



**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORÍA**

**PROYECTO**

**Previo a la obtención del título de  
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Tema de Tesis:**

“DISEÑO DE PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO DE  
ADMINISTRACIÓN GENERAL APLICADO A LA  
BENEMÉRITA SOCIEDAD PROTECTORA DE LA INFANCIA  
HOSPITAL LEÓN BECERRA”

**Autoras:**

Ara Belén Barrios Vega  
Diana Stefanía Olvera Villagómez

**Tutor de Tesis:**

Ing. Víctor Vera Santistevan

GUAYAQUIL – 2014

# Declaratoria de Responsabilidad

Los conceptos desarrollados, análisis realizados, conclusiones y recomendaciones del proyecto son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Guayaquil, Febrero de 2014.

-----  
Ara Belén Barrios Vega

C.I. 0916404312

-----  
Diana    Stefania    Olvera

Villagómez

C.I. 0930320650

## Agradecimiento

Agradecemos en primer lugar a nuestro Padre Celestial, por las bendiciones recibidas; además de permitirnos culminar con éxito nuestra carrera universitaria fruto del esfuerzo y dedicación durante estos cinco años de aprendizaje.

A nuestros amados padres y familiares, por su ardua labor de enseñanza para con nosotras, preocupados siempre por nuestro bienestar, motivándonos día a día para ser mejores personas y excelentes profesionales capaces de afrontar cualquier adversidad que se presente en nuestras vidas.

A la Universidad Politécnica Salesiana por darnos la oportunidad de compartir y aprender de excelentes profesionales como han sido nuestros estimados y distinguidos docentes, quienes nos impartieron sus conocimientos con paciencia y perseverancia. Y de manera especial agradecemos a nuestro tutor, Ing. Víctor Vera Santistevan por su apoyo incondicional.

A la Benemérita Sociedad Protectora de la Infancia, Hospital León Becerra, por abrirnos las puertas de esta prestigiosa institución hospitalaria y brindarnos toda la información requerida para el desarrollo del presente proyecto de tesis.

Finalmente, a nuestros queridos compañeros y amigos con quienes compartimos nuestro proceso de formación académica, y por todos los momentos vividos y los bellos recuerdos que quedarán por siempre en nuestras memorias.

Arita Belén Barrios Vega.

Diana Stefanía Olvera Villagómez.

## Dedicatoria

Dedicamos el presente proyecto a nuestros padres y familiares, pilares fundamentales de nuestras vidas, quienes a través de sus enseñanzas nos guiaron por el buen camino, y mantuvieron su confianza para con nosotras, aportando económica y afectivamente durante nuestra carrera universitaria y en respuesta a todo lo recibido, he aquí la presentación de nuestro proyecto de graduación.

Arita Belén Barrios Vega.

Diana Stefanía Olvera Villagómez.

## ÍNDICE GENERAL

Declaratoria de Responsabilidad .....	II
Agradecimiento.....	III
Dedicatoria.....	IV
ÍNDICE GRÁFICOS .....	VIII
ÍNDICE TABLAS .....	IX
ÍNDICE CUADROS.....	IX
RESUMEN .....	X
ABSTRACT.....	XI
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1.....	4
EL PROBLEMA.....	4
MARCO CONTEXTUAL .....	4
ANTECEDENTES DEL HOSPITAL LEÓN BECERRA DE GUAYAQUIL .....	4
Diagnóstico Institucional.....	8
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	17
JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	17
ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	19
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	19
Problema general .....	19
Problemas Específicos.....	20
Objetivos.....	20
CAPÍTULO 2.....	21
MARCO TEÓRICO .....	21
HOSPITAL .....	21
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	22
Organigrama .....	22

ADMINISTRACIÓN HOSPITALARIA .....	24
Control de Gestión.....	25
PROCESOS .....	25
PROCESO .....	25
PROCEDIMIENTO .....	25
FUNCIONES.....	26
Función general de un hospital.....	26
Función general del departamento de administración hospitalaria .....	26
MANUAL DE PROCESOS Y FUNCIONES .....	26
CONTENIDO DEL MANUAL .....	26
FORMA DE IMPLEMENTAR EL MANUAL .....	29
Aprobación .....	29
Distribución y Control.....	29
Actualización.....	30
Diseño del Manual.....	30
Hoja de Procesos .....	30
Diagrama de Flujos.....	30
Formatos e Instructivos .....	31
Simbología.....	32
Glosario de Términos .....	32
GESTIÓN POR PROCESOS .....	32
RELACIÓN ENTRE GESTIÓN Y PROCESOS .....	32
Importancia de una gestión basada en procesos .....	32
Características de un Proceso .....	33
Elementos de un Proceso.....	33
Tipos de Procesos .....	35
Beneficios de los Procesos .....	36

Documentación de los Procesos .....	36
Monitoreo, Control y Evaluación de Procesos .....	37
Acción Correctiva y Mejora del Proceso.....	38
Mejora Continua.....	38
RECURSOS.....	40
DEFINICIÓN .....	40
IMPORTANCIA .....	40
Tipos de Recursos.....	40
Optimización de recursos .....	42
Adaptabilidad .....	43
Indicadores .....	43
Análisis de los procesos.....	44
Diseño de los procesos (Mejoramiento) .....	45
MARCO CONCEPTUAL .....	46
MARCO LEGAL.....	47
CAPÍTULO 3.....	48
SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DEL HOSPITAL LEÓN BECERRA .....	48
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	48
DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN .....	48
Procedimientos y políticas internas actuales .....	50
Políticas internas actuales.....	64
Esquema actual de los procesos .....	65
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	88
Análisis FODA .....	88
Resumen del diagnóstico del departamento de Administración.....	89
CAPÍTULO 4.....	90

PROPUESTA DEL DISEÑO DE PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DEL HOSPITAL LEÓN BECERRA .....	90
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	90
MANUAL DE PROCESOS .....	93
Definición del Manual de procesos .....	93
MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS .....	94
Definición, objetivos e importancia del manual de políticas .....	94
Definición, objetivos e importancia del manual de procedimientos .....	95
PROPUESTA DEL DISEÑO DE PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN .....	96
PROPUESTA DEL FLUJOGRAMA DE PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN .....	153
CONCLUSIONES.....	160
RECOMENDACIONES .....	161
FUNCIONES GENERALES DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN .....	188

### **ÍNDICE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Croquis del Hospital León Becerra, Guayaquil.....	14
Gráfico 2: Hospital León Becerra .....	15
Gráfico 3: Organigrama del Centro Hospital Luis Antonio Montero E.S.E.....	23
Gráfico 4: Desempeño administrativo .....	24
Gráfico 5: Contenido del manual.....	27
Gráfico 6: Elementos Básicos de Diagrama de Flujo .....	31
Gráfico 7: Elementos de un proceso .....	35
Gráfico 8: Ciclo de Mejora Continua del Deming.....	39
Gráfico 9: Mapa de Procesos del Departamento de Administración.....	96
Gráfico 10: Departamento de Administración (Exterior) .....	165
Gráfico 11: Área de Administración - Secretaría (Exterior).....	165



Gráfico 12: Departamento de Administración (Interior) .....	166
Gráfico 13: Bodega de archivos.....	166

### **ÍNDICE TABLAS**

Tabla 1: Permiso de Salida del personal .....	51
Tabla 2: Altas administrativas .....	52
Tabla 3: Control de diésel.....	53
Tabla 4: Revisar el stock de cirugía.....	54
Tabla 5: Autorización del parqueadero interno del hospital.....	55
Tabla 6: Conteo de las fundas de los residuos hospitalarios en kilogramos.....	56
Tabla 7: Elaboración de vales de caja.....	58
Tabla 8: Informe de las comidas de los pacientes .....	59
Tabla 9: Devoluciones a los pacientes .....	60
Tabla 10: Salidas de ambulancia .....	61
Tabla 11: Salida de camionetas .....	62
Tabla 12: Procesos de proveeduría - bodega (suministros - materiales varios).....	65
Tabla 13: Procesos de proveeduría - bodega (insumos médicos).....	70
Tabla 14: Proceso de compras (activos fijos) .....	75
Tabla 15: Proceso de aseo (común/ desinfección profunda en UCI, cirugía, pensionado, observación - emergencia).....	78
Tabla 16: Proceso de mantenimiento.....	84

### **ÍNDICE CUADROS**

Cuadro 1: Proceso Planeación Operativa.....	97
Cuadro 2: Proceso Clave Gestión de Insumos Médicos .....	113
Cuadro 3: Proceso Clave Gestión de Materiales y Suministros .....	120
Cuadro 4: Proceso Clave Gestión de Activos Fijos .....	131
Cuadro 5: Proceso de Apoyo Mantenimiento y Reparación de Equipos, Parte Eléctrica y Mobiliario .....	140
Cuadro 6: Proceso de Apoyo Gestión de Servicios Generales .....	145
Cuadro 7: Proceso de Apoyo Elaboración del Informe de Gestión.....	150



## **CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

### **DISEÑO DE PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN GENERAL APLICADO A LA BENEMÉRITA SOCIEDAD PROTECTORA DE LA INFANCIA HOSPITAL LEÓN BECERRA**

**Autoras:** Ara Belén Barrios Vega                      abelen91@hotmail.com  
Diana Stefanía Olvera Villagómez      didistefy-16@hotmail.com  
**Tutor:** Ing. Víctor Vera Santistevan              vvera@ups.edu.ec

#### **RESUMEN**

El proyecto tiene como propósito identificar los procesos que se realizan en el Departamento de Administración, definir los procedimientos y lineamientos para un desarrollo óptimo y eficiente de los mismos. En base a entrevistas y participaciones activas se logró recopilar la información necesaria, a fin de conocer detalladamente las actividades que se realizan en el área administrativa del Hospital León Becerra.

Por medio de la gestión por procesos se pudo evaluar y analizar de manera minuciosa la información recopilada, obteniendo de ello un mejor entendimiento de las actividades inherentes al área para posteriormente diseñar los procesos donde se determinan los responsables de cada procedimiento a fin de alcanzar los resultados esperados en beneficio de la institución de salud. Asimismo, detallar las funciones que se ejecutan por parte del jefe del departamento y el asistente administrativo, de modo que el personal tenga una percepción clara y precisa de sus funciones. La implementación de este proyecto permitirá que el personal proceda con mayor agilidad, precisión y optimización de recursos que contribuyan al alcance de los objetivos establecidos por la alta administración de la institución hospitalaria.

#### **Palabras claves**

Procesos, procedimientos, funciones, administración, gestión por procesos.



## ENGINEERING CAREER IN ACCOUNTING AND AUDITING

### PROCESS DESIGN FOR THE GENERAL ADMINISTRATIVE DEPARTMENT OF THE LEON BECERRA HOSPITAL - SOCIEDAD PROTECTORA DE LA INFANCIA OF GUAYAQUIL

**Authors:** Ara Belén Barrios Vega                      abelen91@hotmail.com  
                    Diana Stefanía Olvera Villagómez      didistefy-16@hotmail.com  
**Tutor:**    Ing. Víctor Vera Santistevan              vvera@ups.edu.ec

#### ABSTRACT

This project aims to identify the processes that are performed in the Department of Administration, define the procedures and guidelines for their optimal and efficient development. Based on interviews and active observations it was possible to gather the necessary information, in order to determine in detail the activities that are performed in the administrative area of the León Becerra Hospital.

Through process management we were able to evaluate and analyze the information collected, obtaining thereby a better understanding of the activities inherent to the area, to subsequently design the processes where the responsible of each procedure are determined to achieve the expected results in benefit of the health institution. Also it details the functions executed by the chief of the department and the administrative assistant, so that staff have a clear and accurate perception of their duties. The implementation of this project will allow staff to proceed with greater speed, accuracy and optimization of resources contributing this way to achieve the objectives set by senior management of the hospitable institution.

#### Keywords

Processes, procedures, functions, management, process management.

## INTRODUCCIÓN

La Benemérita Sociedad Protectora de la Infancia, es la institución que regenta el Hospital León Becerra de la ciudad de Guayaquil, además, tiene a su cargo otros entes de beneficencia como la Escuela San José del Buen Pastor, el Hogar de Huérfanos Inés Chambers, y el Jardín de Infantes Ronda de Ángeles.

En sus 108 años ha demostrado ser una de las instituciones con mayor trayectoria en nuestro país, es una figura muy reconocida a nivel nacional; se caracteriza porque siempre está dispuesta a colaborar y a brindar ayuda social a la comunidad.

Ésta organización sin fines de lucro trabaja actualmente en varios proyectos que pretenden modernizar la estructura tanto física como institucional, implementando cambios innovadores que permitan devolver el prestigio y renombre ganado a lo largo de los años. Muestra de ello es la iniciativa que hoy se lleva a cabo, la institución de salud se encuentra en un período de transición, pretende ser el primer hospital ecológico en Latinoamérica, a través de la implementación de paneles solares.

Conscientes de la importancia en los tiempos actuales de estructuras orgánicas y funcionales en todo tipo de organización, la Benemérita Sociedad Protectora de la Infancia ha estimado conveniente dotar al Hospital León Becerra, de manuales de procedimientos y mapas de proceso para los diferentes departamentos. Para ello, cuenta con la ayuda de la Universidad Politécnica Salesiana que a través de convenios institucionales ha designado equipos de trabajo que le permitan el cumplimiento de este objetivo. Los estudiantes de esta Universidad en su proyecto pretenden ser copartícipes de este giro que desea proyectar el hospital a la comunidad en general.

El trabajo tiene como misión diseñar un manual de procesos y funciones para el Departamento de Administración General, a fin de que el personal de esta área tenga la capacidad y el profesionalismo para desarrollar las actividades adecuadamente, cumpliendo con el objetivo institucional que está directamente relacionado con la misión y visión del hospital. Se pretende identificar los procesos claves, procesos estratégicos y de apoyo, y en base a estos procesos segregar las funciones que corresponden específicamente al área administrativa.

El diseño del manual sirve como instrumento o guía para el departamento de administración, constituye los mecanismos fundamentales para el eficiente y eficaz desempeño organizacional de las unidades administrativas. En él se detallan las actividades necesarias que deben desarrollar los órganos de línea, su intervención en las diferentes etapas del proceso, sus responsabilidades y formas de participación. Finalmente, proporciona información básica para orientar al personal respecto a la dinámica funcional de la organización.

La estructura del manual debe reflejar fielmente las actividades específicas que se realizan, así como los medios utilizados para la consecución de los fines, facilitando al mismo tiempo, la ejecución, seguimiento y evaluación del desempeño organizacional.

En el primer capítulo se describe la historia del hospital, se amplía con mayor profundidad las razones del por qué es necesario el desarrollo de este proyecto, indicando el problema general y los problemas específicos que afronta hoy en día el departamento administrativo, y para ello se han establecido los objetivos que se quieren conseguir. También se ha detallado la metodología de la investigación, en la que se determina cuáles son las técnicas que se han utilizado para el levantamiento de la información y el análisis de los datos.

El segundo capítulo comprende el marco teórico, que se lo define como el compendio de toda la información que se requiere para el desarrollo del manual. En el marco teórico hemos recolectado elementos conceptuales útiles para confeccionar el

diseño metodológico de la investigación. Para ello hemos considerado los siguientes conceptos claves:

- Hospital
- Estructura organizacional
- Departamento de Administración General de un hospital
- Descripción de las principales áreas que conforman el Departamento de Administración General
- Procesos
- Funciones
- Manual de procesos y funciones
- Gestión por procesos
- Recursos

En el tercer capítulo abarca el análisis del departamento de administración, aquí hemos identificado cada uno de los procedimientos que se realizan en esta área, como también los procesos donde interviene administración, los mismos que han sido plasmados en diagramas de flujos para un mejor entendimiento y evaluación.

En base a la información recopilada a lo largo de la semana correspondiente desde el 17 hasta el 24 de enero de 2014 y entrevistas realizadas anteriormente se ha efectuado un adecuado levantamiento de información. El estar presente en las instalaciones del hospital y sobretodo en el lugar de estudio, ha permitido visualizar, evaluar y descartar cualquier duda o inquietud que se manifieste con la forma secuencial o la manera en la que se desarrollan las actividades.

El análisis FODA y los criterios recogidos de la Gerente Hospitalaria ha permitido determinar y esclarecer qué cambios se necesita implementar en el departamento de administración, las causas del retraso en la entrega de la información y en la agilidad de los procesos, así como la falta de una adecuada segregación de funciones; para ello se ha realizado una propuesta innovadora que se describe en el siguiente capítulo.

## **CAPÍTULO 1**

### **EL PROBLEMA**

### **MARCO CONTEXTUAL**

#### **ANTECEDENTES DEL HOSPITAL LEÓN BECERRA DE GUAYAQUIL**

Desde su creación, en 1905, la Benemérita Sociedad Protectora de la Infancia se ha preocupado por dar una respuesta eficiente y oportuna a las problemáticas sociales que aquejan a los niños y niñas de escasos recursos económicos y que se encuentran en situaciones de riesgo. Para lograr este objetivo, se crearon cuatro instituciones: La Escuela San José del Buen Pastor, el Hogar de Huérfanos Inés Chambers, el Hospital León Becerra y el Jardín de Infantes Ronda de Ángeles.

El distinguido grupo de guayaquileños fueron partícipes de la creación de una institución privada sin fines de lucro, integrada por los siguientes personajes: el Dr. León Becerra, Dr. Luis Felipe Borja, Sr. Alberto Reina, Dr. José María Estrada Coello, entre otros, que demostraron su alto espíritu humanitario al servicio de la situación precaria de la niñez.

En su memoria y homenaje, como justo reconocimiento, la Sociedad Protectora de la Infancia nombró el edificio hospitalario que inauguró el 10 de Octubre de 1928, con el nombre de su socio fundador e ilustre galeno, Dr. León Becerra Camacho.

El Hospital se levanta en la manzana comprendida entre las calles Bolivia, Fray Enrique Vacas Galindo, Eloy Alfaro y Chile; ocupa un área de 3.649 metros cuadrados.

El terreno, en parte fue adquirido por compra y en su mayor extensión fue donado por la respetable matrona Doña Victoria Concha de Valdez, una de las benefactoras de la Sociedad Protectora de la Infancia.

El Hospital León Becerra, creado y mantenido por la Sociedad Protectora de la Infancia, es una de las instituciones más representativas de Guayaquil, que tiene como misión:

*“Promoción de la salud en la población general dando servicios de atención médica para satisfacer la demanda del usuario, promoviendo los más altos niveles de calidad dentro de un marco bioético, con enfoque a emplear formas de gestión con tarifarios de beneficencia y competitivos en pensionados, además de la provisión gubernamental aplicar sistema de prepago por los servicios de salud, con el fin de obtener los recursos necesarios para mantener los servicios administrativos y médicos que ofertan”.* (María Belén Rosero Villagómez & Torres Romero, 2012)

Actualmente, quien está a cargo de la presidencia de la Sociedad Protectora de la Infancia es el señor Ricardo Koenig, quien lleva tres años dedicados al servicio de la comunidad, sin recibir algún beneficio económico.

En sus inicios en el hospital se encontró con la aparición de sindicatos que intencionalmente causaron daño a la institución y no supieron comprender que si perjudicaban al hospital los únicos perjudicados iban a ser ellos mismos, provocándoles el despido laboral.



Según el señor Koenig, los sindicatos, anteriormente, no permitían que el directorio del hospital sean los encargados de tomar las decisiones, al contrario ellos se consideraban superiores. Gracias a Dios, como lo comentaba el presidente hoy en día ya no cuentan con este tipo de problemas; pues bien ahora la metodología que ellos utilizan para tomar correctamente las decisiones es pensar en el beneficio de todos, refiriéndose tanto a trabajadores, pacientes y a los profesionales que asisten a diario en el hospital.

Otro de los problemas encontrados que fue de gran preocupación por parte de la alta administración, fue la deuda de 1'400.000 dólares y lo que es peor, cero dólares por cobrar, prácticamente quebrada. Para esto la imagen del hospital se deterioró a tal punto que en una publicación de un diario en octubre del 2010 decía: "Hospital León Becerra en coma".

Después de haber transcurrido dos años, el diario "Hoy" hace una publicación el 27 de marzo del 2012, titulada: "Hospital León Becerra supera su crisis financiera con rígidas medidas", donde describe que el hospital, que regenta la Sociedad Protectora de la Infancia (SPI), entidad privada sin fines de lucro, salió de la "coma financiera" en la que estaba y; hoy su presupuesto "respira con tranquilidad y está en recuperación". Así lo afirmó el presidente de la SPI Ricardo Koenig al diario "Hoy"

En la publicación de este periódico también se mencionó que el centro hospitalario hasta el año 2010 presentó serios problemas económicos derivados de su déficit presupuestario que superaba los \$1,4 millones, y como consecuencia de esta deuda, también se vio afectada la cancelación de los salarios a sus trabajadores, el pago de insumos a los laboratorios farmacéuticos y, por ende, la atención hospitalaria.

Desde el año 2004 el Ministerio de Salud entrega cada mes \$80 mil mensuales que significa el 21% del presupuesto del hospital. El resto lo financia con el cobro de las consultas e internamiento de los pacientes. En la actualidad tiene 120 camas ocupadas de un total de 160.

El valor de la deuda se redujo a la mitad, se pagó el 50% de ella, y se ha regularizado el pago de los salarios a los trabajadores, se recuperó el crédito de los laboratorios, se minoraron los gastos y se hizo eficiente el área de farmacia.

En estas condiciones el hospital podrá recibir a los pacientes que sean derivados por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) para su atención en cualquiera de sus áreas.

El hospital cuenta con 160 camas, 80 salas generales, 80 camas en tres pensionados y atiende diariamente entre 100 y 200 pacientes en consulta externa.

En el hospital laboran más de 120 médicos de diferentes especialidades y 291 trabajadores. (Diario HOY, 2012)

Pero aunque su situación financiera sea distinta y represente mejoras en relación a años anteriores, lo cual les ha permitido restablecerse y recuperar su imagen institucional gracias a los grandes cambios y logros demostrados a la comunidad, el departamento de Administración General del Hospital ha manifestado ciertas falencias y debilidades como: la falta de manuales de procesos y funciones en los diferentes departamentos de la Institución, lo cual implica que no se registran controles; debido a que los procesos no están regularizados, y como consecuencia de esta deficiencia no permite lograr la consecución de los objetivos de la entidad, a través de la eficiencia y eficacia en el uso y manejo de los recursos que dispone la casa asistencial.

En consecuencia, la administración de la casa asistencial se ha visto en la necesidad de implementar proyectos de mejoras que le permitan responder adecuadamente a los posibles retos que se presenten en un futuro, a fin de brindar un servicio de calidad a la comunidad.

Sin embargo, uno de los principales inconvenientes con los cuales se encuentra la Institución es la ausencia de fuentes de financiamiento que permitan el desarrollo e implementación de todos estos controles. Quienes están al frente de la administración están conscientes de su necesidad, la falta de recursos económicos limita su accionar,

debiendo por ello recurrir a otras alternativas, como la que le brinda la Universidad Politécnica Salesiana mediante el desarrollo de tesis en base a éstos problemas.

Cabe recalcar que para la realización de los diferentes proyectos, el Hospital León Becerra cuenta con el apoyo de la Universidad Politécnica Salesiana, la misma que tiene como misión:

*“La formación de honrados ciudadanos y buenos cristianos, con excelencia humana y académica. El desafío de nuestra propuesta educativa liberadora es formar actores sociales y políticos con una visión crítica de la realidad, socialmente responsables, con voluntad transformadora y dirigida de manera preferencial a los pobres”.*

(Universidad Politécnica Salesiana)

De igual manera la Universidad, se compromete en poner a disposición a sus estudiantes para el desarrollo de los diferentes proyectos, aportando así con conocimientos tanto académicos como morales, con el propósito de agilizar los diversos procesos que intervienen en el departamento de Administración General; y así, incrementar la eficiencia y eficacia de sus operaciones.

### **Diagnóstico Institucional**

El diagnóstico institucional es un proceso de reflexión y análisis que tiene por objetivo identificar las principales fortalezas y oportunidades de mejora de la gestión hospitalaria.

A partir de las necesidades que se detectan en conjunto con la comunidad durante el diagnóstico, se busca aportar a la definición de un plan de acción orientado a la mejora de resultados y procesos.

Durante un diagnóstico se desarrollan diversas actividades para recoger información y se incorpora la participación de los distintos niveles de la comunidad con el fin de obtener una visión integral del establecimiento.

Para el diagnóstico institucional es necesario evaluar el entorno general y específico del hospital. Cuando nos referimos al entorno general hacemos énfasis al análisis del macroentorno, el mismo que está compuesto por todas aquellas variables que influyen en la organización y que ésta no puede controlar, aunque, suelen ser muy poderosas y tienen un efecto decisivo sobre ella. Y cuando mencionamos el entorno específico hacemos referencia al análisis del microentorno, que está orientado al estudio de los clientes/usuarios potenciales, la competencia, los intermediarios y los proveedores.

El propósito de realizar un diagnóstico institucional es obtener la mayor cantidad de información posible para definir correctamente las estrategias del hospital.

### ***Macro entorno***

Los factores exógenos que influyen en el análisis macroentorno y que condicionan su desempeño son los siguientes:

➤ Entorno económico

El crecimiento económico hasta el año 2013 se mantuvo estable y se especula que para el 2014 el Ecuador desaceleraría su crecimiento, como consecuencia de la débil recuperación económica de Estados Unidos y los problemas financieros de los gobiernos europeos que han provocado inestabilidad en los mercados.

Pues bien, conforme a la salud, la situación económica del Ecuador durante el año 2013 influyó positivamente para hacer realidad la ejecución de varias obras, como la inauguración de 6 hospitales a nivel nacional, que según la Ministra de la Salud, Carina Vance, quien asegura que para el 2014 va a ser mejor, debido a todo el trabajo que ha hecho el actual gobierno por mejorar la salud de la población.

Desde el 2008 el gobierno puso en marcha el Plan de Gratuidad Progresiva de la Salud, en principio esta medida del gobierno en la institución les afectó porque es un hospital que vivía de autogestión. Las grandes y

pequeñas clínicas privadas también se vieron afectadas, tuvieron que mejorar y ampliar sus servicios, con el objetivo de atraer a los pacientes, que por la gratuidad que ofrece la salud pública ya no ocupa el servicio particular.

Pero, ante los problemas para obtener un turno en los hospitales y subcentros de salud pública, los pacientes continuaban haciendo esfuerzos económicos para atenderse en clínicas privadas, ya que debían esperar 15 días o un mes para recibir un turno. De igual forma la gratuidad les restó trabajo.

La demanda de servicios de salud debido a que superaba la capacidad oficial de atención, las autoridades tuvieron que tomar medidas urgentes, como la adhesión a este servicio público de otros hospitales, además de clínicas del sector privado y el traslado de brigadas médicas a otras partes del país.

Y este acuerdo benefició en gran medida a la institución, lo cual permitió que los afiliados del Seguro Social tuvieran una nueva opción para atender sus dolencias. Ser prestadores de servicios del IESS, no sólo los mantiene económicamente sino que mejora considerablemente su situación económica.

➤ Entorno político

Desde el 2007 el Ecuador tiene como presidente al Eco. Rafael Correa, quien fundó el movimiento político Alianza País, y fomenta la revolución ciudadana a la comunidad.

Quienes forman parte de los altos mandos del hospital afirman: que no tienen ninguna afiliación o inclinación política. El presidente del hospital manifestó que por parte del gobierno, el Ministerio de Salud Pública les entrega una subvención trimestral.

➤ Entorno legal

El hospital cuenta con estatutos, reglamentos internos y protocolos establecidos por la Organización Panamericana de la Salud.

El Ministerio de Salud Pública es el ente rector y regulador que determina normas y directrices en temas orientados a la salud.

La Benemérita Sociedad Protectora de la Infancia también cuenta con los permisos de funcionamiento necesarios y el reglamento interno de trabajo.

El Gobierno del Presidente Rafael Correa, se ha preocupado por mejorar la calidad de vida de la población, y pensando en el bienestar de los ciudadanos ecuatorianos se ha elaborado el Plan Nacional para el Buen Vivir. Este instrumento se ha creado para articular las políticas públicas con la gestión y la inversión pública.

Según la (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – Senplades, 2013), en el ámbito de la salud, se eliminaron los costos de las consultas médicas, lo cual trajo cierta inconformidad por parte de las clínicas privadas. También se amplió el acceso a medicamentos esenciales gratuitos y se normalizó la jornada de atención a 8 horas.

Las políticas de salud promoverán las prácticas de calidad de vida y la medicina preventiva e integral, no solamente la curación de enfermedades. Se impulsará la universalización en el acceso a la atención primaria de salud y la expansión de su calidad y cobertura.

➤ Entorno tecnológico

De acuerdo a la política del gobierno referente al área de salud, el hospital para ser prestadores del servicio del IESS y ofrecer un mejor servicio de calidad a la comunidad, hizo algunas modificaciones en la infraestructura del hospital como: el cambio de pisos especializados antidescargas eléctricas y antibacteriales para las cuatro salas generales y para los cinco quirófanos.

También se ha mejorado y equipado el área de terapia intensiva, las camas y habitaciones en pensionados y camas generales. Se han cerrado los tratos con alianzas estratégicas de tecnología de punta.

Es reconocido como el primero en Latinoamérica de contar con un centro de fisurados labiales, se hacen operaciones gratuitas.

➤ Entorno ecológico

El proceso de gestión ecológica por el que atraviesa el Hospital León Becerra ha generado resultados magníficos. La empresa estadounidense Elite Green Compliance International le entregó su primera certificación ambiental.

Para conseguir este logro significativo, el hospital tuvo que implementar una serie de cambios como el ahorro de luz, el control en el consumo de agua potable, uso de papel certificado (proveniente de bosques sustentables), el cambio de los líquidos de limpieza para pisos por productos naturales como el vinagre y la utilización de materiales de construcción reciclados (baldosas).

Además, se preocupan por la clasificación adecuada de los desechos hospitalarios, para esto tienen un contrato con Gadere S.A., quien les ofrece el servicio de gestión integral de residuos peligrosos, y cuentan con un manual de normas y procedimientos para el manejo de tales desechos.

El propósito de este proceso es convertir al Hospital León Becerra en el primer hospital ecológico de Latinoamérica.

***Micro entorno***

Los factores endógenos que condicionan el desempeño de la institución, identificándose las Fortalezas y Debilidades que presenta en su funcionamiento y operación en relación con su Misión son:

➤ Clientes

El hospital no invierte en publicidad para atraer a sus clientes, ellos tienen otra forma de hacerse conocer ante los medios y la comunidad, suelen llamar a la

prensa para que atestigüen los cambios y mejoras que posee la institución de salud.

Los clientes en su mayoría provienen de las aseguradoras privadas, que son los convenios que el Hospital tiene con otras instituciones de salud, también los pacientes que asisten de forma particular.

Su principal cliente es el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, diariamente el hospital recibe a pacientes derivados de esta entidad pública.

Entre los principales clientes por convenios privados se encuentran los siguientes:

- ✓ Salud Sistema de Medicina Prepagada del Ecuador S.A.
- ✓ BMI
- ✓ ATLAS
- ✓ ECUASANITAS S.A.
- ✓ MAS ECUADOR

➤ Servicios

El hospital cuenta con cuatro pensionados de diferentes niveles:

- ✓ Económico
- ✓ Especial
- ✓ Baquerizo
- ✓ Primera

De las cuatro salas actualmente funcionan dos: la sala Santa María y la sala San Vicente. Próximamente, están por habilitar las otras dos salas que son la sala San José y la sala Santa Teresa.

La cartera de servicios de salud que ofrece el hospital son:

- ✓ Servicios de hospitalización
- ✓ Consulta externa

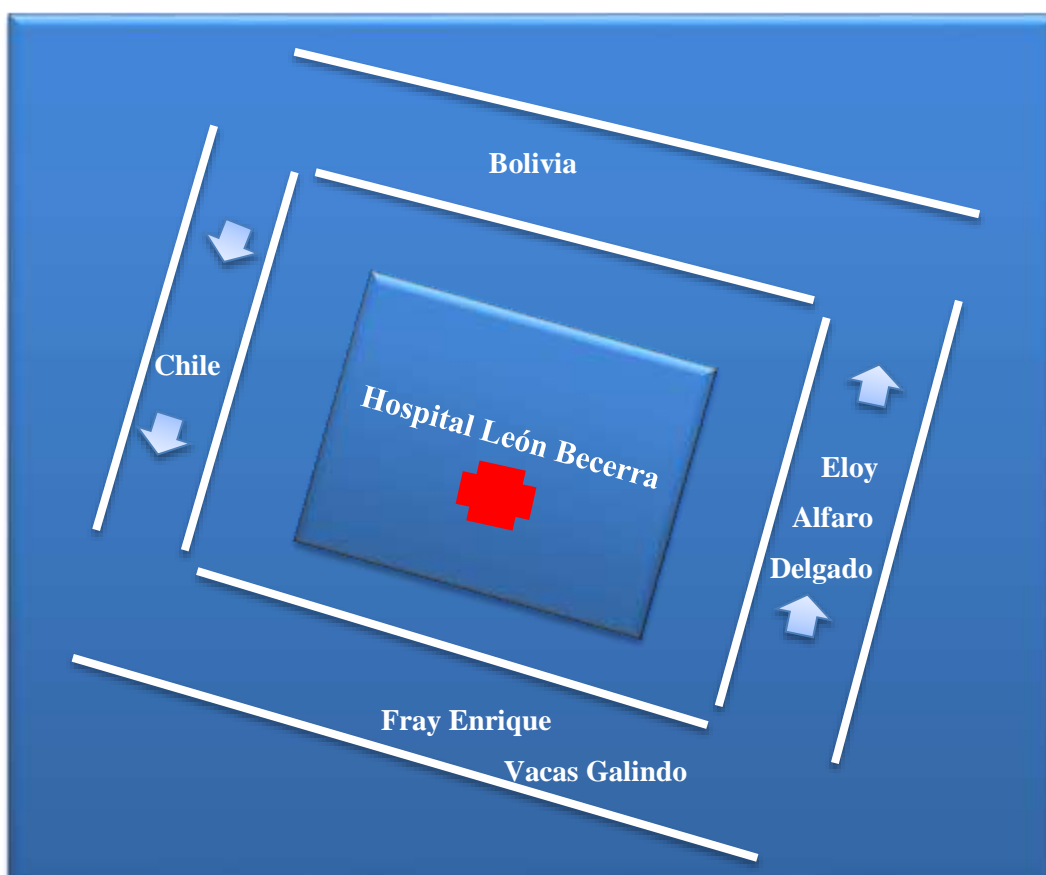


- ✓ Cirugía
- ✓ Traumatología
- ✓ Pediatría
- ✓ Fisioterapia

Todos estos servicios son atendidos por personal médico altamente calificado, que se preocupan continuamente por brindar un servicio de calidad para beneficio de la sociedad.

➤ Ubicación

El Hospital León Becerra de la ciudad de Guayaquil se encuentra ubicado en la calle Eloy Alfaro N. 2402 y Bolivia.



**Gráfico 1: Croquis del Hospital León Becerra, Guayaquil**

**Fuente: Elaboración propia – Autoras**



**Gráfico 2: Hospital León Becerra**

**Fuente: Elaboración propia – Autoras**

➤ Proveedores

El hospital cuenta con la colaboración de varios proveedores, que con el transcurso del tiempo les ha permitido evaluar la calidad, precio y crédito que ofrece cada uno y conocer claramente qué producto se le puede pedir a cada proveedor, y en caso sea algo de que no esté dentro de los productos que usualmente piden, se cotiza en el mercado.

Por lo general, proveeduría se maneja con una lista de proveedores fijos para la adquisición de insumos médicos y otra lista para lo que es suministros y materiales.

Dentro de los proveedores fijos, el principal de ellos que entrega insumos médicos constantemente es la empresa BIO – IN S.A, y el principal proveedor para suministros es Papeles S.A., más conocida como Papelesa.

➤ Precios

Los precios que ofrece el hospital a sus pacientes particulares y aseguradoras privadas son diferentes, debido a que las aseguradoras privadas tienen su propio tarifario.

El hospital se maneja con el tarifario del Sistema Nacional de Salud para los servicios hospitalarios. En el caso de hospitalización ellos establecen los precios de acuerdo a los costos que se incurren para tener en funcionamiento la habitación, como el valor de la infraestructura, el valor de metros cuadrados, el valor de inventario que se encuentra en el interior, el nivel de depreciación, el valor del personal por mes, el valor de servicios básicos y mantenimiento, y los gastos indirectos, todo esto dividido para minutos y horas.

Sus precios se encuentran un poco por debajo de la competencia del centro y del sur de la ciudad de Guayaquil, y con respecto al personal médico, el hospital no pone valores en honorarios, sino que los mismos médicos son los que determinan su tarifa.

Habitualmente, se reciben quejas por el alto precio de sus servicios, pero en comparación a otros hospitales sus precios no son tan elevados como los de su competencia.

Según el doctor Mena, quien labora en el hospital indicaba que la medicina no es cara es costosa y que el mantenimiento preventivo en medicina es vital, lo que representa un alto monto mantener el equipo médico en perfectas condiciones. Por tal razón, es necesario analizar el último mínimo gasto para determinar el precio.

Según la gerente hospitalaria afirma que si se unifican los tarifarios, el servicio de salud sería más accesible para las personas. Al medir el precio se mide la calidad.

En el hospital también se realizan concesiones de acuerdo a las regulaciones de la ley, mayores de 65 años el 50% de descuento en hospitalización y con discapacidad el 30%.

Finalmente, la razón por la que los pacientes deben preferir este hospital y no otro, se debe a los años de antigüedad; ya que ha sido un ícono dentro de la ciudad, representa el sentido de institución que ha primado en Guayaquil, son dueños del prestigio y son reconocidos ante la comunidad por la ayuda desinteresada que brindan. Su relación costo-calidad es adecuada y directa.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

En toda organización es de suma importancia el diseño e implementación de procesos y funciones a todo nivel, con la finalidad de optimizar el aprovechamiento de los recursos con que se cuenta.

En la visita al hospital efectuada el día 7 de agosto del presente año, en reunión mantenida con el administrador de la Benemérita Sociedad Protectora de la Infancia, Ing. Steward Morán, se pudo determinar que existen varias funciones incompatibles con el cargo de administrador y es necesaria la segregación de las mismas. Por ejemplo, en un proceso de compra y adquisición, es el administrador quien revisa las diferentes opciones de compra, aprueba la realización de la misma, y finalmente, aprueba el pago. (Ver Anexo 2)

Si bien en el organigrama bosquejado por la parte directiva de la organización, se muestran como departamentos independientes la Dirección Administrativa y la Dirección Financiera, en la práctica es la misma persona la encargada de ambos roles, lo que conlleva a acumulación de responsabilidades y la dependencia excesiva hacia las personas, como en el caso del administrador, que tiene múltiples funciones, lo cual no le permite ausentarse del Hospital y como responsable de ambas áreas tiene que

estar pendiente de cualquier novedad que suceda e incluso los fines de semana; y pese a los cuatros años que se encuentra en la institución, no puede disfrutar de sus merecidas vacaciones.

En el año 2012, la Benemérita SPI, contrató un estudio de auditoría (MREMOORES CIA LTDA., 2012), el cual demostró varias deficiencias, en lo que refiere específicamente a la parte administrativa podemos destacar: Según el informe de auditoría externa, el centro hospitalario presenta deficiencias importantes en el diseño y operación del control interno, lo cual puede afectar negativamente a la capacidad de la institución para registrar, procesar, resumir y reportar la información financiera de una manera consistente con las aseveraciones de la administración en los estados financieros.

Otra debilidad de suma importancia que se pudo establecer es que actualmente la institución no cuenta con un departamento de auditoría interna, lo cual contribuye en gran medida a la dirección en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, proporcionándole análisis, objetivos, evaluaciones, recomendaciones y todo tipo de comentarios pertinentes sobre las operaciones examinadas. De igual manera otra ineficiencia que se pudo detectar, es que el Hospital actualmente no cuenta con un sistema integrado, que involucre a todas las áreas, y permita una mejor comunicación interdepartamental y obtención de los resultados de manera óptima, eficiente y eficaz.

La realización de este diseño permite controlar el uso que tienen los recursos, a fin de lograr un seguimiento del desarrollo de la actividad propia de la empresa y localizar minuciosamente las fallas o faltas dentro del proceso administrativo, para posteriormente corregirlas.

Dicho diseño ayudará a la entidad médica a conseguir la eficiencia y eficacia en el funcionamiento de sus actividades y en la toma de decisiones; y así obtener efectivamente los resultados esperados que se alineen a su misión, visión y políticas, con el propósito de prevenir riesgos de desequilibrio organizacional y económico, dentro de sus estados financieros.

## **ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

El Hospital León Becerra de la ciudad de Guayaquil, durante el período contable 2011, y de enero a junio del año 2012, no dispone de un manual de procesos en el departamento de Administración General, en base a un análisis del informe de Auditoría efectuado por una empresa auditora.

La falta de implementación de este manual de procesos, ha provocado que dichos procesos no se encuentren regularizados, y que se realicen funciones que no corresponden a la administración del hospital, a consecuencia de que no se encuentran establecidos formalmente los lineamientos y pasos para desempeñar cada una de las actividades administrativas.

A la fecha el Hospital no dispone de un administrador de tiempo completo que desarrolle sus actividades y toma de decisiones dentro de la misma área, por ende quien está asumiendo esta responsabilidad temporalmente es el director de Recursos Humanos, Ing. Steward Morán.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **Problema general**

Los procesos del Área Administrativa del Hospital León Becerra de la ciudad de Guayaquil presentan irregularidades en la segregación de funciones; además los lineamientos y pasos para la ejecución de las tareas inherentes al departamento muestran una documentación incompleta, lo cual impide a que el personal del área utilice de manera correcta, este documento de apoyo como guía. El responsable de la administración del hospital a causa de las múltiples funciones que están bajo su cargo, le dificulta tener una visión clara de las necesidades reales por las que afronta el departamento, retrasando el desarrollo operacional y funcional del área administrativa.

## **Problemas Específicos**

- Ausencia de un diseño de procesos en el Departamento de Administración General.
- Irregularidad en los procesos administrativos.
- Insuficiencia de un documento de apoyo que establezca los lineamientos y pasos para un eficiente desarrollo de las actividades.
- El administrador actual presenta inconsistencias con el perfil ideal debido al tiempo limitado que dedica a la ejecución de actividades enfocadas a la administración de un hospital.

## **Objetivos**

### *Objetivo general*

Diseñar los procesos para el Departamento de Administración General del Hospital León Becerra por medio de la gestión por procesos, para una mejor utilización y control adecuado de los recursos que dispone el hospital.

### *Objetivos específicos*

- Elaborar un diseño de procesos en el Departamento de Administración General.
- Regularizar los procesos administrativos ajustándolo a las nuevas necesidades de la entidad hospitalaria.
- Establecer las bases generales para un eficiente desempeño de las funciones que deben ser realizadas por el jefe y asistente del Departamento de Administración.
- Proponer a los altos mandos la incorporación de un administrador que ejerza sus funciones eficientemente con dotes de líder para dirigir su equipo de trabajo.

## CAPÍTULO 2

### MARCO TEÓRICO

#### HOSPITAL

Dentro del presente capítulo se encuentran los temas principales que han sido utilizados durante el desarrollo del proyecto, la cual, todos y cada uno de ellos se enfocan en el ámbito hospitalario y en una adecuada gestión por procesos.

Como primer punto, es necesario tener una idea clara de qué es un hospital y cuál es su origen. A continuación se presentan las siguientes definiciones:

**Origen.-** La palabra hospital viene del latín hospes, que significa huésped, visita u hospedador. Del término hospes se derivó hospitalia, “casa para visitas foráneas”.

Posteriormente hospitalia se transformó en hospital para designar el lugar de auxilio a los ancianos y enfermos.

**Definición.-** Un hospital es un centro de salud que atiende a los enfermos, con la finalidad de brindarles el debido cuidado, recuperación, atención médica, el tratamiento de las enfermedades que necesitan para su pronta curación.

Por lo tanto, se puede decir que un hospital tiene como finalidad la atención, cuidado, recuperación y curación de todos aquellos que se encuentren en estado de enfermedad.



## **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

En términos generales podemos definir que una estructura organizacional es un esquema formal compuesto de procedimientos, sistemas, procesos de ejecución y de decisión, relaciones y comunicaciones del personal, elementos materiales, humanos, todo aquello que forma parte de la realización del diseño o modelo con el que se organiza una institución, es decir la forma en la cual se dividen, se agrupan, se coordinan las tareas de una entidad.

El propósito de la estructura organizacional es el cumplimiento de los objetivos planteados por la alta administración, mediante la definición de parámetros, guías, y procedimientos necesarios que contribuyan al logro de los objetivos y metas institucionales.

### **Organigrama**

El organigrama es el reflejo de la estructura organizacional, la representación gráfica de las actividades y procesos de una organización, que muestra las diferentes áreas, departamentos, niveles jerárquicos, las relaciones interdepartamentales, las principales funciones, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de comunicación y las vías de supervisión que conforman la empresa.

### **Objetivos**

Para el desarrollo de cualquier proyecto es necesario establecer de manera clara y precisa sus objetivos que abarque todo su contenido, ya que una errónea definición del mismo puede conllevar al fracaso del proyecto. Dentro de los objetivos se encuentran el objetivo general y los objetivos específicos donde cada uno tiene finalidades diferentes pero encaminadas al éxito de un mismo proyecto.

