunciado del Problema**

Según el informe a la Gerencia por el año terminado el 31 de diciembre del 2011 y por los seis meses terminados al 30 de junio del 2012, realizado por los auditores y proporcionados a los miembros del Directorio de la Benemérita Sociedad Protectora de la Infancia, hace mención de las siguientes falencias detectadas en el área de Proveeduría del Hospital León Becerra:

- Desactualización de Manual de Políticas, procedimientos y descripción de funciones.
- Registro Manual de las Transacciones, por la existencia de 5 sistemas utilizados por las diferentes áreas.
- Existe un registro inapropiado de las facturas por las donaciones recibidas.

El Departamento de Proveeduría del Hospital León Becerra, en base a una entrevista realizada al Ing. Jhon Villamar ([anexo 7](#)), Jefe del área en mención, presenta los siguientes problemas:

- Se verifica la desactualización de Manual de Procedimientos y descripción de funciones, porque se pudo observar que el personal del área de Proveeduría del Hospital León Becerra de Guayaquil cumple con las actividades preestablecidas sin la utilización de Manual de Procedimientos

que permita un mayor control y manejo en el uso de recursos y delegación de responsabilidades.

- Se constata que el área donde se almacenan los suministros médicos es inadecuado, porque se encuentran en un área con poco acondicionamiento físico ([anexo 8](#)).
- Se constata que algunos procesos se realizan manualmente, tales como: el uso de kardex para registrar el ingreso y salida de insumos en Proveduría y registro de entrega de facturas al área Financiera ([anexo 9](#)).
- Se evidencia que los insumos presentan una inadecuada categorización y clasificación, debido a que los insumos quirúrgicos que requieren mayor resguardo se encuentran almacenados en la misma área que los suministros ([anexo 8](#)).
- Se verifica que el registro por donaciones es inapropiado, porque el Jefe de Bodega es el encargado de realizar el acta y registrar en el sistema los productos recibidos, sin verificar con algún otro documento la donación que ingresó.

Aquellas situaciones identificadas generan deficiencias en los procesos aplicados dentro del Departamento de Proveduría, debido a que genera mayor tiempo y menor calidad en el abastecimiento de insumos médicos y distribución de suministros a todas las áreas de atención médica. Adicional la información sobre donaciones y existencia de productos en bodega, resulta poco confiable al existir escasos archivos que evidencian el ingreso de donaciones y la realización de inventarios físicos.

### **1.4.3. Formulación del problema**

Los procesos desempeñados por el personal del Departamento de Proveduría del Hospital León Becerra de la ciudad de Guayaquil, evidencian ineficiencia en el desempeño de las tareas, baja calidad en el control y desorganización de inventarios.

#### **1.4.4. Problemas específicos**

1. Procedimientos y políticas sin definir, lo cual dificulta seguir procesos y lineamientos para cumplir eficientemente las actividades del Departamento de Proveduría y establecer una adecuada segregación de funciones.
2. Los recursos almacenados en el Departamento se encuentran ordenados e inventariados de manera inadecuado, por lo que hay un desconocimiento de materiales con que se cuenta.
3. Las tareas realizadas presentan un nivel bajo de supervisión y control, ya que ciertas actividades deben ser monitoreadas constantemente.

### **1.5. OBJETIVOS**

#### **1.5.1. Objetivo General**

Diseñar procesos de ejecución y control de actividades, asignando responsabilidades y delegando funciones, mediante análisis de las actividades, para un mayor control y supervisión del Departamento de Proveduría del Hospital León Becerra de Guayaquil.

#### **1.5.2. Objetivos específicos**

1. Diseñar y documentar políticas y procesos para el Departamento de Proveduría dentro de un Manual de Procedimientos.
2. Definir responsabilidades y funciones a ejecutar cada persona del Departamento de Proveduría, para un adecuado control de las tareas realizadas.
3. Depurar actividades dentro del proceso de utilización de recursos que ayude a agilizar la atención médica del paciente.



## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. BODEGAS O CENTROS DE DISTRIBUCIÓN**

Según Montoya (2002), el comprador debe visitar frecuentemente la bodega o centro de distribución de la compañía para enterarse del recibo y despacho mercancías, empaques originales de los proveedores, calidad de la mercancía entregada, cumplimiento de las entregas, problemas de almacenaje y transporte.

Esto quiere decir que el encargado de realizar las compras de la compañía debe llevar un control que le permita identificar la cantidad de mercancía que se encuentra en stock y los pedidos que puede realizar de acuerdo a las necesidades de la compañía.

##### **2.1.1. Funciones de una bodega**

Las tres funciones básicas de una bodega son las siguientes:

1. Salvaguardar el producto terminado.
2. Mantener cierto inventario de cada producto que vende la compañía.
3. Preparar el envío de las órdenes de los clientes. (Meyers & Stephens, 2006. p. 251).

### **2.1.2. Conveniencia del sitio**

Debido a las funciones que desempeñan las bodegas se puede destacar varios tipos de bodegas para el adecuado almacenamiento de los suministros y se debe tomar en cuenta las condiciones internas del sitio y las condiciones externas del sitio.

#### **1.- Condiciones internas del sitio (estructural y no estructural)**

Tomando en cuenta la parte estructural de una bodega lo ideal es una estructura de concreto, pero en caso de no poseerla, el sitio debe permanecer en buenas condiciones de conservación y mantenimiento es decir con una buena ventilación y adecuada iluminación.

Antes de instalar la bodega se debe revisar todas las instalaciones de agua potable, de electricidad y de los sanitarios, además de eliminar goteras de techos o fisuras de las paredes.

#### **2.- Condiciones externas del sitio (topografía y entorno social)**

En este punto se debe tomar en cuenta los fenómenos naturales que pueden afectar el sitio como por ejemplo inundaciones, deslaves etc. Antes de usar el sitio se debe realizar una limpieza de la basura, de las aguas estancadas, de la maleza etc.

Además el entorno social es importante para prever posibles problemas de seguridad.

### **2.1.3. Equipos y materiales requeridos en la bodega**

Para que una bodega marche de manera adecuada se debe contar con equipos y materiales básicos tales como:

- Sistema informatizado
- Kardex para controlar la entrada y salida de suministros
- Materiales de oficina en general
- Archivador metálico con seguridad

- Extintores y botiquín
- Equipo de refrigeración
- Generador eléctrico y sus respectivos repuestos.

#### **2.1.4. Las requisiciones**

Las requisiciones a bodega deben ser lo más claras y concretas posibles para evitar retrocesos y mal entendidos al momento del despacho de los suministros. Por ello existe el siguiente proceso:

- Formularios de pedido: Documentos en donde se detalla el pedido requerido, el mismo que debe estar fechado, numerado y tener su copia respectiva para facilitar su seguimiento.
- Responsable: Persona que se encarga de hacer los pedidos.
- Claridad: Los pedidos deben poseer todos los datos, detalles y hasta ilustraciones que faciliten su búsqueda.
- Prioridad: Se debe aclarar el nivel de prioridad del pedido, el mismo que depende de las necesidades presentadas.
- Frecuencia de pedido: Involucra las necesidades de la situación.
- Medicamentos y materiales peligrosos: Se debe tener la debida autorización.
- Seguimiento de órdenes de pedido: se hacen consultas con número y fecha de cualquier pedido.

## **2.2. DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

El Departamento de Compras es el encargado de adquirir los productos y gestionar los servicios necesarios para el buen funcionamiento de la empresa, para que ésta pueda conseguir los objetivos marcados. Los productos y servicios están en función por una parte, del tamaño de la unidad económica y, de otra, de la actividad principal, a sea industrial, comercial o de servicios. (Escudero, 2011, p. 3).

### 2.2.1. El personal de compras

Las necesidades y el tamaño de la empresa son factores muy importantes a la hora de establecer los recursos humanos necesarios en el Departamento de Compras.

Generalmente el personal de compras está formado por el Jefe de compras y el equipo de compradores que actúan bajo sus órdenes. (Escudero, 2011, p. 4).

El Jefe de Compras es responsable de mantener la organización, coordinación y control de todas y cada una de las funciones asignadas según su cargo, tales como:

- Diseñar el presupuesto de compras con la información otorgada por el Departamento Financiero.
- Receptar las solicitudes de compra y evaluar las ofertas propuestas para determinar los proveedores que más convengan.
- Llevar un registro de las compras realizadas y enviar la documentación pertinente al Departamento Administrativo.

Los compradores se encuentran bajo la dependencia del Jefe de Compras y su función es conseguir la propuesta de negocio que más le convenga a la empresa, haciendo valer los intereses de la misma.

### 2.2.2. Aprovisionamiento y Compras

**Gestión de aprovisionamiento:** es el grupo de actividades que la empresa desarrolla cuando necesita dotarse de los materiales que sirven para comenzar con la fabricación y comercialización de sus productos. La Gestión de aprovisionamiento abarca las planificaciones tanto del almacenaje de los productos como de los distintos métodos que permiten mantener existencias mínimas de cada material, tomando en cuenta que las actividades se realicen adecuadamente y a los menores costos posibles.

Las principales funciones de la gestión de aprovisionamiento son:

- Abastecerse de los materiales que se necesitan para la fabricación y comercialización de los productos.
- Ejecutar un adecuado almacenaje de los productos, desarrollando métodos que permitan mantener un stock de existencias mínimas de cada uno de los materiales.
- Llevar un control de los inventarios y procurar los menores costos de los mismos.

**Gestión de Compras:** En la gestión de compras se receptan las solicitudes de los materiales que se necesitan, luego se buscan los proveedores y, se aplican los mecanismos necesarios para que los productos adquiridos recaigan en los inventarios respectivos.

Las principales funciones de la Gestión de Compras son:

- Hacer un estudio de las tendencias del mercado, para estar al tanto de los cambios efectuados en el mismo, ya sea de los precios, los nuevos productos o tácticas implementadas por la competencia.
- Revisar los envíos de los proveedores, llevando un control de cada pedido realizado y las técnicas de almacenamiento de la empresa.
- Lograr buenas relaciones con los proveedores para aprovechar tanto facilidades de pago como rapidez en la adquisición de producto solicitado.

### **2.2.3. El proceso de Compras**

El proceso de compras consta de las siguientes fases:

- **Planificación de compras:** En esta fase se desarrolla un estudio anticipado de las necesidades diarias de la empresa con el objetivo de estar al tanto de los nuevos productos y así poder prepararse antes del surgimiento de una nueva necesidad.

- **Análisis de las necesidades:** Las compras que se efectúan en una empresa son manejadas en el Departamento de Compras o aprovisionamiento. Dicho departamento recibe de las distintas áreas la solicitud de materiales y procede a realizar un análisis para asignar prioridades.
- **Solicitud de ofertas y presupuestos:** La solicitud de oferta y presupuesto es una medida obligatoria cuando se realiza una compra por primera vez o se adquiere a un costo elevado para evitar perjuicios económicos en la empresa.
- **Evaluación de las ofertas recibidas:** Cada una de las ofertas deben ser estudiadas, analizadas, comparadas y examinadas, escogiendo aquellas ofertas que sean fiables y no atenten contra los objetivos de la empresa.
- **Selección del proveedor:** En esta fase es muy importante tomar en cuenta ciertos parámetros como el precio, la calidad, las condiciones y las garantías que ofrece cada proveedor.
- **Negociación de las condiciones:** En esta fase se negocian ciertos puntos de la oferta tales como el valor de venta, la forma de pago, fecha de entrega, el servicio que se prestara, etc.
- **Solicitud del pedido:** Una vez que las partes (comprador y vendedor) llegan a un acuerdo deben firmar un documento como constancia de haber formalizado la compra.
- **Seguimiento del pedido y los acuerdos:** esta fase se realiza con el objetivo de verificar que todo el material solicitado haya sido entregado y que se cumpla con todas las especificaciones propuestos en la oferta.

#### 2.2.4. Tipos de Compras

##### 1. Compras especiales

Las compras especiales son aquellas en las que se adquieren bienes para el uso de los empleados de la empresa tales como computadores, muebles de oficina, etc.

## **2. Compras anticipadas**

Como su nombre lo indica son aquellas compras que se realizan antes de que aparezca la necesidad de abastecerse de “x” productos.

## **3. Compras estacionales**

Estas compras se realizan para productos en los que su demanda aumenta por temporadas y como referencia de aquella demanda se puede tomar las ventas que se dieron en años anteriores.

## **4. Compras rutinarias**

Son las compras que se realizan para cubrir las necesidades del día a día, se realizan en pequeñas cantidades y con inversiones de bajo riesgo.

## **5. Compras oportunidad**

Las compras oportunidad se dan cuando se realizan compras a precios cómodos y convenientes para el comprador, en este tipo de compras surgen riesgos que puede tornarse circunstancias favorables otorgando así un beneficio extra a la empresa.

## **6. Compras de urgencia**

Este tipo de compras se realizan en pequeñas cantidades y se utilizan para cubrir las necesidades instantáneas que se convierten en una emergencia para la empresa, estas compras pueden ser aquellos materiales que sirven para la fabricación de un producto.

### **2.2.5. Objetivos del Departamento de Compras**

Los principales objetivos del Departamento de Compras son:

- Buscar proveedores competitivos
- Adquirir materiales con calidad adecuada
- Conseguir la mejor relación calidad-precio
- Obtener suministros a tiempo
- Mantener los inventarios al mínimo
- Encontrar materiales estándar
- Colaborar con otras áreas de la empresa. (Escudero, 2013, p. 94).

### **2.2.6. Actividades del Departamento de Compras**

Las principales actividades del Departamento de Compras son las siguientes:

- Definir las características del producto o servicio requerido.
- Establecer el momento adecuado de la compra.
- Llevar un control de stock disponible.
- Tener la potestad de escoger y cambiar a los proveedores.
- Definir los procesos para las órdenes de compra.
- Receptar, guardar y repartir los elementos.

### **2.2.7. Funciones del Departamento de Compras de un Hospital**



El Departamento de Compras depende de la Dirección General del Hospital y muchas veces del comité o de los comités de compras, según se trate de adquisiciones de elementos o equipos especiales o por valores importantes. (Malagón, Galán & Pontón, 2008, p.377).

Entre las principales funciones del Departamento de Compras se encuentran en las adquisiciones:

- Realizar compras al menor costo posible tomando en cuenta la calidad y los plazos de entrega.
- Visualizar el comportamiento tanto del mercado como de los proveedores, analizando la escasez o abundancia de elementos.
- Realizar los pedidos aprovechando al máximo los descuentos.
- Controlar que las órdenes de compra sean correctas.

En las relaciones con los proveedores:

- Poseer un gran número de proveedores que oferten sus productos.
- Crear un nuevo control sistemático útil para escoger proveedores y atender asuntos de negociación.
- Dirigir y supervisar el dinero destinado para las compras.

En la administración de inventarios:

- Establecer la cantidad de inventarios para garantizar suministros.
- Ahorrar al máximo los costos de almacenaje.
- Aprovechar al máximo los costos de almacenaje.
- Supervisar aquellos medicamentos que están por caducar así como también aquellos que se encuentran en mal estado.
- En la administración del personal:

- Establecer las funciones a los empleados que se encuentran bajo su mando.
- Capacitar a los empleados que se encuentran a su cargo.
- Tomar pruebas de conocimiento al personal con el fin de lograr la superación de los mismos.

En la administración en general:

- Determinar metas para el cumplimiento de objetivos propuestos.
- Realizar un informe anual de las necesidades existentes con el proyecto del presupuesto y analizar la disponibilidad de dinero para hacer las compras y las contrataciones.

## **2.3. PROCESOS**

### **2.3.1. Definición de proceso**

Secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente (Pérez, 2010, p.51).

Un proceso es una serie ordenada de actividades o pasos que tienen relación entre sí, y que transforman los inputs (elementos de entrada) en un output (resultado). El resultado obtenido puede ser un producto o servicio, el mismo que es entregado a un cliente.

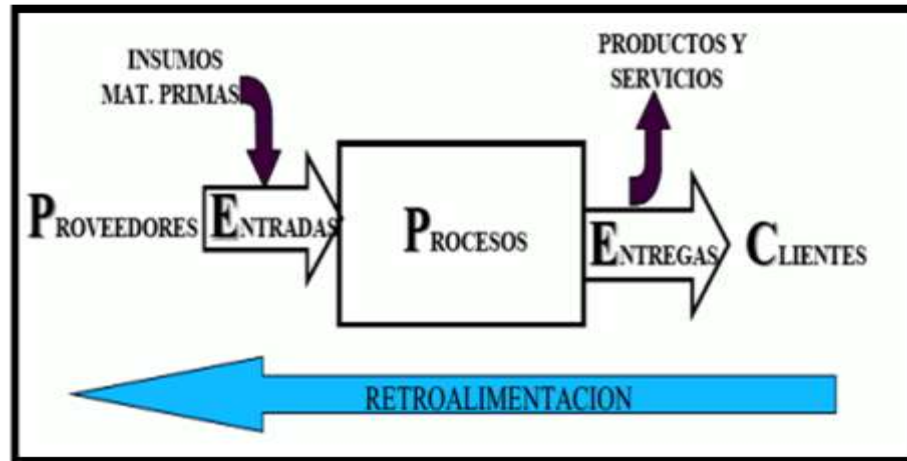


Figura N° 4: Esquema gráfico de la secuencia de los componentes de un proceso

Fuente: Paredes W, & Vinueza W, 2008, p. 1

### 2.3.2. Características de los Procesos

Los procesos tienen tres características importantes:

- a) Generalmente son transversales en la organización jerárquica y en las grandes divisiones funcionales de la empresa (estudios, producción, marketing, ventas, finanzas, personal, planificación, compras, etc.).
- b) Cada proceso tiene una salida global única.
- c) Cada proceso tienen un cliente que puede ser interno o externo.

En general, todo proceso debe poder ser representado mediante un diagrama de flujo. De igual manera su rendimiento debe poder medirse. (Paredes W, & Vinueza W, 2008, p.7).

### 2.3.3. Principios de los Procesos

- Los procesos pueden ser industriales (en los que entran y salen materiales) o de gestión (en los que entra y sale información).
- Los procesos existen en cualquier organización aunque nunca se hayan identificado ni definido: los procesos constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos.

- En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso.
- No existen procesos sin un producto o servicio.
- No existe cliente sin un producto o servicio.
- No existe producto o servicio sin un proceso. (Paredes W, & Vinueza W, 2008, p.9).

