



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

Instituto de Ciencias Matemáticas

Ingeniería en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada

**“Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para una
empresa dedicada a brindar servicios médicos ubicada en la
Ciudad de Guayaquil”**

**INFORME DE LA
MATERIA DE GRADUACION:
GESTION POR PROCESOS**

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERO (A) EN AUDITORIA Y CONTADURIA
PUBLICA AUTORIZADA**

Presentado por:

**ANA CAROLINA BAQUE OCHOA
JEFFERSON ALFONSO LEON HERRERA**

GUAYAQUIL – ECUADOR

2012

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme fortaleza y guiarme siempre por buen camino.

A mis queridos padres por su apoyo incondicional y su comprensión.

Y a todas las personas que directa o indirectamente hicieron posible

la realización de este trabajo.

Ana Baque Ochoa

Agradezco a DIOS por darme fortaleza en esta ardua carrera que es

la del conocimiento, a mi familia que ha sido un pilar fundamental

durante todos estos años de sacrificio, a mis amigos que siempre

están en las buenas y sobre todo en las situaciones más adversas.

Jefferson León Herrera

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico de manera especial a mis padres Martha y Ney, por haberme apoyado en todo momento y ayudarme a cumplir este logro.

A mis hermanos Jeán Pierre, Antonella, Ney y José por su cariño y buenos deseos. Se lo dedico a ellos porque deseo que sigan adelante y luchen por lograr sus objetivos de vida.

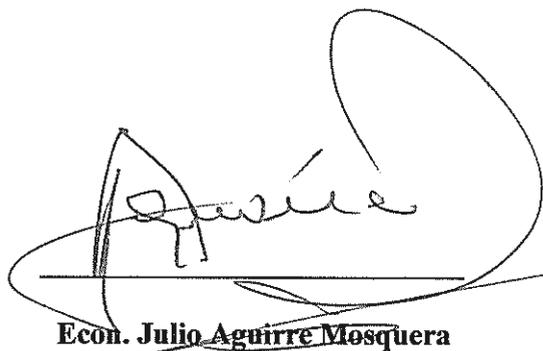
A mis familiares, amigos y amigas quienes creyeron en mí y siempre me brindan su cariño y palabras de aliento.

Ana Baque Ochoa

Este proyecto va dedicado, a mis padres Bolívar y Nora, a mis hermanas Gisella y Elena, a mi sobrino Alfonso José, a mis abuelos José, Isabel, Alfonso y Julia que por sus buenas costumbres, valores y experiencias sembraron en mí, cultura, conocimiento y educación pero sobre todo la voluntad de compartir con el prójimo lo aprendido, y a cada uno de las personas que me han motivado para cumplir con esta meta propuesta.

Jefferson León Herrera

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

A large, stylized handwritten signature in black ink, appearing to read 'Aguirre', written over a horizontal line.

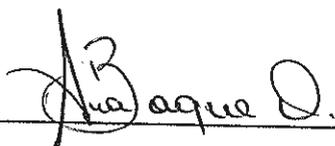
Econ. Julio Aguirre Mosquera
PROFESOR DE LA MATERIA
DE GRADUACIÓN

A smaller, more compact handwritten signature in black ink, appearing to read 'Dalton', written over a horizontal line.

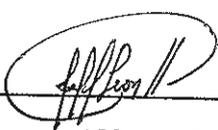
Ing. Dalton Noboa Macías
DELEGADO DE LA UNIDAD

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de esta Trabajo final de graduación de Grado, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual del mismo a la Escuela Superior Politécnica del Litoral".



Ana Carolina Baque Ochoa



Jefferson Alfonso León Herrera

RESUMEN

Este proyecto de graduación, presenta el desarrollo de una propuesta de mejora hecho a los procesos de un Dispensario Médico, teniendo como objetivo principal mejorar la situación actual de los procesos con el “Diseño de un sistema de gestión por procesos para una empresa dedicada a brindar servicios médicos”.

En el primer capítulo se hizo levantamiento de información, el cual permitió conocer a la organización y se identificó problemas, y en base a esto pudimos determinar hipótesis y objetivos del proyecto.

El segundo capítulo explica y muestra el concepto de todas guías y lineamientos que se utilizaron en la realización de este proyecto como son: Direccionamiento estratégico, Gestión por procesos, Ciclo PDCA, Indicadores de gestión, Diagrama de causa – efecto, etc.

En el tercer capítulo se desarrolla la propuesta de mejora, que en base al levantamiento de información de los procesos que se hizo en el Dispensario, pudimos conocer su situación actual que se encuentra definida en los diagramas de flujo, se determinó los procesos que contribuyen mas a los objetivos de la organización, a

los cuales se les hace un análisis mediante la matriz de valor agregado, se propone mejoras con el fin de disminuir los tiempos efectivode ciclo de los procesos y de esta manera hacerlos más eficientes. Se presenta diagramas de flujo mejorado, indicadores de gestión para medir la eficiencia de los procesos y se propone la herramienta Ishikawa como ayuda para la identificación y mejora de problemas.

En el cuarto capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas, producto del análisis de este proyecto.

INDICE GENERAL

RESUMEN.....	I
INDICE GENERAL.....	II
INDICE DE GRÁFICOS.....	III
INDICE DE FIGURAS.....	IV
INDICE DE TABLAS.....	V
INTRODUCCION.....	1

CAPITULO 1

1. CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACIÓN.....	2
1.1. CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN.....	2
1.1.1. Reseña Histórica.....	2
1.1.2. Base legal.....	3
1.1.3. Servicios que ofrece.....	3
1.1.4. Estructura organizacional.....	4
1.2. DESCRIPCION DEL PROBLEMA.....	4
1.3. HIPOTESIS DEL PROYECTO.....	5
1.3.1. Hipótesis central.....	5
1.3.2. Hipótesis secundarias.....	6
1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	7
1.4.1. Objetivo general.....	7
1.4.2. Objetivos específicos.....	7

CAPITULO 2

2. MARCO TEORICO.....	9
2.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	9
2.1.1. Definición.....	9
2.1.2. Beneficios de la planeación estratégica.....	10
2.1.3. Misión organizacional.....	11
2.1.4. Visión organizacional.....	12
2.1.5. Objetivos organizacionales.....	13
2.1.6. Principios y Valores.....	15
2.2. GESTION POR PROCESOS.....	16
2.2.1. Que es un proceso.....	16
2.2.2. Limites, elementos y factores de un proceso.....	20
2.2.3. Ventajas del enfoque a proceso.....	26
2.3. IDENTIFICACION DE LOS PROCESOS CLAVES Y CADENA DE VALOR.....	28
2.3.1. Características y criterios para la identificación de los procesos claves.....	28
2.3.2. Cadena de valor.....	29
2.4. MAPA DE PROCESOS.....	31
2.4.1. Tipos de procesos.....	31
2.5. FLUJOS DE PROCESOS.....	33
2.5.1. Definición.....	33

2.5.2. Como se elaboran.....	34
2.5.3. Simbología.....	35
2.6. ANALISIS DE VALOR AGREGADO.....	36
2.6.1. Definición.....	36
2.7. INDICADORES DE GESTION.....	38
2.7.1. Definición.....	38
2.7.2. Medición de la satisfacción del cliente.....	39
2.7.3. Indicadores de funcionamiento y medidas de resultados del proceso.....	41
2.7.4. El ciclo de la gestión – PDCA.....	41
2.8. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO.....	44
2.8.1. Diagrama Causa-Efecto Invertido.....	47
2.9. MANUAL DE PROCESOS.....	49
2.9.1. Definición.....	49
CAPITULO 3	
3. DISEÑO Y PROPUESTA DE MEJORA MEDIANTE LA GESTION POR PROCESOS PARA EL DISPENSARIO.....	50
3.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN.....	50
3.1.1. Misión.....	50
3.1.1.1 Estructuración de la propuesta de mejora para la misión.....	51
3.1.2. Visión.....	53
3.1.2.1 Estructuración de la propuesta de mejora para la visión.....	53
3.1.3. Objetivos institucionales propuestos.....	54
3.1.4. Principios y Valores propuestos.....	55
3.2. IDENTIFICACION DE LOS PROCESOS.....	55
3.2.1. Diseño de la cadena de valor.....	57
3.2.2. Diseño del mapa de procesos.....	58
3.2.3. Identificación de los procesos críticos.....	59
3.2.3.1. Matriz de priorización de los procesos.....	60
3.3. PROPUESTA DE MEJORA MEDIANTE LA GESTION POR PROCESOS.....	61
3.3.1. Análisis de procesos críticos.....	62
3.3.2. Proceso de Atención a Pacientes.....	63
3.3.2.1. Diagrama de flujo de situación actual del proceso de Atención a Pacientes.....	63
3.3.2.2. Diagrama de flujo de situación mejorada del proceso de Atención a Pacientes.....	64
3.3.2.3. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Atención a Pacientes.....	65
3.3.2.4. Análisis de valor agregado de situación mejorada del proceso de Atención a Pacientes.....	66

3.3.2.5. Estadística comparativa situación actual y situación mejorada del proceso de Atención a pacientes.....	67
3.3.3. Proceso de Compra de Medicinas.....	68
3.3.3.1. Diagrama de flujo de situación actual del proceso de Compra de Medicinas.....	68
3.3.3.2. Diagrama de flujo de situación mejorada del proceso de Compra de Medicinas.....	69
3.3.3.3. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Compra de Medicinas.....	70
3.3.3.4. Análisis de valor agregado de situación mejorada del proceso de Compra de Medicinas.....	71
3.3.3.5. Estadística comparativa situación actual y situación mejorada del proceso de Compra de Medicinas.....	72
3.3.4. Proceso de Compra de Insumos.....	73
3.3.4.1. Diagrama de flujo de situación actual del proceso de Compra de Insumos.....	73
3.3.4.2. Diagrama de flujo de situación mejorada del proceso de Compra de insumos.....	74
3.3.4.3. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Compra de Insumos.....	75
3.3.4.4. Análisis de valor agregado de situación mejorada del proceso de Compra de Insumos.....	76
3.3.4.5. Estadística comparativa situación actual y situación mejorada del proceso de Compra de Insumos.....	77
3.3.5. Análisis de procesos no críticos.....	78
3.3.6. Proceso de Cobro de exámenes y radiografías.....	78
3.3.6.1. Diagrama de flujo situación actual del proceso de Cobro de exámenes y radiografías.....	78
3.3.6.2. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Cobro de exámenes y radiografías.....	79
3.3.7. Proceso de Cobro de citas médicas.....	80
3.3.7.1. Diagrama de flujo situación actual del proceso de Cobro de citas médicas.....	80
3.3.7.2. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Cobro de citas medicas.....	81
3.3.8. Proceso de Preparación.....	82
3.3.8.1. Diagrama de flujo situación actual del proceso de Preparación.....	82
3.3.8.2. Análisis de valor agregado de situación actual	

del proceso de Preparación.....	83
3.3.9. Proceso de Emergencia.....	84
3.3.9.1. Diagrama de flujo situación actual del proceso de Emergencia.....	84
3.3.9.2. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Emergencia.....	85
3.3.10. Proceso de Almacenaje.....	86
3.3.10.1. Diagrama de flujo situación actual del proceso de Almacenaje.....	86
3.3.10.2. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Almacenaje.....	87
3.3.11. Proceso de Rol de Pagos.....	88
3.3.11.1. Diagrama de flujo situación actual del proceso de Rol de Pagos.....	88
3.3.11.2. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Rol de Pagos.....	89
3.3.12. Proceso de Acreditación en cuentas.....	90
3.3.12.1. Diagrama de flujo situación actual del proceso de Acreditación en cuentas.....	90
3.3.12.2. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Acreditación en cuentas.....	91
3.3.13. Proceso de Inventario de Farmacia.....	92
3.3.13.1. Diagrama de flujo situación actual del proceso de Inventario de Farmacia.....	92
3.3.13.2. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Inventario de farmacia.....	93
3.3.14. Proceso de Inventario Centro de distribución.....	94
3.3.14.1. Diagrama de flujo situación actual del proceso de Inventario Centro de distribución.....	94
3.3.14.2. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Inventario Centro de distribución.....	95
3.3.15. Proceso de Selección de Personal.....	96
3.3.15.1 Diagrama de flujo situación actual del proceso de Selección de personal.....	96
3.3.15.2. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Selección de personal.....	97
3.3.16. Proceso de Inducción.....	98
3.3.16.1. Diagrama de flujo situación actual del proceso de Inducción.....	98
3.3.16.2 Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Inducción.....	99

3.3.17. Proceso de Contratación.....	100
3.3.17.1. Diagrama de flujo situación actual del proceso de Contratación.....	100
3.3.17.2. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Contratación.....	101
3.3.18. Proceso de Gestión de Mantenimiento correctivo....	102
3.3.18.1. Diagrama de flujo situación actual del proceso de Gestión de Mantenimiento correctivo.....	102
3.3.18.2. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Gestión de Mantenimiento correctivo.....	103
3.3.19. Proceso de Gestión de Compra de accesorios.....	104
3.3.19.1. Diagrama de flujo situación actual del proceso de Gestión de Compra de accesorios.....	104
3.3.19.2. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Gestión de Compra de accesorios.....	105
3.3.20. Proceso de Gestión de Mantenimiento correctivo...	106
3.3.20.1. Diagrama de flujo situación actual del proceso de Gestión de Mantenimiento correctivo.....	106
3.3.20.2. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Gestión de Mantenimiento correctivo.....	107
3.3.21. Indicadores de gestión propuestos a los procesos no críticos.....	108
3.3.22. Identificación de causas y mejora de un problema mediante la implementación de Ishikawa.....	113
3.3.22.1. Identificación de causas.....	113
3.3.22.2. Diagrama Causa-Efecto Invertido.....	115

CAPITULO 4

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....119

4.1. CONCLUSIONES.....119

4.2. RECOMENDACIONES.....122

ANEXO

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1 Organigrama.....	4
Gráfico 2.1 ¿Qué es un proceso?.....	20
Gráfico 2.2 Elementos del ciclo de la gestión.....	42
Gráfico 2.3 Ciclo de la gestión.....	44
Gráfico 2.4 5”M” Causa y efecto.....	45
Gráfico 2.5 Definición del problema.....	46
Gráfico 2.6 Conjunto de causas.....	46
Gráfico 2.7 Identificación de las causas.....	46
Gráfico 2.8 Revisión de ideas.....	47
Gráfico 2.9 Principales causas.....	48
Gráfico 2.10 Propuestas de mejora.....	48
Gráfico 3.1 Diseño de la cadena de valor.....	58
Gráfico 3.2 Diseño del mapa de procesos.....	59
Gráfico 3.3 Situación actual de Atención a Pacientes.....	63
Gráfico 3.4 Situación mejorada de Atención a Pacientes.....	64
Gráfico 3.5 Estadística comparativa situación actual y situación mejorada del proceso de Atención a Pacientes.....	67
Gráfico 3.6 Situación actual de Compra de Medicinas.....	68
Gráfico 3.7 Situación mejorada de Compra de Medicinas.....	69
Gráfico 3.8 Estadística comparativa situación actual y situación mejorada del proceso de Compra de medicinas.....	72
Gráfico 3.9 Situación actual de Compra de Insumos.....	73
Gráfico 3.10 Situación mejorada de Compra de Insumos.....	74
Gráfico 3.11 Estadística comparativa situación actual y Situación mejorada del proceso de Compra de Insumos.....	77
Gráfico 3.12 Situación actual de Cobro de exámenes y Radiografías.....	78
Gráfico 3.13 Estadística de situación actual del proceso de cobro de exámenes y radiografías.....	79
Gráfico 3.14 Situación actual del proceso de Cobro de Citas médicas.....	80
Gráfico 3.15 Estadística de situación actual del proceso de cobro de citas médicas.....	81
Gráfico 3.16 Situación actual de Preparación.....	82
Gráfico 3.17 Estadística de situación actual del proceso de preparación.....	83
Gráfico 3.18 Situación actual de Emergencia.....	84
Gráfico 3.19 Estadística de situación actual del proceso de emergencia.....	85
Gráfico 3.20 Situación actual de Almacenaje.....	86

Gráfico 3.21 Estadística de situación actual del proceso de almacenaje.....	87
Gráfico 3.22 Situación actual de Rol de Pagos.....	88
Gráfico 3.23 Estadística de situación actual del proceso de rol de pagos.....	89
Gráfico 3.24 Situación actual de Acreditación en cuentas.....	90
Gráfico 3.25 Estadística de situación actual del proceso de atención de cuentas.....	91
Gráfico 3.26 Situación actual de Inventario de Farmacia.....	92
Gráfico 3.27 Estadística de situación actual del proceso de Inventario de farmacia.....	93
Gráfico 3.28 Situación actual de Inventario Centro de distribución.....	94
Gráfico 3.29 Estadística de situación actual del proceso de Inventario centro de distribución.....	95
Gráfico 3.30 Situación actual de Selección de Personal.....	96
Gráfico 3.31 Estadística de situación actual del proceso de Selección de personal.....	97
Gráfico 3.32 Situación actual de Inducción.....	98
Gráfico 3.33 Estadística de situación actual del proceso de inducción.....	99
Gráfico 3.34 Situación actual de Contratación.....	100
Gráfico 3.35 Estadística de situación actual del proceso de contratación.....	101
Gráfico 3.36 Situación actual de Gestión de Mantenimiento correctivo.....	102
Gráfico 3.37 Estadística de situación actual del proceso de Gestión de Mantenimiento Correctivo.....	103
Gráfico 3.38 Situación actual del proceso de Gestión de Compra de accesorios.....	104
Gráfico 3.39 Estadística de situación actual del proceso de compra de accesorios.....	105
Gráfico 3.40 Situación actual de Gestión de Mantenimiento correctivo.....	106
Gráfico 3.41 Estadística de situación actual del proceso de Gestión de mantenimiento correctivo.....	107
Gráfico 3.42 Definición del problema.....	113
Gráfico 3.43 Determinación de los conjuntos de causas.....	114
Gráfico 3.44 Identificación de las causas.....	114
Gráfico 3.45 Revisión de ideas.....	115
Gráfico 3.46 Causa principal 1.....	115
Gráfico 3.47 Causa principal 2.....	115
Gráfico 3.48 Acciones de mejora 1.....	117
Gráfico 3.49 Acciones de mejora 2.....	117

INDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Proceso.....	17
Figura 2.2 Factores de un proceso.....	25
Figura 2.3 Cadena de valor.....	30
Figura 2.4 Análisis de valor agregado.....	37

INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Salida de Procesos.....	23
Tabla 2.2 Simbología del diagrama de flujo.....	36
Tabla 3.1 Estructuración de la propuesta de mejora para La misión.....	52
Tabla 3.2 Procesos claves.....	56
Tabla 3.3 Procesos de apoyo.....	57
Tabla 3.4 Identificación de los procesos críticos.....	60
Tabla 3.5 Matriz de priorización de los procesos.....	61
Tabla. 3.6 Análisis de procesos críticos.....	62
Tabla 3.7 Análisis de valor agregado de situación actual del Proceso de Atención a Pacientes.....	65
Tabla 3.8 Análisis de valor agregado de situación mejorada del proceso de Atención a Pacientes.....	66
Tabla 3.9 Análisis de valor agregado de situación actual del Proceso de Compra de Medicinas.....	70
Tabla 3.10 Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Compra de Medicinas.....	71
Tabla 3.11 Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Compra de Insumos.....	75
Tabla 3.12 Análisis de valor agregado de situación mejorada del proceso de Compra de Insumos.....	76
Tabla 3.13 Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Cobro de exámenes y radiografías.....	79
Tabla 3.14 Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Cobro de citas médicas.....	81
Tabla 3.15 Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Preparación.....	83
Tabla 3.16 Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Emergencia.....	85
Tabla 3.17 Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Almacenaje.....	87
Tabla 3.18 Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Rol de Pagos.....	89
Tabla 3.19 Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Acreditación en cuentas.....	91
Tabla 3.20 Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Inventario de farmacia.....	93
Tabla 3.21 Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Inventario Centro de distribución.....	95

Tabla 3.22 Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Selección de personal.....	97
Tabla 3.23 Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Inducción.....	99
Tabla 3.24 Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Contratación.....	101
Tabla 3.25 Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Gestión de Mantenimiento correctivo (Sistemas).....	103
Tabla 3.26 Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Gestión de Compra de accesorios.....	105
Tabla 3.27 Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Gestión de Mantenimiento correctivo.....	107
Tabla 3.28 Indicadores proceso de Cobro de cobro de exámenes y radiografías.....	108
Tabla 3.29 Indicadores proceso de Cobro de citas médicas.....	108
Tabla 3.30 Indicadores proceso de Preparación.....	109
Tabla 3.31 Indicadores proceso de Emergencia.....	109
Tabla 3.32 Indicadores proceso de Almacenaje.....	109
Tabla 3.33 Indicadores proceso de Rol de pagos.....	110
Tabla 3.34 Indicadores proceso de Acreditación de cuentas.....	110
Tabla 3.35 Indicadores proceso de Inventario de Farmacia.....	110
Tabla 3.36 Indicadores proceso de Inventario de Centro de Distribución.....	111
Tabla 3.37 Indicadores proceso de Inventario de Selección de Personal.....	111
Tabla 3.38 Indicadores proceso de Inducción.....	111
Tabla 3.39 Indicadores proceso de Gestión de Mantenimiento correctivo (sistemas).....	112
Tabla 3.40 Indicadores proceso de Gestión de Compra de accesorios.....	112
Tabla 3.41 Indicadores proceso de Gestión de Mantenimiento correctivo (mantenimiento).....	113

INTRODUCCIÓN

En la vida diaria la satisfacción que se les da a los clientes por medio de los servicios que ofrecen las organizaciones juega el papel más importante dentro de estas y es de vital importancia hacer cambios en su gestión para el logro de metas y objetivos, teniendo en cuenta la realidad socio-económica del país, las exigencias y necesidades de los clientes.

Este proyecto de graduación propone un modelo de gestión por procesos, para un dispensario médico, que no cuenta con procesos establecidos y estandarizados; de esta manera se mejorará su situación actual.

La propuesta de mejora incluye métodos y herramientas que ayudaran en la evaluación de los procesos y en su efecto permitirá a la alta dirección tomar decisiones para la mejora continua del dispensario.

El proyecto ha sido desarrollado en base a la información actual proporcionada por el dispensario, los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra carrera universitaria y las investigaciones y consultas hechas sobre el tema del proyecto de graduación.

CAPITULO 1

CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

1.1. CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACION

1.1.1. Reseña Histórica

El dispensario médico tiene diez años ofreciendo sus servicios en la zona norte de la ciudad de Guayaquil. En sus inicios atendía cuatro especialidades: pediatría, ginecología, medicina general y odontología en un pequeño establecimiento, con el pasar de los años ha ido creciendo, aumentando así el número de especialidades y pacientes, extendiendo el horario de atención y brindando

diferentes tipos de servicios como son: atención medica en varias especialidades, terapias, exámenes de laboratorio, farmacia, etc.

1.1.2. Base Legal

El dispensario pertenece a una fundación la cual fue constituida como una persona jurídica de derecho privado, conformada por siete socios fundadores cumpliendo con todos los requisitos establecidos en el reglamento para la Aprobación y extinción de Personas Jurídicas de Derecho Privado con finalidad social. Con domicilio en la ciudad de Guayaquil, Provincia Guayas.

1.1.3. Servicios que ofrece

El dispensario ofrece los servicios de ecografía, espirometría, optometría, vacunas, laboratorio, terapias respiratorias, terapias físicas y tiene dentro del mismo dispensario una farmacia para adquirir los productos a mejores precios.

En la actualidad cuenta con 44 profesionales de la salud y brinda 22 especialidades de la rama médica.

En promedio diario atiende entre 350 a 400 pacientes, con horarios muy accesibles a todo el público. Próximamente atenderá las 24 horas del día para cualquier emergencia.

Atienden de lunes a viernes de 07H30 a 20H00 (en horario corrido) y los sábados de 07H30 a 14H00

1.1.4. Estructura Organizacional

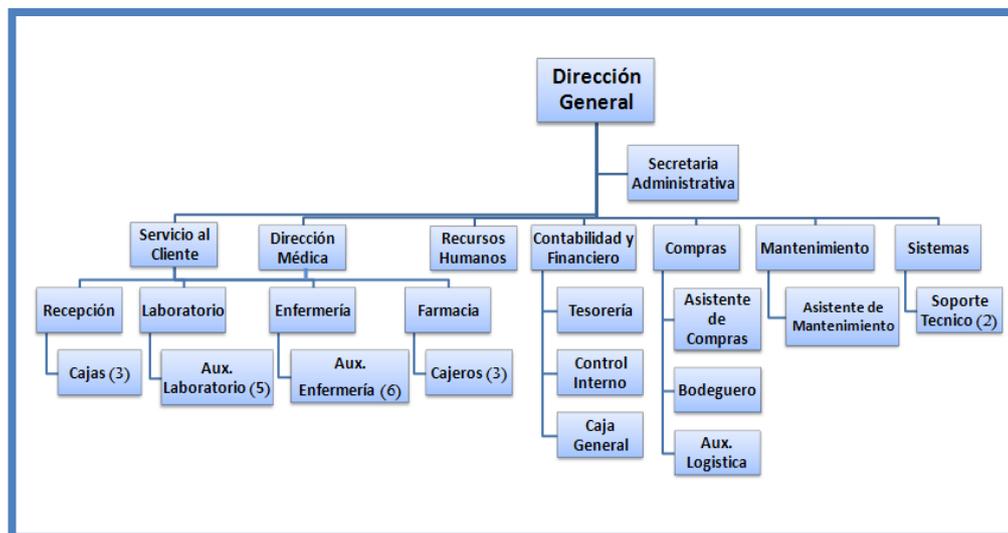


Gráfico 1.1 Organigrama

1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad el dispensario realiza varios procesos como son: la compra de medicinas para la farmacia que maneja y el almacenamiento de la misma, la contratación del personal, el mantenimiento general de los equipos y del establecimiento, y el servicio que se le brinda a sus clientes, dichos procesos no están formalmente establecidos y no existe un manual de procesos que indique a las personas encargadas de cada área los lineamientos a

seguir para cada una de las actividades y el tiempo requerido para cada proceso. A su vez no existen indicadores que evalúen la eficiencia de los procesos.

La situación antes mencionada podría perjudicar la estabilidad del dispensario, debido a los inconvenientes que esta constra.

Ante dicha problemática, hemos considerado la necesidad de implementar un sistema de gestión, el cual evalúe y dirija los diferentes procesos, además de delegar responsabilidad para quienes lo lleven a cabo; de esta manera las operaciones se realizarán de manera eficiente lo que dará como resultados la estabilidad de la organización.

1.3. HIPÓTESIS DEL PROYECTO

1.3.1. Hipótesis central

El modelo de gestión por proceso que se propone permitirá que el dispensario médico mejore sus operaciones, lo que llevara a su crecimiento continuo y a la satisfacción de sus clientes.

1.3.2. Hipótesis secundarias

- a) La estructuración de un direccionamiento estratégico para el dispensario médico, hace que este trabaje para lograr los fines y objetivos de la organización.

- b) El Mapa de Procesos define los procesos de la organización, identificando los procesos principales y los procesos de apoyo.

- c) La definición y estructuración de los procesos ayuda al cumplimiento de los objetivos de la organización.

- d) El establecer los procesos de manera documentada, permite que estos sirvan de guía para que las operaciones se realicen de forma organizada.

- e) La utilización de indicadores de gestión, ayuda a evaluar el cumplimiento de los procesos y consecuentemente mejorar aquellos que no tengan los resultados esperados.

- f) El Manual de Procesos ayuda a que las operaciones estén definidas de manera estandarizadas, delegando responsables

para cada proceso y las actividades a realizar, para un funcionamiento óptimo.

1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1. Objetivo general

Diseñar un sistema de gestión por procesos para el dispensario médico que permita con su implementación mejorar la realización de las actividades y la optimización del tiempo, de esta manera lograr mayor eficiencia y se trabaje con direccionamiento al logro de los objetivos y la satisfacción de los clientes.

1.4.2. Objetivos específicos

- a) Analizar la situación actual del dispensario.
- b) Conocer el direccionamiento estratégico actual de la organización.
- c) Realizar el levantamiento de información de los procesos actuales.
- d) Diseñar el mapa de procesos de la organización, identificando los procesos principales y los procesos de apoyo.

- e) Diseñar la matriz de priorización que identifique los procesos críticos.
- f) Hacer un análisis de valor agregado a cada uno de los procesos y mejorarlos.
- g) Determinar indicadores de gestión que evalúen la eficiencia de los procesos.
- h) Realizar un Manual de Procesos, en el que se encuentren documentados todos los procesos y su forma de evaluación.

CAPITULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

2.1.1. Definición

Hermida, J y Serra, R. Lo define como:

El razonamiento de “donde llegar, como llegar y para que se quiere llegar”. Es la concepción acerca de cómo se espera que nuestra empresa u organización sea en el futuro. Es la actitud continua de

definir los propósitos y los planes. El planeamiento estratégico desarrolla la conciencia en relación con la importancia de preparar a la empresa para sortear los cambios políticos, económicos, tecnológicos, etc., que se producirán en el mediano y largo plazo.

La planeación estratégica forma un marco de referencia dentro del cual deben desarrollarse las demás formas de planeación.

2.1.2. Beneficios de la planeación estratégica

La óptima productividad de una organización no es el resultado directo de la planificación estratégica sino el producto de la gran variedad de experiencia de las directivas en una empresa. Sin embargo, en términos generales, las direcciones muy eficientes saben desarrollar sistemas de planeación que se adaptan a sus necesidades, lo cual vigoriza el proceso completo directivo y permite obtener mejores resultados, esto es comparado con empresas que operan sin un sistema de planeación formal.

La planeación estratégica va de la mano con dos tipos de direcciones, los cuales se detallan a continuación:

- a) Dirección estratégica: Proporciona una guía, dirección y límites para las operaciones. Llevada a cabo en los niveles más altos de una estructura organizacional.

- b) Dirección operacional: Tiene que ver con la forma en que las organizaciones producen bienes y servicios. Se encarga de las decisiones relacionadas con el diseño de gestión y la mejora de las operaciones.

Siendo de este modo, se destacan los beneficios más óptimos de una organización¹.

2.1.3. Misión organizacional

La misión por lo general es un enunciado breve y sencillo, que expresa la razón de ser de una organización, en términos de los productos o servicios que genera, como medios de cambio para un mercado o conjunto de clientes.

De manera general, la definición de la misión indica la manera como una empresa pretende lograr y consolidar las razones de su

¹ Instituto Peruano de Administración de Empresas (IPAE), "Estrategia Empresarial", 2001

existencia, en términos de producto/mercado. Esta definición es un producto de referencia central para las decisiones de planeación y desarrollo de la empresa.

Si la empresa tiene claro cuáles son sus productos o servicios, puede distinguirse y diferenciarse. Esta precisión tendrá efectos en las inversiones, la tecnología, la capacitación, etc. Si la empresa tiene claro cuál es su mercado, esta precisión tendrá efectos en la distribución, la publicidad, la post-venta, etc.².

2.1.4. Visión organizacional

La visión es hacia donde queremos llegar en un futuro determinado, y se logra por la consistencia entre la misión y los objetivos para lograrla, debe ser generada, apoyada y compartida por el grupo gerencial.

La visión, para ser formulada, debe tener claramente definido un horizonte de tiempo. Este depende fundamentalmente de los cambios del medio y de los mercados en que se desempeña la empresa³.

²Instituto Peruano de Administración de Empresas (IPAE), "Estrategia Empresarial", 2001

³Instituto Peruano de Administración de Empresas (IPAE), "Estrategia Empresarial", 2001

Se proyecta para cumplir objetivos y metas predeterminados, además se plantea de manera que los propósitos se cumplan a medida que pasa el tiempo estimado, hasta la obtención de los resultados esperados.

2.1.5. Objetivos organizacionales

Los objetivos se pueden definir como perspectivas que se desean que se cumplan, los cuales se estipulan de manera escrita y orientan a la organización a un buen desempeño y a la obtención de resultados favorables y de valor.

Los objetivos generales o corporativos sirven de referencia para el cumplimiento de los objetivos específicos determinados para cada una de las áreas que integran una organización. Los resultados de los objetivos específicos deben estar en función del objetivo general planteado dentro del periodo específico determinado

Criterios para formular objetivos⁴

De manera general, para formular para formular los objetivos, deben considerarse, los criterios siguientes:

a. Consistentes:

Los objetivos deben relacionarse con la visión y misión de la empresa y deben ser congruentes entre sí.

b. Factibles:

Deben ser posibles de lograr, considerando las posibles acciones de los competidores, y las proyecciones en los aspectos económicos, sociales, políticos y técnicos del medio ambiente.

c. Mesurables:

Los objetivos deberán establecer, en términos concretos, lo que se espera que ocurra y cuando.

d. Flexibles:

Debe ser posible modificar los objetivos, cuando surgen contingencias inesperadas; sin embargo, no deberán ser

⁴Instituto Peruano de Administración de Empresas (IPAE), "Estrategia Empresarial", 2001

inestables, sino lo suficientemente firmes, para asegurar la dirección.

e. Retadores:

Los objetivos motivadores son aquellos que son un poco agresivos: van un poco más allá de los límites de lo posible.

f. Compartidos:

Pueden lograrse más fácilmente, si son aceptables para las personas dentro de una organización.

2.1.6. Principios y Valores

Toda empresa sea grande o pequeña, tiene un conjunto de principios, valores y creencias, que de manera explícita o implícita son compartidos por sus miembros, y orientan e inducen determinadas conductas y comportamientos en el trabajo.

Los principios y valores se manifiestan en la empresa, en lo que sus integrantes piensan que es importante; en las prioridades que otorgan a las actividades que emprenden; en la forma como distribuyen su tiempo, su energía, sus habilidades; en la forma como se trabaja en equipo, como se interactúa, etc.

2.2. GESTION POR PROCESOS

2.2.1. Que es un proceso

ISO 9000 define proceso como:

“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”

Una sencilla definición de proceso es secuencia ordenada de actividades repetidas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente.

Entendiendo valor como “todo aquello que se aprecia o estima” por el que lo percibe al recibir el producto (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad); obviamente, valor no es un concepto absoluto si no relativo, o más sencillamente:

“Secuencia de actividades que tiene un producto con valor”

Dando por supuesto que:

Estamos hablando de actividades secuenciadas de manera predeterminada; actividades repetidas y conectadas de una manera

sistematizada, no tareas inconexas cuya correcta ejecución es un fin en sí mismo.

Todo producto lo es por el hecho de ir destinado a un usuario al que denominamos cliente (interno o externo); luego el producto que nos interesa es aquel que añade valor al cliente. Asimismo un cliente lo es porque es el destinatario de un producto.

Todo producto tiene unas características objetivas que permiten su evaluación homogénea por proveedor y cliente.

Por actividad entendemos “el conjunto de tareas necesarias para la obtención de un resultado”.

En este contexto podríamos definir sistema como un “conjunto de procesos que tienen por finalidad la consecución de un objetivo”. La definición más clásica y utilizada es “conjunto de elementos interrelacionados que persiguen un objetivo en común”.

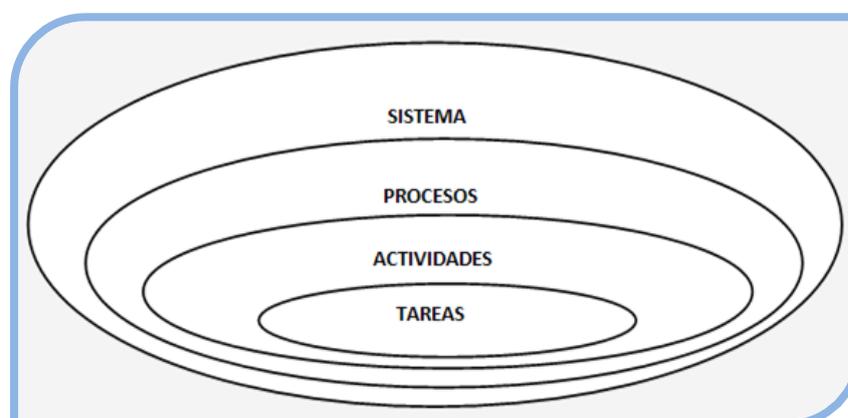


Figura 2.1 Proceso

La definición dada permite hablar de diferentes niveles de proceso; obviamente estos varían con el tamaño de la organización:

Alta dirección:

- Proceso de “Elaboración, comunicación, implantación, seguimiento y revisión de la estrategia”.
- Proceso de “Determinación, difusión, seguimiento y revisión de objetivos”.
- Proceso de “Revisión del sistema de gestión por la dirección”.
- Proceso global de “Entrega de productos o servicios” o “Proceso del negocio”.
- Proceso de “Comunicación Interna”.

Dirección intermedia:

- Ejecución de los procesos en cascada (objetivos y comunicación).
- Proceso “Gestión y comunicación con el cliente”.
- Proceso de “Producción – Realización del producto o servicio”.
- Proceso de “Gestión económica”.
- Proceso de “Gestión e Integración de Personal”.

Mando intermedio:

- Proceso de contactos con clientes.
- Proceso de Corte y Soldadura.
- Proceso de Mantenimiento.
- Proceso de Facturación y Cobros.

Personal de base:

Aplicando estas interpretaciones a un departamento administrativo, tendríamos:

Tarea: Comprobación de facturas con pedidos.

Actividad: Registro de facturas (Previsión de pagos).

Proceso de nivel intermedio: Pagos a proveedores, Gestión de tesorería.

Proceso nivel de dirección: Gestión Económica y Financiera.

Viéndola desde la perspectiva del individuo, lo que para una persona es un proceso, por ejemplo “Corte y soldadura”, para su superior es solamente una actividad de un proceso más amplio, el de “Producción”.

¿QUE ES UN PROCESO?

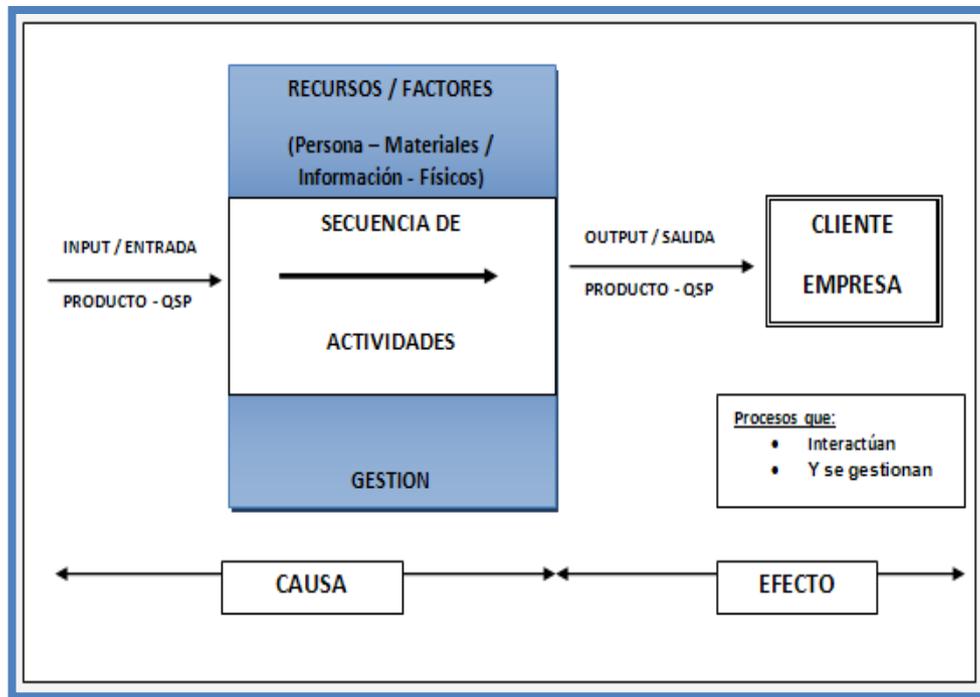


Gráfico 2.1 ¿Qué es un proceso?

2.2.2. Límites, elementos y factores de un proceso⁵

Los procesos han existido desde siempre ya que es la forma más natural de organizar el trabajo; otra cosa bien distinta es que los tuviéramos identificados para orientar a ellos la acción. Para ello y en primer lugar, hemos de:

Determinar sus límites para, en función de su nivel, asignar responsabilidades.

⁵ José Antonio Pérez Fernández de Velasco, "Gestión por procesos", 4ta Edición, España

Identificar sus elementos y factores para determinar sus interacciones y hacer posible su gestión.

Límites de un proceso.

No existe una interpretación homogénea sobre los límites de los procesos, ya que varían con el tamaño de la empresa. Lo realmente importante es adoptar un determinado criterio y mantenerlo a lo largo del tiempo.

Teniendo en el punto de vista la tradicional organización por departamento, en cuanto a su alcance, existirían tres tipos de procesos:

- Unipersonales.
- Funcionales o intradepartamentales.
- Interfuncionales o interdepartamentales.

Elementos de un proceso.

Todo proceso tiene tres elementos:

- a) Un input (entrada principal), producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido. El input es un producto que proviene de un suministrador (externo o interno); es la salida de otro proceso

(precedente en la cadena de valor) o de un “proceso del proveedor” o “del cliente”. La existencia del input es lo que justifica la ejecución sistemática del proceso.

- b) Un output (salida), producto con la calidad exigida por el estándar del proceso. La salida es un “producto” que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno); el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un “proceso del cliente”. Recordemos que el producto del proceso (salida) ha de tener un valor intrínseco, medible o evaluable, para su cliente o usuario.

Siempre se considera dos tipos de output:

- a. De producto tangible que posteriormente está sometido a control de calidad (medición y seguimiento del producto según ISO 9001).
- b. Finalista de eficacia (resultados) o sus sinónimos valor, satisfacción.

En la Tabla 2.1, se propone alternativas de output para diferentes procesos; la evaluación y elección de la alternativa más adecuada ha de hacerse con criterios de valor.

Tabla 2.1. Salida de Procesos

Proceso	Salida / OUTPUT
Incorporación del personal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal con el perfil requerido, el día previsto y el coste estimado. ✓ Persona integrada; pasado u cierto tiempo su cliente interno ha podido "percibir el valor".
Formación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cursos impartidos según lo planificado. ✓ El valor de la aplicación "in situ" del aprendizaje.
Comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mensajes difundidos al personal. ✓ Percepción de las personas de la satisfacción de su necesidad de comunicación.
Medición de la satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encuestas recibidas. ✓ Información: datos procesados y adecuadamente estructurados y presentados. ✓ Plan de acciones de mejora de acometidas con la información recogida.
Auditoría interna	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informe de auditoría. ✓ Plan de acciones correctivas, preventivas o de mejora. ✓ Eficacia del plan de acción.
Seguimiento y medición de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Datos recogidos. ✓ Plan de acción
Mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proyecto finalizado. ✓ Proyecto implantado. ✓ Eficacia del proyecto.
Entrega al cliente ("Proceso del negocio")	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Producto entregado. ✓ Valor / satisfacción percibida por el cliente.

Fuente: Gestión por Procesos 4ta. Edición
Autores: Ana Baque & Jefferson León

Factores de un proceso.

1. **Personas.** Un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuados.
2. **Materiales.** Materias primas o semielaboradas, información con las características adecuadas para su uso.
3. **Recursos físicos.** Instalaciones, maquinaria, utillajes, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso.
4. **Métodos / Planificación del proceso:** Es la descripción de la forma de utilizar recursos, quién hace qué, cuándo y muy ocasionalmente el cómo.

Se incluye el método para la medición y el seguimiento del:

- Funcionamiento del proceso (medición y evaluación)
- Producto del proceso (medida de cumplimiento)
- La satisfacción del cliente (medida de satisfacción)

5. **Medio ambiente** o entorno en el que se lleva a cabo el proceso.

Un proceso está bajo control cuando su resultado es estable y predecible, lo que equivale a dominar los factores del proceso.

En caso de un funcionamiento incorrecto, poder saber cuál es el factor que lo ha originado es de capital importancia para orientarla acción de mejora y hacer una autentica gestión de calidad.

Podemos ver una representación de lo que acabamos de exponer, limites, elementos y factores de un proceso en la Figura 2.2.

ENTRADA / INPUT		PROCESOS	SALIDA / OUTPUT	
PRODUCTO	PROVEEDOR		PRODUCTO	CLIENTE
CARACTERISTICAS OBJETIVAS	CRITERIOS DE EVALUACION	PERSONAS	CARACTERISTICAS OBJETIVAS	SATISFACCION
		<ul style="list-style-type: none"> Responsables del proceso. Miembros del equipo 		
CRITERIOS DE EVALUACION	<ul style="list-style-type: none"> Operación 	MATERIALES	CRITERIOS DE EVALUACION	
		<ul style="list-style-type: none"> Materias primas Información 		
MEDIDAS DE		RECURSOS FISICOS		
		<ul style="list-style-type: none"> Maquinarias y utillaje Hardware y software 		
		METODO DE:	CAUSAS	EFFECTOS
		Medición / Evaluación:		
		Funcionamiento del proceso.		
		Producto.		
		Satisfacción del cliente.		
		Eficiencia y Eficacia	Cumplimiento	Satisfacción

Figura 2.2 Factores de un proceso

2.2.3. Ventajas del enfoque a proceso

Centrarse en los procesos tiene las siguientes ventajas:

- Orienta la empresa hacia el cliente y hacia sus objetivos.

- En la medida en que se conoce de forma objetiva por qué y para que se hacen las cosas, es posible optimizar y racionalizar el uso de los recursos con criterios de eficacia global versus eficiencia local o funcional.

- Aporta una visión más amplia y global de la Organización (cadena de valor) y de sus relaciones internas.

- Contribuye a reducir costos operativos y de gestión al facilitar la identificación de los costos innecesarios debidos a la mala calidad de las actividades internas (sin valor añadido).

- Es de gran ayuda para la toma de decisiones eficaces. Facilita la identificación de limitaciones y obstáculos para conseguir los objetivos. La causa de los errores en los procesos; su identificación y corrección garantizada que no se volverá a repetir.

- Contribuye a reducir los tiempos de desarrollo, lanzamiento y fabricación de productos o suministros de servicios. Reduce interfaces.
- Al asignar la responsabilidad clara a una persona, permitirle autoevaluar el resultado de su proceso y hacerla co-responsable de su mejora, el trabajo se vuelve más enriquecedor contribuyendo a potenciar su motivación.
- Son la esencia del negocio y contribuyen a desarrollar ventajas competitivas propias y duraderas.
- En la medida que el enfoque directivo se dirija a los procesos de empresa de amplio alcance. Procesos Clave, posibilita mejoras de fuerte impacto.
- Y por encima de todo, la **Gestión por Procesos** proporciona la estructura para que la cooperación exceda las barreras funcionales. Elimina las artificiales barreras organizativas y departamentales, fomentando el trabajo en equipo interfuncionales e integrando eficazmente a las personas.

Hay que insistir de nuevo sobre el alcance de los procesos; identificar procesos dentro de un área de responsabilidad, función empresarial o departamento es lo que está al alcance de todos para no alterar las zonas de influencia⁶.

2.3. IDENTIFICACION DE LOS PROCESOS CLAVES Y CADENA DE VALOR

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

Los criterios para calificar a un proceso de clave son muy variados, pero deberían estar relacionados con la estrategia y los objetivos de la empresa; como ellos, deberían cambiar con el tiempo.

La gestión de un Proceso Clave consume mucha energía de la Alta Dirección, por lo cual, se debe ser muy selectivo al hacer esta calificación y aprovecharlo para difundir los objetivos clave, los factores críticos para el éxito o las ventajas competitivas de la empresa.