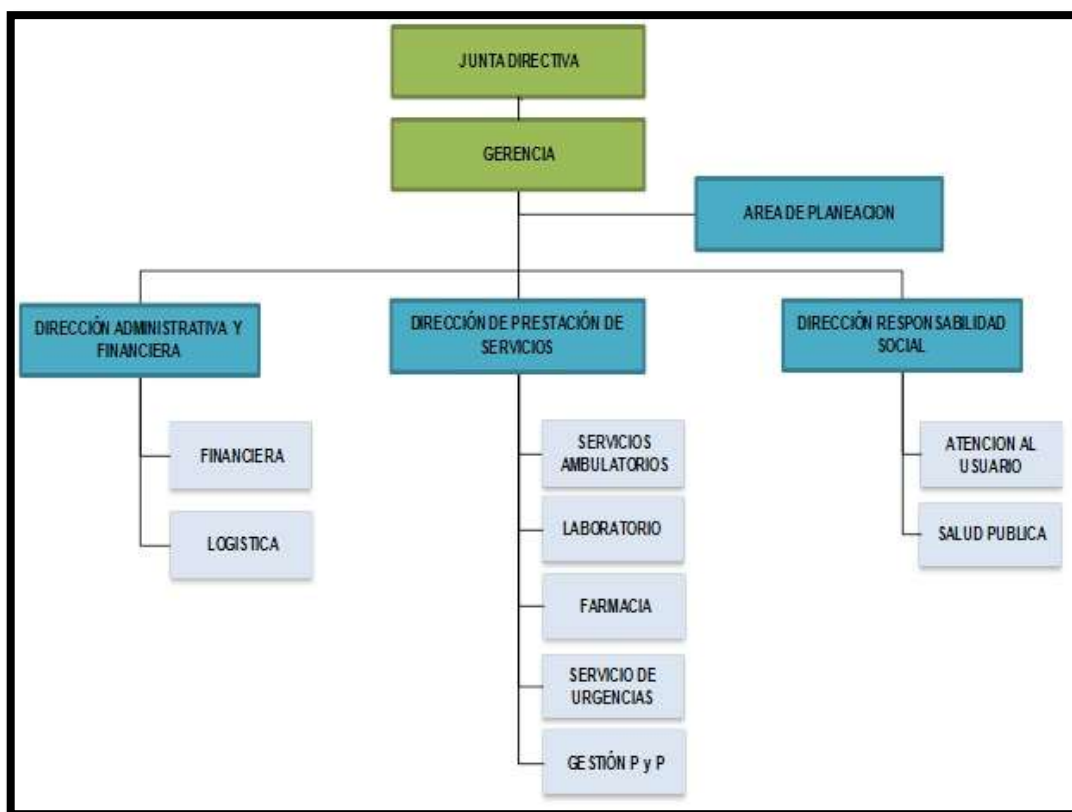
## Objetivo General

Definir una metodología que permita elaborar la estructura organizacional adecuada al direccionamiento estratégico, determinando el organigrama, los manuales de procesos, los diferentes roles con competencias, responsabilidades y los niveles de autoridad.

## Objetivos Específicos

- Realizar el análisis interno de la estructura organizacional actual.
- Crear una metodología que permita establecer una estructura organizacional que garantice el cumplimiento de los objetivos.
- Establecer una metodología para la estructuración de manuales de procesos, roles de competencia, responsabilidades y niveles de autoridad.

**Ejemplo:** Modelo de la estructura organizacional de un hospital.



**Gráfico 3: Organigrama del Centro Hospital Luis Antonio Montero E.S.E.**

**Fuente:** (Centro Hospital Luis Antonio Montero, 2013)

## ADMINISTRACIÓN HOSPITALARIA

La administración hospitalaria es una especialidad de la administración en salud enfocada a la autonomía de la gestión de los servicios y de las instituciones hospitalarias. Ésta ha pasado por considerables transformaciones, apuntando hacia una necesidad creciente de la implementación de modelos administrativos más profesionalizados y eficientes con enfoque en el concepto de hospital-empresa.

La gestión hospitalaria es la función básica del proceso administrativo hospitalario que permite optimizar la oferta hospitalaria a una demanda de necesidades de atención de salud utilizando las herramientas de gestión de manera objetiva y permite una adecuada planeación, toma de decisiones y gestión administrativa de manera eficiente y oportuna.

Un buen desempeño administrativo parte de establecer directrices para programar, presupuestar, adquirir, almacenar, suministrar y pagar los bienes y servicios que consume; todo ello dentro de un tiempo oportuno, de manera eficiente, a costos razonables y dentro de las normas legales o estatutarias establecidas. Igualmente, comprende todo lo relacionado con ingresos o recaudos, contabilidad, estadísticas, información y control.



**Gráfico 4: Desempeño administrativo**

**Fuente: (Malagón Londoño, Galán Morera, & Pontón Laverde, 2008)**

## **Control de Gestión**

Sus funciones serán asesorar al Director en la Gestión del hospital, así como efectuar el Control de la Gestión Hospitalaria; en concreto, monitoreo de indicadores de gestión, monitoreo de programas especiales, evaluación de procesos clínicos, evaluación del cumplimiento de la implementación de compromisos de gestión con Servicio de Salud y Autoridad Sanitaria.

## **PROCESOS**

### **PROCESO**

La ISO 9000 lo define como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

### **PROCEDIMIENTO**

Según (Magdalena) sostiene que son módulos homogéneos que especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos.

Pues bien, dicha esta definición podemos decir que, un proceso es un conjunto de actividades, tareas, acciones que interactúan entre sí, las mismas que están sistematizadas, relacionadas, conectadas y que se realizan con un fin determinado mientras que un procedimiento establece la manera y secuencia en que se llevará a cabo cada una de las actividades que conforman el proceso.

## **FUNCIONES**

Función, etimológicamente proviene del latín "Fungere", que significa hacer, cumplir, ejercitar. Por consiguiente, se puede afirmar que una función se refiere a la actividad o al conjunto de actividades que pueden desempeñar uno o varios elementos a la vez, obviamente, de manera complementaria, en orden a la consecución de un objetivo definido.

En la administración este término se utiliza con frecuencia, se entiende como el conjunto de actividades o tareas diferentes entre sí, pero similares por el fin común que persiguen.

### **Función general de un hospital**

Proporcionar atención médica a la población mediante funciones de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación a través de los servicios de emergencia, ambulatorios y de hospitalización, referir pacientes a otros establecimientos, bajo el Sistema de referencia, retorno e interconsulta, con el propósito de realizar estudios diagnósticos y ofrecer terapéutica de acuerdo a su enfermedad y complejidad en la atención hospitalaria.

### **Función general del departamento de administración hospitalaria**

Planificar, coordinar, supervisar y controlar actividades del área administrativa.

## **MANUAL DE PROCESOS Y FUNCIONES**

### **CONTENIDO DEL MANUAL**

El contenido de un manual de procesos y funciones debe ser claro y sencillo y no sobrecargado de elementos superfluos que disminuyan considerablemente su valor

operativo, con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados para un mejor funcionamiento de las operaciones de la organización. Por lo tanto, el manual debe abarcar básicamente los siguientes elementos:

1. Índice
2. Introducción
> Objetivos del Manual
> Alcance
> Marco Legal
3. Estructura Procedimental
> Hoja de procesos
4. Gráficas
> Diagrama de Flujo
5. Formas
> Instructivos

**Gráfico 5: Contenido del manual**

**Fuente: Elaboración Propia – Autoras**

### **Definición.-**

A nivel organizacional los manuales constituyen guías de procedimientos que, bajo la supervisión de la alta administración, deben ser llevados a cabo por los trabajadores, para que los mismos se rijan bajo un estándar de calidad perseguido por la empresa.

Según (Continolo, 1973) un manual es: “Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”.

Para (Duhalt Krauss, 1968) un manual es: “Un documento que contiene en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historial, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”.

De acuerdo con las definiciones anteriores, podemos concretar que un manual es un instrumento de control que permite dar una mejor forma a la estructura organizacional de la empresa, ya que dentro del mismo se establecen una serie de normas para el adecuado desenvolvimiento del personal.

Un manual y su correcta divulgación son importantes porque permiten a los empleados tener una idea clara del procedimiento que se debe tomar en una determinada situación, lo que facilita la comprensión de su trabajo y les ahorra tiempo aclarando sus dudas.

### **Objetivos**

Aquí se establece el propósito que se pretende lograr con el manual de procesos y funciones; y los medios o acciones para lograrlo, teniendo como finalidad lo siguiente:

1. Evitar los conflictos interdepartamentales
2. Determinar los lineamientos para cada puesto de trabajo
3. Medio de comunicación
4. Evitar quejas de los clientes
5. Orientación para el personal nuevo
6. Medio de evaluación

### **Alcance**

El alcance permite definir y describir las fronteras lógicas internas y externas del proceso, es decir, aquí se define lo que debe abarcar el manual y en el caso de haber exclusiones, debe señalarse.

### **Marco Legal**

En este apartado se muestra la normativa legal que tiene como base el manual en el cual se fundamenta para su adecuado desarrollo, implementación y mejora.

## **FORMA DE IMPLEMENTAR EL MANUAL**

En esta sección se proporcionan las directrices para la implementación del manual de procesos y funciones en el departamento de Administración General, el mismo que facilita y simplifica el trabajo y desempeño de todos los implicados en su uso.

### **Aprobación**

Todo tipo de documento, para su ejecución, debe haber sido aprobado por el alto mando de la organización, sin una debida autorización ningún documento posee relevancia. Con la elaboración del manual de procesos y funciones se recomienda para su implantación que sea autorizado por:

- La alta administración
- El responsable de la unidad administrativa

Una vez realizada la aprobación del manual se procede a la producción y distribución del mismo.

### **Distribución y Control**

Luego de la aprobación del manual se procede a distribuirlo y para obtener mejor resultados se lo debe controlar.

Un manual de trabajo facilita el conocimiento de los empleados de sus funciones dentro de la organización y por esto es indispensable la correcta divulgación del mismo, para que, posteriormente se pueda llevar un estricto control de su cumplimiento.

Para una correcta distribución de debe enlistar las unidades administrativas o puestos autorizados para contar con dicho manual, donde solo el responsable del proceso sea el poseedor del documento original y solo se emita una cantidad de copias controladas donde cada ejemplar tenga un número consecutivo de identidad y se lleve un registro del nombre de la persona que lo tiene en su poder.



### **Actualización**

En este apartado se indica la necesidad de actualizar el manual a partir de su implementación considerándose un tiempo estimado con la finalidad de adaptarlo a las futuras exigencias del medio.

### **Diseño del Manual**

La elaboración del diseño del manual depende exclusivamente de los organismos que requieran su implementación en conjunto con la creatividad de la persona o grupos de personas que lo lleven a cabo.

### **Hoja de Procesos**

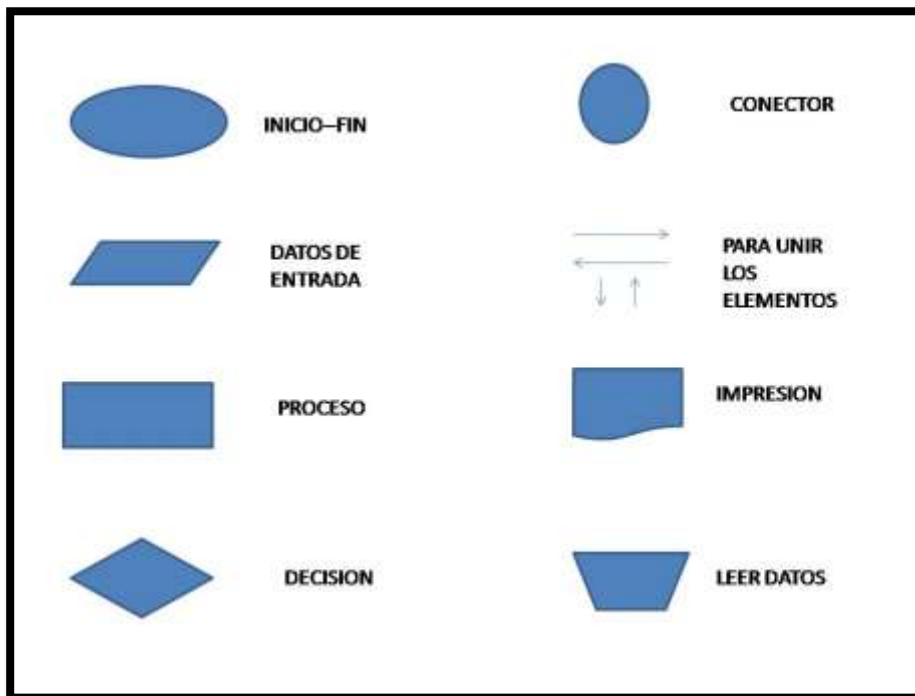
Es donde se detallan cada uno de los procesos que se llevan a cabo en cada una de las unidades analizadas y se lo realiza de forma minuciosa. Debe contener un mínimo de información, como es el puesto responsable de la ejecución de cada operación y sus tiempos de acción. Los procesos deben ser claros precisos y directos para evitar malas interpretaciones por los usuarios.

### **Diagrama de Flujos**

Es la representación gráfica de la descripción de los procesos, la interacción de las unidades y los puestos que intervienen en el mismo, a través de símbolos que facilitan la comprensión de la información obtenida.

El diagrama de flujo sirve para ilustrar los diferentes procesos que se llevan a cabo dentro de una organización, detallando el área y el procedimiento que se toman para conseguir un determinado fin, es un medio indispensable de control interno dentro del proceso administrativo, ya que permite identificar las falencias con lo que respecta a la eficiencia de la entidad, para así, poder tomar medidas correctivas oportunas.

Para la representación de este tipo de diagramas, la organización puede recurrir a la utilización de una serie de símbolos que proporcionan un lenguaje común, y que facilitan la interpretación de los mismos, éstos pueden ser flechas, recuadros o colores.



**Gráfico 6: Elementos Básicos de Diagrama de Flujo**

**Fuente: Elaboración propia - Autores**

### **Formatos e Instructivos**

De acuerdo con (Rodríguez Valencia, 2002) cita a (Meyers) y define, (Keith E., 1992) (Keith E., 1992)“Una forma no es más que un objeto que tiene impresa información estática con espacio en blanco para asentar información variable”.

Luego de la definición anterior, se puede concluir que los formatos son aquellos documentos que permiten el registro escrito de la información recabada en el proceso de toda organización y pueden estar diseñados de manera manual o digital. Mientras que los instructivos explican e indican la forma en que se debe llenar los formatos y qué tipo de información debe de contener.

Este tipo de documentos son importantes ya que permiten basar los procedimientos bajo estándares de organización claros, es decir, un correcto registro e interpretación de los mismos.

### **Simbología**

En este apartado del manual se deberán incluir únicamente los símbolos y significados que fueron usados en los diagramas de flujo con el propósito de una mejor comprensión por parte de los usuarios.

### **Glosario de Términos**

Dentro de este punto se definen todos aquellos términos utilizados durante el desarrollo del manual, que de una u otra manera puedan retrasar la comprensión del mismo, donde a su vez se los debe ordenar de manera alfabética.

## **GESTIÓN POR PROCESOS**

### **RELACIÓN ENTRE GESTIÓN Y PROCESOS**

La Gestión por Procesos es una forma de organización diferente en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización, donde los procesos son divididos y gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización.

### **Importancia de una gestión basada en procesos**

Según (Keith E., 1992) describe claramente: "No se puede mejorar un proceso hasta que no se tenga una clara comprensión de cómo son las actividades del mismo". En consecuencia, se puede decir que, todo proceso representa un avance, un desarrollo y un cumplimiento de metas que generen beneficios para la organización.

Una de las bases principales de la administración es la planificación y basándose en este principio se deben enlistar los diferentes procesos que se llevarán a cabo para conseguir un determinado fin, la identificación y descripción de estos procedimientos no sólo nos permite un adecuado control de la gestión administrativa sino un método de planteamiento de objetivos vital para el progreso de la organización.

Por ende, es de gran importancia una gestión basada en procesos ya que nos advierte en qué etapas o partes de los procesos ocurre un fallo o mejora, ya sea que no necesariamente agreguen valor a la actividad que la precede.

### **Características de un Proceso**

Las características principales de un proceso son:

- Definible: El proceso debe ser claramente establecido y delimitado.
- Medible: Debe permitir establecer parámetros para verificar su desempeño.
- Repetible: Un proceso es una secuencia de actividades repetibles, de esta manera puede ser comunicado, entendido y monitoreado consistentemente.
- Predecible: El proceso debe mantener un nivel de estabilidad que permita asegurar que los resultados deseados se alcancen.

### **Elementos de un Proceso**

Todo proceso debe estar comprendido básicamente por los siguientes elementos:

#### ***Entrada (Recursos o Insumos)***

Las entradas son todos aquellos recursos o insumos que se necesiten durante el proceso, teniendo claro qué recursos pueden ser tangibles (materiales) o intangibles (no materiales). Tanto la entrada de los recursos como los insumos pueden ser iniciales o intermedias y esto depende en qué punto del proceso son incorporados.

### ***Niveles de Proceso***

Los procesos poseen tres niveles, donde los dos primeros son procesos de gestión mientras que el tercero son procesos operativos. Tienen como ventaja facilitar la asignación de responsables y permite ubicar sin riesgos las estrategias de certificación ISO 9000. Dentro de los niveles es necesario establecer:

- Criterios para la identificación de procesos
- Criterios para establecer niveles de procesos

### ***Clientes (Internos o Externos)***

Los resultados de un proceso son destinados a las personas, áreas o clientes, teniendo en cuenta qué cliente es aquella persona que de manera frecuente requiere de los servicios de la organización y dependiendo de su aparición durante el proceso pueden ser internos o externos.

Los usuarios internos corresponden a todos aquellos que pertenecen a la organización y que soliciten información para solucionar problemas, sean estos administrativos o económicos o simplemente monitorear el normal funcionamiento de la empresa. Estos pueden ser funcionarios de niveles superiores tales como presidencia o gerencia.

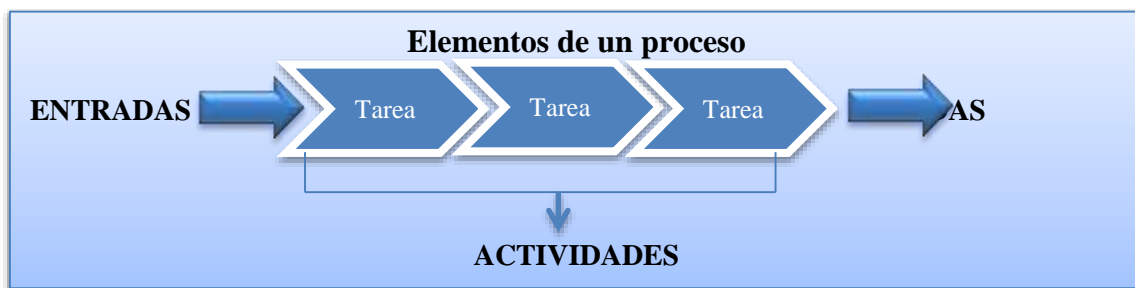
Por otro lado, los usuarios externos de la organización son aquellos que soliciten información como medio de control respaldados por algún ente gubernamental, de auditoría, de sanidad o de legislación laboral. Como ejemplo podemos tener: inspectores de trabajo, acreedores, autoridades gubernamentales, inspectores de sanidad, clientes e incluso accionistas.

### ***Salidas***

Son los resultados que se obtienen luego del proceso y que a su vez pueden constituir la entrada de un siguiente proceso, cuando el cliente es interno o un producto final, cuando el cliente es externo.

### ***Responsables del Proceso***

Dentro de este elemento, se definen aquellos responsables de la ejecución del proceso que pueden ser áreas, departamentos o personas que se encuentran directamente involucrados con el cumplimiento de cada una de las actividades del proceso.



**Gráfico 7: Elementos de un proceso**

**Fuente: Elaboración propia - Autoras**

### **Tipos de Procesos**

Existen tres tipos de procesos básicos que se deben implementar en una organización:

#### ***Proceso Estratégico***

Son aquellos que facilitan las guías de actuación para los procesos clave y se enfocan en el cliente, ya que permiten definir, desarrollar, implantar estrategias y objetivos que beneficien a la organización. Este tipo de procesos es necesario para el mantenimiento y progreso de la institución.

### ***Proceso Clave***

Son aquellos que intervienen en los procesos, siendo capaces de cruzar vertical y horizontalmente y, a su vez, genera un valor agregado a las entradas para conseguir resultados eficientes. Además, guardan relación directa con los usuarios y tienen impacto sobre su satisfacción.

### ***Proceso de Soporte***

Provee a la organización todos los recursos necesarios, ya sean maquinarias, personas o materia prima que permitan cumplir con los procesos de modo eficiente para la satisfacción de los usuarios. Estos procesos apoyan a los procesos claves.

## **Beneficios de los Procesos**

Toda organización se maneja en base a procesos y su correcta administración se nutre de un buen control de los mismos.

Algunos de los beneficios que se derivan de una adecuada mejora de procesos son:

- Se disminuyen recursos (personas, dinero, materiales, mano de obra,) de manera que aumenta su eficiencia.
- Se disminuyen tiempos, lo cual provoca un aumento de la productividad.
- Se disminuyen errores, ya que permite prevenirlos.
- Se proporciona una versión sistemática de las actividades de la organización.

## **Documentación de los Procesos**

La correcta documentación de los procesos permite asegurar y garantizar que el proceso se planifique, se ejecute y se controle de manera eficaz y es recomendable que la

documentación de los procesos sea manejable y de fácil consulta para su correcta interpretación por parte de las personas involucradas.

El registro de los procesos y su documentación facilitan la posterior inspección y retroalimentación en la gestión administrativa de la organización lo que promoverá un desarrollo en el estándar de calidad respaldado de una evolución ágil y eficiente en la atención de los usuarios.

La documentación de los procesos debe cumplir con los siguientes criterios:

- Minimizar el papeleo.
- Facilitar la comprensión.
- Permitir el trabajo en equipo.

### **Monitoreo, Control y Evaluación de Procesos**

Todas las actividades que se lleven a cabo dentro de un proceso requieren contar con instrumentos que le permitan detectar irregularidades y medir el desempeño mediante la evaluación de su desarrollo. Estos instrumentos a más de ser un medio de control de cumplimiento de objetivos permiten a la alta administración tomar medidas correctivas oportunas en caso de que los procedimientos no se estén llevando a cabo de la forma planificada.

Por ésta razón, es necesario monitorear los procesos para estar informados de su evolución, y a su vez, prevenir de cualquier anomalía que se pueda presentar en el transcurso del cumplimiento de los mismos. La correcta documentación de procesos y un estricto control en su desarrollo constituyen armas fundamentales en la mejora de la evaluación de calidad de la organización.

Pero no es suficiente con monitorear, es necesario tomar medidas correctivas y es aquí donde aparece el control y, finalmente, para verificar que todo marcha acorde con los objetivos esperados, se procede a la evaluación de los procesos para que nos proporcione información relevante que ayude a la toma de decisiones.



## **Acción Correctiva y Mejora del Proceso**

Una vez realizado el monitoreo, control y evaluación de los procesos se obtiene información que permite a la alta administración analizar la evolución de los procesos, donde a su vez se puede identificar lo siguiente:

- ¿Qué procesos no alcanzan los resultados esperados?
- ¿Dónde existen oportunidades de mejora?

En el primer caso, cuando los procesos no alcanzan los resultados esperados, es necesario tomar acciones correctivas para asegurar que las salidas del proceso son las adecuadas y esperadas por la alta administración.

En el segundo caso, cuando los procesos si alcanzan los resultados esperados, se identifican en qué parte del proceso se lo puede mejorar para que contribuya una mejora global a la organización, ya que produce un aumento de la capacidad del mismo debido a su incremento en la eficiencia y eficacia de las operaciones.

## **Mejora Continua**

Adaptarse a los cambios y a las actuales necesidades de los clientes ha sido y siempre será un factor determinante en el éxito de una organización, es aquí donde entra la mejora continua, un concepto de mejora en la calidad que nació a mediados del siglo XX, como su nombre lo indica no es más que el continuo proceso de modernización y mejoramiento de procesos para así lograr un óptimo desarrollo y estabilización en la gestión administrativa de la entidad.

La mejora continua de los procesos permite a las organizaciones generar valor de manera constante y así adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, ya que se convierte en una estrategia que tiene como fin la satisfacción permanente de las necesidades del cliente.

La mejora continua, además del esencial compromiso de nuestros colaboradores, requiere apoyo de gestión, documentación de procesos y objetivos, técnicas de retroalimentación y claridad de responsabilidades en cada acto que se realice.

Esta mejora puede llevarse a cabo por medio de la implementación del ciclo de mejora continua del Deming o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), que consta de los siguientes pasos:

- P. Planificar: En este paso se define lo que se desea lograr (Objetivos) y de qué forma se los pretende alcanzar (Planificación de acciones).
- D. Hacer: Se lleva a cabo la implementación de las acciones planificadas en la etapa anterior.
- C. Verificar: Se corrobora la adecuada implantación de las acciones y la efectividad de las mismas para el cumplimiento de los objetivos.
- Actuar: Una vez que se obtienen los resultados de la etapa anterior, se toman los correctivos necesarios (acciones correctivas) o las mejoras pertinentes (actualización).



**Gráfico 8: Ciclo de Mejora Continua del Deming**

**Fuente: Elaboración propia - Autoras**

## **RECURSOS**

### **DEFINICIÓN**

La palabra recurso es utilizada en distintos ámbitos, pero siempre su significado tiende a ser el medio para lograr un fin.

En el ámbito organizacional, los recursos comprenden todas las personas, maquinarias, dinero y tecnología que se utilizan como medios de producción para alcanzar un determinado objetivo o fin. Estos recursos son degradables, y he ahí, la importancia de una correcta administración para su buen funcionamiento.

Una organización requiere de varios recursos para el cumplimiento de los objetivos, depende de su buen uso o la administración correcta que se le dé, lo cual le va a permitir o facilitar el logro de dicho objetivo.

### **IMPORTANCIA**

Es de notable importancia en una organización implementar todos aquellos recursos que se requieren, a fin de que pueda alcanzar sus objetivos y metas propuestas; puesto que si una entidad no cuenta con los recursos necesarios o no dispone de ellos, es imposible que pueda cumplir a cabalidad con sus objetivos; ya que no tiene los medios que contribuyen o direccionan al cumplimiento de un fin determinado. Cabe recalcar que el adecuado manejo de los mismos y de su productividad dependerá el éxito de cualquier empresa más aún en el sector de salud.

### **Tipos de Recursos**

Alcanzar las metas y lograr los objetivos en las empresas son el resultado de una buena administración, tecnología avanzada y capacidad del personal para desarrollar sus funciones y responsabilidades.

En una empresa se manejan cuatro recursos principales:

### ***Recursos materiales***

Están relacionados a la infraestructura y a los bienes tanto mobiliarios como inmobiliarios de la organización. La entidad no sólo debe preocuparse en adquirir los bienes necesarios para su funcionamiento, sino en implantar medidas para su correcto funcionamiento y cuidado, perdurando así su uso y evitando un innecesario despilfarro de recursos económicos.

### ***Recursos humanos***

El valor trascendental es el recurso humano que por ser la pieza de la organización desarrolla, mediante su potencial, las utilidades económicas y beneficios de la empresa. Se considera, que el personal que labora en la institución según la función que desempeñe y el nivel jerárquico en que se encuentre, es el activo más importante de la empresa, la herramienta más valiosa con que cuentan las compañías que quieren alcanzar sus objetivos.

Más allá de la vital importancia que tiene el capital y los medios técnicos y tecnológicos de producción, el talento humano constituye el pulmón de toda organización y es necesario proporcionar al mismo un ambiente laboral estable y agradable, sujeto a la ley actual y accesible a sus necesidades de desarrollo y superación profesional; lo que proporcionará una mayor predisposición al trabajo y una mejor atmósfera laboral.

### ***Recursos técnicos***

Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos. Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

Este tipo de recursos tienen que ver más con el desarrollo de los diferentes procedimientos; una constante evolución y actualización de los distintos métodos de producción generará un mejor funcionamiento de las diferentes áreas de la empresa, integrando las diferentes ocupaciones, para así, lograr que todas se encaminen hacia un mismo fin.

### ***Recursos financieros***

Los recursos financieros, son los recursos propios y ajenos, de carácter económico y monetario que la empresa requiere para el desarrollo de sus actividades; es decir, concerniente al capital permite manejar las inversiones para generar solvento y expansión en las instituciones. Una adecuada planificación en el manejo de los recursos financieros y un estricto control de los mismos, permiten obtener mejores resultados al final de cada período, lo que posibilita un mejor plan de desarrollo e inversión que dotarán a la organización de una base más sólida y una mayor probabilidad de cumplir con los objetivos.

### **Optimización de recursos**

Uno de los principios más relevantes de la administración es la optimización, ésta consiste en lograr los objetivos empresariales con el menor número de recursos posibles, para así evitar un despilfarro de materiales lo que constituiría una pérdida innecesaria para la organización.

En el mundo empresarial la optimización de los recursos está directamente relacionada con la eficiencia y eficacia con que se maneja o se administren los recursos tanto materiales, como financieros, humanos y técnicos; con el propósito de mejorar los procesos productivos, las compras y contribuir al crecimiento y la consolidación de la entidad. Con respecto a la gestión de salud y logística hospitalaria, la optimización de recursos es una herramienta esencial para el buen funcionamiento de los servicios de salud.

Actualmente, la utilización creativa, responsable y eficiente de los recursos hospitalarios, se ha convertido en una práctica fundamental en los sistemas de salud y de atención hospitalaria; ya que no sólo se trata de administrar recursos, sino el talento de nuestros colaboradores, es así que, optimizando los procesos y consolidando un plan estratégico de trabajo, donde se organicen los horarios y se lleve un control actualizado de las cuentas y los suministros, se pueden alcanzar los mejores resultados posibles y brindar un servicio de calidad a la comunidad.

## **Adaptabilidad**

El incesante avance tecnológico y el continuo proceso de globalización del que en la actualidad es partícipe la humanidad, provocan que no sólo las personas se adapten a los nuevos cambios y medios tecnológicos sino las organizaciones; es indispensable que toda entidad tenga una visión global de sus expectativas en torno a su desarrollo y futuro organizacional, siempre tomando en cuenta a la innovación como único proceso impulsador de estrategias que contribuyan al avance y la adaptabilidad a los cambios que llegue a sufrir el mundo empresarial.

La adaptabilidad es considerada como la clave del éxito empresarial, se ha convertido en el antídoto de supervivencia de muchas empresas. Así pues, referida al mundo empresarial, dicha expresión hace referencia a la capacidad de adaptación de las organizaciones para hacer frente a los cambios del entorno en el que operan. A su vez, esta capacidad está relacionada con la relativa a entender y apreciar perspectivas diferentes de una situación y la capacidad para adaptarse a nuevas circunstancias que modifican las ya conocidas. Supone la posibilidad de cambiar o adaptar nuevos enfoques en función de los requerimientos, evaluando y cuestionando lo que se estaba realizando para encontrar nuevas ideas o alternativas de mejora.

Con referencia a la gestión de salud, la adaptabilidad dentro de este campo tiene que ver con la innovación de procesos y de recursos tecnológicos acordes a las necesidades actuales de los pacientes y en línea con los sofisticados implementos y máquinas que vayan surgiendo cada año en armonía con el desmesurado avance tecnológico. Adaptarse a los cambios no es sólo un método de supervivencia sino un reflejo de compromiso de cada organización.

## **Indicadores**

Un indicador se lo define como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambios generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

Según (Bermúdez, 2003) todas las actividades tanto organizacionales como cotidianas se pueden medir con parámetros, los mismos que enfocados en un determinado objetivo o toma de decisión permitirán monitorear la gestión y desarrollo de un proceso, analizar sus variables y evaluar los respectivos resultados. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc.

Estos indicadores además de constituir factores de cuantificación de variables, permiten establecer el logro y cumplimiento de un objetivo o meta, y he aquí, su notable importancia dentro del campo de estudio de gestión administrativa.

### **Análisis de los procesos**

Se analiza la información que contiene cada proceso, de manera que se transformen en una herramienta de gestión.

El trabajo de análisis se inicia con la revisión de la misión y los objetivos estratégicos que dan soporte a los objetivos de los procesos. Continúa con la selección de los procesos que deben ser objeto de análisis para su posterior rediseño o reingeniería.

Esta selección implica la realización de las siguientes actividades:

- a.** Enumerar los procesos principales.
- b.** Determinar los límites de los procesos.
- c.** Evaluar la importancia estratégica de cada proceso.
- d.** Obtener opiniones de alto nivel jerárquico acerca de la situación de cada proceso.
- e.** Calificar la cultura y la política de cada proceso.

La metodología para la descripción y análisis de un proceso implica el desarrollo de los siguientes pasos:

- a.** Nombrar el proceso

- b.** Determinar el propietario del proceso
- c.** Establecer el objetivo y/o finalidad del proceso
- d.** Diagramar el proceso actual
- e.** Realizar el macrodiagrama del proceso
- f.** Determinar los factores críticos del suceso
- g.** Determinar los puntos claves del proceso
- h.** Definir la visión del ciudadano

(HALLIBURTON, 2006)

### **Diseño de los procesos (Mejoramiento)**

En base al análisis de los procesos identificados, reestructurar sus actividades con la finalidad de agregar valor, optimizar recursos y plantear herramientas de seguimiento y evaluación.

- a.** Selección de los problemas (oportunidades de mejora).
- b.** Cuantificación y subdivisión del problema.
- c.** Análisis de las causas, raíces específicas.
- d.** Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos (metas de mejoramiento).
- e.** Definición y programación de soluciones.
- f.** Socializar con los involucrados del departamento administrativo para tomar en consideración sus sugerencias y opiniones.
- g.** Implantación de soluciones
- h.** Acciones de garantía.



## MARCO CONCEPTUAL

**Acción correctora:** Acción adoptada para eliminar la causa de una no conformidad, detectada u otra situación no deseable en una organización. Las acciones correctoras deben formar parte de un sistema de mejora continua.

**Actividades:** Según (Vindas, 2009), establece que es un conjunto de operaciones afines y coordinadas que se necesitan realizar para ejecutar los actos administrativos. Buscan un fin práctico a través de la suma de las acciones que llevan a cabo cada uno de los miembros de la organización, a través de los pasos que realizan en el desempeño de su trabajo individual y que tiene una intención operativa.

**Eficacia:** Medida del grado de realización de los resultados planificados.

**Eficiencia:** Medida del grado de productividad entre los resultados alcanzados y los recursos utilizados.

**ISO:** International Standardization Organization. (López, 2004) Federación mundial de organismos nacionales de normalización. Está formada por países de todo el mundo y es la que se encarga de elaborar normas internacionales de calidad.

**Necesidad:** Para (Vindas, 2009) es la carencia, falta de algo, usualmente indispensable para la vida, unida al deseo de satisfacerla.

**Organización:** El documento (9000:2000) define organización como "conjunto de personas e instalaciones con una disposición determinada de responsabilidades, autoridades y relaciones".

**Producto (bien/servicio):** Según (Vindas, 2009) es el resultado de un proceso. Es el resultado tangible, el bien obtenido de la transformación de los insumos que agregan valor al proceso.

**Resultado:** Consiste en el producto –bienes, información o servicios- que resultan del proceso. Es el punto final del proceso.

**Riesgo:** Expresión de la probabilidad de que ocurra un acontecimiento peligroso específico y la severidad de las consecuencias de este acontecimiento.

**Satisfacción del usuario:** Percepción positiva del usuario al comparar el servicio recibido con el servicio esperado.

**Servicio:** Toda prestación de carácter intangible que contribuye a la satisfacción de una necesidad, sea individual o colectiva.

**Tarea:** También llamadas operaciones o actividades, es el conjunto de cada una de las acciones físicas o mentales, pasos o etapas, que es necesario ejecutar para llevar a cabo una labor determinada. Es la división mínima del trabajo administrativo.

**Unidad Administrativa:** Estructura administrativa con recursos, funciones y actividades propias.

**Usuario:** Es cualquier persona, grupo de trabajo o unidad administrativa, que recibe el producto y determina sus requerimientos.

## MARCO LEGAL

El Hospital León Becerra se rige por las normas y directrices que establece el Ministerio de Salud Pública, la Organización Panamericana de la Salud, el Reglamento Interno de Trabajo de la Benemérita Sociedad Protectora de la Infancia y sus Dependencias, y otras leyes, reglamentos y directrices.

## **CAPÍTULO 3**

### **SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DEL HOSPITAL LEÓN BECERRA**

#### **PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

##### **DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

El Departamento de Administración está conformado por cinco integrantes, de los cuales recientemente se integró a una nueva asistente administrativa para que ayude con la realización de las actividades, atienda al vicepresidente en sus asuntos y se quede en la oficina cuando se realizan las respectivas rondas hospitalarias. (Ver Anexo 1)

Entre ellos se encuentran los siguientes:

1. Ing. Steward Morán, Jefe del departamento de administración
2. Patricia Panchana , Asistente administrativa
3. Eco. Bolívar Peñafiel, Asistente administrativo
4. Cindy Borja , Asistente administrativa
5. Adrián Pineda , Supervisor de limpieza y mensajero

Actualmente, el Jefe del Departamento de Administración es la misma persona que está encargada del área de recursos humanos y también interviene en el área financiera del hospital. Sus múltiples ocupaciones no le permiten estar al tanto de todos los asuntos administrativos que ocurren a diario, y su lugar de trabajo está situado en el departamento de recursos humanos, al otro extremo del hospital.

Por tanto, no existe una adecuada interrelación entre departamentos, que permitan la agilidad de los procesos.

Se ha analizado el perfil de puesto de un asistente administrativo y haciendo una comparación con los procedimientos que realizan a diario los asistentes administrativo del hospital, existen algunos que no pertenecen al departamento de administración, como por ejemplo: el control de diésel, la recepción de facturas, las altas administrativas, que únicamente se las archiva, la revisión del stock de cirugía, entre otros.

Según la Gerente Hospitalaria, quien recientemente forma parte del personal del hospital, indicaba que para ella el área de administración debería ser llamada área de servicios generales, puesto que la mayoría de los procedimientos que se llevan a cabo son correspondientes a esta área.

Otro punto que cabe recalcar, es la ausencia de políticas internas para el departamento de administración, y el perfil de puesto que menciona y detalla claramente las funciones del administrador y sus asistentes.

En relación al desenvolvimiento del personal administrativo se observó la predisposición para trabajar, son profesionales comprometidos con la organización y se preocupan por el bienestar del hospital. Están prestos a coordinar con el personal de limpieza, mantenimiento, y otras áreas del hospital para dar una solución inmediata cuando se presenta un problema con algún equipo, o con la solicitud de alguna camilla, medicamentos o materiales que se necesitan adquirir para un área específica del hospital.

Los miembros del departamento de administración acostumbran hacer rondas hospitalarias, que son supervisiones que realizan a diario los asistentes administrativos en turnos rotativos a las diferentes áreas del hospital, lo cual les permite visualizar y estar de cerca a cualquier novedad, necesidad o problema que pueda surgir con algún

paciente, médico o área afectada que requiera de insumos médicos, suministros o la reparación de algún equipo. En estas supervisiones diarias también le dan seguimiento y control a la clasificación de los residuos hospitalarios, los mismos que deben estar separados y ubicados según el manual de normas y procedimientos para el manejo de desechos hospitalarios.

Finalmente, con respecto a su infraestructura física y de equipo se pudo notar que ciertos equipos como la impresora están en situaciones extremas, difíciles de usar de forma rápida, porque sus años de antigüedad la han desgastado a tal punto que no imprime de continuo, sino que se debe colocar una cantidad mínima de hojas para que imprima tan solo una página. Y la demanda de copias es todo el tiempo, por parte del personal administrativo y otras áreas como contabilidad que también la utilizan. Se requiere de una actualización, modernización y una efectiva adecuación.

Resulta ineficaz realizar varias funciones a la vez como: contestar llamadas, atender al usuario que golpea la ventanilla con mucha insistencia para ser atendido enseguida y de forma rápida; sacar copias, imprimir archivos, atender solicitudes de otras áreas que piden la información para que sea enviada ese preciso momento; todo esto congestiona el desarrollo de las actividades, impidiendo dar una respuesta inmediata y entregar la información requerida, lo que le hace ver como una persona ineficiente e inoperante.

### **Procedimientos y políticas internas actuales**

Durante el transcurso de la semana, desde el 17 hasta el 24 de enero del presente año, se ha asistido a las instalaciones del Departamento de Administración del Hospital León Becerra con la finalidad de observar y detallar con profundidad la forma secuencial con la que realizan los asistentes administrativos cada uno de los procedimientos.

Para identificar tales procedimientos se ha decidido ser observadores participantes o activos, lo cual permite intervenir en la vida del grupo de trabajo y participar de sus actividades. Este tipo de observación es una técnica que se emplea para enlazarse activamente con el objeto de investigación.

Los procedimientos encontrados se detallan a continuación:

**Tabla 1: Permiso de Salida del personal**

<b>Institución de salud:</b>		Hospital León Becerra	
<b>Departamento:</b>		Administración	Periodicidad: Eventualmente
<b>Nombre de procedimiento:</b>		Permiso de salida del personal	
<b>Paso</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	
1	Auxiliares de servicios varios	Solicitan el permiso para salir del hospital y expone los motivos.	
2		Administración gestiona y autoriza con su firma la salida y procede según sea el caso:	
	Asistente administrativo	2.1 Si no se encuentra el jefe de área de la persona que solicita el permiso, administración es quien se encarga de gestionar el permiso de salida.	
	Recursos Humanos/ Asistente administrativo	2.2 Si los motivos de salida son personales, el permiso de salida va primero a recursos humanos y luego la persona solicitante se dirige al departamento de administración.	
	Asistente administrativo	2.3 Si es por motivos laborales, porque solicitan sus servicios en el Hogar de Huérfanos, la escuela y el jardín de infantes por concepto de mantenimiento o reparación, administración se encarga de controlar y coordinar con el personal de mantenimiento para enviarlos al lugar correspondiente siempre y cuando tengan disponibilidad y no exista alguna emergencia en el hospital; caso contrario se coordina para que vaya después.	
3	Asistente Administrativo	Cuando es por motivos laborales se coordina y se realiza el vale de caja para la movilización por transporte en caso de que no se encuentre disponible la camioneta del hospital.	
4	Guardia	El guardia escribe en la hoja de solicitud de permiso la hora de salida y llegada del empleado.	
5	Recursos Humanos	El documento físico es entregado a recursos humanos para que controlen y calculen el tiempo que el empleado ha demorado, y en caso de que sea por asunto personal se le descuenta.	

## Análisis

El Departamento de Administración dentro de las actividades diarias que se realizan en el mismo, está el permiso de salida de los empleados del hospital; ya sea por motivos laborales o personales, siempre y cuando el jefe de cada área se encuentre ausente.

Se considera que este procedimiento debería ser realizado por el jefe inmediato de cada área, para que mediante un informe físico o vía email sea reportado al Departamento de Recursos Humanos; y en caso de que se encuentre ausente, el empleado debería dirigirse directamente al Departamento de Recursos Humanos, quienes son los encargados de otorgar y controlar los permisos de salida, para posteriormente, según sea el motivo, descontar o no las horas no laborables, basándose en el Reglamento Interno de Trabajo de la Benemérita Sociedad Protectora de la Infancia y sus Dependencias.

**Tabla 2: Altas administrativas**

<b>Institución de salud:</b>	Hospital León Becerra		
<b>Departamento:</b>	Administración	Periodicidad:	Diario
<b>Nombre de procedimiento:</b>	Altas administrativas (Paciente particular – privado)		

Paso	Responsable	Actividad
1	Doctor	Firma el alta en la historia clínica del paciente.
2	Auxiliar de enfermería	Realiza una proforma de la cuenta del paciente.
3	Área de Trabajo social	Verifica que la proforma de la cuenta del paciente sea igual a la hoja de gastos.
4	Admisión	El familiar del paciente se dirige al área de admisión y se procede a hacer la factura.
5	Caja	Admisión manda al familiar del paciente a caja para cancelar los valores correspondientes. En caja le hacen el alta administrativa, y firma la cajera.
6	Admisión	Admisión entrega la factura original (la blanca) al familiar y la alta administrativa. La factura celeste y rosada se entrega a financiero.

7	<b>Familiar paciente</b>	<b>del</b>	<b>El familiar sube al área de pensionado para que la enfermera firme el alta administrativa.</b>
8	<b>Familiar paciente</b>	<b>del</b>	<b>El familiar baja con el paciente y entrega el alta administrativa al guardia y le muestra la factura cancelada.</b>
9	<b>Guardia</b>		<b>El guardia receipta el alta administrativa del paciente y se lo entrega a administración.</b>
10	<b>Asistente Administrativo</b>		<b>El asistente administrativo receipta el alta del paciente y lo archiva.</b>

### **Análisis**

El asistente administrativo archiva las altas administrativas de los pacientes atendidos en el hospital. Este documento no es utilizado en ninguno de los procesos que se realizan en el Departamento Administrativo, y su información es utilizada para otras áreas tales como: admisión, caja, trabajo social, áreas clínicas y guardianía.