#### **2.3.4. Límites de un Proceso**

Los límites de los procesos cambian de acuerdo al tamaño de la empresa, por lo tanto para cada organización los límites de sus procesos serán distintos.

En los diferentes niveles de responsabilidad, los límites del proceso determinan una unidad idónea para gestionar el proceso. Estos límites de los procesos deben estar fuera del departamento para que puedan interactuar con los demás procesos de la organización.

Existen 3 tipos de procesos teniendo como punto de vista la organización por departamentos:

- 1) Unipersonales.
- 2) Funcionales o interdepartamentales.
- 3) Internacionales o interdepartamentales.

#### **2.3.5. Elementos de un Proceso**

- 1) **Input:** Es una entrada que contiene características objetivas para llevar a cabo un proceso. Es decir un input justifica el hecho de ejecutar un determinado proceso.
- 2) **La secuencia de actividades:** Proviene de los medios y recursos con requisitos establecidos para desarrollar un proceso.

3) **Output:** Es una salida es decir el resultado que se obtiene del proceso realizado. El resultado obtenido puede ser un producto o servicio, el mismo que será entregado a un cliente y tendrá un valor medible para el consumidor.

### **2.3.6. Factores de un Proceso**

- 1) **Personas:** Son los encargados de realizar un proceso, dichas personas tendrán las habilidades, conocimientos y actitudes idóneas para llevar a cabo algún proceso.
- 2) **Materiales:** Son aquellas materias primas o aquellos materiales que aún no constituyen un producto terminado, también se considera como materiales a la información útil para elaborar un proceso.
- 3) **Recursos Físicos:** Son las maquinarias, útiles e instalaciones que siempre deben estar en las mejores condiciones para ser utilizados.
- 4) **Planificación del Proceso:** Son aquellos métodos o instrucciones de trabajo para llevar a cabo un proceso. En la planificación del proceso se detalla la manera de cómo se utilizaran los recursos, quien lo hará, cuando lo hará y como lo hará.
- 5) **Medio Ambiente:** Es el lugar o entorno en el que realizara el proceso.

### **2.3.7. Interacciones de los Procesos**

Los procesos interactúan porque comparten productos evaluables de manera objetiva por proveedor y cliente. (Pérez, 2010, p.59).

Las interacciones de los procesos se dan en 4 niveles que son los siguientes:

1. Input
2. Output
3. Salidas laterales
4. Entradas laterales

Las interacciones entre procesos hacen referencia a aquellos productos que se comparten durante un determinado proceso. Dichas interacciones deben contener ciertas particularidades que en el caso de alterar al proceso principal, éstas serán elegidas ya sea por el proveedor interno o el cliente.

La función primordial de establecer particularidades a las interacciones es hacer que todos los procesos sean encaminados al objetivo principal de la empresa, además de facilitar y agilizar el trabajo de cada uno de los empleados.

### **2.3.8. Enfoque a Procesos**

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utilizan recursos, y que se gestionan con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. (Organization for Standardization ISO 9001, 2008, p.VI).

El enfoque a procesos es la aplicación de un sistema de procesos dentro de una empresa, dichos procesos deben ser claramente identificados y haber realizado las interacciones pertinentes de los mismos, para luego gestionar cada proceso y conseguir el resultado esperado.

## **2.4. TIPOS DE CLIENTES**

El desarrollo de la gestión por procesos tiene como finalidad la satisfacción de las necesidades del cliente, así como las expectativas visualizadas del mismo en torno al servicio que ofrece la empresa, mejorando la relación cliente-empresa.

Por lo expuesto, es importante destacar los diferentes tipos de clientes existentes:

- Clientes Primarios: Son aquellos que reciben la salida directa del proceso.

- Clientes Secundarios: Son aquellos que reciben servicios originados en el mismo proceso, pero que no forman parte de la misión básica del proceso.
- Clientes Indirectos: Son las personas, grupos u organizaciones que, aun no recibiendo la salida directa del proceso, pueden verse seriamente afectados por las deficiencias del mismo.
- Clientes Externos: Son las personas y organizaciones externas a la empresa que reciben el producto o servicio.
- Usuario Final: Son los consumidores finales de los productos o servicios, los cuales reciben a través de un intermediario. (Paredes W, & Vinueza W, 2008, p.14).

#### **2.4.1. El Cliente Interno y Proveedor Interno**

Los proveedores internos están encargados de cumplir con los requerimientos de los clientes internos; a su vez los clientes internos, transforman lo que les ha ingresado en salidas para de la misma manera abastecer a su cliente interno, es así como los clientes se convierten también en proveedores internos de otros clientes internos.

Cada cliente debe verificar que sus requerimientos sean los correctos debido a que también se estará cumpliendo con los requerimientos iniciales, es decir los de los clientes externos, y de esta manera existirá una conexión fluida entre los procesos.

#### **2.4.2. La satisfacción del Cliente**

La satisfacción del cliente se determina por dos conceptos imprescindibles:

- Calidad del diseño, que es la medida en que el diseño es apto para el uso final.
- Control de la calidad, que es el grado en que el producto o servicio es conforme con dicho diseño. (Ocaña, 2013, p.85).

### **2.4.3. Modelo Cliente – Proveedor Interno**

Según Pérez (2010) el modelo cliente – proveedor interno está conformado por:

**A.** El Suministrador Interno:

- Tiene conocimiento sobre quiénes son sus proveedores y sobre el proceso del cliente.
- Identifica las necesidades de los clientes y puede hacer acotaciones para ayudar a los clientes a concretar sus necesidades.
- Ayuda al cliente a satisfacer sus necesidades.
- Mantiene un sistema que sirve de medición para identificar el grado de satisfacción del cliente.
- Es el encargado del proceso que se lleva a cabo en su lugar de trabajo.

**B.** El Cliente Interno:

- Sus requerimientos los hace llegar de forma efectiva a su proveedor.
- Llega a un acuerdo mutuo con su proveedor en caso de existir algún problema.
- Es exigente tanto con su proveedor como con la satisfacción de su cliente interno.

### **2.4.4. Métodos para medir la satisfacción del Cliente**

Para todo tipo de empresas, tanto más industriales como de servicios, es fundamental conocer el nivel de satisfacción que obtienen clientes de nuestros productos o servicios, sin embargo, las preguntas de todo empresario son: ¿qué método debo utilizar?, ¿cómo llevarlo a cabo?, ¿cuánto me va a costar? (AEC, 2003, P.17).



Existen dos métodos para medir la satisfacción del cliente, el método de prospección indirecta que es por iniciativa del cliente y el método de prospección directa que es por iniciativa de la empresa.

➤ **Método de prospección indirecta (por iniciativa del cliente)**

Este método consiste en las aportaciones que brinda el cliente dando sus sugerencias o quejas de acuerdo al servicio que le brindan. Es un método que proporciona la libertad de expresión por parte de los clientes para de alguna manera ir mejorando los servicios.

➤ **Método de prospección directa (por iniciativa de la empresa)**

Este método indica que las empresas no solo deben hacer uso de la herramienta de quejas o sugerencias por parte de los clientes para valorar su nivel de satisfacción, sino también realizar de manera periódica otras estrategias de estudio tales como:

- ✓ Escritos: Cuestionarios realizados manualmente.
- ✓ Orales: Cuestionarios para realizarlos oralmente a los clientes.
- ✓ Mixtos: Consta de una mezcla de opciones utilizando herramientas escritas, orales y en ocasiones también visuales.

Una vez que se tiene claro la estrategia de acercamiento al cliente, es sumamente importante precisar si el acercamiento al cliente es: dirigida o sin dirigir.

○ **Dirigida:**

Cuando la persona encuestada va recurrentemente al sitio en donde recibe servicios o adquiere productos, se convierte en un cliente conocido por lo tanto al momento de encuestarlo se irá directamente al punto que se quiere tratar.

- **Sin dirigir:**

Cuando la persona a encuestar sea cualquier cliente que recién se integre al mercado, allí el cuestionario debe proporcionar de manera legible los datos necesarios para identificar el tipo de cliente.

## **2.5. LOS FLUJOGRAMAS**

Los diagramas de flujo o flujogramas son representaciones gráficas que emplean elementos geométricos para representar secuencias de un proceso, de igual modo permiten describir la secuencia y su interacción de las distintas etapas de un procedimiento. (Enriquez, 2012, párr.1).

Dentro de una organización es indispensable el uso de flujogramas para llevar a cabo los procesos, en dichos flujogramas se utilizan varios símbolos que poseen su respectivo significado y que a través de flechas son conectados desde su inicio hasta su fin.

### **2.5.1. Importancia de los Flujogramas**

La importancia de los flujogramas radica en que usando una serie de gráficos sistemáticos, se logra una observación mucho más clara y precisa sobre los procesos y de esta manera se identifican tanto los problemas como las oportunidades para mejorar dichos procesos.

### **2.5.2. Utilidades del Flujograma**

Un flujograma será útil para:

- Comprender un proceso
- Conocer las responsabilidades de cada persona
- Instruir a las personas
- Recordatorio
- Identificar problemas y oportunidades para la mejora de los procesos
- Clarificar la relación cliente – proveedor

### 2.5.3. Criterios para el dibujado de Diagramas de Flujo de Procesos

- **Actividades:**

Situaciones que forman parte del proceso y son indispensables para lograr resultados.

- **Flechas:**

El trazo de las flechas debe realizarse de arriba abajo y de izquierda a derecha y procurar que se crucen.

- **Registros:**

Los registros se colocan en la mitad de dos procesos que se encuentran unidos por flechas con la finalidad crear una transmisión de la información.

- **Documentos asociados:**

Se detallan como entradas a la izquierda de las actividades usadas como referencias.

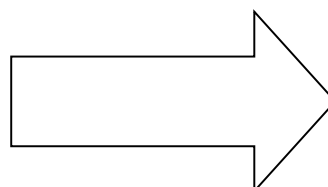
### 2.5.4. Símbolos empleados en los Flujogramas

Los símbolos más utilizados son:

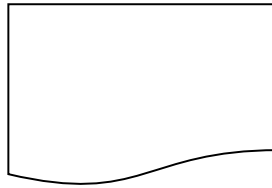
- a) Las acciones: Rectángulo en donde se coloca el acontecimiento.



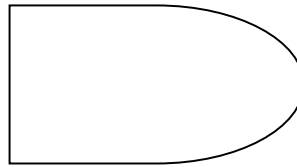
- b) Traslado o transporte: Flecha en donde se denota la dirección que tomará el proceso.



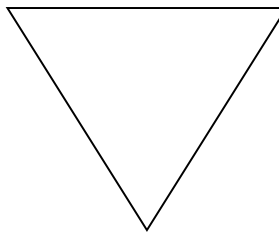
- c) Formulario o documento: Rectángulo con base cortada por una curva semisinoidal en donde se ubican breves rasgos del documento.



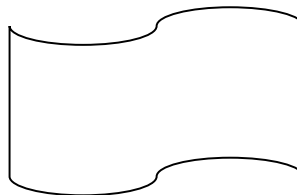
- d) Inspección o verificación: Cuadrado semicírculo para ubicar ya sea una inspección, control o monitoreo.



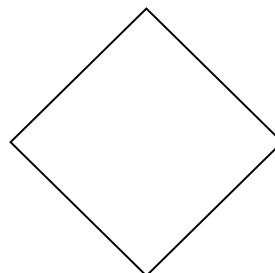
- e) Archivo o almacenamiento: Triángulo por vértice por debajo, en donde se realiza una especie de almacenamiento del documento.



- f) Dinero en efectivo, cheques: Gráfico similar al de una bandera ondeada en donde se ubica el símbolo una moneda.



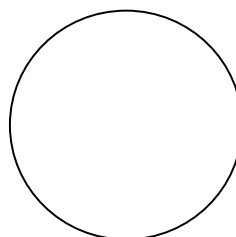
- g) Decisión: Rombo en donde se delimita qué decisiones se tomarán en cuenta.



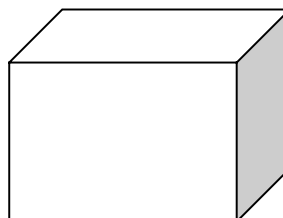
h) Inicio, término: Rectángulo con los extremos semicirculares en donde se ubicará la palabra inicio o fin según sea el caso.



i) Conector: Círculo que se usa para indicar que el diagrama de flujo sigue en la siguiente página.



j) Bienes, mercadería: Cubo en donde se ubican las características de un bien.



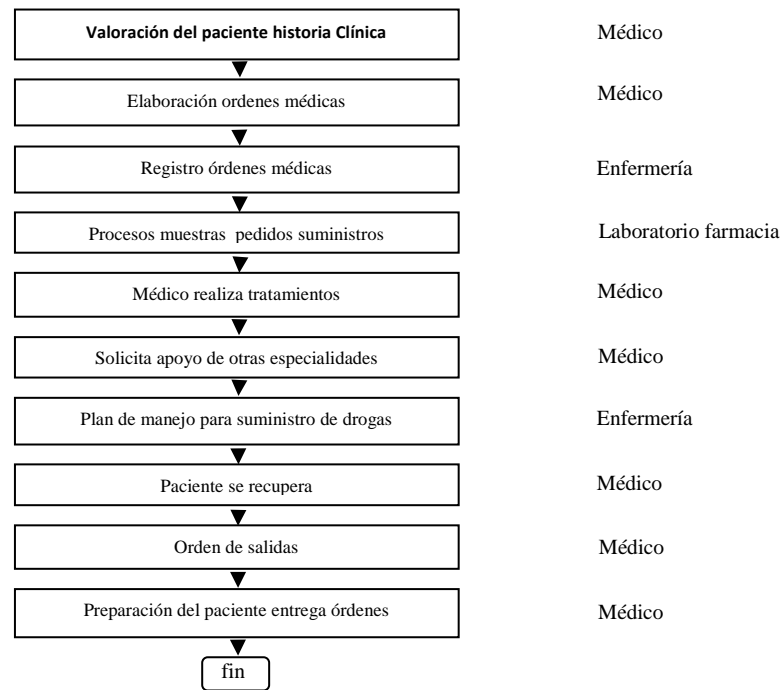
### 2.5.5. Tipos de Flujogramas

Existen varios tipos de flujogramas. Los más comunes son: Flujograma de bloques, Flujograma pictórico, Flujograma vertical, Flujograma horizontal, Flujograma geográfico.

A continuación detallaremos cada uno de los tipos de flujogramas, procurando esclarecer el mismo con una gráfica o figura para diferenciarlos.

## Flujograma De Bloques

Mediante este flujograma se desarrollan los procesos por bloques, detallando en cada uno de ellos la actividad que se va a realizar y fuera de ellos el responsable de cada proceso. Ejemplo:

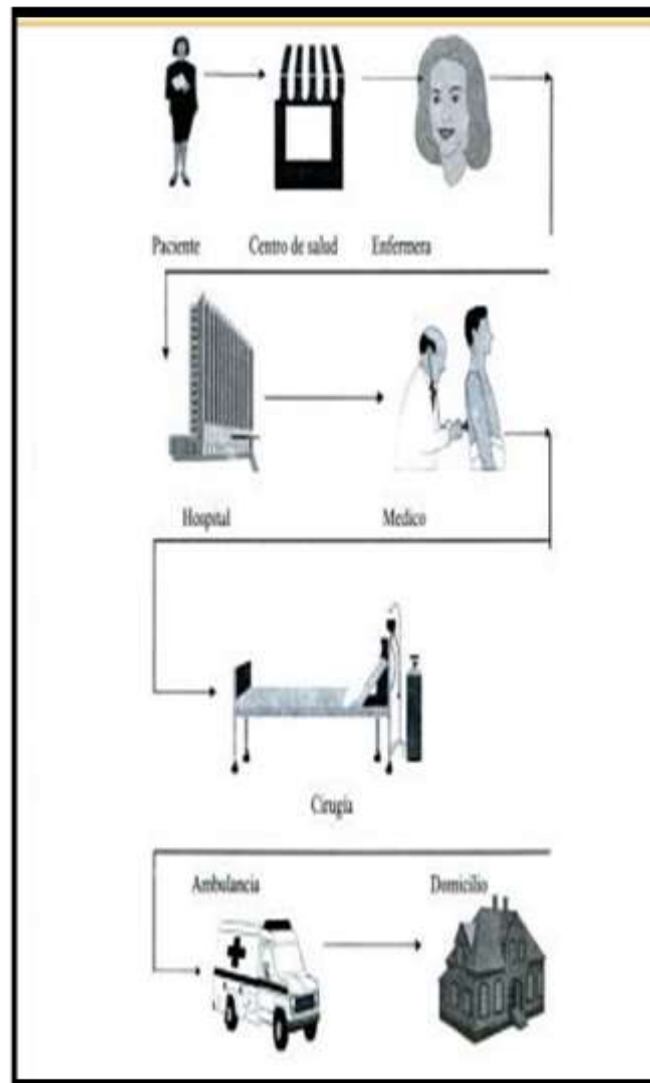


**Figura N° 5 Proceso: Atención hospitalaria**

**Fuente: Braulio Mejía**

## Flujograma Pictórico

Representa los flujos de un proceso de manera gráfica, es decir mediante dibujos o imágenes que servirán para tener una mejor visualización e interpretación de los pasos que se llevarán a cabo. Ejemplo:

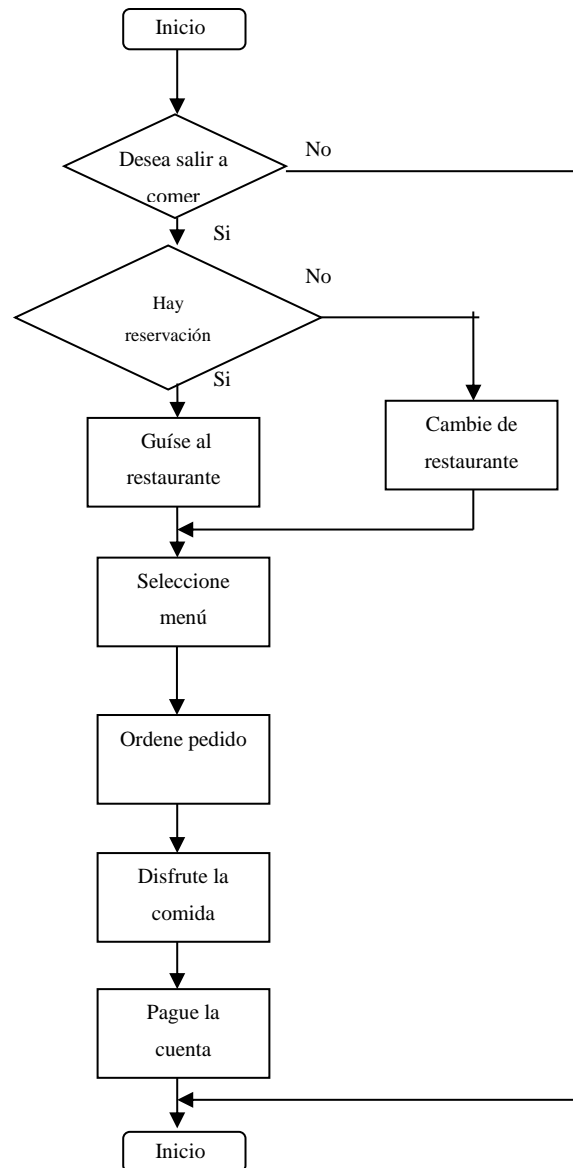


**Figura N° 6 Proceso: Atención quirúrgica**

**Fuente: Braulio Mejía**

## Flujograma Vertical

Este tipo de flujogramas se desarrolla de arriba hacia abajo utilizando adecuadamente las simbologías para comprender cada uno de los procesos a realizarse. Los textos se escribirán en cada simbología. Ejemplo:



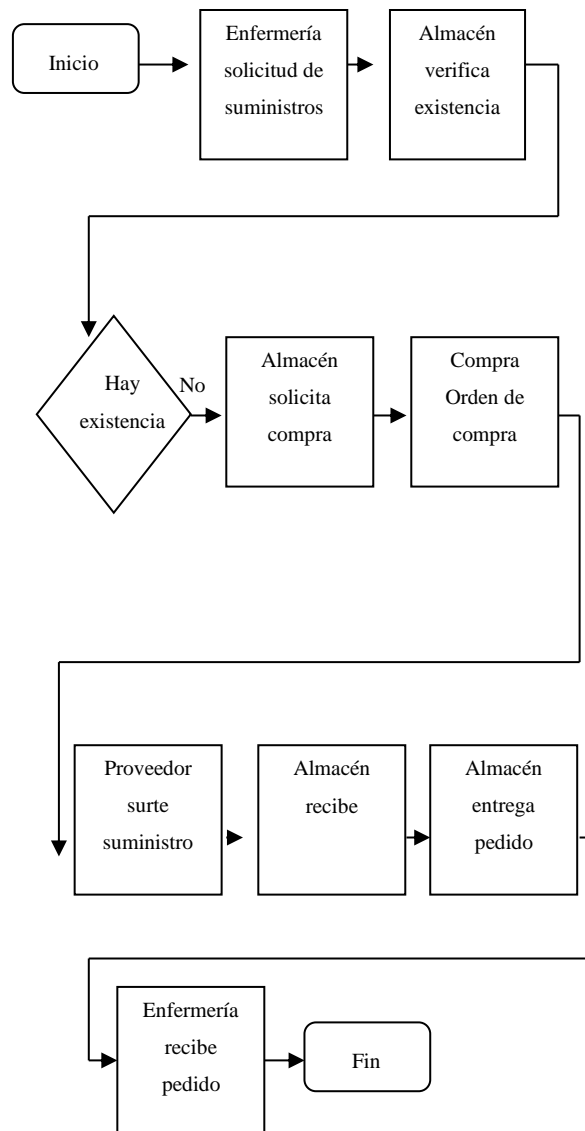
**Figura N° 7 Proceso: Salir a comer en un restaurante**

**Fuente: Braulio Mejía**



## Flujograma Horizontal

Este flujograma como su nombre lo indica se desarrolla de forma horizontal, puede ser por bloques o con símbolos. No es recomendable que sean procesos muy extensos debido a que sería difícil su comprensión para el lector. Ejemplo:

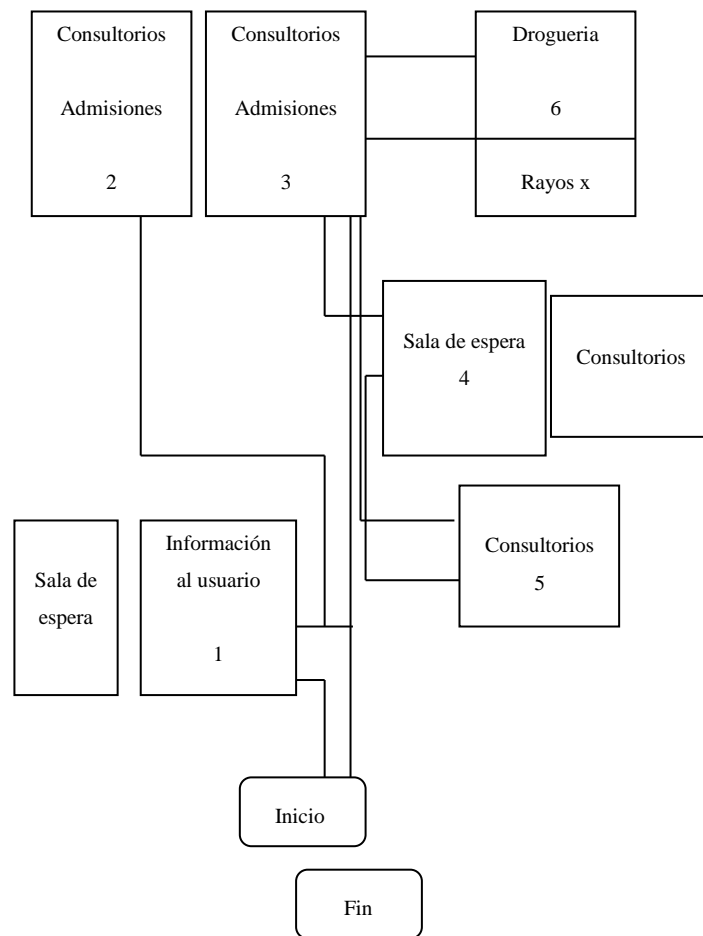


**Figura N° 8: Proceso: Compra suministros hospitalarios**

**Fuente: Braulio Mejía**

## Flujograma Geográfico

Este flujograma es muy útil porque permite visualizar los movimientos tanto del cliente interno como el cliente externo de una entidad, por medio de una serie de actividades que contienen una secuencia lógica de pasos. También este tipo de flujogramas es muy importante porque permite analizar las falencias que con el tiempo producirán desconfianza en los clientes.



**Figura N° 9 Proceso: Atención en consulta externa**

**Fuente: Braulio Mejía**

## **2.6. LOS MANUALES**

### **2.6.1. Definición de Manual**

Un Manual es un documento elaborado sistemáticamente que indicará las actividades a ser realizadas por los miembros de un organismo y la forma en que deberán realizarse, ya sea conjunta o separadamente. (Rodríguez, 2002, p. 54).

Como definición de un manual se puede decir que es un escrito en donde se detalla de forma ordenada todas y cada una de las instrucciones y actividades que el personal realizará dentro de la organización para que de esta manera los empleados se encuentren orientados hacia el cumplimiento de objetivos.

### **2.6.2. Objetivos de los Manuales**

- Formar al personal para que sepa como desenvolverse y actuar de la manera correcta dentro de la organización.
- Repartir funciones a todos y cada de los empleados que conforman la empresa de acuerdo a su cargo, evitando que exista una inadecuada segregación de funciones.
- Orientar tanto al personal incorporado como al personal que ingresa, hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización.

### **2.6.3. Características de un Manual**

- Tener claro cuáles son las necesidades de la organización y satisfacerlas.
- Poseer las herramientas necesarias para llevar a cabo los procesos.
- Tener una mejor visualización de los procesos a través de una correcta diagramación.
- Disminuir el grado de dificultad de comprensión al cliente tanto interno como externo.
- Tener buen desenvolvimiento para cualquier situación presentada.
- Revisiones y actualizaciones periódicas.

#### 2.6.4. Secuencia gráfica de la elaboración de Manuales de Procesos

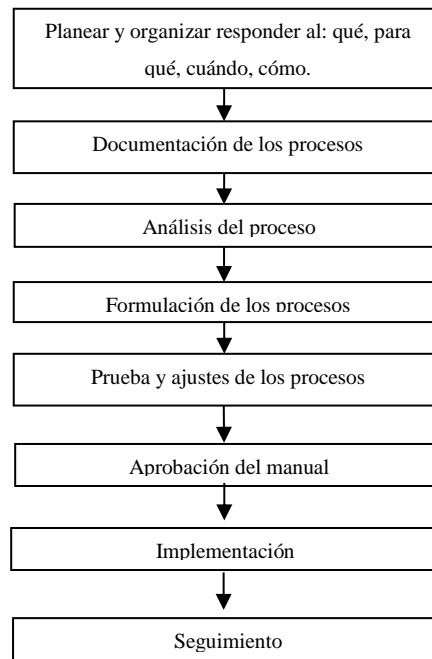


Figura N° 10 Secuencia gráfica de la elaboración de Manuales de Procesos

Fuente: Braulio Mejía

#### 2.6.5. Estructura de Manual de Procesos

- Portada
- Acta o resolución de aprobación
- Misión de la institución
- Objetivos del manual
- Marco legal
- Funciones del área o de la institución
- Organigrama
- Proceso del área o de la institución
- Simbología
- Indicadores de gestión
- Anexos (gráficas, tablas, formulas ejemplos, etc.)” (Mejía, 2006)

## MARCO CONCEPTUAL

### **Proveedor**

Proveedor es la persona que se encarga de abastecer o suministrar productos o servicios útiles y necesarios para otras personas o entidades que realicen un requerimiento.

### **Bodega**

Lugar físico en donde se almacenan y custodian todos los implementos necesarios para la operación diaria de una entidad.

### **Compra**

Según Salvador Mercado (2006), la compra la define de la siguiente manera: adquirir bienes y servicios de la calidad adecuada, en el momento y al precio adecuado y del proveedor más apropiado.

### **Manuales**

Son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema. (Martin Álvarez, 1996).

### **Política**

Una política es una orientación clara hacia donde deben dirigirse todas las actividades de un mismo tipo. (Martin Álvarez, 1996).

### **Proceso**

Conjunto de actividades que, con un input recibido, es capaz de crear un producto de valor para el cliente (Juan Alarcón, 1998).

### **Flujograma**

Diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. (Guillermo Gómez, 1997).

## **CAPÍTULO III**

### **RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS DEL DEPARTAMENTO DE PROVEEDURIA DEL HOSPITAL LEÓN BECERRA**

#### **3.1. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**

En el presente proyecto, para el levantamiento de información del Hospital y concretamente del área de Proveeduría, se utilizó la metodología de análisis de las actividades mediante el empleo de las siguientes técnicas de recolección de datos:

- **Observación directa**

Es un proceso que permite la recopilación de información veraz, obtenida mediante visitas al departamento, donde se realizó la observación directa del objeto de estudio, para su posterior análisis e identificación de la situación de la realidad estudiada.

La observación directa mediante visitas al Departamento de Proveeduría, permitió visualizar la situación actual del área en mención, en cuanto al almacenamiento y orden de los productos en la bodega principal.

- **Entrevista**

Es una técnica útil para conocer en detalle las actividades ejercidas en el área de estudio, mediante la recolección de información obtenida a través del diálogo entablado entre el entrevistador y el entrevistado sobre el tema de estudio.

Mediante la entrevista que se aplicó al personal que conforma el Departamento de Proveduría, se pudo indagar sobre el desarrollo de las responsabilidades asignadas al personal y el funcionamiento del área.

- **Investigación documental**

Es una investigación ordenada y precisa que permite recolectar, analizar y presentar resultados coherentes sobre el objeto de estudio.

El personal que conforma el Hospital León Becerra, facilitó información documentada respecto a los productos que almacena la Bodega de Proveduría, listado de proveedores, detalle del sistema que actualmente se utiliza para ingreso y salida de productos, documentos esenciales para el desarrollo del proyecto.

### **3.1.1. Descripción del Departamento de Proveduría**

El Departamento de Proveduría del Hospital León Becerra de la ciudad de Guayaquil, es el área que proporciona suministros e insumos médicos a los diferentes departamentos que conforman el Hospital. Se encuentra constituido por 4 bodegas:

- Bodega principal, contiene 38 perchas que almacenan papelería e insumos quirúrgicos.
- Biblioteca virtual, donde se almacenan las donaciones de suministros que realizan otras empresas.
- Hogar de Huérfanos, donde se almacenan camillas.
- Bodega de Líquidos, donde se almacenan los suministros de limpieza.

El Departamento de Proveduría, está integrado por el Jefe de bodega Jhon Villamar y su ayudante Jaime Maxi, cuyas funciones generales son la adquisición, almacenamiento, resguardo y distribución de los suministros e insumos médicos a las diferentes áreas que conforman el Hospital. El sistema utilizado para registrar el ingreso y salida de productos de la bodega, es propio

del Hospital, cuyo nombre es “Sistema de Gestión Hospitalaria” y permite registrar el ingreso y salida de productos, así como el de las facturas. El sistema que se emplea es oportuno, porque genera reportes de existencia de los productos, así como el ingreso y la salida de los mismos, pero requiere que se incluya otros procesos como recepción de pedidos, autorización de pedidos por los jefes departamentales, lo cual permitirá conocer los requerimientos por área y aquello contribuirá a mejorar la operatividad del Departamento de Proveduría a través de la optimización de los recursos.

El Jefe del Departamento de Administración y del área de Recursos Humanos, Ing. Stewart Morán, es el encargado de aprobar las compras mayores a \$50 que realiza el Departamento de Proveduría, previamente revisando las cotizaciones de los productos presentadas por el Jefe de Bodega. Sin embargo, por las múltiples funciones que realiza el Ing. Morán, desconoce en detalle las actividades que se desarrollan a diario en el área de Proveduría.

Otra situación a recalcar es la ausencia de políticas internas para el Departamento de Proveduría y descripción de funciones tanto para el jefe como para el asistente que conforma el departamento en mención. Por tanto, se puede concluir que la operatividad del departamento se realiza conforme a las necesidades que se desean cubrir.

Otro punto a mencionar, es la inadecuada infraestructura física que evidencia la bodega principal del Departamento de Proveduría, en la cual se almacenan suministros de oficina, de limpieza e insumos quirúrgicos. El resguardo de los insumos quirúrgicos no es el óptimo, porque por sus características son susceptibles de daños y requieren mayor control.

Las donaciones que se reciben en el Departamento de Proveduría, no son sustentadas con documentación física de la persona o compañía donante, por lo cual para su ingreso a la bodega el Jefe de Proveduría realiza un listado y ese documento se convierte en el soporte de la donación.



### **3.1.2. Situación actual del Departamento de Proveeduría**

#### **3.1.2.1. Procedimientos y Políticas Internas Actuales**

Actualmente no existen procedimientos ni políticas internas, sobre las cuales se rija el Departamento de Proveeduría del Hospital León Becerra de la ciudad de Guayaquil. Por lo tanto, el personal que conforma el área de Proveeduría desempeña sus actividades sin directrices o guías que contemplen normas y responsabilidades de cada área de la organización; por lo cual, es evidente la desorientación del personal respecto a las funciones que debe ejercer en su puesto de trabajo.

#### **3.1.2.2. Esquema actual de los Procesos**

##### **PROCESO DE COMPRA DE SUMINISTROS E INSUMOS QUIRÚRGICOS**

La solicitud de compras tanto de suministros como de insumos quirúrgicos se realiza por separado, de acuerdo al consumo diario y rotación del producto a adquirir.

**Tabla N° 2: Proceso de Compra de Suministros**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Solicitud de compras de suministros.	Para solicitar la compra de suministros, se revisa el stock existente en bodega; en el caso de ser mínimo, el Jefe de Bodega procede a elaborar la <a href="#"><u>solicitud de compras o pedidos de suministros - Anexo No. 1.</u></a>	Jefe de Bodega	Cada vez que se reciben pedidos
Autorización de compras al contado de suministros.	Cuando la compra se realiza al contado, el Jefe de Bodega presenta al Jefe del Departamento de Administración al menos 3 cotizaciones, las cuales analiza y elige la mejor basándose en precios y calidad. La cotización aprobada se entrega al Departamento Financiero para que gestione el pago mediante cheque.	Jefe del Departamento Administrativo	Cada vez que se reciben pedidos
Autorización de compras a crédito de suministros.	Cuando la compra es a crédito no se realizan cotizaciones, sino que vía e-mail el Jefe de Bodega solicita el pedido al respectivo proveedor. El crédito que generalmente le otorgan es de 60 días plazo.	Jefe de Bodega	Cada vez que se reciben pedidos

**Tabla N° 3: Proceso de Compra de Insumos Quirúrgicos**

Las compras de insumos quirúrgicos se realizan por la rotación del producto o por previa comunicación del Departamento de Cirugía sobre los productos que van a necesitar en ciertas cirugías.