⁶ José Antonio Pérez Fernández de Velasco, "Gestión por procesos", 4ta Edición, España

Los criterios para su identificación que se desarrollan a continuación son:

- Objetivos estratégicos
- Seleccionar los pocos procesos clave del negocio
- Secuencia del desarrollo de la actividad de la empresa
- Atributos de la calidad del cliente, y
- Proporcionan ventajas competitivas

Para ser constantes en los ciclos de gestión de estos procesos, Dirección debería involucrar y apoyarse en alguno de los procesos transversales⁷.

2.3.2. Cadena de valor

La satisfacción del cliente viene determinada por el coherente desarrollo del Proceso del Negocio en su conjunto más que por el correcto desempeño de cada función individual o actividad. El funcionamiento de este proceso suelen ser más visibles desde el cliente (visión global) que desde el interior de la empresa.

⁷José Antonio Pérez Fernández de Velasco, "Gestión por procesos", 4ta Edición, España

Como una primera aproximación del enfoque a procesos, en la Figura 2.3 hemos reproducido la conocida “Cadena de Valor” de Porter porque puede dar ideas para la identificación de los auténticos Procesos Claves.

“Visualizar la industria como un proceso, no como un proceso para la producción” (Theodore Levitt).

LA CADENA DE VALOR DE PORTER

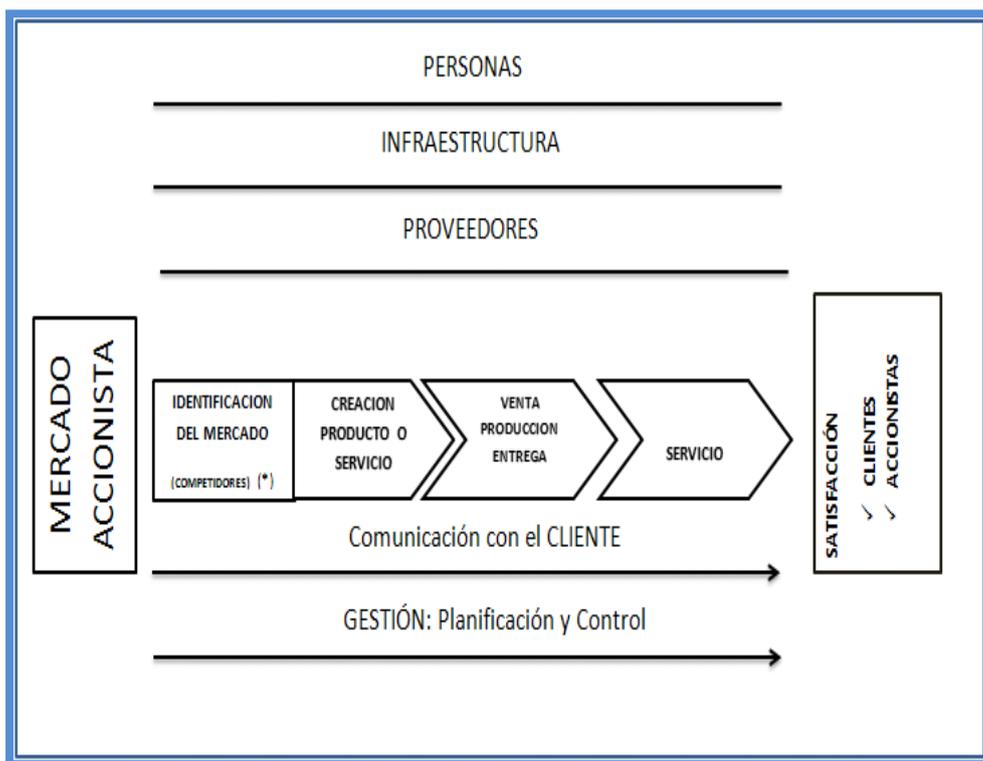


Figura 2.3 Cadena de valor

(*) Con posterioridad se añadió el proceso relacionado con la ESTRATEGIA con la misión de alinear el entorno competitivo con las operaciones internas.

2.4. MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos ofrece una visión general del sistema de gestión en el que representa los componentes que componen al sistema así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información⁸.

2.4.1. Tipos de procesos⁹

Al no existir normalización ni práctica general aceptada al respecto vamos a distinguir los procesos por su misión; proponemos la siguiente clasificación coherente:

- Procesos Operativos
- Procesos de Apoyo
- Procesos de Gestión y
- Procesos de Dirección

⁸ Mapa de Procesos, Disponible en <http://www.slidedhare.net/samespinosamapa-de-procesos-1053479>

⁹ José Antonio Pérez Fernández de Velasco, "Gestión por procesos", 4ta Edición, España

Procesos Operativos.

Combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido

Procesos de Apoyo.

Proporcionan las personas y los recursos necesarios por el resto de procesos y conforme a los requisitos de los clientes internos.

Procesos de Gestión.

Mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de proporcionar la información que necesitan para tomar decisiones (mejor preventivas que correctoras) y elaborar planes de mejora eficaces.

Procesos de Dirección.

Los concebimos con carácter transversal a todo el resto de procesos de empresa.

- El proceso de “Formulación, comunicación, seguimiento y revisión de la Estrategia”.
- “Determinación, despliegue, seguimiento y evaluación de objetivos”.

- “Comunicación interna”, aunque su ejecución corresponda normalmente al área de personal.
- “Revisión de resultados por Dirección”. Retroalimenta a la determinación de objetivos.

2.5. FLUJOS DE PROCESOS

2.5.1. Definición

Es una representación gráfica de la secuencia ordenada de las fases y del flujo de un proceso. Utiliza símbolos, líneas y palabras para mostrar gráficamente una función, que bien puede ser de gestión, de enseñanza o de orientación.

Ante la necesidad de analizar el funcionamiento de un proceso para realizar acciones de mejora, el diagrama de flujo está indicado especialmente para utilizarse al inicio del Plan de Mejora, ya que muestra la secuencia de todas las actividades, las decisiones y los movimientos que definirán, de forma gráfica, el proceso para situar el área de mejora dentro del mismo¹⁰.

¹⁰ Secretaría de Educación Pública (SEP), “Guía para la elaboración del Plan de Mejora Grupos de Mejora”, 2da Edición, México, 2007

Objetivo del flujo de procesos

Mostrar el orden de las actividades a lo largo del proceso mediante una imagen diagramada que ayuda a sistematizar las tareas centrándose en los puntos esenciales del proceso y en los pasos a los que debe afectar la mejora¹¹.

2.5.2. Como se elaboran

1. Definir claramente los puntos de inicio y final del proceso.
2. Elaborar una lista de las actividades del proceso que explique la secuencia que sigue el mismo y el orden en que se realizan.
3. Revisar y afinar las actividades. En esta revisión se deben eliminar las actividades repetidas, así como las tareas excesivamente pequeñas o que no correspondan al proceso.
4. Anotar las actividades utilizando el símbolo rectángulo, rombo, círculo y otros, según la función que cada uno representa, de manera que se indique la secuencia lógica, detallada y completa del proceso. Escribir dentro de cada símbolo qué pasó del proceso o actividad representa.

¹¹Secretaría de Educación Pública (SEP), "Guía para la elaboración del Plan de Mejora Grupos de Mejora", 2da Edición, México, 2007

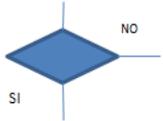
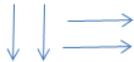
5. Diagramar el proceso.

- Presentar en orden las actividades con su correspondiente símbolo.
- Escribir dentro de cada símbolo qué pasó del proceso o actividad que representa.
- Conectar las actividades con flechas para indicar la dirección de las actividades.
- Asegurar que todas las (flechas) están debidamente unidas.
- Todos los rombos de decisión deben indicar el camino que siguen las dos opciones (sí/no). Deben indicar quién toma la decisión.
- Revisar que el diagrama esté completo, que plasme todo lo que se hace en la realidad.

2.5.3. Simbología

En la Tabla 2.2 se presentan algunos de los símbolos que se utilizan con mayor frecuencia y la función que representan:

Tabla 2.2 Simbología del diagrama de flujo

SIMBOLOS DEL DIAGRAMA DE FLUJO		
SIMBOLO		ACTIVIDAD
INICIO-FIN		Es un rectángulo redondeado con las palabras inicio o fin dentro del símbolo. Indica cuando comienza y termina un proceso.
ACTIVIDAD		Es un rectángulo dentro del cual se describe brevemente la actividad o proceso que indica.
DECISION		Es un rombo con una pregunta dentro. A partir de éste, el proceso se ramifica de acuerdo a las respuestas posibles (generalmente son sí o no). Cada camino se señala de acuerdo con cada respuesta.
FLECHA-FLUJO		Lineas de flujo o fluido de dirección, son flechas que conectan pasos del proceso. La punta de la flecha indica la dirección del flujo del proceso.
DOCUMENTO		Representa cualquier tipo de documento que entre o salga en el procedimiento.
DATOS ALMACENADOS		Indica la acción del almacenamiento de datos de una tabla o archivo de datos.

Autores: Ana Baque & Jefferson León

2.6. ANALISIS DE VALOR AGREGADO

2.6.1. Definición

Es una herramienta que permite analizar cada una de las actividades del proceso a partir de dos dimensiones:

- Agrega o no valor al proceso
- Es o no necesaria en el proceso

Las combinaciones de estas dos dimensiones son:

- Sí agrega valor y Sí es necesaria.
- No agrega valor pero Sí es necesaria.
- Sí agrega valor pero No es necesaria.
- No agrega valor y No es necesaria.

Para determinar si una actividad agrega valor al proceso se utiliza el siguiente diagrama (Figura 2.4), considerando que no todas las actividades que no proveen valor agregado han de ser innecesarias; éstas pueden ser actividades de apoyo, y ser requeridas para hacer más eficaces las funciones de dirección y control; sin embargo, se deben reducir al mínimo el número de estas actividades¹².

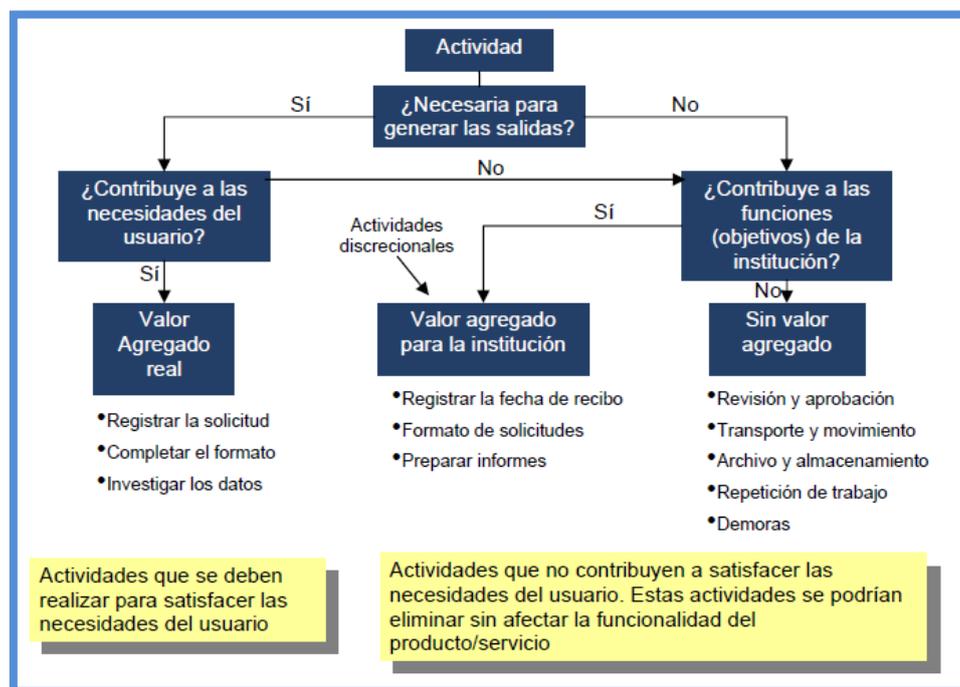


Figura 2.4 Análisis de valor agregado

¹² Gobierno Federal (SFP), “Herramientas para el Análisis y mejora de los procesos”, México, 2008.

2.7. INDICADORES DE GESTION

2.7.1. Definición

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Suelen establecerse por los líderes, y son continuamente utilizados a para evaluar el desempeño y los resultados.

Formulación de los indicadores¹³

Los indicadores son medidas específicas, explícitas y obviamente verificables. Miden los cambios que producen las actividades.

Los atributos de un buen indicador son:

- Corresponde a un aspecto importante de lo que se quiere verificar.
- Verificable objetivamente; no depende de quién lo mida.
- Viable; posible de obtenerse con la información accesible.
- Independientes entre sí; no contienen aspectos ya contenidos en otros.
- Oportuno; que sea posible de obtener en el momento en que se necesita para tomar las decisiones.

¹³Indicadores de Gestión, disponible en <http://slideshare.net/guest412c4d/indicadores-de-gestión>

2.7.2. Medición de la satisfacción del cliente

El objetivo de esta medición es detectar áreas de insatisfacción, que serán mejoras potenciales que se deberán introducir bajo la perspectiva de los clientes. Además se trata de estar en estrecho contacto con ellos a través de sus percepciones.

Para medir la satisfacción del cliente hay que preguntar; separar el concepto (preguntar) de la herramienta más frecuente (encuesta). Hay que preguntar por aquello que el cliente valora y es capaz de percibir: atributos de calidad. Cuando preguntar: nada más acabar la transacción (“in situ”) y/o periódicamente.

- A. Ejecutar el proceso de “Identificación del Cliente”, es decir, identificar o validar los atributos de calidad y su importancia. Este proceso es sustancial ya que condiciona la validez de los datos recibidos en el proceso de Medición.

- B. La medición Cualitativa (“in situ”) puede ser más informal, debiendo realizarse inmediatamente después de entregar el producto o prestar el servicio.

Se trata de conseguir información de una manera sistemática sobre la percepción de los clientes de la transacción que acaba de finalizar.

Es conveniente conseguir esta realimentación de forma continua sobre la percepción del cliente de la satisfacción de los atributos y características que se hayan definido del producto o servicio. Y sobre todo, aprovechar esta valiosa oportunidad para recoger sugerencias.

Hacerlo de forma sistemática minimizará los riesgos de pérdida del cliente al tiempo que escucharemos sus sugerencias y su opinión sobre las mejoras que vayamos introduciendo. Contribuirá además a generar compromiso del personal con la satisfacción del cliente y a crear un ambiente de mejora y solución inmediata de los problemas que los servicios a los clientes planteen.

La gran ventaja de esta medición es que minimiza la probabilidad de abandono del cliente mientras se realiza la medición formal o cuantitativa, permitiendo asociar la satisfacción con una experiencia concreta¹⁴.

¹⁴ José Antonio Pérez Fernández de Velasco, "Gestión por procesos", 4ta Edición, España

2.7.3. Indicadores de funcionamiento y medidas de resultados del proceso

Entendemos por indicadores aquellos valores de una variable que anticipan el valor de la medida de un resultado. Los indicadores:

- Miden los inductores de los resultados (indicadores de funcionamiento, del proceso, del input y de los factores del proceso). Miden o evalúan los medios para conseguir determinados resultados, o
- Son hitos temporales en la consecución de los resultados (indicadores de seguimiento de objetivos).

El cuadro de mando vincula los indicadores de funcionamiento de los procesos con las medidas de los resultados¹⁵.

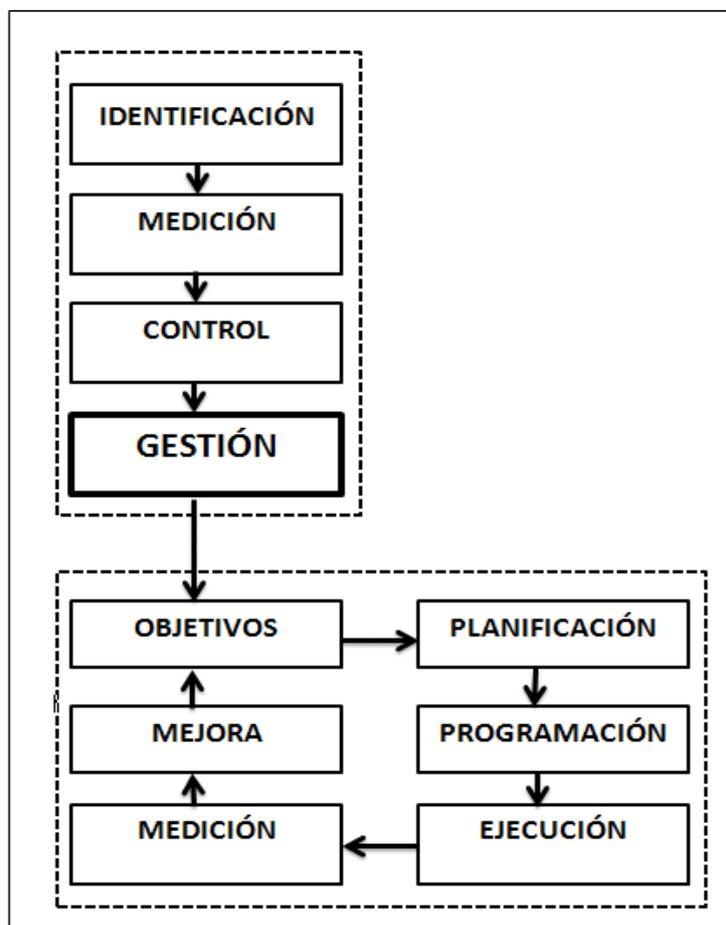
2.7.4. El ciclo de la gestión – PDCA

Gestión como trabajo científico se documentó a mediados del siglo XX. Es un concepto que tiene más de 50 años; pero esta es la característica de un buen concepto, su aplicabilidad durante largos periodos de tiempo. No ocurre así con las herramientas necesarias para llevarlos al día a día.

¹⁵ José Antonio Pérez Fernández de Velasco, "Gestión por procesos", 4ta Edición, España

El concepto de gestión lleva asociada la idea de acción para que los objetivos fijados se cumplan. Los elementos necesarios para gestionar algo se resumen en el Gráfico 2.2.

ELEMENTOS DEL CICLO DE LA GESTIÓN

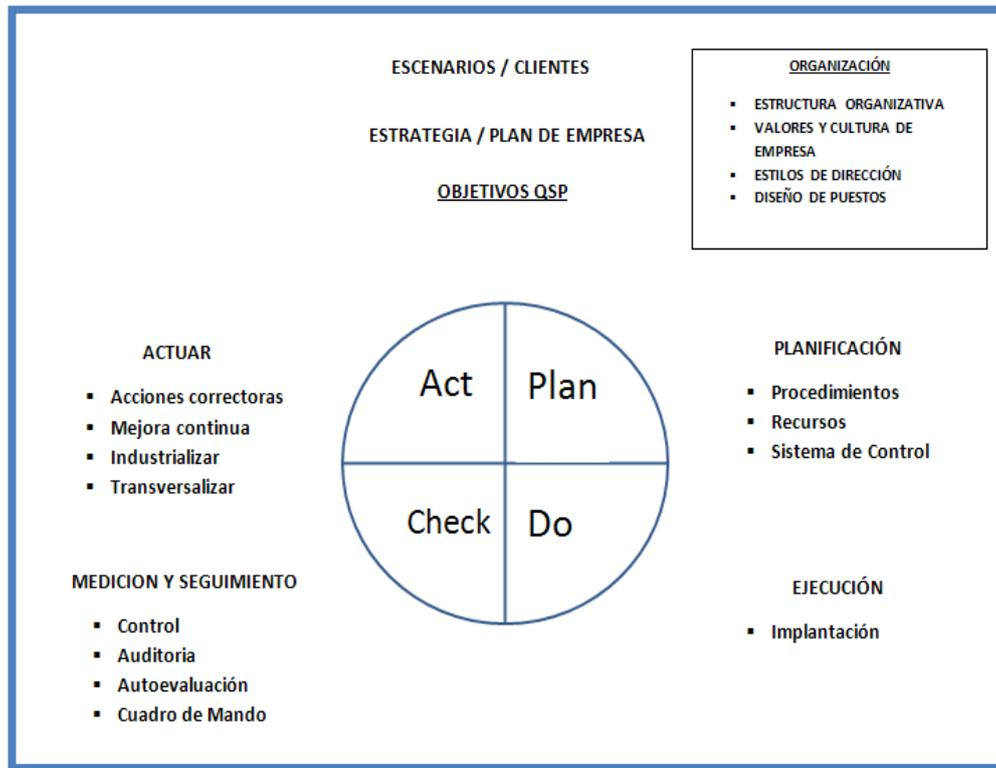


Fuente: Gestión por Procesos 4ta. Edición
Gráfico 2.2 Elementos del ciclo de la gestión

Un modelo para visualizar el concepto de gestión es el conocido, pero no por ello suficientemente aplicado, ciclo Deming o "PDCA", es fundamental que la lógica que en el subyace sea comprendida y

practicada por todos los mandos y directivos de la empresa. Se lo describe brevemente:

1. El ciclo desencadena porque existe un **Objetivo** a conseguir o un problema a solucionar.
2. Adecuadamente formulado el objetivo, esencial que sea medible o evaluable, se desencadena la etapa de la **Planificación**. Etapa esencial analítica, es intensiva en experiencia, en uso de información y, según lo ambicioso del objetivo, en creatividad e innovación.
3. La fase de **Ejecución** se refiere a asegurar la implantación de las acciones previamente planificadas.
4. La siguiente etapa es la de **Comprobación** (medición o evaluación); se ha de verificar, con la periodicidad definida, si las acciones ejecutadas y que habían sido previamente planificadas han aportado los resultados esperados.
5. La etapa final **Actuar**, podemos interpretarla como revisar, optimizar, industrializar, explotar o transversalizar las acciones de mejora. Se puede asociar a materializar o transmitir el aprendizaje a otras áreas o productos de la empresa. (ver Gráfico 2.3)



**Fuente: Gestión por Procesos 4ta. Edición
Gráfico 2.3 Ciclo de la gestión**

2.8. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO

La finalidad de esta herramienta es ayudar a los equipos de mejora a detectar los diferentes tipos de causas que influyen en un problema, seleccionar los principales y jerarquizarlos.

A este diagrama se le conoce también como: “espina de pescado” o Ishikawa¹⁶.

¹⁶ Secretaría de Educación Pública (SEP), “Guía para la elaboración del Plan de Mejora Grupos de Mejora”, 2da Edición, México, 2007

Cuenta con cinco categorías, también llamadas las 5 “M”. (Ver gráfico 2.4).

- Maquina
- Método
- Mano de obra
- Materiales
- Medio ambiente

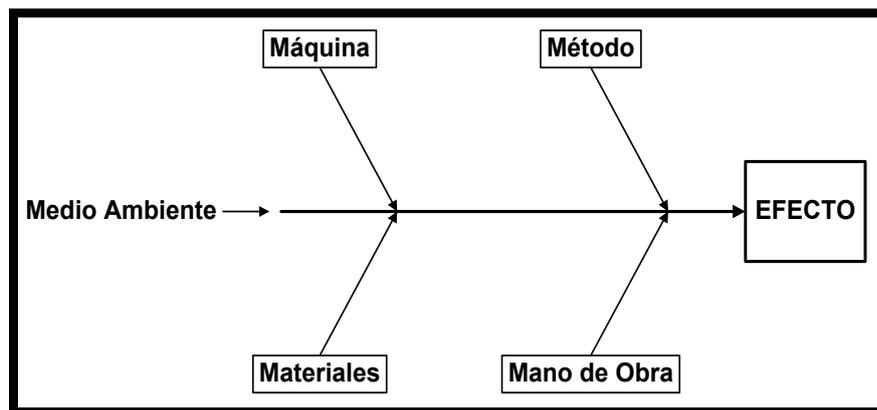


Gráfico 2.4 5“M”Causa y efecto

Para hacer un análisis básico de las causas y efectos de los problemas se realizan los siguientes pasos:

Paso 1. Definición del problema

Se inscribe en el cuadro que representa la cabeza del pescado, es decir el efecto. (Ver gráfico 2.5).

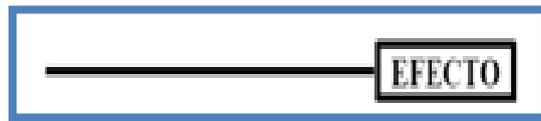


Gráfico 2.5 Definición del problema

Paso 2. Determinación de los conjuntos de causas

Sobre la línea que va al recuadro del problema, coloque como flechas Mano de obra, Maquinaria, Método, Materiales, Medio ambiente. (Ver gráfico 2.6).

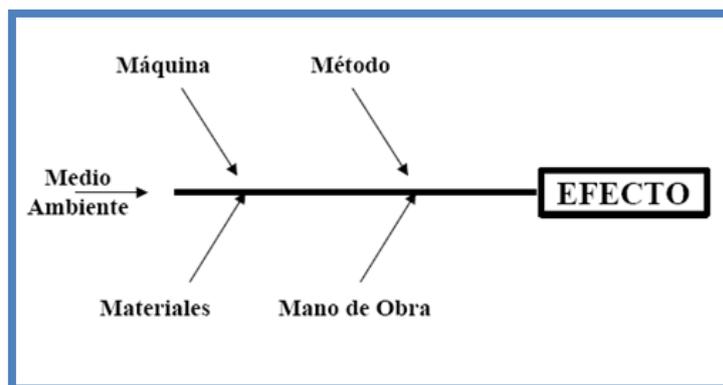


Gráfico 2.6 Conjunto de causas

Paso 3. Identificación de las causas

Se anotan las distintas causas según las categorías.

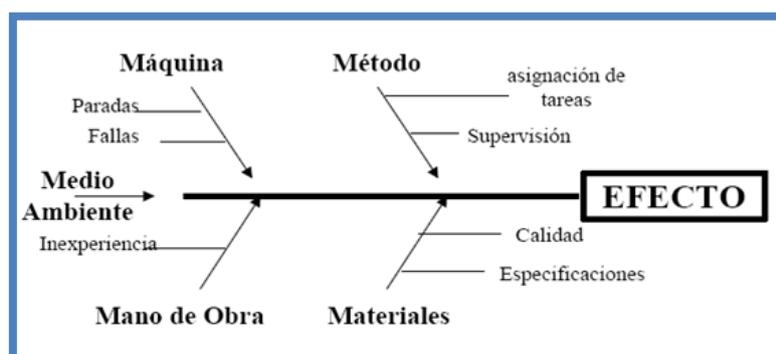


Gráfico 2.7 Identificación de las causas

Paso 4. Revisión de ideas

Se identifica la “espina” con las causas más recurrentes, y posteriormente, se priorizarán las causas de esa espina de acuerdo a un orden de importancia. (Ver Gráfico 2.8)

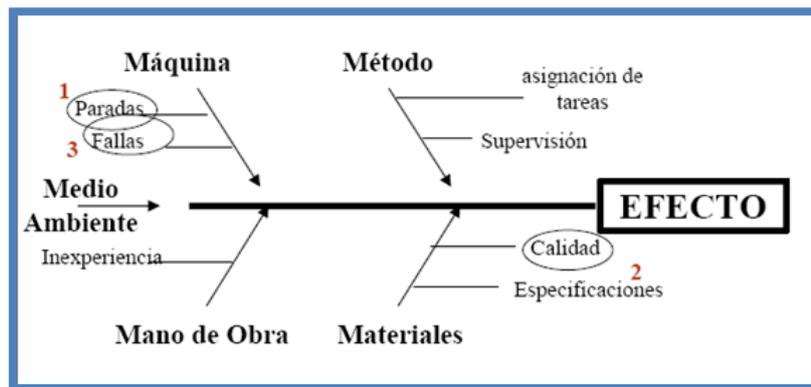


Gráfico 2.8 Revisión de ideas

2.8.1. Diagrama Causa-Efecto Invertido

A este diagrama se le conoce también como “espina de pescado invertida” y su finalidad es ayudar a proponer soluciones a las causas que influyen en un problema¹⁷.

Para hacer un análisis básico de las causas que originan el problema, se recomienda observar los siguientes pasos:

¹⁷Secretaría de Educación Pública (SEP), “Guía para la elaboración del Plan de Mejora Grupos de Mejora”, 2da Edición, México, 2007

Paso 1. Selección de las principales causas del problema

Cada causa principal del problema se analiza en el diagrama de causa-efecto. La causa se registra en el cuadro que representa la cabeza del pescado. (Ver gráfico 2.9).



Gráfico 2.9 Principales causas

Paso 2. Proponer las acciones de mejora

Se lo hace luego de analizar las principales causas con el fin de contribuir a la solución del problema.

Paso 3. Determinación de las posibles acciones de mejora

Sobre la línea que va al recuadro de la causa del problema, se coloca con flechas las acciones de mejora propuestas.

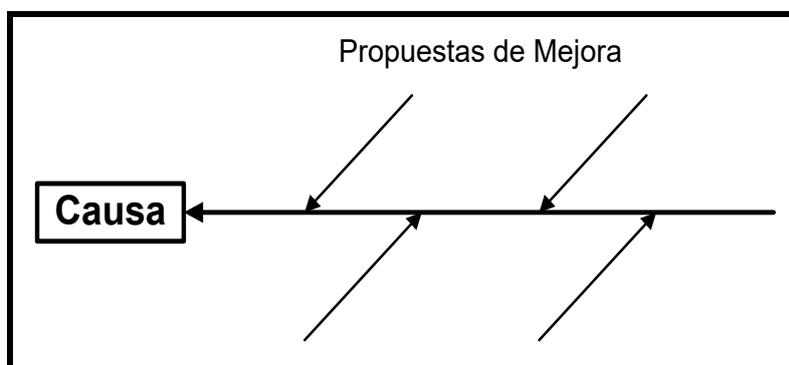


Gráfico 2.10 Propuestas de mejora

Paso 4. Selección de las acciones de mejora a implementar

Se selecciona la acción o acciones de mejora que se considere(n) más viables para implementarlas.

Puede pasar que:

- El problema desaparezca
- El problema disminuya, en este caso se debe analizar las causas restantes
- El problema siga igual, lo que quiere decir que las primeras causas fueron mal seleccionadas, entonces se debe re-analizar las causas.

2.9. MANUAL DE PROCESOS

2.9.1. Definición

Por manual debemos entender la colección sistemática de los procesos que indique al personal de la empresa las actividades a ser cumplidas y la forma como deben ser realizadas.

La finalidad del manual es ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso. Por ello, un manual jamás podemos considerarlo como concluido y completo, ya que debe evolucionar con la organización.

CAPITULO 3

DISEÑO Y PROPUESTA DE MEJORA MEDIANTE

LA GESTION POR PROCESOS PARA EL

DISPENSARIO

3.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

3.1.1. Misión

“Estamos comprometidos en diseñar y realizar proyectos educativos, culturales, médicos y de formación moral y cristiana, con un personal comprometido en brindar un excelente servicio en beneficio de la colectividad, a través del respeto y difusión de nuestros valores morales y religiosos”.

3.1.1.1 Estructuración de la propuesta de mejora para la misión

En base a la entrevista hecha a la persona encargada del dispensario, la cual contestó el cuestionario de preguntas diseñado para dar mejora a la misión, se procede a hacer la reestructuración de la misma.

La Tabla 3.1 muestra el cuestionario de preguntas con las respuestas obtenidas.

Tabla 3.1 Estructuración de la propuesta de mejora para la misión

Preguntas	Respuestas
1.- ¿Cuáles son los servicios que genera el dispensario?	Atención médica en 25 especialidades, servicios de laboratorio, ecografías, rayos-x y terapias.
2.- ¿Quiénes son nuestros clientes?	El público en general que necesita de nuestros servicios.
3.- ¿Qué características tienen nuestros clientes?	Son personas nacionales o extranjeras y de toda clase social.
4.- ¿Cuál es el propósito básico de nuestra organización?	Satisfacer al 100% los requerimientos de nuestros clientes, que confían su vida en nosotros.
5.- ¿Qué nos diferencia de otros dispensarios?	El ser reconocidos por el servicio que brindamos a nuestros clientes; su preferencia y la satisfacción que reflejan al ser bien atendidos.
6.- ¿Con que desempeñaremos nuestras funciones?	Con donaciones de países extranjeros, y los laboratorios. Con la colaboración de los medios impresos y la publicidad gratis de los clientes.

Fuente: Dispensario
Autores: Ana Baque & Jefferson León

Misión Propuesta

Somos un dispensario que proporciona atención médica especializada en varios campos y brindamos otros servicios como son: laboratorio, ecografías, rayos-x y terapias, satisfaciendo las necesidades del público en general, brindando a nuestros clientes servicios de calidad con valores morales y religiosos.

3.1.2. Visión

“Ser un hospital – clínica reconocida. Planificar desarrollar y fomentar estudios, proyectos, programas médicos y actividades de carácter social, encaminados al progreso de los sectores sociales del país”.

3.1.2.1 Estructuración de la propuesta de mejora para la visión

En la entrevista hecha a la persona que dirige el dispensario se tomó en consideración los siguientes puntos para dar mejora a la visión.

1. Dimensión de tiempo

Como horizonte se propone 2 años

2. Visión integradora y positiva

Ser un hospital- clínica, contar con sala de parto y cirugía

3. Proyectar sueños y esperanzas y que a su vez sean realistas

Darnos a conocer como un hospital-clínica que vamos a ser

4. Valores e intereses comunes

Actividades de carácter social, encaminados al progreso de los sectores sociales del país.

Visión Propuesta

Ser un hospital clínica prestigiosa y reconocida, con mejoras en la infraestructura e incremento de atención en las especialidades médicas y servicios, además desarrollar programas y actividades de carácter social que beneficien a la comunidad.

3.1.3. Objetivos institucionales propuestos

1. Proporcionar a toda la comunidad costos accesibles y buen servicio.
2. Incrementar la infraestructura con la creación de sala de parto y cirugía.
3. Lograr mayor calidad y disponibilidad de los productos farmacéuticos.
4. Incrementar significativamente la capacidad de gestión administrativa y de servicio al cliente, con atención en más especialidades médicas.
5. Ampliar el horario de atención las 24 horas del día.

3.1.4. Principios y Valores propuestos

Religión Católica.- Creencia que tienen todas las personas que integran y trabajan para el dispensario llevando siempre su moral y espiritualidad como mayor prioridad.

Honestidad.- Cualidad de calidad humana y sinceridad que se brinda a los clientes de acuerdo a valores de verdad y justicia.

Gratitud.- Estimar lo que se nos ha dado retribuyéndolo en nuestro trabajo y esfuerzo diario en beneficio de la comunidad y de nosotros mismos.

Cordialidad.- Virtud que fortalece la comunicación en todo ámbito, ya sea en lo laboral o en el trato con los clientes, algo que fluye naturalmente con amabilidad y buenos modales.

Ética médica.- Conjunto de valores que fundamentan los principios y el buen comportamiento de los profesionales en beneficio de los clientes.

3.2. IDENTIFICACION DE LOS PROCESOS

El dispensario no tiene identificado los procesos que realizan, por ello se procedió a realizar el levantamiento de información. En

coordinación con el Psicólogo de dicho dispensario se hizo un calendario de visitas con el objetivo de recabar información en cada una de las áreas.

En base a las visitas a cada una de las áreas y a las entrevistas hechas a cada uno de los encargados de estas, se pudo ver las distintas actividades que realizan, las entradas y salidas, y por ende se determinó los procesos. Esta información sirvió para hacer los diagramas de flujo y ver la situación actual.

En la Tabla 3.2 se presenta los procesos claves identificados.

Tabla 3.2 Procesos claves

Macro Proceso	Procesos
A. Gestión de Cobros	A.1. Cobro de exámenes y radiografías A.2. Cobro de citas medicas
B. Gestión de Enfermería	B.1. Preparación B.2. Emergencia
C. Gestión de Atención Medica	C.1. Atención a Pacientes
D. Gestión de Compras	D.1. Compra de medicinas D.2. Compra de insumos D.3. Almacenaje

Fuente: Dispensario
Autores: Ana Baque & Jefferson León

En la Tabla 3.3 se presenta los procesos de apoyo identificados

Tabla 3.3 Procesos de Apoyo

Macro Procesos	Procesos
E. Gestión de Contabilidad y financiero	E.1. Rol de pagos E.2. Acreditación en cuentas E.3. Inventario de farmacia E.4. Inventario de centros de distribución
F. Gestión de Recursos Humanos	F.1. Selección de Personal F.2. Inducción F.3. Contratación
G. Sistemas	G.1. Gestión de mantenimiento correctivo G.2. Gestión de compra de accesorios
H. Mantenimiento	H.1. Gestión de mantenimiento correctivo

Fuente: Dispensario
Autores: Ana Baque & Jefferson León

3.2.1. Diseño de la cadena de valor

En el Gráfico 3.1 se muestra la cadena de valor que se propone para el dispensario, está conformada por actividades primarias que son de gran importancia ya que es aquí que se brinda el servicio al cliente, actividades secundarias que sirven de apoyo para que las primarias se lleven a cabo.

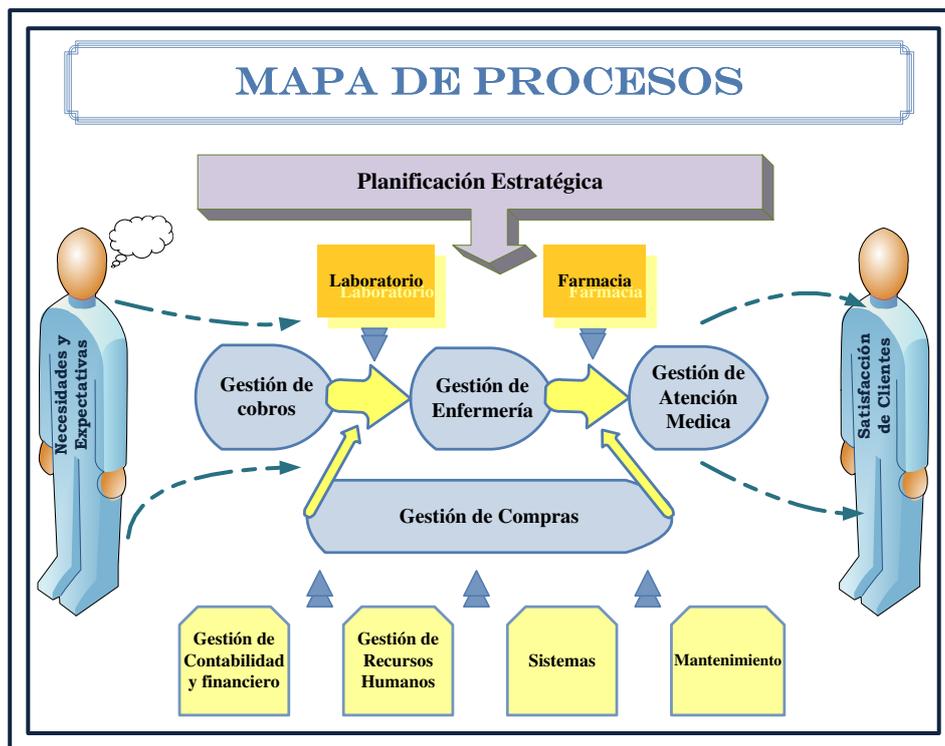


Gráfico 3.2 Diseño del mapa de procesos

3.2.3. Identificación de los procesos críticos

En la base a los objetivos propuestos, se procedió a hacer la comparación con cada uno de los procesos, con el fin de determinar tres procesos críticos y hacerle mejoras. Mediante la elaboración de una matriz de priorización, para lo cual se determinó una calificación según el grado de contribución a los objetivos. En la Tabla 3.4 se presenta dicha calificación.

Tabla 3.4 Identificación de los procesos críticos (Calificación)

Contribución	Calificación
Contribución muy alta	5
Contribución alta	4
Contribución media	3
Poca contribución	2
Muy poca contribución	1
No contribuye	0

Fuente: Dispensario

Autores: Ana Baque & Jefferson León

3.2.3.1. Matriz de priorización de los procesos

En la Tabla 3.5 se muestra la comparación entre los procesos y los objetivos y calificaciones obtenidas.

Tabla 3.5 Matriz de priorización de los procesos

OBJETIVOS PROCESOS	Proporcionar a toda la comunidad costos accesibles y buen servicio.	Incrementar la infraestructura con la creación de sala de parto y cirugía.	Lograr mayor calidad y disponibilidad de los productos farmacéuticos.	Incrementar significativamente la capacidad de gestión administrativa y de servicio al cliente, con atención en más especialidades médicas.	Ampliar el horario de atención las 24 horas del día.	TOTAL
A.1	4	1	0	2	3	10
A.2	4	1	0	3	1	9
B.1	3	1	0	4	3	11
B.2	3	2	0	3	4	12
C.1	4	1	2	5	3	15
D.1	4	3	5	3	1	16
D.2	4	4	3	4	4	19
D.3	2	0	4	2	1	9
E.1	0	1	0	2	1	4
E.2	0	0	0	2	2	4
E.3	1	1	5	1	2	10
E.4	1	1	5	2	2	11
F.1	3	2	0	4	2	11
F.2	1	1	1	4	2	9
F.3	1	2	0	4	3	10
G.1	1	3	1	2	3	10
G.2	0	3	0	1	2	6
H.1	1	3	0	3	3	10

Fuente: Dispensario
Autores: Ana Baque & Jefferson León

3.3. PROPUESTA DE MEJORA MEDIANTE LA GESTION POR PROCESOS

Habiendo determinado todos los procesos e identificado los procesos críticos y no críticos, se procede a hacer la propuesta de mejora.

En cuanto a los procesos críticos se realizará y analizará lo siguiente:

- Diagramas de flujo de situación actual y situación mejorada.

- Análisis de valor agregado de la situación actual y situación mejorada.
- Propuesta de mejora:
 - Indicadores de gestión para medir eficiencia de los procesos.

Para los procesos no críticos se realizará lo siguiente:

- Diagramas de flujo de situación actual
- Análisis de valor agregado de la situación actual
- Propuesta de mejora:
 - Indicadores de gestión para medir eficiencia de los procesos.

Para la identificación de causas y mejora de problemas se propone la implementación de Ishikawa para todos los procesos.

3.3.1. Análisis de procesos críticos

En base al análisis realizado se determinó los procesos críticos, para los cuales se propone mejoras. La Tabla 3.6 muestra los procesos críticos obtenidos.