Dicho esto, se puede sugerir que el departamento idóneo para archivar las altas administrativas podría ser auditoría médica, a fin de que la información pueda ser corroborada en cualquier momento.

**Tabla 3: Control de diésel**

<b>Institución de salud:</b>	Hospital León Becerra		
<b>Departamento:</b>	Administración	Periodicidad:	Cada 15 a 20 días
<b>Nombre de procedimiento:</b>	Control de diésel		

<b>Paso</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>
1	<b>Asistente administrativo</b>	<b>Revisa y mide si la cantidad de diésel que se pidió es la misma cantidad que se está entregando. Las áreas con mayor demanda de diésel son:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esterilización,</li> <li>• Cirugía</li> <li>• Fisiatría</li> <li>• Dietética.</li> </ul>
2	<b>Asistente administrativo</b>	<b>Ponen recibido en la factura.</b>
3	<b>Departamento</b>	<b>El asistente administrativo envía la factura a financiero</b>



**financiero para que se efectúe el pago con cheque.**

### **Análisis**

El asistente administrativo realiza un control de la cantidad de diésel recibido contra la cantidad estipulada en la factura, que se utiliza en las áreas de esterilización, cirugía, fisioterapia y dietética.

Esta labor debe ser asignada al Área de Servicios Generales o de Mantenimiento, según crea conveniente la alta administración del hospital; puesto que no corresponde al perfil de un asistente administrativo.

**Tabla 4: Revisar el stock de cirugía**

<b>Institución de salud:</b>	Hospital León Becerra		
<b>Departamento:</b>	Administración	<b>Periodicidad:</b>	<b>3 veces a la semana (depende del número de cirugías que se realicen en la semana)</b>
<b>Nombre de procedimiento:</b>	Revisar el stock de cirugía		

<b>Paso</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>
1	<b>Coordinadora del stock de cirugía</b>	<b>Realiza la lista de pedidos de los materiales y medicamentos que han sido utilizados en el área de cirugía para que sean recuperados nuevamente.</b>
2	<b>Coordinadora del stock de cirugía</b>	<b>Trae la hoja de gastos del paciente que ha sido operado al área de administración para que certifiquen la información.</b>
3	<b>Asistente administrativo</b>	<b>El asistente administrativo revisa el registro de la hoja de gastos con el sistema, verificando que los datos sean iguales.</b>
4	<b>Asistente administrativo</b>	<b>El asistente administrativo imprime la hoja del sistema y coloca el sello y la firma autorizando la entrega del pedido a proveeduría. En la hoja de gastos se pone revisado.</b>

5	<b>Proveeduría</b>	<b>Entrega el pedido a la coordinadora del stock de cirugía.</b>
---	--------------------	--

### Análisis

Este procedimiento de revisar el stock de cirugía debe ser realizado por la coordinadora del área de cirugía, quien debe ser responsable de verificar las existencias y realizar la lista de pedidos de los materiales y medicamentos que hagan falta para desempeñar su labor. Una vez que la coordinadora determine las cantidades necesarias de los materiales a utilizar, se dirige al Área de Bodega con la hoja de gastos y la lista de pedidos para que el guardalmacén confirme que, efectivamente lo que dice la hoja de gastos está acorde con lo presentado en el sistema y así se justifique la reposición. Si en caso, no se encuentre en bodega el medicamento o material a utilizar, la coordinadora debe dirigirse al Área de Adquisición para solicitar la compra.

Cabe recalcar, que basados en este procedimiento no interviene en ningún momento el asistente administrativo; puesto que no corresponde a las actividades inherentes al Área Administrativa.

**Tabla 5: Autorización del parqueadero interno del hospital**

<b>Institución de salud:</b>	Hospital León Becerra		
<b>Departamento:</b>	Administración	Periodicidad:	Eventualmente
<b>Nombre de procedimiento:</b>	Autorización del parqueadero interno del hospital		

Paso	Responsable	Actividad
1	Médico residente o interno	Solicita el permiso de parqueadero en el hospital.
2	Asistente administrativo	<p>Llena los datos del vehículo y del médico que solicita el permiso en un formato de Excel llamado Control de parqueo. Los datos requeridos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de vehículo</li> <li>• Modelo</li> <li>• Color</li> <li>• Placa</li> <li>• Nombre del médico</li> <li>• Horario laboral</li> <li>• Tiempo requerido (Día que se pide el permiso)</li> </ul>

		hasta el día que deja de necesitar el uso del parqueadero)
3	<b>Guardia</b>	<b>El guardia recibe el documento físico que le entrega el médico y con eso queda autorizado el parqueo del vehículo.</b>

### **Análisis**

Con respecto a la autorización del parqueadero interno del hospital, lo más conveniente sería que el permiso sea otorgado por el personal de servicios generales, quienes deben coordinar en conjunto con la guardianía del hospital; a fin de tener un registro de los espacios utilizados por el personal, quien labora en la Institución de Salud.

**Tabla 6: Conteo de las fundas de los residuos hospitalarios en kilogramos**

<b>Institución de salud:</b>	Hospital León Becerra		
<b>Departamento:</b>	Administración	<b>Periodicidad:</b>	Lunes, miércoles y viernes.
<b>Nombre de procedimiento:</b>	Conteo de las fundas de los residuos hospitalarios en kilogramos.		

<b>Paso</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>
1	<b>Gadere S.A.</b>	<b>Llega el camión de Gadere al hospital. El personal de Gadere con una pesa manual determina la cantidad en kilogramos que contiene cada funda de desechos hospitalarios.</b>
2	<b>Asistente administrativo</b>	<b>La asistente administrativa lleva un cuaderno para anotar la cantidad de Kg que contiene cada funda de residuos hospitalarios (desechos infecciosos y corto punzantes)</b>
3	<b>Gadere S.A.</b>	<b>Entrega el formulario a la asistente administrativa con las cantidades en Kg de los residuos del hospital.</b>
4	<b>Asistente administrativa</b>	<b>Firma el formulario y envía la información en el informe que realiza a diario, y es dirigido al jefe del departamento de administración, al vicepresidente, al asistente administrativo, a la gerente hospitalaria, a la directora de enfermería, a la asistente de presidencia y al presidente. Adicionalmente el formulario se entrega al Eco. Peñafiel que también es asistente administrativo para que realice el reporte.</b>

5	<b>Asistente administrativo</b>	El asistente administrativo realiza un reporte denominado como Tratamiento de desechos con la empresa Gadere, donde se indica las cantidades en kilogramos de desechos contaminantes y cortopunzantes. Este reporte se realiza si en caso el Ministerio de Ambiente o el Municipio soliciten este tipo de información para algún control y lo envía al área de coordinación de proyectos ecológicos para que hagan el cruce de información.
6	<b>Asistente administrativa</b>	Recepta mensualmente la factura y el certificado de gestión de residuos especiales y peligrosos de la empresa Gadere S.A., para luego ser enviado al área de coordinación de proyectos ecológicos.
7	<b>Coordinador de proyectos ecológicos</b>	Verifica que las cantidades que están en el certificado de la empresa Gadere sean iguales al reporte que realiza el asistente administrativo. Una vez revisado y dado el visto bueno se envía a financiero.
8	<b>Financiero</b>	Con el visto bueno del coordinador de proyectos ecológicos, el área financiera verifica los valores de acuerdo a una lista de precios por Kg de desechos y se realiza el pago mensualmente.

### **Análisis**

Este procedimiento involucra tanto al Área de Enfermería como al Área de Servicios Generales. El auxiliar de enfermería debe revisar el estado de los desechos hospitalarios; ya sea la forma de almacenar los desechos y la adecuada manipulación, clasificándolos en los respectivos recipientes. Posteriormente, el personal de Servicios Generales (Limpieza) traslada en los tachos correspondientes los desechos, en horarios pre-establecidos; a fin de no causar molestias tanto al personal interno como externo.

Una vez que llega el camión recolector de los desechos hospitalarios, el auxiliar de enfermería debe ser el responsable de hacer un registro de la cantidad total en kilogramos entregada a la empresa que brinda este servicio. Dicho reporte debe tener firmas de responsabilidad, en este caso, la jefa de enfermería y el auxiliar, para luego ser enviado al departamento de contabilidad.

Tabla 7: Elaboración de vales de caja

<b>Institución de salud:</b>		Hospital León Becerra
<b>Departamento:</b>	Administración	Periodicidad: Eventualmente
<b>Nombre de procedimiento:</b>		Elaboración de vales de caja

Paso	Responsable	Actividad
1	Asistente administrativo	<p>Realiza vales de caja por concepto de trabajo o movilización para el personal de mantenimiento. En el caso de movilización es cuando no se encuentra disponible la camioneta del hospital.</p> <p>También se realizan vales de caja a proveeduría para que realicen las compras por concepto de servicios varios como artículos de limpieza. Cuando son cosas pequeñas como sacar copias a color se hace un vale de US\$ 5.00.</p>
2	Asistente administrativo	El asistente administrativo sella y firma el vale de caja y se envía directamente a pagaduría. Cuando es una compra provisional no se hace la reposición a caja chica hasta que el jefe de proveeduría no traiga la factura. La reposición de caja chica se hace cada 8 días.
3	Contadora	Cuando pagaduría no tiene en caja chica el dinero correspondiente del vale de caja, la contadora autoriza para que se retire el dinero de caja general y firma para hacer la reposición. Esto sucede cuando se precisa algo de urgencia.

**Nota:**

Los vales de caja pueden ser hasta US\$ 50.00 y, solo se hace un vale por persona.

El monto de la caja chica está entre los US\$ 200.00 a US\$ 500.00 y lo maneja el área de contabilidad.

Cuando se saca dinero de caja chica o caja general se hace un cheque a nombre de la Sociedad Protectora de la Infancia para recuperar el fondo.

## Análisis

Los vales de caja deben ser autorizados y realizados por el jefe de cada área, es decir, que cada departamento debe de disponer de su propio talonario, donde la cantidad máxima y mínima debe ser estipulada en políticas establecidas por los altos mandos.

El Departamento de Contabilidad debe recibir por cada área los vales de caja físicos debidamente firmado por el jefe de cada área para proceder a tramitarlos.

**Tabla 8: Informe de las comidas de los pacientes**

<b>Institución de salud:</b>		Hospital León Becerra
<b>Departamento:</b>	Administración	Periodicidad: Semanal
<b>Nombre de procedimiento:</b>		Informe de las comidas de los pacientes

Paso	Responsable	Actividad
1	Asistente administrativo	Revisa el pedido de dietas despachadas al paciente y hacen el respectivo conteo.
2	Coalse S.A.	Realiza un control semanal de tickets del personal administrativo y un control de servicios de dietas de pacientes, y este control de comidas es enviado a RRHH y al departamento administrativo.
3	Asistente administrativo	El asistente administrativo verifica y revisa semanalmente el cuadro que realiza Trébol Verde - Coalse S.A. con el cuadro que él realiza, a fin de que las cantidades correspondientes a desayunos, almuerzos y meriendas de los servicios de dietas de pacientes sean iguales.
4	Asistente administrativo	Emite tres memos originales con el cuadro de comparación semanal que entrega Trébol Verde - Coalse S.A., y procede a enviar un memo original al departamento de dietética y otro memo original a recursos humanos para que pongan el visto bueno a la factura y se pague. Posteriormente cuando se recibe la factura se entrega la factura original y el tercer memo original al departamento financiero.
5	Financiero	Financiero emite el cheque. La factura se emite semanal pero el pago se lo realiza mensualmente.

## Análisis

El informe de la comida de los pacientes debe de ser realizado por las enfermeras de cada sala y firmado por la jefa de enfermería; ya que son ellas, quienes establecen las dietas de los pacientes en conjunto con el médico encargado, por ende llevan un registro de las cantidades despachadas, y mediante un formato de resumen semanal se informará a contabilidad el número de comidas entregadas a los pacientes; para que luego, el personal de contabilidad coteje esta información con la factura de la empresa de alimentos contratada.

**Tabla 9: Devoluciones a los pacientes**

<b>Institución de salud:</b>	Hospital León Becerra		
<b>Departamento:</b>	Administración	Periodicidad:	Eventualmente
<b>Nombre de procedimiento:</b>	Devoluciones a los pacientes		

Paso	Responsable	Actividad
1	Paciente	Cuando el médico no se encuentra en el hospital y el paciente tiene consulta y ya ha sido cancelada, él presenta su queja en consulta externa.
2	Consulta externa	Si el paciente no quiere regresar se le posterga la fecha del turno de la consulta o se emite una devolución.  Cuando se hace una devolución, consulta externa debe firmar la factura y escribir en el documento los motivos de la devolución.
3	Asistente administrativo	Finalmente el asistente administrativo firma el documento y pone textualmente la palabra devolver explicando los motivos.
4	Caja	Realiza una nota de crédito por concepto de devolución hasta un monto de US\$ 50.00, si se pasa de este monto se pide autorización al Jefe del departamento de administración.

## Análisis

Se considera que las devoluciones de los pacientes deben ser realizadas por el Área de caja, para posteriormente, enviar con los soportes necesarios al Departamento de

Contabilidad para su registro y visto bueno; donde finalmente se lo envía a tesorería para que se haga efectiva la devolución al paciente.

**Tabla 10: Salidas de ambulancia**

<b>Institución de salud:</b>	Hospital León Becerra		
<b>Departamento:</b>	<b>Administración</b>	<b>Periodicidad:</b>	<b>Diario</b>
<b>Nombre de procedimiento:</b>	<b>Salidas de ambulancia</b>		

<b>Paso</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>
1	<b>Auditoría médica</b>  <b>Por convenio</b> <b>(Aseguradoras privadas)</b> <b>MSP (Ministerio de Salud Pública)</b>	<b>Auditoría médica tiene programado las salidas de la ambulancia y le envía las solicitudes al departamento de administración.</b>
2	<b>Asistente administrativo</b>	<b>El asistente administrativo pone el sello de autorización en las solicitudes para que el guardia permita la salida y asignan el chofer.</b>

**Nota:**

Cuando es por mantenimiento de la ambulancia, el chofer viene directamente al Departamento Administrativo para solicitar el permiso de salida.

**Análisis**

Las salidas de ambulancia como anteriormente se menciona que son programadas por auditoría médica, deben ser enviadas al Área de Servicios Generales para que el jefe de dicho departamento proceda a sellar la autorización y asigne un chofer.



Tabla 11: Salida de camionetas

<b>Institución de salud:</b>	Hospital León Becerra		
<b>Departamento:</b>	Administración	<b>Periodicidad:</b>	Diario
<b>Nombre de procedimiento:</b>	Salida de camionetas		

Paso	Responsable	Actividad
1	Asistente administrativo	<p>La camioneta hace el recorrido de retiro de donaciones desde las 7:00 am. a empresas como Indulac, Supermaxi y a la panadería.</p> <p>El asistente administrativo realiza un formato de salida para retirar las donaciones y los días jueves le entregan al chofer la carta de agradecimiento dirigida a la empresa que entrega la donación indicando la persona autorizada de retirarla.</p>
2	Guardia	Previamente el asistente administrativo le entrega al guardia el sello de recibido del hospital para que en la mañana cuando salga la camioneta le entreguen al chofer el sello.
3	Chofer de la camioneta	Una vez que se reciba la donación, en la carta que se entrega a la empresa se coloca el sello de recibido.

**Nota:**

De lunes a viernes a partir del medio día la camioneta entrega la comida a los profesores, se envía 13 almuerzos.

**Análisis**

Este procedimiento se acoge al mismo procedimiento que la salida de ambulancias.

Otros procedimientos que se realizan en el área de administración son:

- ✓ Confección de los sellos cuando ingresa un médico en el hospital.
- ✓ Señalética
- ✓ Parte diario de administración
- ✓ Plan de vacaciones anuales

- ✓ Horarios mensuales del personal de limpieza, mantenimiento, chofer-auxiliares de servicios varios y mensajeros-camilleros.
- ✓ Evaluación de desempeño al personal administrativo, al de limpieza y mantenimiento.
- ✓ Informes diarios al presidente y al jefe del departamento administrativo.
- ✓ Supervisión de limpieza en todo el hospital.
- ✓ Supervisión en trabajos de mantenimiento.
- ✓ Coordinar la reparación de equipos con empresas externas.
- ✓ Coordinar el mantenimiento preventivo con empresas contratadas por la institución.
- ✓ Dar solución administrativa a problemas que se presenten con clientes externos e internos, siempre y cuando esté a su nivel.
- ✓ Autorización de solicitudes de proveeduría, insumos y materiales para que lo despachen.
- ✓ Coordinar la compra de repuestos y materiales que se requieren para el mantenimiento de los equipos.
- ✓ Controlar y supervisar los desechos que genera el hospital.
- ✓ Gestionar los permisos de funcionamiento del hospital.
- ✓ Renovación de permisos. Por ejemplo: cuerpo de bomberos, energía atómica, entre otros.
- ✓ Diariamente ayuda a elaborar los formatos de trabajos eléctricos para ser enviados al presidente del hospital.
- ✓ Elaboración de cartas para las donaciones, para que sean entregadas por el chofer.
- ✓ Coordinar citas para el vicepresidente.
- ✓ El vicepresidente envía correos a la asistente administrativa para que los imprima.
- ✓ Autorizar las anulaciones.
- ✓ Formato de visitas.
- ✓ Se reciben facturas de servicios básicos, estados de cuenta de los bancos y de la tarjeta, comprobantes de pago, retenciones y la alimentación. Estas facturas se pasan en un cuaderno y se las entrega al departamento financiero.
- ✓ Se emiten certificados para practicantes de cualquier área.

### **Políticas internas actuales**

En la entrevista y en el proceso de observación se preguntó al personal y al jefe del departamento de administración si ellos contaban con políticas internas y su respuesta fue que no había políticas para esa área específica, es más, los asistentes administrativos desconocían de la existencia de estas políticas.

El hospital únicamente maneja el reglamento interno de trabajo que se encuentra a disposición del personal, pero no tiene relación con administración, más bien eso le compete a recursos humanos.

Serviría de gran ayuda para el área de administración tener a su disposición las políticas internas, con el fin de mejorar su desempeño laboral y obtener la eficiencia y la eficacia; puesto que las políticas internas son una guía o lineamientos generales que facilitan la correcta toma de decisiones y permiten alcanzar el objetivo institucional.

La política interna es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros del departamento de administración.

## Esquema actual de los procesos

**Tabla 12: Procesos de proveeduría - bodega (suministros - materiales varios)**

<b>PROCESOS DE PROVEEDURÍA - BODEGA (SUMINISTROS - MATERIALES VARIOS)</b>			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>
<b>Requerimientos de suministros (Materiales de oficina)</b>	Los requerimientos de suministros las realizan cada jefe de área o departamento. Los requerimientos de suministros deben llegar antes del medio día para ser despachados en la tarde a fin de que no afecte al desarrollo normal de las actividades.	Jefe de cada departamento que solicita el suministro	Diaria
	Cuando son suministros se realiza la lista de pedido una vez a la semana, de acuerdo a la rotación de stock.	Jefe de bodega-proveeduría (John Villamar)	Una vez a la semana.
<b>Autorizar el requerimiento</b>	Para la autorización del requerimiento debe ser firmado por el jefe del departamento solicitante.	Jefe del departamento solicitante	Diaria
	En caso de ser compras esporádicas que son para el momento no para stock, los requerimientos de compras son autorizados por administración. Si no tiene la firma y sello de administración no se despacha el pedido.	Asistente administrativo (Patricia Panchana, Bolívar Peñafiel)	Cada vez que se realice una compra esporádica.
	Cuando es por rotación de stock correspondiente a suministros y el pago en efectivo es mayor a US\$ 50.00, o cuando se paga a crédito, el jefe de proveeduría tiene que avisar previamente al Ing. Steward para que	Jefe del departamento de Administración (Steward Morán)	De acuerdo a la rotación de inventario.

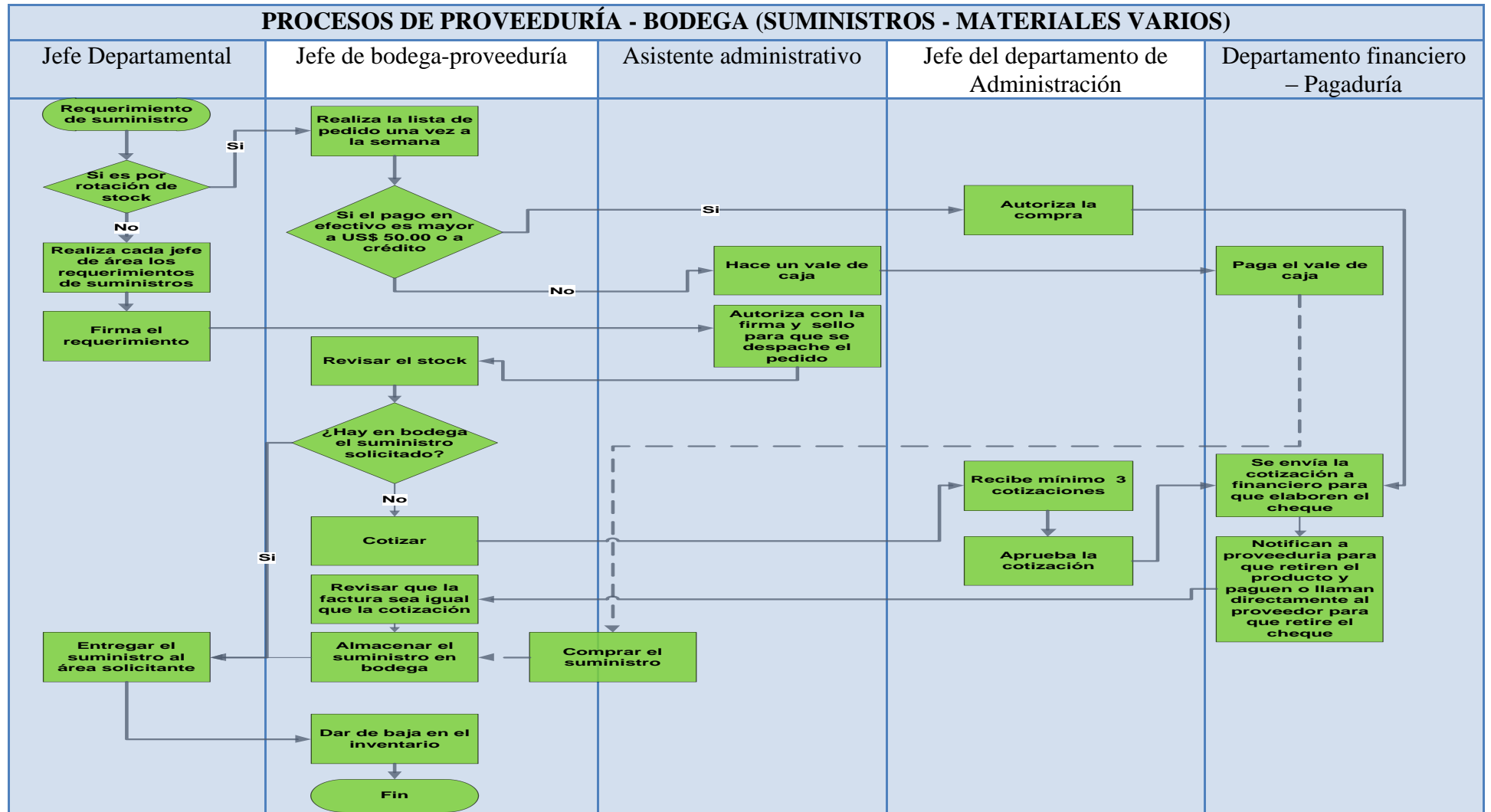
autorice la compra.		
<b>Revisar el stock</b>	<p>Se revisa el stock que hay en bodega en cantidades y productos y cuando no hay en stock el jefe de bodega-proveeduría manda a su auxiliar de bodega a cotizar en el mercado y mínimo se realizan tres cotizaciones a diferentes empresas. Según el suministro que se requiera, el jefe de bodega-proveeduría cuenta con un listado de proveedores que le permiten conocer qué suministros puede pedir a cada proveedor y finalmente, se elige el que mejor precio tenga. Es decir, que cuando el suministro que se requiere es nuevo y no está dentro de la carpeta de sus proveedores, manda a buscar al auxiliar para que éste cotice.</p>	<p>Jefe de bodega-proveeduría (John Villamar)</p> <p>Cada vez que se requiera un suministro.</p>
<b>Recepción mínima de cotizaciones</b>	<p>3 Las cotizaciones que se reciben en proveeduría de diferentes proveedores son enviadas al Ing. Steward Morán, director de recursos humanos y actualmente jefe del departamento de administración, para que él las analice y apruebe la que mejor le convenga.</p>	<p>Jefe del departamento de Administración (Steward Morán)</p> <p>Cada vez que se requiera un suministro.</p>
<b>Aprobación de la cotización</b>	<p>Una vez que ha sido aprobada la cotización por el Ing. Steward, se procede a enviar el documento físico al departamento financiero para que elaboren el cheque.</p>	<p>Jefe del departamento de Administración (Steward Morán)</p> <p>Cada vez que se requiera un suministro.</p>

<b>Revisar que la factura sea igual que la cotización</b>	Una vez elaborado el cheque por el departamento financiero, ellos notifican a proveeduría para que retiren el producto y paguen o sino directamente llaman al proveedor para que retiren el cheque. En la mayoría de los casos suele ocurrir que retiran el producto y entregan el cheque. En ese momento revisan que la factura sea idéntica que la cotización, y que el suministro que recibieron cumpla con todas las especificaciones detalladas en la factura.	Jefe de bodega-proveduría (John Villamar)	Cada vez que se requiera un suministro.
<b>Almacenar el suministro en bodega</b>	Cuando el suministro llega a bodega se procede a ingresarlo en el sistema y de forma manual registrar el ingreso en la tarjeta kardex para posteriormente ubicarlo en las perchas correspondientes.	Jefe de bodega-proveduría (John Villamar)	Cada vez que se reciban suministros.
<b>Entregar el suministro al área solicitante</b>	Para la entrega del suministro debe estar previamente firmado el requerimiento por el jefe del departamento solicitante, y se procede con la entrega del pedido, muchas veces el solicitante viene directamente a proveeduría a retirarlo o sino los auxiliares de servicios varios se encargan de llevar el pedido a la respectiva área. Cuando son compras esporádicas debe estar acompañado por la firma y sello de uso inmediato del asistente del departamento administrativo.	Jefe de bodega-proveduría (John Villamar)	Cada vez que se reciban suministros.

<b>Dar de baja en el inventario</b>	Una vez que se despacha el artículo al área solicitante se procede a dar de baja en el inventario, se lo hace de forma manual registrando la salida en el kardex y en el sistema. El pedido que se entrega se soporta con el documento de egreso de bodega firmado por quien entrega y recibe el pedido.	Jefe de bodega- proveeduría (John Villamar)	Cada vez que se despachan suministros.
-------------------------------------	--	---	--

### **Análisis**

En base a la visita realizada al Área de proveeduría y bodega se puede determinar que el hospital tiene en un solo departamento dos áreas unificadas como es proveeduría y bodega, las mismas que deberían desempeñar diferentes roles. Actualmente, hay un solo encargado para dos áreas y un ayudante, por tanto, no es conveniente y funcional que la misma persona que se encarga de las compras a su vez también sea la misma persona que realice el inventario; por lo tanto, se sugiere una segregación de departamentos.





**Tabla 13: Procesos de proveeduría - bodega (insumos médicos)**

<b>PROCESOS DE PROVEEDURÍA - BODEGA (INSUMOS MÉDICOS)</b>			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>
<b>Solicitud de insumos médicos (Mascarillas, guantes, agujas, jeringas, materiales de protección, entre otros)</b>	El encargado del área de enfermería (salas, pensionados, cirugías y terapia intensiva) es quien realiza la solicitud de insumos médicos.	Área de enfermería (salas, pensionados, cirugías y terapia intensiva)	De acuerdo a la rotación de stock.
	El jefe de proveeduría - bodega de acuerdo a la rotación del inventario correspondiente a insumos médicos elabora una lista de pedidos que demora en llegar de 3 a 5 días.	Jefe de bodega-proveedoría (John Villamar)	De acuerdo a la rotación de stock.
<b>Dar el visto bueno</b>	La master Franco y la jefa de enfermería Mariana Lara revisan y controlan si efectivamente los insumos médicos solicitados son los necesarios por el área solicitante y una vez que se ha verificado la solicitud, se aprueba con visto bueno.	Directora de enfermería (Master Franco) o la jefa de enfermería (Mariana Lara)	Semanal
	Luego se envía al departamento de administración para que también aprueben con visto bueno.	Asistente Administrativo (Patricia Panchana, Bolívar Peñafiel)	Semanal
	Cuando es por rotación de inventario correspondiente a insumos médicos que por lo general, el pago es a crédito, el jefe de	Jefe del departamento de Administración (Steward Morán)	De acuerdo a la rotación de stock.

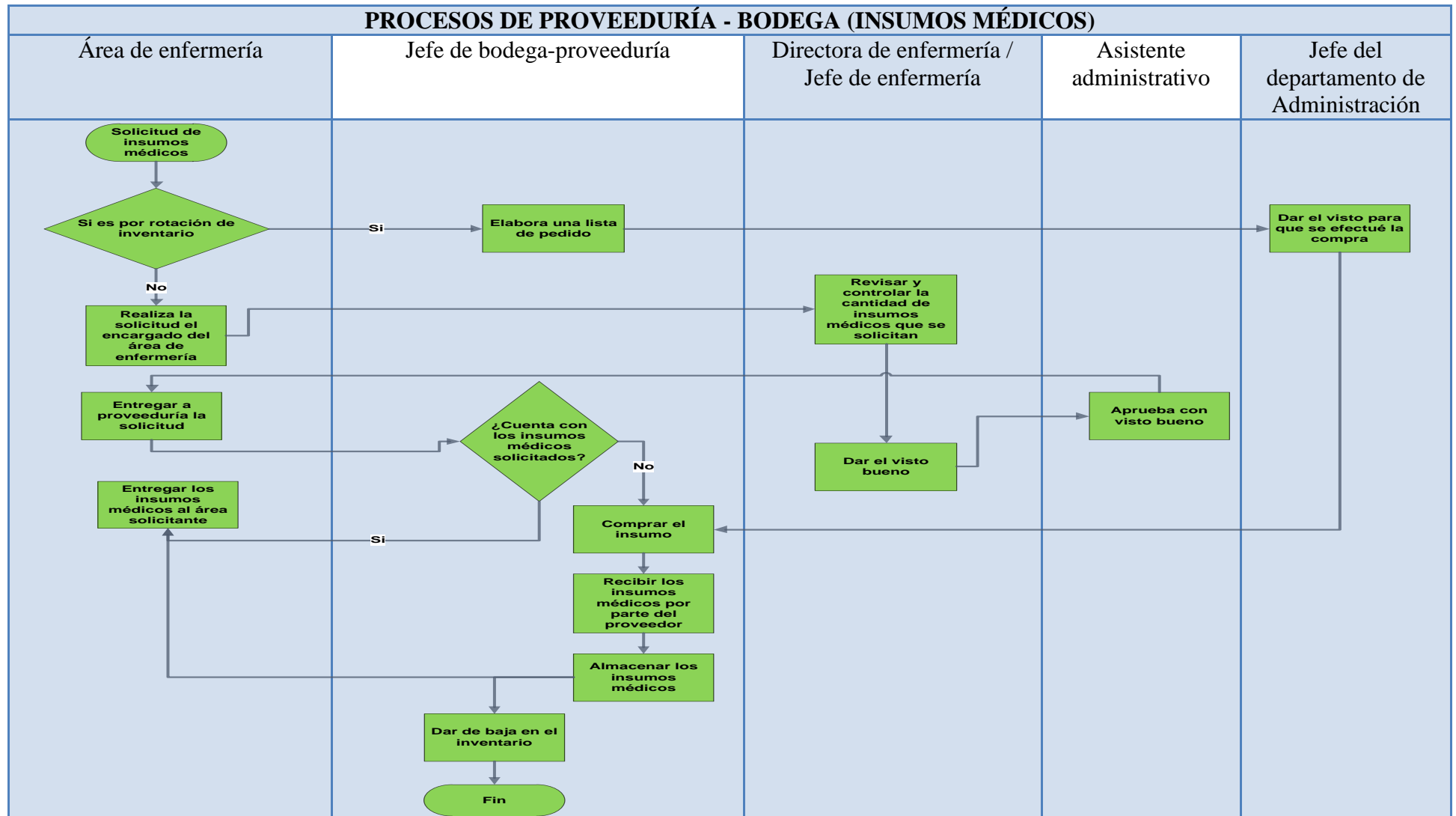
	proveeduría - Bodega tiene la responsabilidad de comunicar al Ing. Steward para que autorice la compra.		
<b>Entregar a proveeduría la solicitud de insumos médicos</b>	Proveeduría verifica si la solicitud cuenta con las firmas previamente mencionadas y revisa si cuenta con las cantidades y especificaciones de los productos solicitados en el pedido y en caso de que si cuenta con lo requerido se despacha, caso contrario si no se encuentra disponible el producto solicitado, se procede a comprar el producto para su posterior despacho.	Área de enfermería (salas, pensionados, cirugías y terapia intensiva)	Cada vez que se requieran insumos médicos.
<b>Comprar insumos médicos</b>	Cuando se compran insumos médicos el departamento de proveeduría-bodega conoce claramente qué proveedores son los indicados para cada producto que tiene que pedir, debido a la calidad que cada proveedor posee, el precio y el crédito que por lo general son a 60 días plazo, y no se necesita mandar a buscar, otros proveedores en el mercado porque son fijos. Cuando se hacen compras debe estar autorizado por el Ing. Steward, jefe del departamento de administración, y cuando se despacha debe estar con la firma y sello del asistente administrativo.	Jefe de bodega-proveeduría (John Villamar)	Cada vez que se requieran insumos médicos.

<b>Recibir los insumos médicos por parte del proveedor</b>	El proveedor entrega el pedido en bodega y el jefe de bodega certifica que los productos recibidos estén en perfectas condiciones de acuerdo a la factura y a la solicitud realizada. Posteriormente ingresa en el sistema y de forma manual registra el ingreso en las tarjetas kardex acorde a su fecha de vencimiento.	Jefe de bodega-proveeduría (John Villamar)	Semanal
<b>Almacenar los insumos médicos en bodega</b>	Cuando el proveedor entrega el producto en bodega se procede a almacenarlo en las perchas correspondientes a la sección de insumos médicos.	Jefe de bodega-proveeduría (John Villamar)	Cada vez que se reciben productos en bodega.
<b>Entregar los insumos médicos al área solicitante</b>	Para la entrega de los insumos médicos debe tener las firmas de la master Franco o el jefe del área de enfermería, y la firma y sello de la asistente administrativa. Los auxiliares de servicios varios distribuyen los insumos médicos a las áreas solicitantes o la persona encargada de realizar la solicitud se dirige a proveeduría a retirar el producto.	Jefe de bodega-proveeduría (John Villamar)	Cada vez que se reciben insumos médicos (el pedido demora en llegar de 3 a 5 días).
<b>Dar de baja en el inventario</b>	Una vez que se despacha el insumo al área solicitante se procede a dar de baja en el inventario, se lo hace de forma manual registrando la salida en el kardex y en	Jefe de bodega-proveeduría (John Villamar)	Cada vez que se despachan insumos médicos.

el sistema. El pedido que se entrega se soporta con el documento de egreso de bodega firmado por quien entrega y recibe el pedido.

### **Análisis**

Como en el proceso anterior, tanto el Área de Proveeduría y Bodega deben estar separados para una mejor gestión y control de todos los insumos médicos que se utilizan en las Áreas Clínicas del Hospital, para uso de los pacientes. El trato que se debe dar a los insumos médicos debe de ser de mayor cuidado que los materiales y suministros, puesto que son susceptibles de daños a medida que transcurre el tiempo, y por consecuente, necesitan de mayor control con respecto a las fechas de caducidad y a su vez representa un costo mayor que los materiales.



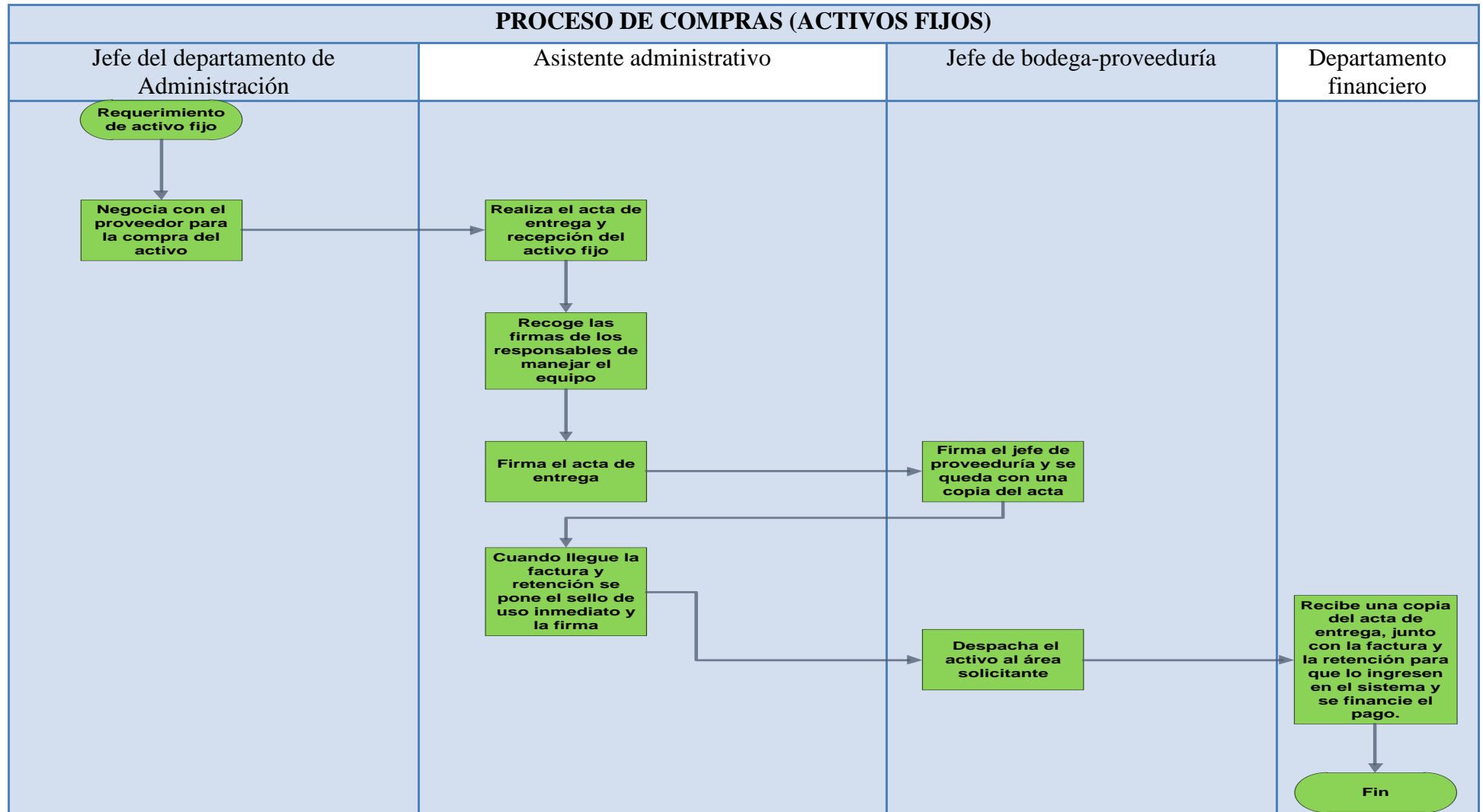
**Tabla 14: Proceso de compras (activos fijos)**

<b>PROCESO DE COMPRAS (ACTIVOS FIJOS)</b>			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>
<b>Compra de activos fijos</b>	<p>Cuando se gestiona la compra de un activo, directamente se encarga de la compra el Ing. Steward, quien hace un estudio y analiza precios, calidad y crédito. Él pide cotizaciones a proveedores de confianza y negocia la compra o también suele alquilar las máquinas mensualmente debido al alto costo que representa la compra del activo. La compra de un activo fijo no se maneja en bodega.</p>	Jefe del departamento de administración	Cada vez que se requiera un activo fijo.
<b>Realizar el acta de entrega y recepción del activo fijo</b>	<p>Cuando se entrega el activo se hace un acta de entrega y firman los responsables de manejar el equipo y el jefe de área. En pocas ocasiones el activo fijo llega a proveeduría, por lo general una vez que llega al hospital se manda con el personal de servicios varios a entregar el activo al área solicitante. En el acta de entrega también firma el asistente administrativo y el jefe de proveeduría, y en él se detallan las especificaciones del activo. El acta de entrega se imprime, se cogen las firmas responsables y se saca dos copias, una para proveeduría y otra para financiero.</p>	Asistente administrativo (Patricia Panchana, Bolívar Peñafiel)	Cada vez que se reciba un activo fijo en el hospital.

<b>Despacho del activo fijo</b>	Se entrega la copia del acta de entrega al jefe de proveeduría-bodega firmado por los responsables del área y administración. Una vez que llegue la factura y retención se pone el sello de uso inmediato y la firma del asistente administrativo para que lo despachen y se especifica el área que está destinado el activo. Posteriormente el jefe de proveeduría- bodega entrega al departamento financiero la factura y retención junto con una copia del acta de entrega para que lo ingresen en el sistema y financien el pago. Finalmente se procede a llamar al personal de servicios varios para que despachen el activo en el área correspondiente.	Jefe de bodega-proveeduría (John Villamar)	Cada vez que se reciba un activo fijo en el hospital.
---------------------------------	---	--	---

### **Análisis**

Este proceso debe de pasar obligatoriamente por el Área de bodega, una vez que se realice la compra, el guardalmacén debe registrar en el sistema el ingreso del activo, y así, se pueda llevar un mejor control. Luego que el activo es entregado al departamento solicitante, contabilidad registra el incremento de activo fijo; a fin de presentar una información real en los estados financieros.





**Tabla 15: Proceso de aseo (común/ desinfección profunda en UCI, cirugía, pensionado, observación - emergencia)**

<b>PROCESO DE ASEO (COMÚN / DESINFECCIÓN PROFUNDA EN UCI, CIRUGÍA, PENSIONADO, OBSERVACIÓN-EMERGENCIA)</b>			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>
<b>Vigilar la limpieza del hospital</b>	<p>El asistente administrativo tiene la responsabilidad de vigilar la limpieza que realiza el personal encargado de esta labor durante las rondas hospitalarias que realiza a diario, es decir las supervisiones respectivas a cada área específica del hospital.</p> <p>Adicionalmente quien también se encarga de supervisar el trabajo de limpieza del personal es el supervisor de esta área.</p>	<p>Asistente administrativo (Patricia Panchana, Bolívar Peñafiel)</p> <p>Supervisor de limpieza (Adrián Pineda)</p>	<p>Diaria</p> <p>Diaria</p>
<b>Controlar el uso de los instrumentos necesarios para la limpieza hospitalaria</b>	<p>El asistente administrativo tiene que controlar que el personal de limpieza disponga de los instrumentos necesarios para la realización de su trabajo, así como también de los materiales de protección como mascarillas, guantes, entre otros que le sirven de protección ante cualquier contacto físico de alguna bacteria que le provoque una enfermedad.</p>	<p>Asistente administrativo (Patricia Panchana, Bolívar Peñafiel)</p>	<p>Diaria</p>

<b>Controlar horarios del personal (Mantenimiento y limpieza)</b>	En caso de que una persona del área de limpieza o del área de mantenimiento falte, el asistente administrativo tiene que ver como cubrir al personal sin que afecte al desarrollo diario de las actividades de limpieza o mantenimiento. Lo que comúnmente se hace es buscar un reemplazo.	Asistente administrativo (Patricia Panchana, Bolívar Peñafiel)	Diaria
<b>Hacer el pedido semanal correspondiente a materiales de limpieza</b>	El supervisor de limpieza hace una lista de pedidos de los artículos de limpieza que se requieren en la semana, a fin de recuperar el stock.	Supervisor de limpieza (Adrián Pineda)	Semanal
<b>Autorizar la solicitud</b>	El asistente administrativo es quien firma la autorización del pedido para que sea enviado a proveeduría y se despache.	Asistente administrativo (Patricia Panchana, Bolívar Peñafiel)	Semanal
<b>Despachar el pedido</b>	El jefe de proveeduría – bodega primero verifica que la solicitud cuente con la firma del asistente administrativo y conforme con este requisito se procede a entregar los materiales de limpieza solicitados y en caso de que no haya en bodega se procede a comprar.	Jefe de bodega- proveeduría (John Villamar)	Semanal

<b>Controlar el manejo de los desechos hospitalarios</b>	<p>Para recoger la basura del hospital, el personal de limpieza debe regirse a las disposiciones generales de la clasificación de los desechos hospitalarios. La enfermera de sala y pensionado y el personal médico tienen la obligación de realizar la clasificación de acuerdo a las normas establecidas de la institución. Esta norma señala la forma apropiada de recolectar los desechos, los mismos que deben estar clasificados de la siguiente manera: los desechos comunes deben ser colocados en fundas negras, los desechos infecciosos en fundas rojas, los desechos corto punzantes deben colocarse en un recipiente resistente y los desechos a ser esterilizados previa a su incineración se deben colocar en bolsas amarillas especiales. El empleado que transporta estos desechos debe cerciorarse que las fundas desechables estén adecuadamente cerradas y etiquetadas.</p> <p>Cuando el personal de limpieza encuentre desechos mezclados debe reportar esta novedad al supervisor o al asistente administrativo.</p> <p>Posteriormente el asistente administrativo realiza un informe dirigido a enfermería.</p>	Asistente administrativo (Patricia Panchana, Bolívar Peñafiel)	Diario
--	---	---	--------

<p><b>Controlar la forma de transportar la carga correspondiente a desechos hospitalarios por la ruta y en el horario establecido de: 07:00 a 07:30 am 14:00 a 15:00 pm 21:00 a 22:00 pm 05:00 a 06:00 am</b></p>	<p>Para transportar la carga por la ruta y el horario establecido (en horas de menor afluencia de personas) el personal de limpieza debe utilizar el equipo de protección personal (guantes, mascarillas, lentes protectores, bata, escudo facial). Una vez que el empleado de limpieza compruebe que las fundas están cerradas debe utilizar el transporte de ruedas donde colocará las fundas totalmente selladas, en caso de no estar selladas debe cerrar la bolsa torciendo la abertura y amarrándola, no se puede vaciar los residuos de una bolsa a otra, y al cerrarlo se debe eliminar el exceso de aire, teniendo cuidado de no inhalarlo o exponerse a ese flujo de aire.</p> <p>Cada coche de basura corresponde a cada desecho y lo realiza diferente persona. En el coche de desechos infecciosos se colocan las cajas de los corto punzantes y una sola persona es la encargada de transportar los desechos infecciosos hasta el tacho de color rojo que está en un lugar específico del patio del hospital, y el tacho de color verde es para los desechos comunes.</p>	<p>Asistente administrativo (Patricia Panchana, Bolívar Peñafiel)</p>	<p>Diaria</p>
---	---	---	---------------

<b>Controlar que se coloquen los desechos en los tachos correspondientes</b>	Se procede a separar las fundas por colores y si son desechos comunes que contiene la funda de color negro, estos desechos serán depositados en el tacho de color verde con tapa, que debe estar rotulado que diga DESECHOS COMUNES. Para los desechos infecciosos que contienen fundas de color rojo, serán colocados en el tacho de color rojo con tapa, el mismo que debe estar rotulado que diga DESECHOS INFECCIOSOS, y para los desechos corto punzantes deben ser colocados en recipientes resistentes, rotulados que diga CORTOPUNZANTE.	Asistente administrativo (Patricia Panchana, Bolívar Peñafiel)	Diaria
--	--	--	--------

### **Análisis**

En este proceso se ponen en consideración ciertas observaciones como: el asistente administrativo no debe abandonar su puesto de trabajo, para realizar la vigilancia del proceso de limpieza que realiza el personal encargado de esta labor. Se sugiere que el responsable de esta función es el Jefe del Área de Servicios Generales, tal y cual se presenta en la propuesta, donde a su vez ellos son los encargados de designar al personal de turno para darle solución a las novedades presentadas durante el proceso de supervisión.