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Solicitud de compras de insumos quirúrgicos.	La <a href="#">solicitud de compras o pedido de insumos quirúrgicos - Anexo No. 1</a> , son realizadas por el Jefe de Cirugía, quien lleva personalmente el pedido al Departamento Administrativo para la respectiva aprobación. El proveedor de insumos quirúrgicos tarda en despachar el pedido de 3 a 5 días.	Jefe de Cirugía	Alrededor de 5 Días
Proceso para compra de insumos quirúrgicos.	Entre el Jefe de Cirugía y el Jefe Administrativo, se procede a chequear cada producto con lo usado en cirugías. La Administración se encarga de tabular y unificar todos los pedidos de insumos quirúrgicos para luego imprimir un formato del sistema.	Jefe de Cirugía	Alrededor de 5 Días

Aprobación de compras de insumos quirúrgicos.	En este proceso el Jefe del Departamento Administrativo es quien aprueba la compra de los insumos quirúrgicos, los mismos que tendrán una duración de 30 días.	Jefe Administrativo	Mensual
Compras de insumos quirúrgicos.	Con la aprobación de la solicitud de compras de insumos quirúrgicos, el Jefe de Bodega verifica stock de productos y procede a ejecutar la compra de los mismos al proveedor seleccionado previamente. El proveedor entrega el pedido en un lapso de 3 a 5 días.	Jefe de Bodega	Mensualmente, días hábiles

**Tabla N° 4: Ingreso de Productos al Departamento de Proveeduría**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>
<p>Recepción de suministros e insumos quirúrgicos.</p>	<p>Una vez que el Jefe de Bodega realiza la compra, el proveedor procede a despachar y solo ingresa a la bodega con la respectiva autorización del mismo, al cual le notifican la recepción de productos por medio de un auxiliar de servicio.</p> <p>El Jefe de Bodega o su Ayudante reciben los productos enviados por el proveedor, solicitando la respectiva factura, la cual la firma y sella como constancia del pedido recibido. Una copia de la factura debe quedar en el departamento.</p>	<p>Jefe de Bodega ó Ayudante de Bodega</p>	<p>Cada vez que se reciban productos</p>
<p>Revisión de ingresos de suministros e insumos quirúrgicos.</p>	<p>El Jefe de Bodega o su Ayudante verifican detalladamente que los productos que ingresan a la bodega se encuentren en buen estado y de acuerdo a la solicitud realizada, comparando la cotización aprobada, con la factura y el producto recibido. La factura es el único documento válido para realizar el ingreso de los productos al sistema.</p>	<p>Jefe de Bodega ó Ayudante de Bodega</p>	<p>Cada vez que se reciban productos</p>

Ingreso de la factura y de los productos al sistema.	Una vez verificado el pedido, los productos adquiridos se almacenan en las perchas correspondientes: sección de insumos, suministros, papelería, entre otros. Luego el Jefe de Bodega procede a ingresar la factura en el sistema y de igual modo se registra la recepción de los productos tanto en el sistema como en la tarjeta kardex. Las facturas se entregan al Departamento Financiero al inicio del día siguiente.	Jefe de Bodega	Cada vez que se reciban productos
Registro de ingreso de insumos quirúrgicos.	Con el fin de controlar la rotación de los productos, el Jefe de Bodega o su Ayudante lleva el registro de los insumos quirúrgicos considerando su fecha de vencimiento, lo cual permite controlar el despacho y caducidad de los productos.	Jefe de Bodega ó Ayudante de Bodega	Cada vez que se reciban productos
Registro de ingresos de suministros.	Por otra parte los suministros se registran en la respectiva tarjeta de kardex y en el sistema, acorde al ingreso y salida de los mismos, lo cual nos permite corroborar que las cantidades solicitadas en compra se ajusten a las utilizadas en el mismo período.	Jefe de Bodega ó Ayudante de Bodega	Cada vez que se reciban productos
Entrega de las compras por parte del proveedor.	El proveedor entrega el pedido solicitado cualquier día de la semana, por lo tanto no existe un día específico.	Proveedor	Semanalmente, en días hábiles

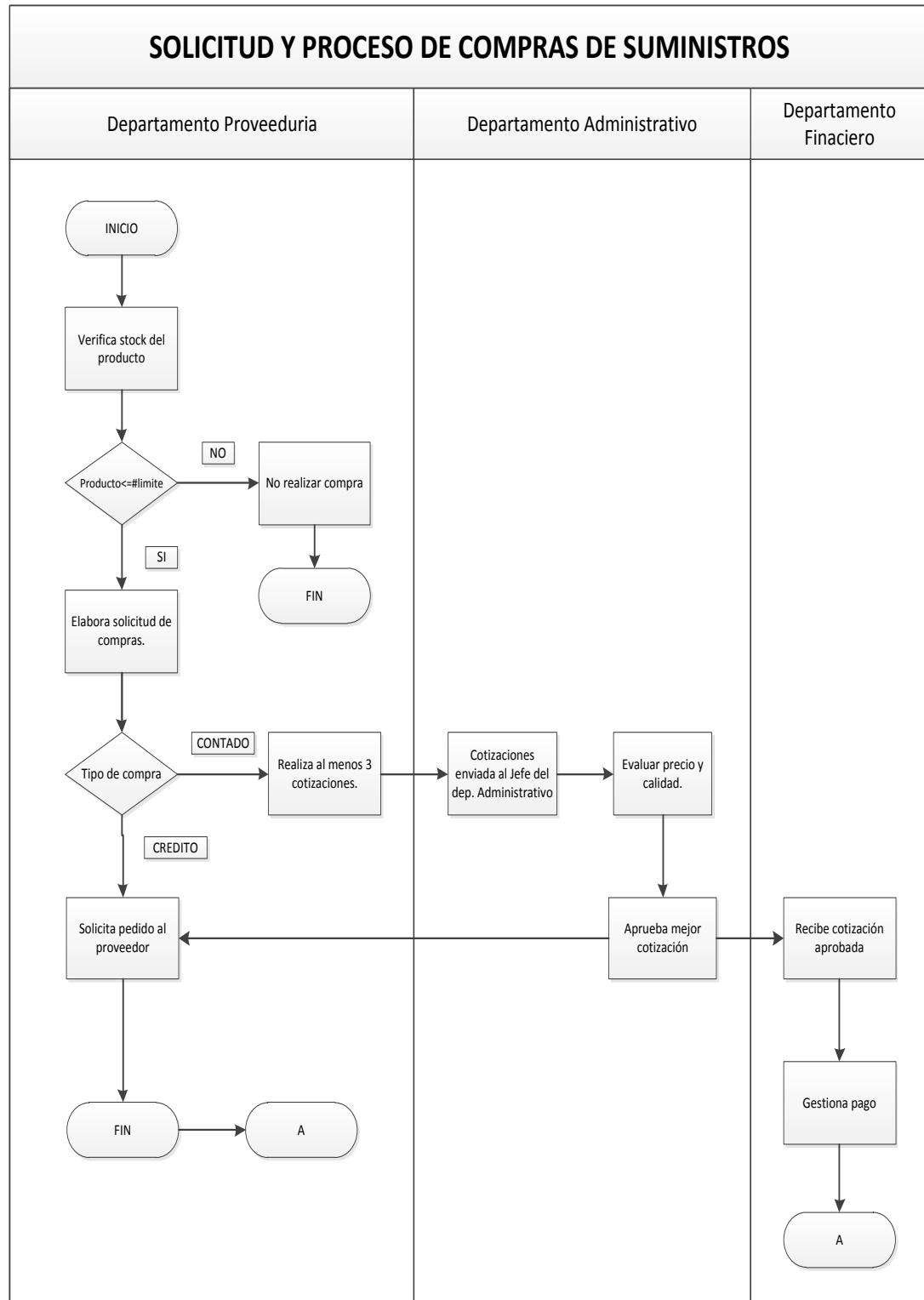
**Tabla N° 5: Proceso de Solicitud de Pedidos de Suministros e Insumos Quirúrgicos a la Bodega**

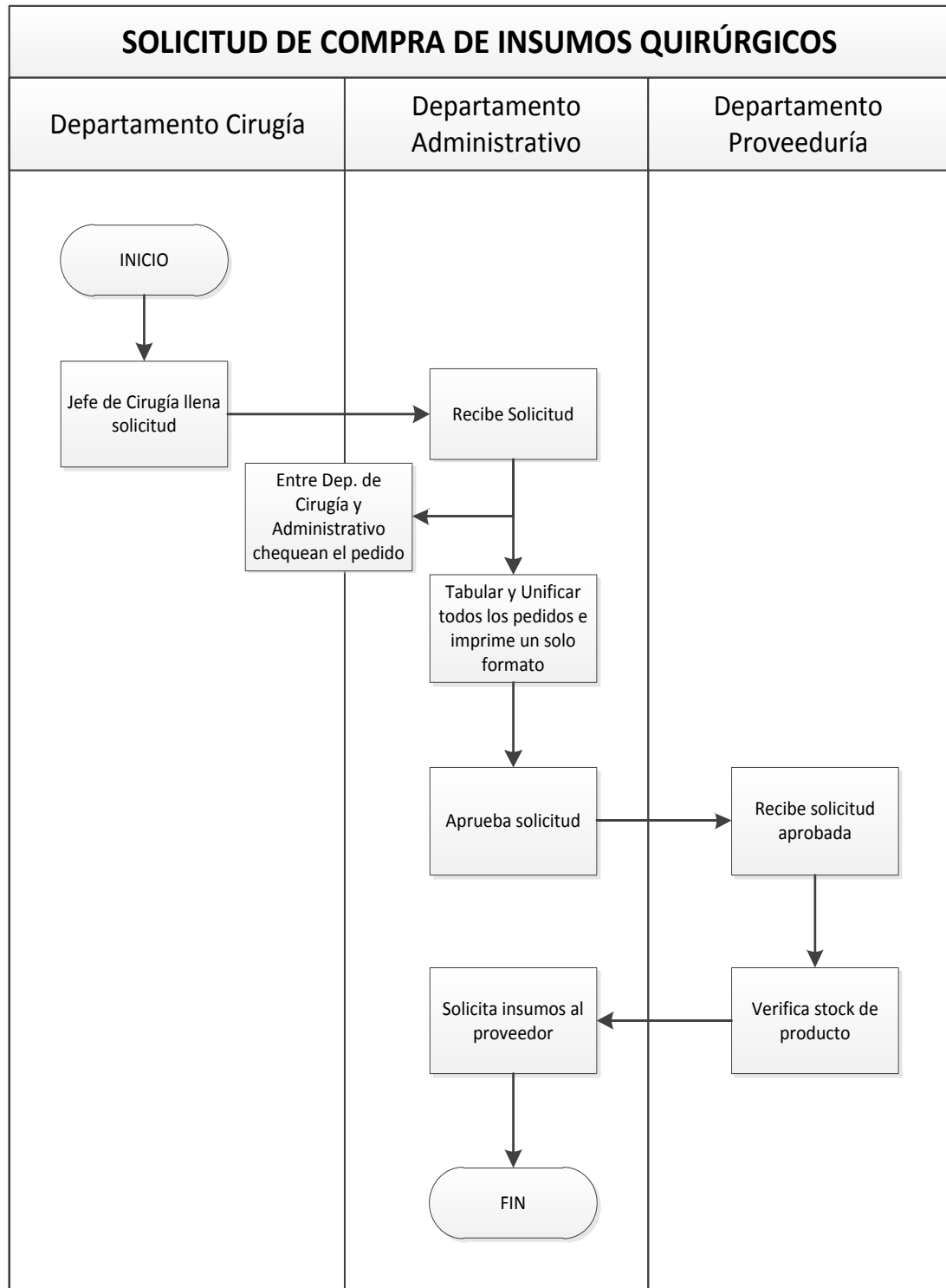
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FRECUENCIA
Solicitud de suministros e insumos quirúrgicos.	La solicitud de pedidos de suministros e insumos quirúrgicos a la bodega, la realizan los jefes departamentales de las diferentes áreas del hospital a través del documento llamado <a href="#">Requisición interna de proveeduría – Anexo No. 2</a> , el cual debe estar aprobado por el Jefe del Departamento solicitante y autorizado por el Departamento Administrativo. Los auxiliares de servicios varios, entregan las solicitudes aprobadas y autorizadas al Departamento de Proveeduría para el respectivo despacho.	Jefes Departamentales	Diariamente, días hábiles
Despacho de pedidos de suministros e insumos quirúrgicos.	El Jefe de Bodega o su Ayudante, son los encargados de despachar los suministros e insumos quirúrgicos solicitados por los diferentes departamentos del Hospital León Becerra, para lo cual deben verificar que la solicitud tenga la respectiva firma de aprobación y autorización. Posteriormente el Jefe de Bodega procede ingresar el requerimiento al sistema con la finalidad de verificar el stock actual, darle de baja a los productos solicitados, elaborar el egreso de bodega y luego despachar el pedido. En el caso de que la bodega no cuente con el producto o cantidad solicitada, no se despacha, pero se incluye la observación en el <a href="#">documento de pedido de productos – Anexo No. 2</a> .	Jefe de Bodega o Ayudante de Bodega	Cada vez que realizan pedidos

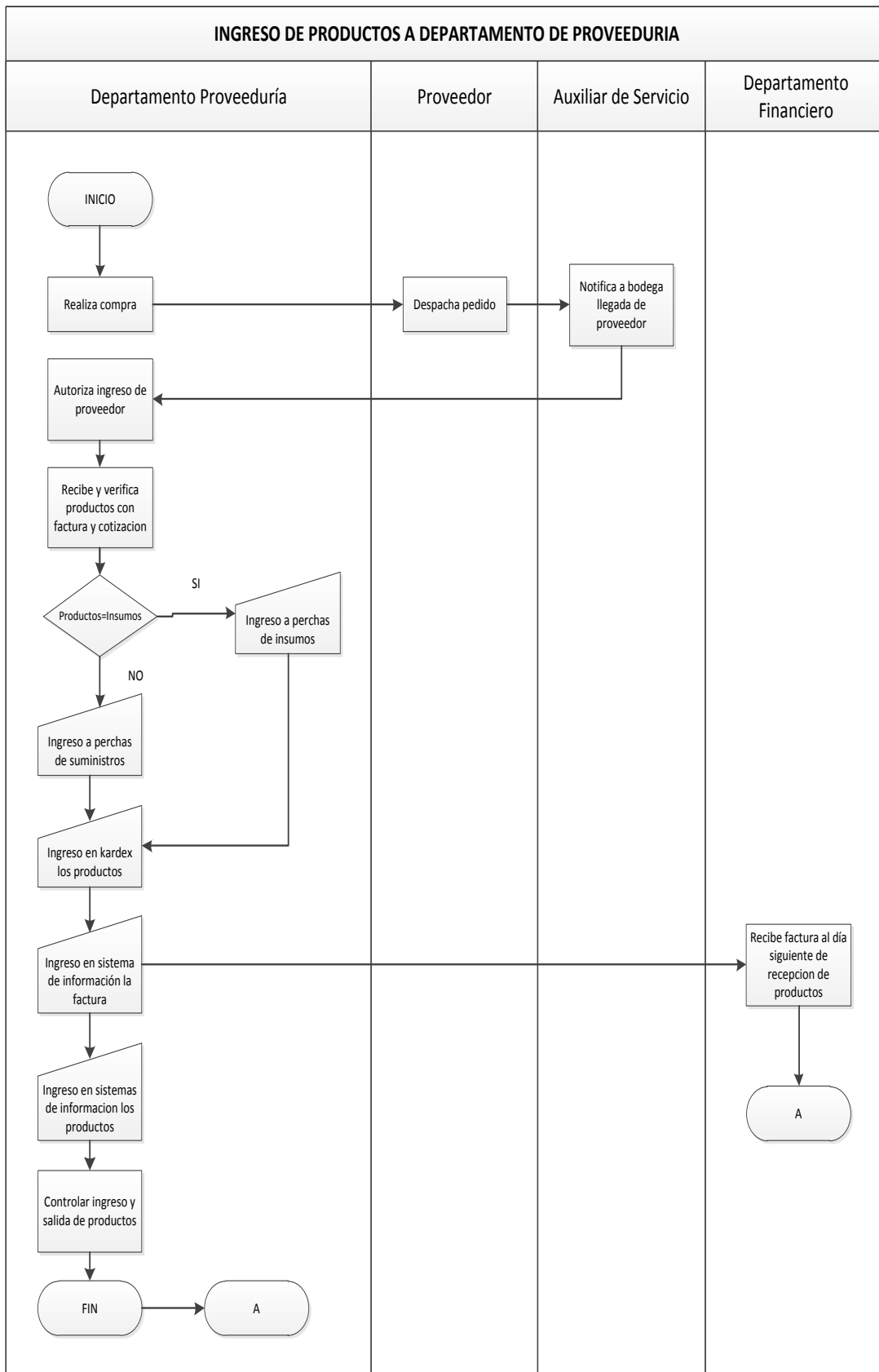
Entrega de pedidos de suministros e insumos quirúrgicos.	Los auxiliares de servicios varios se encargan de entregar el pedido de suministros e insumos quirúrgicos, que realizan los diferentes departamentos del Hospital León Becerra a la bodega. Cuando se despacha el producto, debe firmar el comprobante de egreso de bodega tanto la persona que entrega como la que recibe el pedido.	Auxiliares de Servicios Varios	Diariamente, días hábiles
Descarga del inventario	El pedido a entregar se soporta con el documento de <a href="#">egreso de bodega – Anexo No. 3</a> , firmado por quien entrega y recibe el pedido. El responsable de registrar la salida de productos en el sistema es el Jefe de Bodega.	Jefe de Bodega	Cada vez que realizan pedidos

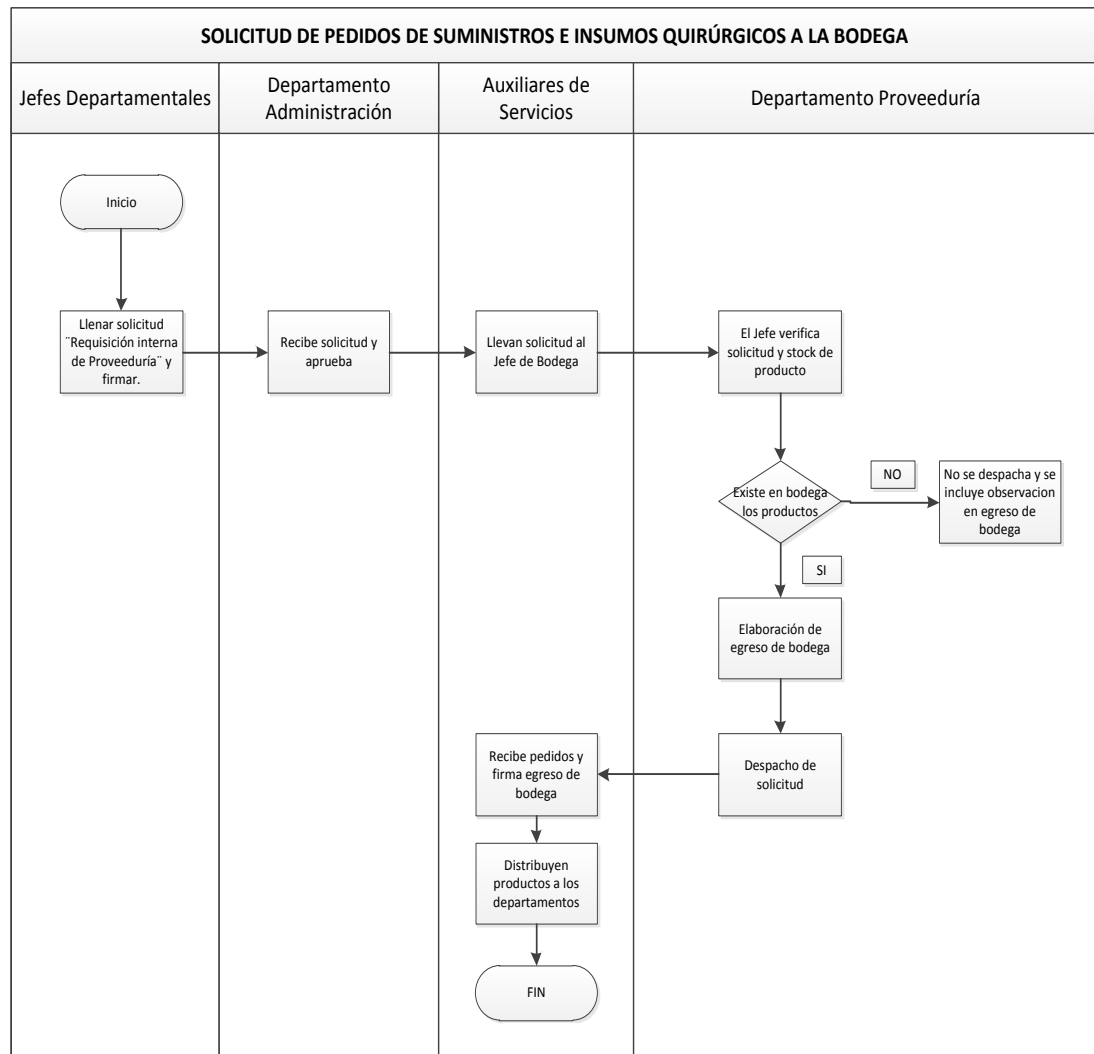


### 3.1.2.3. Flujoograma actual de Procesos









### 3.2. ANÁLISIS FODA

La matriz FODA es una estructura conceptual que nos permite visualizar la situación actual de la organización y en todos sus niveles, a través del análisis de los factores internos y externos, con la finalidad de obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones. Los factores internos tienen que ver con las fortalezas y debilidades (capital, recursos humanos, activos fijos, etc.) y los factores externos son las oportunidades y amenazas (proveedores, clientes, competencia, etc.).