Tabla. 3.6 Análisis de procesos críticos

Procesos Críticos	Puntuación Obtenida
C.1. Atención a Pacientes	15
D.1. Compra de medicinas	16
D.2. Compra de insumos	19

Fuente: Dispensario
Autores: Ana Baque & Jefferson León

3.3.2. Proceso de Atención a Pacientes

3.3.2.1. Diagrama de flujo de situación actual del proceso de Atención a Pacientes

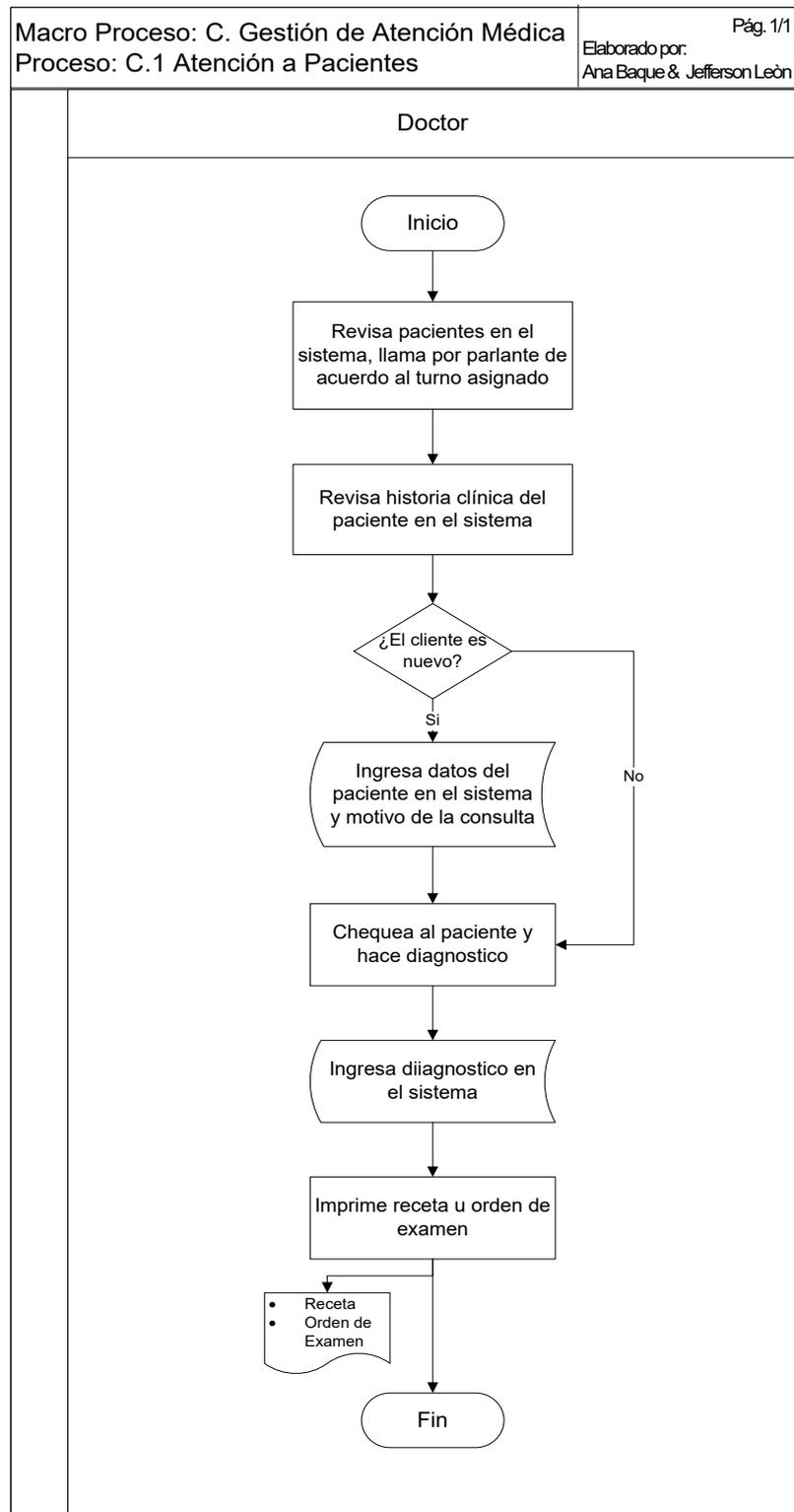


Gráfico 3.3 Situación actual de Atención a Pacientes

3.3.2.2. Diagrama de flujo de situación mejorada del proceso de Atención a Pacientes

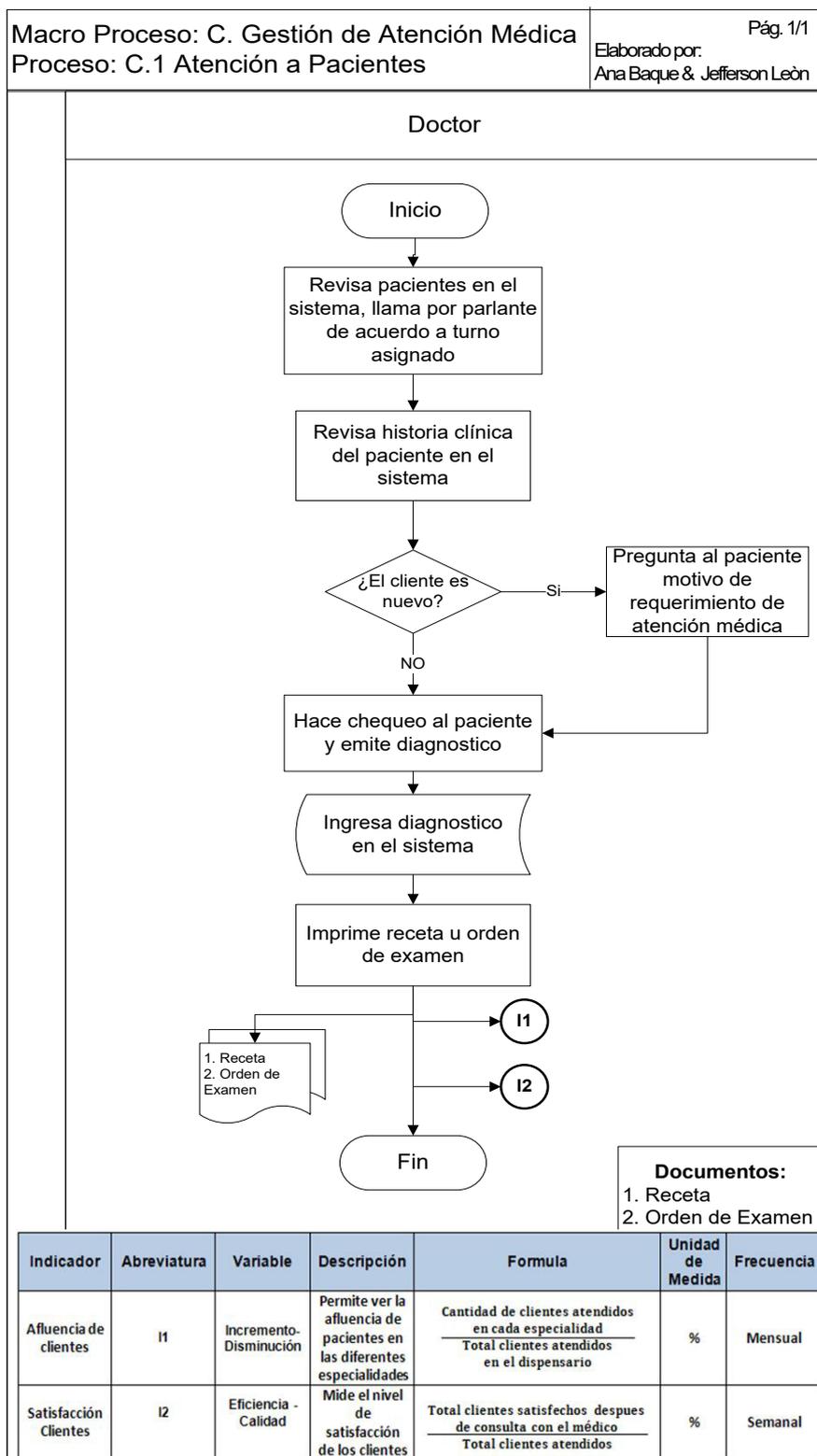


Grafico 3.4 Situación mejorada de Atención a Pacientes

3.3.2.3. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Atención a Pacientes

Tabla 3.7 Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Atención a Pacientes

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
MACROPROCESO: C. GESTIÓN DE ATENCIÓN MÉDICA								Fecha:	
PROCESO: C.1. ATENCIÓN A PACIENTES								Elaborado por: Ana Baque & Jefferson León	
No.	ACTIVIDAD	VAR		NVA				TIEMPO	
		V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	Tiempo en minutos
1	Revisa pacientes en el sistema, llama por parlante de acuerdo a turno asignado	1							1
2	Revisa historia clínica del paciente en el sistema		1						2
3	Ingresa datos del paciente en el sistema y motivo de la consulta							1	2
4	Chequea al paciente y hace diagnóstico	1							10
5	Ingresa diagnóstico en el sistema							1	2
6	Imprime receta u orden de examen	1							1
TOTAL		3	1	0	0	0	0	2	18

SIGLA	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACION ACTUAL		
		No.	Tiempo (Min)	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	3	12	66,67
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	2	11,11
P	PREPARACION	0	0	0,00
E	ESPERA	0	0	0,00
M	MOVIMIENTO	0	0	0,00
I	INSPECCION	0	0	0,00
A	ARCHIVO	2	4	22,22
T.T.	TIEMPO TOTAL	6	18	100,00
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	14		
I.V.A.	INDICE DE VALOR AGREGADO	77,78		

Fuente: Dispensario
Autores: Ana Baque & Jefferson León

3.3.2.4. Análisis de valor agregado de situación mejorada del proceso de Atención a Pacientes

Tabla 3.8 Análisis de valor agregado de situación mejorada del proceso de Atención a Pacientes

ANALISIS DE VALOR AGREGADO									
MACROPROCESO: C. GESTION DE ATENCION MEDICA								Fecha:	
PROCESO: C.1. ATENCION A PACIENTES								Elaborado por: Ana Baque & Jefferson León	
No.	ACTIVIDAD	VAR		NVA				TIEMPO	
		V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	Tiempo en minutos
1	Revisa pacientes en el sistema, llama por parlante de acuerdo a turno asignado	1							1
2	Revisa historia clínica del paciente en el sistema		1						2
3	Pregunta al paciente motivo de requerimiento de atención médica	1							1
4	Hace chequeo al paciente y emite diagnóstico	1							10
5	Ingresa diagnóstico en el sistema							1	1
6	Imprime receta u orden de examen	1							1
TOTAL		4	1	0	0	0	0	1	16

SIGLA	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACION MEJORADA		
		No.	Tiempo (Min)	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	4	13	81,25
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	2	12,50
P	PREPARACION	0	0	0,00
E	ESPERA	0	0	0,00
M	MOVIMIENTO	0	0	0,00
I	INSPECCION	0	0	0,00
A	ARCHIVO	1	1	6,25
T.T.	TIEMPO TOTAL	6	16	100,00
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	15		
I.V.A.	INDICE DE VALOR AGREGADO	93,75		

Fuente: Dispensario
Autores: Ana Baque & Jefferson León

3.3.2.5. Estadística comparativa situación actual y situación mejorada del proceso de Atención a Pacientes

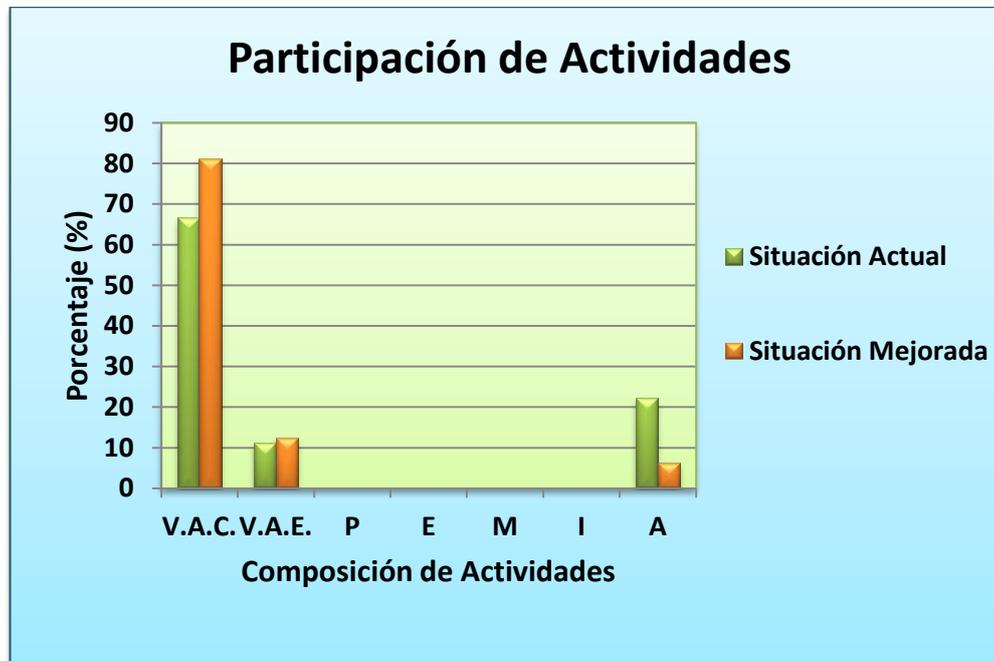


Grafico 3.5 Estadística comparativa situación actual y situación mejorada del proceso de Atención a Pacientes

3.3.3. Proceso de Compra de Medicinas

3.3.3.1. Diagrama de flujo de situación actual del proceso de Compra de Medicinas

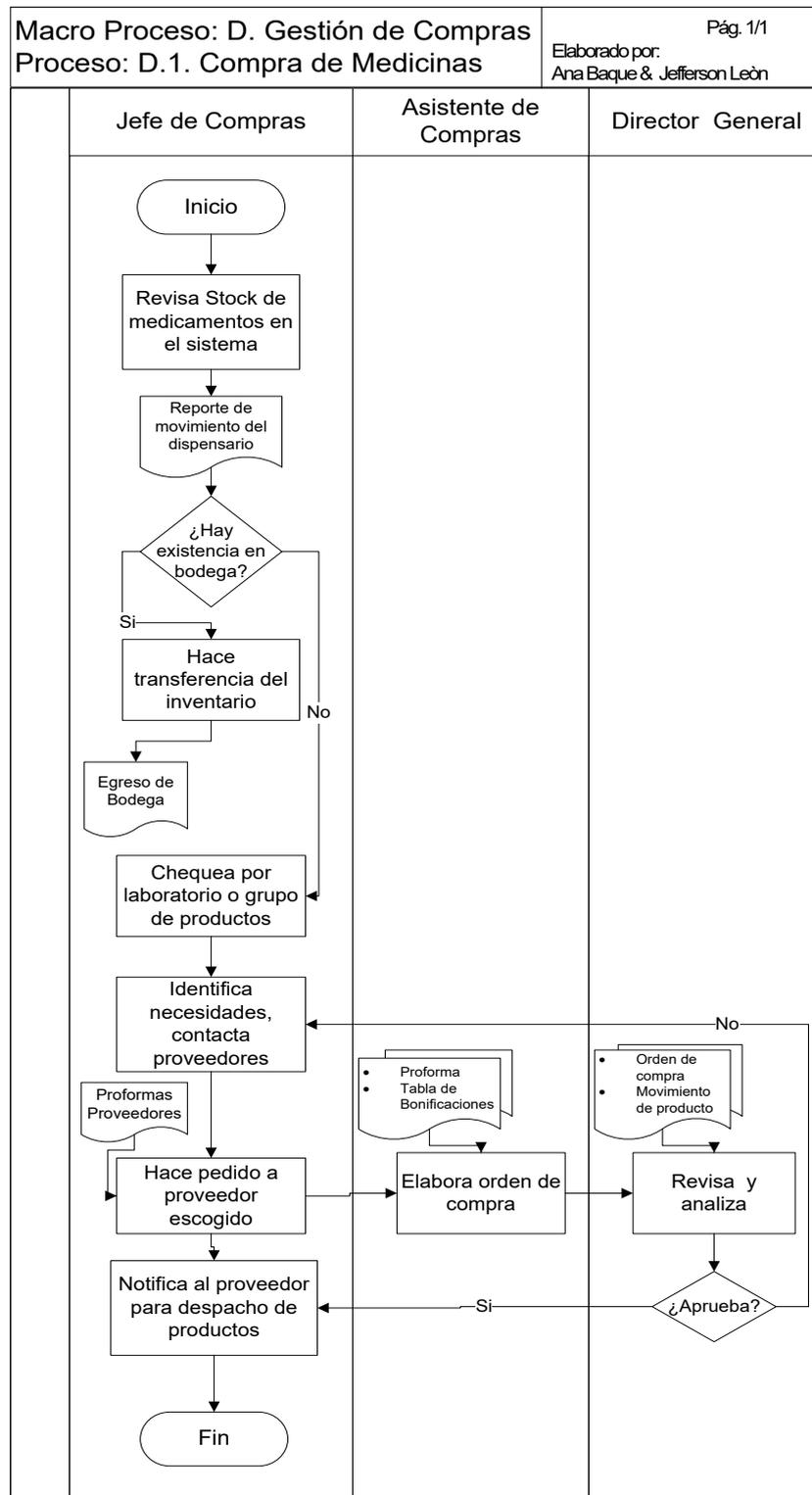


Gráfico 3.6 Situación actual de Compra de Medicinas

3.3.3.2. Diagrama de flujo de situación mejorada del proceso de Compra de Medicinas

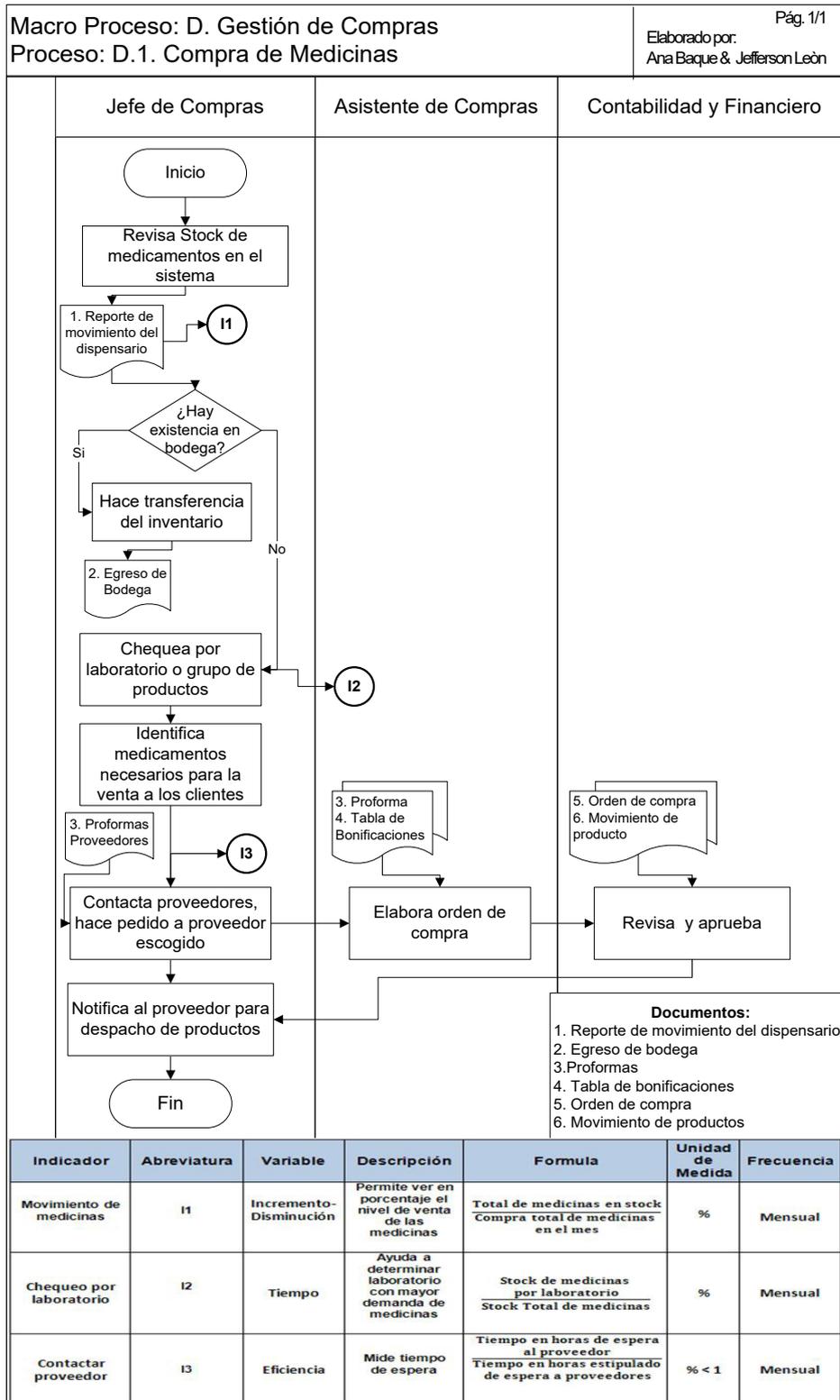


Gráfico 3.7 Situación mejorada de Compra de Medicinas

3.3.3.3. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Compra de Medicinas

Tabla 3.9 Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Compra de Medicinas

ANALISIS DE VALOR AGREGADO									
MACROPROCESO: E. GESTION DE COMPRAS							Fecha:		
PROCESO: D.1. COMPRA DE MEDICINAS							Elaborado por:		
							Ana Baque & Jefferson León		
No.	ACTIVIDAD	VAR		NVA			TIEMPO		
		V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	Tiempo en minutos
1	Revisa Stock de medicamentos en el sistema					1		60	
2	Hace transferencia del inventario				1			60	
3	Chequea por laboratorio o grupo de productos					1		120	
4	Identifica necesidades, contacta proveedores			1				1440	
5	Hace pedido a proveedor escogido		1					1440	
6	Elabora orden de compra			1				30	
7	Revisa y analiza				1			2880	
8	Notifica al proveedor para despacho de productos		1					15	
TOTAL		0	2	2	1	1	2	0	6045

SIGLA	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACION ACTUAL		
		No.	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	2	1455	24,07
P	PREPARACION	2	1470	24,32
E	ESPERA	1	2880	47,64
M	MOVIMIENTO	1	60	0,99
I	INSPECCION	2	180	2,98
A	ARCHIVO	0	0	0,00
T.T.	TIEMPO TOTAL	8	6045	100,00
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	1455		
I.V.A.	INDICE DE VALOR AGREGADO	24,07		

Fuente: Dispensario
Autores: Ana Baque & Jefferson León

3.3.3.4. Análisis de valor agregado de situación mejorada del proceso de Compra de Medicinas

Tabla 3.10 Análisis de valor agregado de situación mejorada del proceso de Compra de Medicinas

ANALISIS DE VALOR AGREGADO									
MACROPROCESO: E. GESTION DE COMPRAS							Fecha:		
PROCESO: D.1. COMPRA DE MEDICINAS							Elaborado por:		
							Ana Baque & Jefferson León		
No.	ACTIVIDAD	VAR		NVA			TIEMPO		
		V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	Tiempo en minutos
1	Revisa Stock de medicamentos en el sistema					1		60	
2	Hace transferencia del inventario				1			60	
3	Chequea por laboratorio o grupo de productos					1		120	
4	Identifica medicamentos necesarios para la venta a los clientes	1						720	
5	Contacta proveedores, hace pedido a proveedor escogido		1					1440	
6	Elabora orden de compra			1				30	
7	Revisa y aprueba				1			60	
8	Notifica al proveedor para despacho de productos		1					15	
TOTAL		1	2	1	1	1	2	0	2505

SIGLA	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACION MEJORADA		
		No.	Tiempo (Min)	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	1	720	28,74
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	2	1455	58,08
P	PREPARACION	2	30	1,20
E	ESPERA	1	60	2,40
M	MOVIMIENTO	1	60	2,40
I	INSPECCION	2	180	7,19
A	ARCHIVO	0	0	0,00
T.T.	TIEMPO TOTAL	9	2505	100,00
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	2175		
I.V.A.	INDICE DE VALOR AGREGADO	86,83		

Fuente: Dispensario
Autores: Ana Baque & Jefferson León

3.3.3.5. Estadística comparativa situación actual y situación mejorada del proceso de Compra de Medicinas

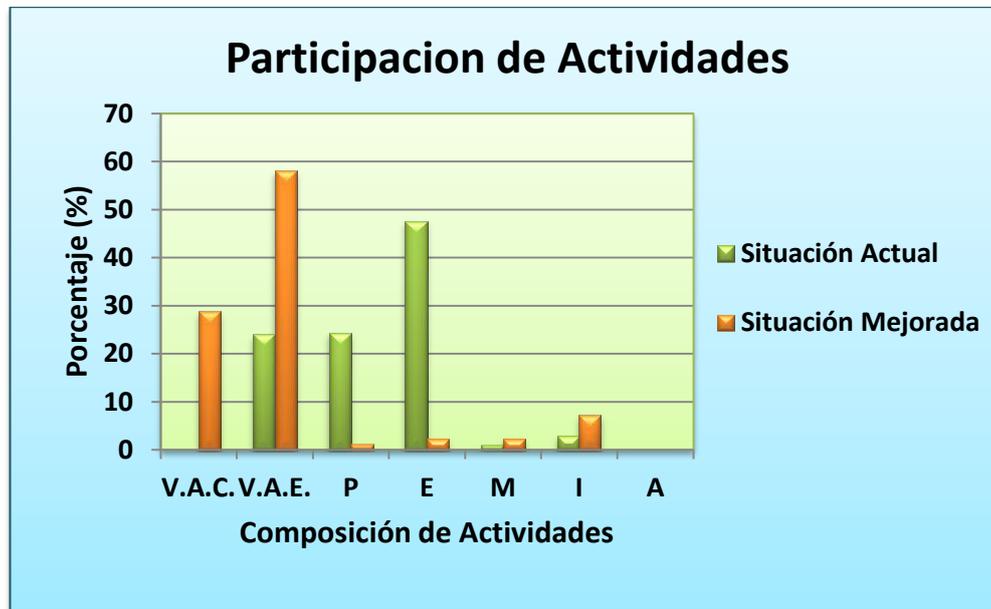


Grafico 3.8 Estadística comparativa situación actual y situación mejorada del proceso de Compra de medicinas

3.3.4. Proceso de Compra de Insumos

3.3.4.1. Diagrama de flujo de situación actual del proceso de Compra de Insumos

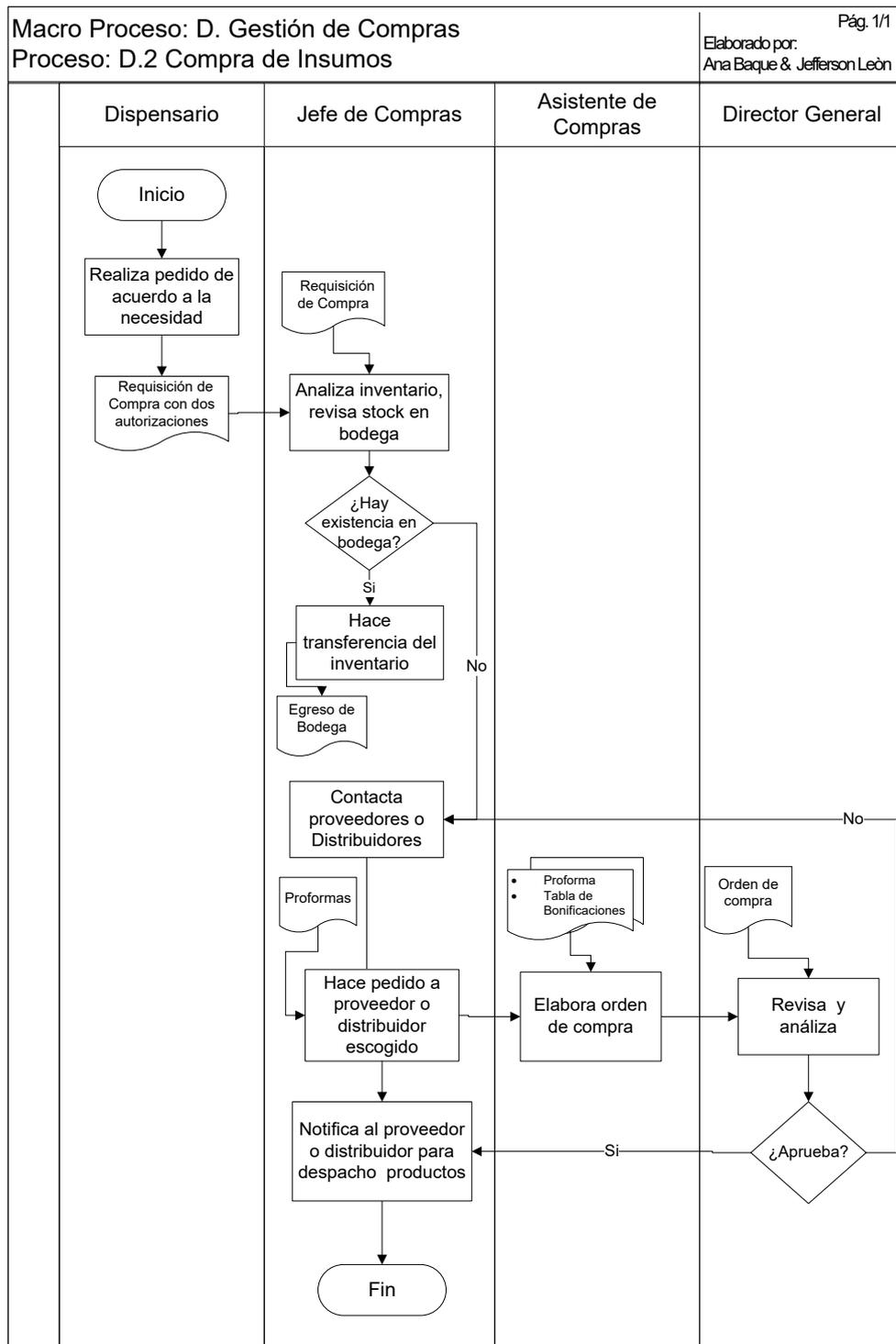


Gráfico 3.9 Situación actual de Compra de Insumos

3.3.4.2. Diagrama de flujo de situación mejorada del proceso de Compra de insumos

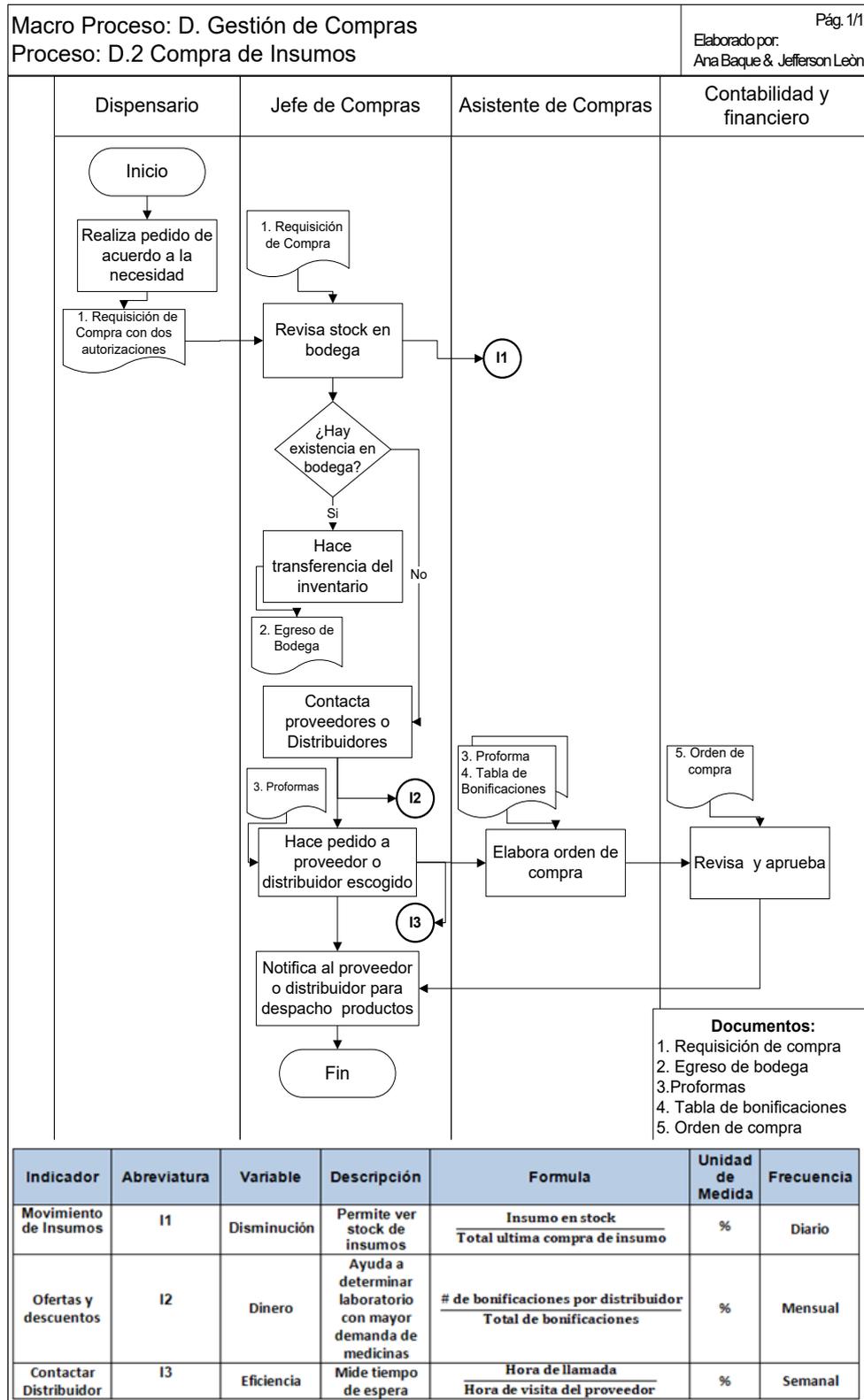


Grafico3.10 Situación mejorada Compra de Insumos

3.3.4.3. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Compra de Insumos

Tabla 3.11 Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Compra de Insumos

ANALISIS DE VALOR AGREGADO									
MACROPROCESO: E. GESTION DE COMPRAS								Fecha:	
PROCESO: D.2. COMPRA DE INSUMOS								Elaborado por:	
								Ana Baque & Jefferson León	
No.	ACTIVIDAD	VAR		NVA				TIEMPO	
		V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	Tiempo en minutos
1	Realiza pedido de acuerdo a la necesidad		1						30
2	Análiza inventario, revisa stock en bodega						1		60
3	Hace transferencia del inventario					1			60
4	Contacta proveedores o distribuidores			1					1440
5	Hace pedido a proveedor o distribuidor escogido		1						1440
6	Elabora orden de compra			1					30
7	Revisa y analiza				1				2880
8	Notifica al proveedor para despacho de productos		1						15
TOTAL		0	3	2	1	1	1	0	5955

SIGLA	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACION ACTUAL		
		No.	Tiempo (Min)	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	3	1485	24,94
P	PREPARACION	2	1470	24,69
E	ESPERA	1	2880	48,36
M	MOVIMIENTO	1	60	1,01
I	INSPECCION	1	60	1,01
A	ARCHIVO	0	0	0,00
T.T.	TIEMPO TOTAL	8	5955	100,00
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	1485		
I.V.A.	INDICE DE VALOR AGREGADO	24,94		

Fuente: Dispensario
Autores: Ana Baque & Jefferson León

3.3.4.4. Análisis de valor agregado de situación mejorada del proceso de Compra de Insumos

Tabla 3.12 Análisis de valor agregado de situación mejorada del proceso de Compra de Insumos

ANALISIS DE VALOR AGREGADO									
MACROPROCESO: E. GESTION DE COMPRAS							Fecha:		
PROCESO: D.2. COMPRA DE INSUMOS							Elaborado por:		
							Ana Baque & Jefferson León		
		VAR		NVA				TIEMPOS	
		V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	Tiempo en minutos
1	Realiza pedido de acuerdo a la necesidad		1						30
2	Revisa stock en bodega						1		30
3	Hace transferencia del inventario					1			60
4	Contacta proveedores o distribuidores			1					1440
5	Hace pedido a proveedor o distribuidor escogido		1						1440
6	Elabora orden de compra			1					30
7	Revisa y aprueba				1				60
8	Notifica al proveedor para despacho de productos		1						15
TOTAL		0	3	2	1	1	1	0	3105

SIGLA	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACION MEJORADA		
		No.	Tiempo (Min)	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	3	1485	47,83
P	PREPARACION	2	1470	47,34
E	ESPERA	1	60	1,93
M	MOVIMIENTO	1	60	1,93
I	INSPECCION	1	30	0,97
A	ARCHIVO	0	0	0,00
T.T.	TIEMPO TOTAL	8	3105	100,00
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	1485		
I.V.A.	INDICE DE VALOR AGREGADO	47,83		

Fuente: Dispensario
Autores: Ana Baque & Jefferson León

3.3.4.5. Estadística comparativa situación actual y situación mejorada del proceso de Compra de Insumos

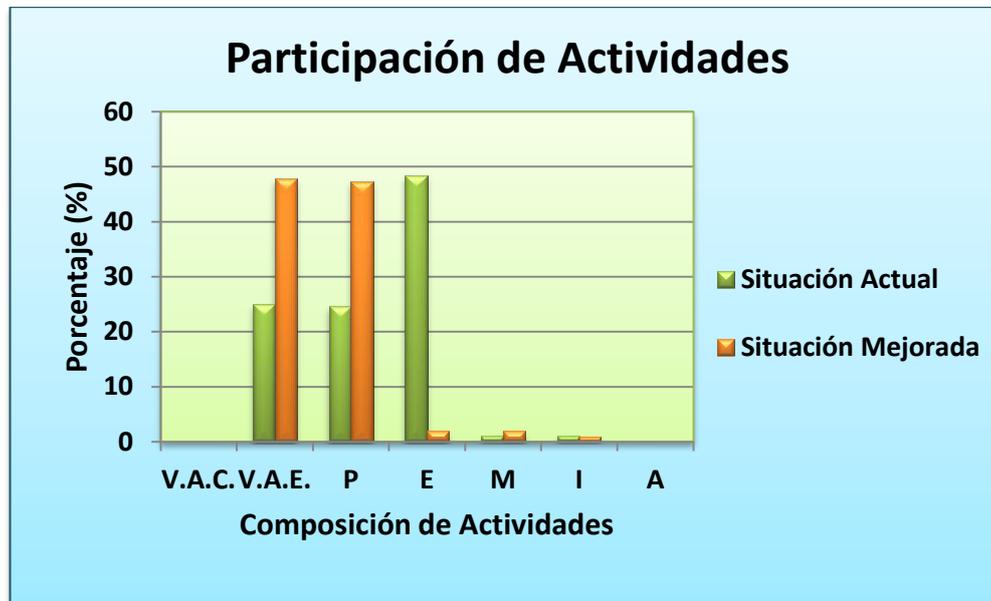


Gráfico 3.11 Estadística comparativa situación actual y situación mejorada del proceso de Compra de Insumos

3.3.5. Análisis de procesos no críticos

3.3.6. Proceso de Cobro de exámenes y radiografías

3.3.6.1. Diagrama de flujo situación actual del proceso de Cobro de exámenes y radiografías

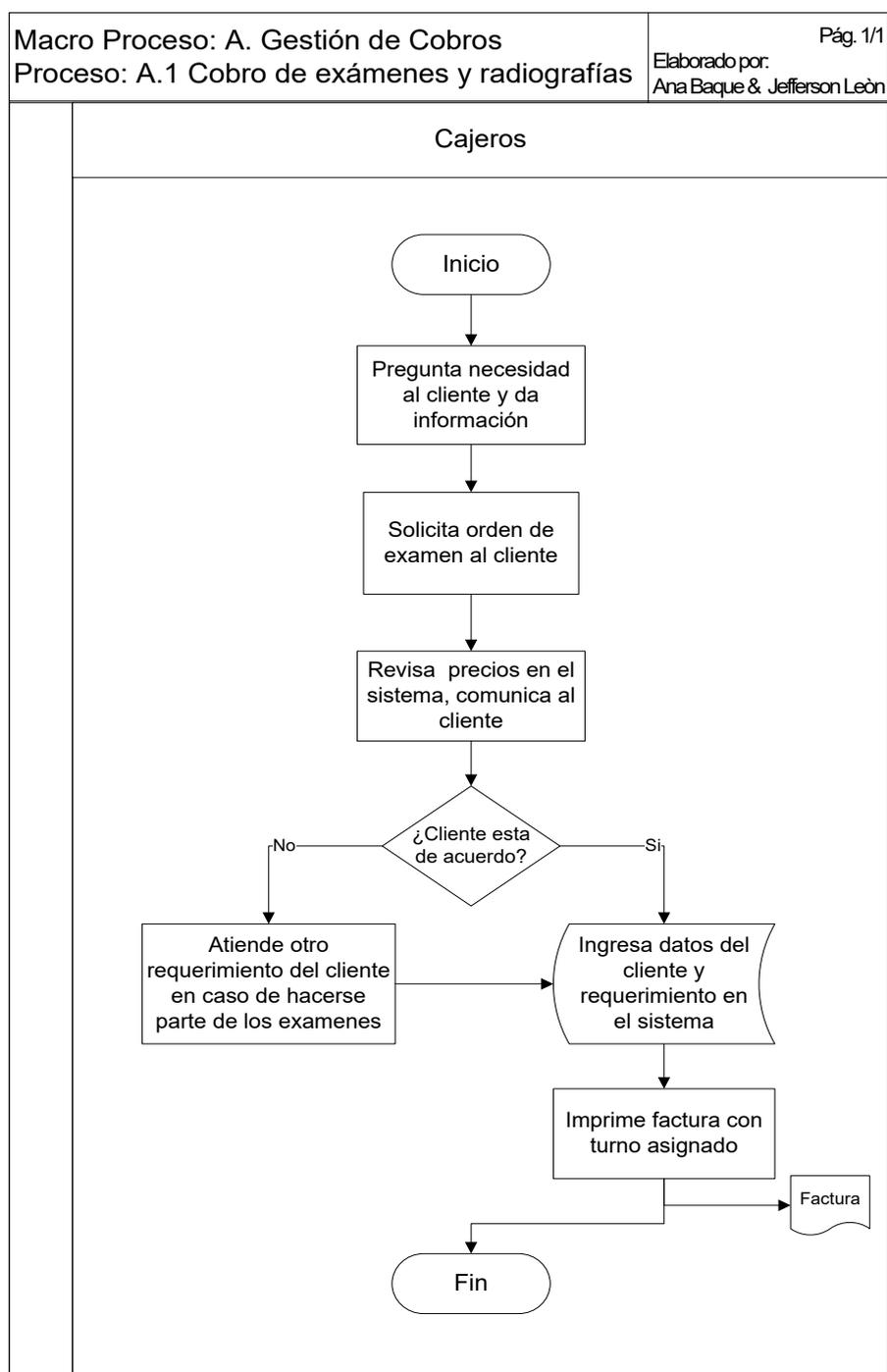


Gráfico 3.12 Situación actual de Cobro de exámenes y radiografías

3.3.6.2. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Cobro de exámenes y radiografías

Tabla 3.13 Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Cobro de exámenes y radiografías

ANALISIS DE VALOR AGREGADO									
MACROPROCESO: A. GESTION DE COBROS								Fecha:	
PROCESO: A.1. COBRO DE EXAMENES Y RADIOGRAFIAS								Elaborado por:	
								Ana Baque & Jefferson León	
No.	ACTIVIDAD	VAR		NVA				TIEMPO	
		V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	Tiempo en minutos
1	Pregunta necesidad al cliente y da información	1							2
2	Solicita orden de examen al cliente		1						1
3	Revisa precios en el sistema, comunica al cliente	1							1
4	Ingresa datos y requerimientos del cliente en el sistema							1	1
5	Imprime factura con turno asignado	1							1
TOTAL		3	1	0	0	0	0	1	6

SIGLA	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACION ACTUAL		
		No.	Tiempo (Min)	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	3	4	66,67
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	1	16,67
P	PREPARACION	0	0	0,00
E	ESPERA	0	0	0,00
M	MOVIMIENTO	0	0	0,00
I	INSPECCION	0	0	0,00
A	ARCHIVO	1	1	16,67
T.T.	TIEMPO TOTAL	5	6	100,00
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	5		
I.V.A.	INDICE DE VALOR AGREGADO	83,33		

Fuente: Dispensario
Autores: Ana Baque & Jefferson León



Gráfico 3.13 Estadística de situación actual del proceso de cobro de exámenes y radiografías

3.3.7. Proceso de Cobro de citas médicas

3.3.7.1. Diagrama de flujo situación actual del proceso de Cobro de citas médicas

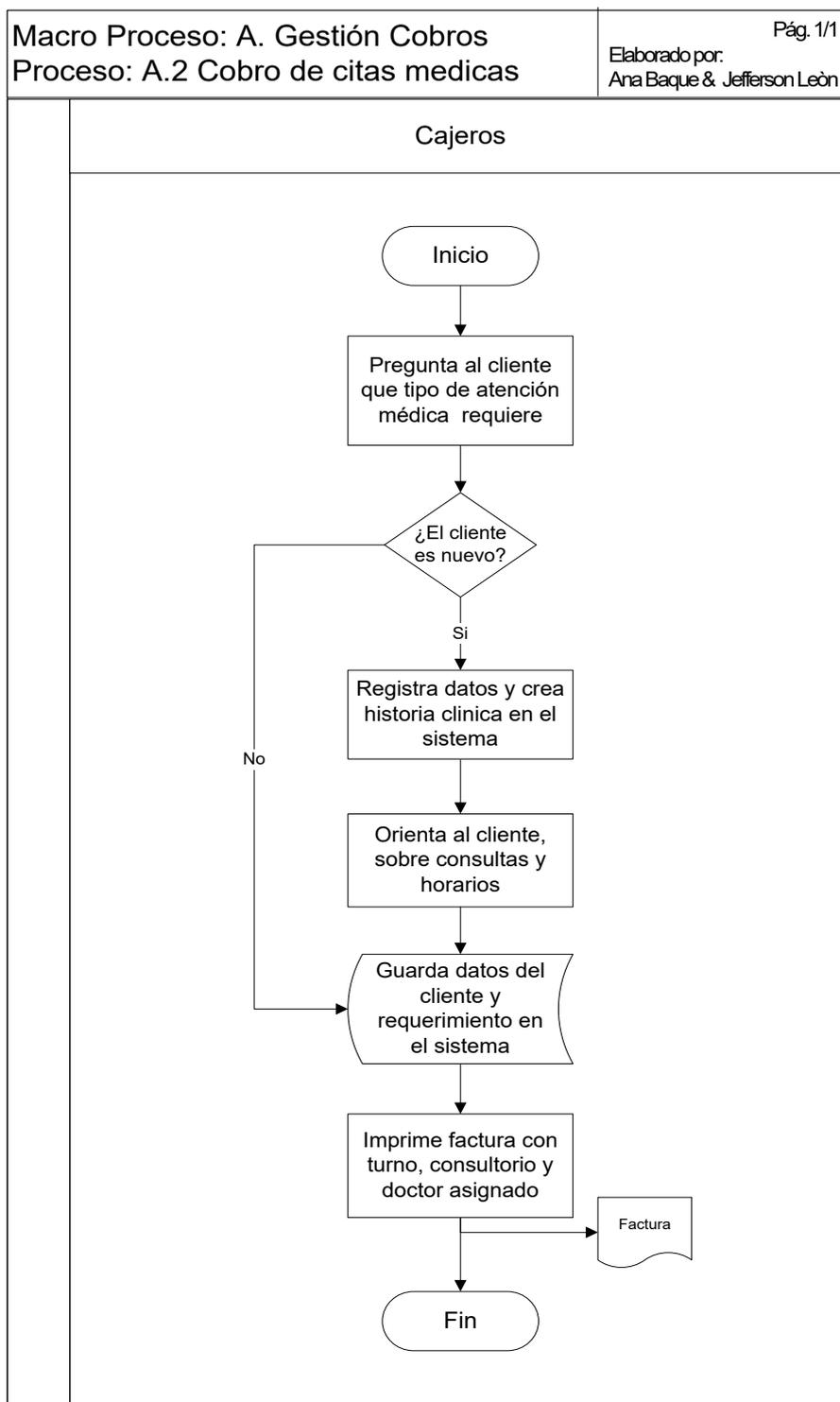


Grafico 3.14 Situación actual del proceso de Cobro de citas médicas

3.3.7.2. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Cobro de citas médicas

Tabla 3.14 Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Cobro de citas médicas

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
MACROPROCESO: A. GESTIÓN DE COBROS								Fecha:	
PROCESO: A.2. COBRO DE CITAS MÉDICAS								Elaborado por:	
								Ana Baque & Jefferson León	
No.	ACTIVIDAD	VAR		NVA				TIEMPO	
		V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	Tiempo en minutos
1	Pregunta al cliente que tipo de atención médica requiere	1							1
2	Registra datos y crea historia clínica en el sistema		1						2
3	Orienta al cliente sobre consultas y horarios	1							1
4	Guarda datos del cliente y requerimiento en el sistema							1	1
5	Imprime factura con turno, consultorio y doctor asignado	1							1
TOTAL		3	1	0	0	0	0	1	6

SIGLA	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	SITUACIÓN ACTUAL		
		No.	Tiempo (Min)	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	3	3	50,00
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	2	33,33
P	PREPARACION	0	0	0,00
E	ESPERA	0	0	0,00
M	MOVIMIENTO	0	0	0,00
I	INSPECCION	0	0	0,00
A	ARCHIVO	1	1	16,67
T.T.	TIEMPO TOTAL	5	6	100,00
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	5		
I.V.A.	INDICE DE VALOR AGREGADO	83,33		

Fuente: Dispensario
Autores: Ana Baque & Jefferson León



Grafico 3.15 Estadística de situación actual del proceso de cobro de citas médicas

3.3.8. Proceso de Preparación

3.3.8.1. Diagrama de flujo situación actual del proceso de Preparación

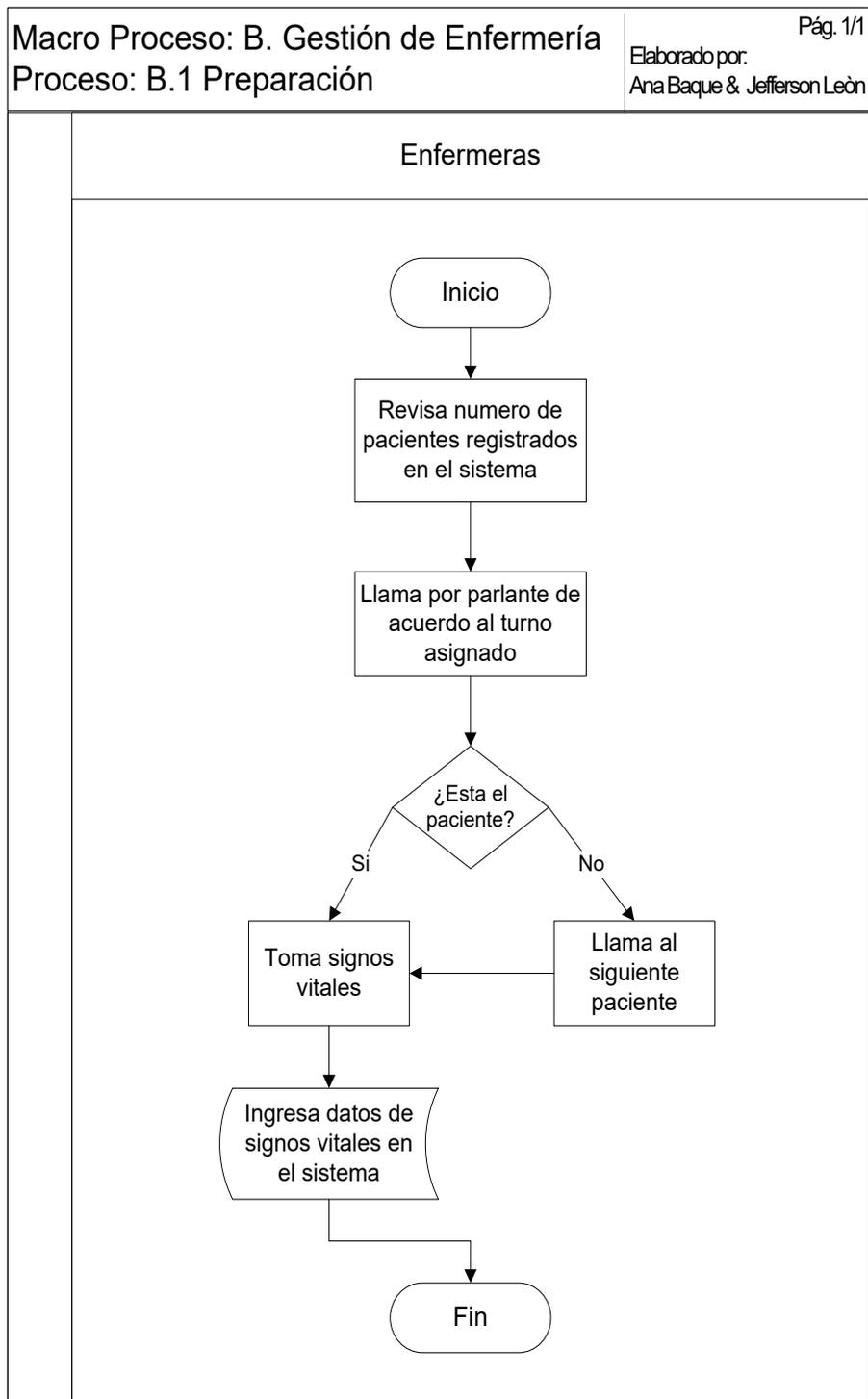


Grafico 3.16 Situación actual de Preparación

3.3.8.2. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Preparación

Tabla 3.15 Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Preparación

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
MACROPROCESO: B. GESTIÓN DE ENFERMERÍA								Fecha:	
PROCESO: B.1. PREPARACIÓN								Elaborado por:	
								Ana Baque & Jefferson León	
No.	ACTIVIDAD	VAR		NVA				TIEMPO	
		V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	Tiempo en minutos
1	Revisa número de pacientes registrados en el sistema			1					1
2	Llama por parlante de acuerdo al turno asignado	1							1
3	Toma signos vitales	1							3
4	Llama al siguiente paciente		1						1
5	Ingresa datos de signos vitales en el sistema							1	1
TOTAL		2	1	1	0	0	0	1	7