Con respecto a los horarios de labores para las actividades de limpieza deben ser pre-establecidos por el Jefe de Servicios Generales.

**PROCESO DE ASEO (COMÚN / DESINFECCIÓN PROFUNDA EN UCI, CIRUGÍA, PENSIONADO, OBSERVACIÓN-EMERGENCIA)**

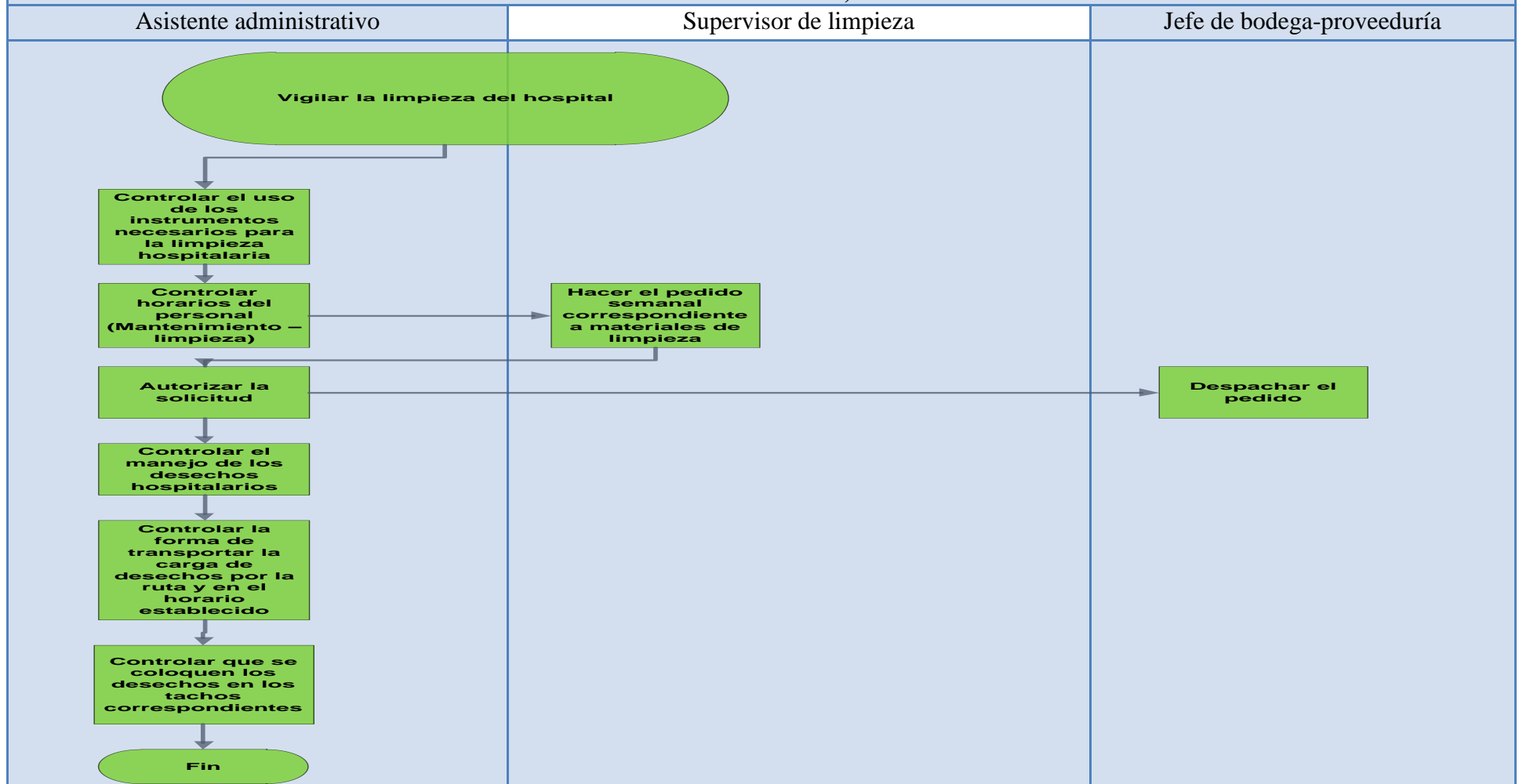


Tabla 16: Proceso de mantenimiento

PROCESO DE MANTENIMIENTO			
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FRECUENCIA
<b>Requerimiento de mantenimiento o reparación</b>	Cuando se daña un equipo, mobiliario o la parte eléctrica de un área del hospital se realiza un requerimiento por correo o mediante memos.	Área afectada	Cada vez que ocurra algún daño o problema en el funcionamiento de un equipo, mobiliario o parte eléctrica.
	También suele ocurrir que en las rondas hospitalarias que las realizan los asistentes administrativos en turnos rotativos, se identifican las áreas que solicitan este tipo de requerimiento.	El asistente administrativo que en las supervisiones se da cuenta del daño del equipo, mobiliario o parte eléctrica y es quien solicita el requerimiento. (Patricia Panchana, Bolívar Peñafiel)	Cada vez que se identifique algún daño o problema en el funcionamiento de un equipo, mobiliario o parte eléctrica.
<b>Tramitar la reparación del equipo, mobiliario o parte eléctrica</b>	Cuando se gestiona la reparación o mantenimiento del equipo, mobiliario o parte eléctrica; el asistente administrativo se encarga de verificar si alguna de las cinco personas del área de mantenimiento que hay en el hospital puede repararlo.	Asistente administrativo (Patricia Panchana, Bolívar Peñafiel)	Cada vez que ocurra algún daño o problema en el funcionamiento de un equipo, mobiliario o parte eléctrica.

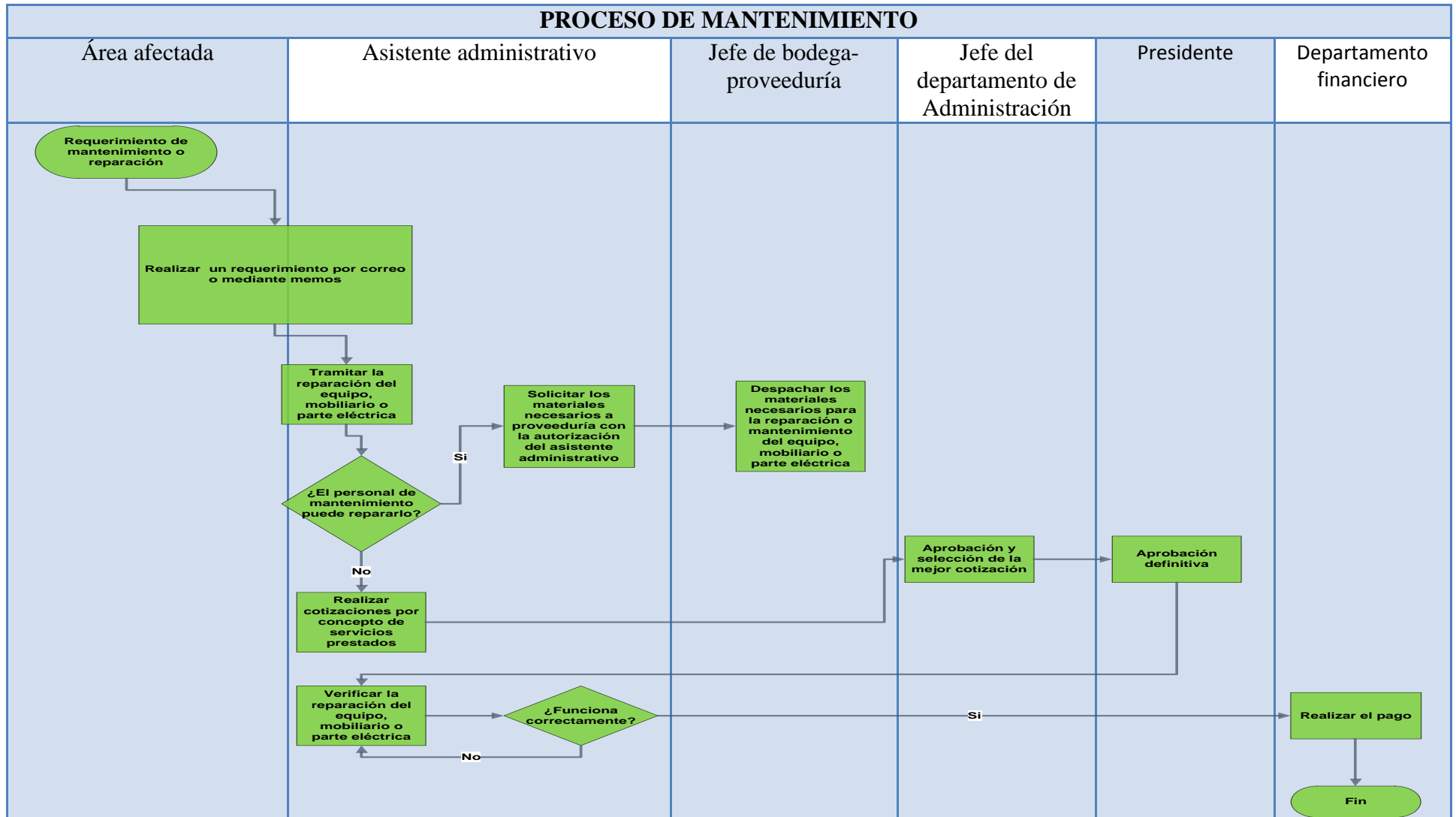
<p><b>Despachar los materiales necesarios para la reparación o mantenimiento del equipo, mobiliario o parte eléctrica.</b></p>	<p>En el caso de que si pueda el personal de mantenimiento reparar el daño se procede a solicitar los materiales necesarios a proveeduría con la firma de autorización del asistente administrativo, para que se despache.</p> <p>Por lo general se solicita a proveeduría los materiales cuando son para reparaciones menores.</p>	<p>Jefe de bodega- proveeduría (John Villamar)</p>	<p>Cada vez que ocurra algún daño o problema en el funcionamiento de un equipo, mobiliario o parte eléctrica.</p>
<p><b>Realizar cotizaciones</b></p>	<p>En caso que el personal de mantenimiento del hospital no pueda solucionar el daño del equipo, mobiliario o parte eléctrica se busca 2 o 3 cotizaciones por concepto de servicios prestados.</p>	<p>Asistente administrativo (Patricia Panchana, Bolívar Peñafiel)</p>	<p>Cada vez que el personal de mantenimiento del hospital no pueda reparar el daño o problema en el funcionamiento de un equipo, mobiliario o parte eléctrica.</p>
<p><b>Aprobación y selección de la mejor cotización</b></p>	<p>El asistente administrativo informa al Ing. Steward para que apruebe y elija la cotización que mejor le convenga a los intereses del hospital.</p>	<p>Jefe del departamento de Administración (Steward Morán)</p>	<p>Cada vez que el personal de mantenimiento del hospital no pueda reparar el daño o problema en el funcionamiento de un equipo, mobiliario o parte eléctrica.</p>



<b>Aprobación definitiva</b>	Posteriormente se informa a la presidencia para la aprobación definitiva.	Presidente del hospital (Ricardo Koenig)	Cada vez que el personal de mantenimiento del hospital no pueda reparar el daño o problema en el funcionamiento de un equipo, mobiliario o parte eléctrica.
<b>Verificar la reparación del equipo, mobiliario o parte eléctrica</b>	El asistente administrativo debe verificar que el equipo, mobiliario o parte eléctrica funcione correctamente.	Asistente administrativo (Patricia Panchana, Bolívar Peñafiel)	Cada vez que ocurra algún daño o problema en el funcionamiento de un equipo, mobiliario o parte eléctrica.
<b>Realizar el pago</b>	En algunas ocasiones se le da un anticipo a la persona que presta sus servicios, y una vez terminado el trabajo y verificado por el asistente administrativo de su correcto funcionamiento se paga el saldo.	Departamento Financiero	Cada vez que el personal de mantenimiento del hospital no pueda reparar el daño o problema en el funcionamiento de un equipo, mobiliario o parte eléctrica.

## Análisis

En este proceso se sugiere que cualquier novedad en el ámbito de reparación y mantenimiento deben ser informados mediante un formato pre-establecido y con las firmas de responsabilidad al Jefe de la Unidad de Mantenimiento, quien luego pasará al asistente administrativo, para clasificar por orden de prioridad el grado de dificultad, y que luego será informado al Jefe de la Unidad de Mantenimiento para que coordine con su equipo de trabajo y tome los correctivos necesarios.



## ANÁLISIS DE RESULTADOS

### Análisis FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Profesionales comprometidos y con gran vocación de servicio.	Apoyo del Gobierno estatal.
Disponibilidad de equipos de oficina.	Alta necesidad de servicios de salud a un costo moderado identificado por parte de los usuarios.
Están conscientes de sus debilidades y ven la forma de corregirlas mediante la contratación de personal para el área administrativa.	Existencias de Convenios con entidades de educación superior para mejorar y estructurar el Hospital.
Reconocimiento de la importancia del cumplimiento de normas de manejo de desechos hospitalarios.	Necesidad de campo clínico para universidades e instituciones públicas y/o privadas.
Implementación de controles a través de supervisiones diarias en las distintas áreas del hospital para brindar solución inmediata.	
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
No cuenta con políticas internas de administración.	Paradigmas de los proveedores.
Carece de un administrador de tiempo completo.	Bajo nivel de ingresos de los usuarios
Se realizan actividades que no competen al área administrativa.	Creciente competencia que ofrece servicios de salud a igual o menor costo.
Infraestructura física y de equipo que requiere de modernización y adecuación.	Demanda creciente de servicios de la población usuaria y saturación del mismo.
Salarios e incentivos pocos competitivos.	
Recursos presupuestales insuficientes.	

## **Resumen del diagnóstico del departamento de Administración**

Luego de varias entrevistas realizadas a los diferentes colaboradores que conforman el departamento administrativo del Hospital León Becerra de Guayaquil, se pudieron identificar los procesos que se llevan a cabo dentro del mismo.

La principal problemática se centra en que los procesos del Departamento Administrativo presentan irregularidades en la segregación de funciones, para lo cual se requiere, que estos se encuentren definidos de manera clara, sencilla y específica de cómo se deben realizar tales procesos correspondientes al área administrativa; debido a que durante las entrevistas se constató que se realizan procesos que no pertenecen al área impidiendo agilizar los procesos, pérdida de tiempo y de recursos.

En el ámbito del personal, se considera que el número de colaboradores es insuficiente para la cantidad de actividades que se realizan dentro del departamento y poder lograr el objetivo deseado que en este caso es brindar un servicio de calidad a los clientes internos y externos optimizando tiempo y recursos.

Como tercer punto dentro de este diagnóstico departamental, se puede destacar que además de la buena disposición para laborar y el profesionalismo por parte del personal que integra el área administrativa, se requiere de una actualización y adecuación de los equipos y herramientas que estén a disposición de los colaboradores para llevar a cabo las distintas actividades.

Como último punto, pero no menos importante, se encuentra la carencia de un administrador de tiempo completo que labore dentro del departamento administrativo, con la finalidad de llevar a cabo una mejor toma de decisiones, que den solución inmediata a los distintos percances y novedades que se presentan durante la jornada laboral.

## **CAPÍTULO 4**

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

#### **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.**

Los procesos y procedimientos de gestión, conforman uno de los elementos principales del Sistema de Control Interno, por lo tanto, resulta sumamente necesario que sean plasmados en manuales prácticos, con el propósito de que sirvan de guía o mecanismo de consulta permanente para los usuarios internos que integran la institución de salud.

La presente propuesta que consiste en el diseño de procesos para el Departamento de Administración del Hospital León Becerra inicia con un conjunto de ideas que facilitan y mejoran el desempeño del personal administrativo, lo que conlleva a la optimización de recursos y al tiempo que se utiliza para el desarrollo de las actividades correspondientes a esta área. Se pretende corregir los procesos actuales e implementar nuevos procesos que están acordes con las unidades que conforman la administración de un hospital.

Para la elaboración de la propuesta se ha recopilado información relevante, lo cual, ha permitido hacer una fusión entre la tradición y la innovación. Se ha considerado fundamental que el presente manual de procesos tiene que adecuarse al hospital; puesto que resultaría más sencillo para el personal administrativo ya que son los responsables de los procesos que se ejecutan en el hospital.

De la variedad de información extraída de diferentes fuentes, se ha analizado cuál sería la que mejor se adapte a las necesidades y convenga a los intereses del hospital. Para ello, se llegó a la conclusión, de dirigir al hospital en base a los lineamientos y reglamentos que pone en práctica el Ministerio de Salud Pública, emitidos por el señor Presidente Constitucional de la República del Ecuador, y además incorporar nuevos cambios en la forma de realizar una actividad o un proceso.

A fin de cumplir con la misión y visión del hospital, se ha proyectado una nueva estructura organizacional que está alineada con las políticas, leyes y normas vigentes del Estado referente a las entidades de salud. El diseño de la estructura organizacional se enfoca a un modelo de gestión basada en los procesos, que pretende que las actividades y los recursos se gestionen como un proceso para obtener de forma más eficiente un resultado.

Los procesos internos que se desarrollan dentro del departamento administrativo son los procesos habilitantes de soporte o apoyo, estos facilitan el desarrollo de las actividades que integran los procesos clave, y generan valor añadido al cliente interno.

Dentro de este grupo se encuentran los procesos de Gestión Administrativa y Financiera, integrados por la Unidad Financiera, Unidad Administrativa y Unidad de Talento Humano.

En el diseño de la estructura organizacional cada unidad representa el departamento o área de acuerdo a la función que realiza.

Para este proyecto se analiza exclusivamente el Departamento de Administración que está compuesto por una asistente administrativa, y dentro de este departamento se encuentran cuatro unidades que realizan diferentes funciones y procesos:

- Unidad de adquisiciones

- Unidad de activos fijos y bodega
- Unidad de mantenimiento
- Unidad de servicios generales

Cada unidad cuenta con la colaboración de dos o tres analistas y dependiendo de la cantidad de trabajo se incrementará el número del personal, siempre y cuando las tareas que realicen estén debidamente separadas, de esta manera se evita que realicen las mismas actividades diferentes personas; lo que se busca es segregar las funciones para darle mayor agilidad y confiabilidad al proceso y alcanzar la eficiencia y eficacia de las operaciones. (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, Ministro de Salud Pública Dr. David Chiriboga Allnut)

Cabe recalcar que el presente proyecto está enfocado exclusivamente a los procesos y funciones que realizan e intervienen directamente el Jefe y el Asistente del Departamento de Administración. Para esto se ha realizado un detalle de las funciones generales del Departamento de Administración y las funciones específicas según el cargo. (Gobierno de Chile, Ministerio de Salud, 2006) (Oficina General de Planteamiento y Presupuesto Oficina de Organización, 2005) (Ver Anexo 3)

En el detalle se aprecian las bases generales para un eficiente desempeño de las funciones que realizan el Jefe y el Asistente del Departamento Administrativo, las mismas que pueden ser reformadas de acuerdo a las necesidades del hospital.

A continuación se presenta el modelo de la estructura administrativa que pretende reorganizar las actividades y funciones que desempeñan las diversas áreas del hospital, a fin de generar mayor eficiencia y coadyuvar a la alta administración en la consecución de los objetivos institucionales. (Ver Anexo 3)

## **MANUAL DE PROCESOS**

### **Definición del Manual de procesos**

El manual de procesos es un documento que sirve como herramienta necesaria en las instituciones para asegurar la calidad de los servicios que presta o productos que ofrece y facilitar la identificación de los procesos. Dentro del manual de procesos se encuentran detallados los procedimientos a seguir y las políticas que deberán cumplir los responsables del proceso.

El manual de procesos en su calidad de instrumento administrativo tiene los siguientes objetivos:

- Describir los procesos administrativos y exponer en una secuencia ordenada los principales pasos u operaciones que componen cada procedimiento, y la manera de realizarlo.
- Expresar gráficamente mediante diagramas de flujo el trayecto de las operaciones que se realizan en el departamento de administración, indicando los responsables que intervienen y la participación de cada uno.
- Delimitar las responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación del proceso.
- Definir los estándares de calidad de los procesos de trabajo.
- Establecer las políticas y lineamientos generales que deberán observarse en el desarrollo de los procesos.
- Apoyar en la inducción, adiestramiento y capacitación del personal responsable de los procesos.



## MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

### Definición, objetivos e importancia del manual de políticas

#### *Definición*

Es un documento que establece los lineamientos que servirán de guía para que el personal administrativo actúe de forma correcta frente a circunstancias en determinadas situaciones, a fin de cumplir con el objetivo establecido por la alta administración.

#### *Objetivos*

- Ser un instrumento de gran utilidad para una adecuada orientación e información de los colaboradores.
- Servir de base para una eficiente y eficaz revisión administrativa.
- Establecer expresiones generales que permitan llevar a cabo acciones que deben realizarse dentro del área administrativa.
- Facilitar la toma de decisiones ya que establece lineamientos claros frente a situaciones que se pueden presentar dentro de la jornada laboral.

#### *Importancia*

La importancia del manual de políticas se debe a que establece de manera clara y sencilla el marco dentro del cual todos los colaboradores del área administrativa deben llevar a cabo el desarrollo de sus actividades y funciones. Además de que facilita la toma de decisiones y un trato equitativo para todo el personal.

Para tener un mejor entendimiento de las políticas, se ha realizado un modelo de formato que detalla las políticas de las diversas Unidades que conforman el Departamento de Administración. (Secretaría del trabajo, Departamento de Recursos Financieros, 2006) (Universidad Autónoma U.A.M.) (Ver Anexo 3)

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

### ***Definición***

Es un documento que contiene la descripción detallada de cada una de las actividades que se desarrollan dentro de los diferentes procesos establecidos en el área administrativa con la finalidad de facilitar las labores, un eficiente desempeño, control, vigilancia y seguimiento de la labor desarrollada por sus usuarios.

### ***Objetivos***

- Precisar cada una de las actividades que se deben llevar a cabo dentro del departamento administrativo, a fin de evitar omisiones, evitar duplicidad de tareas asignadas y establecer responsabilidades.
- Establecer los procedimientos necesarios que permitan obtener un eficiente desarrollo de las labores asignadas al personal administrativo.
- Servir como guía en el desarrollo de sus actividades al personal de nuevo ingreso.

### ***Importancia***

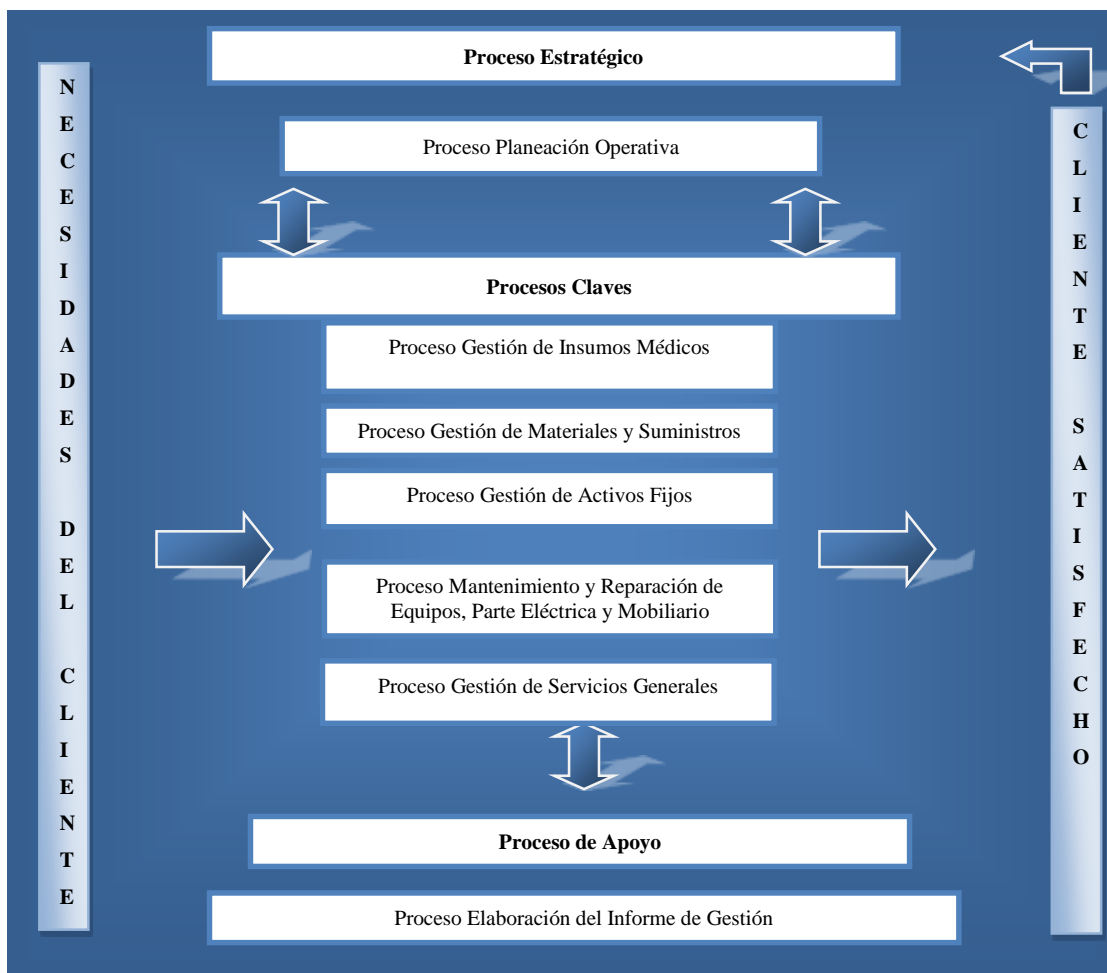
Su importancia radica en que permite conocer el funcionamiento interno del departamento administrativo debido que contiene una descripción de las tareas, responsabilidades y requerimientos del personal que conforma el área. Además, coadyuva a los administradores a llevar un constante control de las actividades y funciones a fin de evitar alteraciones, omisiones, y duplicidad de información o instrucciones.

## PROPUESTA DEL DISEÑO DE PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

Para el diseño del manual de procesos se ha tomado como referencia ciertos modelos, de los cuales se realizaron varios ajustes que facilitan una mejor interpretación para el lector y se acondiciona a las exigencias del hospital. Todos los formatos que se requieren en los procesos administrativos y que los responsables son el Jefe del Departamento de Administración y la Asistente Administrativa se encuentran en el anexo 3.

De los modelos tomados como referencia se señalan los siguientes:

- Manual de procesos y procedimientos administrativos y asistenciales del Hospital Integrado Sabana de Torres.
- Manual de procedimientos de la Clínica-Hospital Palanque.



**Gráfico 9: Mapa de Procesos del Departamento de Administración**


**Fuente: Elaboración propia - Autoras**


Cuadro 1: Proceso Planeación Operativa

Directa		Entradas			
		<p><b>Nombre del proceso</b> Planeación Operativa</p> <p><b>Finalidad del proceso</b> Seleccionar, organizar y presentar en forma integrada los objetivos, políticas, actividades y recursos asignados.</p> <p><b>Personas que intervienen:</b></p>		<p>Presupuesto Mensual de Gastos Generales</p> <p>Reporte Mensual de Gastos Generales</p> <p>Reporte de Desempeño Mensual</p> <p>Evaluación de Resultados</p> <p>Políticas para la Unidad de Adquisiciones</p> <p>Políticas para la Unidad de Activos Fijos y Bodega</p> <p>Políticas para la Venta de Activos Fijos o Inventarios Obsoletos, Malos, o de Poco Movimiento</p> <p>Políticas de Mantenimiento Preventivo de Activos Fijos</p> <p>Políticas para la Unidad de Mantenimiento</p> <p>Políticas para la Unidad de Servicios Generales</p> <p>Guía Metodológica del Informe de Gestión</p> <p>Objetivos de las Unidades que intervienen en el Departamento de Administración</p> <p>Organigrama Funcional del Departamento de Administración</p> <p>Detalle de las Funciones, Actividades o Tareas</p>	
		<b>Salidas</b>			
		Plan Operativo Mensual			
<b>Dependencia orgánica del proceso</b>		Departamento de Administración			
<b>Código</b>	P - ADMI - 001	<b>Fecha</b>	Enero - 01	<b>No. de Página</b>	1 de 16
Procedimiento					
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos	
1	Solicitar el Presupuesto Mensual de Gastos Generales del Departamento de Administración.	Jefe del Departamento de Administración	Departamento de Administración	Presupuesto Mensual de Gastos Generales	
2	Solicitar el Reporte Mensual de Gastos Generales del Departamento de Administración.	Jefe del Departamento de Administración	Departamento de Administración	Reporte Mensual de Gastos Generales	




### Identificación del Proceso


		Identificación del Proceso			
<b>Nombre del proceso</b>		Planeación Operativa			
<b>Finalidad del proceso</b>		Seleccionar, organizar y presentar en forma integrada los objetivos, políticas, actividades y recursos asignados.			
<b>Personas que intervienen:</b>					
<b>Directa</b>		<b>Entradas</b>			
Director Administrativo – Financiero Presidente del Hospital Jefe del Departamento de Administración Analista de Presupuesto Analista de Contabilidad		Presupuesto Mensual de Gastos Generales Reporte Mensual de Gastos Generales Reporte de Desempeño Mensual Evaluación de Resultados Políticas para la Unidad de Adquisiciones Políticas para la Unidad de Activos Fijos y Bodega Políticas para la Venta de Activos Fijos o Inventarios Obsoletos, Malos, o de Poco Movimiento Políticas de Mantenimiento Preventivo de Activos Fijos Políticas para la Unidad de Mantenimiento Políticas para la Unidad de Servicios Generales Guía Metodológica del Informe de Gestión Objetivos de las Unidades que intervienen en el Departamento de Administración Organigrama Funcional del Departamento de Administración Detalle de las Funciones, Actividades o Tareas			
		<b>Salidas</b>			
		Plan Operativo Mensual			
<b>Dependencia orgánica del proceso</b>		Departamento de Administración			
<b>Código</b>	P - ADMI - 001	<b>Fecha</b>	Enero - 01	<b>No. de Página</b>	2 de 16
Procedimiento					
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos	
3	Solicitar el Reporte de Desempeño Mensual del Departamento de Administración, que muestra la comparación de los resultados reales con los presupuestados y resalta las variaciones.	Jefe del Departamento de Administración	Departamento de Administración	Reporte de Desempeño Mensual	


		Identificación del Proceso			
<b>Nombre del proceso</b>		Planeación Operativa			
<b>Finalidad del proceso</b>		Seleccionar, organizar y presentar en forma integrada los objetivos, políticas, actividades y recursos asignados.			
<b>Personas que intervienen:</b>					
<b>Directa</b>		<b>Entradas</b>			
Director Administrativo – Financiero Presidente del Hospital Jefe del Departamento de Administración Analista de Presupuesto Analista de Contabilidad		Presupuesto Mensual de Gastos Generales Reporte Mensual de Gastos Generales Reporte de Desempeño Mensual Evaluación de Resultados Políticas para la Unidad de Adquisiciones Políticas para la Unidad de Activos Fijos y Bodega Políticas para la Venta de Activos Fijos o Inventarios Obsoletos, Malos, o de Poco Movimiento Políticas de Mantenimiento Preventivo de Activos Fijos Políticas para la Unidad de Mantenimiento Políticas para la Unidad de Servicios Generales Guía Metodológica del Informe de Gestión Objetivos de las Unidades que intervienen en el Departamento de Administración Organigrama Funcional del Departamento de Administración Detalle de las Funciones, Actividades o Tareas			
		<b>Salidas</b>			
		Plan Operativo Mensual			
<b>Dependencia orgánica del proceso</b>		Departamento de Administración			
<b>Código</b>	P - ADMI - 001	<b>Fecha</b>	Enero - 01	<b>No. de Página</b>	3 de 16
Procedimiento					
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos	
4	Entregar el Presupuesto Mensual de Gastos Generales del Departamento de Administración.	Analista de Presupuesto	Departamento Financiero		
5	Entregar el Reporte Mensual de Gastos Generales del Departamento de Administración.	Analista de Contabilidad	Departamento Financiero		


		Identificación del Proceso			
<b>Nombre del proceso</b>		Planeación Operativa			
<b>Finalidad del proceso</b>		Seleccionar, organizar y presentar en forma integrada los objetivos, políticas, actividades y recursos asignados.			
<b>Personas que intervienen:</b>					
<b>Directa</b>		<b>Entradas</b>			
Director Administrativo – Financiero Presidente del Hospital Jefe del Departamento de Administración Analista de Presupuesto Analista de Contabilidad		Presupuesto Mensual de Gastos Generales Reporte Mensual de Gastos Generales Reporte de Desempeño Mensual Evaluación de Resultados Políticas para la Unidad de Adquisiciones Políticas para la Unidad de Activos Fijos y Bodega Políticas para la Venta de Activos Fijos o Inventarios Obsoletos, Malos, o de Poco Movimiento Políticas de Mantenimiento Preventivo de Activos Fijos Políticas para la Unidad de Mantenimiento Políticas para la Unidad de Servicios Generales Guía Metodológica del Informe de Gestión Objetivos de las Unidades que intervienen en el Departamento de Administración Organigrama Funcional del Departamento de Administración Detalle de las Funciones, Actividades o Tareas			
		<b>Salidas</b>			
		Plan Operativo Mensual			
<b>Dependencia orgánica del proceso</b>		Departamento de Administración			
<b>Código</b>	P - ADMI - 001	<b>Fecha</b>	Enero - 01	<b>No. de Página</b>	4 de 16
Procedimiento					
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos	
6	Entregar el Reporte de Desempeño Mensual del Departamento de Administración.	Analista de Contabilidad	Departamento Financiero		
7	Revisar y analizar los resultados obtenidos del Reporte de Desempeño Mensual del Departamento de Administración, a fin de evaluar la eficiencia y la eficacia con la que se opera.	Jefe del Departamento de Administración	Departamento de Administración		


		Identificación del Proceso			
		<b>Nombre del proceso</b> Planeación Operativa <b>Finalidad del proceso</b> Seleccionar, organizar y presentar en forma integrada los objetivos, políticas, actividades y recursos asignados. <b>Personas que intervienen:</b>			
Directa		Entradas			
Director Administrativo – Financiero Presidente del Hospital Jefe del Departamento de Administración Analista de Presupuesto Analista de Contabilidad		Presupuesto Mensual de Gastos Generales Reporte Mensual de Gastos Generales Reporte de Desempeño Mensual Evaluación de Resultados Políticas para la Unidad de Adquisiciones Políticas para la Unidad de Activos Fijos y Bodega Políticas para la Venta de Activos Fijos o Inventarios Obsoletos, Malos, o de Poco Movimiento Políticas de Mantenimiento Preventivo de Activos Fijos Políticas para la Unidad de Mantenimiento Políticas para la Unidad de Servicios Generales Guía Metodológica del Informe de Gestión Objetivos de las Unidades que intervienen en el Departamento de Administración Organigrama Funcional del Departamento de Administración Detalle de las Funciones, Actividades o Tareas			
		Salidas			
		Plan Operativo Mensual			
Dependencia orgánica del proceso		Departamento de Administración			
Código	P - ADMI - 001	Fecha	Enero - 01	No. de Página	5 de 16
Procedimiento					
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos	
8	Identificar los problemas que se presentan en el Reporte de Desempeño Mensual del Departamento de Administración.	Jefe del Departamento de Administración	Departamento de Administración		
9	Identificar las nuevas necesidades del Departamento de Administración.	Jefe del Departamento de Administración	Departamento de Administración		




		Identificación del Proceso			
<b>Nombre del proceso</b>		Planeación Operativa			
<b>Finalidad del proceso</b>		Seleccionar, organizar y presentar en forma integrada los objetivos, políticas, actividades y recursos asignados.			
<b>Personas que intervienen:</b>					
<b>Directa</b>		<b>Entradas</b>			
Director Administrativo – Financiero Presidente del Hospital Jefe del Departamento de Administración Analista de Presupuesto Analista de Contabilidad		Presupuesto Mensual de Gastos Generales Reporte Mensual de Gastos Generales Reporte de Desempeño Mensual Evaluación de Resultados Políticas para la Unidad de Adquisiciones Políticas para la Unidad de Activos Fijos y Bodega Políticas para la Venta de Activos Fijos o Inventarios Obsoletos, Malos, o de Poco Movimiento Políticas de Mantenimiento Preventivo de Activos Fijos Políticas para la Unidad de Mantenimiento Políticas para la Unidad de Servicios Generales Guía Metodológica del Informe de Gestión Objetivos de las Unidades que intervienen en el Departamento de Administración Organigrama Funcional del Departamento de Administración Detalle de las Funciones, Actividades o Tareas			
		<b>Salidas</b>			
		Plan Operativo Mensual			
<b>Dependencia orgánica del proceso</b>		Departamento de Administración			
<b>Código</b>	P - ADMI - 001	<b>Fecha</b>	Enero - 01	<b>No. de Página</b>	6 de 16
Procedimiento					
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos	
10	Determinar las razones que generan las desviaciones del presupuesto.	Jefe del Departamento de Administración	Departamento de Administración		
11	Establecer acuerdos y definir prioridades.	Jefe del Departamento de Administración	Departamento de Administración		


		Identificación del Proceso			
		<b>Nombre del proceso</b> Planeación Operativa <b>Finalidad del proceso</b> Seleccionar, organizar y presentar en forma integrada los objetivos, políticas, actividades y recursos asignados. <b>Personas que intervienen:</b>			
Directa		Entradas			
Director Administrativo – Financiero Presidente del Hospital Jefe del Departamento de Administración Analista de Presupuesto Analista de Contabilidad		Presupuesto Mensual de Gastos Generales Reporte Mensual de Gastos Generales Reporte de Desempeño Mensual Evaluación de Resultados Políticas para la Unidad de Adquisiciones Políticas para la Unidad de Activos Fijos y Bodega Políticas para la Venta de Activos Fijos o Inventarios Obsoletos, Malos, o de Poco Movimiento Políticas de Mantenimiento Preventivo de Activos Fijos Políticas para la Unidad de Mantenimiento Políticas para la Unidad de Servicios Generales Guía Metodológica del Informe de Gestión Objetivos de las Unidades que intervienen en el Departamento de Administración Organigrama Funcional del Departamento de Administración Detalle de las Funciones, Actividades o Tareas			
		Salidas			
		Plan Operativo Mensual			
Dependencia orgánica del proceso		Departamento de Administración			
Código	P - ADMI - 001	Fecha	Enero - 01	No. de Página	7 de 16
Procedimiento					
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos	
12	Establecer estrategias generales para resolver los problemas encontrados.	Jefe del Departamento de Administración	Departamento de Administración		
13	Establecer Políticas para la Unidad de Adquisiciones.	Jefe del Departamento de Administración	Departamento de Administración	Políticas para la Unidad de Adquisiciones	

		Identificación del Proceso			
		<b>Nombre del proceso</b> Planeación Operativa <b>Finalidad del proceso</b> Seleccionar, organizar y presentar en forma integrada los objetivos, políticas, actividades y recursos asignados. <b>Personas que intervienen:</b>			
Directa		Entradas			
Director Administrativo – Financiero Presidente del Hospital Jefe del Departamento de Administración Analista de Presupuesto Analista de Contabilidad		Presupuesto Mensual de Gastos Generales Reporte Mensual de Gastos Generales Reporte de Desempeño Mensual Evaluación de Resultados Políticas para la Unidad de Adquisiciones Políticas para la Unidad de Activos Fijos y Bodega Políticas para la Venta de Activos Fijos o Inventarios Obsoletos, Malos, o de Poco Movimiento Políticas de Mantenimiento Preventivo de Activos Fijos Políticas para la Unidad de Mantenimiento Políticas para la Unidad de Servicios Generales Guía Metodológica del Informe de Gestión Objetivos de las Unidades que intervienen en el Departamento de Administración Organigrama Funcional del Departamento de Administración Detalle de las Funciones, Actividades o Tareas			
		Salidas			
		Plan Operativo Mensual			
Dependencia orgánica del proceso		Departamento de Administración			
Código	P - ADMI - 001	Fecha	Enero - 01	No. de Página	8 de 16
Procedimiento					
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos	
14	Establecer Políticas para la Unidad de Activos Fijos y Bodega.	Jefe del Departamento de Administración	Departamento de Administración	Políticas para la Unidad de Activos Fijos y Bodega	
15	Establecer Políticas para la Venta de Activos Fijos o Inventarios Obsoletos, Malos, o de Poco Movimiento.	Jefe del Departamento de Administración	Departamento de Administración	Políticas para la Venta de Activos Fijos o Inventarios Obsoletos, Malos, o de Poco Movimiento	

		Identificación del Proceso			
<b>Nombre del proceso</b>		Planeación Operativa			
<b>Finalidad del proceso</b>		Seleccionar, organizar y presentar en forma integrada los objetivos, políticas, actividades y recursos asignados.			
<b>Personas que intervienen:</b>					
<b>Directa</b>		<b>Entradas</b>			
Director Administrativo – Financiero Presidente del Hospital Jefe del Departamento de Administración Analista de Presupuesto Analista de Contabilidad		Presupuesto Mensual de Gastos Generales Reporte Mensual de Gastos Generales Reporte de Desempeño Mensual Evaluación de Resultados Políticas para la Unidad de Adquisiciones Políticas para la Unidad de Activos Fijos y Bodega Políticas para la Venta de Activos Fijos o Inventarios Obsoletos, Malos, o de Poco Movimiento Políticas de Mantenimiento Preventivo de Activos Fijos Políticas para la Unidad de Mantenimiento Políticas para la Unidad de Servicios Generales Guía Metodológica del Informe de Gestión Objetivos de las Unidades que intervienen en el Departamento de Administración Organigrama Funcional del Departamento de Administración Detalle de las Funciones, Actividades o Tareas			
		<b>Salidas</b>			
		Plan Operativo Mensual			
<b>Dependencia orgánica del proceso</b>		Departamento de Administración			
<b>Código</b>	P - ADMI - 001	<b>Fecha</b>	Enero - 01	<b>No. de Página</b>	9 de 16
Procedimiento					
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos	
16	Establecer Políticas de Mantenimiento Preventivo de Activos Fijos.	Jefe del Departamento de Administración	Departamento de Administración	Políticas de Mantenimiento Preventivo de Activos Fijos	
17	Establecer Políticas para la Unidad de Mantenimiento.	Jefe del Departamento de Administración	Departamento de Administración	Políticas para la Unidad de Mantenimiento	