A continuación se describe el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Departamento de Proveeduría del Hospital León Becerra de la ciudad de Guayaquil:

#### **Análisis Interno**

##### **Fortalezas**

1. Capacidad de despacho inmediato de los productos solicitados.
2. Almacenamiento codificado de productos.
3. Control en la solicitud de suministros e insumos quirúrgicos por parte de las áreas del Hospital, a través de la autorización por parte del Jefe del área solicitante y del Departamento de Administración.
4. Control en la compra de activos.
5. Buenas relaciones interdepartamentales.
6. Funciones claramente identificadas.
7. Base de datos oportuna y confiable.

##### **Debilidades**

1. Inexistencia de Manual de Procesos.
2. Inexistencia de Manual de Funciones.
3. Falta de capacitación permanente al personal, para efectuar su trabajo.
4. Incorrecto almacenamiento de insumos médicos.
5. Las instalaciones actuales son insuficientes para el almacenamiento y resguardo de insumos quirúrgicos.

6. Falta de control interno.
7. Recursos financieros insuficientes.
8. Falta de renovación permanente de tecnología.

## **Análisis Externo**

### **Oportunidades**

1. Apoyo de instituciones nacionales para dotar de suficientes productos y nuevas tecnologías.
2. Apoyo del Gobierno Estatal.
3. Convenios con Instituciones de Nivel Superior, que contribuyan a mejorar la operatividad del departamento.
4. Disminución del Impuesto gravado a las medicinas.
5. Preocupación del Ministerio de Salud para acondicionar el área física donde se almacenan los productos e insumos quirúrgicos del Hospital.

### **Amenazas**

1. Incremento de precios de los productos a adquirir.
2. Cambio de Políticas de Ventas de los proveedores.
3. Lentitud en aprovisionamiento de suministros e insumos quirúrgicos.
4. Mala distribución económico-social
5. Creciente competencia que ofrece servicios de salud a menor costo.

### **3.2.2. Resumen del diagnóstico del Departamento de Proveeduría**

De acuerdo al análisis de la información compilada, se puede concluir que en el Departamento de Proveeduría, hay que corregir las situaciones o problemas actuales que interfieren en el desarrollo de la actividad a través de la definición de objetivos y la toma de decisiones que aporten al mejoramiento continuo de la organización.

El levantamiento de información que se obtuvo de las actividades que se llevan a cabo en el Departamento de Proveeduría, dio a conocer las siguientes situaciones: carencia de Manual de Procedimientos, Políticas, descripción de funciones y de un lugar idóneo para el resguardo de los insumos quirúrgicos. De igual modo, el Departamento de Proveeduría no cuenta con un encargado que verifique y supervise los movimientos diarios que se efectúan en el mismo.

Dentro de la segregación de funciones, se evidenció que el Ing. Stewart Moran, responsable de aprobar las compras superiores a \$50, también ejerce funciones de Jefe Administrativo y de Director del Departamento de RRHH, situación que origina la poca supervisión y control dentro del área de Proveeduría, por las múltiples funciones que debe desempeñar al estar a cargo de diversas áreas del Hospital cuya funcionalidad es totalmente diferente una de otra. Por tanto, se evidencia la carencia de un Jefe que supervise diariamente los movimientos que se efectúan dentro del Departamento de Proveeduría, con la finalidad de que contribuya atender las necesidades diarias que surgen dentro del área y sea participe en la toma de decisiones que permitan mejorar y brindar un servicio de calidad a la comunidad.

Como último punto, se destaca que el inventario físico de los productos existentes en la bodega, la realiza el Jefe del Departamento de Proveeduría de forma trimestral y sin la correspondiente supervisión del personal que conforma el Departamento Financiero u otra autoridad que evidencie y verifique que la existencia de los productos está acorde con los registros en el

sistema. Se requiere de una constante supervisión de los inventarios que resguarda el área de Proveeduría.

A continuación se presenta un análisis sobre la modificación, cambio o eliminación sobre los procesos que actualmente se llevan a cabo en el Departamento de Proveeduría para la ejecución de las actividades:

### **1. Proceso de Compra de Suministros**

- Se mantiene la actividad de elaboración de solicitud de compras, una vez que se revisa el stock de productos existente en bodega.
- Se mantiene la actividad de que el Jefe de Proveeduría presente al menos 3 cotizaciones al Departamento de Administración cuando se realizan compras al contado, para su aprobación.
- Se mantiene la actividad de enviar la factura al Departamento Financiero para que trámite el pago.
- Se mantiene el plazo de 60 días para las compras a crédito.
- Se modifica la actividad de compras a crédito, el Jefe de Bodega debe presentar al menos 3 cotizaciones al Departamento de Administración para la aprobación.
- Se agrega, que los requerimientos departamentales para solicitar compra a bodega, se receptaran hasta el 15 de cada mes.
- Se agrega que el despacho de los requerimientos mensuales, se realizara durante los cinco días hábiles del mismo mes.

### **2. Proceso de Compra de Insumos Quirúrgicos**

- Se unifica el proceso de compras de insumos quirúrgicos con el de suministros.
- Se elimina la actividad de solicitud de insumos quirúrgicos por parte del Jefe de Cirugía.



- Se elimina la actividad de chequear los productos quirúrgicos usados en cirugías, por parte de los Jefes de Cirugía y Administración.
- Se mantiene la actividad de que el Departamento Administrativo apruebe la solicitud de compras.

### **3. Proceso de Ingreso de Productos al Departamento de Proveduría**

- Se mantiene que, la autorización para que el proveedor ingrese al Departamento de Proveduría, es dada por el Jefe de Bodega.
- Se adiciona que el proveedor debe despachar los productos en máximo 3 días.
- Se mantiene que la factura con firma y sello es la constancia del pedido que ingresa a bodega.
- Se mantiene la actividad de recepción, verificación y revisión de los productos que ingresan a bodega, por parte del Jefe de Proveduría o su Ayudante.
- Se agrega el proceso de almacenamiento: Ordenar y clasificar los productos en la perchas, los cuales serán codificados numéricamente mediante una serie de tres grupos, donde los dos primeros dígitos identificarán el tipo de útil, el tercero y cuarto dígito identificarán el departamento y el quinto y sexto serán números secuenciales que se le asigne al formato según el área solicitante, Esta actividad la realiza el Jefe de Proveduría o su Ayudante.
- Se mantiene la actividad de ingreso y salida de productos al sistema, por parte del Jefe de Bodega.
- Se mantiene la actividad de entregar al inicio de cada jornada laboral las facturas acumuladas del día anterior, al Departamento Financiero.
- Se elimina la actividad de registro de ingreso y salida de productos de la bodega, en la tarjeta kardex.
- Se elimina la actividad de ingreso de la factura al sistema por parte del Jefe de Bodega.

#### **4. Proceso de Solicitud de Pedidos de Suministros o Insumos Quirúrgicos a la Bodega**

En este proceso, no se realizan cambios ni modificaciones. Se mantiene todas las actividades que presenta el esquema inicial.

- Se mantiene la actividad de que los Jefes departamentales realicen los pedidos de productos a bodega, mediante el documento de Requisición Interna de Proveeduría.
- Se mantiene que en el documento requisición interna de proveeduría debe constar la firma del Jefe Departamental y del Jefe Administrativo.
- Se mantiene de que los auxiliares de servicios entregan a Proveeduría las solicitudes aprobadas y autorizadas. Además, se encargan de entregar el despacho de productos a los departamentos solicitantes.
- Se mantiene la actividad de que el Jefe de Bodega ingrese la requisición al sistema.
- Se mantiene la actividad de que el Jefe de Bodega o su Ayudante realicen el despacho de las requisiciones departamentales.
- Se mantiene la actividad de generar el documento egreso de bodega como respaldo de los productos enviados a las áreas solicitantes.

## **CAPÍTULO IV**

### **DISEÑO DE PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO DE PROVEEDURIA DEL HOSPITAL LEÓN BECERRA**

#### **4.1. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

Considerando la situación actual del Departamento de Proveduría, se sugiere el Diseño de Procesos como alternativa de solución a la problemática, que permita mejorar el desempeño del personal, optimizar recursos, minimizar tiempo y ordenar de forma oportuna los productos, lo cual conlleva a brindar un servicio que cubra las expectativas de la institución.

El Diseño de Procesos, constituye una herramienta de suma importancia, que contiene un conjunto de procedimientos que aportan a desarrollar las actividades en forma sistemática, permitiendo aumentar la productividad al mantener orden y control de los procedimientos.

El objetivo principal de la propuesta, es plantear procesos para el Departamento de Proveduría del Hospital León Becerra, tomando como base los procesos actuales existentes, los cuales se modificarán, cambiarán o eliminarán según amerite el caso, para posteriormente definir procesos óptimos que contribuyan a brindar un servicio eficiente y eficaz a las diferentes áreas y consecuentemente cumplir con los objetivos planteados por el Hospital.

Al considerarse el Departamento de Proveduría un área clave para el Hospital León Becerra, porque almacena y resguarda los productos e insumos que se

provee a las diferentes áreas que conforman el Hospital, es necesario realizar modificaciones de varias políticas y procedimientos que contribuya a mejorar la productividad del área en mención, a través del adecuado desarrollo de las actividades y el mejoramiento continuo del desempeño del personal.

Teniendo presente el funcionamiento actual del Departamento de Proveeduría, se ha propuesto mejorar aquellas actividades que no se realizaban de forma adecuada y el beneficio a obtener es el orden, control, supervisión, eficacia y eficiencia de las operaciones.

La propuesta del diseño de procesos, plasma de forma modificada y renovada las políticas y procedimientos del Departamento de Proveeduría. Es un documento de suma importancia ya que por medio de este se informa y orienta al colaborador de una organización a realizar las disposiciones que la alta Administración ha propuesto, logrando así contribuir al logro de las metas que en principio fueron plasmadas por los directivos de la organización.

Los objetivos del Manual que contiene los procesos para el Departamento de Proveeduría, consiste en:

- Definir políticas y procedimientos claros y oportunos que satisfaga la necesidad actual del Departamento de Proveeduría y oriente a cumplir las metas de la organización.
- Proporcionar lineamientos para agilizar los procesos.
- Lograr eficiencia en la operatividad del Departamento de Proveeduría, a través del adecuado manejo de las herramientas y los recursos.
- Brindar seguridad de comunicación interna entre todos los departamentos que conforman la institución.

## **4.2. MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**

### **Definición, objetivos e importancia del Manual de Políticas**

#### **Definición**

El Manual de Políticas planteado, es una guía que contiene las normas y procedimientos que se sugiere seguir para garantizar la operatividad efectiva y adecuada del Departamento de Proveeduría y consecuentemente él de toda la entidad, mediante el eficiente desarrollo de las actividades por parte del personal y el cumplimiento de los objetivos establecidos por la Alta Administración.

#### **Objetivos**

- Ser una fuente de información clara y precisa, cuya finalidad es la orientación al personal sobre la funcionalidad de su puesto de trabajo.
- Agilizar los procesos.
- Ser instrumento útil en la toma de decisiones.
- Balancear las actividades y objetivos de la Alta Administración.

#### **Importancia**

Su importancia radica, en ser un documento útil para la organización, ya que tiene como propósito orientar e informar al personal sobre los lineamientos generales para el desarrollo de las funciones del Departamento de Proveeduría y el cumplimiento de los objetivos de la institución. Además proporciona directrices a seguir para la toma de decisiones y la administración adecuada de la organización.

A continuación se detalla la propuesta de mejora de políticas para el Departamento de Proveduría, en el cual se describe lineamientos que se deben seguir para el buen funcionamiento del área en mención:

### **POLÍTICAS PARA EL DEPARTAMENTO DE PROVEEDURÍA DEL HOSPITAL LEÓN BECERRA.**

1. El área de Proveduría se preocupará de que el Hospital León Becerra esté permanente y oportunamente aprovisionada de todos los insumos médicos y equipos necesarios para el correcto desenvolvimiento de las actividades de sus diferente áreas médicas.
2. El Jefe Administrativo tendrá a su cargo el control del Departamento de Proveduría y designará a la persona que se encargará del manejo y control de la misma.
3. Toda compra se hará previa cotización de un mínimo de tres proveedores, a quienes se les solicitará ofrecer precios y plazos de entrega de los productos y debe contar con la aprobación de Administración General.
4. La Proveduría del Hospital constituirá una zona de acceso restringido; solo podrán ingresar personal del Departamento Financiero, el Jefe y Asistente encargado de su control y manejo. Por necesidad de acarreo podrá(n) estar acompañado(s) hasta por dos auxiliares de servicios varios.
5. La responsabilidad sobre la seguridad de los recursos almacenados en el área de Proveduría dependerá solamente del Jefe Administrativo, quien será responsable de controlar el ingreso de los artículos de Proveduría, los mismos que serán valorados en cuanto a cantidad, calidad y costo; y, de fijar los saldos mínimos y máximos de existencias que deberán mantenerse en Proveduría.
6. Se ubicará siempre en la parte externa de la Proveduría un extintor de fuego para combustión de papel. Deberá estar situado lo más cerca de la puerta posible.

7. El último día hábil del mes el responsable del Departamento de Proveduría entregará al Jefe Administrativo un reporte (memorándum escrito) donde deberá indicar: valor de los pedidos despachados, así como de todo el stock existente en bodega.
8. El último mes de cada trimestre, Proveduría en presencia de un delegado del Departamento de Contabilidad, realizará un inventario total físico de existencias del que surgirá un acta que indicará los saldos reales de la Proveduría.
9. Los pedidos de útiles de oficina y suministros médicos, de cada una de las áreas a Proveduría se harán dos veces por semana a través de la solicitud “Requisición de materiales”.
10. Los pedidos mensuales se receptorán en la Proveduría hasta el día 15 de cada mes y se despacharán durante los cinco días hábiles siguientes del mismo mes, para el efecto se sugiere difundir un calendario de despacho para cada departamento.
11. A través de la persona responsable de Proveduría se hará un consolidado de los pedidos de medicinas y equipo médico realizados por los distintos departamentos, dicho consolidado deberá estar comparado con el presupuesto y de existir desfases se pedirán los justificativos necesarios, caso contrario se procederá con el débito por consumos indebidos.
12. La codificación de todos los medicamentos y equipos que se utiliza en el Hospital le corresponde al encargado de la Proveduría.
13. El Asistente de la Proveduría es responsable de que todo documento o formato utilizado lleve la correspondiente codificación, así como la fecha de su revisión.
14. Se deberán mantener existencias mínimas para tres meses y máximas para seis meses, de todos los suministros necesarios para realizar las actividades diarias.

15. Las existencias estarán separadas en las perchas de acuerdo a los siguientes grupos de utilización:

- Usos General.
- Departamento Emergencias.
- Departamento Cirugías.
- Departamento Cuidados Intensivos.
- Departamento de Enfermería.

16. La bodega de Proveduría permanecerá cerrada bajo llave y solamente tendrán copia de esta el Jefe Administrativo, el responsable a cargo de Proveduría y el Gerente General como parte del inventario general de llaves del Hospital.

A continuación se mencionan las Políticas para el ingreso de los productos adquiridos, en el sistema de información que emplea el Hospital llamado “Sistema de Gestión Hospitalaria”:

17. El ingreso de los suministros se realizará inmediatamente después de ser recibidas por parte del proveedor.

18. Se determina que la factura de suministros será documento esencial para el ingreso.

19. Todo ingreso será realizado mediante codificación numérica.

20. Para las donaciones se ingresará mediante una nota de donaciones con valores reales.



## **Definición, objetivos e importancia del Manual de procedimientos**

### **Definición**

Es un documento que detalla las actividades que deben seguirse en la ejecución de las funciones de los puestos administrativos de la organización. Además precisa de forma detallada el funcionamiento de todas las unidades administrativas y el desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

### **Objetivos**

- Describir el desarrollo de las actividades dentro de la empresa.
- Precisar la responsabilidad y la participación del personal en las actividades.
- Transmitir información básica sobre el funcionamiento de todas las áreas de la organización.
- Facilitar la evaluación y el control en el desarrollo de las funciones.

### **Importancia**

La importancia radica, en que es una guía que describe en forma detallada las actividades que ejerce el personal en el área de Proveeduría, lo cual contribuye a aumentar la eficiencia de los empleados, evaluar el control interno, los procedimientos y los métodos.