SIGLA	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	SITUACIÓN ACTUAL		
		No.	Tiempo (Min)	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	2	4	57,14
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	1	14,29
P	PREPARACIÓN	1	1	14,29
E	ESPERA	0	0	0,00
M	MOVIMIENTO	0	0	0,00
I	INSPECCIÓN	0	0	0,00
A	ARCHIVO	1	1	14,29
T.T.	TIEMPO TOTAL	5	7	100,00
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	5		
I.V.A.	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO	71,43		

Fuente: Dispensario
Autores: Ana Baque & Jefferson León



Grafico 3.17 Estadística de situación actual del proceso de preparación

3.3.9. Proceso de Emergencia

3.3.9.1. Diagrama de flujo situación actual del proceso de Emergencia

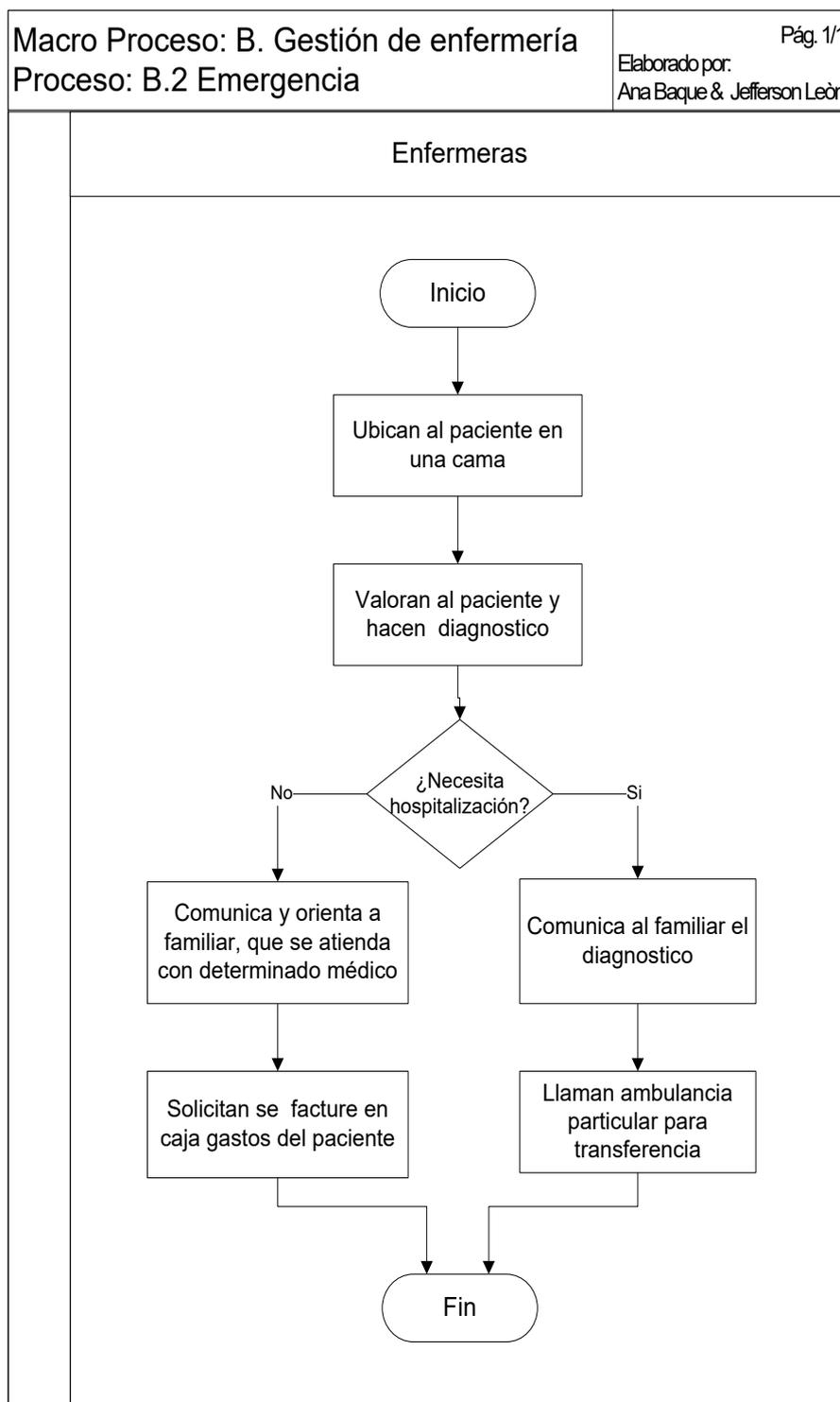


Grafico 3.18 Situación actual de Emergencia

3.3.9.2. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Emergencia

Tabla 3.16 Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Emergencia

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
MACROPROCESO: B. GESTION DE ENFERMERIA								Fecha:	
PROCESO: B.2. EMERGENCIA								Elaborado por:	
								Ana Baque & Jefferson León	
No.	ACTIVIDAD	VAR		NVA				TIEMPO	
		V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	Tiempo en minutos
1	Ubican al paciente en una cama	1							1
2	Valoran al paciente y hacen diagnostico	1							8
3	Comunica y orienta al familiar, que se atienda con determinado médico		1						3
4	Comunican al familiar el diagnostico	1							2
5	Llaman a ambulancia para transferencia	1							10
6	Solicitan se facture en caja gastos del paciente		1						1
TOTAL		4	2	0	0	0	0	0	25

SIGLA	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACION ACTUAL		
		No.	Tiempo (Min)	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	4	21	84,00
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	2	4	16,00
P	PREPARACION	0	0	0,00
E	ESPERA	0	0	0,00
M	MOVIMIENTO	0	0	0,00
I	INSPECCION	0	0	0,00
A	ARCHIVO	0	0	0,00
T.T.	TIEMPO TOTAL	6	25	100,00
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	25		
I.V.A.	INDICE DE VALOR AGREGADO	100,00		

Fuente: Dispensario
Autores: Ana Baque & Jefferson León



Grafico 3.19 Estadística de situación actual del proceso de emergencia

3.3.10. Proceso de Almacenaje

3.3.10.1. Diagrama de flujo situación actual del proceso de Almacenaje

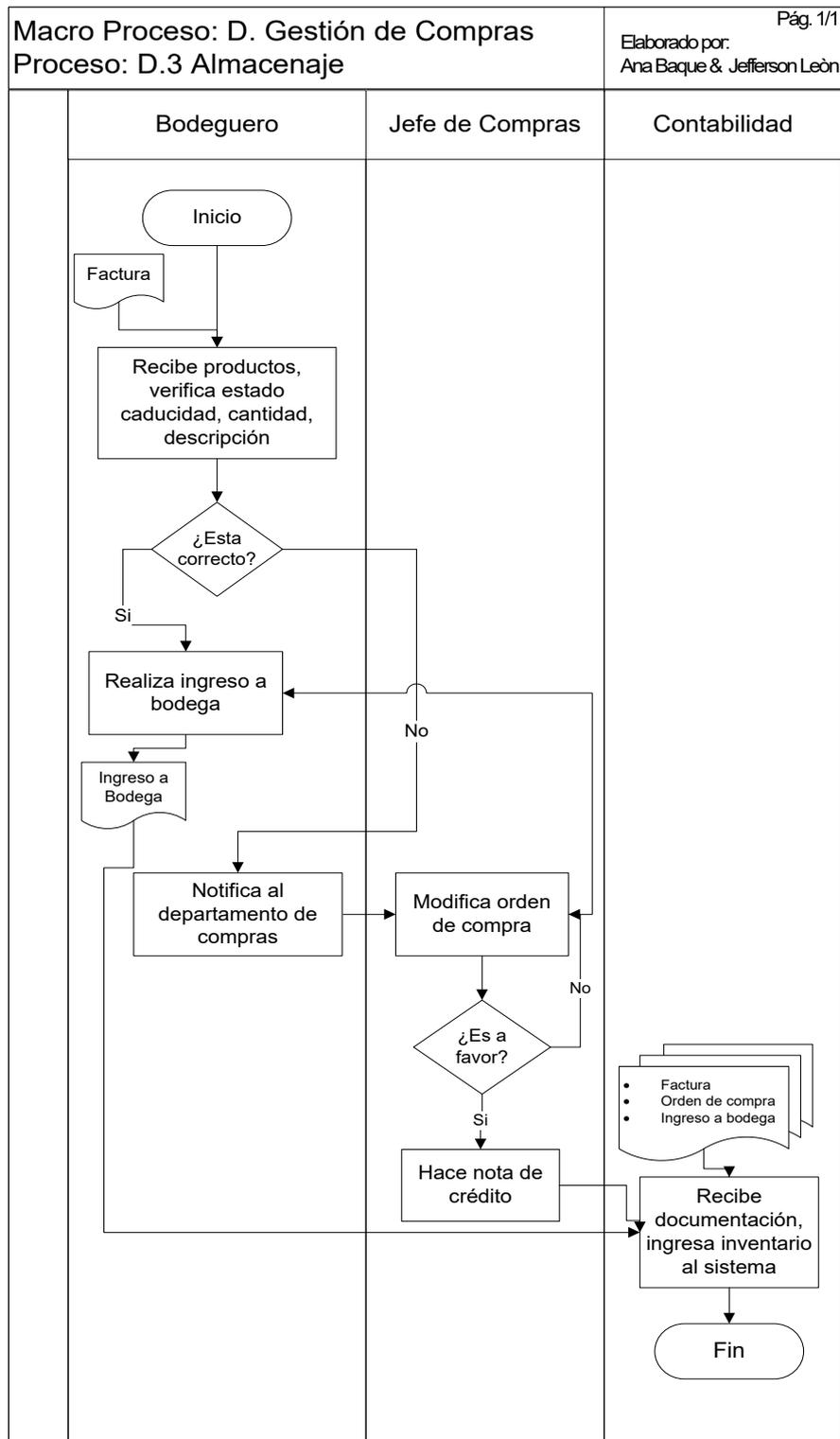


Gráfico 3.20 Situación actual de Almacenaje

3.3.10.2. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Almacenaje

Tabla 3.17 Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Almacenaje

ANALISIS DE VALOR AGREGADO								
MACROPROCESO: D. GESTIÓN DE COMPRAS						Fecha:		
PROCESO: D.3 ALMACENAJE						Elaborado por: Ana Baque & Jefferson León		
No.	ACTIVIDAD	VAR		NVA			TIEMPO	
		V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A
1	Recibe productos, verifica estado, caducidad, cantidad, descripción						1	45
2	Realiza ingreso a bodega		1					60
3	Notifica al departamento de compras					1		15
4	Modifica orden de compra		1					30
5	Hace nota de crédito			1				15
6	Recibe documentación, ingresa inventario al sistema						1	45
TOTAL		0	2	1	0	1	1	210

SIGLA	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SIMULACION ACTUAL		
		No.	Tiempo(Min)	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	2	90	42,86
P	PREPARACION	1	15	7,14
E	ESPERA	0	0	0,00
M	MOVIMIENTO	1	15	7,14
I	INSPECCION	1	45	21,43
A	ARCHIVO	1	45	21,43
T.T.	TIEMPO TOTAL	6	210	100,00
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	90		
I.V.A.	INDICE DE VALOR AGREGADO	42,86		

Fuente: Dispensario
Autores: Ana Baque & Jefferson León



Gráfico 3.21 Estadística de situación actual del proceso de almacenaje

3.3.11. Proceso de Rol de Pagos

3.3.11.1. Diagrama de flujo de situación actual del proceso de Rol de Pagos

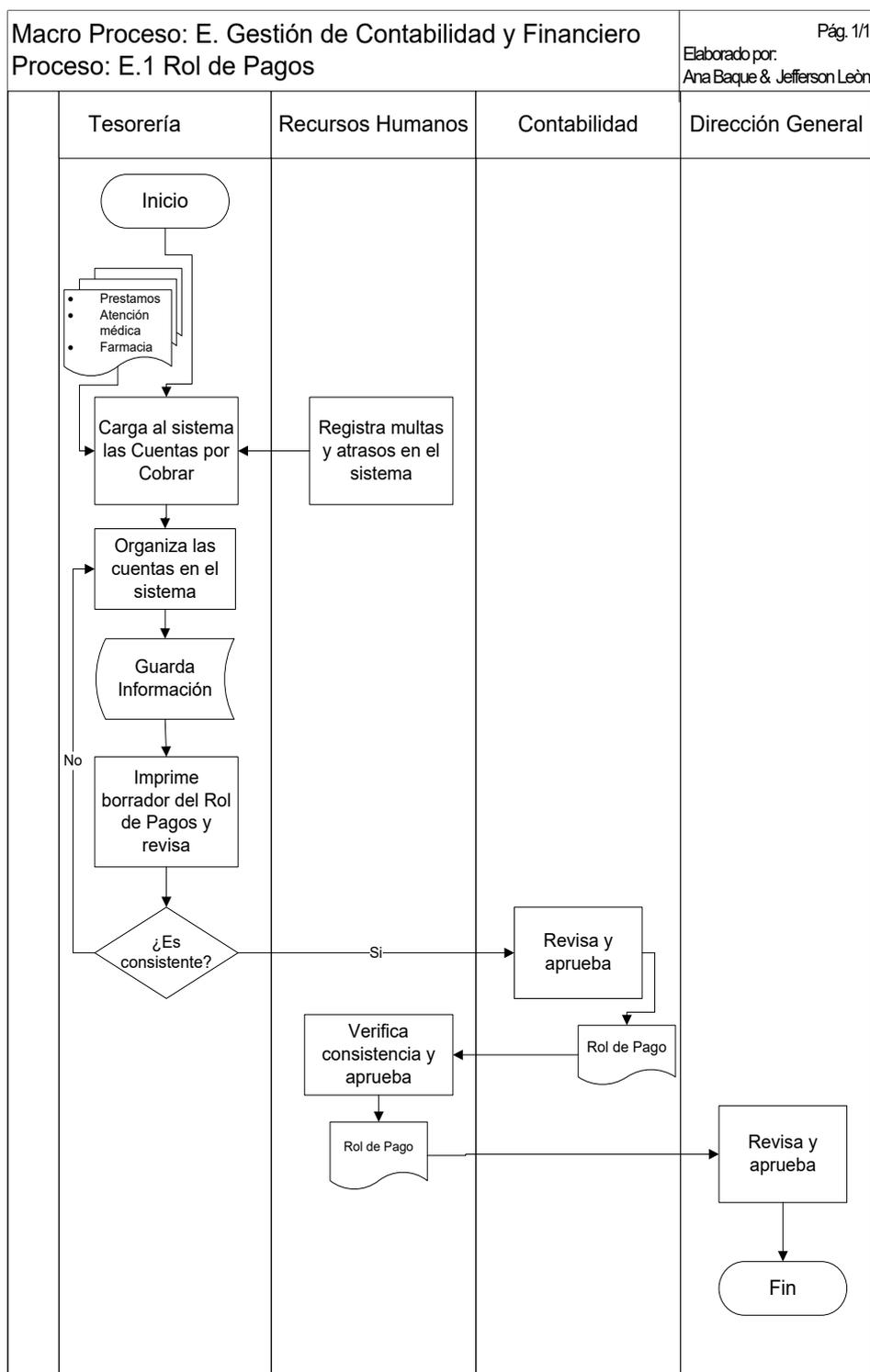


Gráfico 3.22 Situación actual de Rol de Pagos

3.3.11.2. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Rol de Pagos

Tabla 3.18 Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Rol de Pagos

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
MACROPROCESO: E. GESTIÓN DE CONTABILIDAD Y FINANCIERO								Fecha:	
PROCESO: E.1. ROL DE PAGOS								Elaborado por: Ana Baque & Jefferson León	
No.	ACTIVIDAD	VAR		NVA				TIEMPO	
		V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	Tiempo en minutos
1	Carga al sistema las cuentas por cobrar		1						180
2	Registra multas y atrasos en el sistema					1			120
3	Organiza las cuentas en el sistema			1					30
4	Guarda información							1	1
5	Imprime borrador del rol de pagos y revisa							1	30
6	Revisa y aprueba							1	30
7	Verifica consistencia y aprueba							1	60
8	Revisa y aprueba							1	1440
TOTAL		0	1	1	0	1	4	1	1891

SIGLA	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACION ACTUAL		
		No.	Tiempo (Min)	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	180	9,52
P	PREPARACION	1	30	1,59
E	ESPERA	0	0	0,00
M	MOVIMIENTO	1	120	6,35
I	INSPECCION	4	1560	82,50
A	ARCHIVO	1	1	0,05
T.T.	TIEMPO TOTAL	8	1891	100,00
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	180		
I.V.A.	INDICE DE VALOR AGREGADO	9,52		

Fuente: Dispensario
Autores: Ana Baque & Jefferson León



Gráfico 3.23 Estadística de situación actual del proceso de rol de pagos

3.3.12. Proceso de Acreditación en cuentas

3.3.12.1. Diagrama de flujo situación actual del proceso de Acreditación en cuentas

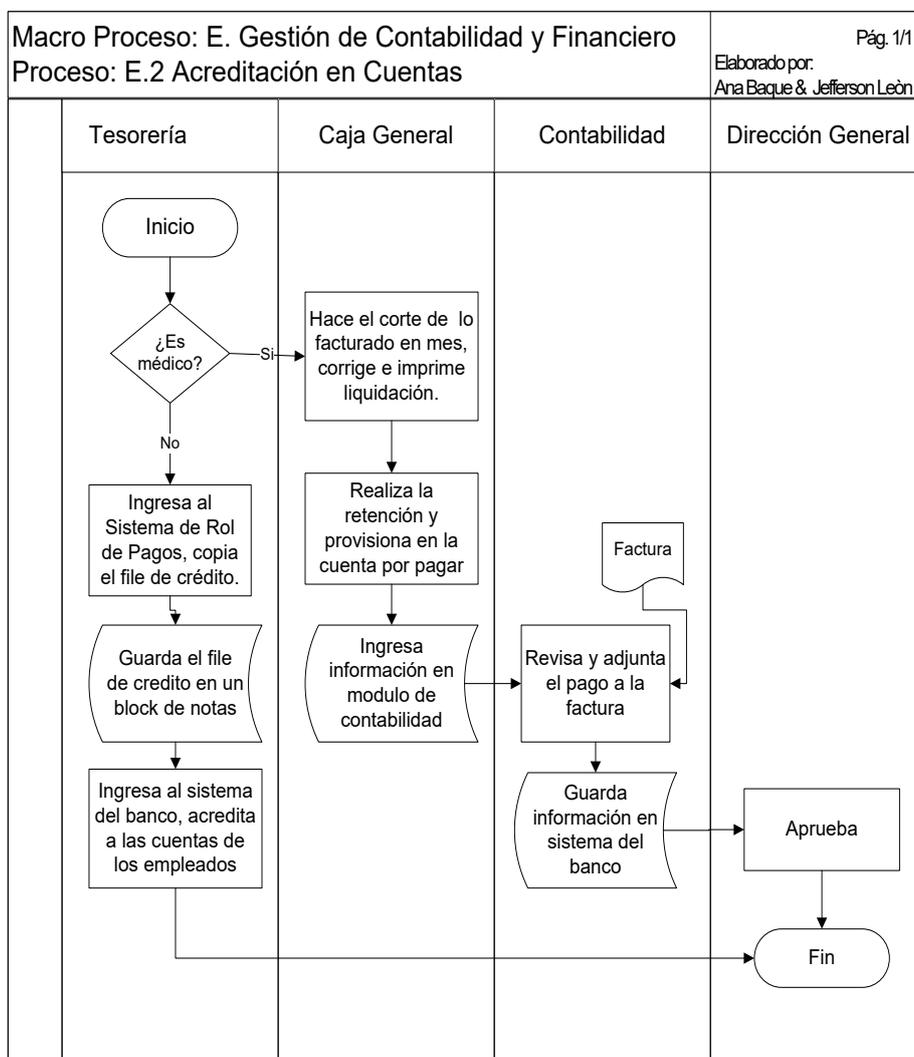


Gráfico 3.24 Situación actual de Acreditación en cuentas

3.3.12.2. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Acreditación en cuentas

Tabla 3.19 Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Acreditación en cuentas

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
MACROPROCESO: D. GESTIÓN DE CONTABILIDAD Y FINANCIERO						Fecha:			
PROCESO: E.2. ACREDITACIÓN EN CUENTAS						Elaborado por: Ana Baque & Jefferson León			
No.	ACTIVIDAD	VAR		NVA			TIEMPO		
		V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	Tiempo en minutos
1	Hace corte de lo facturado en el mes, corrige e imprime liquidación			1					360
2	Ingresar al sistema de rol de pagos, copia el file de crédito			1					2
3	Guarda file de crédito en un block de notas						1		1
4	Ingresar al sistema del banco, acredita a las cuentas de los empleados			1					60
5	Realiza la retención y provisiona en la cuenta por pagar		1						180
6	Ingresar información en el módulo de contabilidad							1	120
7	Revisa y adjunta el pago a la factura						1		60
8	Guarda información en el sistema del banco							1	60
9	Aprueba					1			1
TOTAL		0	1	3	1	0	1	3	844

SIGLA	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACION ACTUAL		
		No.	Tiempo (Min)	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	180	21,33
P	PREPARACION	3	422	50,00
E	ESPERA	1	1	0,12
M	MOVIMIENTO	0	0	0,00
I	INSPECCION	1	60	7,11
A	ARCHIVO	3	181	21,45
T.T.	TIEMPO TOTAL	9	844	100,00
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	180		
I.V.A.	INDICE DE VALOR AGREGADO	21,33		

Fuente: Dispensario
Autores: Ana Baque & Jefferson León



Gráfico 3.25 Estadística de situación actual del proceso de atención de cuentas

3.3.13. Proceso de Inventario de Farmacia

3.3.13.1. Diagrama de flujo situación actual del proceso de Inventario de Farmacia

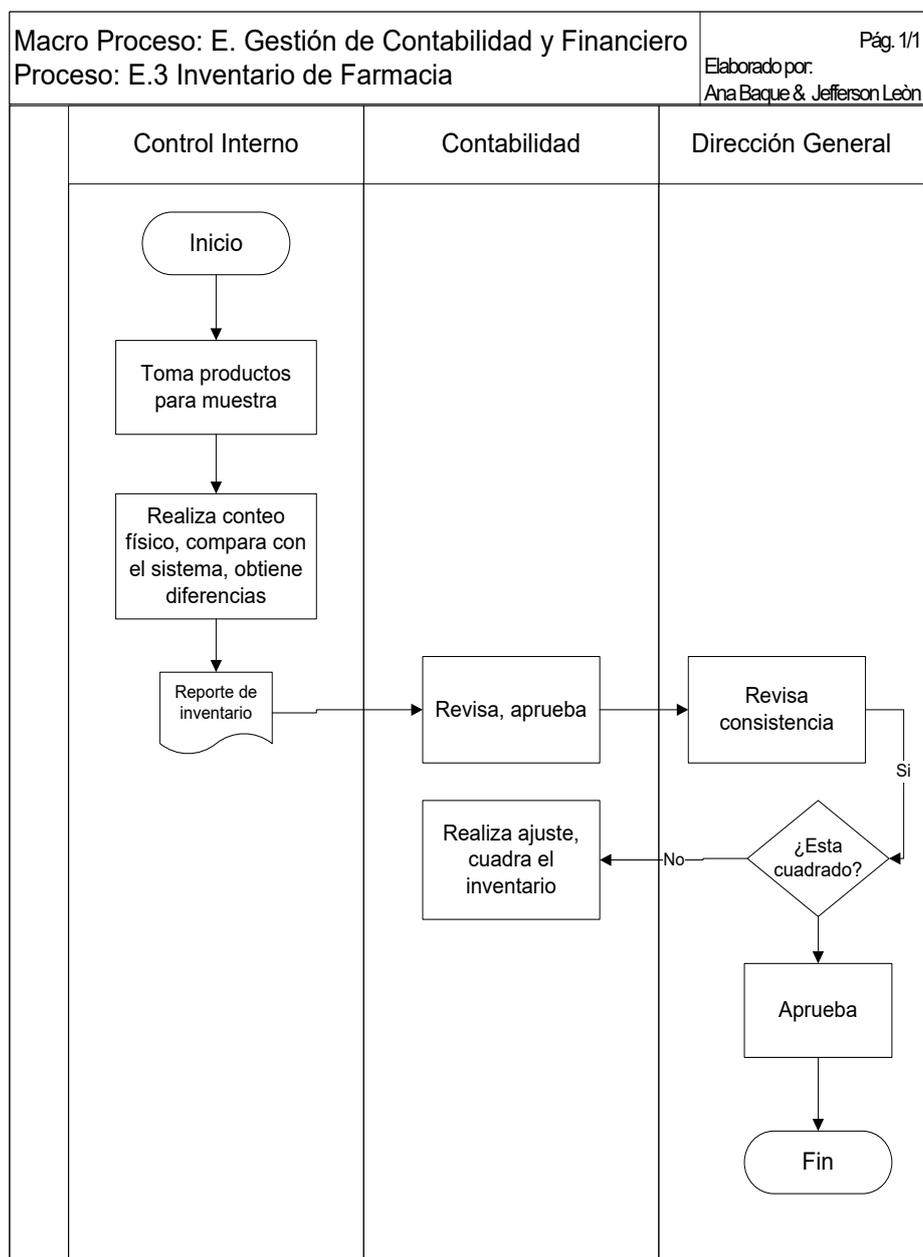


Gráfico 3.26 Situación actual de Inventario de Farmacia

3.3.13.2. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Inventario de farmacia

Tabla 3.20 Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Inventario de farmacia

ANALISIS DE VALOR AGREGADO									
MACROPROCESO: D. GESTIÓN DE CONTABILIDAD Y FINANCIERO							Fecha:		
PROCESO: E.3. INVENTARIO DE FARMACIA							Elaborado por:		
							Ana Baque & Jefferson León		
No.	ACTIVIDAD	VAR		NVA			TIEMPO		
		V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	Tiempo en minutos
1	Toma productos para muestra			1				20	
2	Realiza conteo físico, compara con el sistema, obtiene diferencias		1					120	
3	Revisa y aprueba						1	15	
4	Revisa consistencia						1	90	
5	Realiza ajuste, cuadra el inventario				1			60	
6	Aprueba				1			30	
TOTAL		0	1	1	1	1	2	0	335

SIGLA	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACION ACTUAL		
		No.	Tiempo (Min)	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	120	35,82
P	PREPARACION	1	20	5,97
E	ESPERA	1	30	8,96
M	MOVIMIENTO	1	60	17,91
I	INSPECCION	2	105	31,34
A	ARCHIVO	0	0	0,00
T.T.	TIEMPO TOTAL	6	335	100,00
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	120		
I.V.A.	INDICE DE VALOR AGREGADO	35,82		

Fuente: Dispensario
Autores: Ana Baque & Jefferson León



Gráfico 3.27 Estadística de situación actual del proceso de inventario de farmacia

3.3.14. Proceso de Inventario Centro de distribución

3.3.14.1. Diagrama de flujo situación actual del proceso de Inventario Centro de distribución

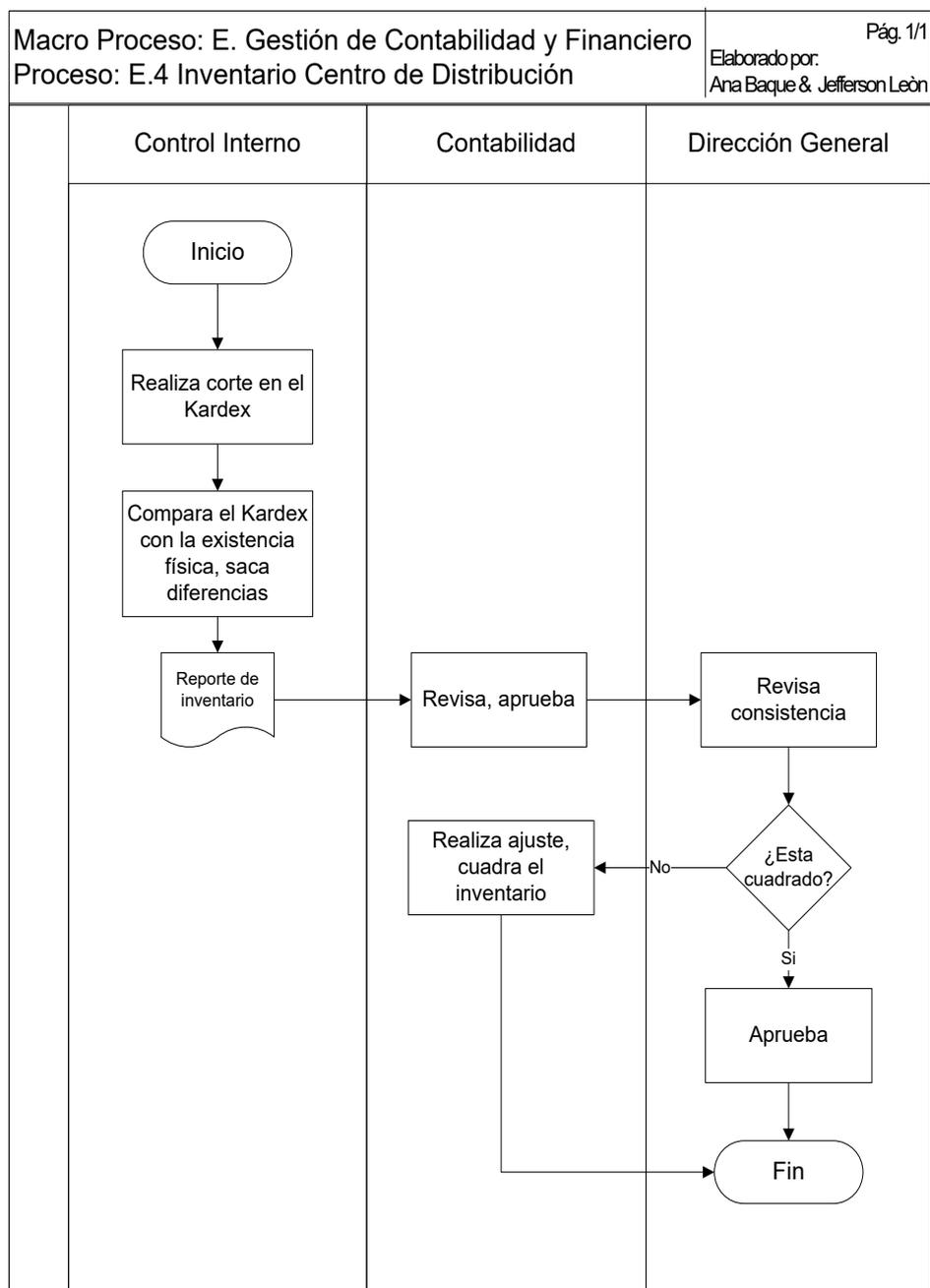


Grafico 3.28 Situación actual de Inventario Centro de distribución

3.3.14.2. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Inventario Centro de distribución

Tabla 3.21 Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Inventario Centro de distribución

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
MACROPROCESO: E. GESTIÓN DE CONTABILIDAD Y FINANCIERO								Fecha:	
PROCESO: E.4. INVENTARIO CENTRO DE DISTRIBUCIÓN								Elaborado por:	
								Ana Baque & Jefferson León	
No.	ACTIVIDAD	VAR		NVA				TIEMPO	
		V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	Tiempo en minutos
1	Realiza corte en el kardex			1					10
2	Compara el kardex con la existencia física, saca diferencias		1						300
3	Revisa y aprueba						1		60
4	Revisa consistencia						1		120
5	Realiza ajuste, cuadra el inventario					1			60
6	Aprueba			1					30
TOTAL		0	1	1	1	1	2	0	580

SIGLA	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	SITUACION ACTUAL		
		No.	Tiempo (Min)	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	300	51,72
P	PREPARACION	1	10	1,72
E	ESPERA	1	30	5,17
M	MOVIMIENTO	1	60	10,34
I	INSPECCION	2	180	31,03
A	ARCHIVO	0	0	0,00
T.T.	TIEMPO TOTAL	6	580	100,00
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	300		
I.V.A.	INDICE DE VALOR AGREGADO	51,72		

Fuente: Dispensario
Autores: Ana Baque & Jefferson León



Gráfico 3.29 Estadística de situación actual del proceso de inventario centro de distribución

3.3.15. Proceso de Selección de Personal

3.3.15.1. Diagrama de flujo situación actual del proceso de Selección de Personal

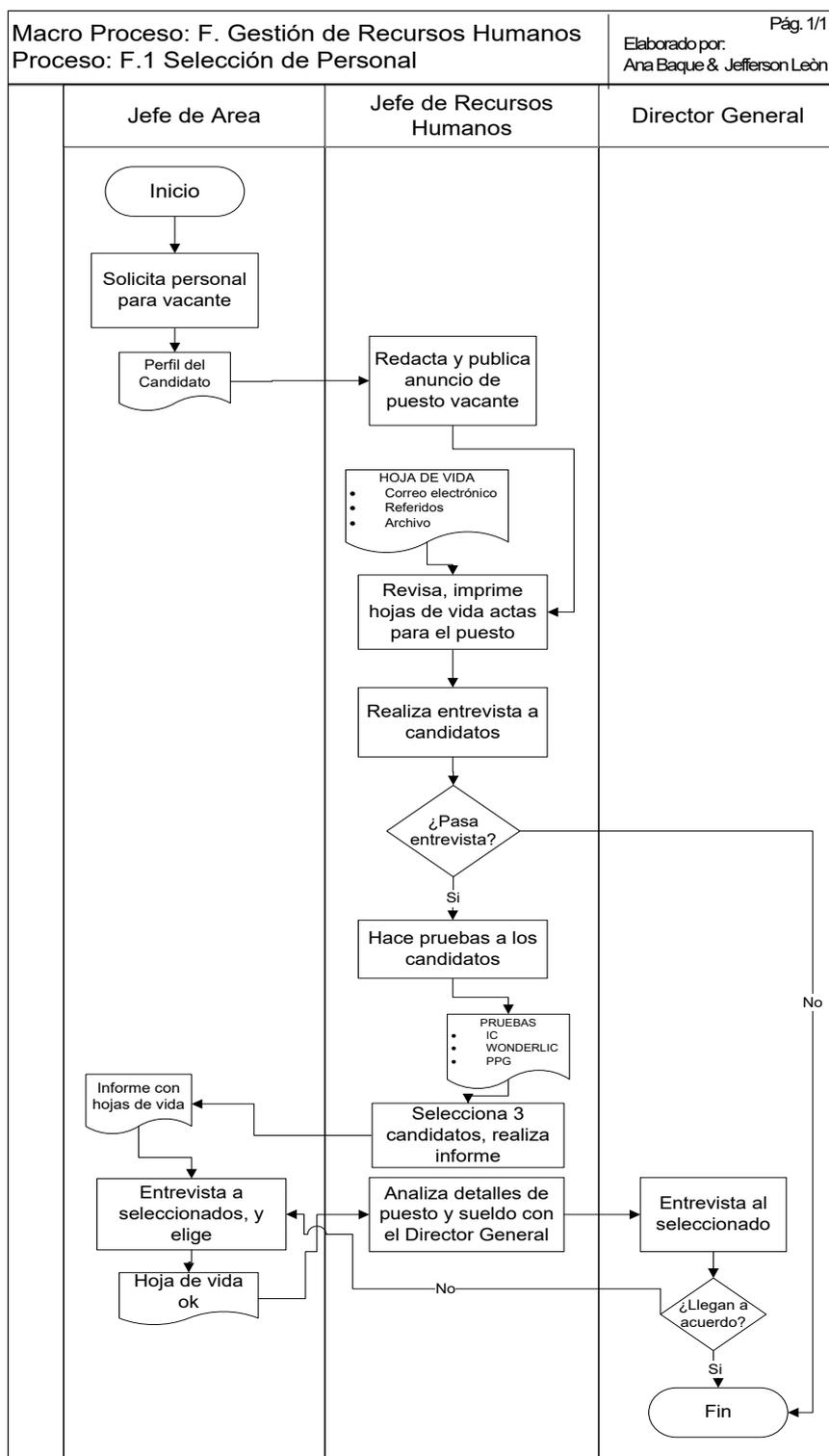


Grafico 3.30 Situación actual de Selección de Personal

3.3.15.2. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Selección de personal

Tabla 3.22 Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Selección de personal

ANALISIS DE VALOR AGREGADO									
MACROPROCESO: F. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS							Fecha:		
PROCESO: F.1 SELECCIÓN DE PERSONAL							Elaborado por:		
							Ana Baque & Jefferson León		
No.	ACTIVIDAD	VAR		NVA			TIEMPO		
		V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	Tiempo en minutos
1	Solicita personal para vacante		1					30	
2	Redacta y pública anuncio de puesto vacante		1					7200	
3	Revisa, imprime hojas de vida actas para el puesto			1				60	
4	Realiza entrevista a candidatos						1	1440	
5	Selecciona 3 candidatos, realiza informe					1		2880	
6	Entrevista a seleccionados y elige		1					240	
7	Analiza detalles de puestos y sueldo con el Director General		1					60	
8	Entrevista al seleccionado			1				60	
TOTAL		0	4	2	0	1	1	0	11970

SIGLA	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SIMULACION ACTUAL		
		No.	Tiempo(Min)	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	4	7530	62,91
P	PREPARACION	2	120	1,00
E	ESPERA	0	0	0,00
M	MOVIMIENTO	1	2880	24,06
I	INSPECCION	1	1440	12,03
A	ARCHIVO	0	0	0,00
T.T.	TIEMPO TOTAL	8	11970	100,00
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	7530		
I.V.A.	INDICE DE VALOR AGREGADO	62,91		

Fuente: Dispensario
Autores: Ana Baque & Jefferson León



Gráfico 3.31 Estadística de situación actual del proceso de selección de personal

3.3.16. Proceso de Inducción

3.3.16.1. Diagrama de flujo situación actual del proceso de Inducción

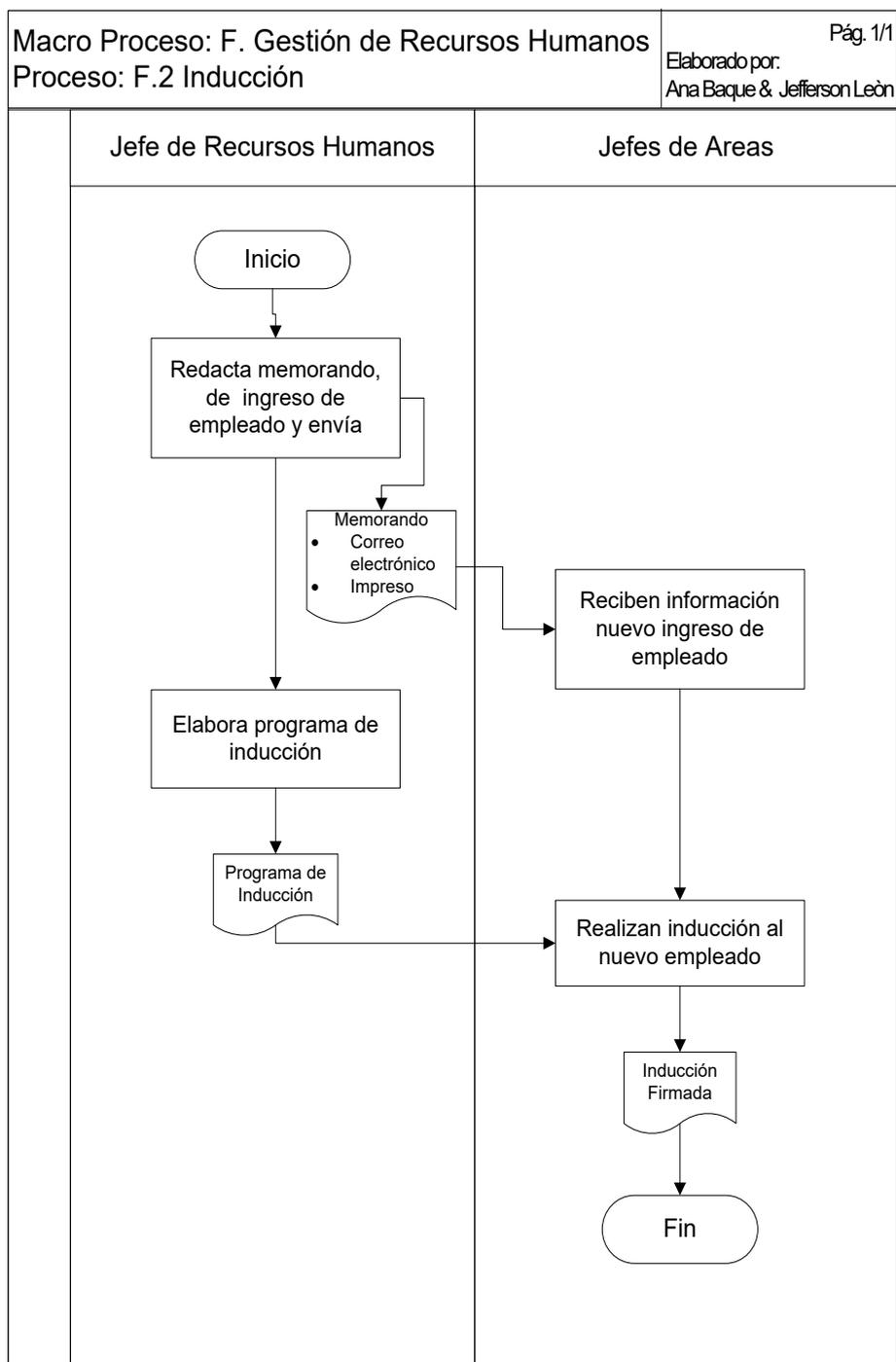


Gráfico 3.32 Situación actual de Inducción

3.3.16.2. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Inducción

Tabla 3.23 Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Inducción

ANALISIS DE VALOR AGREGADO								
MACROPROCESO: F. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS						Fecha:		
PROCESO: F.2 INDUCCIÓN						Elaborado por:		
						Ana Baque & Jefferson León		
No.	ACTIVIDAD	VAR		NVA			TIEMPO	
		V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A
1	Redacta memorando de ingreso de empleado y envia					1		240
2	Reciben informacion nuevo ingreso de empleado		1					15
3	Elabora programa de inducción			1				240
4	Realiza inducción al nuevo empleado		1					1440
TOTAL		0	2	1	0	1	0	1935

SIGLA	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SIMULACION ACTUAL		
		No.	Tiempo(Min)	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	2	1455	75,19
P	PREPARACION	1	240	12,40
E	ESPERA	0	0	0,00
M	MOVIMIENTO	1	240	12,40
I	INSPECCION	0	0	0,00
A	ARCHIVO	0	0	0,00
T.T.	TIEMPO TOTAL	4	1935	100,00
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	1455		
I.V.A.	INDICE DE VALOR AGREGADO	75,19		

Fuente: Dispensario
Autores: Ana Baque & Jefferson León



Grafico 3.33 Estadística de situación actual del proceso de inducción

3.3.17. Proceso de Contratación

3.3.17.1. Diagrama de flujo situación actual del proceso de Contratación

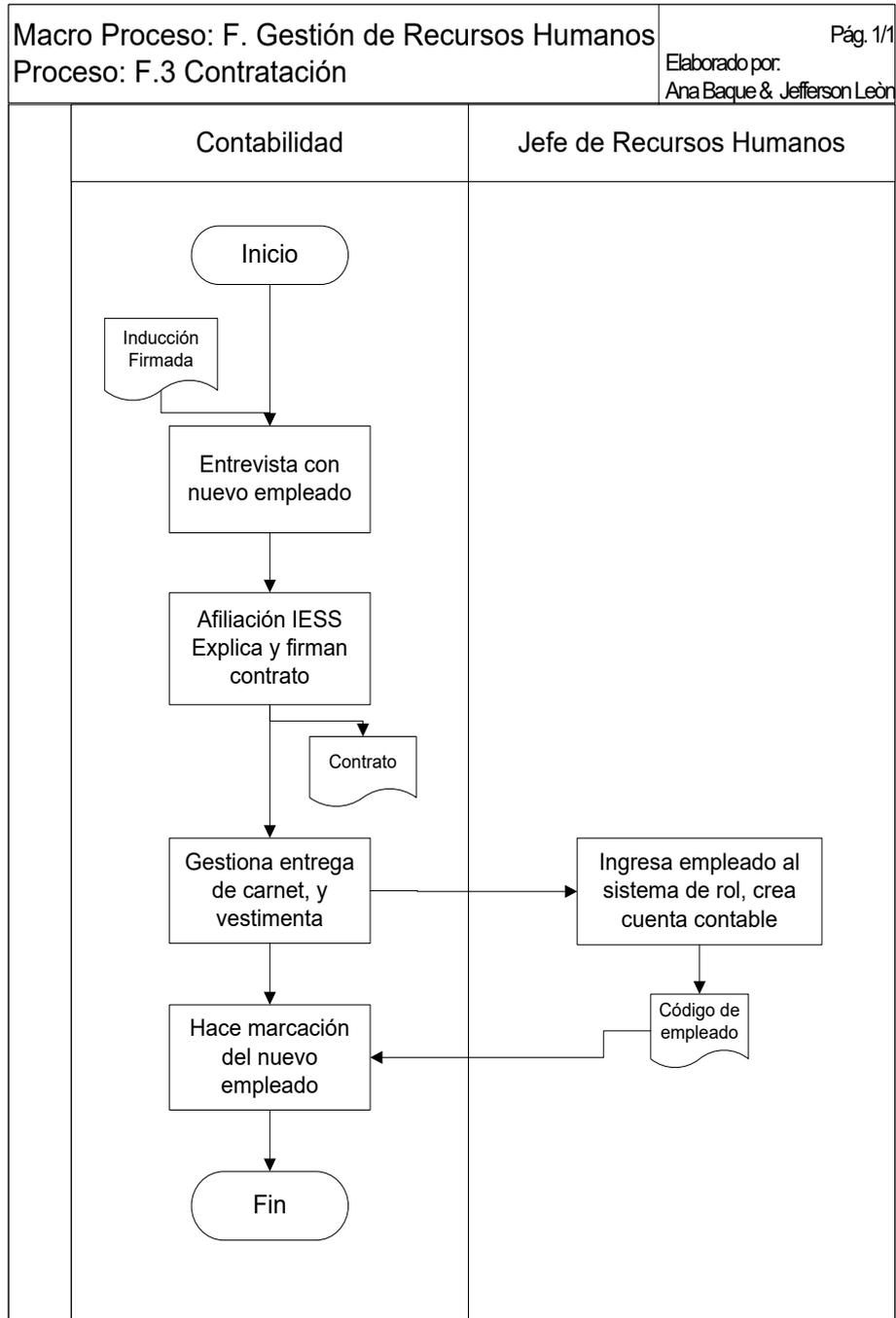


Gráfico 3.34 Situación actual de Contratación

3.3.17.2. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Contratación

Tabla 3.24 Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Contratación

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
MACROPROCESO: F. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS								Fecha:	
PROCESO: F.3 CONTRATACIÓN								Elaborado por:	
								Ana Baque & Jefferson León	
No.	ACTIVIDAD	VAR		NVA				TIEMPO	
		V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	Tiempo en minutos
1	Entrevista con nuevo empleado			1					120
2	Afiliación IESS explica y firma contrato				1				15
3	Gestiona entrega carnet y vestimenta		1						2880
4	Ingresa empleado al sistema de rol, crea cuenta contable							1	30
5	Hace marcación del nuevo empleado			1					15
TOTAL		0	1	2	0	1	0	1	3060