		Identificación del Proceso			
<b>Nombre del proceso</b>		Planeación Operativa			
<b>Finalidad del proceso</b>		Seleccionar, organizar y presentar en forma integrada los objetivos, políticas, actividades y recursos asignados.			
<b>Personas que intervienen:</b>					
<b>Directa</b>		<b>Entradas</b>			
Director Administrativo – Financiero Presidente del Hospital Jefe del Departamento de Administración Analista de Presupuesto Analista de Contabilidad		Presupuesto Mensual de Gastos Generales Reporte Mensual de Gastos Generales Reporte de Desempeño Mensual Evaluación de Resultados Políticas para la Unidad de Adquisiciones Políticas para la Unidad de Activos Fijos y Bodega Políticas para la Venta de Activos Fijos o Inventarios Obsoletos, Malos, o de Poco Movimiento Políticas de Mantenimiento Preventivo de Activos Fijos Políticas para la Unidad de Mantenimiento Políticas para la Unidad de Servicios Generales Guía Metodológica del Informe de Gestión Objetivos de las Unidades que intervienen en el Departamento de Administración Organigrama Funcional del Departamento de Administración Detalle de las Funciones, Actividades o Tareas			
		<b>Salidas</b>			
		Plan Operativo Mensual			
<b>Dependencia orgánica del proceso</b>		Departamento de Administración			
<b>Código</b>	P - ADMI - 001	<b>Fecha</b>	Enero - 01	<b>No. de Página</b>	10 de 16
Procedimiento					
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos	
18	Establecer Políticas para la Unidad de Servicios Generales.	Jefe del Departamento de Administración	Departamento de Administración	Políticas para la Unidad de Servicios Generales	
19	Establecer una Guía Metodológica para la elaboración del Informe de Gestión.	Jefe del Departamento de Administración	Departamento de Administración	Guía Metodológica para la elaboración del Informe de Gestión	

		Identificación del Proceso			
<b>Nombre del proceso</b>		Planeación Operativa			
<b>Finalidad del proceso</b>		Seleccionar, organizar y presentar en forma integrada los objetivos, políticas, actividades y recursos asignados.			
<b>Personas que intervienen:</b>					
<b>Directa</b>		<b>Entradas</b>			
Director Administrativo – Financiero Presidente del Hospital Jefe del Departamento de Administración Analista de Presupuesto Analista de Contabilidad		Presupuesto Mensual de Gastos Generales Reporte Mensual de Gastos Generales Reporte de Desempeño Mensual Evaluación de Resultados Políticas para la Unidad de Adquisiciones Políticas para la Unidad de Activos Fijos y Bodega Políticas para la Venta de Activos Fijos o Inventarios Obsoletos, Malos, o de Poco Movimiento Políticas de Mantenimiento Preventivo de Activos Fijos Políticas para la Unidad de Mantenimiento Políticas para la Unidad de Servicios Generales Guía Metodológica del Informe de Gestión Objetivos de las Unidades que intervienen en el Departamento de Administración Organigrama Funcional del Departamento de Administración Detalle de las Funciones, Actividades o Tareas			
		<b>Salidas</b>			
		Plan Operativo Mensual			
<b>Dependencia orgánica del proceso</b>		Departamento de Administración			
<b>Código</b>	P - ADMI - 001	<b>Fecha</b>	Enero - 01	<b>No. de Página</b>	11 de 16
Procedimiento					
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos	
20	Fijar claramente los Objetivos de las Unidades que intervienen en el Departamento de Administración.	Jefe del Departamento de Administración	Departamento de Administración	Objetivos	
21	Elaborar un Organigrama Funcional del Departamento de Administración, para saber con claridad las secciones y jerarquía del personal y orden en el mando.	Jefe del Departamento de Administración	Departamento de Administración	Organigrama Funcional	


		Identificación del Proceso			
<b>Nombre del proceso</b>		Planeación Operativa			
<b>Finalidad del proceso</b>		Seleccionar, organizar y presentar en forma integrada los objetivos, políticas, actividades y recursos asignados.			
<b>Personas que intervienen:</b>					
<b>Directa</b>		<b>Entradas</b>			
Director Administrativo – Financiero Presidente del Hospital Jefe del Departamento de Administración Analista de Presupuesto Analista de Contabilidad		Presupuesto Mensual de Gastos Generales Reporte Mensual de Gastos Generales Reporte de Desempeño Mensual Evaluación de Resultados Políticas para la Unidad de Adquisiciones Políticas para la Unidad de Activos Fijos y Bodega Políticas para la Venta de Activos Fijos o Inventarios Obsoletos, Malos, o de Poco Movimiento Políticas de Mantenimiento Preventivo de Activos Fijos Políticas para la Unidad de Mantenimiento Políticas para la Unidad de Servicios Generales Guía Metodológica del Informe de Gestión Objetivos de las Unidades que intervienen en el Departamento de Administración Organigrama Funcional del Departamento de Administración Detalle de las Funciones, Actividades o Tareas			
		<b>Salidas</b>			
		Plan Operativo Mensual			
<b>Dependencia orgánica del proceso</b>		Departamento de Administración			
<b>Código</b>	P - ADMI - 001	<b>Fecha</b>	Enero - 01	<b>No. de Página</b>	12 de 16
Procedimiento					
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos	
22	Planificar las Funciones, Actividades o Tareas a realizar por las diversas Unidades que conforman el Departamento de Administración.	Jefe del Departamento de Administración	Departamento de Administración	Detalle de las Funciones, Actividades o Tareas	

		Identificación del Proceso			
<b>Nombre del proceso</b>		Planeación Operativa			
<b>Finalidad del proceso</b>		Seleccionar, organizar y presentar en forma integrada los objetivos, políticas, actividades y recursos asignados.			
<b>Personas que intervienen:</b>					
<b>Directa</b>		<b>Entradas</b>			
Director Administrativo – Financiero Presidente del Hospital Jefe del Departamento de Administración Analista de Presupuesto Analista de Contabilidad		Presupuesto Mensual de Gastos Generales Reporte Mensual de Gastos Generales Reporte de Desempeño Mensual Evaluación de Resultados Políticas para la Unidad de Adquisiciones Políticas para la Unidad de Activos Fijos y Bodega Políticas para la Venta de Activos Fijos o Inventarios Obsoletos, Malos, o de Poco Movimiento Políticas de Mantenimiento Preventivo de Activos Fijos Políticas para la Unidad de Mantenimiento Políticas para la Unidad de Servicios Generales Guía Metodológica del Informe de Gestión Objetivos de las Unidades que intervienen en el Departamento de Administración Organigrama Funcional del Departamento de Administración Detalle de las Funciones, Actividades o Tareas			
		<b>Salidas</b>			
		Plan Operativo Mensual			
<b>Dependencia orgánica del proceso</b>		Departamento de Administración			
<b>Código</b>	P - ADMI - 001	<b>Fecha</b>	Enero - 01	<b>No. de Página</b>	13 de 16
Procedimiento					
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos	
23	Aplicar las sugerencias y recomendaciones que el departamento de auditoría o entidades externas de regulación y vigilancia han hecho para el mejoramiento de los procesos que intervienen en el Departamento de Administración.	Jefe del Departamento de Administración	Departamento de Administración		




		Identificación del Proceso			
<b>Nombre del proceso</b>		Planeación Operativa			
<b>Finalidad del proceso</b>		Seleccionar, organizar y presentar en forma integrada los objetivos, políticas, actividades y recursos asignados.			
<b>Personas que intervienen:</b>					
<b>Directa</b>		<b>Entradas</b>			
Director Administrativo – Financiero Presidente del Hospital Jefe del Departamento de Administración Analista de Presupuesto Analista de Contabilidad		Presupuesto Mensual de Gastos Generales Reporte Mensual de Gastos Generales Reporte de Desempeño Mensual Evaluación de Resultados Políticas para la Unidad de Adquisiciones Políticas para la Unidad de Activos Fijos y Bodega Políticas para la Venta de Activos Fijos o Inventarios Obsoletos, Malos, o de Poco Movimiento Políticas de Mantenimiento Preventivo de Activos Fijos Políticas para la Unidad de Mantenimiento Políticas para la Unidad de Servicios Generales Guía Metodológica del Informe de Gestión Objetivos de las Unidades que intervienen en el Departamento de Administración Organigrama Funcional del Departamento de Administración Detalle de las Funciones, Actividades o Tareas			
		<b>Salidas</b>			
		Plan Operativo Mensual			
<b>Dependencia orgánica del proceso</b>		Departamento de Administración			
<b>Código</b>	P - ADMI - 001	<b>Fecha</b>	Enero - 01	<b>No. de Página</b>	14 de 16
Procedimiento					
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos	
24	Elaborar el Plan Operativo Mensual	Jefe del Departamento de Administración	Departamento de Administración	Plan Operativo Mensual	
25	Remitir al Director Administrativo – Financiero y al Presidente del Hospital el Plan Operativo Mensual para revisión y aprobación.	Jefe del Departamento de Administración	Departamento de Administración		

		Identificación del Proceso			
		<p><b>Nombre del proceso</b> Planeación Operativa</p> <p><b>Finalidad del proceso</b> Seleccionar, organizar y presentar en forma integrada los objetivos, políticas, actividades y recursos asignados.</p> <p><b>Personas que intervienen:</b></p>			
Directa		Entradas			
Director Administrativo – Financiero Presidente del Hospital Jefe del Departamento de Administración Analista de Presupuesto Analista de Contabilidad		Presupuesto Mensual de Gastos Generales Reporte Mensual de Gastos Generales Reporte de Desempeño Mensual Evaluación de Resultados Políticas para la Unidad de Adquisiciones Políticas para la Unidad de Activos Fijos y Bodega Políticas para la Venta de Activos Fijos o Inventarios Obsoletos, Malos, o de Poco Movimiento Políticas de Mantenimiento Preventivo de Activos Fijos Políticas para la Unidad de Mantenimiento Políticas para la Unidad de Servicios Generales Guía Metodológica del Informe de Gestión Objetivos de las Unidades que intervienen en el Departamento de Administración Organigrama Funcional del Departamento de Administración Detalle de las Funciones, Actividades o Tareas			
		Salidas			
		Plan Operativo Mensual			
Dependencia orgánica del proceso		Departamento de Administración			
Código	P - ADMI - 001	Fecha	Enero - 01	No. de Página	15 de 16
Procedimiento					
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos	
26	Revisar el Plan Operativo Mensual. Si existe alguna observación o recomendación se remite el Plan Operativo Mensual al Jefe del Departamento de Administración para su ajuste.	Director Administrativo – Financiero Presidente	Dirección Administrativa – Financiera Presidencia		
	Ajustar el Plan Operativo Mensual.	Jefe del Departamento de Administración	Departamento de Administración		

		Identificación del Proceso			
		<p><b>Nombre del proceso</b> Planeación Operativa</p> <p><b>Finalidad del proceso</b> Seleccionar, organizar y presentar en forma integrada los objetivos, políticas, actividades y recursos asignados.</p> <p><b>Personas que intervienen:</b></p>			
Directa		Entradas			
Director Administrativo – Financiero Presidente del Hospital Jefe del Departamento de Administración Analista de Presupuesto Analista de Contabilidad		Presupuesto Mensual de Gastos Generales Reporte Mensual de Gastos Generales Reporte de Desempeño Mensual Evaluación de Resultados Políticas para la Unidad de Adquisiciones Políticas para la Unidad de Activos Fijos y Bodega Políticas para la Venta de Activos Fijos o Inventarios Obsoletos, Malos, o de Poco Movimiento Políticas de Mantenimiento Preventivo de Activos Fijos Políticas para la Unidad de Mantenimiento Políticas para la Unidad de Servicios Generales Guía Metodológica del Informe de Gestión Objetivos de las Unidades que intervienen en el Departamento de Administración Organigrama Funcional del Departamento de Administración Detalle de las Funciones, Actividades o Tareas			
		Salidas			
		Plan Operativo Mensual			
Dependencia orgánica del proceso		Departamento de Administración			
Código	P - ADMI - 001	Fecha	Enero - 01	No. de Página	16 de 16
Procedimiento					
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos	
26	Caso contrario se aprueba el Plan Operativo Mensual.	Director Administrativo – Financiero Presidente	Dirección Administrativa – Financiera Presidencia		
27	Emitir el Plan Operativo Mensual.	Jefe del Departamento de Administración	Departamento de Administración		

## Cuadro 2: Proceso Clave Gestión de Insumos Médicos

		<b>Identificación del Proceso</b>			
<b>Nombre del proceso</b>		Gestión de Insumos médicos			
<b>Finalidad del proceso</b>		Gestionar los insumos médicos solicitados por las áreas clínicas			
<b>Personas que intervienen:</b>					
<b>Directa</b>		<b>Entradas</b>			
Director Administrativo – Financiero		Listado de insumos médicos			
Jefe del Departamento de Administración		Informe de existencias			
Jefe de Unidad de Adquisiciones		Disponibilidad presupuestal			
Analista de Adquisiciones		Planilla resumen de cotizaciones			
Guardalmacén		Orden de compra			
Asistente Administrativa		Solicitud de adquisición			
Jefe del Área de Enfermería		<b>Salidas</b>			
		Factura			
		Acta de recepción de insumos			
		Acta de entrega de los insumos			
<b>Dependencia orgánica del proceso</b>		Unidad de Adquisiciones y Unidad de Activos Fijos y Bodega			
<b>Código</b>	P - ADMI – 002	<b>Fecha</b>	Enero - 01	<b>No. de Página</b>	1 de 7
<b>Procedimiento</b>					
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos	
1	Determinar el listado semanal de insumos médicos para las diferentes áreas clínicas.	Jefe del área de enfermería	Área de enfermería	Listado semanal de insumos	
2	Revisar semanalmente el nivel de existencias de los insumos e informar al jefe de activos fijos y bodega si están por debajo del stock, en caso de ser así informar al Jefe de Activos Fijos y Bodega y elaborar un listado de insumos para reposición de inventario y enviarlo a la Unidad de Adquisiciones. Caso contrario se continúa con la actividad número 25.	Guardalmacén	Unidad de Activos Fijos y Bodega	Informe de existencias Listado semanal de insumos para reposición de inventario	


Directa		Entradas			
		Director Administrativo – Financiero Jefe del Departamento de Administración Jefe de Unidad de Adquisiciones Analista de Adquisiciones Guardalmacén Asistente Administrativa Jefe del Área de Enfermería		Listado de insumos médicos Informe de existencias Disponibilidad presupuestal Planilla resumen de cotizaciones Orden de compra Solicitud de adquisición	
Salidas				Factura Acta de recepción de insumos Acta de entrega de los insumos	
Dependencia orgánica del proceso		Unidad de Adquisiciones y Unidad de Activos Fijos y Bodega			
Código	P - ADMI – 002	Fecha	Enero - 01	No. de Página	2 de 7
Procedimiento					
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos	
3	Revisar semanalmente el listado final de insumos para reposición de inventario.	Jefe de Unidad de Adquisiciones	Unidad de Adquisiciones	Listado final de insumos revisado	
4	Establecer los insumos a adquirir acorde a las políticas de adquisición.	Jefe del Departamento de Administración	Departamento de Administración		
5	Realizar un listado de los insumos solicitados para cotizar.	Analista de adquisiciones	Unidad de Adquisiciones	Listado de insumos	
6	Determinar el punto de reposición.	Jefe de Unidad de Adquisiciones	Unidad de Adquisiciones		
7	Calcular la cantidad requerida y comunicar al jefe del departamento administrativo.	Jefe de Unidad de Adquisiciones	Unidad de Adquisiciones		




### Identificación del Proceso

**Nombre del proceso** Gestión de Insumos médicos  
**Finalidad del proceso** Gestionar los insumos médicos solicitados por las áreas clínicas

**Personas que intervienen:**

		Identificación del Proceso			
<b>Nombre del proceso</b>		Gestión de Insumos médicos			
<b>Finalidad del proceso</b>		Gestionar los insumos médicos solicitados por las áreas clínicas			
<b>Personas que intervienen:</b>					
<b>Directa</b>			<b>Entradas</b>		
Director Administrativo – Financiero			Listado de insumos médicos		
Jefe del Departamento de Administración			Informe de existencias		
Jefe de Unidad de Adquisiciones			Disponibilidad presupuestal		
Analista de Adquisiciones			Planilla resumen de cotizaciones		
Guardalmacén			Orden de compra		
Asistente Administrativa			Solicitud de adquisición		
Jefe del Área de Enfermería			<b>Salidas</b>		
			Factura		
			Acta de recepción de insumos		
			Acta de entrega de los insumos		
<b>Dependencia orgánica del proceso</b>			Unidad de Adquisiciones y Unidad de Activos Fijos y Bodega		
<b>Código</b>	P - ADMI – 002	<b>Fecha</b>	Enero - 01	<b>No. de Página</b>	3 de 7
Procedimiento					
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos	
8	Determinar la disponibilidad del presupuesto. Si hay presupuesto se continua con la siguiente actividad, caso contrario se informa al Director Administrativo - Financiero para que autorice la modificación del mismo.	Jefe del Departamento de Administración	Departamento de Administración	Disponibilidad presupuestal	
	Evaluar la necesidad del insumo. Si es indispensable se autoriza la modificación del presupuesto y continúa con la siguiente actividad.	Director Administrativo - Financiero	Dirección Administrativa - Financiera		
	Caso contrario se rechaza la orden de compra, se informa al Jefe del Departamento de Administración y se sugiere alternativas de solución.				

		Identificación del Proceso			
<b>Nombre del proceso</b>		Gestión de Insumos médicos			
<b>Finalidad del proceso</b>		Gestionar los insumos médicos solicitados por las áreas clínicas			
<b>Personas que intervienen:</b>					
<b>Directa</b>		<b>Entradas</b>			
Director Administrativo – Financiero		Listado de insumos médicos			
Jefe del Departamento de Administración		Informe de existencias			
Jefe de Unidad de Adquisiciones		Disponibilidad presupuestal			
Analista de Adquisiciones		Planilla resumen de cotizaciones			
Guardalmacén		Orden de compra			
Asistente Administrativa		Solicitud de adquisición			
Jefe del Área de Enfermería		<b>Salidas</b>			
		Factura			
		Acta de recepción de insumos			
		Acta de entrega de los insumos			
<b>Dependencia orgánica del proceso</b>		Unidad de Adquisiciones y Unidad de Activos Fijos y Bodega			
<b>Código</b>	P - ADMI – 002	<b>Fecha</b>	Enero - 01	<b>No. de Página</b>	4 de 7
Procedimiento					
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos	
9	Solicitar cotizaciones y hacer una planilla resumen de todas las cotizaciones realizadas.	Analista de adquisiciones	Unidad de Adquisiciones	Planilla resumen de cotizaciones	
10	Verificar que La planilla resumen sea archivada de manera ordenada y secuencial.	Analista de adquisiciones	Unidad de Adquisiciones		
11	Revisar las estadísticas e información sobre compras, así como la comparación de cifras y precios anteriores con los existentes.	Jefe de la Unidad de Adquisiciones	Unidad de Adquisiciones		
12	Evaluar la planilla resumen de cotizaciones, destinar el proveedor y priorizar la compra.	Jefe del Departamento de Administración	Departamento de Administración		
13	Evaluar la vigencia de las cotizaciones.	Jefe de Unidad de Adquisiciones	Unidad de Adquisiciones		

Directa		Entradas			
		Director Administrativo – Financiero Jefe del Departamento de Administración Jefe de Unidad de Adquisiciones Analista de Adquisiciones Guardalmacén Asistente Administrativa Jefe del Área de Enfermería		Listado de insumos médicos Informe de existencias Disponibilidad presupuestal Planilla resumen de cotizaciones Orden de compra Solicitud de adquisición	
Salidas				Factura Acta de recepción de insumos Acta de entrega de los insumos	
Dependencia orgánica del proceso		Unidad de Adquisiciones y Unidad de Activos Fijos y Bodega			
Código	P - ADMI – 002	Fecha	Enero - 01	No. de Página	5 de 7
Procedimiento					
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos	
14	Realizar la orden de compra.	Analista de Adquisiciones	Unidad de Adquisiciones	Orden de compra	
15	Confirmar con el proveedor la disponibilidad, el transporte y la fecha de entrega e informar al Director Administrativo – Financiero para que autorice la orden de compra.	Jefe de Unidad de Adquisiciones	Unidad de Adquisiciones		
16	Autorizar la orden de compra mediante firmas de responsabilidad emitida por el Jefe Departamental.	Director administrativo – financiero	Dirección Administrativa – Financiera	Orden de compra aprobada	
17	Enviar la orden de compra a los proveedores y archivar copias.	Analista de adquisiciones	Unidad de Adquisiciones		
18	Verificar la correspondencia de factura y orden de compra.	Asistente Administrativa	Departamento de Administración	Factura Orden de compra	


**Identificación del Proceso**

**Nombre del proceso** Gestión de Insumos médicos  
**Finalidad del proceso** Gestionar los insumos médicos solicitados por las áreas clínicas

**Personas que intervienen:**



Directa		Entradas			
		Director Administrativo – Financiero Jefe del Departamento de Administración Jefe de Unidad de Adquisiciones Analista de Adquisiciones Guardalmacén Asistente Administrativa Jefe del Área de Enfermería		Listado de insumos médicos Informe de existencias Disponibilidad presupuestal Planilla resumen de cotizaciones Orden de compra Solicitud de adquisición	
Dependencia orgánica del proceso				Unidad de Adquisiciones y Unidad de Activos Fijos y Bodega	
Código	P - ADMI – 002	Fecha	Enero - 01	No. de Página	6 de 7
Procedimiento					
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos	
19	Enviar a Contabilidad la factura y orden de compra.	Asistente administrativa	Departamento de Administración		
20	Realizar el acta de recepción y aceptar los insumos siempre y cuando cumplan con los requisitos mínimos necesarios, de lo contrario informar al proveedor.	Guardalmacén	Unidad de Activos Fijos y Bodega	Acta de recepción de insumos	
21	Registrar contablemente en el sistema la transacción y efectuar el pago al proveedor.	Analista de Contabilidad	Financiero		
22	Actualizar Kardex, calcular el nuevo saldo y registrar fechas de vencimiento.	Guardalmacén	Unidad de Activos Fijos y Bodega	Kardex actualizado	
23	Organizar insumos para rotación y recibir orden de compra y factura.	Guardalmacén	Unidad de Activos Fijos y Bodega		


**Identificación del Proceso**


**Nombre del proceso** Gestión de Insumos médicos  
**Finalidad del proceso** Gestionar los insumos médicos solicitados por las áreas clínicas  
**Personas que intervienen:**


Directa		Entradas			
		Director Administrativo – Financiero Jefe del Departamento de Administración Jefe de Unidad de Adquisiciones Analista de Adquisiciones Guardalmacén Asistente Administrativa Jefe del Área de Enfermería		Listado de insumos médicos Informe de existencias Disponibilidad presupuestal Planilla resumen de cotizaciones Orden de compra Solicitud de adquisición	
Dependencia orgánica del proceso				Unidad de Adquisiciones y Unidad de Activos Fijos y Bodega	
Código	P - ADMI – 002	Fecha	Enero - 01	No. de Página	7 de 7
Procedimiento					
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos	
24	Recibir la solicitud de adquisición.	Guardalmacén	Unidad de Activos Fijos y Bodega	Solicitud de adquisición	
25	Verificar las existencias para responder a la solicitud y realizar la entrega de los insumos solicitados.	Guardalmacén	Unidad de Activos Fijos y Bodega		
26	Archivar la solicitud de adquisición.	Guardalmacén	Unidad de Activos Fijos y Bodega		
27	Realizar acta de entrega de los insumos.	Guardalmacén	Unidad de Activos Fijos y Bodega	Acta de entrega de los insumos	
28	Archivar acta de entrega de los insumos con su respectiva firma del solicitante.	Guardalmacén	Unidad de Activos Fijos y Bodega		



**Identificación del Proceso**


**Nombre del proceso** Gestión de Insumos médicos  
**Finalidad del proceso** Gestionar los insumos médicos solicitados por las áreas clínicas  
**Personas que intervienen:**


**Cuadro 3: Proceso Clave Gestión de Materiales y Suministros**


<b>Identificación del Proceso</b>				
				
<b>Nombre del proceso</b>		Gestión de Materiales y suministros		
<b>Finalidad del proceso</b>		Gestionar los materiales y suministros solicitados por las áreas del Hospital		
<b>Personas que intervienen:</b>				
<b>Directa</b>		<b>Entradas</b>		
Director Administrativo – Financiero Jefe Departamental Jefe del Departamento de Administración Jefe de Unidad de Adquisiciones Jefe de Unidad de Activos Fijos y Bodega Asistente Administrativa Analista de Adquisiciones Analista de Contabilidad Guardalmacén		Requisición de materiales y suministros Solicitud de compra Oficio de justificación para la compra Cotización Orden de compra Solicitud de adquisición		
		<b>Salidas</b>		
		Factura Acta de recepción de materiales y suministros Acta de entrega de los materiales y suministros		
<b>Dependencia orgánica del proceso</b>		Unidad de Adquisiciones y Unidad de Activos Fijos y Bodega		
<b>Código</b>	P - ADMI – 003	<b>Fecha</b>	Enero - 01	<b>No. de Página</b>
<b>Procedimientos para la requisición de materiales y suministros</b>				
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos
1	Llenar el formato de requisición de materiales y suministros firmado por el Jefe de la Unidad Solicitante y enviar el documento a la Unidad de Activos Fijos y Bodega para que hagan la entrega del pedido.	Jefe departamental	Todos los departamentos del hospital	Requisición de materiales y suministros

<b>Identificación del Proceso</b>				
				
<b>Nombre del proceso</b>		Gestión de Materiales y suministros		
<b>Finalidad del proceso</b>		Gestionar los materiales y suministros solicitados por las áreas del Hospital		
<b>Personas que intervienen:</b>				
<b>Directa</b>		<b>Entradas</b>		
Director Administrativo – Financiero Jefe Departamental Jefe del Departamento de Administración Jefe de Unidad de Adquisiciones Jefe de Unidad de Activos Fijos y Bodega Asistente Administrativa Analista de Adquisiciones Analista de Contabilidad Guardalmacén		Requisición de materiales y suministros Solicitud de compra Oficio de justificación para la compra Cotización Orden de compra Solicitud de adquisición		
		<b>Salidas</b>		
		Factura Acta de recepción de materiales y suministros Acta de entrega de los materiales y suministros		
<b>Dependencia orgánica del proceso</b>		Unidad de Adquisiciones y Unidad de Activos Fijos y Bodega		
<b>Código</b>	P - ADMI – 003	<b>Fecha</b>	Enero - 01	<b>No. de Página</b>
<b>Procedimientos para la requisición de materiales y suministros</b>				
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos
2	Recibir y revisar las requisiciones, cotejando existencias con el encargado de la bodega.	Jefe de la Unidad de Activos fijos y Bodega	Unidad de Activos Fijos y Bodega	
3	Si no se tiene en stock los materiales y suministros requeridos, se realiza la solicitud de compra conforme a las políticas de adquisición y a la disponibilidad presupuestal.	Analista de Adquisiciones	Unidad de Adquisiciones	Solicitud de compra


<b>Identificación del Proceso</b>				
				
<b>Nombre del proceso</b>		Gestión de Materiales y suministros		
<b>Finalidad del proceso</b>		Gestionar los materiales y suministros solicitados por las áreas del Hospital		
<b>Personas que intervienen:</b>				
<b>Directa</b>		<b>Entradas</b>		
Director Administrativo – Financiero		Requisición de materiales y suministros		
Jefe Departamental		Solicitud de compra		
Jefe del Departamento de Administración		Oficio de justificación para la compra		
Jefe de Unidad de Adquisiciones		Cotización		
Jefe de Unidad de Activos Fijos y Bodega		Orden de compra		
Asistente Administrativa		Solicitud de adquisición		
Analista de Adquisiciones		<b>Salidas</b>		
Analista de Contabilidad		Factura		
Guardalmacén		Acta de recepción de materiales y suministros		
		Acta de entrega de los materiales y suministros		
<b>Dependencia orgánica del proceso</b>		Unidad de Adquisiciones y Unidad de Activos Fijos y Bodega		
<b>Código</b>	P - ADMI – 003	<b>Fecha</b>	Enero - 01	<b>No. de Página</b>
				3 de 11
<b>Procedimientos para la requisición de materiales y suministros</b>				
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos
3	Si no hay presupuesto se niega la solicitud de compra del material o suministro con la nota aclaratoria del porqué del rechazo.  Caso contrario continúa con la Gestión de Materiales y Suministros.	Jefe del Departamento de Administración	Departamento de Administración	

<b>Identificación del Proceso</b>				
				
<b>Nombre del proceso</b>		Gestión de Materiales y suministros		
<b>Finalidad del proceso</b>		Gestionar los materiales y suministros solicitados por las áreas del Hospital		
<b>Personas que intervienen:</b>				
<b>Directa</b>		<b>Entradas</b>		
Director Administrativo – Financiero Jefe Departamental Jefe del Departamento de Administración Jefe de Unidad de Adquisiciones Jefe de Unidad de Activos Fijos y Bodega Asistente Administrativa Analista de Adquisiciones Analista de Contabilidad Guardalmacén		Requisición de materiales y suministros Solicitud de compra Oficio de justificación para la compra Cotización Orden de compra Solicitud de adquisición		
		<b>Salidas</b>		
		Factura Acta de recepción de materiales y suministros Acta de entrega de los materiales y suministros		
<b>Dependencia orgánica del proceso</b>		Unidad de Adquisiciones y Unidad de Activos Fijos y Bodega		
<b>Código</b>	P - ADMI – 003	<b>Fecha</b>	Enero - 01	<b>No. de Página</b>
<b>Procedimientos para la requisición de materiales y suministros</b>				
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos
3	En casos especiales donde la adquisición del material o suministro es sumamente necesaria el Jefe del Departamento o Unidad Solicitante elabora un oficio en el cual se justifica el material o el suministro solicitado y envía el documento dirigido al Jefe del Departamento de Administración para corroborar la necesidad del artículo.	Jefe departamental	Todos los departamentos del Hospital	Oficio de justificación para la compra

<b>Identificación del Proceso</b>				
				
<b>Nombre del proceso</b>		Gestión de Materiales y suministros		
<b>Finalidad del proceso</b>		Gestionar los materiales y suministros solicitados por las áreas del Hospital		
<b>Personas que intervienen:</b>				
<b>Directa</b>		<b>Entradas</b>		
Director Administrativo – Financiero Jefe Departamental Jefe del Departamento de Administración Jefe de Unidad de Adquisiciones Jefe de Unidad de Activos Fijos y Bodega Asistente Administrativa Analista de Adquisiciones Analista de Contabilidad Guardalmacén		Requisición de materiales y suministros Solicitud de compra Oficio de justificación para la compra Cotización Orden de compra Solicitud de adquisición		
		<b>Salidas</b>		
		Factura Acta de recepción de materiales y suministros Acta de entrega de los materiales y suministros		
<b>Dependencia orgánica del proceso</b>		Unidad de Adquisiciones y Unidad de Activos Fijos y Bodega		
<b>Código</b>	P - ADMI – 003	<b>Fecha</b>	Enero - 01	<b>No. de Página</b>
<b>Procedimientos para la requisición de materiales y suministros</b>				
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos
3	Consultar con la Dirección Administrativa y Financiera sobre la posibilidad de realizar una modificación al presupuesto.  Autorizar la modificación del presupuesto y continúa con la Gestión de Materiales y Suministros.	Jefe del Departamento de Administración  Director Administrativo - Financiero	Departamento de Administración  Dirección Administrativa - financiera	


		Identificación del Proceso			
		Nombre del proceso		Gestión de Materiales y suministros	
Finalidad del proceso		Gestionar los materiales y suministros solicitados por las áreas del Hospital			
Personas que intervienen:					
Directa		Entradas			
Director Administrativo – Financiero Jefe Departamental Jefe del Departamento de Administración Jefe de Unidad de Adquisiciones Jefe de Unidad de Activos Fijos y Bodega Asistente Administrativa Analista de Adquisiciones Analista de Contabilidad Guardalmacén		Requisición de materiales y suministros			
		Solicitud de compra Oficio de justificación para la compra Cotización Orden de compra Solicitud de adquisición			
		Salidas			
		Factura Acta de recepción de materiales y suministros Acta de entrega de los materiales y suministros			
Dependencia orgánica del proceso		Unidad de Adquisiciones y Unidad de Activos Fijos y Bodega			
Código	P - ADMI – 003	Fecha	Enero - 01	No. de Página	6 de 11
<b>Procedimientos para la requisición de materiales y suministros</b>					
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos	
3	Si el material solicitado se tiene en stock, el Jefe de la Unidad de Activos Fijos y Bodega envía al guardalmacén la requisición autorizada con las firmas responsables. <i>(Las firmas responsables corresponden al jefe del departamento administrativo quien certifica la necesidad, el jefe de la unidad solicitante quien es el responsable de la utilización de los artículos solicitados y que a su vez verifica que las cantidades solicitadas en su departamento sean las adecuadas y finalmente la firma del jefe de unidad de activos fijos y bodega quien es el responsable de la entrega del material o suministro)</i>	Jefe de unidad de Activos fijos y Bodega	Unidad de Activos Fijos y Bodega	Requisición autorizada	




		<b>Identificación del Proceso</b>			
		<b>Nombre del proceso</b> Gestión de Materiales y suministros <b>Finalidad del proceso</b> Gestionar los materiales y suministros solicitados por las áreas del Hospital <b>Personas que intervienen:</b>			
<b>Directa</b>		<b>Entradas</b>			
Director Administrativo – Financiero Jefe Departamental Jefe del Departamento de Administración Jefe de Unidad de Adquisiciones Jefe de Unidad de Activos Fijos y Bodega Asistente Administrativa Analista de Adquisiciones Analista de Contabilidad Guardalmacén		Requisición de materiales y suministros Solicitud de compra Oficio de justificación para la compra Cotización Orden de compra Solicitud de adquisición			
		<b>Salidas</b>			
		Factura Acta de recepción de materiales y suministros Acta de entrega de los materiales y suministros			
<b>Dependencia orgánica del proceso</b>		Unidad de Adquisiciones y Unidad de Activos Fijos y Bodega			
<b>Código</b>	P - ADMI – 003	<b>Fecha</b>	Enero - 01	<b>No. de Página</b>	7 de 11
<b>Procedimientos para la requisición de materiales y suministros</b>					
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos	
4	Archivar la requisición autorizada con las firmas responsables.	Guardalmacén	Unidad de Activos Fijos y Bodega		
5	Realizar la cotización conforme a las políticas de adquisición.	Analista de Adquisiciones	Unidad de Adquisiciones	Cotización	
6	Evaluar y seleccionar la mejor cotización considerando el precio y calidad.	Jefe del Departamento de Administración	Departamento de Administración		
7	Verificar que la cotización seleccionada debe tener la firma de autorización de compra emitida por el Jefe del Departamento de Administración.	Jefe de la Unidad de Adquisiciones	Unidad de Adquisiciones		


<b>Identificación del Proceso</b>					
					
<b>Nombre del proceso</b>		Gestión de Materiales y suministros			
<b>Finalidad del proceso</b>		Gestionar los materiales y suministros solicitados por las áreas del Hospital			
<b>Personas que intervienen:</b>					
<b>Directa</b>		<b>Entradas</b>			
Director Administrativo – Financiero Jefe Departamental Jefe del Departamento de Administración Jefe de Unidad de Adquisiciones Jefe de Unidad de Activos Fijos y Bodega Asistente Administrativa Analista de Adquisiciones Analista de Contabilidad Guardalmacén		Requisición de materiales y suministros			
		Solicitud de compra Oficio de justificación para la compra Cotización Orden de compra Solicitud de adquisición			
		<b>Salidas</b>			
		Factura Acta de recepción de materiales y suministros Acta de entrega de los materiales y suministros			
<b>Dependencia orgánica del proceso</b>		Unidad de Adquisiciones y Unidad de Activos Fijos y Bodega			
<b>Código</b>	P - ADMI – 003	<b>Fecha</b>	Enero - 01	<b>No. de Página</b>	8 de 11
<b>Procedimientos para la requisición de materiales y suministros</b>					
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos	
8	Elaborar la orden de compra.	Analista de adquisiciones	Unidad de Adquisiciones	Orden de compra	
9	Confirmar con el proveedor la disponibilidad, el transporte y la fecha de entrega.	Jefe de Unidad de Adquisiciones	Unidad de Adquisiciones		
10	Autorizar la orden de compra.	Director Administrativo – Financiero	Dirección Administrativa – Financiera	Orden de compra aprobada	
11	Enviar la orden de compra a los proveedores y archivar copias.	Analista de Adquisiciones	Unidad de Adquisiciones		
12	Verificar la correspondencia de factura y orden de compra.	Asistente Administrativa	Departamento de Administración	Factura Orden de compra	


		<b>Identificación del Proceso</b>			
		<b>Nombre del proceso</b> Gestión de Materiales y suministros <b>Finalidad del proceso</b> Gestionar los materiales y suministros solicitados por las áreas del Hospital <b>Personas que intervienen:</b>			
<b>Directa</b>		<b>Entradas</b>			
Director Administrativo – Financiero Jefe Departamental Jefe del Departamento de Administración Jefe de Unidad de Adquisiciones Jefe de Unidad de Activos Fijos y Bodega Asistente Administrativa Analista de Adquisiciones Analista de Contabilidad Guardalmacén		Requisición de materiales y suministros Solicitud de compra Oficio de justificación para la compra Cotización Orden de compra Solicitud de adquisición			
		<b>Salidas</b>			
		Factura Acta de recepción de materiales y suministros Acta de entrega de los materiales y suministros			
<b>Dependencia orgánica del proceso</b>		Unidad de Adquisiciones y Unidad de Activos Fijos y Bodega			
<b>Código</b>	P - ADMI – 003	<b>Fecha</b>	Enero - 01	<b>No. de Página</b>	9 de 11
<b>Procedimientos para la requisición de materiales y suministros</b>					
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos	
13	Enviar a Contabilidad la factura y orden de compra.	Asistente Administrativa	Departamento de Administración		
14	Realizar el acta de recepción y aceptar los suministros y materiales siempre y cuando cumplan con los requisitos mínimos necesarios, de lo contrario informar al proveedor.	Guardalmacén	Unidad de Activos Fijos y Bodega	Acta de recepción de materiales y suministros	
15	Registrar contablemente en el sistema la transacción y efectuar el pago al proveedor.	Analista de Contabilidad	Financiero		


<b>Identificación del Proceso</b>				
				
<b>Nombre del proceso</b>		Gestión de Materiales y suministros		
<b>Finalidad del proceso</b>		Gestionar los materiales y suministros solicitados por las áreas del Hospital		
<b>Personas que intervienen:</b>				
<b>Directa</b>		<b>Entradas</b>		
Director Administrativo – Financiero Jefe Departamental Jefe del Departamento de Administración Jefe de Unidad de Adquisiciones Jefe de Unidad de Activos Fijos y Bodega Asistente Administrativa Analista de Adquisiciones Analista de Contabilidad Guardalmacén		Requisición de materiales y suministros Solicitud de compra Oficio de justificación para la compra Cotización Orden de compra Solicitud de adquisición		
		<b>Salidas</b>		
		Factura Acta de recepción de materiales y suministros Acta de entrega de los materiales y suministros		
<b>Dependencia orgánica del proceso</b>		Unidad de Adquisiciones y Unidad de Activos Fijos y Bodega		
<b>Código</b>	P - ADMI – 003	<b>Fecha</b>	Enero - 01	<b>No. de Página</b>
<b>Procedimientos para la requisición de materiales y suministros</b>				
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos
16	Actualizar Kardex, calcular el nuevo saldo y registrar fechas de vencimiento.	Guardalmacén	Unidad de Activos Fijos y Bodega	Kardex actualizado
17	Organizar los suministros y materiales para rotación y recibir orden de compra y factura.	Guardalmacén	Unidad de Activos Fijos y Bodega	
18	Recibir la solicitud de adquisición.	Guardalmacén	Unidad de Activos Fijos y Bodega	Solicitud de adquisición
19	Verificar las existencias para responder a la solicitud y realizar la entrega de los suministros y materiales solicitados.	Guardalmacén	Unidad de Activos Fijos y Bodega	

<b>Identificación del Proceso</b>				
				
<b>Nombre del proceso</b>		Gestión de Materiales y suministros		
<b>Finalidad del proceso</b>		Gestionar los materiales y suministros solicitados por las áreas del Hospital		
<b>Personas que intervienen:</b>				
<b>Directa</b>		<b>Entradas</b>		
Director Administrativo – Financiero Jefe Departamental Jefe del Departamento de Administración Jefe de Unidad de Adquisiciones Jefe de Unidad de Activos Fijos y Bodega Asistente Administrativa Analista de Adquisiciones Analista de Contabilidad Guardalmacén		Requisición de materiales y suministros Solicitud de compra Oficio de justificación para la compra Cotización Orden de compra Solicitud de adquisición		
		<b>Salidas</b>		
		Factura Acta de recepción de materiales y suministros Acta de entrega de los materiales y suministros		
<b>Dependencia orgánica del proceso</b>		Unidad de Adquisiciones y Unidad de Activos Fijos y Bodega		
<b>Código</b>	P - ADMI – 003	<b>Fecha</b>	Enero - 01	<b>No. de Página</b>
<b>Procedimientos para la requisición de materiales y suministros</b>				
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos
20	Archivar la solicitud de adquisición.	Guardalmacén	Unidad de Activos Fijos y Bodega	
21	Realizar acta de entrega de los suministros y materiales.	Guardalmacén	Unidad de Activos Fijos y Bodega	Acta de entrega de los materiales y suministros
22	Archivar acta de entrega de los insumos con su respectiva firma del solicitante.	Guardalmacén	Unidad de Activos Fijos y Bodega	

### Cuadro 4: Proceso Clave Gestión de Activos Fijos


<b>Identificación del Proceso</b>					
					
<b>Nombre del proceso</b>		Gestión de Activos Fijos			
<b>Finalidad del proceso</b>		Gestionar los activos fijos solicitados por las áreas del Hospital			
<b>Personas que intervienen:</b>					
<b>Directa</b>			<b>Entradas</b>		
Presidente del Hospital Director Administrativo – Financiero Jefe Departamental Jefe del Departamento de Administración Jefe de Unidad de Adquisiciones Jefe de Unidad de Activos Fijos y Bodega Jefe de Unidad de Talento Humano Asistente Administrativa Analista de Adquisiciones Analista de Contabilidad Guardalmacén			Requisición de bienes Disponibilidad presupuestal Planilla resumen de cotizaciones Orden de compra Solicitud de adquisición		
			<b>Salidas</b>		
			Factura Acta de recepción de activos fijos Acta de entrega de activo fijo		
<b>Dependencia orgánica del proceso</b>			Unidad de Activos Fijos y Bodega/ Unidad de adquisiciones		
<b>Código</b>	P - ADMI - 004	<b>Fecha</b>	Enero - 01	<b>No. de Página</b>	1 de 9
<b>Procedimiento</b>					
<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Dependencia orgánica</b>	<b>Formatos</b>	
1	Elaborar la requisición de bienes en el que solicita el activo fijo y enviarlo a la unidad de activos fijos y bodega.	Jefe Departamental	Todos los departamentos del Hospital	Requisición de bienes	
2	Verificar y firmar la requisición de bienes luego de corroborar que el documento tenga la firma del Jefe de la Unidad Solicitante.	Jefe de Unidad de Activos Fijos y Bodega	Unidad de Activos Fijos y Bodega		


<b>Identificación del Proceso</b>					
					
<b>Nombre del proceso</b>		Gestión de Activos Fijos			
<b>Finalidad del proceso</b>		Gestionar los activos fijos solicitados por las áreas del Hospital			
<b>Personas que intervienen:</b>					
<b>Directa</b>			<b>Entradas</b>		
Presidente del Hospital Director Administrativo – Financiero Jefe Departamental Jefe del Departamento de Administración Jefe de Unidad de Adquisiciones Jefe de Unidad de Activos Fijos y Bodega Jefe de Unidad de Talento Humano Asistente Administrativa Analista de Adquisiciones Analista de Contabilidad Guardalmacén			Requisición de bienes Disponibilidad presupuestal Planilla resumen de cotizaciones Orden de compra Solicitud de adquisición		
			<b>Salidas</b>		
			Factura Acta de recepción de activos fijos Acta de entrega de activo fijo		
<b>Dependencia orgánica del proceso</b>			Unidad de Activos Fijos y Bodega/ Unidad de adquisiciones		
<b>Código</b>	P - ADMI - 004	<b>Fecha</b>	Enero - 01	<b>No. de Página</b>	2 de 9
<b>Procedimiento</b>					
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos	
3	Consultar la disponibilidad del presupuesto. Si no hay presupuesto se elabora la solicitud de adecuación presupuestal dirigido al Director Administrativo- Financiero y al presidente.  Caso contrario firma la requisición, y envía al Presidente del Hospital y al Director Administrativo – Financiero para la autorización definitiva.	Jefe del Departamento de Administración	Departamento de Administración	Disponibilidad presupuestal	