Además el Manual de Procedimientos coadyuva a evitar errores, duplicidades o alteración de la información al indicar lo que deben hacer y cómo deben hacer las actividades los empleados en su puesto de trabajo.

A continuación se detalla las funciones del personal que conforma el área de Proveeduría y se desarrolla la propuesta de mejora de procedimientos, en el cual se describe lineamientos que se deben seguir para el buen funcionamiento del área en mención:

## **DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE PROVEEDURÍA**

### **Funciones Jefe de Proveeduría**

- Receptar los requerimientos de las diferentes áreas.
- Ingresar al sistema los pedidos, para conocer existencia de productos.
- Realizar virtualmente las cotizaciones de los productos a adquirir.
- Confeccionar órdenes de compras.
- Solicitar autorización de las respectivas compras.
- Realizar las compras.
- Recibir los productos que despacha el proveedor.
- Registrar en el sistema el ingreso y salida de productos.
- Coordinar el despacho de los pedidos a las diferentes áreas.
- Supervisión y control de entrega de los productos a las diferentes áreas.
- Realizar inventarios temporales en el departamento.
- Generar reportes de inventarios para el Departamento Financiero.
- Entregar mensualmente la existencia de los productos al Departamento Administrativo.
- Codificar los productos de las bodegas.
- Preparar informes para la Dirección Administrativa.
- Controlar la inscripción de proveedores que solicitan su incorporación.
- Coordinar con el proveedor el tiempo de despacho de los productos adquiridos.
- Coordinar con el proveedor la forma de pago.

### **Funciones del Asistente del Departamento de Proveeduría**

- Realizar las cotizaciones físicas.
- Verificar la firma de aprobación y autorización en la hoja de requerimientos de productos entregada por el área solicitante.
- Recibir los productos entregados por el proveedor.
- Verificar que la cotización aprobada este acorde a la factura entregada por el proveedor.
- Ordenar y clasificar los productos en la bodega.
- Despachar los productos solicitados a las áreas solicitantes.
- Elaborar el egreso de bodega y adjuntar a los requerimientos.
- Hacer firmar a quien corresponda el egreso de bodega.
- Entregar diariamente al Departamento Financiero las facturas por compra de productos.

### **PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE PROVEEDURÍA DEL HOSPITAL LEÓN BECERRA.**

1. El auxiliar encargado del manejo y control de la Proveeduría entregará al Jefe Administrativo del Hospital las cotizaciones de proveedores de los diferentes medicamentos y equipos médicos que pueda necesitar el Hospital.
2. El Jefe Administrativo, analizando precios, plazos de pago y calidad, procederá con la elección de la propuesta considerada más conveniente y autorizará la compra con su respectiva firma.
3. El encargado de Proveeduría llamará al proveedor seleccionado, para que proceda con la entrega de los medicamentos y equipos solicitados y estos a su vez deberán ser entregados en la Proveeduría e inmediatamente procederá a registrar en el sistema de Proveeduría la información pertinente. Las compras al contado, se pagan de forma inmediata mediante cheque que genera el Departamento Financiero.

4. Posteriormente procederá con la codificación de todos los medicamentos y equipos médicos ingresados. Los códigos de medicamentos y equipos serán numéricos para su mejor identificación y estarán compuestos por tres grupos de dígitos, de la siguiente manera: xx-xx-xx, los dos primeros dígitos identificarán el tipo de útil; el tercero y cuarto dígitos identificarán al Departamento o área que utiliza el formato y; el quinto y sexto serán números secuenciales asignados a cada formato por departamento o área del Hospital.

Tipo de útil (xx-00-00)

- 01 - Medicinas
- 02 - Formas numeradas
- 03 – Equipo médico
- 04 - Artículos de auxilio médico
- 05 – Mandiles y toallas
- 06 - Artículos médicos
- 07 – Artículos de cirugía

Departamento o área (00-xx-00)

- 01 – Servicios Médicos
- 02 - Establecimientos
- 03 - Proyectos Especiales
- 10 - Proveeduría
- 11 - Tesorería
- 12 - Contabilidad
- 30 - Cobranzas
- 31 – Autorizaciones de ingreso pacientes
- 32 – Honorarios Médicos

33 - Servicios al Cliente emergencias

34 – Reclamos

50- Uso General

5. El bodegaje de los medicamentos e insumos será en perchas de metal y con etiquetas adhesivas u otro medio de identificación idóneo, colocadas en las perchas de tal manera que identifiquen claramente el tipo de medicamento.
6. Cada uno de los empleados para hacer pedido de Proveeduría, se registrará a llenar la solicitud “Requisición Interna de Proveeduría”, detallando claramente los productos que requiere y el código del área solicitante, para luego proceder al ingreso en el sistema y de esa forma verificar la existencia de productos en bodega.
7. Para el despacho, el encargado de Proveeduría se registrará de acuerdo con los pedidos que hayan sido debidamente autorizados por el Jefe del área solicitante y por la Administración.
8. El último día hábil del mes el Asistente de Proveeduría entregará al Jefe Administrativo un reporte por escrito detallando: pedidos, despachos, compras y stock durante el mes.
9. Deberá mantener un respaldo pormenorizado de toda esta información (ingresos y salidas de productos) y procederá a entregar a cada Jefe Departamental el detalle de lo consumido por cada uno de sus empleados, como también de existir desfases entre el pedido y el presupuesto tendrá que solicitar por escrito la respectiva justificación, caso contrario reportará al Jefe Administrativo para que ella a su vez tome las medidas pertinentes.

**Procedimiento 1: Compra de Suministros e Insumos Quirúrgicos (productos)**

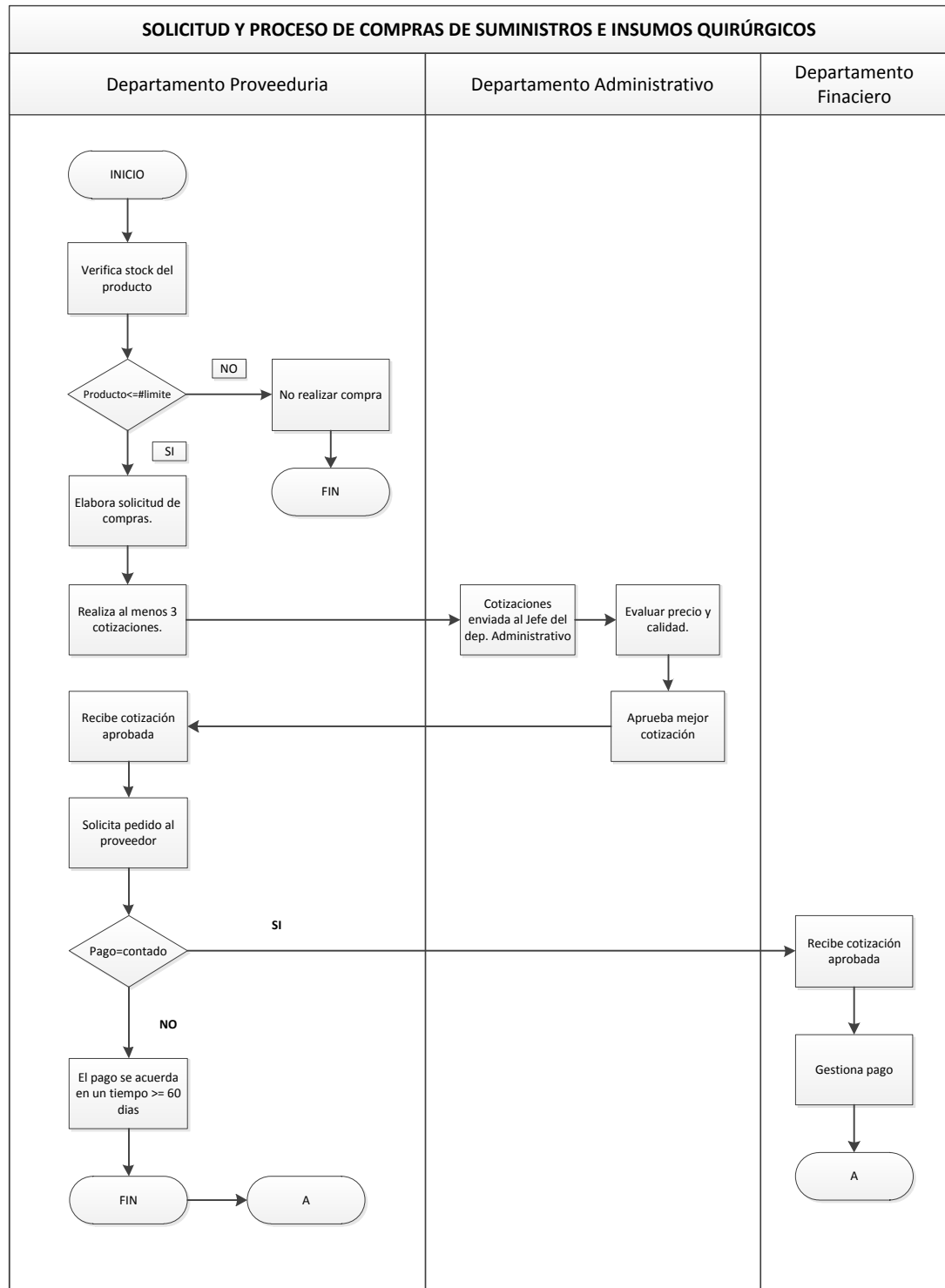
1. Para la compra de productos, el Jefe de Bodega verifica el inventario y luego procede a elaborar la solicitud de compras.
2. La solicitud de compra de productos, tanto al contado como a crédito, deberán ser evaluadas y aprobadas por el Jefe Administrativo mediante el análisis de al menos 3 cotizaciones presentadas por el Jefe de Bodega, lo cual contribuirá a controlar el ingreso de productos.
3. El Departamento Financiero gestiona pago de factura.
4. El plazo de pago de las compras a crédito debe ser mayor igual a 60 días.
5. Las compras de productos e insumos quirúrgicos se realizarán mensualmente, de acuerdo a las necesidades de las diferentes áreas que conforman el Hospital y los pedidos se receptaran hasta el 15 de cada mes.
6. El último día hábil del mes el Asistente de Proveduría deberá entregar al Jefe Administrativo un reporte por escrito detallando: pedidos, despachos, compras y stock del mes. De igual modo, proporcionara a cada Jefe Departamental el detalle de lo consumido por cada uno de sus empleados y en el caso de presentarse desfases entre el pedido y el presupuesto, deberá solicitar la respectiva justificación y reportar al Jefe Administrativo para que tome las medidas pertinentes.

**Tabla N° 6: Compra de Suministros e Insumos Quirúrgicos (productos)**

La compra de los productos se realiza según su rotación.

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Solicitud de compras de suministros.	Para solicitar la compra de suministros, se revisa el stock existente en bodega; en el caso de ser mínimo, el Jefe de Bodega procede a elaborar la <a href="#"><u>solicitud de compras o pedidos de suministros - Anexo No. 1.</u></a>	Jefe de Bodega	Quincenalmente
Autorización de compras de productos (contado y crédito).	El Jefe de Bodega, una vez que elabore el consolidado de requerimientos de productos, presenta al Jefe del Departamento de Administración la solicitud con al menos 3 cotizaciones, las cuales analiza y elige la mejor basándose en precios y calidad. Si la compra es al contado, el Jefe de Bodega debe hacer llegar al Departamento Financiero la factura correspondiente, para que gestione el pago y cuando la compra es a crédito el pago se realiza en el tiempo acordado con el proveedor. El lapso de crédito debe ser al menos de 60 días.	Jefe del Departamento Administrativo	Cada vez que se reciben pedidos

### Diagrama de Flujo: Solicitud y compra de suministros e insumos quirúrgicos





**Procedimiento 2: Ingreso y Almacenamiento de Productos a la Bodega**

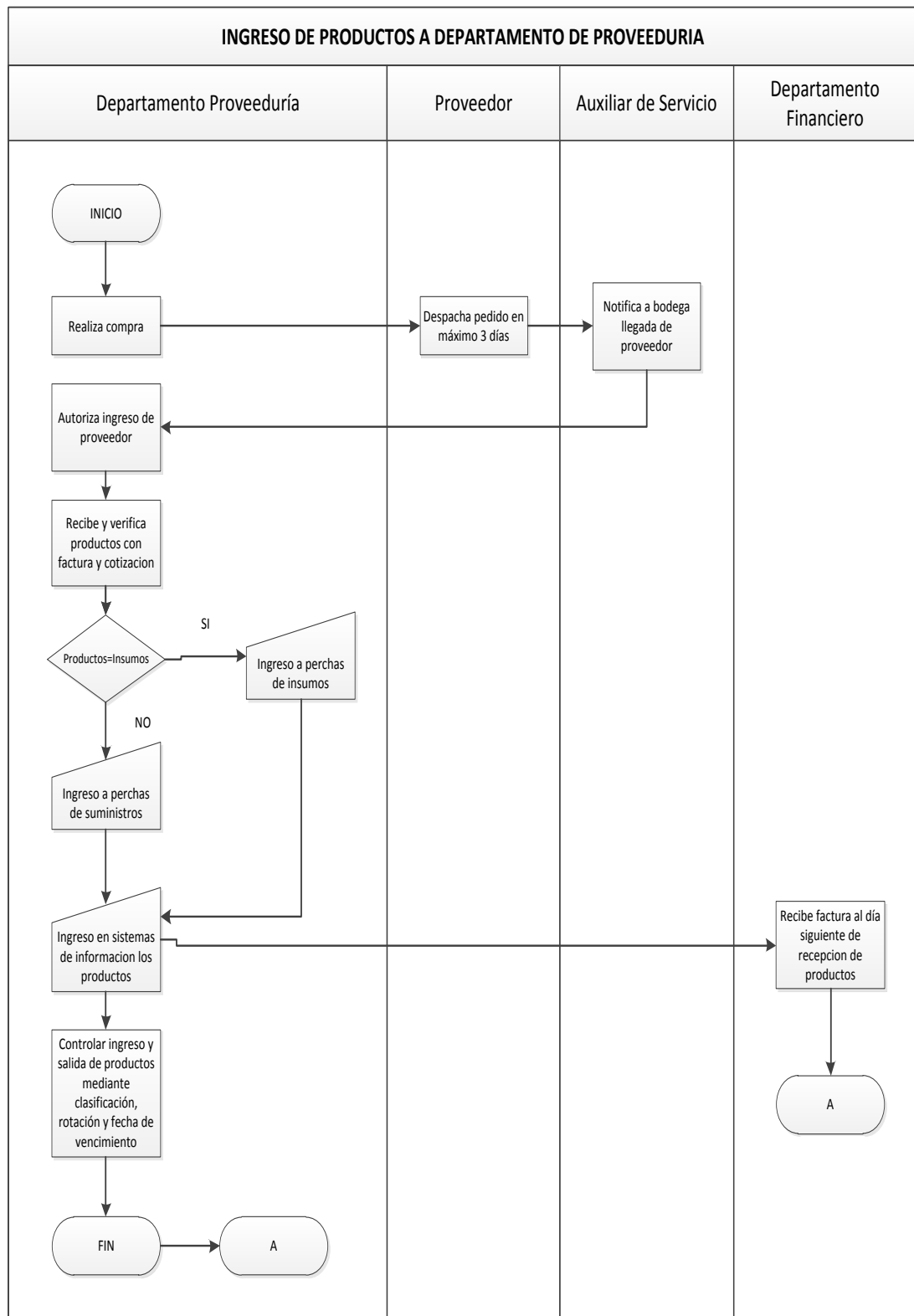
1. El Jefe de Bodega o su Ayudante reciben los productos que despacha el proveedor en un tiempo máximo de 3 días después de ejecutada la solicitud de compras.
2. El Jefe de Bodega o su Ayudante solicita la factura y verifica descripción, firma y sello.
3. El Jefe de Bodega o su Ayudante verifica estado de los productos ingresados a bodega.
4. El Ayudante de Bodega, almacena los productos en la percha correspondiente, según codificación asignado por el Jefe de Bodega.
5. El Jefe de Bodega registra en el sistema el ingreso de los productos.
6. El Ayudante de Bodega entrega las facturas acumuladas al Departamento Financiero, al inicio de la jornada laboral.

**Tabla N°7: Ingreso y Almacenamiento de Productos a la Bodega**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Ingreso de productos a bodega.	<p>Una vez que el Jefe de Bodega realiza la compra, el proveedor procede a despachar, en un tiempo <math>\leq 3</math> días, y solo ingresa a la bodega con la respectiva autorización del Jefe de Bodega, al cual le notifican la recepción de productos por medio de un auxiliar de servicio.</p> <p>El Jefe de Bodega o su Ayudante reciben los productos enviados por el proveedor, solicitando la respectiva factura, la cual la firma y sella como constancia del pedido recibido. Una copia de la factura debe quedar en el departamento.</p>	Jefe de Bodega ó Ayudante de Bodega	Cada vez que se reciban productos
Revisión de ingreso de productos a bodega.	El Jefe de Bodega o su Ayudante verifican detalladamente que los productos que ingresan a la bodega se encuentren en buen estado y de acuerdo a la solicitud realizada, comparando la cotización aprobada, con la factura y el producto recibido. La factura es el único documento válido para realizar el ingreso de los productos al sistema.	Jefe de Bodega ó Ayudante de Bodega	Cada vez que se reciban productos
Almacenamiento de productos en la bodega.	Los productos adquiridos deben almacenarse de forma ordenada y clasificada en las perchas correspondientes, con la finalidad de mantener el control, vigilar la rotación, facilitar el despacho y asegurar su condición óptima. Este proceso lo realiza el Jefe de Bodega o su Ayudante.	Jefe de Bodega ó Ayudante de Bodega	Cada vez que se reciban productos

Registro de ingreso de productos a bodega.	El Jefe de Bodega procede a registrar en el sistema todos los productos adquiridos, especificando descripción, cantidad y valor. El documento que arroja el sistema donde se ingresó la información, se imprime y se adjunta a la factura.	Jefe de Bodega	Cada vez que se reciban productos
Entrega de facturas	Al inicio de cada jornada laboral, el Ayudante de Bodega entrega al Departamento Financiero las facturas acumuladas del día anterior para que realicen el respectivo ingreso al sistema y gestionen el pago de acuerdo a las condiciones establecidas con el proveedor.	Ayudante de Bodega	Diariamente, en días hábiles

### Diagrama de Flujo: Ingreso y almacenamiento de productos a la bodega del Departamento de Proveeduría



### **Procedimiento 3: Salida de Productos de la Bodega**

El esquema actual que presenta el Hospital León Becerra, en cuanto al despacho de productos por parte de Proveeduría a las diferentes áreas del Hospital, se considera que es el proceso idóneo, por lo cual se sugiere que no se debe cambiar.