SIGLA	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SIMULACION ACTUAL		
		No.	Tiempo(Min)	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	2880	94,12
P	PREPARACION	2	135	4,41
E	ESPERA	0	0	0,00
M	MOVIMIENTO	1	15	0,49
I	INSPECCION	0	0	0,00
A	ARCHIVO	1	30	0,98
T.T.	TIEMPO TOTAL	5	3060	100,00
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	2880		
I.V.A.	INDICE DE VALOR AGREGADO	94,12		

Fuente: Dispensario
Autores: Ana Baque & Jefferson León



Gráfico 3.35 Estadística de situación actual del proceso de contratación

3.3.18. Proceso de Gestión de Mantenimiento correctivo

3.3.18.1. Diagrama de flujo situación actual del proceso de Gestión de Mantenimiento correctivo

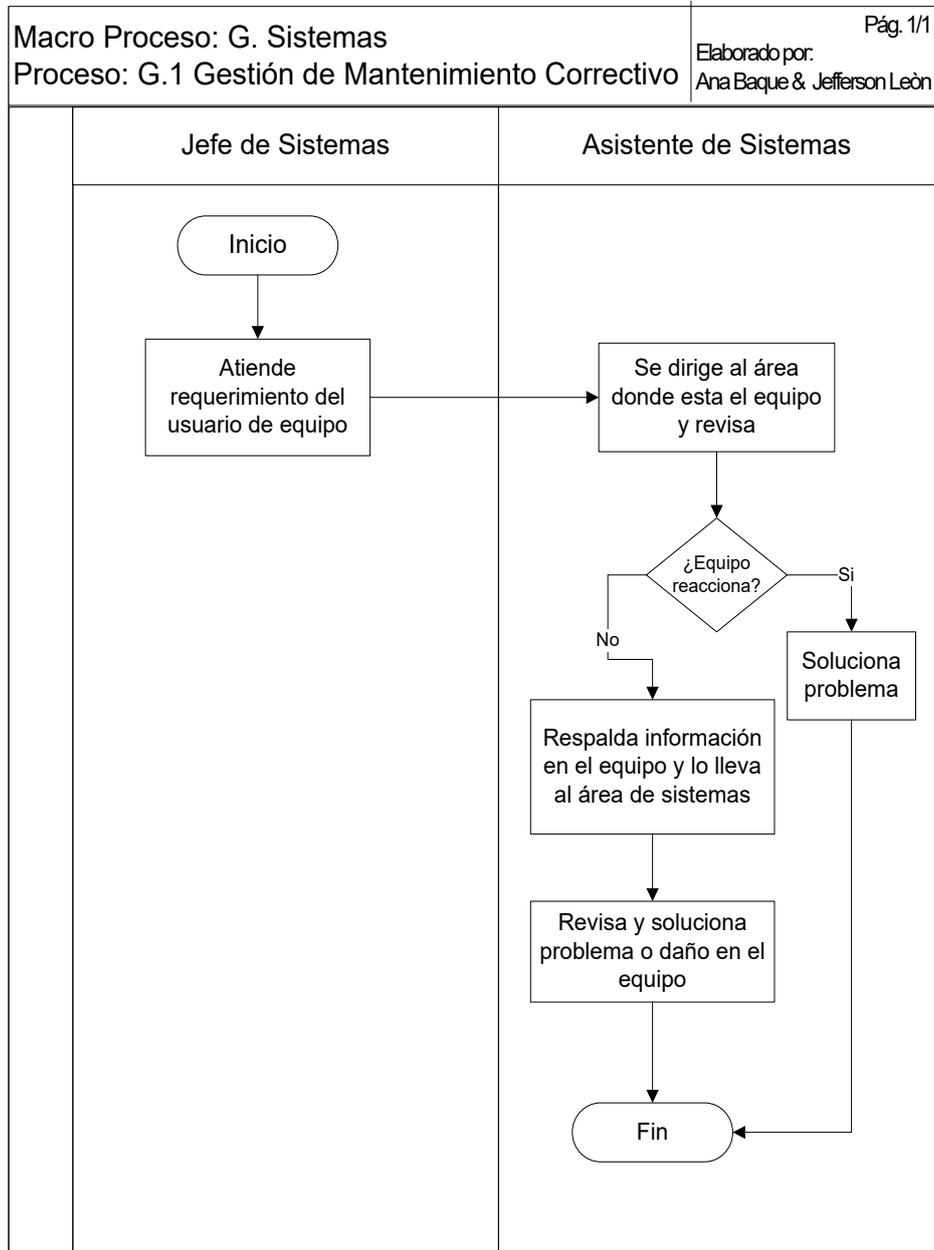


Gráfico 3.36 situación actual de Gestión de Mantenimiento correctivo

3.3.18.2. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Gestión de Mantenimiento correctivo

Tabla 3.25 Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Gestión de Mantenimiento correctivo

ANALISIS DE VALOR AGREGADO								
MACROPROCESO: G. SISTEMAS							Fecha:	
PROCESO: G.1 GESTIÓN DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO							Elaborado por:	
							Ana Baque & Jefferson León	
No.	ACTIVIDAD	VAR		NVA			TIEMPO	
		V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A
1	Atiende requerimiento del usuario de equipo		1					15
2	Se dirige al area donde esta el equipo y revisa		1					10
3	Soluciona problema		1					10
4	Respalda información en el equipo y lo lleva al área de sistemas						1	20
5	Revisa y soluciona problema o daño en el equipo						1	120
TOTAL		0	3	0	0	0	1	175

SIGLA	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SIMULACION ACTUAL		
		No.	Tiempo(Min)	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	3	35	20,00
P	PREPARACION	0	0	0,00
E	ESPERA	0	0	0,00
M	MOVIMIENTO	0	0	0,00
I	INSPECCION	1	120	68,57
A	ARCHIVO	1	20	11,43
T.T.	TIEMPO TOTAL	5	175	100,00
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	35		
I.V.A.	INDICE DE VALOR AGREGADO	20,00		

Fuente: Dispensario
Autores: Ana Baque & Jefferson León



Gráfico 3.37 Estadística de situación actual del proceso de Gestión de Mantenimiento Correctivo

3.3.19. Proceso de Gestión de Compra de accesorios

3.3.19.1. Diagrama de flujo situación actual del proceso de Gestión de Compra de accesorios

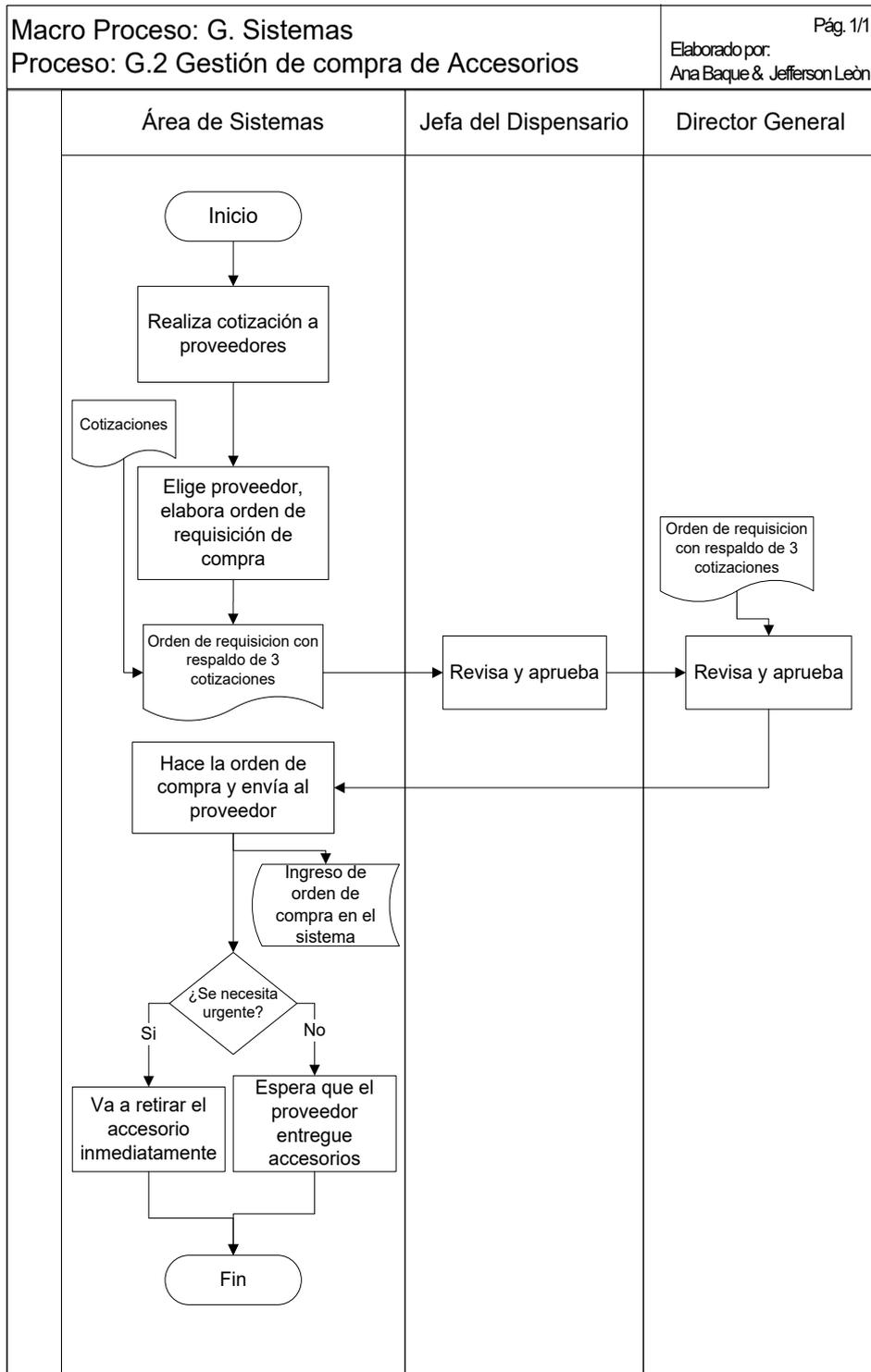


Grafico 3.38 Situación actual del proceso de Gestión de Compra de accesorios

3.3.19.2. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Gestión de Compra de accesorios

Tabla 3.26 Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Gestión de Compra de accesorios

ANALISIS DE VALOR AGREGADO									
MACROPROCESO: G. SISTEMAS							Fecha:		
PROCESO: G.2 GESTIÓN DE COMPRA DE ACCESORIOS							Elaborado por: Ana Baque & Jefferson León		
No.	ACTIVIDAD	VAR		NVA				TIEMPO	
		V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	Tiempo en minutos
1	Realiza cotización a proveedores			1					120
2	Elige proveedor elabora orden de requisición de compra		1						60
3	Revisa y aprueba (Jefa del dispensario)						1		30
4	Revisa y aprueba (Director Gneral)						1		60
5	Hace la orden de compra y envía al proveedor		1						30
6	Espera que el proveedor entregue accesorio				1				480
7	Va a retirar el accesorio inmediatamente		1						120
TOTAL		0	3	1	1	0	2	0	900

SIGLA	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SIMULACION ACTUAL		
		No.	Tiempo(Min)	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	3	210	23,33
P	PREPARACION	1	120	13,33
E	ESPERA	1	480	53,33
M	MOVIMIENTO	0	0	0,00
I	INSPECCION	2	90	10,00
A	ARCHIVO	0	0	0,00
T.T.	TIEMPO TOTAL	7	900	100,00
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	210		
I.V.A.	INDICE DE VALOR AGREGADO	23,33		

Fuente: Dispensario
Autores: Ana Baque & Jefferson León



Gráfico 3.39 Estadística de situación actual del proceso de compra de accesorios

3.3.20. Proceso de Gestión de Mantenimiento correctivo

3.3.20.1. Diagrama de flujo situación actual del proceso de Gestión de Mantenimiento correctivo

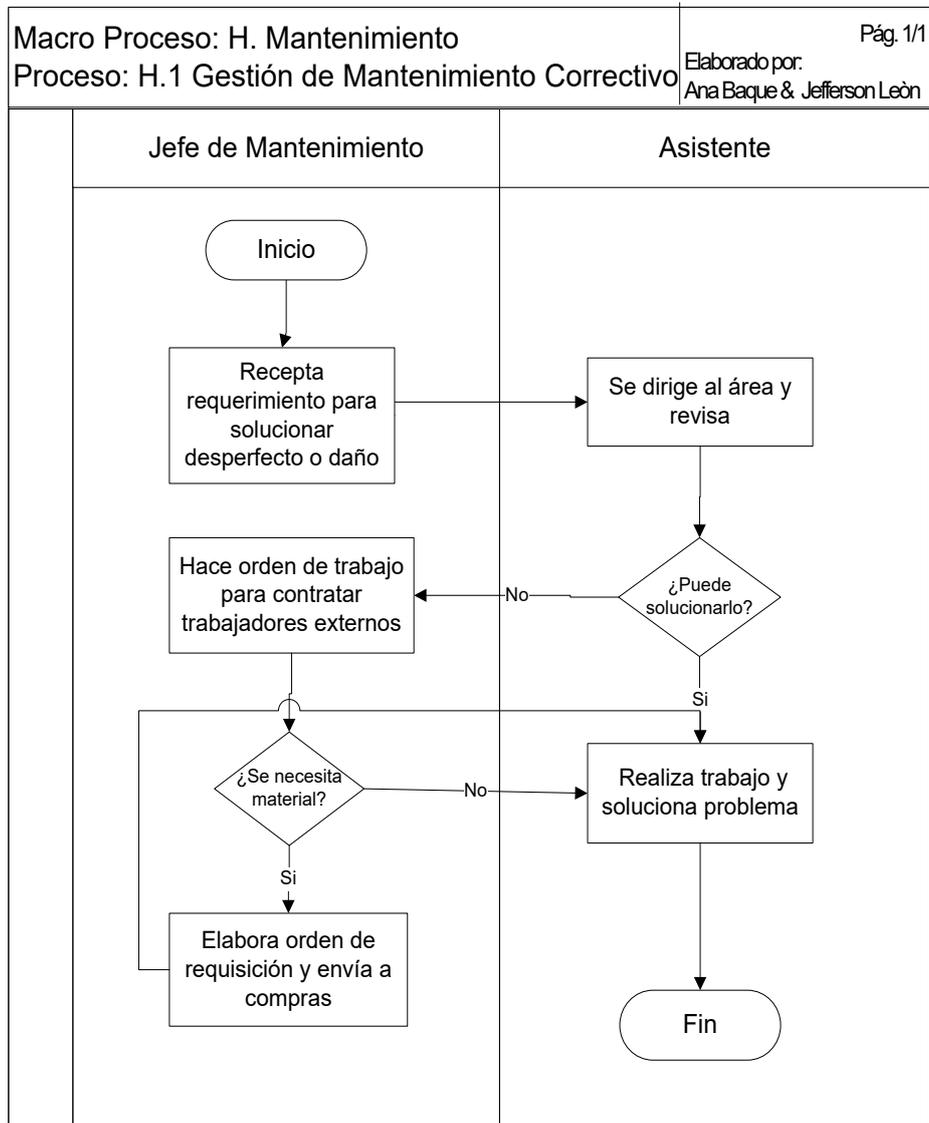


Grafico 3.40 Situación actual de Gestión de Mantenimiento correctivo

3.3.20.2. Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Gestión de Mantenimiento correctivo

Tabla 3.27 Análisis de valor agregado de situación actual del proceso de Gestión de Mantenimiento correctivo

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
MACROPROCESO: H. MANTENIMIENTO								Fecha:	
PROCESO: H.1 GESTIÓN DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO								Elaborado por:	
								Ana Baque & Jefferson León	
No.	ACTIVIDAD	VAR		NVA				TIEMPO	
		V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	Tiempo en minutos
1	Recepta requerimiento para solucionar desperfecto o daño		1						15
2	Se dirige al área y revisa			1					10
3	Hace orden de trabajo para contratar trabajadores externos		1						30
4	Elabora orden de requisición y envía a compras							1	30
5	Realiza trabajo soluciona problema		1						180
TOTAL		0	3	1	0	0	0	1	265

SIGLA	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SIMULACION ACTUAL		
		No.	Tiempo(Min)	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	3	225	84,91
P	PREPARACION	1	10	3,77
E	ESPERA	0	0	0,00
M	MOVIMIENTO	0	0	0,00
I	INSPECCION	0	0	0,00
A	ARCHIVO	1	30	11,32
T.T.	TIEMPO TOTAL	5	265	100,00
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	225		
I.V.A.	INDICE DE VALOR AGREGADO	84,91		

Fuente: Dispensario
Autores: Ana Baque & Jefferson León



Gráfico 3.41 Estadística de situación actual del proceso de gestión de mantenimiento correctivo

3.3.21. Indicadores de gestión propuestos a los procesos no críticos

Proceso de Cobro de exámenes y radiografías

Tabla 3.28 Indicadores proceso de Cobro de exámenes y radiografías

Indicador	Abreviatura	Variable	Descripción	Formula	Unidad de Medida	Frecuencia
Exámenes y radiografías	I1	Incremento-Disminución	Permite ver cantidad de clientes que solicitan el servicio	$\frac{\text{Cantidad de clientes atendidos por exámenes y radiografías}}{\text{Total clientes atendidos}}$	%	Semanal
Fidelidad de Clientes	I2	Incremento-Disminución	Indica porcentaje de clientes que solicitan servicios adicionales luego de consulta con el doctor	$\frac{\text{Cantidad de clientes que solicitaron servicio adicional}}{\text{Total clientes atendidos}}$	%	Mensual

Fuente: Dispensario
Autores: Ana Baque & Jefferson León

Proceso de Cobro de citas médicas

Tabla 3.29 Indicadores proceso de Cobro de citas médicas

Indicador	Abreviatura	Variable	Descripción	Formula	Unidad de Medida	Frecuencia
Nuevos clientes	I1	Incremento-Disminución	Determina porcentaje de clientes nuevos	$\frac{\text{Cantidad de historias clinicas creadas en el mes}}{\text{Total clientes atendidos}}$	%	Mensual
Orientación Clientes	I2	Calidad	Mide el nivel de información que se da a los clientes	$\frac{\text{Total clientes satisfechos por información recibida}}{\text{Total clientes atendidos}}$	%	Semanal

Fuente: Dispensario
Autores: Ana Baque & Jefferson León

Proceso de Preparación

Tabla 3.30 Indicadores proceso de Preparación

Indicador	Abreviatura	Variable	Descripción	Formula	Unidad de Medida	Frecuencia
Turno atendido	I1	Calidad	Permite medir cantidad de pacientes no atendidos en turno asignado	$\frac{\text{Cantidad de pacientes que llegaron tarde}}{\text{Total pacientes atendidos}}$	%	Semanal

Fuente: Dispensario
Autores: Ana Baque & Jefferson León

Proceso de Emergencia

Tabla 3.31 Indicadores proceso de Emergencia

Indicador	Abreviatura	Variable	Descripción	Formula	Unidad de Medida	Frecuencia
Tasa de emergencia	I1	Calidad	Permite medir el nivel de atención de emergencias	$\frac{\text{Cantidad de diagnosticos atendidos en el dispensario}}{\text{Total emergencias atendidas}}$	%	Mensual
Traslado de pacientes	I2	Eficiencia-Tiempo	Ayuda a determinar las ambulancias particulares que brindan mejor servicio	$\frac{\text{Tiempo en minutos de espera de la ambulancia}}{\text{Tiempo en minutos estipulado para llegada de ambulancia}}$ <ul style="list-style-type: none"> • Ver condiciones físicas de la ambulancia y equipamiento 	% < 1 y Visual	Mensual

Fuente: Dispensario
Autores: Ana Baque & Jefferson León

Proceso de Almacenaje

Tabla 3.32 Indicadores proceso de Almacenaje

Indicador	Abreviatura	Variable	Descripción	Formula	Unidad de Medida	Frecuencia
Almacenaje de productos	I1	Tiempo	Permite ver porcentaje de error de lo verificado	$\frac{\text{Cantidad de errores en la recepción del producto}}{\text{Total de productos verificados}}$	%	Mensual
Modificación orden de compra	I2	Eficiencia	Ayuda a determinar nivel de errores del despacho de los proveedores	$\frac{\text{Total de notas de crédito}}{\text{Total de las ordenes de compra}}$	%	Semestral

Fuente: Dispensario
Autores: Ana Baque & Jefferson León

Proceso de Rol de pagos

Tabla 3.33 Indicadores proceso de Rol de pagos

Indicador	Abreviatura	Variable	Descripción	Formula	Unidad de Medida	Frecuencia
Multas	I1	Incremento - Disminución	Mide nivel de multas	$\frac{\text{Cuentas por cobrar Multas}}{\text{Total Cuentas por cobrar}}$	%	Mensual
Cuentas por cobrar	I2	Eficiencia	Mide nivel de cobrabilidad	$\frac{\text{Cuentas por cobrar del mes}}{\text{Total Cuentas por cobrar}}$	%	Mensual
Consistencia de rol de pagos	I3	Tiempo	Mide tiempo de elaboración del Rol	$\frac{\text{Tiempo revisión de consistencia}}{\text{Tiempo total del proceso}}$	%	Mensual

Fuente: Dispensario
Autores: Ana Baque & Jefferson León

Proceso de Acreditación en cuentas

Tabla 3.34 Indicadores proceso de Acreditación de cuentas

Indicador	Abreviatura	Variable	Descripción	Formula	Unidad de Medida	Frecuencia
Consistencia de liquidación	I1	Tiempo	Mide el porcentaje de tiempo en la obtención de la cuenta por pagar	$\frac{\text{Tiempo en minutos en que se corrige la liquidación}}{\text{Tiempo total de determinación de la cuenta por pagar}}$	%	Mensual

Fuente: Dispensario
Autores: Ana Baque & Jefferson León

Proceso de Inventario de Farmacia

Tabla 3.35 Indicadores proceso de Inventario de Farmacia

Indicador	Abreviatura	Variable	Descripción	Formula	Unidad de Medida	Frecuencia
Diferencias	I1	Incremento-Disminución	Indica el porcentaje de diferencias en el inventario	$\frac{\text{Total de difencias}}{\text{Total productos de muestra}}$	%	Semanal
Consistencia	I2	Eficiencia	Indica el porcentaje de ajustes realizados al inventario	$\frac{\text{Cantidad de ajustes realizados}}{\text{Total productos de muestra}}$	%	Semanal

Fuente: Dispensario
Autores: Ana Baque & Jefferson León

Proceso de Inventario Centro de distribución

Tabla 3.36 Indicadores proceso de Inventario de Centro de Distribución

Indicador	Abreviatura	Variable	Descripción	Formula	Unidad de Medida	Frecuencia
Diferencias	I1	Incremento-Disminución	Indica el porcentaje de diferencias en el inventario	$\frac{\text{Total de difencias}}{\text{Total productos en kardex}}$	%	Mensual
Consistencia	I2	Eficiencia	Indica el porcentaje de ajustes realizados al inventario	$\frac{\text{Cantidad de ajustes realizados}}{\text{Total productos en kardex}}$	%	Mensual

Fuente: Dispensario
Autores: Ana Baque & Jefferson León

Proceso de Selección de personal

Tabla 3.37 Indicadores proceso de Inventario de Selección de Personal

Indicador	Abreviatura	Variable	Descripción	Formula	Unidad de Medida	Frecuencia
Publicación de anuncio	I1	Tiempo	Permite ver la cantidad de postulantes	$\frac{\text{Total de postulantes}}{\text{Total de anuncios}}$	%	Trimestral
Revisión de hojas de vida	I2	Calidad	Permite medir la cantidad de postulantes capaces para un puesto	$\frac{\text{Total de postulantes que aprobaron}}{\text{Total de hojas de vida}}$	%	Trimestral
Elección de postulante	I3	Eficiencia	Permite ver cantidad de postulantes que aceptan condiciones del puesto	$\frac{\text{Total de personas que aceptan condiciones del puesto}}{\text{Total de seleccionados}}$	%	Trimestral

Fuente: Dispensario
Autores: Ana Baque & Jefferson León

Proceso de Inducción

Tabla 3.38 Indicadores proceso de Inducción

Indicador	Abreviatura	Variable	Descripción	Formula	Unidad de Medida	Frecuencia
Inducción del empleado	I1	Productividad - Eficiencia	Ayuda a determinar la continuidad del empleado seleccionado	$\frac{\text{Total de empleados que aceptan el puesto}}{\text{Total de inducciones dadas}}$	%	Trimestral

Fuente: Dispensario
Autores: Ana Baque & Jefferson León

Proceso de Gestión de Mantenimiento correctivo (sistemas)

Tabla 3.39 Indicadores proceso de Gestión de Mantenimiento correctivo (sistemas)

Indicador	Abreviatura	Variable	Descripción	Formula	Unidad de Medida	Frecuencia
Requerimiento	I1	Eficiencia	Permite ver porcentaje de requerimientos para solución de problemas en los equipos	$\frac{\text{\# de requerimientos solucionados en el momento}}{\text{Total de requerimientos de usuarios}}$	%	Semestral
Problemas mayores	I2	Tiempo	Mide porcentaje tiempo de solución de problemas mayores	Llevar un registro del tiempo que tomó solucionar problemas mayores en los equipos	Horas o días	Mensual

Fuente: Dispensario
Autores: Ana Baque & Jefferson León

Proceso de Gestión de Compra de accesorios

Tabla 3.40 Indicadores proceso de Gestión de Compra de accesorios

Indicador	Abreviatura	Variable	Descripción	Formula	Unidad de Medida	Frecuencia
Compra de accesorios	I1	Incremento-Disminución	Permite ver el nivel de compra de accesorios por equipos	$\frac{\text{Cantidad total de accesorios comprados}}{\text{Total de equipos atendidos}}$	%	Mensual
Contactar Proveedor	I2	Eficiencia	Mide tiempo de espera	$\frac{\text{Tiempo en horas de espera de cotización}}{\text{Tiempo en horas estipulado de espera de las cotizaciones de los proveedores}}$	% < 1	Mensual

Fuente: Dispensario
Autores: Ana Baque & Jefferson León

Proceso de Gestión de Mantenimiento correctivo (mantenimiento)

Tabla 3.41 Indicadores proceso de Gestión de Mantenimiento correctivo (mantenimiento)

Indicador	Abreviatura	Variable	Descripción	Formula	Unidad de Medida	Frecuencia
Requerimiento	I1	Eficiencia	Permite ver porcentaje de requerimientos para solución de desperfectos, daños, etc.	$\frac{\text{\# de requerimientos atendidos en un mes}}{\text{Total de requerimientos atendidos en el semestre}}$	%	Semestral
Orden de Trabajo	I2	Incremento-Disminución	Mide en porcentaje la cantidad de ordenes de trabajo emitidas	$\frac{\text{Cantidad de ordenes de trabajo emitidas}}{\text{Total de desperfecto o daños}}$	%	Mensual

Fuente: Dispensario
Autores: Ana Baque & Jefferson León

3.3.22. Identificación de causas y mejora de un problema mediante la implementación de Ishikawa.

Para explicar cómo se usa esta herramienta, escogimos el proceso de compra de medicinas, el cual presenta el problema de que dicho proceso no se realiza en el tiempo adecuado y por ello la farmacia y la bodega en ocasiones no tienen las medicinas que los clientes requieren.

3.3.22.1. Identificación de causas

Definición del problema

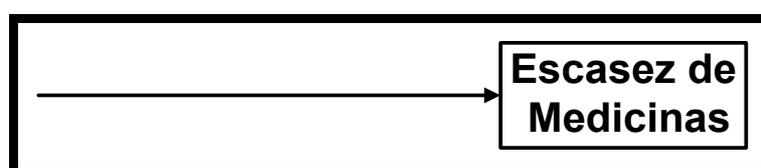


Gráfico 3.42 Definición del problema

Determinación de los conjuntos de causas

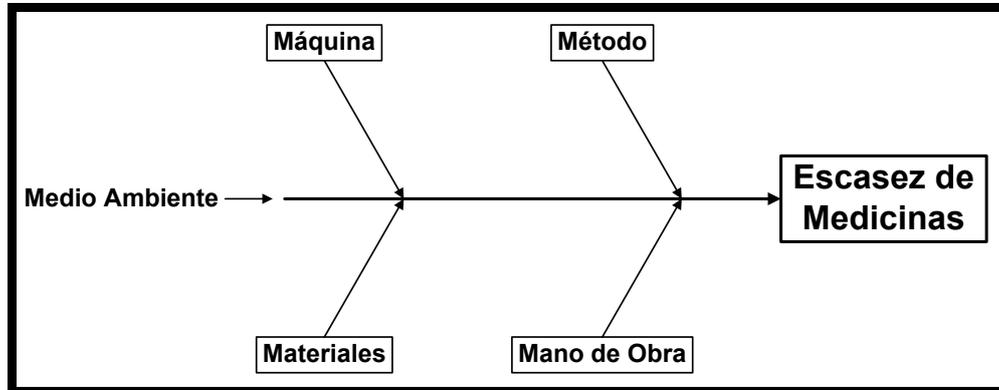


Gráfico 3.43 Determinación de los conjuntos de causas

Identificación de las causas

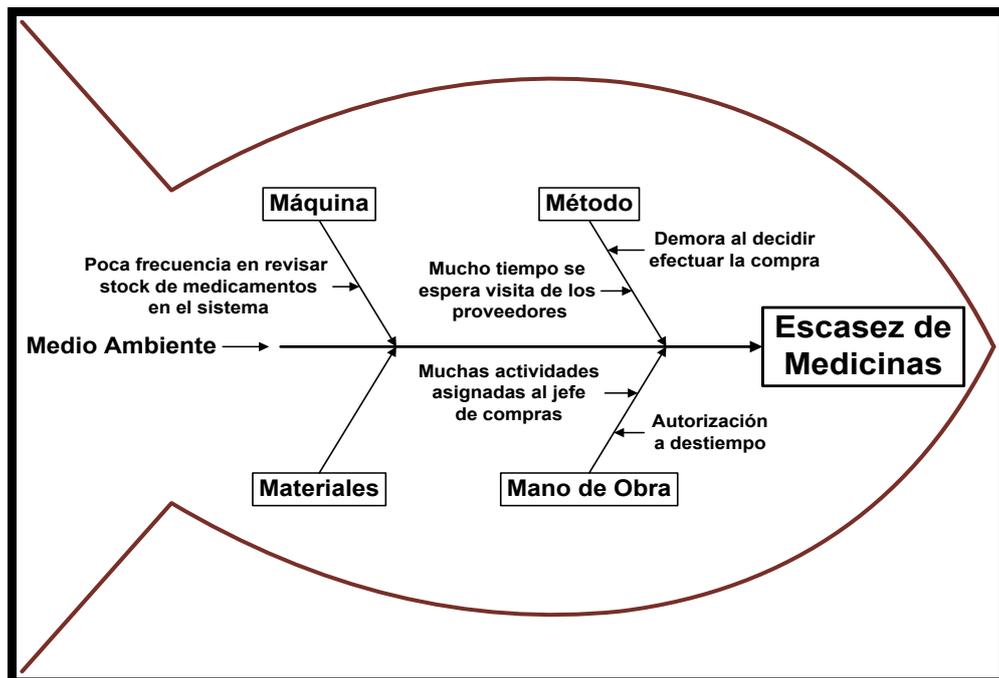


Gráfico 3.44 Identificación de las causas

Revisión de ideas

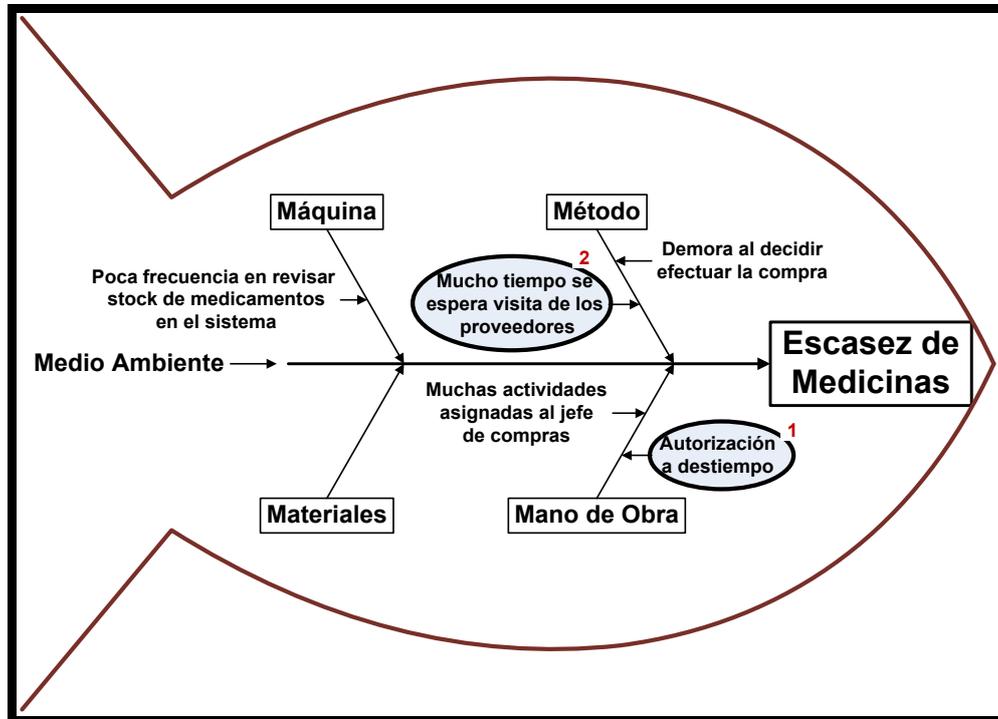


Gráfico 3.45 Revisión de ideas

3.3.22.2. Diagrama Causa-Efecto Invertido

Selección de las principales causas del problema

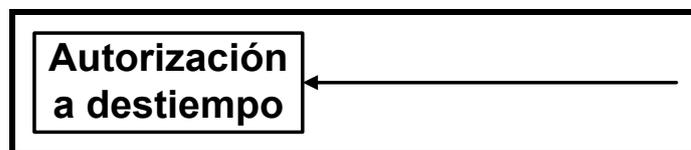


Gráfico 3.46 Causa principal 1

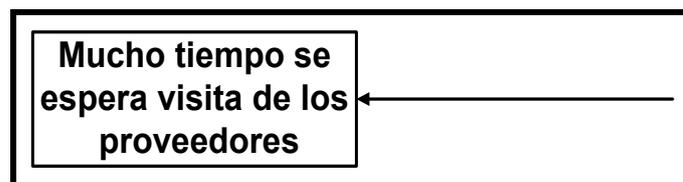


Gráfico 3.47 Causa principal 2

Proponer las acciones de mejora

Autorización a destiempo

- No se espere autorización del director general y que el pedido de medicinas a los proveedores se efectuó al momento de haber realizado la orden de compra con firma del responsable del proceso que es el Jefe de compras.
- Que la autorización la realice el departamento de contabilidad y financiero, verificando consistencia de la orden de compra, de esta manera se agiliza el proceso de compra de medicinas.

Mucho tiempo se espera visita de los proveedores

- Estimar y estipular como política un tiempo de espera de respuesta y visitas de proveedores.
- Reunión con proveedores en determinadas fechas del mes, con el fin de hacer pedidos de medicamentos a medida que se requiera.
- Pedir a los proveedores, que hagan llegar vía mail semanalmente las bonificaciones en medicamentos con las que cuentan, con el objetivo de saber con anterioridad que medicamentos pedir y cuando hacerlo aprovechando así las ofertas y descuentos.

Determinación de las posibles acciones de mejora

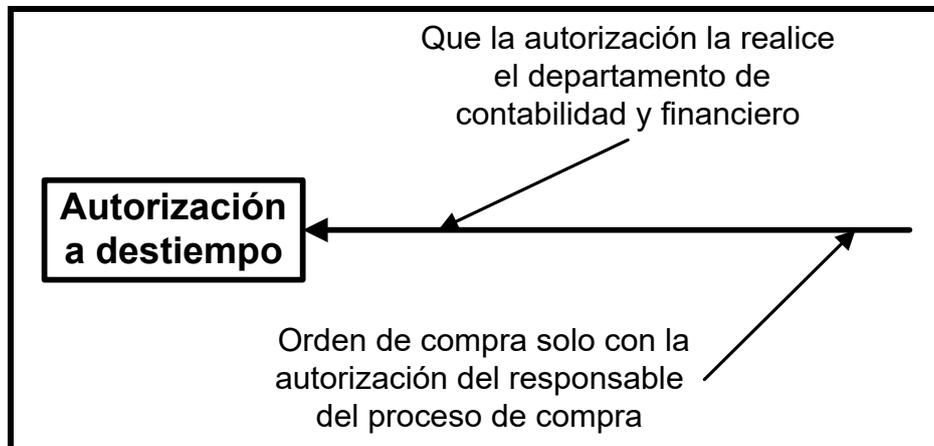


Gráfico 3.48 Acciones de mejora 1

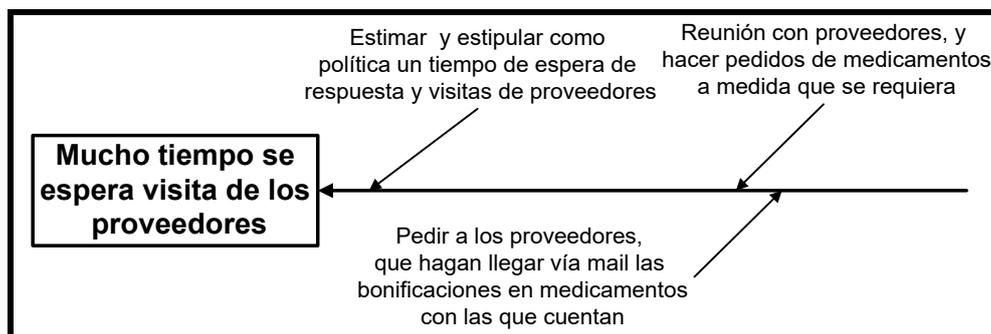


Gráfico 3.49 Acciones de mejora 2

Selección de las acciones de mejora a implementar

Para la autorización a destiempo se selecciona la siguiente acción:

Que la autorización la realice el departamento de contabilidad y financiero, verificando consistencia de la orden de compra, de esta manera se agiliza el proceso de compra de medicinas.

Para causa de mucho tiempo de espera de los proveedores se selecciona las siguientes acciones:

- Estimar y estipular como política un tiempo de espera de respuesta y visitas de proveedores.
- Reunión con proveedores en determinadas fechas del mes, con el fin de hacer pedidos de medicamentos a medida que se requiera.

CAPITULO 4

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

Después de diseñar el Sistema de gestión por procesos en nuestro proyecto podemos concluir lo siguiente:

1. La situación actual del dispensario no tiene debidamente identificados los procesos que realizan, por lo que la gestión de estos no se da con total eficiencia.

2. El direccionamiento estratégico actual necesita retroalimentación y cambios a medida que pase el tiempo o este cambie sus expectativas.

3. El direccionamiento estratégico que se propone permitirá a todos los involucrados en la Gestión del Dispensario trabajar hacia el logro de un fin, comprometidos y siendo responsables de las actividades que realicen.

4. La Cadena de valor ayuda en la determinación y entendimiento de los procesos claves y de apoyo.

5. El Mapa de proceso presenta los procesos de manera sistemática que se realizan empezando por las necesidades del cliente y terminando en la satisfacción del mismo.

6. El determinar los procesos críticos (de mayor contribución) para el dispensario permite hacer mejoras en estos mediante un análisis de valor agregado con el fin de reducir los tiempos de ciclo y hacerlos más eficientes. Los procesos críticos son: Atención a pacientes (C.1), Compra de Medicinas (D.1), Compra de Insumos (D.2).

7. Los indicadores de gestión propuestos permiten medir la eficiencia de los procesos y poder tomar decisiones en base a los resultados que de estos se desprendan.

8. Al implementar el diagrama de Causa-Efecto (Ishikawa) para determinar las causas de un problema, da una visión más amplia de donde atacar dicho problema y darles solución de acuerdo a la jerarquización de las causas del mismo.

9. El Manual de Procesos presenta la estandarización de cada uno de los procesos en el cual informa de las diferentes actividades que se realizan, quienes son los responsables de las mismas y la manera en que deben hacerse, lo que hará que haya un mejor desempeño en las labores del dispensario.

10. Con la implementación del sistema de gestión por procesos mejorara significativamente la productividad para la organización ya que se direcciona en agregar mayor valor a la empresa y a los clientes, ya que son su razón de ser.

4.2. RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las recomendaciones del proyecto:

1. Se recomienda implementar el direccionamiento estratégico propuesto, y hacer retroalimentación del mismo a medida que se vayan cumpliendo los objetivos o metas esperadas.
2. Se sugiere capacitar al personal del dispensario en lo que respecta a direccionamiento estratégico y gestión por procesos para que en conjunto con la dirección administrativa trabajen para el logro de los objetivos y la satisfacción de los clientes.
3. Se recomienda a la alta dirección hacer un análisis del manual de procesos propuesto y planificar la manera de que los procesos contenidos en él se den a conocer en todas las áreas respectivamente con el fin de que se familiaricen y estos lo implementen.
4. Es necesario que a medida que crezca la organización y aumenten sus actividades se retroalimente el manual de procesos, para que este actualizado en todo momento y sirva

de guía en la capacitación de personal nuevo que labore en el dispensario.

5. En base a los indicadores propuestos, se recomienda evaluar la eficiencia de los procesos con el fin de obtener resultados, que ayuden en la toma de decisiones para ver qué actividades se pueden mejorar y que ayuden al buen desempeño de sus labores.

6. Se sugiere considerar las mejoras que se hicieron a los procesos de: Atención a pacientes (C.1), Compra de Medicinas (D.1), Compra de Insumos (D.2), ya que ayudarán a mejorar el desempeño de dichos procesos.

En el proceso de Atención a pacientes (C.1), se recomienda que el ingreso de datos de los pacientes en caso de ser nuevos, se dé en su totalidad en el momento que el usuariopaga por la atención médica, y así el médico atenderá directamente su requerimiento y disminuirá el tiempo de ciclo.

En el proceso de Compra de Medicinas (D.1), se recomienda que la aprobación de las órdenes de compra las haga el área de contabilidad y financiero, de esta manera se optimiza tiempo, y la realización del proceso será más eficiente, esto hará que la farmacia y el centro de distribución tengan las medicinas requeridas por los clientes.

En el proceso de Compra de Insumos (D.2), se recomienda que la aprobación de las órdenes de compra las haga el área de contabilidad y financiero, de esta manera se optimiza tiempo, y la realización del proceso será más eficiente, esto permitirá que el área de enfermería cuente con insumos suficientes para realizar su labor, y la demanda esto es mucha ya que una atención importante para los clientes.

7. Finalmente se sugiere implementar Ishikawa como una herramienta de ayuda para la identificación de causas y mejoras de problemas que se puedan dar en el desarrollo de los procesos.

ANEXO

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 1 de 100

**MANUAL DE PROCESOS
DEL DISPENSARIO
2012**

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Baque & Jefferson León	Econ. Julio Aguirre	
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 2 de 100

CONTENIDO

1. Objetivos	4
2. Alcance	4
3. Definiciones	5
4. Mapa de Procesos	7
5. Procesos del dispensario	8
5.1. <u>Gestión de Cobros (A)</u>	8
5.1.1. <u>Cobro de exámenes y radiografías (A.1)</u>	8
Alcance, Responsable, Entradas, Salidas, Recursos, Controles, Diagrama de Flujo, Descripción de las Actividades, Análisis de Valor Agregado, Descripción del Proceso	
5.1.2. <u>Cobro de citas médicas (A.2)</u>	13
Alcance, Responsable, Entradas, Salidas, Recursos, Controles, Diagrama de Flujo, Descripción de las Actividades, Análisis de Valor Agregado, Descripción del Proceso	
5.2. <u>Gestión de Enfermería (B)</u>	18
5.2.1. <u>Preparación (B.1)</u>	18
Alcance, Responsable, Entradas, Salidas, Recursos, Controles, Diagrama de Flujo, Descripción de las Actividades, Análisis de Valor Agregado, Descripción del Proceso	
5.2.2. <u>Emergencia (B.2)</u>	23
Alcance, Responsable, Entradas, Salidas, Recursos, Controles, Diagrama de Flujo, Descripción de las Actividades, Análisis de Valor Agregado, Descripción del Proceso	
5.3. <u>Gestión de Atención Médica (C)</u>	28
5.3.1. <u>Atención a pacientes (C.1)</u>	28
Alcance, Responsable, Entradas, Salidas, Recursos, Controles, Diagrama de Flujo, Descripción de las Actividades, Análisis de Valor Agregado, Descripción del Proceso	
5.4. <u>Gestión de Compras (D)</u>	33
5.4.1. <u>Compra de medicinas (D.1)</u>	33
Alcance, Responsable, Entradas, Salidas, Recursos, Controles, Diagrama de Flujo, Descripción de las Actividades, Análisis de Valor Agregado, Descripción del Proceso	
5.4.2. <u>Compra de insumos (D.2)</u>	39
Alcance, Responsable, Entradas, Salidas, Recursos, Controles, Diagrama de Flujo, Descripción de las Actividades, Análisis de Valor Agregado, Descripción del Proceso	
5.4.3. <u>Almacenaje (D.3)</u>	45
Alcance, Responsable, Entradas, Salidas, Recursos, Controles, Diagrama de Flujo, Descripción de las Actividades, Análisis de Valor Agregado, Descripción del Proceso	

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 3 de 100

5.5. <u>Gestión de Contabilidad y Financiero (E)</u>	50
5.5.1. <u>Rol de pagos (E.1)</u>	50
Alcance, Responsable, Entradas, Salidas, Recursos, Controles, Diagrama de Flujo, Descripción de las Actividades, Análisis de Valor Agregado, Descripción del Proceso	
5.5.2. <u>Acreditación en cuentas (E.2)</u>	56
Alcance, Responsable, Entradas, Salidas, Recursos, Controles, Diagrama de Flujo, Descripción de las Actividades, Análisis de Valor Agregado, Descripción del Proceso	
5.5.3. <u>Inventario de farmacia (E.3)</u>	61
Alcance, Responsable, Entradas, Salidas, Recursos, Controles, Diagrama de Flujo, Descripción de las Actividades, Análisis de Valor Agregado, Descripción del Proceso	
5.5.4. <u>Inventario centro de distribución (E.4)</u>	66
Alcance, Responsable, Entradas, Salidas, Recursos, Controles, Diagrama de Flujo, Descripción de las Actividades, Análisis de Valor Agregado, Descripción del Proceso	
5.6. <u>Gestión de Recursos Humanos (F)</u>	71
5.6.1. <u>Selección de personal (F.1)</u>	71
Alcance, Responsable, Entradas, Salidas, Recursos, Controles, Diagrama de Flujo, Descripción de las Actividades, Análisis de Valor Agregado, Descripción del Proceso	
5.6.2. <u>Inducción (F.2)</u>	76
Alcance, Responsable, Entradas, Salidas, Recursos, Controles, Diagrama de Flujo, Descripción de las Actividades, Análisis de Valor Agregado, Descripción del Proceso	
5.6.3. <u>Contratación (F.3)</u>	81
Alcance, Responsable, Entradas, Salidas, Recursos, Controles, Diagrama de Flujo, Descripción de las Actividades, Análisis de Valor Agregado, Descripción del Proceso	
5.7. <u>Sistemas (G)</u>	86
5.7.1. <u>Gestión de mantenimiento correctivo (G.1)</u>	86
Alcance, Responsable, Entradas, Salidas, Recursos, Controles, Diagrama de Flujo, Descripción de las Actividades, Análisis de Valor Agregado, Descripción del Proceso	
5.7.2. <u>Gestión de compra de accesorios (G.2)</u>	89
Alcance, Responsable, Entradas, Salidas, Recursos, Controles, Diagrama de Flujo, Descripción de las Actividades, Análisis de Valor Agregado, Descripción del Proceso	
5.8. <u>Mantenimiento (H)</u>	96
5.8.1. <u>Gestión de mantenimiento correctivo (H.1)</u>	96
Alcance, Responsable, Entradas, Salidas, Recursos, Controles, Diagrama de Flujo, Descripción de las Actividades, Análisis de Valor Agregado, Descripción del Proceso	

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 4 de 100

1. Objetivos

El principal objetivo de este manual es la estandarización de los procesos del dispensario.