<b>Identificación del Proceso</b>					
					
<b>Nombre del proceso</b>		Gestión de Activos Fijos			
<b>Finalidad del proceso</b>		Gestionar los activos fijos solicitados por las áreas del Hospital			
<b>Personas que intervienen:</b>					
<b>Directa</b>			<b>Entradas</b>		
Presidente del Hospital Director Administrativo – Financiero Jefe Departamental Jefe del Departamento de Administración Jefe de Unidad de Adquisiciones Jefe de Unidad de Activos Fijos y Bodega Jefe de Unidad de Talento Humano Asistente Administrativa Analista de Adquisiciones Analista de Contabilidad Guardalmacén			Requisición de bienes Disponibilidad presupuestal Planilla resumen de cotizaciones Orden de compra Solicitud de adquisición		
			<b>Salidas</b>		
			Factura Acta de recepción de activos fijos Acta de entrega de activo fijo		
<b>Dependencia orgánica del proceso</b>			Unidad de Activos Fijos y Bodega/ Unidad de adquisiciones		
<b>Código</b>	P - ADMI - 004	<b>Fecha</b>	Enero - 01	<b>No. de Página</b>	3 de 9
<b>Procedimiento</b>					
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos	
4	Examinar que la adquisición del activo es indispensable para la Unidad Solicitante.  Si resulta que no es indispensable la utilización del activo se rechaza la compra, se informa al Jefe del Departamento de Administración y se sugiere alternativas de solución.  Caso contrario se envía la requisición de bienes autorizada a la Unidad de Adquisiciones para que continúe con el proceso de compra de activo fijo.	Presidente Director Administrativo - Financiero	Presidencia Dirección Administrativa - Financiera		





<b>Identificación del Proceso</b>					
					
<b>Nombre del proceso</b>		Gestión de Activos Fijos			
<b>Finalidad del proceso</b>		Gestionar los activos fijos solicitados por las áreas del Hospital			
<b>Personas que intervienen:</b>					
<b>Directa</b>			<b>Entradas</b>		
Presidente del Hospital Director Administrativo – Financiero Jefe Departamental Jefe del Departamento de Administración Jefe de Unidad de Adquisiciones Jefe de Unidad de Activos Fijos y Bodega Jefe de Unidad de Talento Humano Asistente Administrativa Analista de Adquisiciones Analista de Contabilidad Guardalmacén			Requisición de bienes Disponibilidad presupuestal Planilla resumen de cotizaciones Orden de compra Solicitud de adquisición		
			<b>Salidas</b>		
			Factura Acta de recepción de activos fijos Acta de entrega de activo fijo		
<b>Dependencia orgánica del proceso</b>			Unidad de Activos Fijos y Bodega/ Unidad de adquisiciones		
<b>Código</b>	P - ADMI - 004	<b>Fecha</b>	Enero - 01	<b>No. de Página</b>	4 de 9
<b>Procedimiento</b>					
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos	
5	Realizar cotización a proveedores de confianza considerando el precio, calidad, crédito y garantía.	Analista de adquisiciones	Unidad de adquisiciones	Cotización	
6	Elaborar una planilla resume de todas las cotizaciones realizadas.	Analista de adquisiciones	Unidad de Adquisiciones	Planilla resumen de cotizaciones	
7	Evaluar la planilla resumen de cotizaciones, destinar el proveedor y priorizar la compra.	Jefe del Departamento de Administración.	Departamento de Administración	Planilla resumen de cotizaciones	

<b>Identificación del Proceso</b>					
					
<b>Nombre del proceso</b>		Gestión de Activos Fijos			
<b>Finalidad del proceso</b>		Gestionar los activos fijos solicitados por las áreas del Hospital			
<b>Personas que intervienen:</b>					
<b>Directa</b>			<b>Entradas</b>		
Presidente del Hospital Director Administrativo – Financiero Jefe Departamental Jefe del Departamento de Administración Jefe de Unidad de Adquisiciones Jefe de Unidad de Activos Fijos y Bodega Jefe de Unidad de Talento Humano Asistente Administrativa Analista de Adquisiciones Analista de Contabilidad Guardalmacén			Requisición de bienes Disponibilidad presupuestal Planilla resumen de cotizaciones Orden de compra Solicitud de adquisición		
			<b>Salidas</b>		
			Factura Acta de recepción de activos fijos Acta de entrega de activo fijo		
<b>Dependencia orgánica del proceso</b>			Unidad de Activos Fijos y Bodega/ Unidad de adquisiciones		
<b>Código</b>	P - ADMI - 004	<b>Fecha</b>	Enero - 01	<b>No. de Página</b>	5 de 9
<b>Procedimiento</b>					
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos	
8	Verificar que la cotización seleccionada tenga la firma de autorización de compra emitida por el Jefe del Departamento de Administración.	Jefe del Departamento de Administración	Departamento de Administración		
9	Realizar la orden de compra.	Analista de Adquisiciones	Unidad de Adquisiciones	Orden de compra	
10	Confirmar con el proveedor la disponibilidad, el transporte y la fecha de entrega.	Jefe de Unidad de Adquisiciones	Unidad de Adquisiciones		


		<b>Identificación del Proceso</b>			
		<b>Nombre del proceso</b>		<b>Finalidad del proceso</b>	
		Gestión de Activos Fijos		Gestionar los activos fijos solicitados por las áreas del Hospital	
<b>Personas que intervienen:</b>					
<b>Directa</b>			<b>Entradas</b>		
Presidente del Hospital Director Administrativo – Financiero Jefe Departamental Jefe del Departamento de Administración Jefe de Unidad de Adquisiciones Jefe de Unidad de Activos Fijos y Bodega Jefe de Unidad de Talento Humano Asistente Administrativa Analista de Adquisiciones Analista de Contabilidad Guardalmacén			Requisición de bienes Disponibilidad presupuestal Planilla resumen de cotizaciones Orden de compra Solicitud de adquisición		
			<b>Salidas</b>		
			Factura Acta de recepción de activos fijos Acta de entrega de activo fijo		
<b>Dependencia orgánica del proceso</b>			Unidad de Activos Fijos y Bodega/ Unidad de adquisiciones		
<b>Código</b>	P - ADMI - 004	<b>Fecha</b>	Enero - 01	<b>No. de Página</b>	6 de 9
<b>Procedimiento</b>					
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos	
11	Exigir la consecución de pólizas de seguros para la protección de activos.	Jefe de Unidad de Activos Fijos y Bodega Jefe de Unidad de Adquisiciones	Unidad de Activos Fijos y Bodega Unidad de Adquisiciones		
12	Autorizar la orden de compra.	Director Administrativo – Financiero Presidente	Dirección Administrativa – Financiera Presidencia	Orden de compra aprobada	
13	Enviar la orden de compra a los proveedores y archivar copias.	Analista de Adquisiciones	Unidad de Adquisiciones		


<b>Identificación del Proceso</b>					
					
<b>Nombre del proceso</b>		Gestión de Activos Fijos			
<b>Finalidad del proceso</b>		Gestionar los activos fijos solicitados por las áreas del Hospital			
<b>Personas que intervienen:</b>					
<b>Directa</b>			<b>Entradas</b>		
Presidente del Hospital Director Administrativo – Financiero Jefe Departamental Jefe del Departamento de Administración Jefe de Unidad de Adquisiciones Jefe de Unidad de Activos Fijos y Bodega Jefe de Unidad de Talento Humano Asistente Administrativa Analista de Adquisiciones Analista de Contabilidad Guardalmacén			Requisición de bienes Disponibilidad presupuestal Planilla resumen de cotizaciones Orden de compra Solicitud de adquisición		
			<b>Salidas</b>		
			Factura Acta de recepción de activos fijos Acta de entrega de activo fijo		
<b>Dependencia orgánica del proceso</b>			Unidad de Activos Fijos y Bodega/ Unidad de adquisiciones		
<b>Código</b>	P - ADMI - 004	<b>Fecha</b>	Enero - 01	<b>No. de Página</b>	7 de 9
<b>Procedimiento</b>					
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos	
14	Verificar la correspondencia de factura y orden de compra.	Asistente administrativa	Departamento de Administración	Factura Orden de compra	
15	Enviar a Contabilidad la factura y orden de compra.	Asistente Administrativa	Departamento de Administración		
16	Realizar el acta de recepción y aceptar los bienes siempre y cuando cumplan con los requisitos mínimos necesarios, de lo contrario informar al proveedor.	Guardalmacén	Unidad de Activos Fijos y Bodega	Acta de recepción de activos fijos	

		<b>Identificación del Proceso</b>			
<b>Nombre del proceso</b>		Gestión de Activos Fijos			
<b>Finalidad del proceso</b>		Gestionar los activos fijos solicitados por las áreas del Hospital			
<b>Personas que intervienen:</b>					
<b>Directa</b>		<b>Entradas</b>			
Presidente del Hospital Director Administrativo – Financiero Jefe Departamental Jefe del Departamento de Administración Jefe de Unidad de Adquisiciones Jefe de Unidad de Activos Fijos y Bodega Jefe de Unidad de Talento Humano Asistente Administrativa Analista de Adquisiciones Analista de Contabilidad Guardalmacén		Requisición de bienes Disponibilidad presupuestal Planilla resumen de cotizaciones Orden de compra Solicitud de adquisición			
		<b>Salidas</b>			
		Factura Acta de recepción de activos fijos Acta de entrega de activo fijo			
<b>Dependencia orgánica del proceso</b>		Unidad de Activos Fijos y Bodega/ Unidad de adquisiciones			
<b>Código</b>	P - ADMI - 004	<b>Fecha</b>	Enero - 01	<b>No. de Página</b>	8 de 9
<b>Procedimiento</b>					
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos	
17	Registrar contablemente en el sistema el incremento del inventario de activos fijos y efectuar el pago al proveedor.	Analista de Contabilidad	Financiero		
18	Registrar la entrada del bien en el sistema y actualizar el Kardex.	Guardalmacén	Unidad de Activos Fijos y Bodega	Kardex actualizado	
19	Recibir la solicitud de adquisición y entregar el activo fijo solicitado.	Guardalmacén	Unidad de Activos Fijos y Bodega	Solicitud de adquisición	
20	Archivar la solicitud de adquisición.	Guardalmacén	Unidad de Activos Fijos y Bodega		


		<b>Identificación del Proceso</b>			
		<b>Nombre del proceso</b>		Gestión de Activos Fijos	
<b>Finalidad del proceso</b>		Gestionar los activos fijos solicitados por las áreas del Hospital			
<b>Personas que intervienen:</b>					
<b>Directa</b>		<b>Entradas</b>			
Presidente del Hospital Director Administrativo – Financiero Jefe Departamental Jefe del Departamento de Administración Jefe de Unidad de Adquisiciones Jefe de Unidad de Activos Fijos y Bodega Jefe de Unidad de Talento Humano Asistente Administrativa Analista de Adquisiciones Analista de Contabilidad Guardalmacén		Requisición de bienes Disponibilidad presupuestal Planilla resumen de cotizaciones Orden de compra Solicitud de adquisición			
		<b>Salidas</b>			
		Factura Acta de recepción de activos fijos Acta de entrega de activo fijo			
<b>Dependencia orgánica del proceso</b>		Unidad de Activos Fijos y Bodega/ Unidad de adquisiciones			
<b>Código</b>	P - ADMI - 004	<b>Fecha</b>	Enero - 01	<b>No. de Página</b>	9 de 9
<b>Procedimiento</b>					
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos	
21	Realizar acta de entrega de activo fijo.	Guardalmacén	Unidad de Activos Fijos y Bodega	Acta de entrega de activo fijo	
22	Archivar acta de entrega de activo fijo con su respectiva firma del solicitante.	Guardalmacén	Unidad de Activos Fijos y Bodega		
23	Programar capacitación especializada del personal de los diferentes departamentos para la correcta manipulación de activos fijos.	Jefe de Unidad de Talento Humano	Unidad de Talento Humano		


**Cuadro 5: Proceso de Apoyo Mantenimiento y Reparación de Equipos, Parte Eléctrica y Mobiliario**

<b>Identificación del Proceso</b>					
					
<b>Nombre del proceso</b>		Mantenimiento y Reparación de Equipos, Parte Eléctrica y Mobiliario.			
<b>Finalidad del proceso</b>		Eficiente Funcionamiento de los Equipos, Parte Eléctrica y Mobiliario.			
<b>Personas que intervienen:</b>					
<b>Directa</b>			<b>Entradas</b>		
Jefe de Unidad de Mantenimiento Analista de Mantenimiento Analista de Electromecánica Analista Eléctrica/Electrónica Jefe de Unidad de Activos Fijos y Bodega			Solicitud de servicio de mantenimiento/ reparación Solicitud de pedido de material necesario		
			<b>Salidas</b>		
			Formato de mantenimiento /reparación.		
<b>Dependencia orgánica del proceso</b>			Unidad de Mantenimiento		
<b>Código</b>	P - ADMI - 005	<b>Fecha</b>	Enero - 01	<b>No. de Página</b>	1 de 5
<b>Procedimiento</b>					
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos	
1	Informar la necesidad identificada mediante una solicitud de servicio de mantenimiento/ reparación de equipo-mobiliario o parte eléctrica.	Jefe Departamental del Área Solicitante	Todos los departamentos	Solicitud de servicio de mantenimiento/ reparación	
2	Recibir la solicitud de servicio.	Asistente Administrativo	Departamento de Administración		
3	Clasificar los equipos-mobiliarios y parte eléctrica por orden de prioridad /grado de dificultad y qué tipo de mantenimiento/ reparación se requiere.	Jefe del Departamento de Administración	Departamento de Administración		

<b>Identificación del Proceso</b>					
					
<b>Nombre del proceso</b>		Mantenimiento y Reparación de Equipos, Parte Eléctrica y Mobiliario.			
<b>Finalidad del proceso</b>		Eficiente Funcionamiento de los Equipos, Parte Eléctrica y Mobiliario.			
<b>Personas que intervienen:</b>					
<b>Directa</b>			<b>Entradas</b>		
Jefe de Unidad de Mantenimiento Analista de Mantenimiento Analista de Electromecánica Analista Eléctrica/Electrónica Jefe de Unidad de Activos Fijos y Bodega			Solicitud de servicio de mantenimiento/ reparación		
			Solicitud de pedido de material necesario		
			<b>Salidas</b>		
			Formato de mantenimiento /reparación.		
<b>Dependencia orgánica del proceso</b>			Unidad de Mantenimiento		
<b>Código</b>	P - ADMI - 005	<b>Fecha</b>	Enero - 01	<b>No. de Página</b>	2 de 5
<b>Procedimiento</b>					
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos	
4	Determinar un horario apropiado para el mantenimiento /reparación.	Jefe del Departamento de Administración	Departamento de Administración		
5	Informar con anticipación al área / departamento los equipos – mobiliarios que quedarán fuera de servicio durante su mantenimiento/reparación.	Jefe de Unidad de Mantenimiento	Unidad de Mantenimiento		
6	Proceder a la inspección de los equipos-mobiliarios para posteriormente realizar el respectivo mantenimiento /reparación.	Analista de Electromecánica Analista Eléctrica/Electrónica Analista Hidrosanitario	Unidad de Mantenimiento		





<b>Identificación del Proceso</b>					
					
<b>Nombre del proceso</b>		Mantenimiento y Reparación de Equipos, Parte Eléctrica y Mobiliario.			
<b>Finalidad del proceso</b>		Eficiente Funcionamiento de los Equipos, Parte Eléctrica y Mobiliario.			
<b>Personas que intervienen:</b>					
<b>Directa</b>			<b>Entradas</b>		
Jefe de Unidad de Mantenimiento Analista de Mantenimiento Analista de Electromecánica Analista Eléctrica/Electrónica Jefe de Unidad de Activos Fijos y Bodega			Solicitud de servicio de mantenimiento/ reparación		
			Solicitud de pedido de material necesario		
			<b>Salidas</b>		
			Formato de mantenimiento /reparación.		
<b>Dependencia orgánica del proceso</b>			Unidad de Mantenimiento		
<b>Código</b>	P - ADMI - 005	<b>Fecha</b>	Enero - 01	<b>No. de Página</b>	3 de 5
<b>Procedimiento</b>					
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos	
7	En caso de requerirse una mano de obra especializada se procederá a efectuar una contratación a un proveedor de confianza por concepto de servicios prestados. Caso contrario se continúa con la siguiente actividad.	Jefe del Departamento de Administración Jefe de Unidad de Mantenimiento	Departamento de Administración Unidad de Mantenimiento		
8	Realizar la solicitud de pedido de material necesario para el mantenimiento /reparación.	Jefe de Unidad de Mantenimiento	Unidad de Mantenimiento	Solicitud de pedido de material necesario	
9	Llevar a cabo el mantenimiento del equipo y su instalación.	Analista de Electromecánica Analista Eléctrica/Electrónica Analista Hidrosanitario	Unidad de Mantenimiento		


		<b>Identificación del Proceso</b>			
<b>Nombre del proceso</b>		Mantenimiento y Reparación de Equipos, Parte Eléctrica y Mobiliario.			
<b>Finalidad del proceso</b>		Eficiente Funcionamiento de los Equipos, Parte Eléctrica y Mobiliario.			
<b>Personas que intervienen:</b>					
<b>Directa</b>		<b>Entradas</b>			
Jefe de Unidad de Mantenimiento Analista de Mantenimiento Analista de Electromecánica Analista Eléctrica/Electrónica Jefe de Unidad de Activos Fijos y Bodega		Solicitud de servicio de mantenimiento/ reparación Solicitud de pedido de material necesario			
		<b>Salidas</b>			
		Formato de mantenimiento /reparación.			
<b>Dependencia orgánica del proceso</b>		Unidad de Mantenimiento			
<b>Código</b>	P - ADMI – 005	<b>Fecha</b>	Enero - 01	<b>No. de Página</b>	4 de 5
<b>Procedimiento</b>					
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos	
10	Realizar el formato de mantenimiento/ reparación que debe ser firmado por el responsable del área solicitante del servicio.	Asistente Administrativo	Departamento de Administración	Formato de mantenimiento /reparación	
11	Entregar el equipo en correcto funcionamiento, obteniendo como respaldo la firma del responsable del área que requiere del servicio sobre el formato de mantenimiento /reparación.	Analista de Electromecánica Analista Eléctrica/Electrónica Analista Hidrosanitario	Unidad de Mantenimiento		


<b>Identificación del Proceso</b>					
					
<b>Nombre del proceso</b>		Mantenimiento y Reparación de Equipos, Parte Eléctrica y Mobiliario.			
<b>Finalidad del proceso</b>		Eficiente Funcionamiento de los Equipos, Parte Eléctrica y Mobiliario.			
<b>Personas que intervienen:</b>					
<b>Directa</b>			<b>Entradas</b>		
Jefe de Unidad de Mantenimiento Analista de Mantenimiento Analista de Electromecánica Analista Eléctrica/Electrónica Jefe de Unidad de Activos Fijos y Bodega			Solicitud de servicio de mantenimiento/ reparación Solicitud de pedido de material necesario		
			<b>Salidas</b>		
			Formato de mantenimiento /reparación.		
<b>Dependencia orgánica del proceso</b>			Unidad de Mantenimiento		
<b>Código</b>	P - ADMI – 005	<b>Fecha</b>	Enero - 01	<b>No. de Página</b>	5 de 5
<b>Procedimiento</b>					
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos	
12	Archivar el formato de mantenimiento /reparación con su respectiva firma de recepción del servicio.	Analista de Electromecánica Analista Eléctrica/Electrónica Analista de Mantenimiento	Unidad de Mantenimiento		

Cuadro 6: Proceso de Apoyo Gestión de Servicios Generales

		Identificación del Proceso			
<b>Nombre del proceso</b>		Gestión de Servicios Generales			
<b>Finalidad del proceso</b>		Supervisar y controlar el cumplimiento de las actividades programadas por la Unidad de Servicios Generales			
<b>Personas que intervienen:</b>					
<b>Directa</b>		<b>Entradas</b>			
Jefe del Departamento de Administración Jefe de Unidad de Servicios Generales Asistente Administrativa		Informe de novedades Plan mensual sobre la gestión de servicios generales Plan de gestión de desechos hospitalarios Informe de actividades			
		<b>Salidas</b>			
		Novedades resueltas			
<b>Dependencia orgánica del proceso</b>		Unidad de Servicios Generales			
<b>Código</b>	P - ADMI – 006	<b>Fecha</b>	Enero - 01	<b>No. de Página</b>	1 de 5
Procedimiento					
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos	
1	Participar en la supervisión de las áreas del Hospital para verificar el orden y aseo de las mismas.	Asistente Administrativa	Departamento de Administración		
2	Realizar un informe de novedades correspondientes al orden y aseo del Hospital.	Asistente Administrativa	Departamento de Administración	Informe de novedades	
3	Revisar el informe de novedades para evaluar el cumplimiento de las actividades.	Jefe del Departamento de Administración	Departamento de Administración		
4	Archivar informe de novedades con firma del Jefe del Departamento de Administración.	Asistente Administrativa	Departamento de Administración		

<b>Identificación del Proceso</b>					
					
<b>Nombre del proceso</b>		Gestión de Servicios Generales			
<b>Finalidad del proceso</b>		Supervisar y controlar el cumplimiento de las actividades programadas por la Unidad de Servicios Generales			
<b>Personas que intervienen:</b>					
<b>Directa</b>			<b>Entradas</b>		
Jefe del Departamento de Administración Jefe de Unidad de Servicios Generales Asistente Administrativa			Informe de novedades		
			Plan mensual sobre la gestión de servicios generales		
			Plan de gestión de desechos hospitalarios		
			Informe de actividades		
			<b>Salidas</b>		
			Novedades resueltas		
<b>Dependencia orgánica del proceso</b>			Unidad de Servicios Generales		
<b>Código</b>	P - ADMI – 006	<b>Fecha</b>	Enero - 01	<b>No. de Página</b>	2 de 5
<b>Procedimiento</b>					
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos	
5	Elaborar el plan mensual sobre la gestión de servicios generales.	Jefe de Unidad de Servicios Generales	Unidad de Servicios Generales	Plan mensual sobre la gestión de servicios generales	
6	Revisar y aprobar el plan mensual sobre la gestión de servicios generales.	Jefe del Departamento de Administración	Departamento de Administración		
7	Suministrar al personal de servicios generales de las herramientas necesarias para la ejecución del plan mensual.	Jefe de Unidad de Servicios Generales	Unidad de Servicios Generales		
8	Ejecutar el plan mensual sobre la gestión de servicios generales.	Jefe de Unidad de Servicios Generales	Unidad de Servicios Generales		


		<b>Identificación del Proceso</b>			
<b>Nombre del proceso</b>		Gestión de Servicios Generales			
<b>Finalidad del proceso</b>		Supervisar y controlar el cumplimiento de las actividades programadas por la Unidad de Servicios Generales			
<b>Personas que intervienen:</b>					
<b>Directa</b>		<b>Entradas</b>			
Jefe del Departamento de Administración Jefe de Unidad de Servicios Generales Asistente Administrativa		Informe de novedades			
		Plan mensual sobre la gestión de servicios generales			
		Plan de gestión de desechos hospitalarios			
		<b>Salidas</b>			
		Novedades resueltas			
<b>Dependencia orgánica del proceso</b>		Unidad de Servicios Generales			
<b>Código</b>	P - ADMI – 006	<b>Fecha</b>	Enero - 01	<b>No. de Página</b>	3 de 5
<b>Procedimiento</b>					
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos	
9	Verificar y supervisar el cumplimiento del plan mensual sobre la gestión de servicios generales.	Jefe del Departamento de Administración	Departamento de Administración		
10	Elaborar el plan de gestión de desechos hospitalarios.	Jefe de Unidad de Servicios Generales	Unidad de Servicios Generales	Plan de gestión de desechos hospitalarios	
11	Revisar y aprobar el plan de gestión de desechos hospitalarios.	Jefe del Departamento de Administración	Departamento de Administración		
12	Suministrar al personal de servicios generales de las herramientas necesarias para la ejecución del plan de gestión de desechos hospitalarios.	Jefe de Unidad de Servicios Generales	Unidad de Servicios Generales		

<b>Identificación del Proceso</b>					
					
<b>Nombre del proceso</b>		Gestión de Servicios Generales			
<b>Finalidad del proceso</b>		Supervisar y controlar el cumplimiento de las actividades programadas por la Unidad de Servicios Generales			
<b>Personas que intervienen:</b>					
<b>Directa</b>			<b>Entradas</b>		
Jefe del Departamento de Administración Jefe de Unidad de Servicios Generales Asistente Administrativa			Informe de novedades		
			Plan mensual sobre la gestión de servicios generales		
			Plan de gestión de desechos hospitalarios		
			Informe de actividades		
			<b>Salidas</b>		
			Novedades resueltas		
<b>Dependencia orgánica del proceso</b>			Unidad de Servicios Generales		
<b>Código</b>	P - ADMI – 006	<b>Fecha</b>	Enero - 01	<b>No. de Página</b>	4 de 5
<b>Procedimiento</b>					
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos	
13	Ejecutar el plan de gestión de desechos hospitalarios	Jefe de Unidad de Servicios Generales	Unidad de Servicios Generales		
14	Verificar y supervisar el cumplimiento del plan de gestión de desechos hospitalarios.	Jefe del Departamento de Administración	Departamento de Administración		
15	Elaborar una bitácora de novedades.	Jefe de Unidad de Servicios Generales	Unidad de Servicios Generales		
16	Elaborar informes de las actividades inherentes al área con la información obtenida en la bitácora.	Jefe de Unidad de Servicios Generales	Unidad de Servicios Generales	Informe de actividades	
17	Recibir los informes de las actividades inherentes al área.	Asistente Administrativa	Departamento de Administración		

<b>Identificación del Proceso</b>					
					
<b>Nombre del proceso</b>		Gestión de Servicios Generales			
<b>Finalidad del proceso</b>		Supervisar y controlar el cumplimiento de las actividades programadas por la Unidad de Servicios Generales			
<b>Personas que intervienen:</b>					
<b>Directa</b>			<b>Entradas</b>		
Jefe del Departamento de Administración Jefe de Unidad de Servicios Generales Asistente Administrativa			Informe de novedades Plan mensual sobre la gestión de servicios generales Plan de gestión de desechos hospitalarios Informe de actividades		
			<b>Salidas</b>		
			Novedades resueltas		
<b>Dependencia orgánica del proceso</b>			Unidad de Servicios Generales		
<b>Código</b>	P - ADMI – 006	<b>Fecha</b>	Enero - 01	<b>No. de Página</b>	5 de 5
<b>Procedimiento</b>					
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos	
18	Revisar los informes de las actividades inherentes al área y tomar los correctivos necesarios.	Jefe del Departamento Administrativo	Departamento de Administración		
19	Archivar los informes de las actividades y la bitácora de novedades.	Asistente Administrativa	Departamento de Administración		



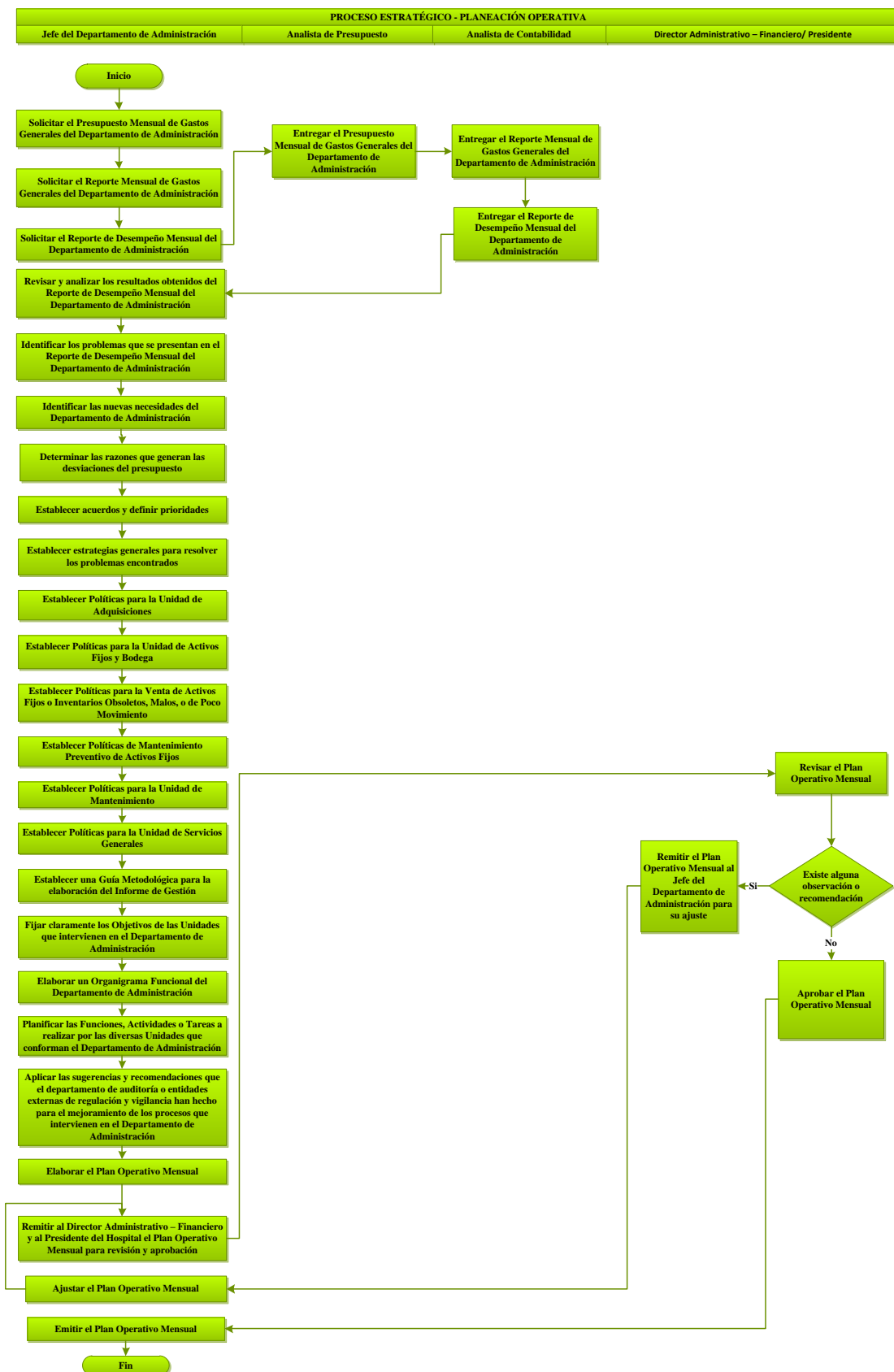
**Cuadro 7: Proceso de Apoyo Elaboración del Informe de Gestión**

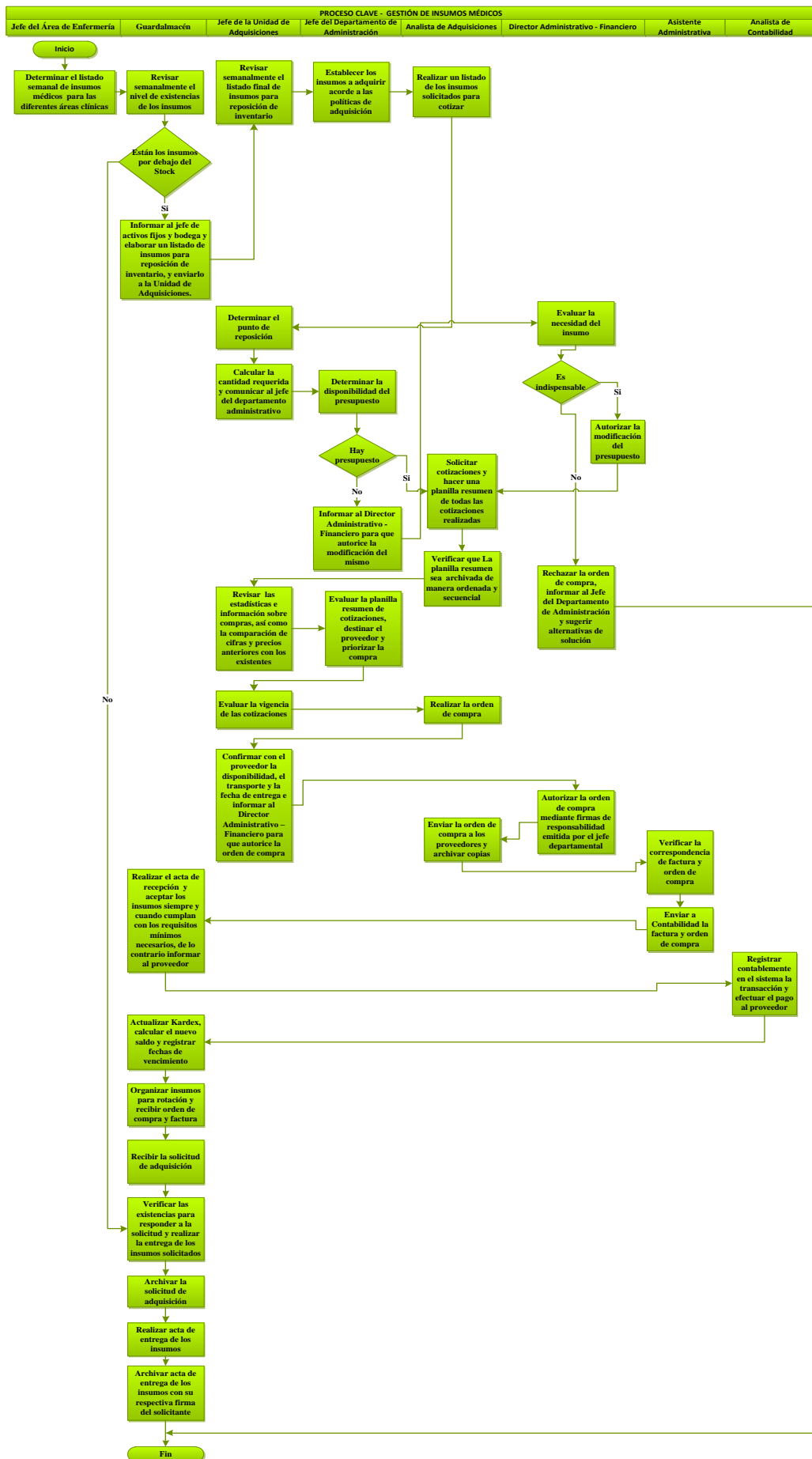
		Identificación del Proceso			
<b>Nombre del proceso</b>		Elaboración del Informe de Gestión			
<b>Finalidad del proceso</b>		Conocer el estado de las diferentes gestiones que realiza la organización y sus resultados			
<b>Personas que intervienen:</b>					
<b>Directa</b>		<b>Entradas</b>			
Presidente del Hospital Director Administrativo – Financiero Jefe del Departamento de Administración Jefe de las Unidades que intervienen en el Departamento de Administración		Cronograma de Actividades Informe de Gestión			
		<b>Salidas</b> Informe de Gestión Consolidado			
<b>Dependencia orgánica del proceso</b>		Departamento de Administración			
<b>Código</b>	P - ADMI - 007	<b>Fecha</b>	Enero - 01	<b>No. de Página</b>	1 de 3
Procedimiento					
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos	
1	Planear la elaboración del Informe de Gestión.	Jefe del Departamento de Administración	Departamento de Administración	Cronograma de Actividades	
2	Solicitar la elaboración de los Informes de Gestión a las Unidades que conforman el Departamento de Administración.	Jefe del Departamento de Administración	Departamento de Administración	Informe de Gestión	
3	Entregar a la asistente administrativa en el plazo determinado los Informes de Gestión de las Unidades que conforman el Departamento de Administración.	Jefe de las Unidades que intervienen en el Departamento de Administración	Unidades Administrativas		
4	Revisar los Informes de Gestión de las Unidades que conforman el Departamento de Administración.	Jefe del Departamento de Administración	Departamento de Administración		

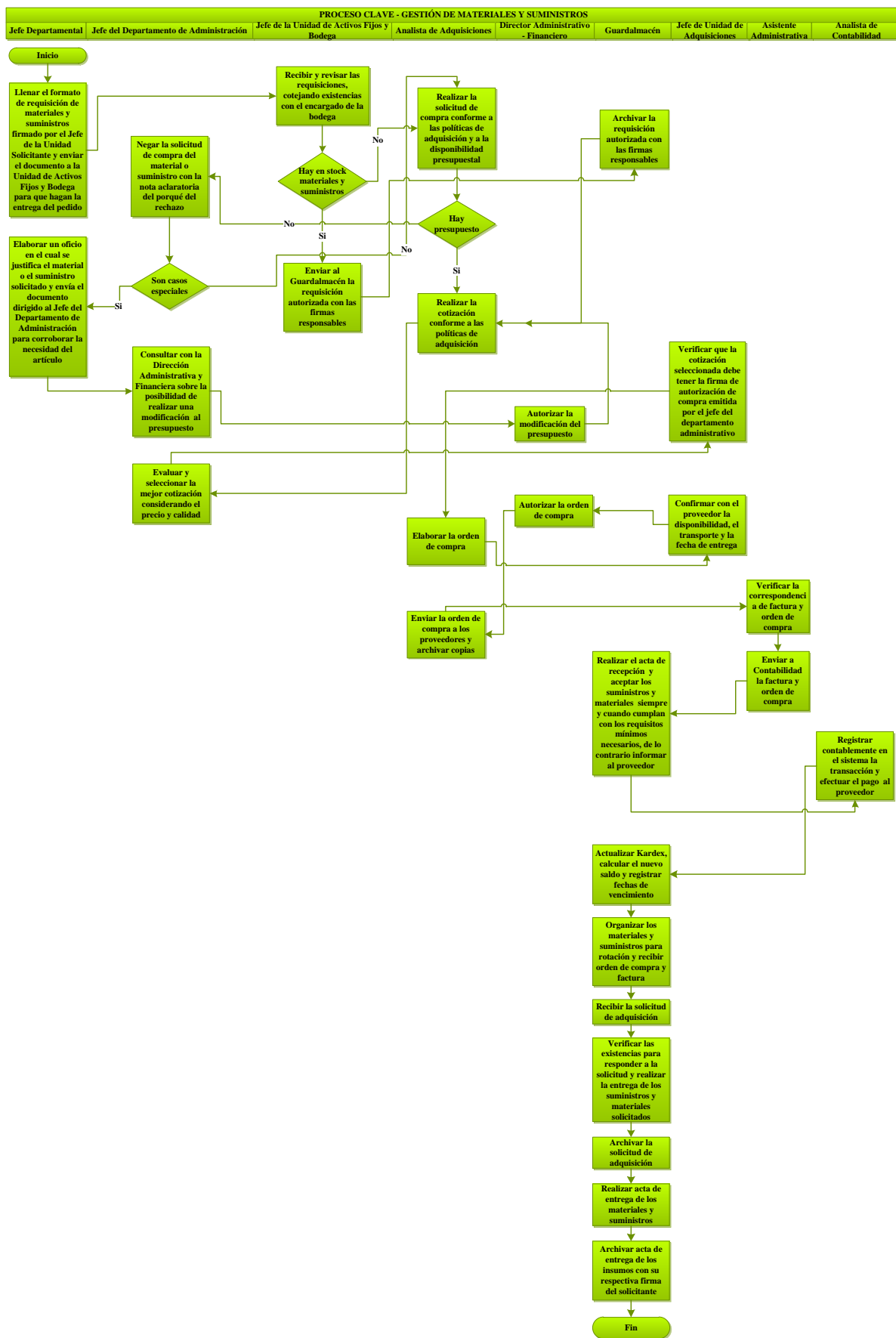
		Identificación del Proceso			
<b>Nombre del proceso</b>		Elaboración del Informe de Gestión			
<b>Finalidad del proceso</b>		Conocer el estado de las diferentes gestiones que realiza la organización y sus resultados			
<b>Personas que intervienen:</b>					
<b>Directa</b>		<b>Entradas</b>			
Presidente del Hospital		Cronograma de Actividades			
Director Administrativo – Financiero		Informe de Gestión			
Jefe del Departamento de Administración		<b>Salidas</b>			
Jefe de las Unidades que intervienen en el Departamento de Administración		Informe de Gestión Consolidado			
<b>Dependencia orgánica del proceso</b>		Departamento de Administración			
<b>Código</b>	P - ADMI - 007	<b>Fecha</b>	Enero - 01	<b>No. de Página</b>	2 de 3
Procedimiento					
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos	
4	Si los Informes de Gestión no cumplen con los requisitos de la Guía Metodológica para la elaboración de Informes de Gestión, se remite a las Unidades del Departamento de Administración para su corrección.	Jefe del Departamento de Administración	Departamento de Administración		
	Realizar correcciones a los Informes de Gestión.	Jefe de las Unidades que intervienen en el Departamento de Administración	Unidades Administrativas		
	Caso contrario se organiza el contenido del Informe de Gestión.	Jefe del Departamento de Administración	Departamento de Administración		
5	Remitir el Informe de Gestión al Director Administrativo – Financiero y al Presidente del Hospital para revisión.	Jefe del Departamento de Administración	Departamento de Administración		

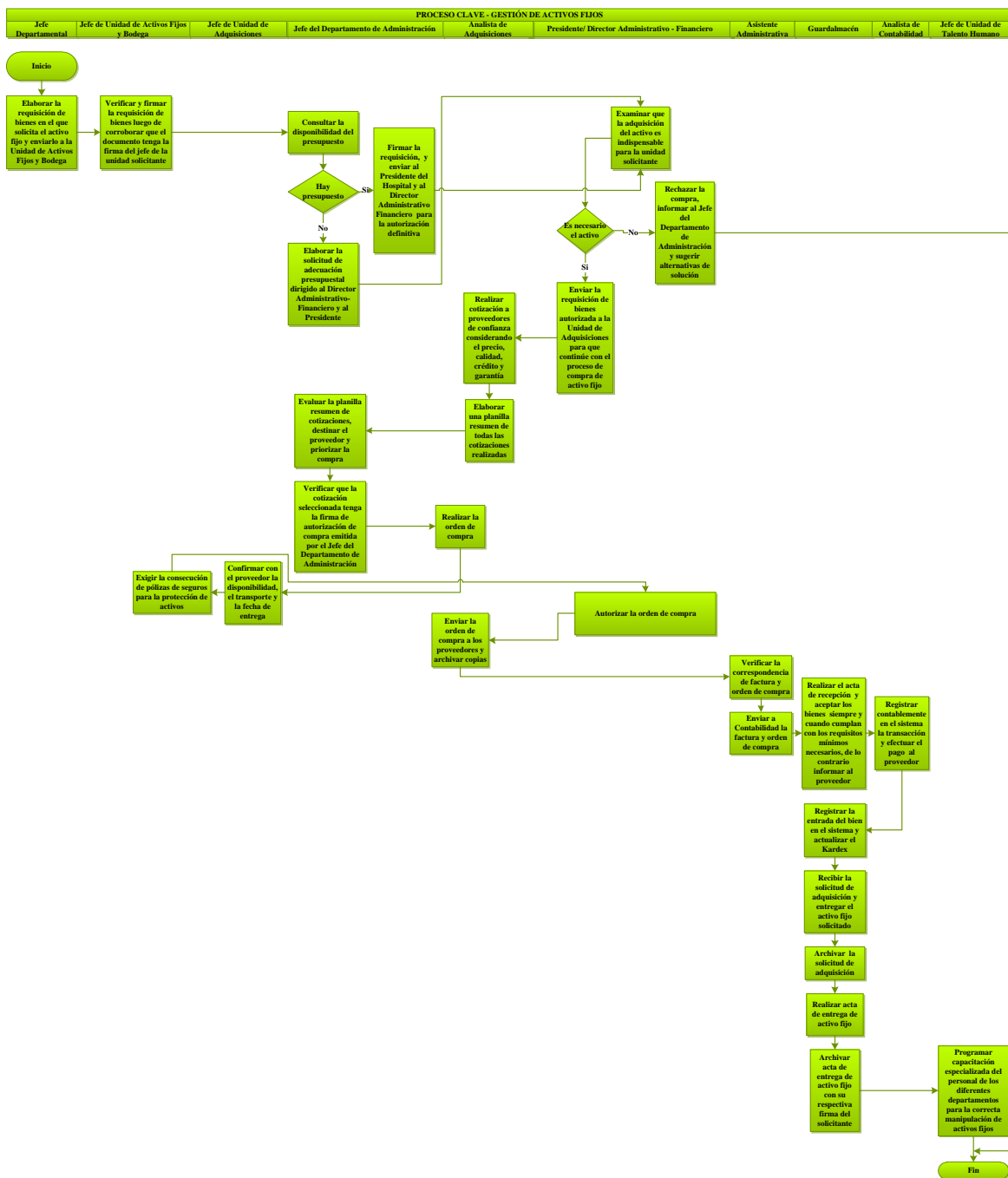
<b>Identificación del Proceso</b>					
					
<b>Nombre del proceso</b>		Elaboración del Informe de Gestión			
<b>Finalidad del proceso</b>		Conocer el estado de las diferentes gestiones que realiza la organización y sus resultados			
<b>Personas que intervienen:</b>					
<b>Directa</b>		<b>Entradas</b>			
Presidente del Hospital Director Administrativo – Financiero Jefe del Departamento de Administración Jefe de las Unidades que intervienen en el Departamento de Administración		Cronograma de Actividades Informe de Gestión			
		<b>Salidas</b>			
		Informe de Gestión Consolidado			
<b>Dependencia orgánica del proceso</b>		Departamento de Administración			
<b>Código</b>	P - ADMI - 007	<b>Fecha</b>	Enero - 01	<b>No. de Página</b>	3 de 3
<b>Procedimiento</b>					
No.	Actividad	Responsable	Dependencia orgánica	Formatos	
6	Revisar el Informe de Gestión.	Director Administrativo – Financiero Presidente	Dirección Administrativa – Financiera Presidencia	Informe de Gestión Consolidado.	
	Si el Informe se avala sin observaciones se elabora el documento final, el Informe de Gestión Consolidado.	Jefe del Departamento de Administración	Departamento de Administración		
	Caso contrario si se presenta alguna observación de los altos mandos se remite el Informe al Jefe del Departamento de Administración para su ajuste.	Director Administrativo – Financiero Presidente	Dirección Administrativa – Financiera Presidencia		
	Ajustar el Informe de Gestión.	Jefe del Departamento de Administración	Departamento de Administración		
7	Emitir el Informe de Gestión Consolidado.	Jefe del Departamento Administrativo	Departamento de Administración		