A continuación, de forma breve se detalla el proceso:

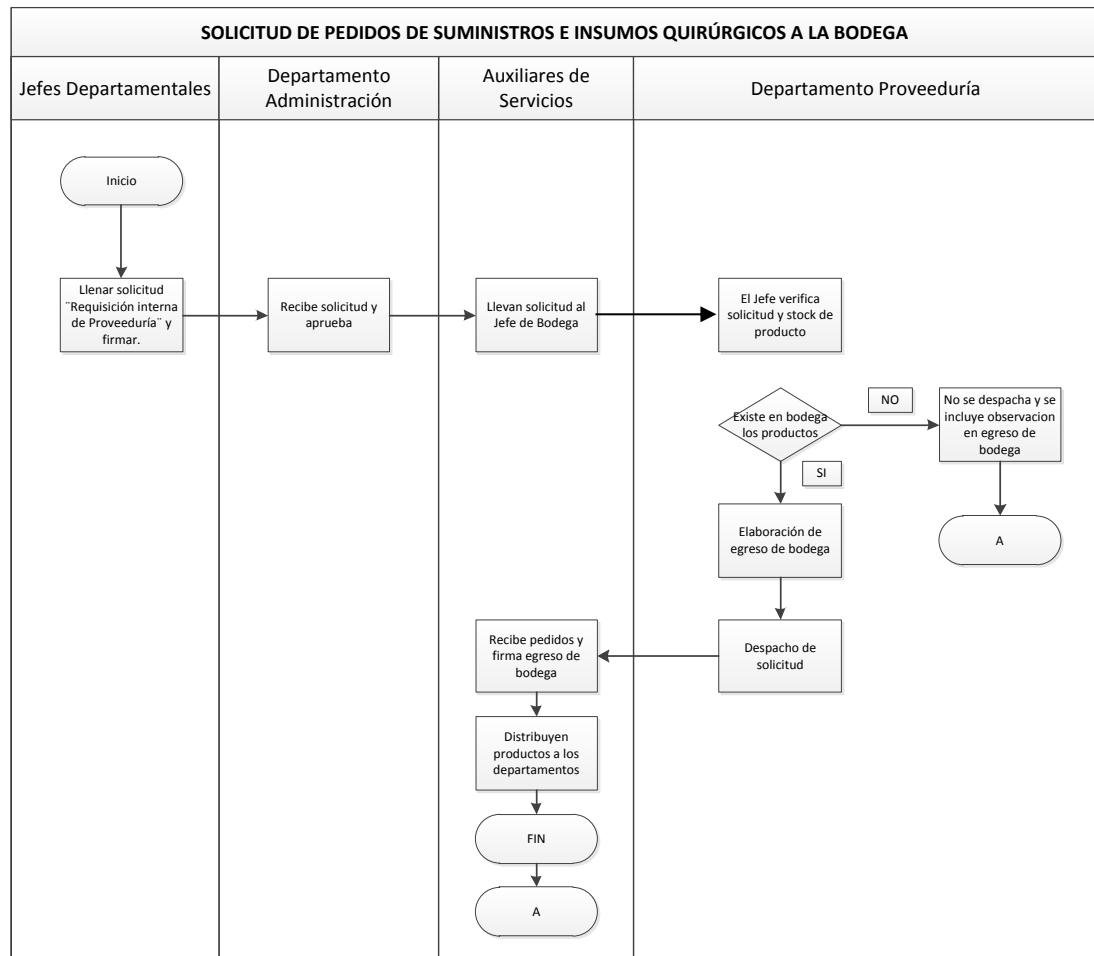
1. El Jefe de Bodega o su Asistente proceden a despachar los pedidos solicitados, verificando existencia de inventarios en la bodega.
2. El pedido es empacado y respaldado con el documento de egreso de bodega que detalla características y cantidad de productos enviados.
3. El pedido es distribuido a las diferentes áreas del Hospital a través de los auxiliares de servicios varios.

**Tabla N° 8: Procedimiento: Salida de Productos de la Bodega**

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FRECUENCIA
Solicitud de productos.	La solicitud de pedidos de suministros e insumos quirúrgicos a la bodega, la realizan los Jefes Departamentales de las diferentes áreas del Hospital a través del documento llamado <a href="#">Requisición interna de proveeduría – Anexo No. 2</a> el cual debe estar aprobado por el Jefe del Departamento solicitante y autorizado por el Departamento Administrativo. Los auxiliares de servicios varios, entregan las solicitudes aprobadas y autorizadas al Departamento de Proveeduría para el respectivo despacho.	Jefes Departamentales	Diariamente, días hábiles
Despacho de pedidos de suministros e insumos quirúrgicos.	El Jefe de Bodega o su Ayudante, son los encargados de despachar los suministros e insumos quirúrgicos solicitados por los diferentes departamentos del Hospital León Becerra, para lo cual deben verificar que la solicitud tenga la respectiva firma de aprobación y autorización. Posteriormente el Jefe de Bodega procede ingresar el requerimiento al sistema con la finalidad de verificar el stock actual, darle de baja a los productos solicitados, elaborar el egreso de bodega y luego despachar el pedido. En el caso de que la bodega no cuente con el producto o cantidad solicitada, no se despacha, pero se incluye la observación en el <a href="#">documento de pedido de productos – Anexo No. 2.</a>	Jefe de Bodega o Ayudante de Bodega	Cada vez que realizan pedidos

<p>Despacho de pedidos de suministros e insumos quirúrgicos.</p>	<p>Los Auxiliares de Servicios Varios se encargan de entregar el pedido de suministros e insumos quirúrgicos, que realizan los diferentes departamentos del Hospital León Becerra a la bodega. Cuando se despacha el producto, debe firmar el comprobante de egreso de bodega tanto la persona que entrega como la que recibe el pedido.</p>	<p>Auxiliares de Servicios Varios</p>	<p>Diariamente, días hábiles</p>
<p>Descarga del inventario</p>	<p>El pedido a entregar se soporta con el documento de <a href="#">egreso de bodega – Anexo No. 3</a>, firmado por quien entrega y recibe el pedido. El responsable de registrar la salida de productos en el sistema es el Jefe de Bodega.</p>	<p>Jefe de Bodega</p>	<p>Cada vez que realizan pedidos</p>

### Diagrama de Flujo: Proceso de solicitud de pedidos de suministros e insumos quirúrgicos a la bodega





## **PROCESOS DE CONTROL DEL DEPARTAMENTO DE PROVEEDURÍA**

1. Establecer las cantidades de cada producto que necesita tener almacenado considerando el consumo habitual que de cada artículo solicitan las diferentes áreas del Hospital, para una oportuna distribución de los productos.
2. Observar que las requisiciones de las distintas áreas sean uniformes y acorde con las funciones de los mismos, para no permitir que soliciten artículos innecesarios.
3. Solicitar guías de consumo de productos entregados, en cada área del Hospital. El documento le permite a bodega rebajar los productos despachados, por lo cual debe detallar cantidad, descripción y uso; adicional, debe constar la firma de aprobación del Jefe Departamental.
4. Realizar inventarios trimestrales en presencia de un delegado del Departamento Financiero-Contable, para verificar el registro del sistema con la existencia física real.

## CONCLUSIONES

El principal objetivo del presente proyecto, es Diseñar Procesos para el Departamento de Proveeduría del Hospital León Becerra, mediante el análisis de la información compilada, obtenida por medio de visitas y entrevistas aplicadas al personal que conforma el departamento en mención. En la propuesta se definió procesos mejorados de las diferentes actividades con la finalidad de mejorar la operatividad del Departamento de Proveeduría y alcanzar un alto desempeño del personal a través de la eficiencia y eficacia de las actividades.

Se han definido 20 políticas para el Departamento de Proveeduría, entre las más relevantes se expone: El Jefe Administrativo se encargará de la supervisión y control del área en mención, a través de los informes generados mensualmente por el Jefe de Proveeduría y análisis de los resultados de los inventarios trimestrales, se fijará existencias mínimas para tres meses y máximas para seis meses y todos los productos se almacenaran de acuerdo a codificaciones numéricas definidas por el Jefe de Bodega.

El análisis de las actividades, permitió establecer las funciones que debe ejecutar el personal que conforma el Departamento de Proveeduría, entre las cuales se puede mencionar: compra y recepción de materiales, almacenamiento de productos en la bodega, registro de ingreso y salida de productos en el sistema de información y despacho de requerimientos a las diferentes áreas del Hospital. La oportuna definición de funciones, permitirá lograr alto desempeño del personal en el cumplimiento de sus tareas.

En la depuración de actividades se agregó, eliminó, modificó o cambió los siguientes procedimientos: Compra de suministros e insumos quirúrgicos, ingreso, almacenamiento y salida de productos de la bodega; logrando, de tal forma definir procesos acorde a las necesidades del Hospital, lo cual permitirá el crecimiento de la organización.

## RECOMENDACIONES

A partir de la compilación y análisis de datos e información sobre el Departamento de Proveeduría, obtenida durante entrevistas realizadas al personal y observación directa de las actividades, se logró identificar la actual necesidad de la institución y con el fin de alcanzar el objetivo organizacional y mejorar la operatividad del departamento en mención, se puede dar las siguientes recomendaciones:

- Invertir en un sistema informático integrado, que permita automatizar los procesos y generar información en tiempo real, lo cual contribuirá a la Alta Gerencia a tomar mejores decisiones, mejorar la comunicación entre los departamentos y lograr eficiencia en los procesos de las diferentes áreas de la institución.
- Invertir en avanzados recursos tecnológicos, con el propósito de que los colaboradores dispongan de equipos y herramientas en condiciones óptimas que permiten agilizar los procesos.
- Crear planes de capacitación para todo el personal que interviene en la ejecución de los procesos que se llevan a cabo en las diferentes áreas del Hospital, con la finalidad de aumentar el nivel de productividad y obtener mayor rendimiento en el desempeño de las funciones.
- Adecuar el área física donde se almacenan los insumos médicos, lo cual permitirá mantener en condiciones óptimas los productos y de esta forma brindar un servicio de calidad a la comunidad.
- Realizar inventarios físicos de los productos en forma trimestral, bajo la presencia de un supervisor del Departamento Contable, que verifique el correcto funcionamiento del área, mediante el análisis y evaluación del stock real y de los costos totales generados, evitando de tal forma desfases o pérdidas.

- Se recomienda que las funciones que ejercen los encargados de la bodega sean supervisadas por las áreas relacionadas (Financiera y Administrativa), a través de un reporte semanal realizado por el Jefe del Departamento de Proveduría, donde detalle todos los movimientos del área, con la finalidad de controlar que sus tareas se realicen en forma oportuna y contribuyan al éxito del Hospital.
  
- Se recomienda implementar el uso diario de guías de consumo por cada área del Hospital, para corroborar la utilización de los recursos asignados. Dicho documento deberá ser entregado diariamente al Jefe de Bodega para que registre la información en el sistema.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AEC. (2003). *Guía para la gestión de quejas y reclamaciones de los clientes*. España: Asociación Española para la Calidad.
- Escudero Serrano, María. (2011). *Gestión de Aprovisionamiento*. (3era. ed.). España: Paraninfo S.A.
- Escudero Serrano, María. (2013). *Gestión Logística y Comercial*. España: Paraninfo S.A.
- Malagón Londoño, Gustavo, Galán Morera, Ricardo y Pontón Laverde, Gabriel. (2008). *Administración Hospitalaria*. (3ra ed.). Colombia: Médica Panamericana.
- Mejía García, Braulio. (2006). *Gerencia de Procesos para la Organización y el Control Interno de Empresas de Salud*. (5ta ed.). Colombia, Bogotá: ECOE.
- Meyers, Fred & Stephens, Matthew. (2006). *Diseño de instalaciones de manufactura y manejo de materiales*. (3ra ed.). PEARSON.
- Montoya Palacio, Alberto. (2002). *Conceptos modernos de administración de compras. Una nueva visión de las negociaciones entre proveedores y compradores*. Colombia, Bogotá. NORMA
- Pérez Fernández de Velasco, José. (2010). *Gestión por Procesos*. (4ta ed.). España, Madrid: ESIC.
- Ocaña, José. (2013). *Gestión de Proyectos con Mapas Mentales*. (Vol.2). España, San Vicente: Club Universitario.
- OPS. (2001). *Logística y gestión de suministros humanitarios en el sector salud*. Washington. OPS/OMS

Rodríguez Valencia, Joaquin. (2002). *Cómo elaborar y usar los Manuales Administrativos*. (3ra ed.). México: Thomson.

### **CITAS ELECTRÓNICAS**

Córdoba, C. (10 abril 2008). *Mapeo de procesos*. Obtenido de <http://gerenciaprosesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/categories/4-4-Mapeo-de-Procesos>

Enríquez, R. (11 de abril de 2012). *Los flujogramas*. Obtenido de <http://thesmadruga2.blogspot.com/search/label/ELEMENTOS%20DE%20UN%20FLUJOGRAMA>

Gómez, I. (27 de junio de 2009). *Enfoque a procesos. Principios ISO 9001*. Obtenido de <http://hederaconsultores.blogspot.com/2009/06/enfoque-procesos-principios-iso-9001.html>

International Organization for Standardization ISO 9001. (15 de noviembre de 2008). *Sistemas de Gestión de Calidad - Requisitos*. Obtenido de <http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>

Paredes, W, & Vinuesa, W. (2008). *Conceptos sobre la gestión por procesos*. (Capítulo II). Obtenido de [http://www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/962/5/Capitulo\\_2.pdf](http://www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/962/5/Capitulo_2.pdf)

# **ANEXOS**

**ANEXO N° 1**

**FACTURA DE COMPRA DE SUMINISTROS E  
INSUMOS QUIRURGICOS**

Maricela del Carmen Montalvo Valencia <b>COMERCIAL SALINAS &amp; ASOCIADOS</b> Venta al por mayor y menor de artículos de ferretería R.U.C.: 0913155388001 Aguirre 1217 e/ Pedro Moncayo y Av. Quito Telf.: 2511526 - 2526884 - 0990158692 Guayaquil - Ecuador <b>SOCIEDAD PROTECTORA DE LA INFANCIA</b>				<b>FACTURA</b> SERIE 001-001 <b>000009233</b> AUT. SRI. 1115457077 F. de Aut. 26/Agosto/2014 Documento Categorizado: No	
Cliente: <u>ELOY ALFARO Y BOLIVIA</u>		Guía de Remisión: <u>0001033904001</u>			
Dirección: _____		R.U.C./C.I. _____			
Fecha: <u>01-10-2014</u>		Teléfono: <u>N - N</u>			
CANT.	COD.	CONCEPTO	P. Unit:	TOTAL	
4.00	AQ-1002A	ESMALTE AGUA MARFIL	17.9375	71.7500	
3.00	3669	LJA DE AGUA FANDELI +150	0.4018	1.2054	
1.00	3239	RODILLO VELUDO A TLAS	2.6786	2.6786	
<b>USO INMEDIATO</b> CARGO: <u>Proced. 201</u> RECIBIDO: _____ APROBADO: _____ <i>[Firma]</i>					
OCHENTA Y CUATRO CON 71/100 DOLARES			SUB-TOTAL \$	<b>75.63</b>	
SON: _____			DESCUENTO \$	<b>0.00</b>	
_____ Dólares			IVA 0%		
_____			IVA 12%	<b>9.08</b>	
FIRMA AUTORIZADA _____			TOTAL \$	<b>84.71</b>	
RECIBÍ CONFORME _____			SORNOZA PICO VILMA JAZMINA (IMP. CADENA) R.U.C. 1303900540001 AUT. 1839 10 BL. DE 100X3 DEL B526 AL 9525 F. VENCE 26/Agosto/2015 ORIGINAL (ADQUIRENTE) • COPIA 1 (EMISOR) • COPIA 2 (SIN DERECHO A CREDITO TRIBUTARIO)		



# ANEXO N° 2

## SOLICITUD DE PEDIDOS INTERNOS

**HOSPITAL LEON BECERRA** Benemérita Sociedad Protectora de la Infancia **HOSPITAL "LEON BECERRA"** GUAYMAQUIL REQUISICION INTERNA PROVEEDURIA N°

Día	Mes	Año

Cargo: \_\_\_\_\_ Cla.: \_\_\_\_\_

Cantidad	Unidad	ARTICULO	Observaciones

Solicitado por: \_\_\_\_\_ Visto Bueno: \_\_\_\_\_ Aprobado por: \_\_\_\_\_

JEFE DE DEPARTAMENTO

**HOSPITAL LEON BECERRA** Benemérita Sociedad Protectora de la Infancia **HOSPITAL "LEON BECERRA"** GUAYMAQUIL REQUISICION INTERNA PROVEEDURIA N°

Día	Mes	Año
18	Sep	2013

Cargo:  gastroenterología Cla.: \_\_\_\_\_

Cantidad	Unidad	ARTICULO	Observaciones
100	cion	laja fase 501	
4	cajas	telamias de pasta	
1	caja	telamias de pasta quitosis	
2	cajas	telamias <del>de pasta</del> <b>NO</b>	
1	caja	blat de laminas midas	

Solicitado por: [Firma] Visto Bueno: \_\_\_\_\_ Aprobado por: [Firma]

JEFE DE DEPARTAMENTO

### ANEXO N° 3

### EGRESO DE BODEGA

**BENEMERITA SOCIEDAD PROTECTORA DE LA INFA** Fecha Actual : 18 / Septiembre / 2013  
**Eloy Alfaro 2402 y Bolivia** Hora Actual : 12:08:13

MORF: GASTROENTEROLOGIA Fecha del Egreso : 18 / Sep / 2013  
 Usuario: infanar Numero de Egreso : 20282

OBSERVACION: ENTREGADO A BEBETO PALMA

Código	Descripción	Cant.	Unidad	Precio	Total
PH15016	FORMA 504 (Registro diario de alteraciones)	100.00	HOJAS	0.34	4.20
PH55632	Recetas (block)	4.00	BLOCK	1.24	6.56
PH03200	Plan de operación Linceo	1.00	BLOCK	2.50	2.50
PH03099	Componente de Mantenimiento Médico	1.00	BLOCK	8.60	8.60
<b>TOTAL</b>					<b>19.86</b>