- ✓ Guiar al personal en el entendimiento de las actividades en cada uno de los procesos, la forma como deben ser realizados y a quienes se les delega la responsabilidad de los mismos.

- ✓ Ayudar en la capacitación de personal nuevo, ya que este manual describe los procesos de manera clara

- ✓ Evaluar el desempeño, lo que permite tomar decisiones y mejorar la eficiencia de los procesos.

2. Alcance

Este manual presenta el mapa de procesos, diagramas de flujo, entradas, salidas, controles, responsables, indicadores, descripción de los procesos y actividades de cada uno de los procesos.

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 5 de 100

3. Definiciones

Proceso

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Actividad

Conjunto de tareas necesarias para la obtención de un resultado

Sistema

Conjunto de procesos que tienen por finalidad la consecución de un objetivo.

Entradas

Es un producto que proviene de un suministrador (externo o interno); es la salida de otro proceso (precedente en la cadena de valor) o de un “proceso del proveedor” o “del cliente”. La existencia del input es lo que justifica la ejecución sistemática del proceso.

Salidas

Es un producto o servicio que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno); la salida final de los procesos de la cadena de valor es una entrada para un “proceso del cliente”.

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 6 de 100

Mapa de Procesos

El mapa de procesos ofrece una visión general del sistema de gestión en el que representa los componentes que componen al sistema así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información.

Flujos de Procesos

Es una representación gráfica de la secuencia ordenada de las fases y del flujo de un proceso. Utiliza símbolos, líneas y palabras para mostrar gráficamente una función, que bien puede ser de gestión, de enseñanza o de orientación.

Indicadores de Gestión

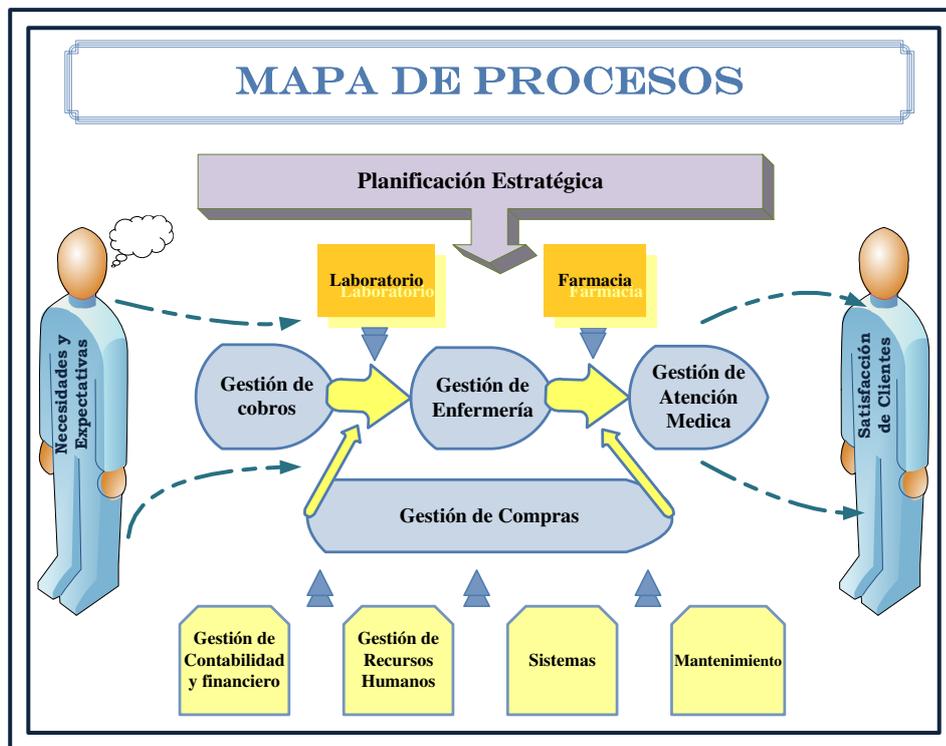
Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Son utilizados continuamente para evaluar el desempeño y los resultados.

Manual de Procesos

Colección sistemática de los procesos que indica al personal de la empresa las actividades a ser cumplidas y la forma como deben ser realizadas, ofrece una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso.

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 7 de 100

4. Mapa de Procesos



Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 8 de 100

5. Procesos del dispensario

5.1. Gestión de Cobros (A)

La gestión de cobros se la hace dentro del dispensario y de acuerdo a los requerimientos de los clientes, que pueden ser servicios exámenes y radiografías, citas médicas, o cualquier otro servicio.

5.1.1. Cobro de exámenes y radiografías (A.1)

Alcance

El alcance de este proceso es dar a conocer a los clientes los precios de los exámenes y radiografías, atender sus requerimientos, y hacer el cobro en efectivo de los mismos, previo a la atención que recibirá el cliente.

Responsable

Cajero (a)

Entradas

- Orden de examen o radiografía.- Documento emitido por un medico interno o externo que indique lo que el cliente debe hacerse.
- Dinero.- El pago de los servicios debe hacerse en efectivo.

Salidas

El resultado de este proceso es la factura, que incluye el turno asignado al cliente.

Recursos

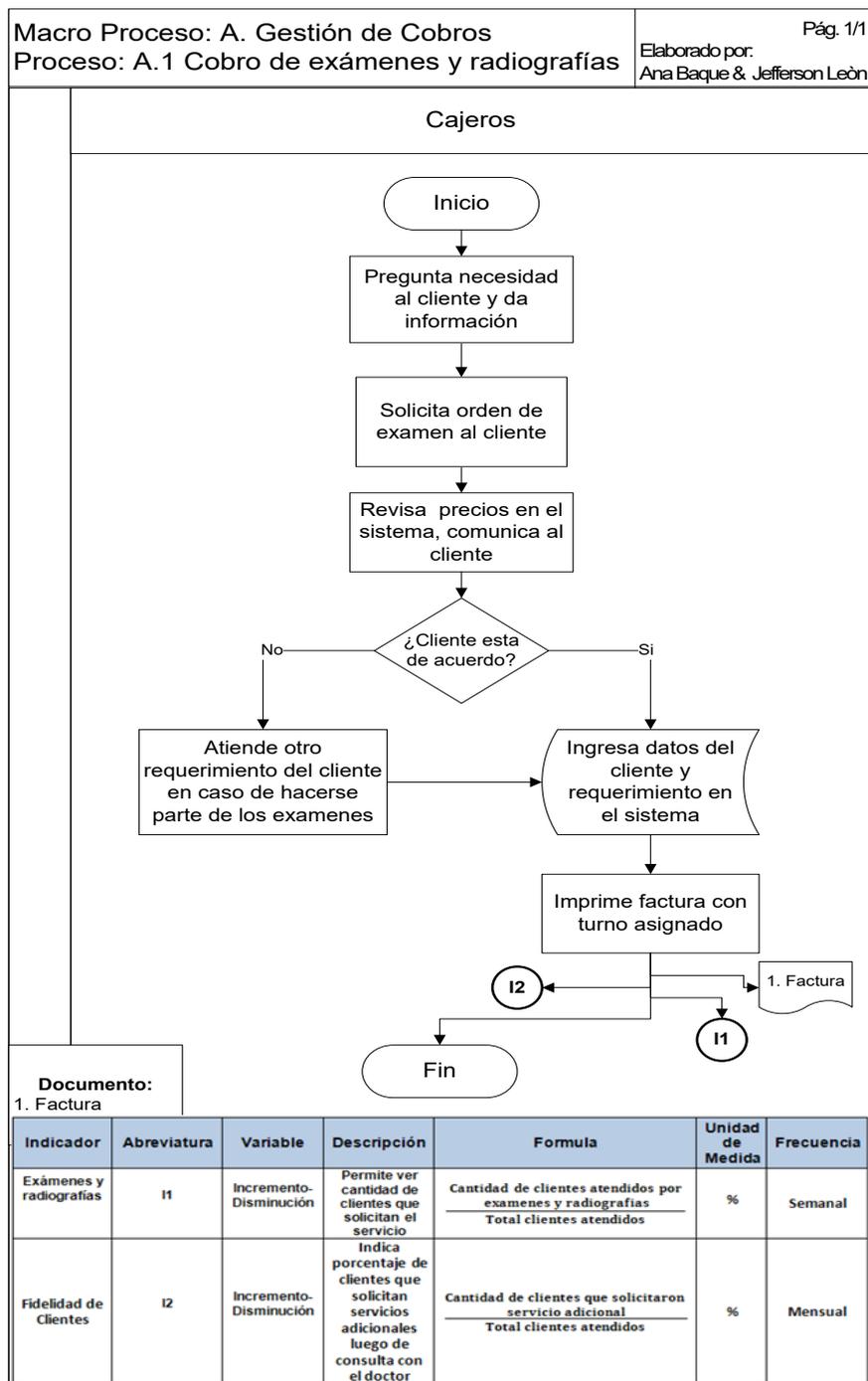
- Recursos Humanos: 3 cajeros
- Recursos Físicos: Área de caja
- Recursos Tecnológicos: Cuentan con 3 computadoras, 3 impresoras, teléfono y sistema multinet

Controles

- Turnos asignados a los cajeros y cuadro de caja después de terminado el turno
- Procedimientos en la atención al cliente

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 9 de 100

Diagrama de flujo



Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 10 de 100

Descripción de las Actividades

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES				
PROCESO: GESTIÓN DE COBROS			CÓDIGO: (A)	
SUBPROCESO: COBRO DE EXAMENES Y RADIOGRAFIAS			CÓDIGO: (A.1)	
MISIÓN: Atender al clientes de manera que se sienta informado sobre el servicio que espera obtener				
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Pregunta necesidad al cliente y da información	Caja	De acuerdo a los requerimientos del cliente, explica los tipos de servicio que se brinda.	Cajero (a)
2	Solicita orden de examen al cliente	Caja	El cliente debe presentar una orden emitida por algun doctor para poder realizarse los exámenes.	Cajero (a)
3	Revisa precios en el sistema, comunica al cliente	Caja	Se hace cotizacion de los exámenes requeridos por el cliente y le comunica los precios.	Cajero (a)
4	Ingresa datos y requerimientos del cliente en el sistema	Caja	Se ingresa los datos de los tipos de examen que va a hacerse el cliente.	Cajero (a)
5	Imprime factura con turno asignado	Caja	Se realiza el cobro en efectivo, y se le da la factura al cliente.	Cajero (a)
Elaborado por :		Revisado por:		Aprobado por:
Ana Baque & Jefferson León		Econ. Julio Aguirre		
Fecha:		Fecha:		Fecha:

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 11 de 100

Análisis de Valor Agregado

ANALISIS DE VALOR AGREGADO									
MACROPROCESO: A. GESTION DE COBROS							Fecha:		
PROCESO: A.1. COBRO DE EXAMENES Y RADIOGRAFIAS							Elaborado por:		
							Ana Baque & Jefferson León		
No.	ACTIVIDAD	VAR		NVA			TIEMPO		
		V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	Tiempo en minutos
1	Pregunta necesidad al cliente y da información	1							2
2	Solicita orden de examen al cliente		1						1
3	Revisa precios en el sistema, comunica al cliente	1							1
4	Ingresa datos y requerimientos del cliente en el sistema							1	1
5	Imprime factura con turno asignado	1							1
TOTAL		3	1	0	0	0	0	1	6

SIGLA	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACION ACTUAL		
		No.	Tiempo (Min)	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	3	4	66,67
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	1	16,67
P	PREPARACION	0	0	0,00
E	ESPERA	0	0	0,00
M	MOVIMIENTO	0	0	0,00
I	INSPECCION	0	0	0,00
A	ARCHIVO	1	1	16,67
T.T.	TIEMPO TOTAL	5	6	100,00
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	5		
I.V.A.	INDICE DE VALOR AGREGADO	83,33		

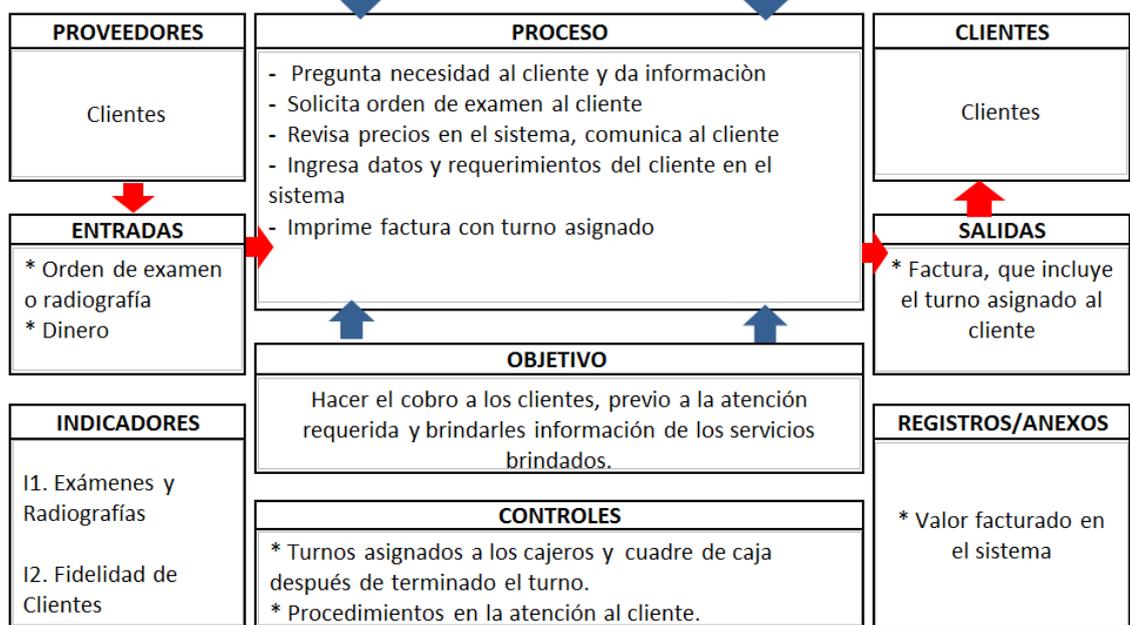
Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 12 de 100

Descripción del Proceso

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: COBRO DE EXAMENES Y RADIOGRAFÍAS	CODIFICACIÓN: A.1	EDICIÓN No.: 1
PROPIETARIO DEL PROCESO: CAJERO (A)	FECHA: ENERO-2012	
ALCANCE: Dar a conocer a los clientes los precios de los exámenes y radiografías, atender sus requerimientos, y hacer el cobro en efectivo.		

RECURSOS	
FISICOS: Área de caja	ECONÓMICOS:
TÉCNICOS: Equipos de computación, sistema multinet	RRHH: 3 cajeros



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Baque & Jefferson León	Econ. Julio Aguirre	
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 13 de 100

5.1.2. Cobro de citas médicas (A.2)

Alcance

El alcance de este proceso es atender los requerimientos de los clientes, orientarlos de acuerdo a la atención que solicitan y hacer el cobro en efectivo previo a la atención que recibirán.

Responsable

Cajero (a)

Entradas

- Dinero.- El pago de los servicios debe hacerse en efectivo.

Salidas

El resultado de este proceso es la factura, que incluye el turno asignado al cliente.

Recursos

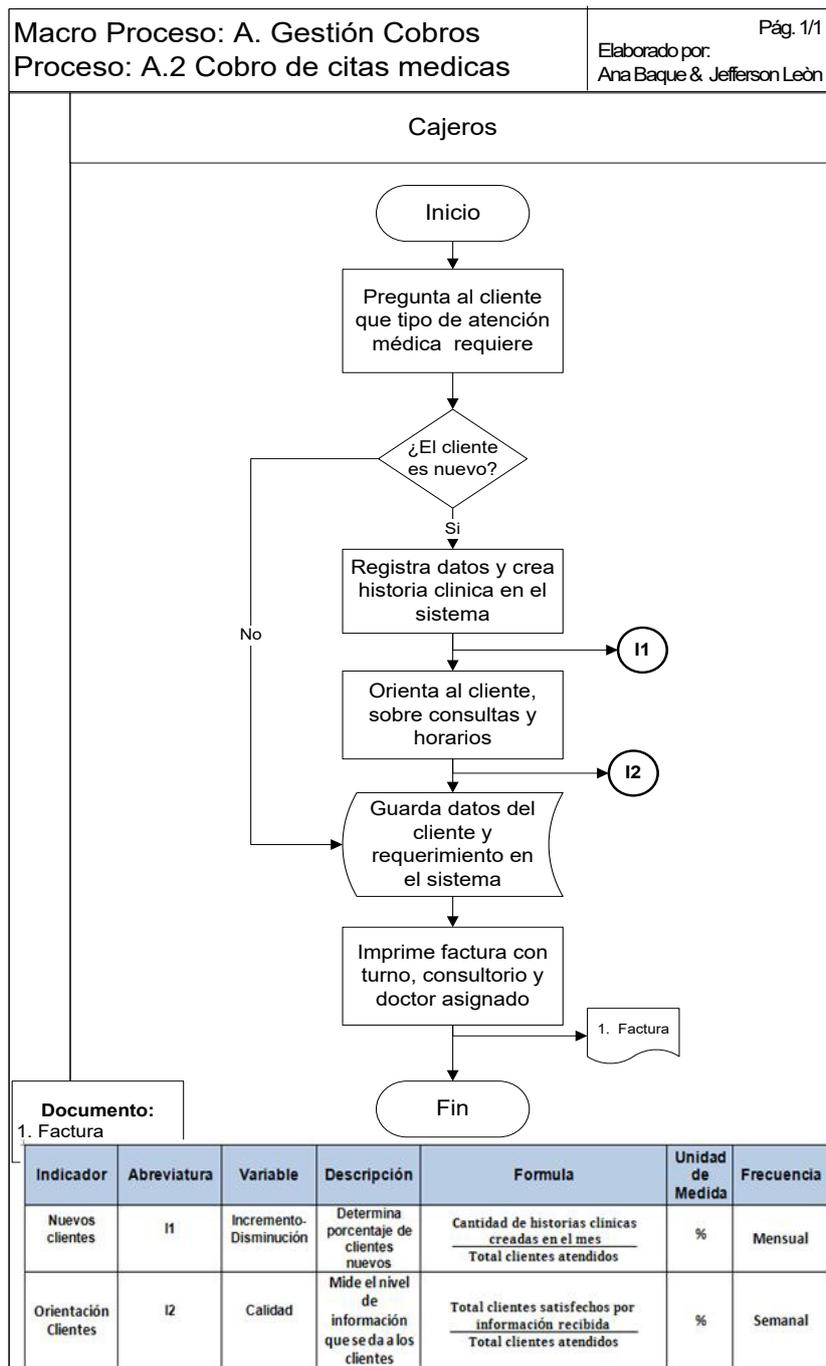
- Recursos Humanos: 3 cajeros
- Recursos Físicos: Área de caja
- Recursos Tecnológicos: Cuentan con 3 computadoras, 3 impresoras, teléfono y sistema multinet

Controles

- Turnos asignados a los cajeros y cuadro de caja después de terminado el turno
- Procedimientos en la atención al cliente

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 14 de 100

Diagrama de flujo



Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 15 de 100

Descripción de las Actividades

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES				
PROCESO: GESTIÓN DE COBROS			CÓDIGO: (A)	
SUBPROCESO: COBRO DE CITAS MÉDICAS			CÓDIGO: (A.2)	
MISIÓN: Atender al clientes de manera que se sienta informado sobre el servicio que espera obtener				
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Pregunta al cliente que tipo de atención medica requiere	Caja	El cliente dice al cajero que atencion desea y que medico desea que lo atienda	Cajero (a)
2	Registra datos y crea historia clinica en el sistema	Caja	Si el cliente es nuevo se debe registrar en el sistema y crear su historia clinica	Cajero (a)
3	Orienta al cliente sobre consultas y horarios	Caja	Cuando es un cliente que no se ha hecho atender antes en el dispensario se le da la respectiva información sobre horarios y consultas	Cajero (a)
4	Guarda datos del cliente y requerimiento en el sistema	Caja	Registro en el sistema servicio requerido por el cliente	Cajero (a)
5	Imprime factura con turno, consultorio y doctor asignado	Caja	Se realiza el cobro en efectivo, y se le da la factura al cliente.	Cajero (a)
Elaborado por :		Revisado por:		Aprobado por:
Ana Baque & Jefferson León		Econ. Julio Aguirre		
Fecha:		Fecha:		Fecha:

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 16 de 100

Análisis de Valor Agregado

ANALISIS DE VALOR AGREGADO									
MACROPROCESO: A. GESTION DE COBROS								Fecha:	
PROCESO: A.2. COBRO DE CITAS MEDICAS								Elaborado por:	
								Ana Baque & Jefferson León	
No.	ACTIVIDAD	VAR		NVA				TIEMPO	
		V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	Tiempo en minutos
1	Pregunta al cliente que tipo de atención medica requiere	1							1
2	Registra datos y crea historia clinica en el sistema		1						2
3	Orienta al cliente sobre consultas y horarios	1							1
4	Guarda datos del cliente y requerimiento en el sistema							1	1
5	Imprime factura con turno, consultorio y doctor asignado	1							1
TOTAL		3	1	0	0	0	0	1	6

SIGLA	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACION ACTUAL		
		No.	Tiempo (Min)	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	3	3	50,00
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	2	33,33
P	PREPARACION	0	0	0,00
E	ESPERA	0	0	0,00
M	MOVIMIENTO	0	0	0,00
I	INSPECCION	0	0	0,00
A	ARCHIVO	1	1	16,67
T.T.	TIEMPO TOTAL	5	6	100,00
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	5		
I.V.A.	INDICE DE VALOR AGREGADO	83,33		

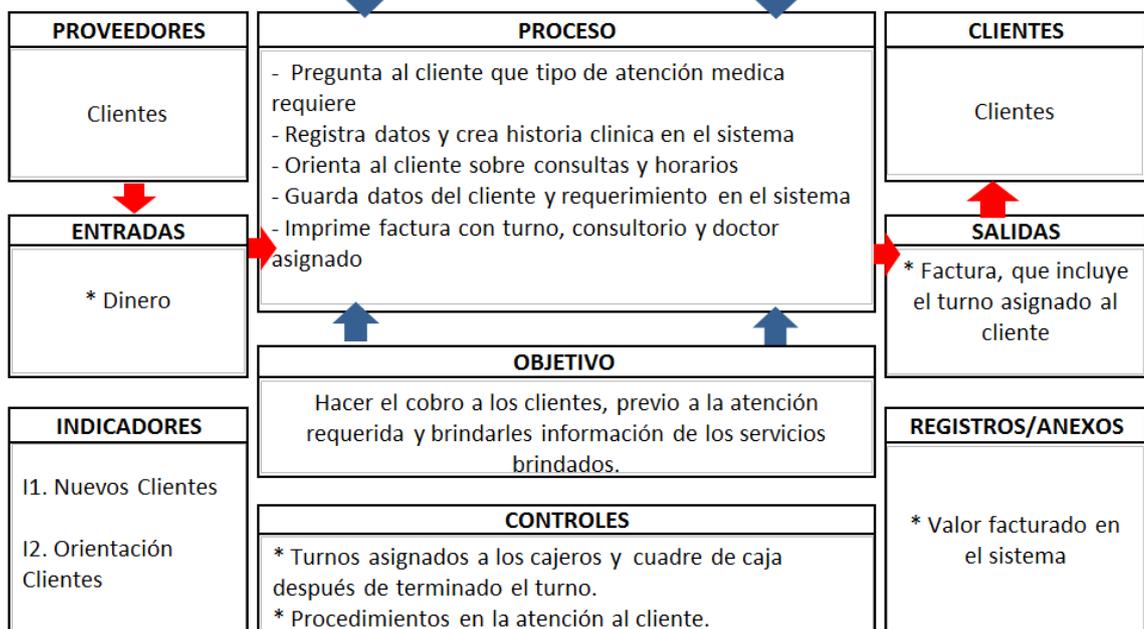
Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 17 de 100

Descripción del Proceso

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: COBRO DE CITAS MÉDICAS	CODIFICACIÓN: A.2	EDICIÓN No.: 1
PROPIETARIO DEL PROCESO: CAJERO (A)	FECHA: ENERO-2012	
ALCANCE: Atender los requerimientos de los clientes, orientarlos de acuerdo a la atención que solicitan y hacer el cobro en efectivo previo a la atención que recibirán.		

RECURSOS	
FISICOS: Área de caja	ECONÓMICOS:
TÉCNICOS: Equipos de computación, sistema multinet RRHH: 3 cajeros	



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Baque & Jefferson León	Econ. Julio Aguirre	
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 18 de 100

5.2. Gestión de Enfermería (B)

La gestión de enfermería se la hace dentro del dispensario de acuerdo a turnos asignados en caja, se atiende al cliente previo a la atención médica que solicitaron, en el cual se toma signos vitales y se atienden casos de emergencia.

5.2.1. Preparación (B.1)

Alcance

El alcance de este proceso es tomar los signos vitales de los pacientes como son: peso, talla, presión arterial y presión arterial. Los datos obtenidos son ingresados en el sistema.

Responsable

Auxiliar de enfermería

Entradas

- Factura.- Documento emitido en caja.

Salidas

El resultado de este proceso es los datos obtenidos de los signos vitales, los cuales se ingresan en el sistema.

Recursos

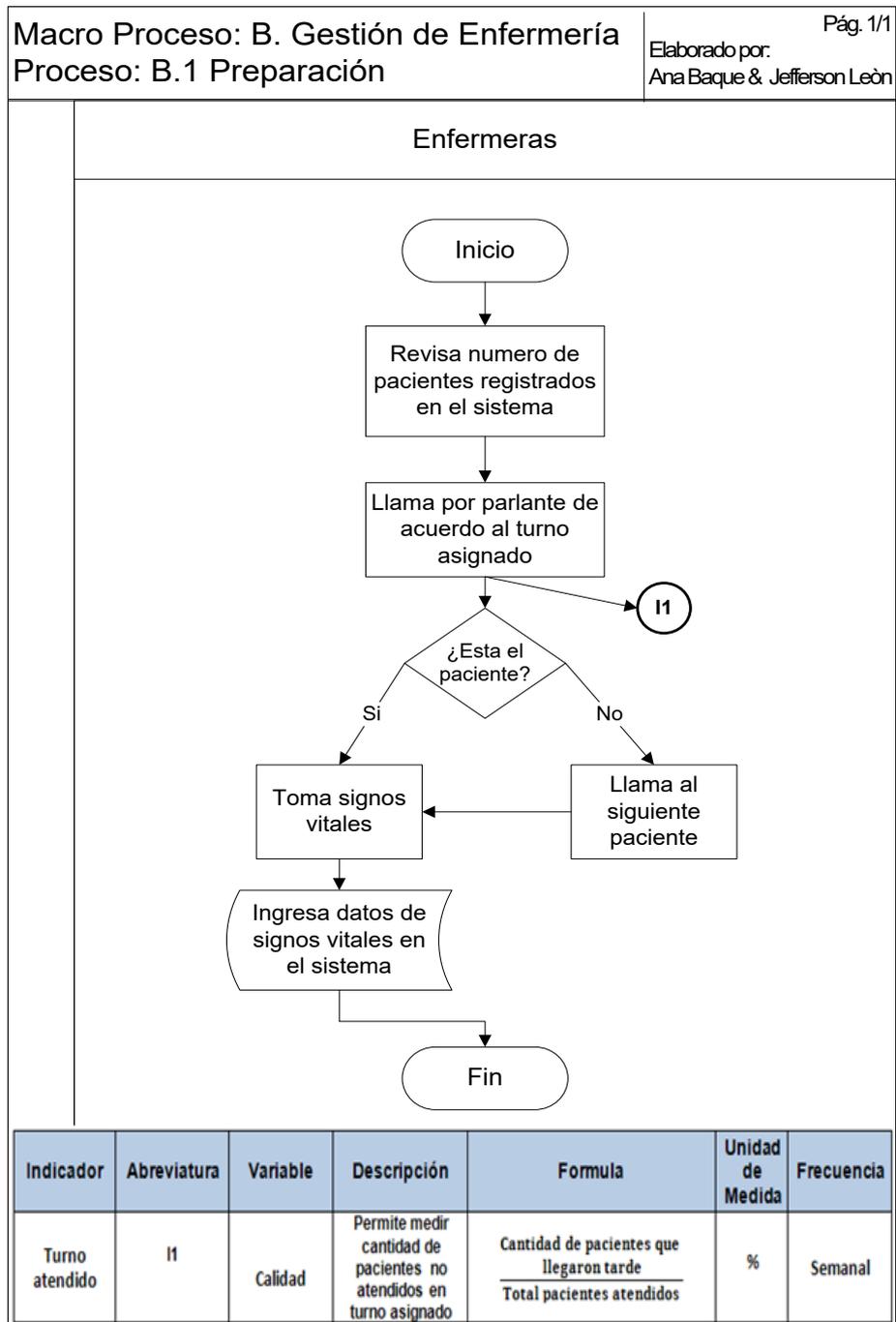
- Recursos Humanos: Jefe de enfermería y 6 auxiliares de enfermería
- Recursos Físicos: Área de enfermería
- Recursos Tecnológicos: Cuentan con computadoras con sistema multinet, equipos médicos para tomar signos vitales.
- Recursos Económicos: Lo que representa la utilización de insumos.

Controles

- La jefa y auxiliares de enfermería son las únicas personas autorizadas a tomar los signos vitales e ingresar los datos al sistema.
- Registro de insumos utilizados

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 19 de 100

Diagrama de flujo



Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 20 de 100

Descripción de las Actividades

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES				
PROCESO: GESTIÓN DE ENFERMERIA			CÓDIGO: (B)	
SUBPROCESO: PREPARACIÓN			CÓDIGO: (B.1)	
MISIÓN: Tomar los signos vitales de los pacientes antes hacerse atender con el médico.				
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Revisa numero de pacientes registrados en el sistema	Enfermería	Revisa el numero de paciente que tienen que atender	Auxiliar de enfermería
2	Llama por parlante de acuerdo al turno asignado	Enfermería	En base al registro de pacientes que se encuentra en el sistema, llama por parlante de acuerdo al turno	Auxiliar de enfermería
3	Toma signos vitales	Enfermería	Tomar la presión arterial del paciente, estatura, peso y temperatura	Auxiliar de enfermería
4	Llama al siguiente paciente	Enfermería	Luego de atención a determinado paciente procede a llamar al siguiente	Auxiliar de enfermería
5	Ingresa datos de signos vitales en el sistema	Enfermería	Luego de tomar los signos vitales, deben ingresar los resultados obtenidos en el sistema, para que el paciente pueda hacerse atender con el médico	Auxiliar de enfermería
Elaborado por :		Revisado por:		Aprobado por:
Ana Baque & Jefferson León		Econ. Julio Aguirre		
Fecha:		Fecha:		Fecha:

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 21 de 100

Análisis de Valor Agregado

ANALISIS DE VALOR AGREGADO									
MACROPROCESO: B. GESTION DE ENFERMERIA							Fecha:		
PROCESO: B.1. PREPARACION							Elaborado por:		
							Ana Baque & Jefferson León		
No.	ACTIVIDAD	VAR		NVA				TIEMPO	
		V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	Tiempo en minutos
1	Revisa numero de pacientes registrados en el sistema			1				1	
2	Llama por parlante de acuerdo al turno asignado	1						1	
3	Toma signos vitales	1						3	
4	Llama al siguiente paciente		1					1	
5	Ingresa datos de signos vitales en el sistema						1	1	
TOTAL		2	1	1	0	0	0	1	7

SIGLA	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACION ACTUAL		
		No.	Tiempo (Min)	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	2	4	57,14
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	1	14,29
P	PREPARACION	1	1	14,29
E	ESPERA	0	0	0,00
M	MOVIMIENTO	0	0	0,00
I	INSPECCION	0	0	0,00
A	ARCHIVO	1	1	14,29
T.T.	TIEMPO TOTAL	5	7	100,00
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	5		
I.V.A.	INDICE DE VALOR AGREGADO	71,43		

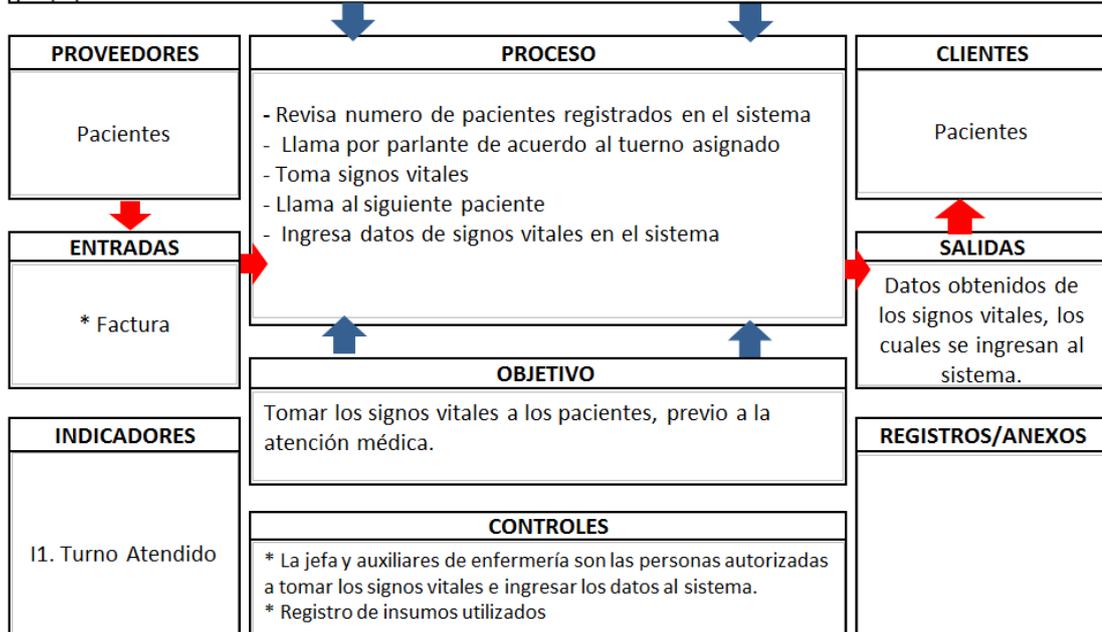
Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 22 de 100

Descripción del Proceso

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: PREPARACIÓN	CODIFICACIÓN: B.1	EDICIÓN No.: 1
PROPIETARIO DEL PROCESO: JEFA Y AUXILIARES DE ENFERMERIA	FECHA: ENERO-2012	
ALCANCE: Tomar los signos vitales de los pacientes como son: peso, talla, presión arterial y presión arterial. Los datos obtenidos son ingresados en el sistema.		

RECURSOS	
FISICOS: Área de enfermería	ECONÓMICOS: La utilización de insumos
TÉCNICOS: Equipos de computación, sistema multinet y equipos médicos	RRHH: Jefa de enfermería y 6 auxiliares



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Baque & Jefferson León	Econ. Julio Aguirre	
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 23 de 100

5.2.2. Emergencia (B.2)

Alcance

El alcance de este proceso es atender a los pacientes que llegan al dispensario en situaciones de emergencia, dar los primeros auxilios, estabilizar al paciente y en caso de necesidad de hospitalización ayudar en su traslado.

Responsable

Jefe y auxiliares de enfermería.

Entradas

- Información proporcionada por parte de la persona acompañante o del mismo paciente sobre su estado o dolencia.

Salidas

El resultado de este proceso es la estabilización del paciente o informe de traslado a un hospital.

Recursos

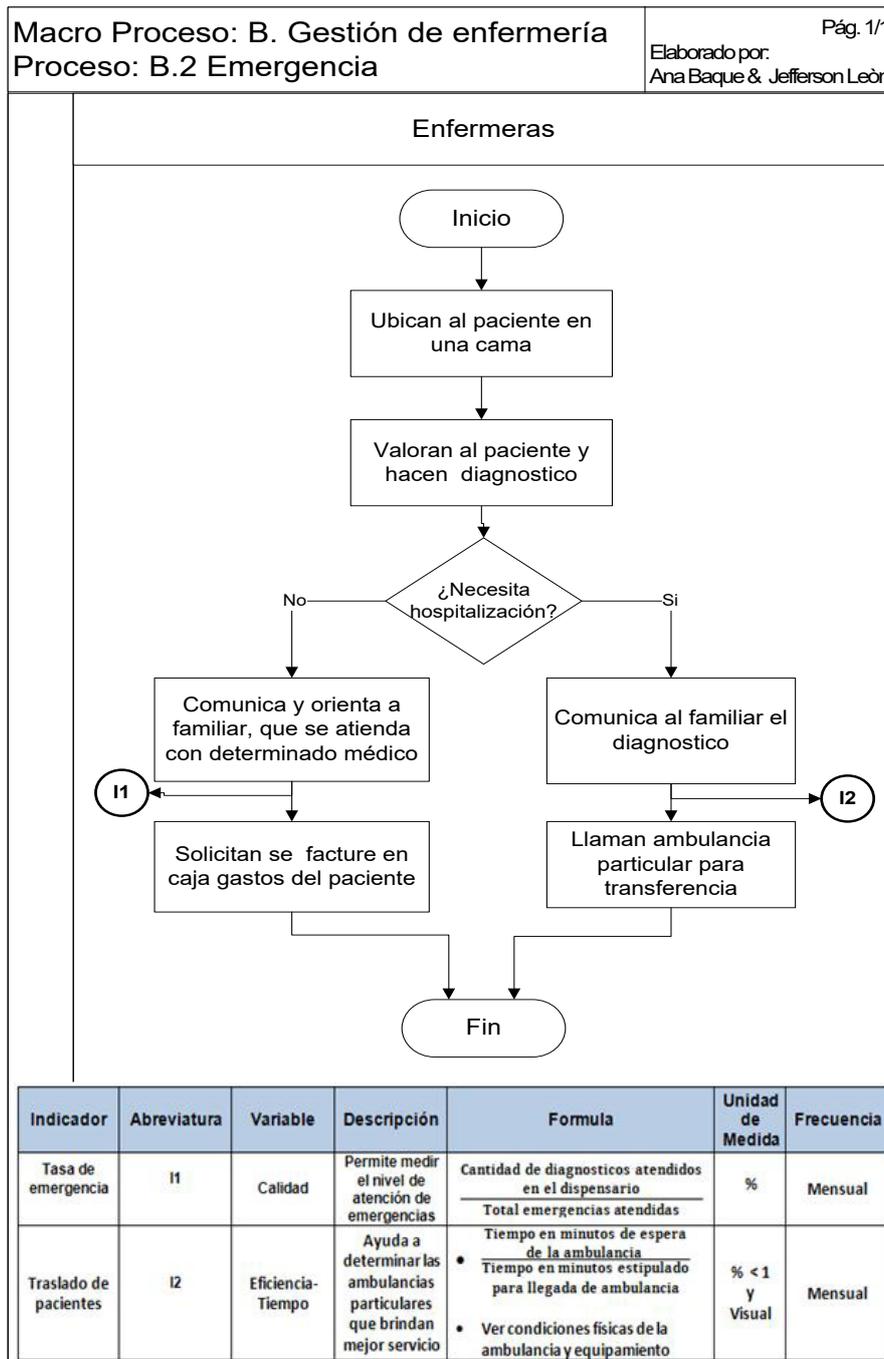
- Recursos Humanos: Jefe de enfermería y 6 auxiliares de enfermería
- Recursos Físicos: Área de enfermería, habitación con camillas.
- Recursos Tecnológicos: Cuentan con computadoras con sistema multinet, equipos médicos.
- Recursos Económicos: Lo que representa la utilización de insumos del área en las emergencias.

Controles

- La jefa y auxiliares de enfermería son las únicas personas autorizadas a tomar los signos vitales e ingresar datos al sistema.
- Registro de insumos utilizados en las emergencias.
- No permitir el ingreso a personal no autorizado a la habitación de emergencias.

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 24 de 100

Diagrama de flujo



Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 25 de 100

Descripción de las Actividades

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES				
PROCESO: GESTIÓN DE ENFERMERIA			CÓDIGO: (B)	
SUBPROCESO: EMERGENCIA			CÓDIGO: (B.2)	
MISIÓN: Dar atención a pacientes que llegan en situación de emergencia de manera rápida.				
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Ubican al paciente en una cama	Enfermería	El paciente pasa directamente a enfermería para ser atendido inmediatamente	Auxiliar y jefa de enfermería
2	Valoran al paciente y hacen diagnóstico	Enfermería	Revisan al paciente para determinar la gravedad de su salud	Auxiliar y jefa de enfermería
3	Comunica y orienta al familiar, que se atiende con determinado médico	Enfermería	El familiar es orientado para ser atendido por un especialista	Auxiliar y jefa de enfermería
4	Comunican al familiar el diagnóstico	Enfermería	El médico comunica al familiar la situación actual del paciente	Auxiliar y jefa de enfermería
5	Llaman a ambulancia para transferencia	Enfermería	En caso de suma gravedad es transferido a un hospital	Auxiliar y jefa de enfermería
6	Solicitan se facture en caja gastos del paciente	Enfermería	Se cobra gastos de lo atendido por el dispensario	Auxiliar y jefa de enfermería
Elaborado por :		Revisado por:		Aprobado por:
Ana Baque & Jefferson León		Econ. Julio Aguirre		
Fecha:		Fecha:		Fecha:

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 26 de 100

Análisis de Valor Agregado

ANALISIS DE VALOR AGREGADO									
MACROPROCESO: B. GESTION DE ENFERMERIA								Fecha:	
PROCESO: B.2. EMERGENCIA								Elaborado por:	
								Ana Baque & Jefferson León	
No.	ACTIVIDAD	VAR		NVA				TIEMPO	
		V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	Tiempo en minutos
1	Ubican al paciente en una cama	1							1
2	Valoran al paciente y hacen diagnostico	1							8
3	Comunica y orienta al familiar, que se atienda con determinado médico		1						3
4	Comunican al familiar el diagnostico	1							2
5	Llaman a ambulancia para transferencia	1							10
6	Solicitan se facture en caja gastos del paciente		1						1
TOTAL		4	2	0	0	0	0	0	25

SIGLA	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACION ACTUAL		
		No.	Tiempo (Min)	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	4	21	84,00
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	2	4	16,00
P	PREPARACION	0	0	0,00
E	ESPERA	0	0	0,00
M	MOVIMIENTO	0	0	0,00
I	INSPECCION	0	0	0,00
A	ARCHIVO	0	0	0,00
T.T.	TIEMPO TOTAL	6	25	100,00
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	25		
I.V.A.	INDICE DE VALOR AGREGADO	100,00		

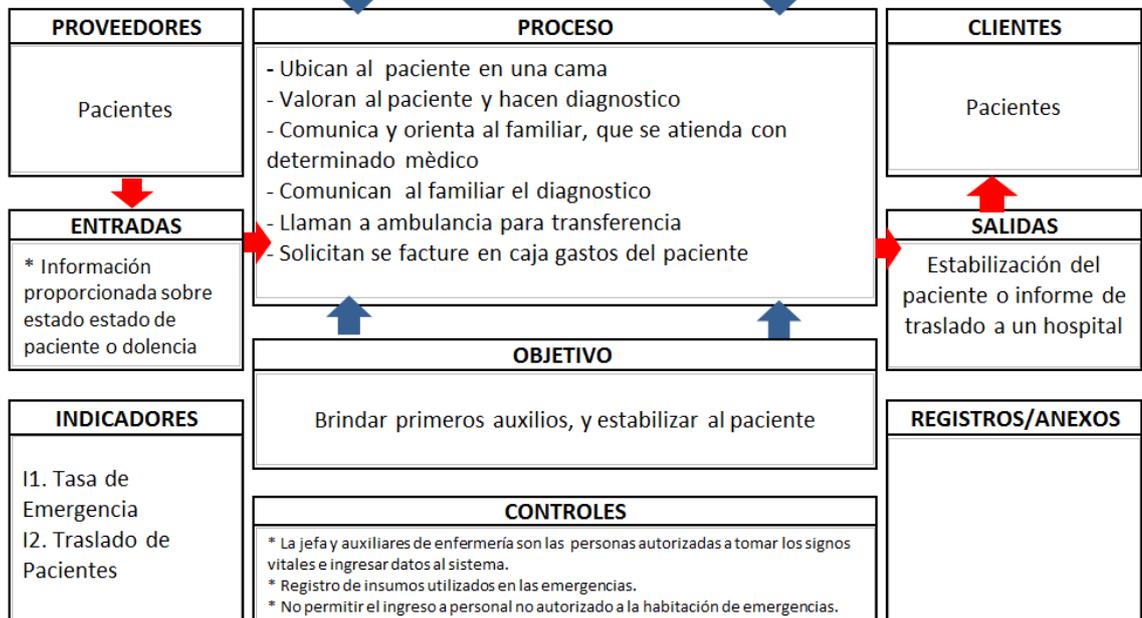
Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 27 de 100

Descripción del Proceso

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: EMERGENCIA	CODIFICACIÓN: B.2	EDICIÓN No.: 1
PROPIETARIO DEL PROCESO: JEFA Y AUXILIARES DE ENFERMERIA	FECHA: ENERO-2012	
ALCANCE: Atender a los pacientes que llegan al dispensario en situaciones de emergencia, dar los primeros auxilios, estabilizar al paciente y en caso de necesidad de hospitalización ayudar en su traslado.		