# PROPUESTA DEL FLUJOGRAMA DE PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

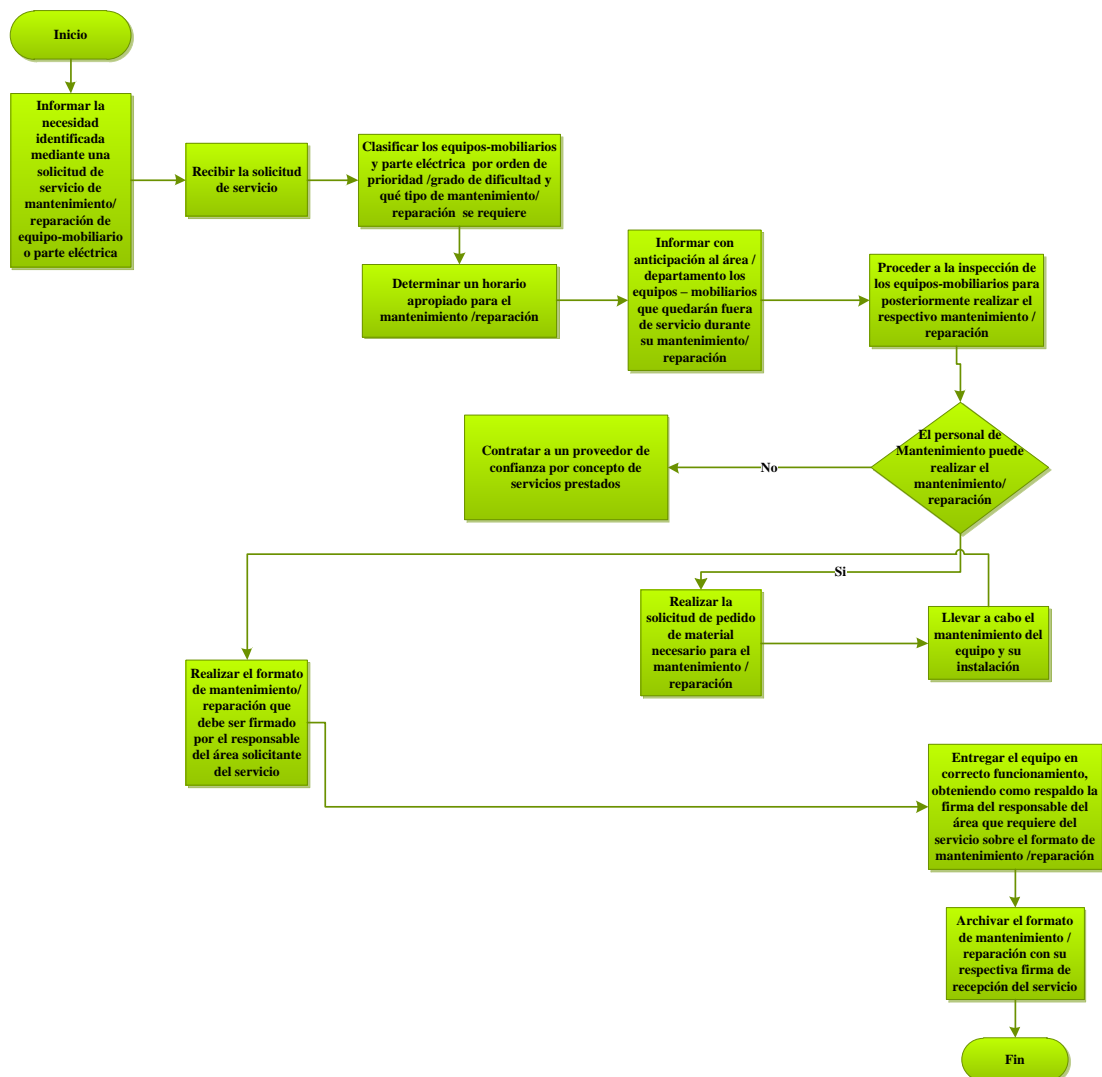




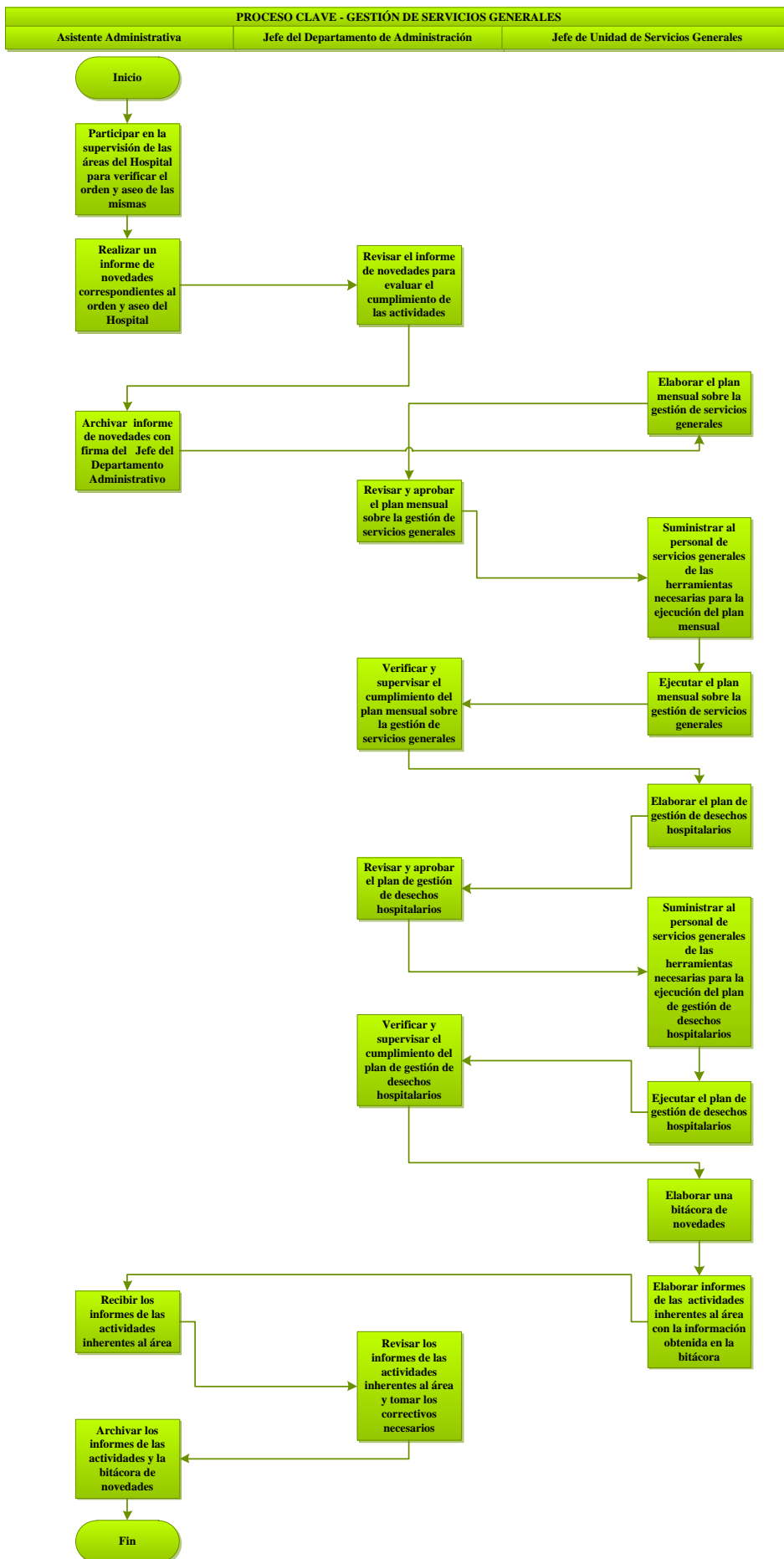


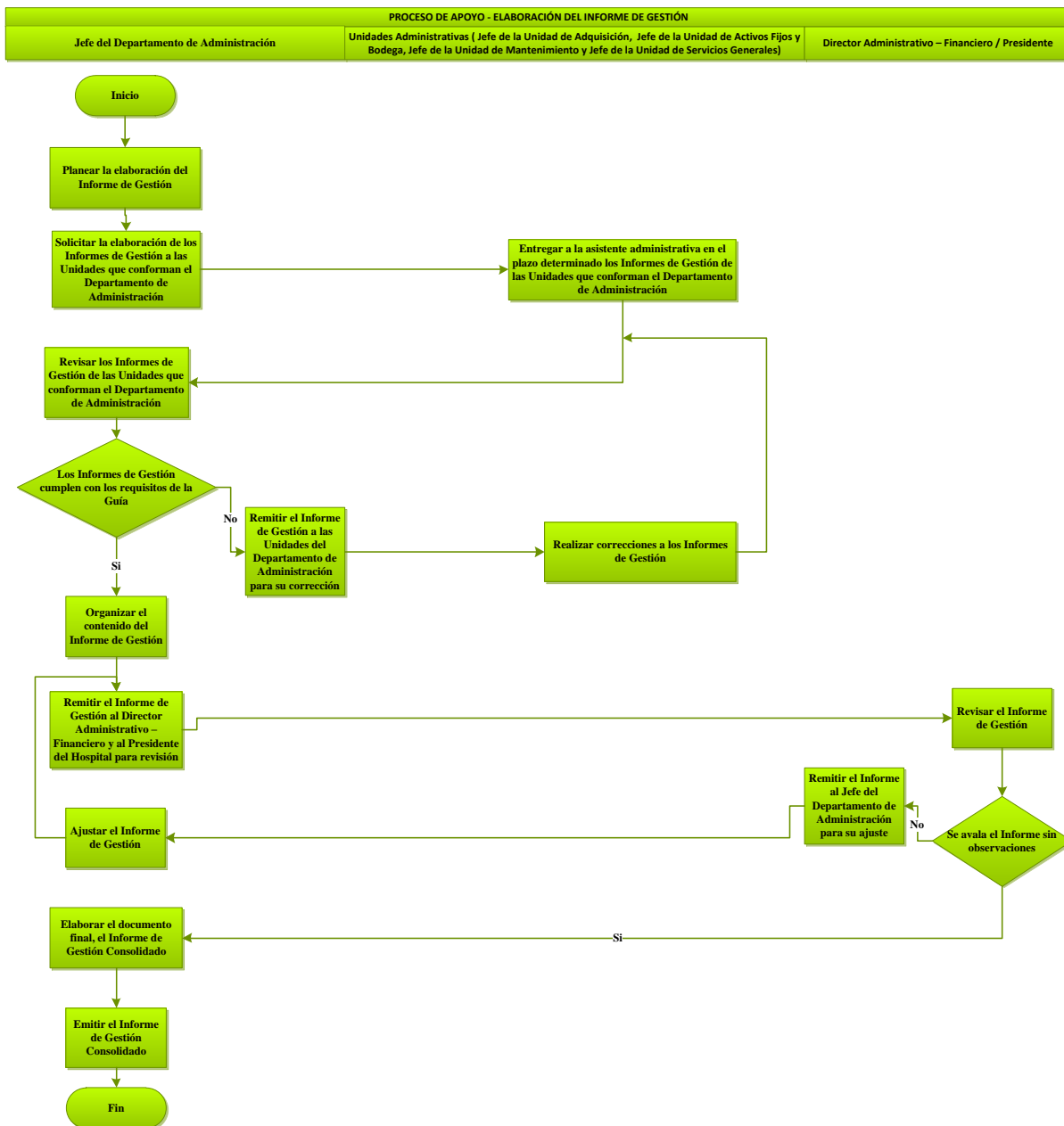


PROCESO CLAVE – GESTIÓN DE MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE EQUIPOS, PARTE ELÉCTRICA Y MOBILIARIO				
Jefe Departamental	Asistente Administrativo	Jefe del Departamento de Administración	Jefe de Unidad de Mantenimiento	Unidad de Mantenimiento (Analista Electromecánica, Analista Eléctrica Electrónica y Analista Hidrosanitario)









## CONCLUSIONES

La meta de la propuesta que se presenta en este proyecto es mejorar, innovar, reestructurar las funciones, actividades, operaciones que ejecutan a diario el personal administrativo. El objetivo fundamental de este proyecto es elaborar un diseño de procesos para el Departamento de Administración del Hospital León Becerra, a fin de facilitar las labores desempeñadas por los usuarios que integran el departamento, y obtener un eficiente desenvolvimiento y agilidad en los procesos que se realizan en el Hospital. Este objetivo se ha cumplido a cabalidad, mediante un análisis de la información obtenida a través de entrevistas y participación activa dentro del área administrativa.

Otro de los objetivos planteados es regularizar los procesos administrativos, con el propósito de adecuar tales procesos a las nuevas necesidades del Hospital, para esto se han evaluado los procesos actuales y basados en las exigencias del Ministerio de Salud Pública y de la alta administración se han modificado, incrementado y mejorado el diseño, mediante la gestión por procesos, lo cual, ha permitido determinar los procesos estratégicos, claves y de apoyo.

El siguiente objetivo del proyecto es establecer las bases generales para un eficiente desempeño de las funciones que deben ser realizadas por el Jefe y la Asistente Administrativa, para esto quedó demostrado en la propuesta los lineamientos, funciones y descripciones de cada una de las actividades que conforman los diferentes procesos que se realizan en dicho departamento.

Finalmente, el último objetivo, corresponde a una necesidad que surge actualmente en el Hospital, como es la presencia de un administrador a tiempo completo, que ejerza sus funciones eficientemente con dotes de líder para dirigir su equipo de trabajo. Para el cumplimiento de este objetivo depende exclusivamente de las decisiones de los altos mandos del hospital, quienes son los únicos que pueden darle una solución a este inconveniente y tomar los correctivos idóneos a esta situación.

## RECOMENDACIONES

Luego de una ardua labor de levantamiento de información, entrevistas, y análisis de los datos obtenidos se puede dar las siguientes recomendaciones a fin de mejorar la estructura departamental, funciones, procedimientos y procesos para cumplir con el objetivo organizacional.

- Implementar un sistema informático integrado con los distintos departamentos que conforman el hospital que permita optimizar recursos, tiempo y evitar pérdidas de información.
- Mejorar los formatos, instructivos y cualquier medio que sirva de comunicación y cruce de información entre las diferentes áreas.
- Designar un administrador que lleve a cabo sus funciones dentro del departamento administrativo con la finalidad de un mayor control, supervisión, agilidad en la toma de decisiones y mejora de procesos.
- Actualizar los equipos y herramientas que se encuentran a disposición de los colaboradores.
- Ubicar el buzón de quejas y reclamos dentro del departamento administrativo ya que debe ser administrado por el mismo; debido que es una función inherente al área.
- Adicionar funciones que conlleven a la elaboración, ejecución y control del presupuesto hospitalario.
- Diseñar estándares para la administración, gestión y control de los bienes y servicios.
- Motivar al personal mediante capacitaciones a fin de mejorar sus habilidades y destrezas y así obtener un eficiente desempeño de sus labores.
- Suministrar el presente manual a cada uno de los colaboradores que conforman el área administrativa, dar una inducción del mismo y que se encuentre a plena disposición para consultas futuras en cualquier momento que se presenten.

## **Bibliografía**

9000:2000, I. (s.f.).

Bermúdez, R. D. (2003). Una guía para su definición. *Los indicadores de Gestión Organizacional*, 15.

Centro Hospital Luis Antonio Montero. (9 de octubre de 2013). *Estructura organizacional*. Recuperado el 16 de diciembre de 2013, de Organigrama: <http://www.eseluisantoniomonteropotosi.gov.co/estructura.shtml#arriba>

Chiavenato, I. (2009). *Administracion de Recursos Humanos*. España: McGraw-Hill Interamericana.

Continolo, G. (1973). *Direccion y Organizacion del trabajo administrativo*. Deusto S.A.

Cortés, Karla; Lugo, Erika; Peraza, Laura; Rodriguez, Martha; Rojas, Ping; Paez, Giovanna; Soto, María;. (Diciembre de 2011). *Universidad Autónoma de Sinaloa*. Recuperado el 28 de Enero de 2014, de Investigación y Práctica del trabajo social:  
[http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCsQFjAB&url=http%3A%2F%2Faula.uas.edu.mx%2Fsur%2Fftsm%2Fpluginfile.php%2F1010%2Fmod\\_folder%2Fcontent%2F0%2FSalud%25201a.pdf%3Fforcedownload%3D1&ei=K27oUqqzBIbLsQSHooLIAg&usg=AFQjCNFP](http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCsQFjAB&url=http%3A%2F%2Faula.uas.edu.mx%2Fsur%2Fftsm%2Fpluginfile.php%2F1010%2Fmod_folder%2Fcontent%2F0%2FSalud%25201a.pdf%3Fforcedownload%3D1&ei=K27oUqqzBIbLsQSHooLIAg&usg=AFQjCNFP)  
R

Diario HOY. (27 de marzo de 2012). *Hospital León Becerra supera su crisis financiera con rígidas medidas*.

Duhalt Krauss, M. (1968). *Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas*. Mexico: UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración Universidad de la República. (1 de diciembre de 2008). *Metodología de la investigación Curso: 2008*. Recuperado el 13 de enero de 2014, de Parte 7 : Análisis de los datos: <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catmetinvcont/material/PPT%20Parte%207%20Analisis%20de%20los%20datos-1.pdf>

Gobierno de Chile, Ministerio de Salud. (23 de enero de 2006). *Manual de Organización Hospital Base Valdivia*. Recuperado el 10 de febrero de 2014, de Hospital Base Valdivia:  
[http://www.ssvdivia.cl/hospital/manual\\_de\\_organizacion\\_1\\_hospital.pdf](http://www.ssvdivia.cl/hospital/manual_de_organizacion_1_hospital.pdf)

- HALLIBURTON, L. E. (2006). *Manual para el Análisis, Evaluación y Reingeniería de Procesos en la Administración Pública*. Buenos Aires.
- Hernández Matajira, B., & Burgos Galindo, M. (16 de Septiembre de 2005). *Manual de procesos y procedimientos administrativos y asistenciales del Hospital Integrado Sabana de Torres*. Recuperado el 10 de febrero de 2014, de Bucaramanga, Tesis Universidad Industrial de Santander. Facultad de Salud: <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2005/117940.pdf>
- Keith E., J. (1992). *Quality Progress*.
- López, P. R. (2004). *Nuevas Formas de Gestión Hospitalaria y Responsabilidad Patrimonial de la Administración*. Madrid: DYKINSON.
- Magdalena, G. d. (s.f.). *Manual de Procesos y Procedimientos*. Recuperado el enero de 2014, de [http://www.oj.gob.gt/edoj/file.php?file=/1/moddata/forum/1/20345/DIFERENCIA\\_ENTRE\\_PROCESO\\_Y\\_PROCEDIMIENTO-tarea\\_1.doc](http://www.oj.gob.gt/edoj/file.php?file=/1/moddata/forum/1/20345/DIFERENCIA_ENTRE_PROCESO_Y_PROCEDIMIENTO-tarea_1.doc).
- Malagón Londoño, G., Galán Morera, R., & Pontón Laverde, G. (2008). *Administración Hospitalaria tercera edición*. Bogotá: Médica Internacional Ltda.
- María Belén Rosero Villagómez, & Torres Romero, J. L. (2012). *Diseño de un plan de gestión administrativa para el área de RRHH de la Benémerita Sociedad Protectora de la Infancia hospital de niños León Becerra de Guayaquil*. Guayaquil.
- Meyers, G. (s.f.).
- Ministerio de Salud Pública del Ecuador, Ministro de Salud Pública Dr. David Chiriboga Allnut. (s.f.). *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos del Ministerio de Salud Pública del Ecuador*. San Francisco de Quito, Pichincha, Ecuador.
- Mondy y R. Wayne. (2005). *Administración estratégica de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson/Prentice Hall.
- Mondy, R. W. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- MREMOORES CIA LTDA. (2012). *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 con el informe de los auditores independientes*. Guayaquil.
- Oficina General de Planteamiento y Presupuesto Oficina de Organización. (2005). *Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Salud*. Recuperado

- el 10 de febrero de 2014, de  
[http://www.minsa.gob.pe/ogdn/cd1/pdf/NLS\\_03/ds023.pdf](http://www.minsa.gob.pe/ogdn/cd1/pdf/NLS_03/ds023.pdf)
- Pilar Folgueiras Bertomeu Universidad de Barcelona. (19 de diciembre de 2012).  
*Métodos y Técnicas de recogida y análisis de información cualitativa*.  
Recuperado el 13 de enero de 2014, de  
[http://www.fvet.uba.ar/postgrado/especialidad/power\\_taller.pdf](http://www.fvet.uba.ar/postgrado/especialidad/power_taller.pdf)
- Rodriguez Valencia, J. (2002). *Como elaborar y usar los manuales administrativos*.  
Mexico, D.F.: Thomson Learning.
- Secretaría del trabajo, Departamento de Recursos Financieros. (14 de agosto de 2006).  
*Manual de Procedimientos del Departamento de Recursos Materiales y  
Servicios Generales*. Recuperado el 10 de febrero de 2014, de  
[http://transparencia.edomex.gob.mx/trabajo/informacion/manualprocedimientos/  
MANUAL%20DE%20PROCEDIMIENTOS.pdf](http://transparencia.edomex.gob.mx/trabajo/informacion/manualprocedimientos/MANUAL%20DE%20PROCEDIMIENTOS.pdf)
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – Senplades. (2013). *Plan Nacional  
para el Buen Vivir 2013-2017. Versión resumida ISBN 978-9942-07-463-8*.  
Quito, Ecuador.
- Unidad de Planeación / Departamento de Organización y Sistemas. (Junio de 2006).  
*Instituto de Seguridad Social de los Trabajadores del Estado de Chiapas*.  
Recuperado el 10 de febrero de 2014, de Manual de procedimientos de la  
clínica-hospital Palanque:  
[http://www.isstech.gob.mx/pdf/MANUAL\\_PROCED\\_CLINICA-  
HOSPITAL\\_PALENQUE.pdf](http://www.isstech.gob.mx/pdf/MANUAL_PROCED_CLINICA-HOSPITAL_PALENQUE.pdf)
- Universidad Autónoma U.A.M. (s.f.). *Procedimiento de compras* . Recuperado el 10 de  
febrero de 2014, de  
[http://www.autonoma.edu.co/documentosUAM/Politica%20de%20Compras%2  
0UAM.pdf](http://www.autonoma.edu.co/documentosUAM/Politica%20de%20Compras%20UAM.pdf)
- Universidad Politécnica Salesiana. (s.f.). *Razón de Ser*. Recuperado el 10 de agosto de  
2013, de UPS: <http://www.ups.edu.ec/razon-de-ser>
- Vindas, J. O. (Junio de 2009). *Mideplan*. Recuperado el octubre de 2013, de  
[www.mideplan.go.cr](http://www.mideplan.go.cr)

## ANEXO 1

### Fotos



**Gráfico 10: Departamento de Administración (Exterior)**

**Fuente: Elaboración propia – Autores**



**Gráfico 11: Área de Administración - Secretaría (Exterior)**

**Fuente: Elaboración propia – Autores**





**Gráfico 12: Departamento de Administración (Interior)**

**Fuente: Elaboración propia – Autores**



**Gráfico 13: Bodega de archivos**

**Fuente: Elaboración propia – Autores**

## ANEXO 2

### **Informes de las entrevistas realizadas a los funcionarios del Departamento de Administración General del Hospital León Becerra**

#### **Informe de la entrevista realizada al Ing. Steward Morán, Director de Recursos Humanos del Hospital León Becerra**

El miércoles 6 de noviembre de 2013, en las instalaciones del Hospital León Becerra, a las 16:00 pm, se realizó una entrevista dirigida al Director de Recursos Humanos, el señor Steward Morán, de profesión ingeniero comercial con especialización en recursos humanos, quién también ha realizado un diplomado. La entrevista concluyó a las 17:00 pm.

En dicha entrevista, se profundizaron ciertas inquietudes que nos permiten aclarar e identificar los procesos que se manejan en el departamento administrativo, los mismos que están directamente relacionados con las funciones que se realizan a diario en la institución.

En primera instancia, nos indicó que el hospital está pasando por una transición, y a pesar de estos últimos tres años, se ha dado una vuelta total de 180 grados. Hoy se está dando otros giros como por ejemplo la contratación de una gerente técnica para el hospital, otro cambio que se efectuó fue firmar un convenio con LINDE, que era AGA antes; que se trata sobre el equipamiento para la terapia intensiva de adultos y terapia intensiva pediátrica. Toda esta inversión millonaria que está haciendo AGA, les ha permitido ver de una manera positiva el futuro del hospital, y de acuerdo a las palabras textuales, expresadas por el entrevistado, asegura que a mediados del próximo año este hospital va a estar acá arriba. También nos explicó que esto fue resultado de sólo con los ajustes que se ha venido dando en equipo.

Otro giro que está teniendo el hospital es que se acaba de firmar un convenio con el dueño de la clínica Omnihospital; y con el doctor Abril, un master en operaciones de corazón abierto.

Actualmente con los convenios realizados con el IESS, quién es su principal cliente, lo cual les ha obligado a tomar nuevas medidas para mejoras del hospital. Una de esas medidas que están obligados a tener, es la auditoría médica, el médico que es auditor chequea la parte médica, y posteriormente, eso se revisa y de ahí se comienza a cuantificar y a valorizar; es ahí cuando entran las manos de los CPA. Otra medida que todavía está en planes de realizar, es la instalación de un computador en cada consultorio para que todo sea detallado en el sistema, como se ha visto en los hospitales del IESS y en clínicas privadas.

De acuerdo al banco de preguntas que se realizaron en la entrevista, se pudo evidenciar de manera muy general, las funciones, cargos, actividades que se realizan en el departamento de administración. Una de las responsabilidades que nos llamó

mucho la atención fue que el señor Steward hace 8 meses está encargado de dos áreas totalmente distintas, la parte administrativa y la parte financiera, y a su vez, es el director de recursos humanos ya hace 6 años, lo cual es bastante contradictorio; puesto que si bien es el director de recursos humanos, no es correcto al hablar de segregación de funciones, que una persona tenga tres cargos en uno, es decir él contrata, él paga al personal, él administra el hospital y se encarga de la parte financiera. Dicho esto, él nos explicaba que cuando recientemente estuvo hospitalizado, no hubo nadie de suma confianza que asumiera su cargo en su ausencia.

También nos indicó que la ingeniera Elsa Robles que es la jefe del personal, quién también se encarga de la parte de recursos humanos.

Analizando los problemas que en su momento tuvo el hospital, y para lo cual fue contratado el Ing. Steward Morán, era para tratar el tema de los sindicatos y cerrarlo. Nos indicaba que el secretario general tenía 22 años trabajando en el hospital, pero no contaba con el apoyo ni la oportunidad para desarrollar este tema como él quería. Cuando el presidente Ricardo Koenig estuvo al mando, fue en ese momento que él contó con todo el apoyo que necesitaba desde un principio para llevar a cabo su propósito de cerrar con el sindicato con visto bueno, y en 6 meses lo logró. Cada trabajador de esos costaba 60.000 dólares y los sacó sin un centavo. Él afirma que esa es la vuelta que acaba de dar el hospital, un hospital de 108 años, y que en caso él mañana se retire desconoce que va a pasar, si seguirá el hospital creciendo.

Pero no fue sólo ese uno de los mayores problemas que tenía el hospital, sino la desconfianza que se vivía a diario, y cuando él llegó al hospital pudo palpar aquella situación de no confiar en nadie porque se encontró con alteraciones en las facturas. Y hoy en día la única persona que compra, factura, firma los cheques y maneja las cuentas es él.

El hospital también mantenía una deuda de 1'700.000 dólares, y ya se ha pagado el 70% prácticamente, según las palabras del entrevistado, dice que está virada toda la deuda y permitió que nuevamente haya la credibilidad en el hospital. Señaló que va a ver una negociación colectiva con el sindicato y en la cual quien redacta y quien va a negociar es él.

Hoy en día, el hospital carece de un sistema integrado lo que perjudica en gran medida a la labor del departamento de contabilidad, puesto que atrasa su trabajo, su tiempo y se desaprovecha el personal; ya que algunas de las actividades que realizan deben ser a mano, como consecuencia de no contar con un sistema integrado que les permita ahorrar tiempo y recursos.

Con respecto a las preguntas que se hicieron sobre la parte administrativa del hospital se detallan a continuación:

***Nosotras:***

*¿Qué personas considera que forman parte de su equipo?*

**Señor Steward:**

*Los dos de administración y la parte de gente de recursos humanos, pero hay una chica que no pertenece a recursos humanos pero me asiste a las cuestiones de los bancos, Mabel, una ingeniera comercial.*

En esta parte el entrevistado nos dijo que todavía él no cuenta con un programa como el que tenía en otras empresas. Y que dentro de sus planes para el próximo año entre abril y mayo se pretende incrementar un promedio del 8 y 10 % el salario de los trabajadores. También nos manifestó que durante los 8 meses que ha estado a cargo de la parte administrativa financiera ha tratado de hacer cero cheques, solo se maneja vía transferencia.

Adicionalmente, nos informó que el hospital posee 260 empleados enrolados y 80 por fuera, que son los médicos que prestan servicios profesionales.

**Nosotras:**

*¿Cuál es su jornada laboral?*

**Señor Steward:**

*Mi entrada es a las 9 pero estoy aquí 8:30 am, y la salida es a las 19:00.*

**Nosotras:**

*Referente al departamento administrativo, ¿cuáles son las funciones que Ud. Realiza?*

**Señor Steward:**

*En la parte administrativa está subdividida en: mantenimiento, compras, y aseo de todo el hospital, tres personas que se encargan como estilo supervisor. A mí me reportan diariamente a mi correo institucional.*

**Nosotras:**

*Ud., ¿qué tiempo le dedica a cada actividad?*

**Señor Steward:**

*A golpe de 5 de la tarde contesto el primer reporte, y hay otro reporte que me lo envían a las 8 de la noche y en dos horas se lo contestó.*

**Nosotras:**

*¿Y qué otra actividad Ud. realiza en el departamento administrativo?*

**Señor Steward:**

*En el control de bodegas y compras.*

También nos indicó que se implementaron cámaras en distintas partes del hospital.

**Nosotras:**

*¿De todas las actividades que Ud. realiza quién les supervisa o a quién reporta Ud.?*

**Señor Steward:**

*Solo el presidente*

**Nosotras:**

*¿Y qué departamentos le reportan a Ud.?*

**Señor Steward:**

*Administración, contabilidad, bodega y recursos humanos. Como tenemos convenio con el seguro, auditoría me pasa los reportes para pagos de los médicos. Yo reviso la parte numérica y mando sumillado a contabilidad para que paguen, es decir doy el visto bueno, de ahí viene contabilidad y me hace el comprobante de egresos, ya sea para cheques o para transferencias, entonces yo le pongo otra firma autorizando el pago.*

Dentro de esta pregunta el entrevistado nos proporcionó otra actividad que pasaba a ser parte administrativa como cuando se ocupa una habitación y existen ciertas normas que se maneja en el hospital, que en caso el paciente se quede un tiempo adicional a lo estipulado, se considera como un día más, entonces esto se sale de las manos del médico y pasa a ser administrativo y yo analizo el caso y exonero el pago.

**Nosotras:**

*¿Ud. es la persona que toma las decisiones en el hospital junto con el presidente?*

**Señor Steward:**

*Bueno, el presidente toma las decisiones o cuando a mí me parece algo que tengo que hacer cambios, sugiero. Él da la aprobación y yo propongo.*

**Nosotras:**

*¿Con qué frecuencia Ud. se reúne junto con los jefes departamentales?*

**Señor Steward:**

*Aquí, me reúno todos los días por lo menos.*

**Nosotras:**

*¿Cuántas personas conforman el departamento de administración general?*

**Señor Steward:**

*Por el momento 4.*

**Nosotras:**

*¿Cuenta el departamento con un área física independiente?*

**Señor Steward:**

*Todos tienen un área física independiente con sus respectivos equipos.*

**Nosotras:**

*¿Existe segregación de funciones?*

**Señor Steward:**

*Si todas tienen diferentes funciones y los asistentes administrativos tienen turnos rotativos los días sábados.*

**Nosotras:**

*¿Qué recursos utiliza frecuentemente para comunicarse con sus empleados y demás departamentos?*

**Señor Steward:**

*Computadora, teléfono y radio.*

**Nosotras:**

*¿Existe algún tipo de reglamento, código, ley por el cual los empleados de la institución se rigen?*

**Señor Steward:**

*El reglamento interno del hospital.*

**Nosotras:**

*¿En caso de que Ud. se encuentre ausente quién asume sus responsabilidades?*

**Señor Steward:**

*Elsa, en la parte de recursos humanos.*

**Nosotras:**

*¿Considera Ud. necesario incrementar el número de personas en el departamento administrativo y qué funciones deberían desempeñar?*

**Señor Steward:**

*No.*

Finalmente, en la entrevista observamos ciertas contradicciones puesto que en la última pregunta él aseguró que no necesitaba más personal, pero al término de la entrevista nos señaló que estaba buscando una persona que ya tenga los conocimientos y la experiencia para el puesto de asistente administrativa, y cuando nos direccionamos al departamento de administración en la planta baja, supimos que se había incorporado un ingeniero industrial, que posteriormente nos enteramos por fuentes externas que fue despedido, como también supimos que una estudiante de la salesiana está como ayudante de la señora Patricia Panchana que tiene como cargo asistente administrativa.

Otro punto que nos pareció contradictorio, que el entrevistado aseguró que había segregación de funciones, pero si analizamos las múltiples funciones que él realiza y que no cuenta con nadie quien lo reemplace en caso que esté ausente, y que estas actividades son distintas unas de otras; puesto que no se puede unificar tres departamentos en uno, que es lo que él maneja actualmente, que son: recursos humanos, la parte financiera y la administración hospitalaria, y que cuenta únicamente con la señora Elsa Robles para la parte de recursos humanos.

Ahora bien, durante la entrevista observamos que sobre su escritorio había una carpeta titulada manual de procesos y nos llamó mucho la atención, debido a que nuestro proyecto consiste en el diseño de procesos y funciones para el departamento de administración general, le preguntamos al señor Steward y nos manifestó que éste era de manera general, pero él quería más detallado.

En conclusión, en esta entrevista pudimos sacar puntos relevantes que nos permiten identificar qué actividades él maneja y qué departamentos se relacionan con la administración del hospital, pese que existen contradicciones referente a la segregación de funciones, que desde nuestro punto de vista, es mucha responsabilidad para una sola persona, y que no es la forma más adecuada de administrar un hospital, haciendo que una sola persona se ocupe de comprar, facturar, firmar cheques y manejar las cuentas.

Su proyección a futuro es ser considerado como un hospital verde.

### **Procesos identificados:**

✓ **Compras**

En relación a las compras, las personas encargadas de supervisar el hospital que son los dos asistentes administrativos que tienen turnos rotativos, diariamente le reportan cualquier novedad que ocurra en el hospital, y en caso de algún equipo que esté dañado, o algún gasto que se deba realizar, él revisa la parte numérica y manda sumillado a contabilidad para que paguen, es decir da el visto bueno, de ahí viene contabilidad y hace el comprobante de egresos, ya sea para cheques o para transferencias, entonces, le pone otra firma autorizando el pago.

✓ **Mantenimiento**

En mantenimiento, desconocemos el proceso como se realiza, lo que sí supimos es que, con el ingreso del Ing. Industrial se pretendía supervisar el mantenimiento de los equipos; puesto que de acuerdo a su cargo conocía a fondo el funcionamiento de los equipos hospitalarios que tiene el hospital, y en caso se incurra en algún gasto por mantenimiento, él tenía la responsabilidad de evitar cualquier desperdicio de dinero a fin de que no hayan valores exagerados con respecto a los daños ocasionados en los equipos. Su labor también era la de supervisar el trabajo del área de mantenimiento, velar por la seguridad del hospital y realizar mejoras en los flujos de procesos.

✓ **Aseo**

No se detalló el proceso durante la entrevista.

✓ **Bodega**

No se detalló el proceso durante la entrevista.



## **Informe de la entrevista realizada al Presidente de la Benemérita Sociedad Protectora de la Infancia, Ricardo Koenig O.**

El día martes 19 de noviembre de 2013 en el área de presidencia del Hospital León Becerra se realizó una entrevista desde las 14:00 pm hasta las 14:20 pm, dirigida al Sr. Ricardo Koenig, quien es graduado en marketing, empresario y posee una agencia de publicidad.

Hace 3 años está dedicado al servicio de la comunidad, como presidente de la sociedad en un voluntariado, él no cobra ni sueldo ni viáticos ni absolutamente nada. Nos decía que él está asumiendo una responsabilidad.

Su jornada laboral es a partir de las 8:00 am hasta las 18:00 pm, regularmente, trabaja un promedio de 9 horas diarias.

Entre las actividades que él realiza como presidente del hospital, nos indicó que él se encarga de la dirección de las 4 unidades que son:

- ✓ Escuela San José
- ✓ Hogar de Huérfanos Inés Chambers
- ✓ Hospital León Becerra
- ✓ Jardín de Infantes Ronda de Ángeles

Pues bien, siguiendo las preguntas que nos direccionamos a realizarle fueron las siguientes:

**Nosotras:**

*¿Bajo qué parámetros cree Ud. que es el adecuado para tomar las decisiones en el hospital?*

**Presidente:**

*Honestidad, transparencia y el profesionalismo.*

*Cuando hablamos de honestidad, es decir, que aquí no se permite que haya gente que cometa irregularidades, delitos o algo que esté reñido con los principios éticos y morales. Eso es lo fundamental, de hecho, nosotros hemos sacado de aquí desde conserjes por robar hasta médicos de mucha antigüedad por el mismo delito.*

**Nosotras:**

*Nos explicaba el señor Steward que uno de los propósitos que vino al hospital era para cerrar los sindicatos, ¿qué nos dice al respecto?*

**Presidente:**

*Bueno, no era cerrar los sindicatos, a mí no me molesta la existencia de sindicatos, lo que sí creo, que es importante que haya la suficiente comprensión para entender que si uno le hace daño a la empresa, el que se perjudica es el trabajador porque se queda sin trabajo. En la medida que los sindicatos busquen mejorar las condiciones del trabajador y que la empresa pueda asumir eso, está bien, lo que no está bien es,*

*querer quebrar una empresa para beneficiar a nadie, a veces son temas de misiones de sindicatos muy antiguos que se creaba el problema para buscar una solución, nosotros, gracias a Dios, ya no tenemos ese problema, lo tuvimos al principio. Si, aquí había un sindicato que los presidentes no podían tomar decisiones porque el sindicato no lo permitía, era superior; si hoy, las decisiones son tomadas independientemente de la opinión personal de alguien, aquí se toman las decisiones en base a que es lo que conviene para la institución. Y en función de eso y cuando uno habla de beneficios de la institución habla en beneficio de todos, de los trabajadores, de los pacientes, y de los profesionales. Esto es una institución sin fines de lucro, por lo tanto, el objetivo de esto, de cualquiera de estas 4 unidades es dar una buena calidad de servicio, dar un buen trato y valores que sean accesibles para ese grupo humano que nosotros atendemos.*

En esta pregunta el Sr. Ricardo también nos reafirmó que el principal cliente del hospital actualmente es el seguro social.

**Nosotras:**

¿Con qué frecuencia se reúnen?

**Presidente:**

*Nosotros tenemos un comité, una asamblea que nos reunimos 2 veces al año, un directorio que nos reunimos cada 2 o 3 meses, un directorio ejecutivo que nos reunimos semanalmente y un comité de gestión hospitalaria que nos reunimos semanalmente.*

*El comité de gestión hospitalaria tiene que ver con toda la parte médica, digamos que es el corazón del hospital, el comportamiento de los médicos; nuevas tecnologías, acuerdos con otras instituciones que tienen que ver con la parte médica, después está el comité de biodiversidad, una serie de comités que tienen que ver con la parte operativa del hospital.*

**Nosotras:**

¿Y desde su punto de vista, Ud. cuándo inició en el hospital, qué cambios ha venido observando?

**Presidente:**

*Este es un hospital y una institución que cuando la tomamos tenía 1'400.000 dólares de deuda y cero por cobrar, técnicamente quebrada; ¿qué es lo que hemos hecho? dar vuelta la tortilla y hoy está en azul nuestras cuentas; haber cancelado la mayor parte de la deuda antigua, tener abierto todos los créditos con todos los proveedores que estaban cerrados y generar ante la comunidad una visión de cambio muy fuerte.*

*La imagen del hospital para darles una idea en octubre del 2010, un titular de un periódico decía Hospital León Becerra en coma, hoy nosotros no estamos en coma, estamos muy bien restablecidos y hoy hay empresas que vienen a proponernos*

*invertir en nuestra institución. Cuando nosotros arrancamos no se le ocurría a nadie venir a invertir acá, porque estaba quebrado, hoy si tenemos proposiciones de algunas instituciones, de algunas empresas, para montar una unidad cardiológica completa, montar tres unidades de cuidado intensivo, una pediátrica, una adulta y una cardiológica, para darles una idea, esas dos propuestas redondean algo así como 5'000.000 de dólares.*

Por tanto, haciendo énfasis en lo que dice el entrevistado, podemos afirmar que lo que se ha invertido en los últimos 8 meses en el hospital ha sido de capital humano y se ha implementado nuevas tecnologías.

En relación a esta pregunta él nos señaló que tomando en cuenta sus conocimientos en marketing, él ha podido observar que es lo que más demanda el mercado en nuestra ciudad, y su respuesta fue que, hoy en día lo que más demanda el mercado en la zona sur son unidades cardiológicas, y demanda camas de unidades de cuidados intensivos.

***Nosotras:***

¿Qué proyecciones tiene a futuro?

***Presidente:***

Las dos que le acabo de mencionar, que si Dios quiere, en 6 o 7 meses deberían estar implementadas y un proyecto que nosotros asumimos desde el principio, que cuando, uno toma una empresa quebrada hay varias etapas, pero qué es lo que uno visualiza, bueno, lo que tengo que hacer es nivelarla. Nosotros vimos un poco más allá, y dijimos vamos hacer el primer hospital ecológico de Latinoamérica suena así como una locura, estás en un hospital quebrado y pensar en hacer una cosa de primera línea; cuando uno tiene bien claro las metas a las que quiere llegar, el camino se va haciendo al andar, como decía Machado, pero qué es lo interesante?, cuando uno pone un desafío grande, comienza a ver que se va acercando a eso, pero lo importante cuando uno desarrolla un proyecto ecológico que todo lo que haga tiene que estar sustentado en eso; es decir, tiene que estar orientado a eso, uno no puede pensar en un proyecto ecológico y contaminar; entonces, lo hemos hecho durante todo este tiempo. Tenemos una consultora americana y una consultora nacional, que nos va guiando en el proceso de hacer el primer hospital ecológico, no es algo que uno dice que lo voy a hacer en un año, no, esto va a llevar un tiempo, una de las primeras cosas que yo hice cuando vine acá, es un acuerdo con la Universidad Salesiana porque como no teníamos plata necesitábamos ayuda en partes técnicas a las que no teníamos que pagar, porque o si no, no las podíamos hacer y el acuerdo con la salesiana cuando me reuní con el vicerrector, el planteamiento que hicimos fue, Uds. necesitan donde los estudiantes hagan prácticas, nosotros necesitamos gente que nos diga dónde estamos, qué hacemos y en qué se puede mejorar. La propuesta nuestra fue: utilicen a la Sociedad Protectora de la Infancia como un laboratorio de la universidad.

Finalmente, en la entrevista le preguntamos ¿qué consejos nos podría dar para nuestro proyecto? y nos dijo que debíamos ser muy observadoras, que no tengamos temor a criticar y saber dónde estamos paradas, para que en base a eso, podamos

conocer técnicamente qué es lo correcto y si no es lo correcto como inducir a esta gente que vaya por el camino ideal a fin de que no se siga malgastando tiempo y recursos.

Nos indicaba también que cuando él ingresó al hospital tenía cero conocimientos en el área de medicina, nunca tuvo experiencia médica, pero hizo una reunión con la representante de la Organización Panamericana de la Salud del Ecuador para que le hicieran un diagnóstico sobre la situación del hospital sabiendo ellos que él no les podía pagar, y eso les permitió a ellos saber dónde estaban y qué decisiones tomar.