Nombre	Categoría	Apellido	Fecha Control
<i>[Firma]</i>	<i>[Firma]</i>	1	<i>[Firma]</i>
Control	Control	Administrador	Control

**SOCIEDAD PROTECTORA DE LA INFANCIA**  
 Eloy Alfaro 2404 w/ Vacas Galindo y Bolivia  
 RUC10591033704551 GUAYQUIL

Comprobante de Egreso # 6756  
 Fecha: 30/09/2014  
 Cheque No. 15624

Valor : \$ 128,88  
 A favor de: CORPMASTER S.A.  
 Concepto: Pago de cotización por compra de oxímetro de pulso deluxe sin alarma

Código	Nombre de la Cuenta	Debe	Haber
111804	BANCO FICHINCHA # 31282624-04		128,88
221063	PROVEEDORES AL CONTADO	128,88	
<b>TOTAL DE COMPROBANTE</b>		<b>128,88</b>	<b>128,88</b>

SOC. PROTECTORA DE LA INFANCIA  
 DIRECTORA FINANCIERA: *[Firma]*  
 Páguese: *[Firma]*

Elaborado: *[Firma]* Revisado: *[Firma]* Contabilidad: *[Firma]* Recibi Conforme C.I. \$

## ANEXO N° 4

### INGRESO DE PRODUCTOS AL SISTEMA

Fecha : 27/09/2014 Hora : 11:24:11 Usuario : julianar Pagina :							
<b>BENEMERITA SOCIEDAD PROTECTORA DE LA INFANCIA</b>							
Ingresos de Productos							
Desde : 27/09/2014 - Hasta : 27/09/2014							
Bodega : PROVEEDURIA							
Numero	Fecha	Cantidad	Subtotal	Desc.	Impuesto	Total	Comen
<b>001 - COMPRA</b>							
<b>0903413144 - RUFINO ADALBERTO MEJIA MI</b>							
13864	27/09/2014	10.00	5.0000	0.0000	0.0000	5.0000	FACTURA 6983 CONTADO
		<b>Total</b>	5.0000	0.0000	0.0000	5.0000	
<b>0919547059 - GUJARRO NORIEGA BOLIVAR</b>							
13861	27/09/2014	5.00	16.9900	0.0000	2.0352	18.9852	FACTURA 2841 CONTADO
13863	27/09/2014	50.00	36.1700	0.0000	4.3404	40.5104	FACTURA 2844 CONTADO
		<b>Total</b>	50.1500	0.0000	6.3756	56.5056	
<b>0990004195 - CORPORACION EL ROSADO</b>							
13862	27/09/2014	11.00	39.0000	0.0000	4.7880	44.0000	FACTURA 5252E CONTADO
		<b>Total</b>	39.0000	0.0000	4.7880	44.0000	
<b>TOTAL POR MOTIVO</b>		79.00	59.0500	0.0000	11.1535	109.1535	
<b>TOTAL GENERAL</b>		79.00	59.0500	0.0000	11.1535	109.1535	

## ANEXO N° 5

### SISTEMA UTILIZADO PARA EL INGRESO DE FACTURAS Y REGISTRO DE ENTRADA Y SALIDA DE PRODUCTOS AL DEPARTAMENTO DE PROVEEDURIA



### Registro de facturas



## Registro de Ingreso de Productos

**Inventario y Ordenes de Compra**

Archivos Transacciones Procesos Informes Ayuda Ventanas

Cia : BENEMERITA SOCIEDAD PROTECTORA DE LA INFANCIA Suc : HOSPITAL LEON BECERRA Usr : jvillamar 27/01/2014

**Ingresos**

Datos Generales

Número... 11751 Tipo de Ingreso: NACIONAL Bodega: PROVEEDUF Motivo: COMPRA % Desc: 0.00

Fecha... 27/01/2014 Proveedor... 272 HOSPICARE S.A. Ordenes...

Totales  
 Costo 356.00  
 Desc. 0.00  
 Impuesto 42.72  
 Total 398.72

Comentario :  
 FACTURA 11514 PRODUCTO PARA STOCK DE PROVEEDURIA

Código	Descripción	Fecha de	Cantidad	Costo Uni.	(%) Desc.	Co
P0002	Jabon espuma kimcare(Floral)		24.00	7.56000000	0.00	7
P0001	Gel desinfectante kimcare (sin olor)		24.00	4.69000000	0.00	4
PF012547	Papel Higienico Jumbo®		20.00	3.10000000	0.00	3

Ingresar Modificar Grabar Cancelar Eliminar Imprimir Informe Salir

CONSULTAR

Inicio 2 1... Inv... Ban... 2 E... Ad... Re... pan... Mic... 15:20

## Registro de Salida de Productos

**Inventario y Ordenes de Compra**

Archivos Transacciones Procesos Informes Ayuda Ventanas

Cia : BENEMERITA SOCIEDAD PROTECTORA DE LA INFANCIA Suc : HOSPITAL LEON BECERRA Usr : jvillamar 27/01/2014

**Salidas**

Datos Generales

Número... 22212 Bodega: PROVEEDURIA Comentario : ENTREGADO A JOSE VARGAS TRABAJO A REALIZAR EN CIRUGIA

Fecha... 27/01/2014 Motivo: MANTENIMIENTO Requisiciones...

	Código	Descripción	Caducidad	Cantidad	Costo Uni.
1	PH001278001	Silicon transparente		1.00	3.12000000
2					

Ingresar Modificar Grabar Cancelar Eliminar Imprimir Salir

INGRESAR Existencia: 3.00

Ingresar Modificar Grabar Cancelar Eliminar Imprimir Salir

CONSULTAR

Inicio 2 1... Inv... Ban... 2 E... Ad... Re... pan... Mic... 15:29

## ANEXO N° 6

### CONTROL DE VISITAS AL HOSPITAL LEON BECERRA



## CONTROL DE VISITAS AL H.L.B.

Docente tutor:	ING. COM. LETICIA CELI MERO, MBA
Nombres de estudiantes que asistieron:	1) <u>Claudia Lorena Consuegra Salinas</u> 2) <u>Katherine Lissette Valdez Roxero</u>
Tema que abordan:	<u>Diseño de Proceso para el Depto. de Proveedoría del Hospital León Becerra.</u>
Fecha de Cita/Entrevista:	<u>Miércoles 18 de septiembre del 2013</u>
Hora inicio y fin de Cita/Entrevista:	<u>15h30 - 16h30</u>

### PERSONA ENTREVISTADA

Nombre: Ing Stewart Morán  
Cargo: Director Administrativo Financiero

### Breve conclusión de la entrevista:

En base a la entrevista realizada al Ing. Stewart Morán sobre el Departamento de Proveedoría del Hospital León Becerra, se puede indicar lo siguiente:  
Actualmente el Departamento de Proveedoría lo conforman 2 personas, el jefe del Depto y su ayudante - los insumos se organizan categorizados y clasificados mediante códigos.  
Las compras de insumos se realizan de acuerdo a los requeridos que entrega el Hospital y se solicitan insumos para abastecimientos de gases.  
En cuanto a la solicitud de insumos que realizan los diferentes departamentos del Hospital, se debe realizar mediante un documento llamado "Requisición Interna de Proveedoría" y debe constar con las respectivas firmas de autorización.  
Los requerimientos que solicitan para mejoramiento del Depto. de Proveedoría es constar con un sistema que refleje el ingreso, salida y stock actual de insumos y la mejora de la infraestructura para brindar mayor seguridad al almacenamiento de los insumos.

  
Firma estudiante (1)

  
Firma estudiante (2)

  
Representante H.L.B.





## CONTROL DE VISITAS AL H.L.B.

Docente tutor:

ING. COM. LETICIA CELI MERO, MBA

Nombres de estudiantes que asistieron:

1) Katherine Valdez Rosero.

2) Claudia Consuegra Salinas.

Tema que abordan:

Diseño de procesos para el Dpto. de Procedencia del Hospital Leon Berova de la ciudad Gye

Fecha de Cita/Entrevista:

Martes 29 de Octubre 2013

Hora inicio y fin de Cita/Entrevista:

15:00

### PERSONA ENTREVISTADA

Nombre: John Villamar.

Cargo: Jefe dep. de Procedencia.

Breve conclusión de la entrevista:

La entrevista que se llevo a cabo el martes 29/10/2013 al Sr. John Villamar se puede mencionar que el departamento de Procedencia esta a cargo de 2 personas, el jefe (John Villamar) y su ayudante (Jaime Maxi), se encuentra integrado por 30 personas en la cual se almacenan suministros e insumos quirúrgicos. El departamento cuenta actualmente con 4 bodegas y las compras las realizan cada quince o fin de mes, las mismas son aprobadas por el Ing. Korian. En cuanto al despacho de insumos se realizan con una solicitud aprobada por administración y se registran en el sistema. Los inventarios se realizan los viernes de cada semana y los ingresos y salidos de insumos son revisados por la Ing. Leticia del departamento financiero.

Firma estudiante (1)

Firma estudiante (2)

Representante H.L.B.

## ANEXO N° 7

### ENTREVISTA JEFE DE PROVEEDURÍA ING. JHON VILLAMAR

#### **ACTIVIDAD: Solicitud de compras de suministros e insumos quirúrgicos.**

- 1. ¿Cada qué tiempo hacen la solicitud de compras de suministros e insumos quirúrgicos?**  
3 a 4 a la semana.
- 2. ¿En la misma solicitud de compra están los suministros e insumos, o lo hacen en documentos separados?**  
Se lo hacen por separado.
- 3. ¿Quién se encarga de hacer esta solicitud y quién o quiénes la firman?**  
Yo realizo la solicitud, el Ing. Morán autoriza.
- 4. ¿Qué tipo de documento utilizan para hacer esta solicitud? (pedir copias de este documento)**  
Proforma.
- 5. ¿En qué parámetro se basan para proceder a elaborar la solicitud de compras? (mínimos y máximos)**  
Se revisa los stock de los productos que tienen mayor rotación y una vez que tenemos un stock mínimo de los mismos se procede a la cotización de las mismas.
- 6. ¿Cómo determinan las cantidades que van a necesitar?**  
De acuerdo al consumo diario.
- 7. ¿Existe algún control tipo de control dentro de su Departamento del uso de los suministros e insumos quirúrgicos para corroborar que las cantidades solicitadas en compra se ajustan a las utilizadas en el mismo período?**  
Sí, tenemos el kardex de cada producto.



**ACTIVIDAD: Solicitud de pedidos a la bodega de suministros e insumos quirúrgicos.**

- 8. ¿Cada qué tiempo piden a la bodega los suministros para su Departamento: diario o semanal o quincenal o mensual? (no solicitud)**

Diario.

- 9. ¿Quién hace este pedido, quién autoriza, quién firma?**

Los jefes de cada área, lo autoriza la Administración.

- 10. ¿Quién lleva al Departamento Administrativo para que autoricen este pedido?**

Los Auxiliares de Servicios Varios.

- 11. ¿Qué tiempo demora procesar las firmas autorizadas para el respectivo pedido?**

Depende ya que la Asistente Administrativa realiza rondas y a veces no está en el Departamento de Administración.

- 12. ¿Quién es responsable del seguimiento de este proceso?**

Proveeduría y Administración.

- 13. ¿Quién va hasta la bodega a retirar el pedido?**

Los Auxiliares de Servicios Varios.

- 14. Dentro de su respectivo Departamento: ¿quién controla todo este proceso, existe algún custodio de los suministros e insumos, existe algún documento técnico para el control de los mismos, qué tipos de documentos soportan todo este proceso? (pedir copias de estos documentos)**

Yo me encargo de controlar este proceso, el custodio es la requisición interna que se entrega a Financiero, además que el registro grabado en el sistema.

**ACTIVIDAD: Proceso para compra de insumos quirúrgicos.**

- 15. ¿Cómo se recoge en cada Departamento la solicitud de insumos quirúrgicos elaborada por los Jefes departamentales?**

Los insumos quirúrgicos solo lo realizan el área de Cirugía el Jefe de Cirugía. Baja las órdenes de Cirugía a la Administración y es allí donde se chequea cada producto con usado en las cirugías.

- 16. ¿Quién se encarga de esa tarea?**

La Jefa Administrativa de Cirugía y la Asistente Administrativa.

**17. ¿Quién unifica y tabula los pedidos de las solicitudes?**

La Administración.

**18. ¿Existe algún formato especial para esta tarea o cómo lo hace?**

Un formato en el sistema que lo imprime la Administración.

**19. ¿Cómo cotizan sus necesidades?**

Por rotación de insumos o por previa comunicación de Cirugía sobre los productos que van a necesitar en ciertas cirugías.

**20. ¿Quién y cómo tabula estas cotizaciones para poder elegir al proveedor o proveedores óptimos?**

La mayoría de insumos se compran a los distribuidores se manejan directamente de esas manera.

**21. ¿Qué tiempo demoran en cada parte de este proceso?**

Un promedio de 5 días.

**ACTIVIDAD: Aprobación de compras de insumos.**

**22. El Jefe del Departamento Administrativo aprueba la compra de los insumos quirúrgicos para la quincena o el mes.**

Se compra para un mes.

**ACTIVIDAD: Compras de insumos.**

**23. Recibida la aprobación, se procede a ejecutar la compra de los insumos quirúrgicos para la quincena o el mes.**

Para el mes.

**24. ¿Quién llama a los proveedores o proveedor seleccionado para solicitar lleven lo que está autorizado a comprar?**

Yo me encargo del contacto con los proveedores.

**25. ¿Qué tiempo demora el proveedor en llevar el pedido?**

De 3 a 5 días.

**ACTIVIDAD: Recepción y revisión de ingresos y salidas de insumos**

**26. ¿Cuándo el proveedor llega con los productos solicitados, se procede a revisarlo previo al ingreso a la bodega?**

Si se revisa detalladamente.

**27. ¿Cómo se desarrolla ese procedimiento para poder ingresar y quién autoriza su ingreso?**

Se ingresa al sistema la cantidad detallada en la factura debe cuadrar en cantidad y en valores económicos.

**28. Dentro de la bodega, ¿quién recibe los suministros e insumos?**

Me encargo yo o la persona que me ayuda.

**29. ¿Qué documentos deben recibir conjuntamente con el pedido?**

Solo la factura es el único documento para realizar ingresos.

**30. ¿Qué documentos internos utilizan y llenan en el momento de recibir el pedido por parte del proveedor?**

La proforma o cotización.

**31. Luego de haber recibido el pedido, ¿cómo proceden exactamente para su registro y ubicación en perchas? ¿Quién hace qué parte? ¿Qué tipo de sistema de control emplean para ubicar en las perchas? (FIFO, PP o LIFO).**

Lo clasificamos si es suministro, insumos papelería etc., cada percha tiene su ubicación de ciertos productos están detalladas no se pueden mezclar los insumos con los suministros, lo realiza mi Ayudante o yo, el sistema que empleamos que se despachen los productos en el caso de insumos los que tienen la fecha de caducidad más corta y en papelería primero que ingresa último en salir.

#### **ACTIVIDAD: Recepción de las compras**

**32. ¿Cuando llega el proveedor al Hospital?**

Llega cualquier día de la semana no tenemos días específicos.

#### **ACTIVIDAD: Solicitud de pedidos por cada Departamento.**

**33. ¿Cada qué tiempo reciben solicitudes de pedidos de suministros e insumos quirúrgicos?**

Diariamente.

**34. ¿Cómo llega a la bodega la solicitud de pedido por cada departamento, luego de haber sido aprobada y firmada por la administración?**

La Administración o el Auxiliar de Servicios Varios las lleva a la proveeduría las solicitudes de pedidos.

**35. ¿Cómo proceden y quién se encarga de sacar de perchas y separar cada pedido por departamento?**

Una vez realizado el egreso de bodega en el sistema se procede a despachar el pedido lo realiza mi Asistente o lo realizo yo.

**36. ¿Qué tiempo demoran en esto? (aproximado)**

15 a 20 por pedido.

**37. ¿Cómo proceden y quién se encarga de registrar la salida de los mismos?**

Me encargo yo mismo de realizar la salida en el sistema.

**38. ¿Qué tiempo demora en este registro?**

Promedio de 10 minutos.

**39. ¿Qué tipo de documentos técnicos internos utilizan para este proceso de salida de bodega? (muestre, explique y facilite copia de los documentos que conforman este proceso)**

Las requisiciones interna es el único documento válido para realizar este pedido.

**40. ¿Quién se encarga de distribuir los pedidos a cada departamento o cómo se procede?**

Una vez que se realiza el despacho de cada área se procede a llamar al auxiliar de servicios varios para que retire el pedido.

**41. ¿Cómo saben a quién entregar en cada departamento?**

Ya tienen el conocimiento de que se le entrega al Jefe o responsable de cada área.

**42. ¿En qué consiste este proceso de entrega, cómo lo ejecutan, qué hacen?**

Consiste en verificar que todo el producto despachado llegue a las manos de los jefes de áreas y así evitar un mal uso.

**43. ¿Qué tiempo demora esta entrega?**

Se demora de 10 a a15 minutos.

**BODEGA DEPARTAMENTO PROVEEDURÍA****ANEXO N° 9**

REPORTE ENTREGA DE FACTURAS A DEP. FINANCIERO

11/01/13  
 Facturas compras Xogor  
 Fact. # 20792 \$ 11,18 ✓  
 Fact. # 215120 7,43 ✓  
 Quipuc. 4,50 ✓  
 Fact. entregar al dep. 11-09-13 ✓  
 401 de 49226

Facturas de Course  
 Fact. # 27539 2056,36 IVA ✓  
 Fact. # 27540 117,10 IVA ✓  
 P. de P.

Septiembre 13 del 2013  
 Fact. # 131 para Juzgado Mercantil Yacoma 1462,00 ✓  
 Fact. # 3791 Sanitacion local 10.000,00 ✓  
 Sag. Paganis # 036 2257,92 IVA ✓

Septiembre - 16 / 2013  
 Suarez Vega Osvaldo fact. 9294 \$ 37,70 ✓  
 16-09-13

- Honorarios medica. 2013 ✓ factos
- Placencia, para envio. intereses ✓ factos
- Recomp. para pagar ✓ factos

16-09-13