RECURSOS
FISICOS: Área de enfermería, habitación de emergencias ECONÓMICOS: Utilización de insumos en emergencias TÉCNICOS: Equipos de computación, sistema multinet y equipos médicos RRHH: Jefa de enfermería y 6 auxiliares



Elaborado por: Ana Baque & Jefferson León	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 28 de 100

5.3. Gestión de Atención Médica (C)

La gestión de atención médica se la hace dentro del dispensario de acuerdo a los turnos asignados. Habiendo sido atendidos los pacientes previamente en preparación, se procede a la atención con el médico especialista.

5.3.1. Atención a pacientes (C.1)

Alcance

El alcance de este proceso es atender y chequear a los pacientes, hacer diagnóstico y recetar los medicamentos correspondientes.

Responsable

Médico

Entradas

- Factura.- Documento emitido en caja.

Salidas

- Diagnóstico del médico
- Receta y/o orden de exámenes, radiografías u otra requerimiento que deba hacerse el paciente.

Recursos

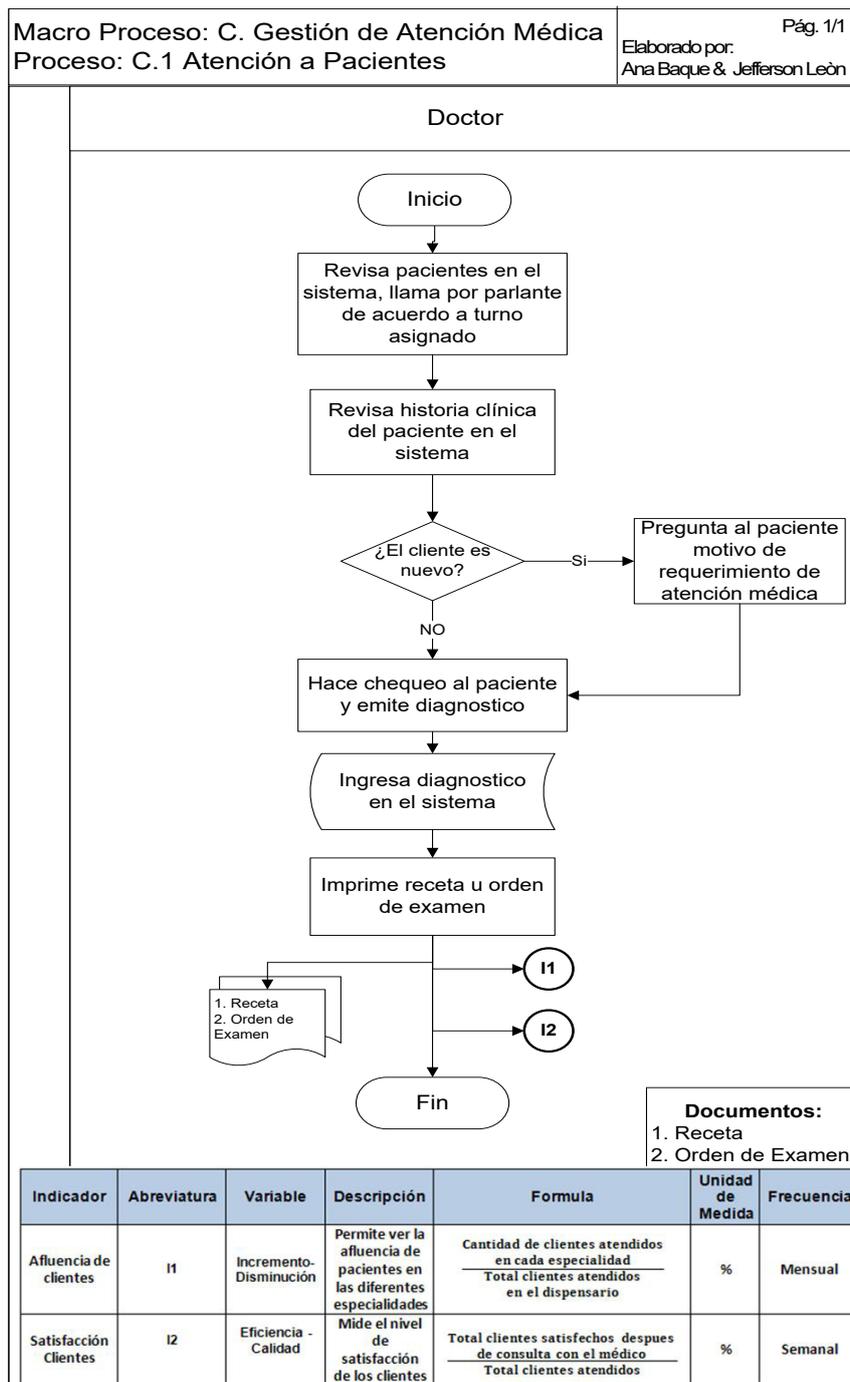
- Recursos Humanos: 1 Médico
- Recursos Físicos: Consultorio
- Recursos Tecnológicos: Cuenta con 1 computadora con sistema multinet, e impresora.
- Recursos Económicos: Lo que representa la utilización de insumos.

Controles

- Solo el médico tratante esta autorizado a ingresar diagnóstico del paciente en el sistema.

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 29 de 100

Diagrama de flujo



Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 30 de 100

Descripción de las Actividades

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES				
PROCESO: GESTIÓN DE ATENCIÓN MÉDICA			CÓDIGO: (C)	
SUBPROCESO: ATENCIÓN A PACIENTES			CÓDIGO: (C.1)	
MISIÓN: Dar atención especializada a los pacientes y hacer diagnóstico respectivo				
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Revisa pacientes en el sistema, llama por parlante de acuerdo a turno asignado	Consultorio médico	Revisa el número de turno del paciente asignado por enfermería	Médico
2	Revisa historia clínica del paciente en el sistema	Consultorio médico	El paciente queda registrado en el sistema por enfermería para ser atendido por el médico	Médico
3	Pregunta al paciente motivo de requerimiento de atención médica	Consultorio médico	Pregunta al paciente para proceder al chequeo médico	Médico
4	Hace chequeo al paciente y emite diagnóstico	Consultorio médico	Informa al paciente resultados del chequeo médico	Médico
5	Ingresa diagnóstico en el sistema	Consultorio médico	Ingresa datos de diagnóstico al sistema	Médico
6	Imprime receta u orden de examen	Consultorio médico	Se entrega al paciente tratamiento a seguir	Médico
Elaborado por :		Revisado por:		Aprobado por:
Ana Baque & Jefferson León		Econ. Julio Aguirre		
Fecha:		Fecha:		Fecha:

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 31 de 100

Análisis de Valor Agregado

ANALISIS DE VALOR AGREGADO									
MACROPROCESO: C. GESTIÓN DE ATENCIÓN MÉDICA							Fecha:		
PROCESO: C.1. ATENCION A PACIENTES							Elaborado por:		
							Ana Baque & Jefferson León		
No.	ACTIVIDAD	VAR		NVA			TIEMPO		
		V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	Tiempo en minutos
1	Revisa pacientes en el sistema, llama por parlante de acuerdo a turno asignado	1						0,3	
2	Revisa historia clínica del paciente en el sistema		1					2	
3	Ingresa datos del paciente en el sistema y motivo de la consulta						1	2	
4	Chequea al paciente y hace diagnostico	1						10	
5	Ingresa diagnostico en el sistema						1	1,3	
6	Imprime receta u orden de examen	1						1	
TOTAL		3	1	0	0	0	0	2	16,6

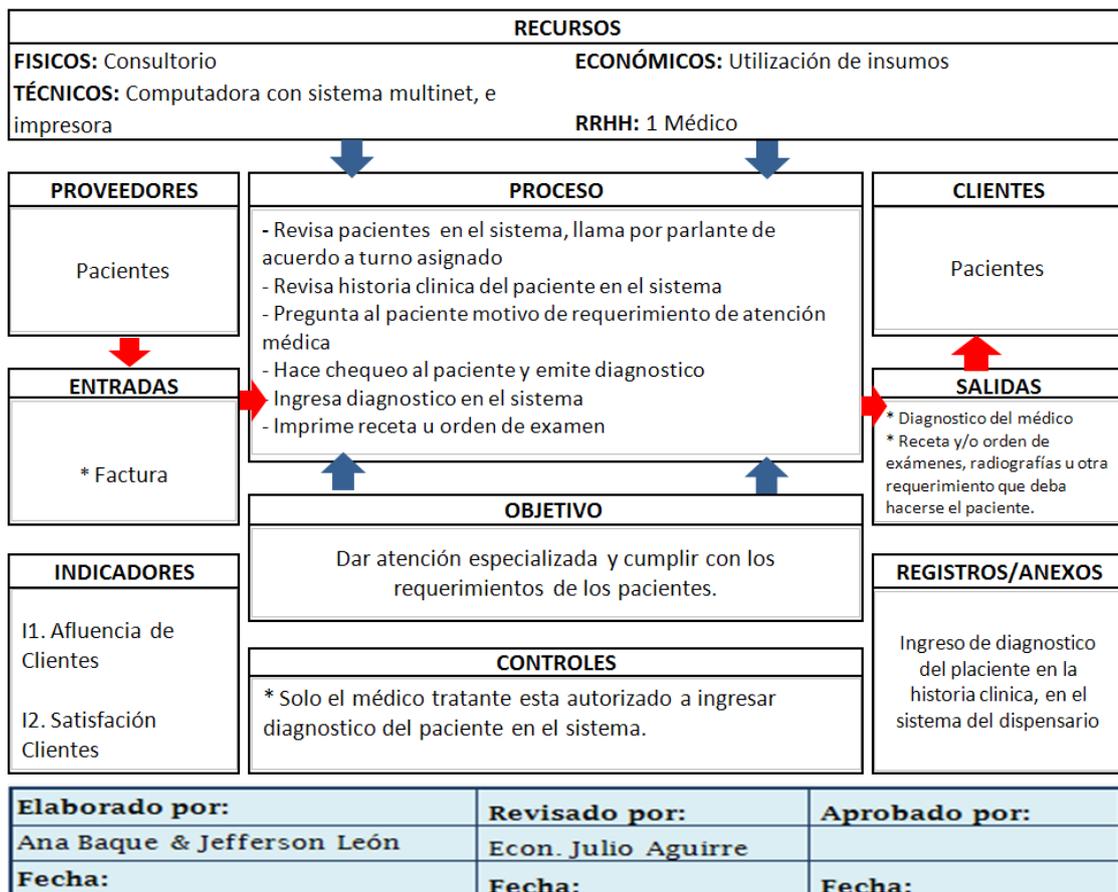
SIGLA	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACION ACTUAL		
		No.	Tiempo (Min)	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	3	11,3	68,07
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	2	12,05
P	PREPARACION	0	0	0,00
E	ESPERA	0	0	0,00
M	MOVIMIENTO	0	0	0,00
I	INSPECCION	0	0	0,00
A	ARCHIVO	2	3,3	19,88
T.T.	TIEMPO TOTAL	6	16,6	100,00
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	13,3		
I.V.A.	INDICE DE VALOR AGREGADO	80,12		

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 32 de 100

Descripción del Proceso

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: ATENCIÓN A PACIENTES	CODIFICACIÓN: C.1	EDICIÓN No.: 1
PROPIETARIO DEL PROCESO: MÉDICO	FECHA: ENERO-2012	
ALCANCE: Atender y chequear a los pacientes, hacer diagnóstico y recetar los medicamentos correspondientes.		



Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 33 de 100

5.4. Gestión de Compras (D)

La gestión de compras en el dispensario abarca la compra de medicinas, insumos y su respectivo almacenaje en el centro de distribución (bodega), estos procesos son de vital importancia, ya que provee al dispensario lo necesario para la atención al cliente.

5.4.1. Compra de medicinas (D.1)

Alcance

El alcance de este proceso es realizar las compras necesarias de medicinas, contactando los mejores proveedores y de esta manera tener stock suficiente en la farmacia y en la bodega.

Responsable

Jefe de Compras

Entradas

- Reporte de ingresos y salidas.- Reporte mensual que muestra el movimiento de los medicamentos en la farmacia.
- Tabla de bonificaciones.- Ofertas o descuentos que dan los proveedores.
- Proforma.- Documento que detalla el precio de los medicamentos

Salidas

La salida de este proceso es la orden de compra, documento en el que se detalla los productos requeridos por el departamento de compras con los precios correspondientes.

Recursos

- Recursos Humanos: Jefe de Compras, Asistente de Compras
- Recursos Físicos: Departamento de Compras
- Recursos Tecnológicos: Cuentan con 2 computadoras con sistema multinet e internet.
- Recursos Económicos: Lo que representa la utilización de suministros de oficinas para este proceso.

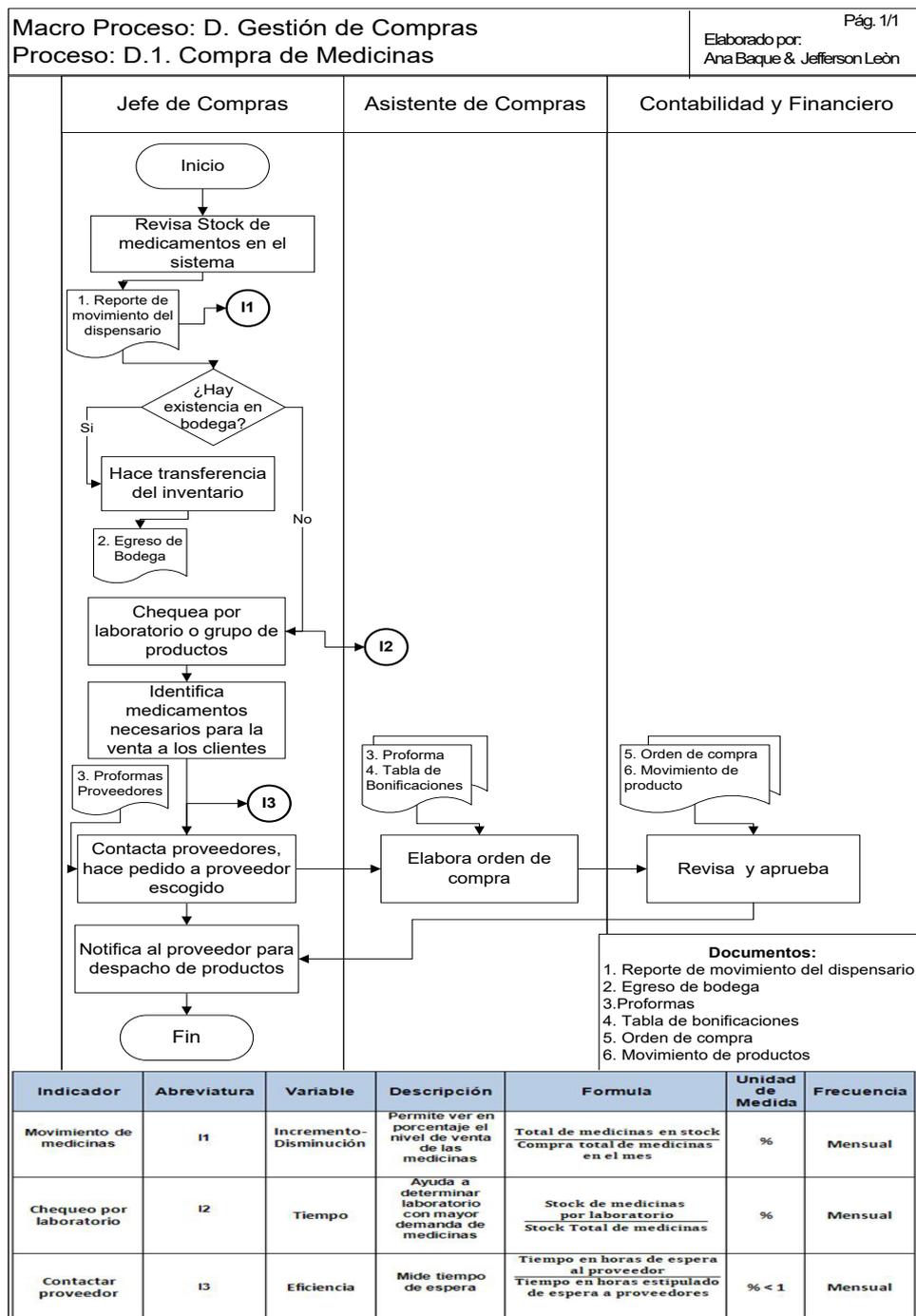
Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 34 de 100

Controles

- Manual de funciones.- Indica las funciones de cada una de las personas que trabajan en el departamento.
- Políticas para proveedores.- Elegir proveedores que den mejores ofertas y/o descuentos y calidad en su servicio.
- Procedimientos de compras.- Guía que indica la forma adecuada de hacer las compras de acuerdo a las necesidades.

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 35 de 100

Diagrama de flujo



Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 36 de 100

Descripción de las Actividades

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES				
PROCESO: GESTIÓN DE COMPRAS			CÓDIGO: (D)	
SUBPROCESO: COMPRA DE MEDICINAS			CÓDIGO: (D.1)	
MISIÓN: Comprar medicinas necesarias y de calidad, analizando los precios mas convenientes.				
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Revisa Stock de medicamentos en el sistema	Compras	De acuerdo a lo requerido por el dispensario	Jefe de Compras
2	Hace transferencia del inventario	Compras	Transfiere lo requerido por el dispensario en caso de existir en stock	Jefe de Compras
3	Chequea por laboratorio o grupo de productos	Compras	Cotiza lo requerido previo a la compra	Jefe de Compras
4	Identifica necesidades, contacta proveedores	Compras	Luego de cotizar, llama al proveedor elegido de acuerdo a las bonificaciones obtenidas	Jefe de Compras
5	Hace pedido a proveedor escogido	Compras	Hace pedido al proveedor de lo requerido	Jefe de Compras
6	Elabora orden de compra	Compras	Documenta la compra para el despacho inmediato	Jefe de Compras
7	Revisa y aprueba	Contabilidad y financiero	Analiza lo requerido y procede a autorizarlo	Contador
8	Notifica al proveedor para despacho de productos	Compras	Pide lo que requirio al proveedor para su despacho inmediato de ser necesario	Jefe de Compras
Elaborado por :		Revisado por:		Aprobado por:
Ana Baque & Jefferson León		Econ. Julio Aguirre		
Fecha:		Fecha:		Fecha:

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 37 de 100

Análisis de Valor Agregado

ANALISIS DE VALOR AGREGADO									
MACROPROCESO: E. GESTION DE COMPRAS							Fecha:		
PROCESO: D.1. COMPRA DE MEDICINAS							Elaborado por:		
							Ana Baque & Jefferson Leòn		
No.	ACTIVIDAD	VAR		NVA			TIEMPO		
		V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	Tiempo en minutos
1	Revisa Stock de medicamentos en el sistema					1		60	
2	Hace transferencia del inventario				1			60	
3	Chequea por laboratorio o grupo de productos					1		120	
4	Identifica medicamentos necesarios para la venta a los clientes	1						720	
5	Contacta proveedores, hace pedido a proveedor		1					1440	
6	Elabora orden de compra			1				30	
7	Revisa y aprueba				1			60	
8	Notifica al proveedor para despacho de productos		1					15	
TOTAL		1	2	1	1	1	2	0	2505

SIGLA	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACION MEJORADA		
		No.	Tiempo (Min)	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	1	720	28,74
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	2	1455	58,08
P	PREPARACION	2	30	1,20
E	ESPERA	1	60	2,40
M	MOVIMIENTO	1	60	2,40
I	INSPECCION	2	180	7,19
A	ARCHIVO	0	0	0,00
T.T.	TIEMPO TOTAL	9	2505	100,00
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	2175		
I.V.A.	INDICE DE VALOR AGREGADO	86,83		

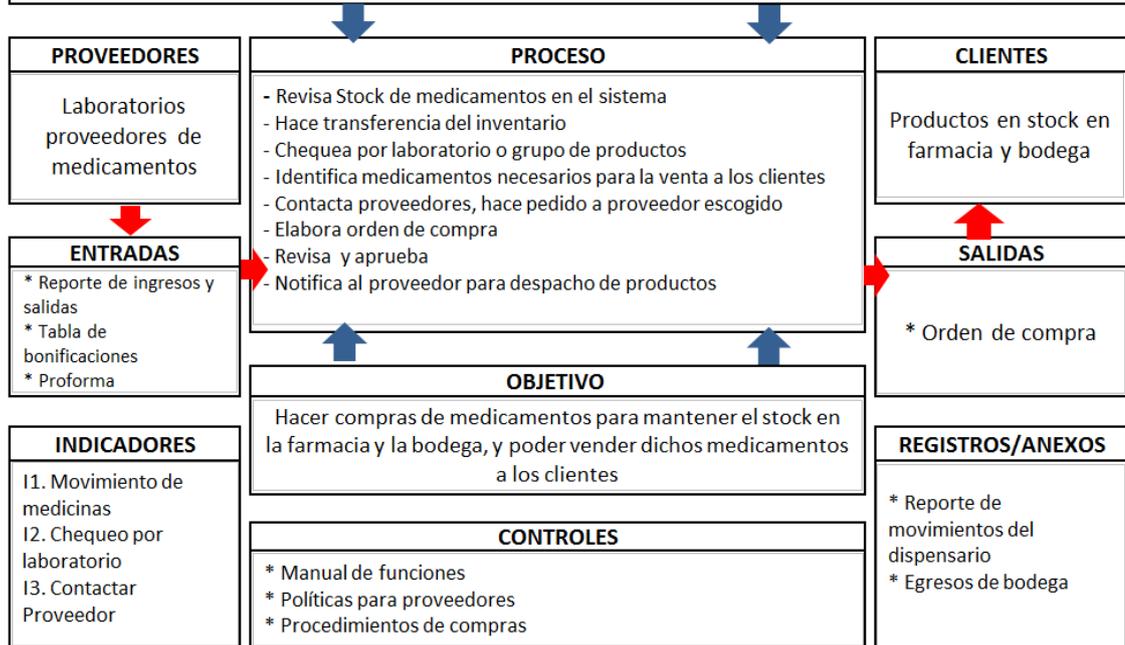
Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 38 de 100

Descripción del Proceso

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: COMPRA DE MEDICINAS	CODIFICACIÓN: D.1	EDICIÓN No.: 1
PROPIETARIO DEL PROCESO: JEFE DE COMPRAS	FECHA: ENERO-2012	
ALCANCE: Realizar las compras necesarias de medicinas, contactando los mejores proveedores y de esta manera tener stock suficiente en la farmacia y en la bodega		

RECURSOS	
FISICOS: Departamento de Compras	ECONÓMICOS: Utilización de suministros de oficinas
TÉCNICOS: Computadoras con sistema multinet, e internet	RRHH: Jefe de Compras, 1 Asistente de Compras



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Baque & Jefferson León	Econ. Julio Aguirre	
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 39 de 100

5.4.2. Compra de insumos (D.2)

Alcance

El alcance de este proceso es realizar las compras necesarias de insumos, contactando mejores proveedores o distribuidores y de esta manera proveer de insumos necesarios al área de enfermería, laboratorio y tener stock en la bodega.

Responsable

Jefe de Compras

Entradas

- Orden de Requisición.- Documento que detalla el requerimiento de insumos del dispensario.
- Tabla de bonificaciones.- Ofertas o descuentos que dan los proveedores o distribuidores.
- Proforma.- Documento que detalla el precio de los insumos.

Salidas

La salida de este proceso es la orden de compra, documento en el que se detalla los productos requeridos por el departamento de compras con los precios correspondientes.

Recursos

- Recursos Humanos: Jefe de Compras, Asistente de Compras
- Recursos Físicos: Departamento de Compras
- Recursos Tecnológicos: Cuentan con 2 computadoras con sistema multinet e internet.
- Recursos Económicos: Lo que representa la utilización de suministros de oficinas para este proceso.

Controles

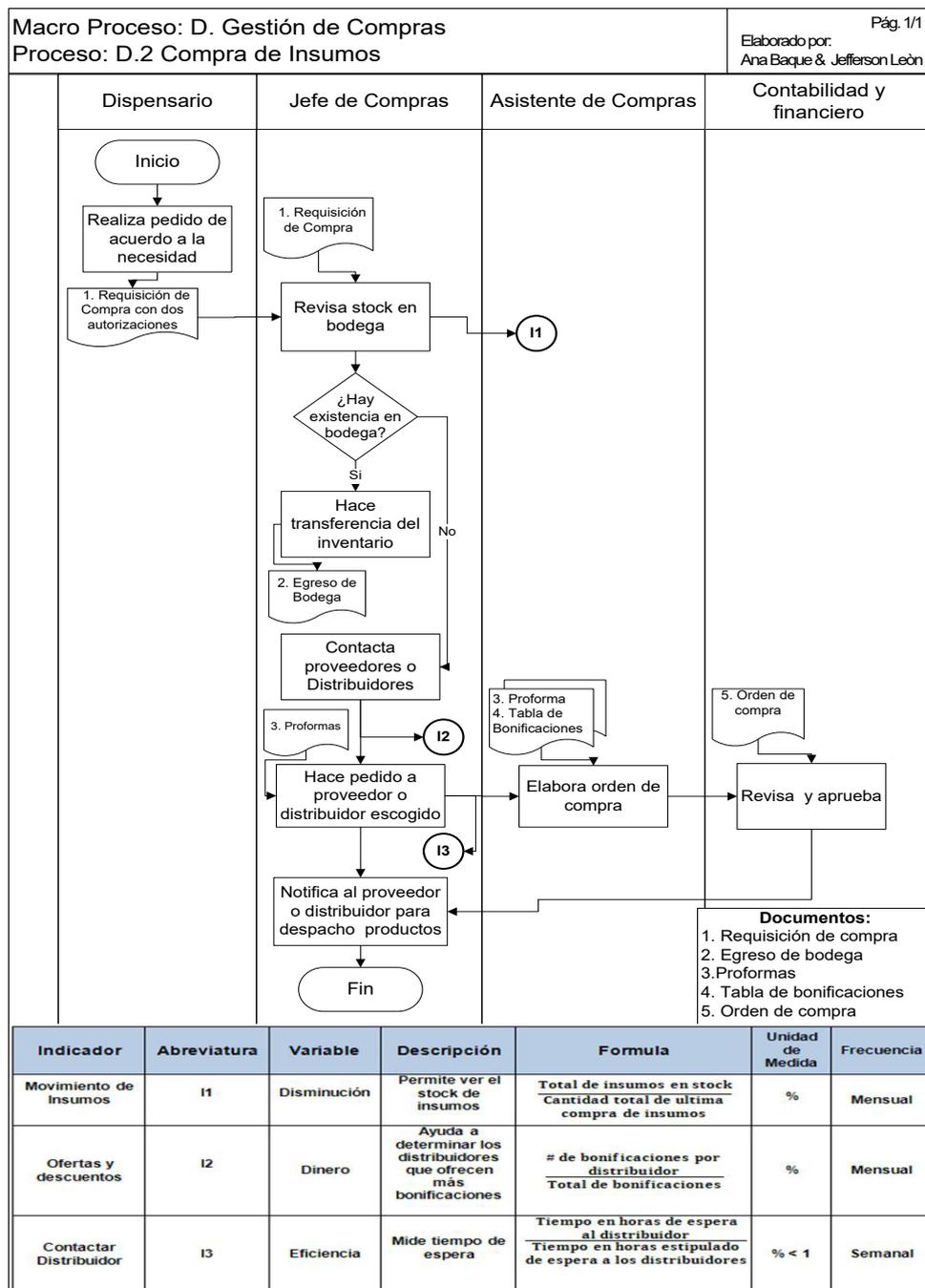
- Manual de funciones.- Indica las funciones de cada una de las personas que trabajan en el departamento.

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 40 de 100

- Políticas para proveedores.- Elegir proveedores o distribuidores que den mejores ofertas y/o descuentos y calidad en su servicio.
- Procedimientos de compras.- Guía que indica la forma adecuada de hacer las compras de acuerdo a las necesidades.

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 41 de 100

Diagrama de flujo



Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 42 de 100

Descripción de las Actividades

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES				
PROCESO: GESTIÓN DE COMPRAS			CÓDIGO: (D)	
SUBPROCESO: COMPRA DE INSUMOS			CÓDIGO: (D.2)	
MISIÓN: Comprar insumos necesarios y de calidad, analizando los precios mas convenientes.				
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Realiza pedido de acuerdo a la necesidad	Compras	El dispensario informa la necesidad y requerimiento a compras y envia orden de requisición	Jefe de Compras
2	Revisa stock en bodega	Compras	Se revisa existencia de insumos requeridos en bodega	Jefe de Compras
3	Hace transferencia del inventario	Compras	En caso de existir tener insumos requeridos en existencia se transfiere al dispensario	Jefe de Compras
4	Contacta proveedores o distribuidores	Compras	Llama via telefonica o a los proveedores	Jefe de Compras
5	Hace pedido a proveedor o distribuidor escogido	Compras	Pide al proveedor o distribuidor escogido los insumos requeridos	Jefe de Compras
6	Elabora orden de compra	Compras	Documenta la compra para el despacho inmediato	Jefe de Compras
7	Revisa y aprueba	Contabilidad y financiero	Analiza lo requerido y procede a autorizarlo	Contador
8	Notifica al proveedor para despacho de productos	Compras	Pide lo que requirio via telefonica o mail al proveedor para su despacho inmediato de ser necesario	Jefe de Compras
Elaborado por :		Revisado por:		Aprobado por:
Ana Baque & Jefferson León		Econ. Julio Aguirre		
Fecha:		Fecha:		Fecha:

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 43 de 100

Análisis de Valor Agregado

ANALISIS DE VALOR AGREGADO									
MACROPROCESO: E. GESTION DE COMPRAS								Fecha:	
PROCESO: D.2. COMPRA DE INSUMOS								Elaborado por:	
								Ana Baque & Jefferson León	
		VAR		NVA				TIEMPOS	
		V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	Tiempo en minutos
1	Realiza pedido de acuerdo a la necesidad		1						30
2	Revisa stock en bodega						1		30
3	Hace transferencia del inventario					1			60
4	Contacta proveedores o distribuidores			1					1440
5	Hace pedido a proveedor o distribuidor escogido		1						1440
6	Elabora orden de compra			1					30
7	Revisa y aprueba				1				60
8	Notifica al proveedor para despacho de productos		1						15
TOTAL		0	3	2	1	1	1	0	3105

SIGLA	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACION MEJORADA		
		No.	Tiempo (Min)	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	3	1485	47,83
P	PREPARACION	2	1470	47,34
E	ESPERA	1	60	1,93
M	MOVIMIENTO	1	60	1,93
I	INSPECCION	1	30	0,97
A	ARCHIVO	0	0	0,00
T.T.	TIEMPO TOTAL	8	3105	100,00
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	1485		
I.V.A.	INDICE DE VALOR AGREGADO	47,83		

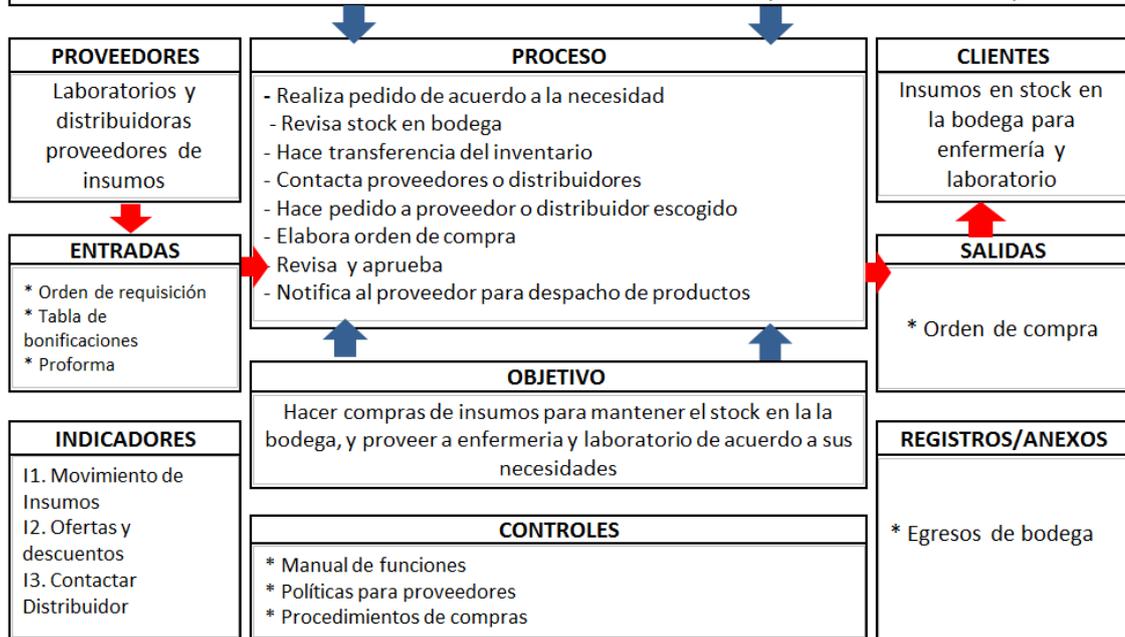
Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 44 de 100

Descripción del Proceso

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: COMPRA DE INSUMOS	CODIFICACIÓN: D.2	EDICIÓN No.: 1
PROPIETARIO DEL PROCESO: JEFE DE COMPRAS	FECHA: ENERO-2012	
ALCANCE: Realizar las compras necesarias de insumos, contactando mejores proveedores o distribuidores y de esta manera proveer de insumos necesarios al área de enfermería, laboratorio y tener stock en la bodega		

RECURSOS	
FISICOS: Departamento de Compras	ECONÓMICOS: Utilización de suministros de oficinas
TÉCNICOS: Computadoras con sistema multinet, e internet	RRHH: Jefe de Compras, 1 Asistente de Compras



Elaborado por: Ana Baque & Jefferson León	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 45 de 100

5.4.3. Almacenaje (D.3)

Alcance

El alcance de este proceso es almacenar los medicamentos e insumos en el centro de distribución (bodega), verificando la consistencia, fechas y lo que ingrese, sea lo que este reflejado en la orden de compra y en la factura.

Responsable

Bodeguero

Entradas

- Orden de compra.- Documento en el que se detalla los productos requeridos por el departamento de compras con los precios correspondientes.
- Factura.- Documento en el que consta los precios de los medicamentos y el valor total a pagar.

Salidas

La salida de este proceso es el almacenamiento de los medicamentos e insumos, el cual consta en documento de ingreso a bodega.

Recursos

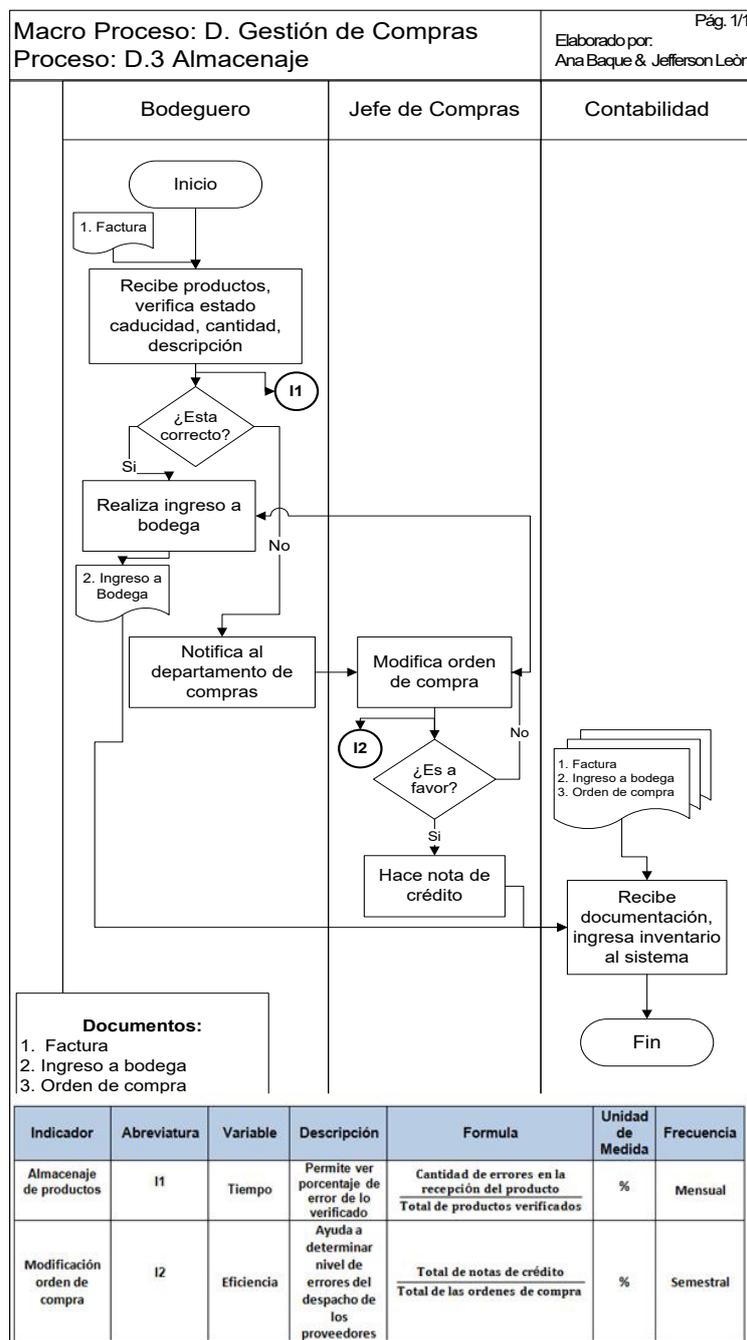
- Recursos Humanos: Bodeguero
- Recursos Físicos: Área del Centro de distribución(bodega)
- Recursos Tecnológicos: Cuentan con 1 computadoras con sistema multinet.

Controles

- Manual de funciones.- Indica las funciones de cada una de las personas que trabajan en el departamento.
- Procedimientos de bodega.- Guía que indica la forma adecuada de hacer el almacenamiento en la bodega.

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 46 de 100

Diagrama de flujo



Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 47 de 100

Descripción de las Actividades

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES				
PROCESO: GESTIÓN DE COMPRAS			CÓDIGO: (D)	
SUBPROCESO: ALMACENAJE			CÓDIGO: (D.3)	
MISIÓN: Realizar el almacenamiento de medicamentos e insumos y verificar que este correcto.				
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Recibe productos, verifica estado, caducidad, cantidad, descripción	Bodega	Se verifica la calidad del producto, y que este de acuerdo a lo que se requirió	Jefe de Compras
2	Realiza ingreso a bodega	Bodega	Procede a hacer el ingreso de manera ordenada	Jefe de Compras
3	Notifica al departamento de compras	Bodega	Avisa de la existencia a compras para su utilización	Jefe de Compras
4	Modifica orden de compra	Bodega	En caso de no cumplir con lo requerido se modifica la orden de compra	Jefe de Compras
5	Hace nota de crédito	Bodega	Se hace nota de crédito en caso de que el proveedor haya equivocado en el cobro	Jefe de Compras
6	Recibe documentación, ingresa inventario al sistema	Contabilidad y financiero	Ingresa al sistema la existencia para su utilización.	Tesorería
Elaborado por :		Revisado por:		Aprobado por:
Ana Baque & Jefferson León		Econ. Julio Aguirre		
Fecha:		Fecha:		Fecha:

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 48 de 100

Análisis de Valor Agregado

ANALISIS DE VALOR AGREGADO									
MACROPROCESO: D. GESTIÓN DE COMPRAS								Fecha:	
PROCESO: D.3 ALMACENAJE								Elaborado por:	
								Ana Baque & Jefferson Leòn	
No.	ACTIVIDAD	VAR		NVA				TIEMPO	
		V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	Tiempo en minutos
1	Recibe productos, verifica estado, caducidad, cantidad, descripción						1		45
2	Realiza ingreso a bodega		1						60
3	Notifica al departamento de compras					1			15
4	Modifica orden de compra		1						30
5	Hace nota de crédito			1					15
6	Recibe documentación, ingresa inventario al sistema							1	45
TOTAL		0	2	1	0	1	1	1	210

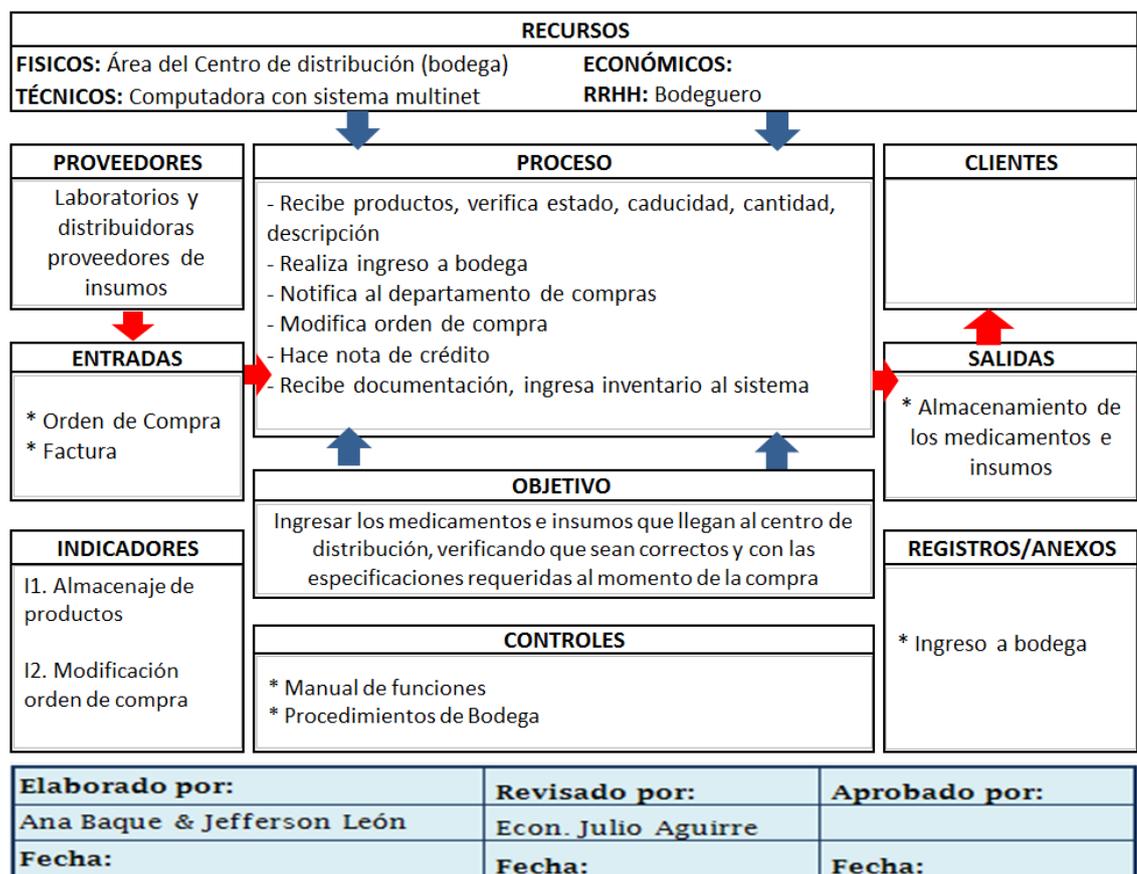
SIGLA	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SIMULACION ACTUAL		
		No.	Tiempo(Min)	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	2	90	42,86
P	PREPARACION	1	15	7,14
E	ESPERA	0	0	0,00
M	MOVIMIENTO	1	15	7,14
I	INSPECCION	1	45	21,43
A	ARCHIVO	1	45	21,43
T.T.	TIEMPO TOTAL	6	210	100,00
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	90		
I.V.A.	INDICE DE VALOR AGREGADO	42,86		

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 49 de 100

Descripción del Proceso

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: ALMACENAJE	CODIFICACIÓN: D.3	EDICIÓN No.: 1
PROPIETARIO DEL PROCESO: BODEGUERO	FECHA: ENERO-2012	
ALCANCE: Almacenar los medicamentos e insumos en el centro de distribución (bodega), verificando la consistencia, fechas y lo que ingrese, sea lo que este reflejado en la orden de compra y en la factura		



Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 50 de 100

5.5. Gestión de Contabilidad y Financiero (E)

La gestión de contabilidad y financiero abarca la realización de rol de pagos, acreditación en cuentas y los inventarios, estos procesos son efectuados en el departamento de contabilidad, que además se encarga de la parte financiera.

5.5.1. Rol de pagos (E.1)

Alcance

El alcance de este proceso es realizar y emitir mensualmente los roles de pagos de los empleados con el respectivo detalle del sueldo y descuentos en caso de haberlo.

Responsable

Tesorería

Entradas

- Cuentas por cobrar a empleados
 - Prestamos
 - Farmacia
 - Atención médica
- Registro de multas por atrasos.- Se cobra un porcentaje como multa por cada atraso de los empleados.

Salidas

La salida de este proceso es el rol de pagos para cada uno de los empleados.

Recursos

- Recursos Humanos: Persona encargada de tesorería
- Recursos Físicos: Departamento de Contabilidad
- Recursos Tecnológicos: Cuenta con 1 computadoras con sistema multinet.
- Recursos Económicos: Lo que representa la utilización de suministros de oficinas para este proceso.

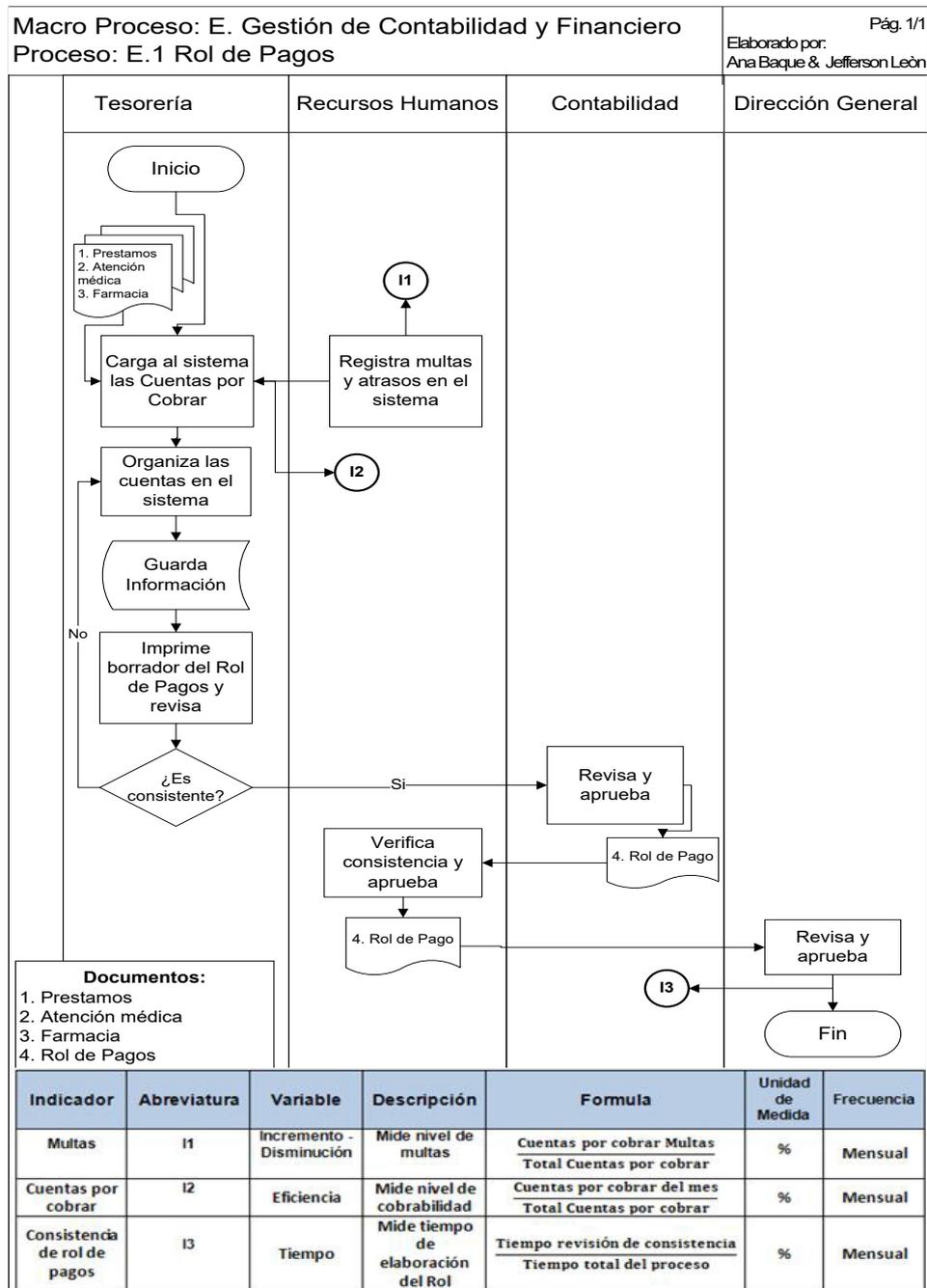
Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 51 de 100

Controles

- Manual de funciones.- Indica las funciones de cada una de las personas que trabajan en el departamento.
- Políticas y procedimientos del departamento de Contabilidad.