En conclusión, en dicha entrevista pudimos conocer aquellos problemas que tenían el hospital en sus inicios y qué cambios se han venido dando a lo largo de estos últimos 8 meses. Creemos que es otra la perspectiva, que ellos tienen en comparación a años anteriores, y aunque todavía faltan nuevas medidas que se deben implementar, es un alivio para ellos saber que la mayor parte de la deuda antigua ha sido cancelada y sobretodo, que nuevamente han recuperado la confianza de sus proveedores, permitiéndoles ver de una manera positiva el futuro del hospital.

Los convenios que han realizado y las nuevas propuestas de invertir en el hospital, les ha ayudado en gran medida. Ellos están conscientes que todavía necesitan más controles, y según el presidente están dispuestos a escuchar las críticas para cumplir con todas las tareas y cambios que necesiten hacer, en beneficio del hospital que involucra a los trabajadores, profesionales y pacientes.

Consideramos que va a ser un trabajo duro para ellos, puesto que aún no cuentan con una eficiente segregación de funciones y con el personal adecuado, evaluado y 100% capacitado para asumir el cargo, de mayor responsabilidad y dedicación.

## **Informe de la entrevista realizada a la contadora general del Hospital León Becerra, Leticia Zavala, CPA.**

El día 21 de noviembre de 2013, en las instalaciones del departamento de contabilidad del Hospital León Becerra, a las 15:00 pm, realizamos la entrevista a la contadora general de dicho hospital, Leticia Zavala, quien es CPA, y tiene 8 años trabajando en esta institución, donde inició trabajando en el área de admisión, posteriormente pasó a pagaduría y finalmente en contabilidad, que es donde actualmente labora. Esta entrevista concluyó a las 15:22 pm.

Su jornada laboral es de 09:00 am hasta las 17:00 pm.

El departamento de contabilidad está compuesto por 4 asistentes. Y dentro de este departamento también se encuentra el de pagaduría.

Los departamentos que le reportan son: recursos humanos, caja, proveeduría, farmacia, y administración.

Las funciones específicas que ella realiza son:

- ✓ Supervisar todo el personal del área contable
- ✓ Realizar los estados financieros
- ✓ Manejar toda la parte contable

En este departamento cada quien tiene sus funciones y por lo general tienen un mes de atraso en la información que deben proporcionar a los directivos o alguna institución, que en comparación a otros años solía ser de más tiempo el atraso.

Cuando se hace una compra para realizar el respectivo pago de cualquier equipo o gasto que se incurra, las facturas tienen que llegar a contabilidad porque se le hace la retención y debe tener una firma previamente autorizada, ya sea la del Ing. Morán encargado de la parte administrativa financiera o la del presidente. Es decir, que cualquiera de estas dos firmas sería como el visto bueno para autorizar el pago. Ellos deben conocer el área para el cual va a ser destinado el equipo o el artículo que se haya comprado y se debe revisar que las facturas cumplan con todos los requisitos.

Los medios por los cuales ellos se comunican son: por correo electrónico o verbalmente.

Sus jefes inmediatos serían el Ing. Stewart Morán y el vicepresidente, que es el economista Mazón que viene los martes y jueves, con él se reúne semanalmente. Adicionalmente, nos indicó que ella firma los estados financieros y el economista Mazón los revisa.

Dentro de los problemas que tienen, es que no cuentan con un sistema contable integrado.

Actualmente tienen un software contable, un software de nómina y un software de gestión hospitalaria.

También señaló que el departamento contable tiene que buscar la información de todos lados e ingresarla manualmente, como consecuencia de no contar con un sistema integrado. Por tanto, hacen doble trabajo y no se puede optimizar el tiempo y recurso humano. Pero a pesar de eso, se ha ido trabajando mejor que antes; puesto que ya no tienen tanto atraso en la presentación de sus reportes y de la información contable requerida.

Los cambios que desde su punto de vista han sido para mejoras, es que se están poniendo las cosas en orden, y controlando más las cosas contables. Hay mayor seguimiento en las cuentas contables, y en relación a los activos.

Se cuenta con un presupuesto que se realiza anualmente.

Las proyecciones que se tiene a futuro, es estar al día con la información y cuando lo requieran los directivos. Y de suma urgencia es que se implemente un sistema contable integrado.

Las actividades que se relacionan con el departamento de administración, es referente a las compras que tienen que llevar comprobantes de retención, los requerimientos del personal de mantenimiento, cuando se necesita dinero los vales para caja chica deben estar previamente autorizados.

Cada usuario cuenta con su propia clave, y lo primordial para ellos es la comunicación; más que nada para que la información llegue a tiempo al departamento de contabilidad.

En conclusión, la entrevista con la contadora general del hospital, nos permitió aclarar en qué procesos se relaciona el departamento contable con el de administración, como es en el caso de compras.

También conocimos qué actividades se realizan en el área contable y qué problemas se han manifestado en los últimos meses, en comparación con años anteriores, que pese a que siguen los atrasos, pero nos indicaba que ahora son de menor tiempo.

Y nos manifestó que para el departamento contable es de suma urgencia la implementación de un sistema contable integrado, lo cual, les ayudaría muchísimo para optimizar tiempo y recurso humano, obteniendo así mejores resultados para beneficio del hospital.

## Reporte de entrevista

El pasado viernes 08 de noviembre del 2013 se le realizó una entrevista al Asistente del Departamento Administrativo - Mantenimiento del Hospital León Becerra, con motivo de realizar el levantamiento de información relevante que ayude al Diseño de procesos para el departamento antes mencionado. La entrevista tuvo una duración de 25 minutos en la cual se trataron temas entorno a su labor desempeñada.

El **Sr. Luis Bolívar Peñafiel** de profesión economista, tiene una jornada laboral desde las 13h00 hasta las 21h00. Su objetivo dentro de la institución es velar que el hospital marche operativamente bien y estar pendiente de que todo funcione correctamente. Dentro de sus funciones está realizar los horarios de trabajo del personal de limpieza, lavandería y planchado; válida la información de sobretiempo de los departamentos que tiene a su cargo, como son de servicios varios, lavandería y mantenimiento; además de coordinar los materiales para la limpieza que son distribuidos a los distintos grupos de aseo y actualmente, colabora en la realización del inventario.

Se comunica mediante radio todas las novedades que encuentre en las rondas realizadas durante su jornada laboral y al final del día las envía mediante el correo institucional al presidente y director de recursos humanos, por ejemplo, en caso de ser necesaria la reparación, sustitución o compra de un equipo se envía el requerimiento a las autoridades competentes que en este caso son el presidente, vicepresidente y director de recursos humanos para que lo aprueben y sea luego enviado a contabilidad para proceder al registro y pago necesario.

Además, nos comenta que uno de los principales cambios que se ha efectuado en el hospital es la implementación de ascensores para facilitar la labor diaria y brindar una mejor atención al cliente.

Cabe destacar, que uno de los grandes logros que ha llevado al hospital a salir adelante, fue la eliminación de la mayoría de sindicatos que de una u otra forma entorpecían la toma de decisiones que permitan tener un mejor bienestar institucional.

Finalmente, dentro de esta entrevista se mencionó el proyecto de convertir el hospital en el primer hospital verde del país y la necesidad de mejorar la infraestructura del hospital a fin de prestar un mejor servicio a la sociedad y renovar la imagen de la institución.

## Reporte de entrevista

El pasado viernes 8 de noviembre del 2013 se le realizó una entrevista al Asistente del Departamento Administrativo del Hospital León Becerra, con motivo de realizar el levantamiento de información relevante que ayude al Diseño de procesos para el departamento antes mencionado. La entrevista tuvo una duración de 16 minutos en la cual se trataron temas entorno a su labor desempeñada.

La **Sra. Rosa Patricia Panchana** tiene una jornada laboral desde las 08h30 hasta las 16h30. Lleva 13 años laborando en la institución hospitalaria. Su objetivo dentro de la institución es velar que el hospital marche bien en el ámbito administrativo y estar pendiente de que todo funcione correctamente.

Dentro de sus funciones está hacer el recorrido de todas las áreas del hospital, corroborando que todo marche perfectamente y en caso de encontrarse con alguna novedad dependiendo de la gravedad se lo comunica a las respectivas autoridades para dar solución a dichos inconvenientes con la mayor brevedad posible. Además, realiza las devoluciones de dinero, permisos, elabora los vale de caja, proformas, cartas, oficios y todo lo que respecta a la labor administrativa.

Todas sus actividades las reporta al presidente, vicepresidente y director de recursos humanos mediante un informe diario.

Finalmente, dentro de las sugerencias nos supo manifestar la necesidad de contar con un ayudante que atienda mientras ella no está presente, y a su vez, una persona que supervise su labor y que tenga la capacidad de tomar decisiones, donde tenga una jornada laboral de lunes a viernes, donde su puesto de trabajo esté dentro del mismo departamento a fin de agilizar los distintos procesos que se llevan a cabo.



## Reporte de entrevista

El pasado jueves 14 de noviembre del 2013 se le realizó una entrevista al Vicepresidente Administrativo Financiero del Hospital León Becerra, con motivo de efectuar el levantamiento de información relevante que ayude al Diseño de procesos para el departamento antes mencionado. La entrevista tuvo una duración de 14 minutos y se trató temas entorno a su labor desempeñada.

El **Sr. Franklin Mazón** de profesión economista, debido a que posee un cargo honorífico; sus días de atención son los martes y jueves desde las 11h30 hasta las 14h30 dependiendo de su disponibilidad, él revisa la información financiera competente y se pone al tanto de todas las novedades que han transcurrido en los días que está ausente.

Su función principal es la revisión de los estados financieros, presupuestos y todo lo referente a la información financiera del hospital en conjunto con la contadora de dicha institución.

Tiene a su cargo el departamento administrativo, computación, contabilidad y convenios.

Con lo que respecta a la toma de decisiones, nos menciona que se reúne con el presidente en el momento que sea necesario dicho requerimiento.

En esta entrevista se mencionaron los planes que está llevando a cabo la casa de salud, dentro de los cuales está la modernización de los sistemas informáticos que agilicen los procesos y se acoplen a las nuevas necesidades de la comunidad en general. La idea principal de este proyecto, es que toda la información sea digitalizada en sistemas informáticos adecuados donde los diversos departamentos estén interconectados.

Dentro de las expectativas que se desean implementar en el hospital está la creación de un departamento de auditoría interna para un mejor control de todos los bienes de la institución.

Para finalizar, se mencionó que el hospital León Becerra tiene actualmente convenio con el Ministerio de Salud y con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, además de los convenios con laboratorios, rayos x y un grupo de cirujanos para operaciones del corazón.

## ANEXO 3

### Formatos



#### FORMATO DE POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

#### POLÍTICAS GENERALES DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

##### PROPÓSITO

Establecer directrices que le permitan a la Institución de Salud contar con la logística necesaria para proveer a su personal de un adecuado ambiente de trabajo y los servicios necesarios para el normal desarrollo de sus actividades.

##### Unidad de Adquisiciones

- a. Todas las compras deben ir respaldadas por una orden de compra emitida por la Unidad de Adquisiciones, de lo contrario, el departamento financiero no se hace responsable del pago.
- b. Ninguna otra persona o área está autorizada para realizar compras.
- c. La requisición debe efectuarse por parte del Jefe de la Unidad Solicitante, en caso de involucrarse otra área, deberá ir firmada por ambas áreas pero cargada al responsable de la unidad solicitante.
- d. En caso de ser aprobada la requisición será enviada a la Unidad de Activos Fijos y Bodega para hacer entrega del pedido.
- e. Con el objeto de ejercer un gasto adecuado se tendrán que efectuar cotizaciones diferentes, para seleccionar la más óptima en costo, calidad, tiempo, garantía y pago.

##### Unidad de Activos Fijos y Bodega

- a. Se atenderán las solicitudes referentes a los activos fijos, que procedan después de un análisis, en el cual se determinará si se justifica el motivo de la misma,

atendiendo su urgencia y disponibilidad del bien.

- b. En los casos en que se solicite un activo fijo se deberá justificar por escrito el motivo de la misma, así como la causa que lo generó.
- c. En todo cambio o reubicación del bien el Responsable del Área Solicitante, tendrá que comunicárselo al Jefe del Departamento de Administración y al Jefe de la Unidad de Activos Fijos y Bodega para su conocimiento.

#### **Venta de Activos Fijos o Inventarios Obsoletos, Malos, o de Poco Movimiento**

- d. La Alta Administración autorizará ventas, decidirá precios y condiciones de pago.
- e. Todo Activo Fijo antes de su venta debe pasar por el procedimiento de Baja de Activos.
- f. Las solicitudes de baja deberán estar plenamente justificadas tanto por escrito, así como físicamente y quedará a criterio de la Unidad de Activos Fijos y Bodega, el darlo de baja o repararlo.

#### **Mantenimiento Preventivo de Activos Fijos**

- g. Las diversas áreas del hospital que requieran el servicio de mantenimiento preventivo y correctivo para los equipos médicos o el servicio de reparación de mobiliarios o parte eléctrica, deberán solicitarlo a través de un oficio dirigido al Jefe del Departamento de Administración.

<b>Unidad de Mantenimiento</b>
--------------------------------

- a. Las solicitudes de servicio de mantenimiento y reparación se programarán en base al carácter de urgencia del mismo, costo y disponibilidad presupuestal.
- b. Los bienes muebles e inmuebles de propiedad del Hospital y arrendados, deberán recibir el mantenimiento respectivo a efectos de precautar su buen estado de presentación y conservación.

<b>Unidad de Servicios Generales</b>
--------------------------------------

- a. Será necesario contar con métodos y procedimientos precisos, que permiten una dinámica eficiente en las funciones de limpieza y aseo para todas las áreas e instalaciones del hospital.
- b. Será responsabilidad directa del Jefe de la Unidad de Servicios Generales, planear las actividades de esta área, de que se hagan posibles y con eficiencia todas las funciones inherentes a la Unidad de Servicios Generales.

- c. La información que proporcionen los Analistas de la Unidad de Servicios Generales, así como las observaciones que reciben, serán factores importantes para jerarquizar los aspectos y lugares que tengan prioridad de servicio.

**Elaborado y presentado por:**

**Autorizado por:**

---

Director Administrativo –  
Financiero

---

Jefe del Departamento de Administración

---

Presidente del Hospital



## **FORMATO GUÍA METODOLÓGICA PARA LA ELABORACIÓN DEL INFORME DE GESTIÓN**

### **1. OBJETIVOS**

#### **Objetivo General**

Establecer la metodología para la elaboración del informe de Gestión del Hospital.

#### **Objetivos Específicos**

- Definir el referente metodológico para la elaboración de los Informes de Gestión de las Unidades Administrativas, como insumo para la presentación del Informe de Gestión del Hospital.
- Establecer el procedimiento para la Elaboración del Informe de Gestión.

### **2. ALCANCE**

Aplica a todas las Unidades Administrativas.

### **3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES**

#### **Informe de Gestión**

Presenta una síntesis de las actividades desarrolladas en cada una de las Unidades Administrativas.

### **4. REFERENTES NORMATIVOS**

### **5. REFERENTES METODOLÓGICOS**

#### **Cronograma para la presentación del Informe de Gestión**

(Se elabora un diagrama para la planeación y el control, para el desarrollo de las actividades con relación al tiempo)

#### **Elaboración del Informe de Gestión**

- a. Identificación de la Unidad Administrativa
- b. Actividades realizadas
- c. Aspectos Relevantes de la Gestión
- d. Esfuerzos de la Gestión para la Consecución de Recursos Financieros
- e. Asuntos en Proceso
- f. Dificultades Presentadas en la Gestión.

g. Recomendaciones

**6. ORGANIZACIÓN DEL CONTENIDO DEL INFORME DE GESTIÓN**

**7. REVISIÓN Y VALIDACIÓN DEL INFORME DE GESTIÓN**

**8. PUBLICACIÓN DEL INFORME DE GESTIÓN**

**Elaborado por:**

**Autorizado por:**

\_\_\_\_\_  
Jefe del Departamento de  
Administración

\_\_\_\_\_  
Director Administrativo – Financiero

\_\_\_\_\_  
Presidente del Hospital



## DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

### FUNCIONES GENERALES DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

- ✓ Intervenir en la formulación del presupuesto del hospital.
- ✓ Distribuir, ejecutar y controlar el presupuesto del Hospital.
- ✓ Diseñar, implementar y evaluar los sistemas relativos a prestaciones, costos y aranceles, y el programa de inversiones y mantenimiento de la infraestructura y equipamiento.
- ✓ Diseñar e implementar mecanismos para la provisión de insumos y medicamentos necesarios para brindar las prestaciones de salud.

### DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

#### **Título del Cargo**

Jefe del Departamento de Administración

#### **Objetivo**

Supervisar y ejecutar con eficiencia, eficacia y efectividad los recursos materiales, suministros, bienes, servicios, equipos e insumos médicos requeridos para la ejecución de los planes, programas, proyectos y actividades del Hospital cumpliendo la normativa legal vigente y políticas y lineamientos Institucionales.

#### **Funciones, Actividades y/o Tareas**

- ✓ Dirigir los procesos administrativos que permitan abordar las funciones encomendadas.
- ✓ Elaborar y ejecutar el Plan Anual de Contrataciones y Adquisiciones de Bienes y Servicios para el hospital.
- ✓ Controlar los servicios y proveer los bienes inmuebles, bienes muebles, equipo de oficina, equipos e insumos médicos, servicios básicos, adecuaciones en la infraestructura física de acuerdo a los requerimientos y necesidades de la institución.
- ✓ Disponer, dirigir y controlar las actividades realizadas por los auxiliares de servicios, conductores, seguridad y limpieza.
- ✓ Administrar los bienes, servicios administrativos del hospital dentro del campo de su competencia.

- ✓ Ejecutar y coordinar los procesos de contratación y adquisición de bienes y servicios.
- ✓ Supervisar los procesos de control interno sobre uso y mantenimiento de bienes muebles e inmuebles, suministros, materiales, insumos y equipos médicos.
- ✓ Asesorar e informar a las autoridades y unidades del hospital en materia de gestión administrativa.
- ✓ Supervisar la aplicación y diseñar estándares para la administración, gestión y control de los bienes y servicios.
- ✓ Ordenar gastos concordantes con las disposiciones presupuestarias asignadas.
- ✓ Evaluar, elaborar y consolidar informes de las actividades realizadas.
- ✓ Coordinar y organizar la gestión de adquisiciones del Hospital.
- ✓ Realizar y supervisar la contratación de seguros.
- ✓ Realizar la aprobación de los pliegos, presupuesto referencias y cronograma del proceso; autorización del inicio del mismo para la firma de la máxima autoridad.
- ✓ Coordinar y organizar la gestión de activos fijos y bodega del hospital.
- ✓ Coordinar y organizar la gestión de Mantenimiento del hospital.
- ✓ Coordinar y Organizar la gestión de Servicios Generales del Hospital.
- ✓ Cumplir con las demás actividades asignadas por jefe inmediato.

**Título del Cargo**

Asistente Administrativa

**Objetivo**

Brindar apoyo técnico en la ejecución de actividades administrativas para la gestión de los recursos materiales, suministros, bienes, servicios, equipos e insumos médicos requeridos para la ejecución de los planes, programas, proyectos y actividades del hospital.

**Funciones, Actividades y/o Tareas**

- ✓ Realizar seguimiento de trámites inherentes a la Gerencia Hospitalaria, Dirección Asistencial y Dirección Hospitalaria.
- ✓ Preparar la información para el desarrollo de reuniones.
- ✓ Organizar la agenda de acuerdo a prioridades, concede y coordina las entrevistas.
- ✓ Atender a clientes usuarios que requieren hablar con la Gerencia Hospital, Dirección Asistencial y Dirección Hospitalaria.
- ✓ Atender llamadas telefónicas de la Gerencia Hospital, Dirección Asistencial y Dirección Hospitalaria.
- ✓ Realizar oficios, memorandos y otros documentos internos y externos.
- ✓ Organizar el archivo del área.
- ✓ Asistir coordinando actividades de mensajería y servicios generales de la Gerencia Hospital, Dirección Asistencial y Dirección Hospitalaria.
- ✓ Realizar las demás actividades administrativas delegadas Gerencia Hospital, Dirección Asistencial y Dirección Hospitalaria.
- ✓ Distribuir suministros y materiales a los servidores de la unidad.
- ✓ Apoyar en la ejecución del plan Anual de Contrataciones y Adquisiciones de bienes y servicios para el hospital.
- ✓ Asistir en la provisión de bienes inmuebles, bienes muebles, equipo de oficina, equipos e insumos médicos, servicios básicos, adecuaciones en la infraestructura física de acuerdo a los requerimientos y necesidades de la institución.
- ✓ Apoyar en las actividades realizadas por los auxiliares de servicios, conductores, seguridad y limpieza.
- ✓ Participar en la administración de los bienes, servicios administrativos del hospital dentro



del campo de su competencia.

- ✓ Apoyar en la ejecución de los procesos de contratación y adquisición de bienes y servicios.
- ✓ Participar en procesos de control interno sobre uso y mantenimiento de bienes muebles e inmuebles, suministros, materiales, insumos y equipos médicos.
- ✓ Colaborar en el diseño de estándares para la administración, gestión y control de los bienes y servicios.
- ✓ Recopilar la documentación de órdenes de gastos concordantes con las disposiciones presupuestarias asignadas.
- ✓ Consolidar informes de las actividades realizadas de su unidad.
- ✓ Asistir en la gestión de adquisiciones del Hospital.
- ✓ Brindar apoyo en la contratación de seguros.
- ✓ Participar en la ejecución del proceso de elaboración de pliegos, presupuesto referencias y cronograma.
- ✓ Realizar las demás actividades requeridas por su jefe inmediato.

#### **Título del Cargo**

Jefe de Unidad de Adquisiciones

#### **Objetivo**

Ejecutar procesos contractuales según la necesidad de las diferentes áreas, aplicando las disposiciones legales y reglamentarias que son de cumplimiento obligatorio para la adquisición de bienes y servicios.

#### **Funciones, Actividades y/o Tareas**

- ✓ Analizar los requerimientos de las diferentes áreas con los documentos precontractuales: requerimiento de la necesidad, solicitud de compra y certificación presupuestaria.
- ✓ Ejecutar de los procesos en el portal compras realizados por las diferentes áreas.
- ✓ Ejecutar el plan mensual de compras en conformidad con las políticas de adquisición.
- ✓ Elaborar y analizar cuadros comparativos de las ofertas recibidas y que la documentación cumpla con los requisitos.
- ✓ Solicitar certificaciones presupuestarias para la continuidad del proceso de compra.
- ✓ Analizar y revisar la recepción y el ingreso de los productos adquiridos.
- ✓ Elaborar informes sobre los procesos de compras que se llevan a cabo en el Hospital.
- ✓ Realizar las demás actividades requeridas por su jefe inmediato en su ámbito de acción.

#### **Título del Cargo**

Analista de Adquisiciones

#### **Objetivo**

Supervisar y ejecutar los procesos contractuales según la necesidad de las diferentes áreas, aplicando las disposiciones legales y reglamentarias que son de cumplimiento obligatorio para la adquisición de bienes y servicios.

#### **Funciones, Actividades y/o Tareas**

- ✓ Receptar y revisar los requerimientos de las diferentes áreas con los documentos precontractuales: requerimiento de la necesidad, solicitud de compra y certificación presupuestaria.
- ✓ Supervisar la ejecución de los procesos en el portal compras realizadas por las diferentes áreas.
- ✓ Supervisar la ejecución del plan mensual de compras en conformidad con las políticas de adquisición.
- ✓ Revisar la elaboración de cuadros comparativos de las ofertas recibidas y que la

documentación cumpla con los requisitos.

- ✓ Revisar las solicitudes de certificaciones presupuestarias para la continuidad del proceso de compra.
- ✓ Coordinar con bodega y verificar la recepción y el ingreso de los productos adquiridos.
- ✓ Realizar las demás actividades requeridas por su jefe inmediato en su ámbito de acción.

#### **Título del Cargo**

Jefe de Unidad de Activos Fijos y Bodega

#### **Objetivo**

Ejecutar actividades que permitan el manejo adecuado y eficiente de los activos fijos, inventarios, bodegas, donaciones que realice el Hospital en coordinación de diferentes áreas.

#### **Funciones, Actividades y/o Tareas**

- ✓ Ejecutar el plan mensual de adquisición de bienes de larga duración para el Hospital, en coordinación con la Dirección Asistencial, unidades asistenciales y los comités respectivos.
- ✓ Gestionar las donaciones de activos que se realicen en el Hospital.
- ✓ Custodiar el buen uso de los bienes del Hospital.
- ✓ Elaborar reportes de ingresos, egresos y consumos de suministros, materiales y bienes de larga duración del Hospital.
- ✓ Elabora informes sobre la gestión de bodegas.
- ✓ Registrar el ingreso de medicamentos, insumos y otros.
- ✓ Actualizar el inventario de los bienes muebles e inmuebles del Hospital.
- ✓ Actualizar el sistema de inventario de activos fijos y bodega del Hospital.
- ✓ Elaborar las actas de entrega-recepción de bienes.
- ✓ Actualizar el inventario, ingreso y egresos de suministros y materiales.
- ✓ Realizar las demás actividades requeridas por su jefe inmediato en su ámbito de acción.

#### **Título del Cargo**

Analista de Activos Fijos y Bodega

#### **Objetivo**

Supervisar y custodiar el manejo adecuado y eficiente de los activos fijos, inventarios, bodegas, donaciones que realice el Hospital en coordinación de diferentes áreas.

#### **Funciones, Actividades y/o Tareas**

- ✓ Supervisar la gestión de las donaciones de activos que se realicen en el Hospital.
- ✓ Supervisar y custodiar el buen uso de los bienes del hospital.
- ✓ Revisar reportes de ingresos, egresos y consumos de suministros, materiales y bienes de larga duración del Hospital.
- ✓ Controlar la administración de bodegas.
- ✓ Supervisar el ingreso de medicamentos, insumos y otros.
- ✓ Controlar la actualización del inventario de los bienes muebles e inmuebles del Hospital.
- ✓ Controlar la actualización del sistema de inventario de activos fijos y bodega del Hospital.
- ✓ Revisar y elaborar las actas de entrega-recepción de bienes.
- ✓ Elaborar y verificar el inventario, ingreso y egresos de suministros y materiales.
- ✓ Realizar las demás actividades requeridas por su jefe inmediato en su ámbito de acción.

#### **Título del Cargo**

Guardalmacén

#### **Objetivo**

Custodiar el inventario de insumos, equipos, medicamentos y materiales del Hospital,

cumpliendo con las disposiciones sobre las buenas prácticas de almacenamiento.

**Funciones, Actividades y/o Tareas**

- ✓ Registrar medicamentos.
- ✓ Realizar registros de los ingresos y egresos de los insumos, materiales, suministros y medicamentos adquiridos.
- ✓ Realizar muestreos permanentes al inventario según la necesidad.
- ✓ Realiza las demás actividades designadas por su inmediato superior y que por necesidad institucional se requieran.
- ✓ Informar oportunamente sobre el stock de los medicamentos, materiales, suministros e insumos a su inmediato superior.
- ✓ Organizar y distribuir las áreas de la bodega de acuerdo a las buenas prácticas de almacenamiento.

**Título del Cargo**

Jefe de Unidad de Mantenimiento

**Objetivo**

Supervisar y controlar el funcionamiento óptimo a través de mantenimientos preventivos y correctivos en el nivel operativo de la infraestructura y la maquinaria del Hospital.

**Funciones, Actividades y/o Tareas**

- ✓ Elaborar y supervisar la ejecución del plan de mantenimiento preventivo y correctivo de los bienes muebles, inmuebles, equipos de electro medicina y vehículos a cargo del hospital.
- ✓ Emitir informes, evaluar la necesidad y solicitar requerimientos de equipos o insumos para mantenimiento.
- ✓ Coordinar los trabajos de las diferentes áreas del servicio de mantenimiento.
- ✓ Controlar el proceso de matrículas, revisión de vehículos y seguros de los vehículos del hospital.
- ✓ Realizar indicadores de gestión de consumos energéticos y el plan de mantenimiento.
- ✓ Revisar y emitir la solicitud de pago por utilización de combustible, lubricantes y compra de piezas o accesorios de vehículos.
- ✓ Supervisar la ejecución de proyectos de infraestructura y bienes de larga duración del Hospital.
- ✓ Realizar las demás actividades requeridas por su jefe inmediato en su ámbito de acción.
- ✓ Verificar los salvoconductos y documentos que soporten la legalidad y cumplimiento del servicio de transporte prestado.
- ✓ Presentar Informes consolidados de pagos de servicios básicos.

**Título del Cargo**

Analista Hidrosanitario

**Objetivo**

Ejecutar el proceso de mantenimiento hidrosanitario agilizando la marcha de manera eficiente, eficaz para la prestación del servicio al cliente interno y externo del hospital.

**Funciones, Actividades y/o Tareas**

- ✓ Elaborar informes para realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones hidrosanitarias.
- ✓ Ejecutar el plan de mantenimiento preventivo y correctivo hidro-sanitario de la infraestructura.
- ✓ Analizar las órdenes de trabajo enviadas por las demás unidades para su ejecución.
- ✓ Elaborar informes sobre las actividades inherentes a su cargo.

- ✓ Realizar las demás actividades requeridas por su jefe inmediato en su ámbito de acción.

### **Título del Cargo**

Analista de Electromecánica

### **Objetivo**

Ejecutar el plan de mantenimiento del hospital para brindar servicios de calidad a la ciudadanía.

### **Funciones, Actividades y/o Tareas**

- ✓ Realizar informes técnicos para la compra de repuestos y adjudicación de los equipos.
- ✓ Ejecutar los trabajos técnicos que requieran análisis electromecánicos.
- ✓ Ejecutar el plan de mantenimiento preventivo y correctivo de los bienes muebles, inmuebles, equipos de electro medicina.
- ✓ Realizar los informes técnicos sobre el estado de los equipos.
- ✓ Presentar solicitud de repuestos e insumos para su área en coordinación con bodega.
- ✓ Realizar las demás actividades requeridas por su jefe inmediato en su ámbito de acción.

### **Título del Cargo**

Analista Eléctrica Electrónica

### **Objetivo**

Precautelar y mantener el buen estado y funcionamiento técnico de las instalaciones eléctricas, maquinaria y equipos de la Institución.

### **Funciones, Actividades y/o Tareas**

- ✓ Ejecutar el plan de mantenimiento anual de las instalaciones eléctricas del Hospital.
- ✓ Examinar la parte eléctrica de los planos para efectuar modificaciones relacionadas con obra civil.
- ✓ Realizar la programación de la transferencia eléctrica de emergencia.
- ✓ Elaborar los estudios de demanda eléctrica y cálculo de alimentadores eléctricos.
- ✓ Realizar mantenimiento preventivo y correctivo eléctrico del equipo médico de todo el Hospital.
- ✓ Realizar las demás actividades requeridas por su jefe inmediato en su ámbito de acción.
- ✓ Identificar los movimientos de los mantenimientos realizados de los diferentes equipos y maquinarias.
- ✓ Elaborar informes para dar de baja a equipos y adjudicación de materiales.
- ✓ Realizar pedidos de material a Bodega para cubrir las necesidades de los diferentes servicios del Hospital.

### **Título del Cargo**

Jefe de Unidad de Servicios Generales

### **Objetivo**

Ejecutar la planificación de la Gestión de Servicios Generales del Hospital para garantizar la eficiencia en la prestación de servicios para la institución orientada al beneficio de los pacientes.

### **Funciones, Actividades y/o Tareas**

- ✓ Participar en la supervisión de las áreas del Hospital para verificar el orden y aseo de las mismas.
- ✓ Ejecutar el plan anual sobre la Gestión de Servicios Generales.
- ✓ Analizar los términos de referencia para contratación de servicios y productos, que contengan los requerimientos técnicos, procedimientos y estándares de calidad de la prestación de los servicios generales.
- ✓ Ejecutar el plan de mantenimiento preventivo y correctivo de las ambulancias, vehículos a su cargo mediante inventarios.

- ✓ Analizar la ejecución de proyectos de pliegos de licitación, contratación de los servicios que cumplan los requerimientos y estándares de calidad y disponibilidad prefijados.
- ✓ Realizar el plan de gestión de desechos del hospital.
- ✓ Elaborar informes sobre la prestación de los servicios prestados por proveedores externos, para ejecutar su respectiva penalización económica en caso de incumplimiento de los estándares y disponibilidad prefijados.
- ✓ Tramitar el pago referente a los servicios contratados para la institución.
- ✓ Actualizar el sistema de información de servicios generales, limpieza, carpintería, electricidad, conserjería.
- ✓ Elaborar informes de las actividades inherentes al área.
- ✓ Realizar las demás actividades designadas por su jefe inmediato en su ámbito de acción.

**Título del Cargo**

Analista de Servicios Generales

**Objetivo**

Planificar y controlar la Gestión de Servicios Generales para garantizar la eficiencia en la prestación de servicios para la Institución orientada al beneficio de los pacientes.

**Funciones, Actividades y/o Tareas**

- ✓ Supervisar las áreas del Hospital para verificar el orden y aseo de las mismas.
- ✓ Elaborar y supervisar la ejecución del plan de Gestión de Servicios Generales.
- ✓ Verificar que en los términos de referencia para contratación de servicios y productos, contengan los requerimientos técnicos, procedimientos y estándares de calidad de la prestación de los servicios generales.
- ✓ Supervisar la ejecución del plan de mantenimiento preventivo y correctivo de las ambulancias, vehículos a su cargo mediante inventarios.
- ✓ Supervisar la ejecución de proyectos de pliegos de licitación, contratación de los servicios que cumplan los requerimientos y estándares de calidad y disponibilidad prefijados.
- ✓ Supervisar y realizar el plan de gestión de desechos del Hospital.
- ✓ Elaborar informes de evaluación de la prestación de servicios por parte de proveedores externos, para ejecutar su respectiva penalización económica en caso de incumplimiento de los estándares y disponibilidad prefijados.
- ✓ Realizar la solicitud de Pago referentes a los servicios contratados para la institución.
- ✓ Supervisar el sistema de información de servicios generales, limpieza, carpintería, electricidad, conserjería, transporte y demás de servicios generales.
- ✓ Elaborar informes de actividades inherentes al área.
- ✓ Realiza las demás actividades designadas por su jefe inmediato en su ámbito de acción.

**Elaborado por:**

**Autorizado por:**

---

Jefe del Departamento de Administración

---

Director Administrativo – Financiero

---

Presidente del Hospital



## DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

### DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA



**Elaborado por:**

Jefe del Departamento de Administración

**Autorizado por:**

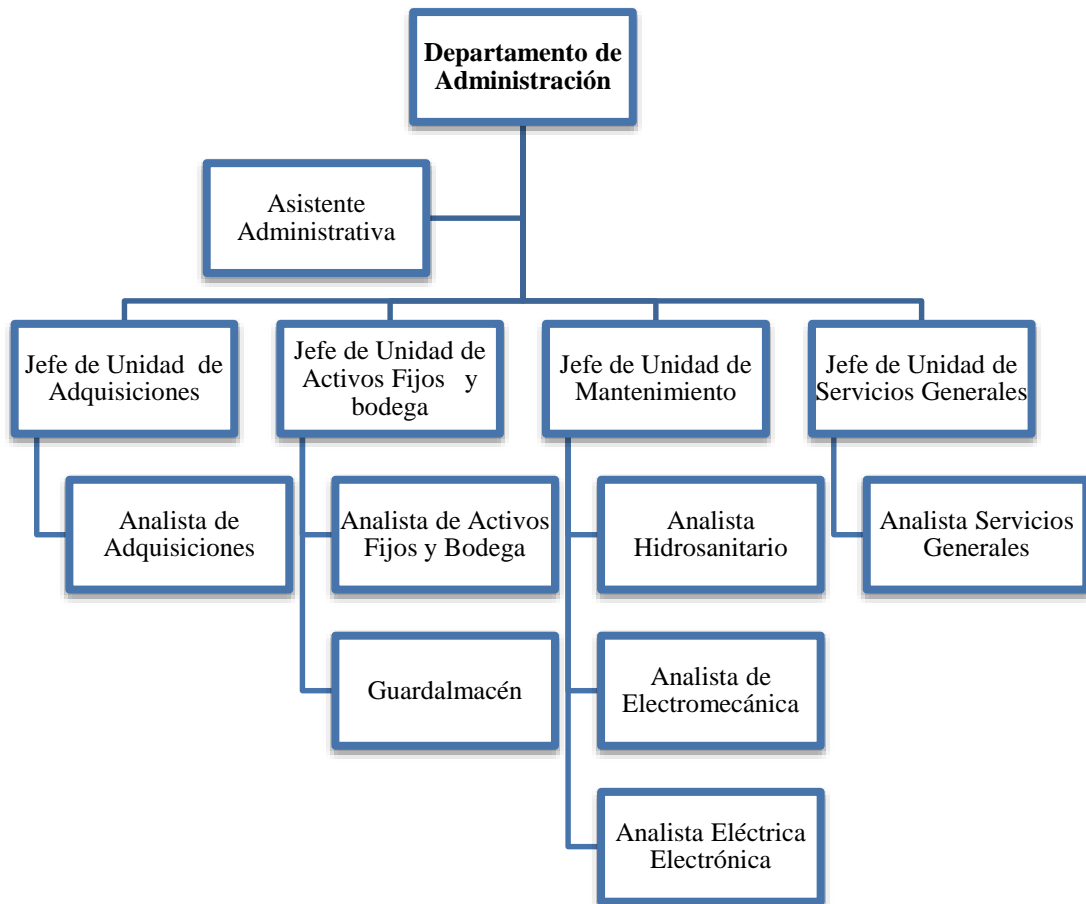
Director Administrativo – Financiero

Presidente del Hospital



**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

**ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**



<p><b>Elaborado por:</b></p>  <p>_____</p> <p>Jefe del Departamento de Administración</p>	<p><b>Autorizado por:</b></p>
	<p>Director Administrativo – Financiero</p>
	<p>Presidente del Hospital</p>







**FORMATO: SOLICITUD CERTIFICADO DE DISPONIBILIDAD  
PRESUPUESTAL**

<b>SOLICITUD No.</b>				<b>TIPO DE SOLICITUD</b>	INICIAL	
<b>FECHA DE SOLICITUD</b>					ADICIÓN ( * )	
	DÍA	MES	AÑO			

**1. INFORMACIÓN DEL SOLICITANTE**

Nombre Dependencia			
Nombre Solicitante (Jefe Dependencia o Director Proyecto)			
Correo-e		Tel. (Exts.)	
Información adicional			

**2. CONCEPTO DEL GASTO:**

ESCRIBA EL FIN ESPECÍFICO DE LA DISPONIBILIDAD. EJEMPLO: COMPRA DE ELEMENTOS DE PAPELERÍA, ALQUILER DE COMPUTADORES, PRESTACIÓN DE SERVICIOS PERSONALES, ETC.

**3. VALOR DISPONIBILIDAD PRESUPUESTAL SOLICITADA**

EN EL VALOR SOLICITADO SE DEBE CONTEMPLAR TODOS LOS IMPUESTOS A QUE HAYA LUGAR, COMO EL IVA

<b>VALOR (\$)</b>	
-------------------	--

\_\_\_\_\_  
Firma Solicitante  
Cargo

\_\_\_\_\_  
Firma de Autorización



**FORMATO: SOLICITUD DE ADECUACIÓN PRESUPUESTARIA**

<b>SOLICITUD No.</b>				<b>TIPO DE SOLICITUD</b>	<b>INICIAL</b>	
<b>FECHA DE SOLICITUD</b>					<b>ADICIÓN ( * )</b>	
	<small>DÍA</small>	<small>MES</small>	<small>AÑO</small>			

**1. INFORMACIÓN DEL SOLICITANTE**

Nombre Dependencia					
Nombre Solicitante (Jefe Dependencia o Director Proyecto)					
Correo-e				Tel. (Ext.)	
Información adicional					

**2. MOTIVO / JUSTIFICACION DE ADECUACIÓN PRESUPUESTARIA:**

ESCRIBA LA RAZÓN POR LA CUAL SE SOLICITA UNA AMPLIACIÓN O REDUCCIÓN DEL PRESUPUESTO.

**3. VALOR ADECUACIÓN PRESUPUESTAL SOLICITADA**

EN EL VALOR SOLICITADO SE DEBE CONTEMPLAR TODOS LOS IMPUESTOS A QUE HAYA LUGAR, COMO EL IVA

<b>VALOR (\$)</b>	
-------------------	--

\_\_\_\_\_  
Firma Solicitante  
Cargo

\_\_\_\_\_  
Firma de Autorización



**FORMATO: SOLICITUD DE SERVICIO DE MANTENIMIENTO / REPARACIÓN**

<b>SOLICITUD No.</b>				<b>TIPO DE SOLICITUD</b>	INICIAL	
<b>FECHA DE SOLICITUD</b>					ADICIÓN ( * )	
	DÍA	MES	AÑO			

**1. INFORMACIÓN DEL SOLICITANTE**

Nombre Dependencia					
Nombre Solicitante (Jefe Dependencia o Director Proyecto)					
Correo-e				Tel. (Ext.)	
Información adicional					

**2. TIPO DE SERVICIO:**

MANTENIMIENTO ( )

REPARACIÓN ( )

ADQUISICIÓN ( )

**3. MOTIVO DEL SERVICIO:**

ESCRIBA LA RAZÓN POR LA CUAL SOLICITA EL SERVICIO.

**3. TIPO DE MOBILIARIO / PARTE ELÉCTRICA**

ESPECIFICAR QUE TIPO DE BIEN O PARTE ELÉCTRICA NECESITA EL SERVICIO

\_\_\_\_\_  
Firma Solicitante  
Cargo

\_\_\_\_\_  
Firma de Autorización



HOSPITAL LEÓN BECERRA DE GUAYAQUIL  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN GENERAL

**BITÁCORA DE NOVEDADES**

<b>FECHA</b>	<b>HORA</b>	<b>ÁREA / DEPARTAMENTO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	<b>CORRECTIVOS</b>

**RESPONSABLE:**



HOSPITAL LEÓN BECERRA DE GUAYAQUIL

INFORME DE NOVEDADES

# INFORME DE NOVEDADES ORDEN Y ASEO DEL HOSPITAL

*Nombre Dependencia:*

*Período que se presenta:*

Elaborado por:	Aprobó por:
Cargo:	Cargo:
Fecha de elaboración:	Fecha de Aprobación: :

## ***I. LINEAMIENTOS***

*a). Redactar el informe en tercera persona.*

*b) Los conceptos y vocabularios deberán ser claros, sencillos y exactos, evitando en lo posible el uso de términos técnicos que no sean de uso corriente; de igual manera evitar el uso de adjetivos, clichés retóricas, abreviaturas y siglas, a excepción de símbolos muy conocidos o previamente identificados.*

*c) En caso de presentar información estadística; sean éstas gráficos o tablas, deberán incluir el título que lo identifique y la fuente desde la cual nace la información.*

*d) El informe de novedades debe tener mínimo 1 hoja y no puede exceder las 5 hojas, debe ser muy corto preciso y concreto.*

## ***II ESTRUCTURA DE UN INFORME DE NOVEDADES***

### ***INTRODUCCIÓN***

*(En la introducción se presenta cual es la pretensión del informe, los aspectos que se abordan y las herramientas que se tuvieron en cuenta para su elaboración.)*

### ***DESARROLLO***

*En el desarrollo se hace una exposición precisa de los aspectos mencionados en la introducción. Quien elabora el informe no puede descuidar los aspectos que conciernen a los resultados obtenidos, las dificultades presentadas (si las hubo), las respuestas a tales dificultades y la perspectiva que se tiene para el próximo período.*

Un orden para expresar esta información es el siguiente:

#### **1. Descripción de las Novedades**

#### **2. Respuesta a las Novedades**





**FORMATO PRESENTACIÓN DE INFORME DE GESTIÓN**

**Código:**  
**Página:** N/A  
**Versión:** 1  
**Vigente a partir de:**

**A. IDENTIFICACIÓN DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA**

**DEPENDENCIA:**  
**PROCESO:**  
**PRESENTADO POR:**

**B. ACTIVIDADES REALIZADAS  
 EJE: PROCESOS MISIONALES**

**Estrategia:**

DIMENSIONES	COMPROMISOS	ACTIVIDADES POSIBLES	ACTIVIDAD REALIZADA EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA	PESO PONDERADO DE LA ACTIVIDAD (%)	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	FORMULA DEL INDICADOR	LÍNEA BASE AÑO 2012	META AÑO 2013	VALOR ALCANZADO AÑO 2013	RESULTADO DEL INDICADOR 2013 (% DE LOGRO)	VARIACIÓN PORCENTUAL (%)	LECTURA DEL INDICADOR

**C. ASPECTOS RELEVANTES DE LA GESTIÓN**

**D. ESFUERZOS DE LA GESTIÓN PARA LA CONSECUCCIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS E INVERSIONES**

**E. ASUNTOS EN PROCESO**

**F. DIFICULTADES PRESENTADAS EN LA GESTIÓN**

**G. RECOMENDACIONES**

**FIRMA RESPONSABLE DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA**