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 52 de 100

Diagrama de flujo



Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 53 de 100

Descripción de las Actividades

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES				
PROCESO: GESTIÓN DE CONTABILIDAD Y FINANCIERO			CÓDIGO: (E)	
SUBPROCESO: ROL DE PAGOS			CÓDIGO: (E.1)	
MISIÓN: Realizar el rol de pagos del mes para cada uno de los empleados				
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Carga al sistema las cuentas por cobrar	Contabilidad y financiero	Se ingresa en el sistema todas las cuentas pendientes del mes de los empleados ya sea por prestamos, farmacia o atención médica	Tesorería
2	Registra multas y atrasos en el sistema	Recursos Humanos	Saca reporte mensual de multas por atrasos o registro de faltas	Jefe de Recursos Humanos
3	Organiza las cuentas en el sistema	Contabilidad y financiero	Se realiza una validacion de manera que todas las cuentas queden organizadas	Tesorería
4	Guarda información	Contabilidad y financiero	Hace click en guardar para que la información se registre en el sistema	Tesorería
5	Imprime borrador del rol de pagos y revisa	Contabilidad y financiero	Imprime rol de pagos y se verifica consistencia	Tesorería
6	Revisa y aprueba	Contabilidad y financiero	Revisión junto con el contador para su respectiva aprobación	Tesorería
7	Aprueba	Dirección General	Firma los roles de pago	Director general
Elaborado por :		Revisado por:		Aprobado por:
Ana Baque & Jefferson León		Econ. Julio Aguirre		
Fecha:		Fecha:		Fecha:

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 54 de 100

Análisis de Valor Agregado

ANALISIS DE VALOR AGREGADO									
MACROPROCESO: E. GESTIÓN DE CONTABILIDAD Y FINANCIERO							Fecha:		
PROCESO: E.1. ROL DE PAGOS							Elaborado por:		
							Ana Baque & Jefferson Leòn		
No.	ACTIVIDAD	VAR		NVA				TIEMPO	
		V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	Tiempo en minutos
1	Carga al sistema las cuentas por cobrar		1					180	
2	Registra multas y atrasos en el sistema				1			120	
3	Organiza las cuentas en el sistema			1				30	
4	Guarda información						1	1	
5	Imprime borrador del rol de pagos y revisa					1		30	
6	Revisa y aprueba					1		30	
7	Verifica consistencia y aprueba					1		60	
8	Revisa y aprueba					1		1440	
TOTAL		0	1	1	0	1	4	1	1891

SIGLA	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACION ACTUAL		
		No.	Tiempo (Min)	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	180	9,52
P	PREPARACION	1	30	1,59
E	ESPERA	0	0	0,00
M	MOVIMIENTO	1	120	6,35
I	INSPECCION	4	1560	82,50
A	ARCHIVO	1	1	0,05
T.T.	TIEMPO TOTAL	8	1891	100,00
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	180		
I.V.A.	INDICE DE VALOR AGREGADO	9,52		

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 55 de 100

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: ROL DE PAGOS	CODIFICACIÓN: E.1	EDICIÓN No.: 1
PROPIETARIO DEL PROCESO: TESORERIA	FECHA: ENERO-2012	
ALCANCE: Realizar y emitir mensualmente los roles de pagos de los empleados con el respectivo detalle del sueldo y descuentos en caso de haberlo		

RECURSOS		
FISICOS: Departamento de Contabilidad		ECONÓMICOS: Utilización de suministros de oficina
TÉCNICOS: Computadora con sistema multinet		RRHH: Persona encargada de tesorería
PROVEEDORES	PROCESO	CLIENTES
Empleados del Dispensario	<ul style="list-style-type: none"> - Carga al sistema las cuentas por cobrar - Registra multas y atrasos en el sistema - Organiza las cuentas en el sistema - Guarda información - Imprime borrador del rol de pagos y revisa - Revisa y aprueba Verifica consistencia y aprueba - Revisa y aprueba 	Empleados del Dispensario
ENTRADAS		SALIDAS
<ul style="list-style-type: none"> * Cuentas por cobrar a empleados * Registro de multas por atrasos 		<ul style="list-style-type: none"> * Rol de pagos para cada uno de los empleados
INDICADORES	OBJETIVO	REGISTROS/ANEXOS
<ul style="list-style-type: none"> I1. Multas I2. Cuentas por Cobrar I3. Consistencia de rol de pagos 	Emitir el rol de pagos de los empleados todos los meses con el detalle de su sueldo	<ul style="list-style-type: none"> * Prestamos * Farmacia * Atención médica
	CONTROLES	
	<ul style="list-style-type: none"> * Manual de funciones * Políticas y procedimientos del departamento de Contabilidad 	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Baque & Jefferson León	Econ. Julio Aguirre	
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 56 de 100

5.5.2. Acreditación en cuentas (E.2)

Alcance

El alcance de este proceso es realizar la acreditación de los sueldos de los empleados y médicos en sus respectivas cuentas del banco.

Responsable

Contador

Entradas

- Liquidación
- File de crédito del rol de pagos

Salidas

La salida de este proceso es la acreditación en las cuentas de los empleados y de los médicos.

Recursos

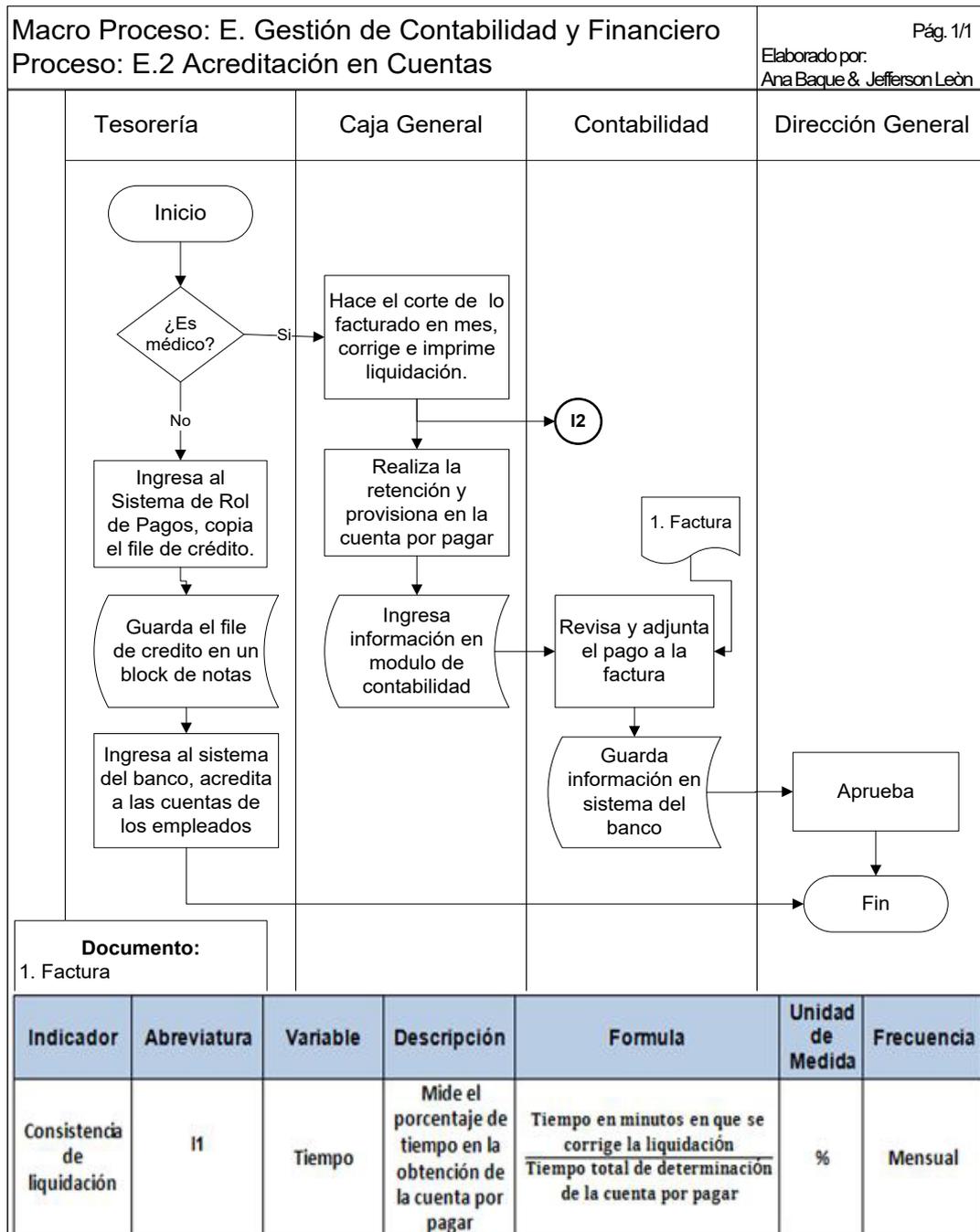
- Recursos Humanos: Contador
- Recursos Físicos: Departamento de Contabilidad
- Recursos Tecnológicos: Cuenta con 1 computadoras con sistema multinet.
- Recursos Económicos: Lo que representa la utilización de suministros de oficinas para este proceso.

Controles

- Manual de funciones.- Indica las funciones de cada una de las personas que trabajan en el departamento.
- Políticas y procedimientos del departamento de Contabilidad.

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 57 de 100

Diagrama de flujo



Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 58 de 100

Descripción de las Actividades

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES				
PROCESO: GESTIÓN DE CONTABILIDAD Y FINANCIERO			CÓDIGO: (E)	
SUBPROCESO: ACREDITACIÓN EN CUENTAS			CÓDIGO: (E.2)	
MISIÓN: Realizar la acreditación en las cuentas de los empleados y médicos en el sistema del banco				
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Hace corte de lo facturado en el mes, corrige e imprime liquidación	Contabilidad y financiero	Revisa la facturación correspondiente de cada médico en el mes e imprime la respectiva liquidación	Caja general
2	Ingresa al sistema de rol de pagos, copia el file de crédito	Contabilidad y financiero	Copia de información del rol de pago de los empleados	Tesorería
3	Guarda file de crédito en un block de notas	Contabilidad y financiero	La copia de la información del rol de pagos se la archiva en un block de notas	Tesorería
4	Ingresa al sistema del banco, acredita a las cuentas de los empleados	Contabilidad y financiero	En el sistema del banco autoriza la respectiva acreditación a cada una de las cuentas de los empleados	Tesorería
5	Realiza la retención y provisiona en la cuenta por pagar	Contabilidad y financiero	De acuerdo a lo facturado por cada uno de los médicos en el mes se realiza la respectiva retención y se provisiona en la cuenta por pagar	Caja general
6	Ingresa información en el modulo de contabilidad	Contabilidad y financiero	Se hace el ingreso de las cuentas por pagar en el sistema del rol de las cuentas por pagar	Caja general
7	Revisa y adjunta el pago a la factura	Contabilidad y financiero	Después de haber hecho la respectiva provisión se verifica consistencia y se adjunta a la factura	Contabilidad
8	Guarda información en el sistema del banco	Contabilidad y financiero	Se ingresa al sistema del banco, se guarda la información para el pago correspondiente	Contabilidad
9	Aprueba	Dirección General	Autoriza pago	Director general
Elaborado por :		Revisado por:		Aprobado por:
Ana Baque & Jefferson León		Econ. Julio Aguirre		
Fecha:		Fecha:		Fecha:

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 59 de 100

Análisis de Valor Agregado

ANALISIS DE VALOR AGREGADO									
MACROPROCESO: D. GESTIÓN DE CONTABILIDAD Y FINANCIERO								Fecha:	
PROCESO: E.2. ACREDITACIÓN EN CUENTAS								Elaborado por:	
								Ana Baque & Jefferson León	
No.	ACTIVIDAD	VAR		NVA				TIEMPO	
		V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	Tiempo en minutos
1	Hace corte de lo facturado en el mes, corrige e imprime liquidación			1					360
2	Ingresa al sistema de rol de pagos, copia el file de crédito			1					2
3	Guarda file de crédito en un block de notas						1		1
4	Ingresa al sistema del banco, acredita a las cuentas de los empleados			1					60
5	Realiza la retención y provisiona en la cuenta por pagar		1						180
6	Ingresa información en el modulo de contabilidad						1		120
7	Revisa y adjunta el pago a la factura						1		60
8	Guarda información en el sistema del banco						1		60
9	Aprueba				1				1
TOTAL		0	1	3	1	0	1	3	844

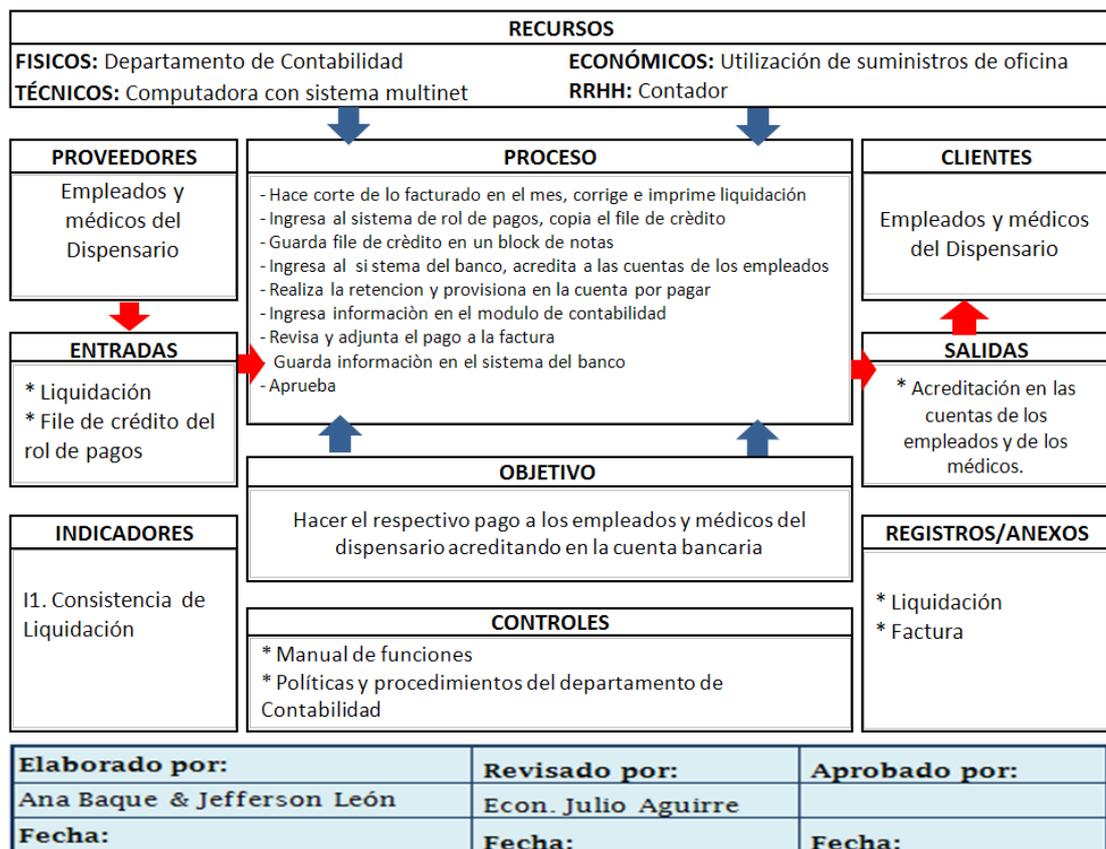
SIGLA	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACION ACTUAL		
		No.	Tiempo (Min)	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	180	21,33
P	PREPARACION	3	422	50,00
E	ESPERA	1	1	0,12
M	MOVIMIENTO	0	0	0,00
I	INSPECCION	1	60	7,11
A	ARCHIVO	3	181	21,45
T.T.	TIEMPO TOTAL	9	844	100,00
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	180		
I.V.A.	INDICE DE VALOR AGREGADO	21,33		

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 60 de 100

Descripción del Proceso

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: ACREDITACIÓN EN CUENTAS	CODIFICACIÓN: E.2	EDICIÓN No.: 1
PROPIETARIO DEL PROCESO: CONTADOR	FECHA: ENERO-2012	
ALCANCE: Realizar la acreditación de los sueldos de los empleados y médicos en sus respectivas cuentas del banco		



Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 61 de 100

5.5.3. Inventario de farmacia (E.3)

Alcance

El alcance de este proceso es hacer el inventario de la farmacia mensualmente, verificando su existencia física con lo que registra el sistema, y determinar razones en caso de haber diferencias.

Responsable

Control Interno

Entradas

- Cien productos de muestra
- Existencia del inventario en el sistema

Salidas

La salida de este proceso es el informe del inventario realizado.

Recursos

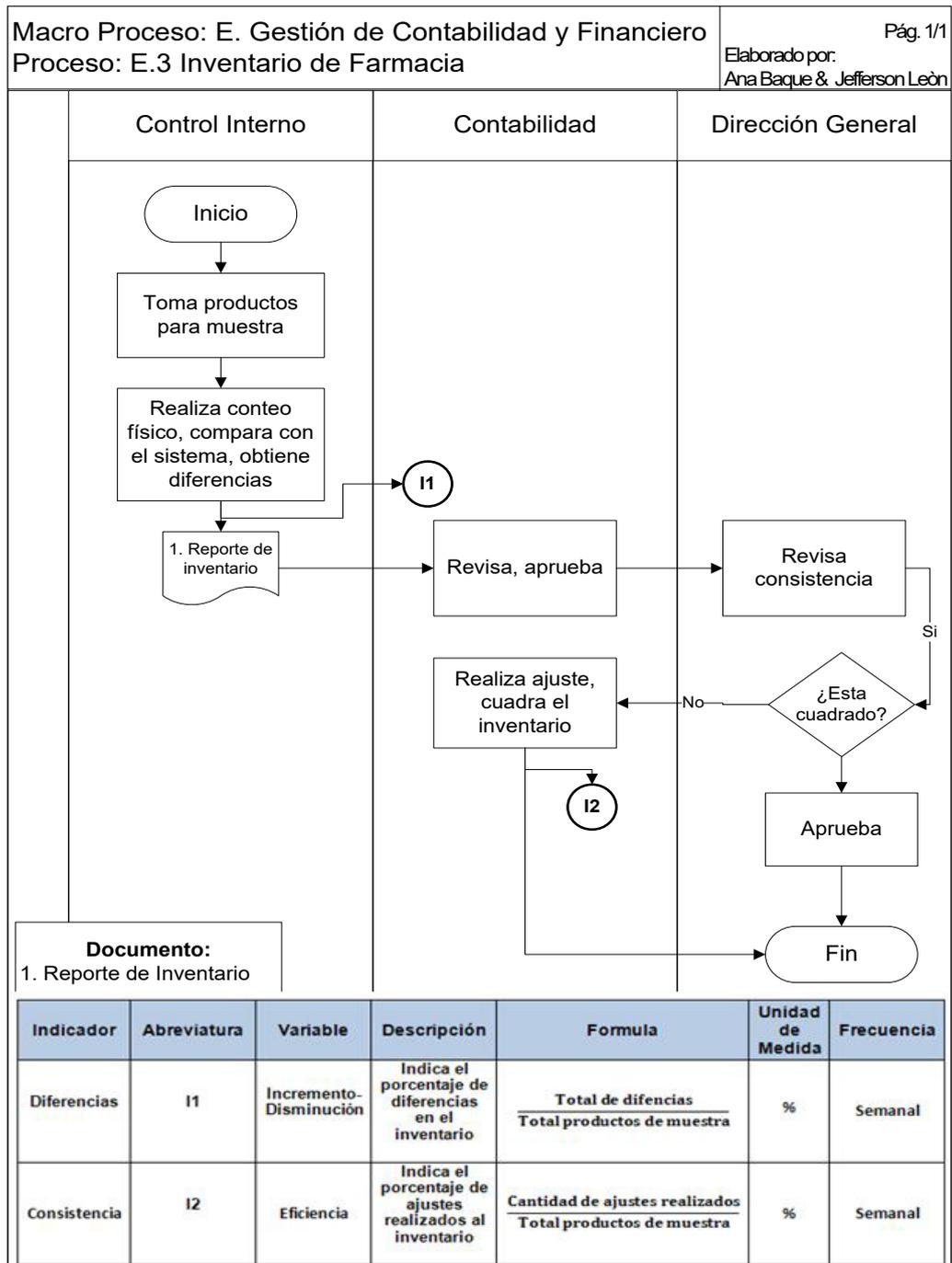
- Recursos Humanos: Persona encargada del control interno
- Recursos Físicos: Departamento de Contabilidad
- Recursos Tecnológicos: Cuenta con 1 computadoras con sistema multinet.
- Recursos Económicos: Lo que representa la utilización de suministros de oficinas para este proceso.

Controles

- Manual de funciones.- Indica las funciones de cada una de las personas que trabajan en el departamento.
- Políticas y procedimientos del departamento de Contabilidad.

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 62 de 100

Diagrama de flujo



Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 63 de 100

Descripción de las Actividades

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES				
PROCESO: GESTIÓN DE CONTABILIDAD Y FINANCIERO			CÓDIGO: (E)	
SUBPROCESO: INVENTARIO DE FARMACIA			CÓDIGO: (E.3)	
MISIÓN: Verificar que la existencia física que hay en la farmacia, sea la misma que refleja el sistema				
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Toma productos para muestra	Contabilidad y financiero	Cada mes toma cien productos de la farmacia como muestra para hacer el inventario	Control interno
2	Realiza conteo físico, compara con el sistema, obtiene diferencias	Contabilidad y financiero	A los productos escogidos como muestra se le hace el conteo físico y se compara con la existencia del sistema y se determina diferencia en caso de haberlo	Control interno
3	Revisa y aprueba	Contabilidad y financiero	El resultado del inventario es revisado con el contador para su respectiva aprobación	Contabilidad
4	Revisa consistencia	Dirección General	Revisa el resultado del inventario y en caso de necesidad de ajuste lo envía a contabilidad	Director general
5	Realiza ajuste, cuadra el inventario	Contabilidad y financiero	Hace los ajustes necesarios para que cuadre del inventario	Contabilidad
6	Aprueba	Dirección General	Firma el inventario cuadrado	Director general
Elaborado por :		Revisado por:		Aprobado por:
Ana Baque & Jefferson León		Econ. Julio Aguirre		
Fecha:		Fecha:		Fecha:

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 64 de 100

Análisis de Valor Agregado

ANALISIS DE VALOR AGREGADO									
MACROPROCESO: D. GESTIÓN DE CONTABILIDAD Y FINANCIERO							Fecha:		
PROCESO: E.3. INVENTARIO DE FARMACIA							Elaborado por:		
							Ana Baque & Jefferson León		
No.	ACTIVIDAD	VAR		NVA			TIEMPO		
		V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	Tiempo en minutos
1	Toma productos para muestra			1				20	
2	Realiza conteo físico, compara con el sistema, obtiene diferencias		1					120	
3	Revisa y aprueba					1		15	
4	Revisa consistencia					1		90	
5	Realiza ajuste, cuadra el inventario				1			60	
6	Aprueba				1			30	
TOTAL		0	1	1	1	1	2	0	335

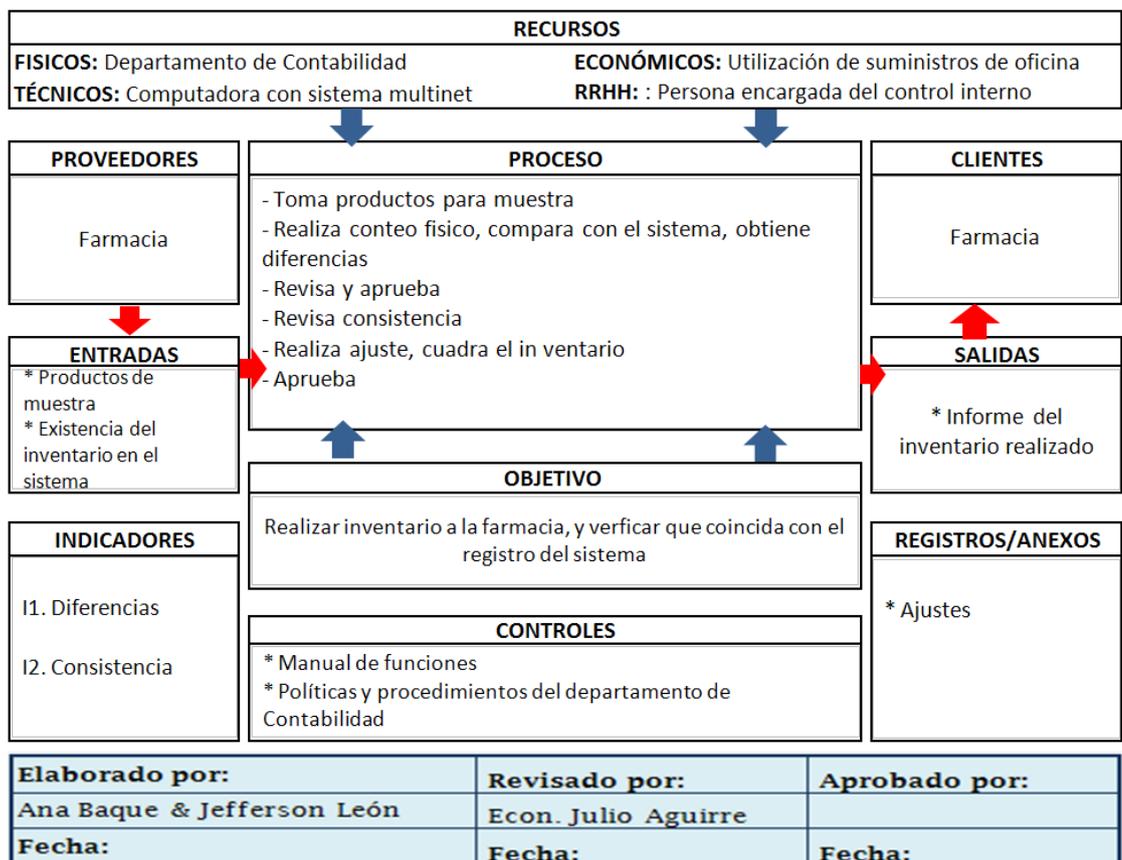
SIGLA	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACION ACTUAL		
		No.	Tiempo (Min)	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	120	35,82
P	PREPARACION	1	20	5,97
E	ESPERA	1	30	8,96
M	MOVIMIENTO	1	60	17,91
I	INSPECCION	2	105	31,34
A	ARCHIVO	0	0	0,00
T.T.	TIEMPO TOTAL	6	335	100,00
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	120		
I.V.A.	INDICE DE VALOR AGREGADO	35,82		

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 65 de 100

Descripción del Proceso

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: INVENTARIO DE FARMACIA	CODIFICACIÓN: E.3	EDICIÓN No.: 1
PROPIETARIO DEL PROCESO: CONTROL INTERNO	FECHA: ENERO-2012	
ALCANCE: Hacer el inventario de la farmacia semanalmente, verificando su existencia física con lo que registra el sistema, y determinar razones en caso de haber diferencias.		



Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 66 de 100

5.5.4. Inventario centro de distribución (E.4)

Alcance

El alcance de este proceso es hacer el inventario del centro de distribución (bodega), verificando su existencia física con lo que registra el sistema, y determinar razones en caso de haber diferencias.

Responsable

Control Interno

Entradas

- Existencia física del centro de distribución (bodega)
- Kardex

Salidas

La salida de este proceso es el informe del inventario realizado.

Recursos

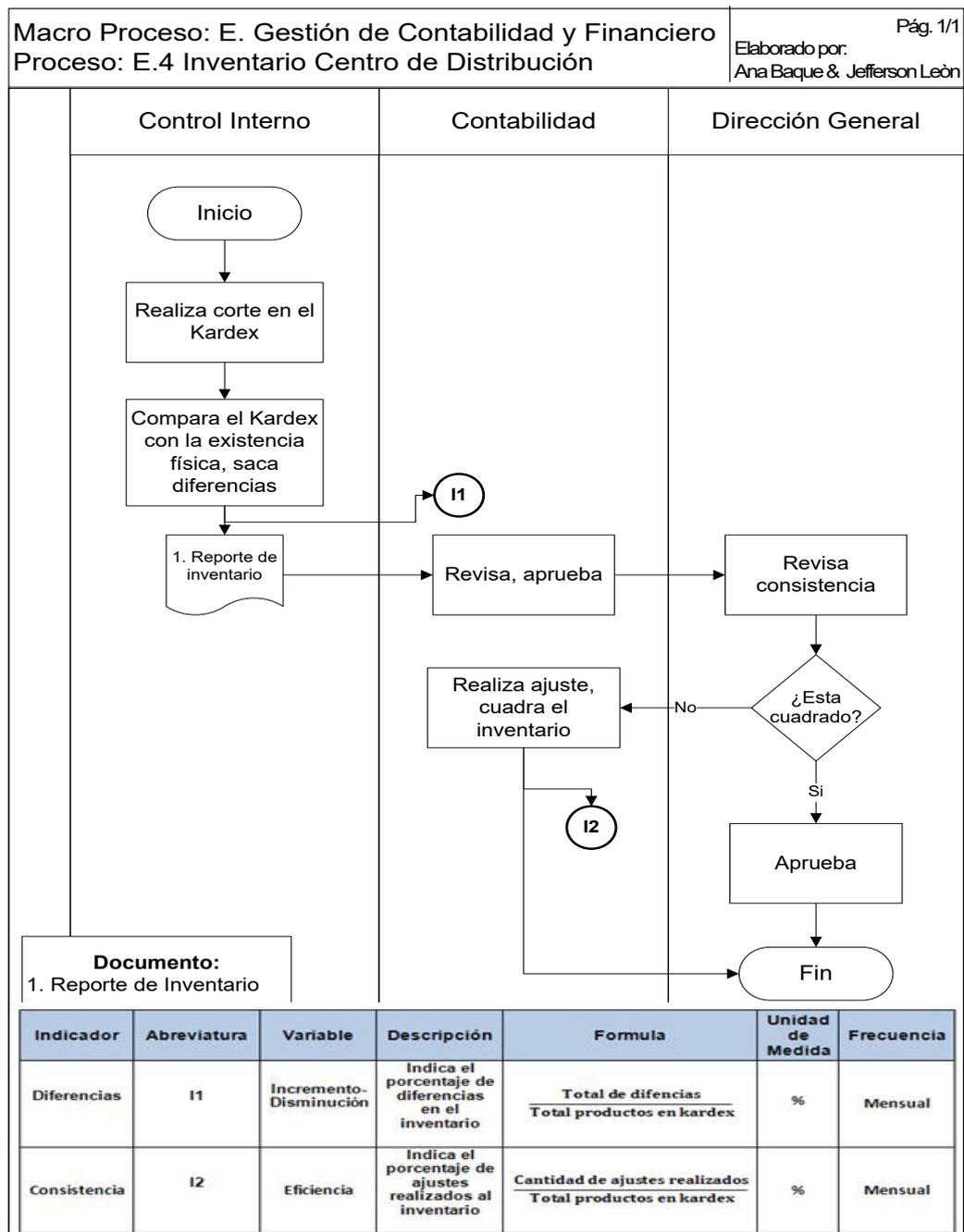
- Recursos Humanos: Persona encargada del control interno
- Recursos Físicos: Departamento de Contabilidad
- Recursos Tecnológicos: Cuenta con 1 computadoras con sistema multinet.
- Recursos Económicos: Lo que representa la utilización de suministros de oficinas para este proceso.

Controles

- Manual de funciones.- Indica las funciones de cada una de las personas que trabajan en el departamento.
- Políticas y procedimientos del departamento de Contabilidad.

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 67 de 100

Diagrama de flujo



Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 68 de 100

Descripción de las Actividades

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES				
PROCESO: GESTIÓN DE CONTABILIDAD Y FINANCIERO			CÓDIGO: (E)	
SUBPROCESO: INVENTARIO CENTRO DE DISTRIBUCIÓN			CÓDIGO: (E.4)	
MISIÓN: Verificar que la existencia física que hay en la farmacia, sea la misma que refleja el sistema				
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Realiza corte en el kardex	Contabilidad y financiero	Ingresa al sistema y hace corte en el kardex del inventario	Control interno
2	Compara el kardex con la existencia física, saca diferencias	Contabilidad y financiero	Se hace conteo en la existencia física y se compara con el kardex	Control interno
3	Revisa y aprueba	Contabilidad y financiero	El resultado del inventario es revisado con el contador para su respectiva aprobación	Contabilidad
4	Revisa consistencia	Dirección General	Revisa el resultado del inventario y en caso de necesidad de ajuste lo envía a contabilidad	Director general
5	Realiza ajuste, cuadra el inventario	Contabilidad y financiero	Hace los ajustes necesarios para que cuadre del inventario	Contabilidad
6	Aprueba	Dirección General	Firma el inventario cuadrado	Director general
Elaborado por :		Revisado por:		Aprobado por:
Ana Baque & Jefferson León		Econ. Julio Aguirre		
Fecha:		Fecha:		Fecha:

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 69 de 100

Análisis de Valor Agregado

ANALISIS DE VALOR AGREGADO									
MACROPROCESO: E. GESTIÓN DE CONTABILIDAD Y FINANCIERO							Fecha:		
PROCESO: E.4. INVENTARIO CENTRO DE DISTRIBUCIÓN							Elaborado por:		
							Ana Baque & Jefferson León		
No.	ACTIVIDAD	VAR		NVA				TIEMPO	
		V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	Tiempo en minutos
1	Realiza corte en el kardex			1					10
2	Compara el kardex con la existencia física, saca diferencias		1						300
3	Revisa y aprueba						1		60
4	Revisa consistencia						1		120
5	Realiza ajuste, cuadra el inventario					1			60
6	Aprueba				1				30
TOTAL		0	1	1	1	1	2	0	580

SIGLA	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	SITUACION ACTUAL		
		No.	Tiempo (Min)	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	300	51,72
P	PREPARACION	1	10	1,72
E	ESPERA	1	30	5,17
M	MOVIMIENTO	1	60	10,34
I	INSPECCION	2	180	31,03
A	ARCHIVO	0	0	0,00
T.T.	TIEMPO TOTAL	6	580	100,00
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	300		
I.V.A.	INDICE DE VALOR AGREGADO	51,72		

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 70 de 100

Descripción del Proceso

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: INVENTARIO CENTRO DE DISTRIBUCIÓN	CODIFICACIÓN: E.4	EDICIÓN No.: 1
PROPIETARIO DEL PROCESO: CONTROL INTERNO	FECHA: ENERO-2012	
ALCANCE: Hacer el inventario del centro de distribución (bodega), verificando su existencia física con lo que registra el sistema, y determinar razones en caso de haber diferencias		

RECURSOS		
FÍSICOS: Departamento de Contabilidad		
ECONÓMICOS: Utilización de suministros de oficina		
TÉCNICOS: Computadora con sistema multinet		
RRHH: : Persona encargada del control interno		
PROVEEDORES	PROCESO	CLIENTES
Centro de distribución (bodega)	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza corte en el kardex - Compara el kardex con la existencia física, saca diferencias - Revisa y aprueba - Revisa consistencia - Realiza ajuste, cuadra el inventario - Aprueba 	Centro de distribución (bodega)
ENTRADAS		SALIDAS
<ul style="list-style-type: none"> * Existencia física del centro de distribución (bodega) * Kardex 		<ul style="list-style-type: none"> * Informe del inventario realizado
INDICADORES	OBJETIVO	REGISTROS/ANEXOS
<ul style="list-style-type: none"> I1. Diferencias I2. Consistencia 	Realizar inventario al centro de distribución, y verificar si coincide con lo registrado en el Kardex	* Ajustes
	CONTROLES	
	<ul style="list-style-type: none"> * Manual de funciones * Políticas y procedimientos del departamento de Contabilidad 	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Baque & Jefferson León	Econ. Julio Aguirre	
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 71 de 100

5.6. Gestión de Recursos Humanos (F)

La gestión de recursos humanos abarca la selección de personal, inducción y la respectiva contratación, estos procesos están a cargo del jefe de recursos humanos.

5.6.1. Selección de personal (F.1)

Alcance

El alcance de este proceso es reclutar personal idóneo, de acuerdo a los requerimientos del puesto vacante, seleccionar a tres candidatos y elegir al que cumpla más con las especificaciones requeridas.

Responsable

Jefe de Recursos Humanos

Entradas

- Anuncio de puesto vacante.- Se hace internamente, y se hace publicación en una pagina web
- Hoja de vida.- Se la recepta en el departamento de RRHH y vía mail.

Salidas

La salida de este proceso es la selección de la persona apta para el puesto.

Recursos

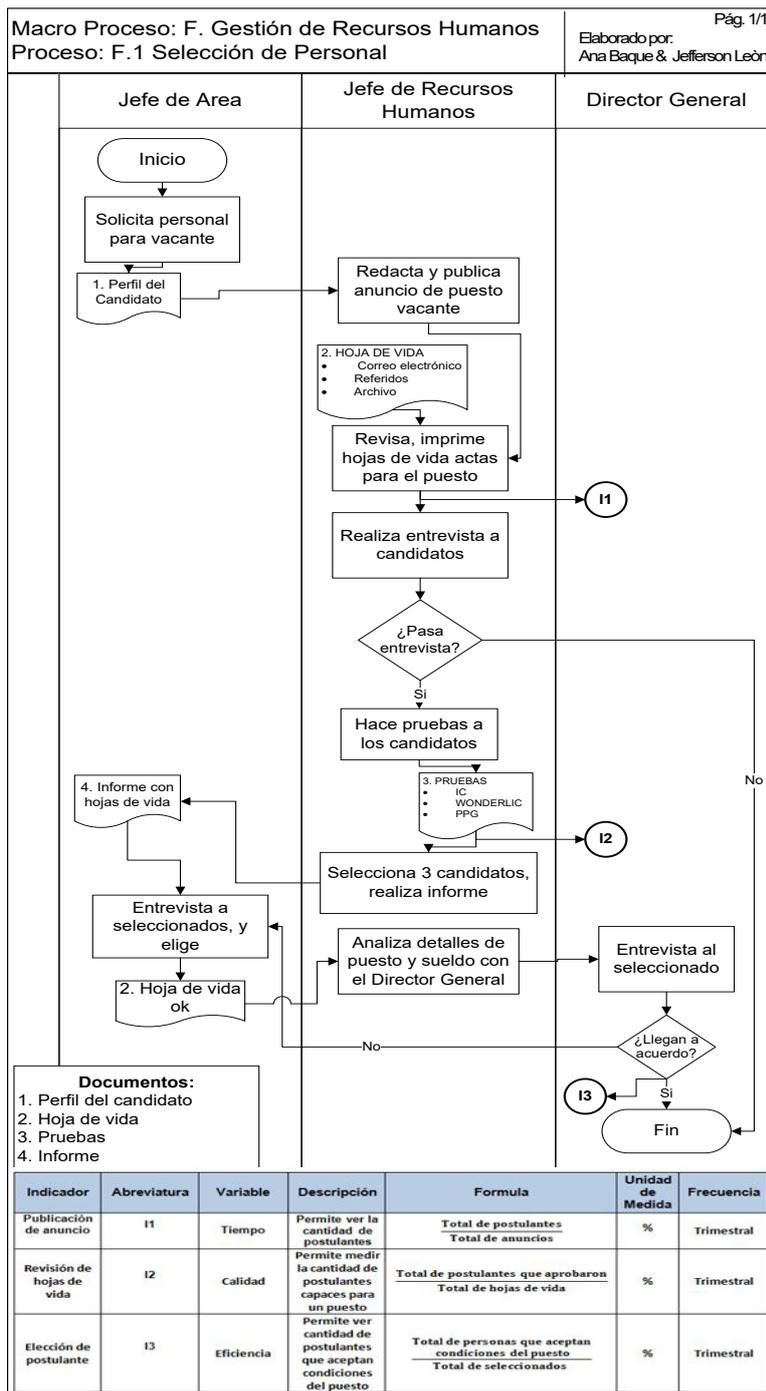
- Recursos Humanos: Jefe de Recursos Humanos
- Recursos Físicos: Departamento de Recursos Humanos
- Recursos Tecnológicos: Cuenta con 1 computadora con sistema multinet.
- Recursos Económicos: Lo que representa la utilización de suministros de oficinas para este proceso.

Controles

- Manual de funciones.- Indica las funciones que debe realizar RRHH.
- Políticas y procedimientos del departamento de RRHH.

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 72 de 100

Diagrama de flujo



Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 73 de 100

Descripción de las Actividades

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES				
PROCESO: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS			CÓDIGO: (F)	
SUBPROCESO: SELECCIÓN DE PERSONAL			CÓDIGO: (F.1)	
MISIÓN: Seleccionar personal que cumpla con las especificaciones requeridas para el puesto vacante				
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Solicita personal para vacante	Recursos Humanos	El area que lo solicita da a conocer los requerimientos de dicha vacante	Jefe de Area
2	Redacta y pública anuncio de puesto vacante	Recursos Humanos	A través de paginas web o personalmente notifica la necesidad de personal	Jefe de Recursos Humanos
3	Revisa, imprime hojas de vida actas para el puesto	Recursos Humanos	De acuerdo a las hojas de vida que llegan al dispensario se analiza los requerimientos del área para el puesto se escoje candidatos e imprime la hoja de vida	Jefe de Recursos Humanos
4	Realiza entrevista a candidatos	Recursos Humanos	Se entrevista a cada uno de los candidatos y de acuerdo a los resultados de la entrevistas se hace las respectivas pruebas	Jefe de Recursos Humanos
5	Selecciona 3 candidatos, realiza informe	Recursos Humanos	Se realiza un filtro y se escoge tres candidatos mas actos para la vacante del puesto	Jefe de Recursos Humanos
6	Entrevista ha seleccionados y elige	Recursos humanos	Entrevista a los tres candidatos y selecciona al mejor	Jefe de Area
7	Analiza detalles de puestos y sueldo con el Director General	Recursos Humanos	Reunión en la que se determina detalle del puesto y sueldo a pagar al nuevo empleado	Jefe de Recursos Humanos
8	Entrevista al seleccionado	Dirección General	Comunica detalle del puesto y acuerdo del sueldo con candidato seleccionado	Director general
Elaborado por :		Revisado por:		Aprobado por:
Ana Baque & Jefferson León		Econ. Julio Aguirre		
Fecha:		Fecha:		Fecha:

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 74 de 100

Análisis de Valor Agregado

ANALISIS DE VALOR AGREGADO									
MACROPROCESO: F. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS							Fecha:		
PROCESO: F.1 SELECCIÓN DE PERSONAL							Elaborado por:		
							Ana Baque & Jefferson León		
No.	ACTIVIDAD	VAR		NVA			TIEMPO		
		V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	Tiempo en minutos
1	Solicita personal para vacante		1					30	
2	Redacta y pública anuncio de puesto vacante		1					7200	
3	Revisa, imprime hojas de vida actas para el puesto			1				60	
4	Realiza entrevista a candidatos						1	1440	
5	Selecciona 3 candidatos, realiza informe				1			2880	
6	Entrevista a seleccionados y elige		1					240	
7	Analiza detalles de puestos y sueldo con el Director General		1					60	
8	Entrevista al seleccionado			1				60	
TOTAL		0	4	2	0	1	1	0	11970

SIGLA	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SIMULACION ACTUAL		
		No.	Tiempo(Min)	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	4	7530	62,91
P	PREPARACION	2	120	1,00
E	ESPERA	0	0	0,00
M	MOVIMIENTO	1	2880	24,06
I	INSPECCION	1	1440	12,03
A	ARCHIVO	0	0	0,00
T.T.	TIEMPO TOTAL	8	11970	100,00
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	7530		
I.V.A.	INDICE DE VALOR AGREGADO	62,91		

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 75 de 100

Descripción del Proceso

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: SELECCIÓN DE PERSONAL	CODIFICACIÓN: F.1	EDICIÓN No.: 1
PROPIETARIO DEL PROCESO: JEFE DE RECURSOS HUMANOS	FECHA: ENERO-2012	
ALCANCE: Reclutar personal idóneo, de acuerdo a los requerimientos del puesto vacante, seleccionar a tres candidatos y elegir al que cumpla más con las especificaciones requeridas.		

RECURSOS		
FISICOS: Departamento de Recursos Humanos		ECONÓMICOS: Utilización de suministros de oficina
TÉCNICOS: Computadora con sistema multinet		RRHH: : Jefe de Recursos Humanos
PROVEEDORES	PROCESO	CLIENTES
Área o departamento con puesto vacante	<ul style="list-style-type: none"> - Solicita personal para vacante - Redacta y publica anuncio de puesto vacante - Revisa, imprime hojas de vida actas para el puesto - Realiza entrevista a candidatos - Selecciona 3 candidatos, realiza informe - Entrevista a seleccionados y elige - Analiza detalles de puestos y sueldo con el Director General - Entrevista al seleccionado 	Área o departamento con puesto vacante
ENTRADAS		SALIDAS
<ul style="list-style-type: none"> * Anuncio de puesto vacante * Hoja de vida 		<ul style="list-style-type: none"> * Selección de la persona apta para el puesto
INDICADORES	OBJETIVO	REGISTROS/ANEXOS
<ul style="list-style-type: none"> I1. Publicación de anuncios I2. Revisión de hojas de vida I3. Elección de postulante 	Seleccionar personal apto para el puesto vacante con valores morales y de religión católica	<ul style="list-style-type: none"> * Perfil del candidato * Pruebas * Informe
	CONTROLES	
	<ul style="list-style-type: none"> * Manual de funciones * Políticas y procedimientos del departamento de RRHH. 	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Baque & Jefferson León	Econ. Julio Aguirre	
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 76 de 100

5.6.2. Inducción (F.2)

Alcance

El alcance de este proceso es capacitar al nuevo empleado en el área que va a realizar su trabajo, y familiarizarlo con las demás áreas.

Responsable

Jefe de Recursos Humanos

Entradas

- Memorando.- Comunicado que se envía todas las áreas, informando el ingreso de un nuevo empleado.
- Programa de Inducción.- Documento con fechas establecidas en las que se realizará la inducción, enviado a las áreas en las que se necesita capacitar al nuevo empleado.

Salidas

La salida de este proceso es la capacitación hecha al nuevo empleado.

Recursos

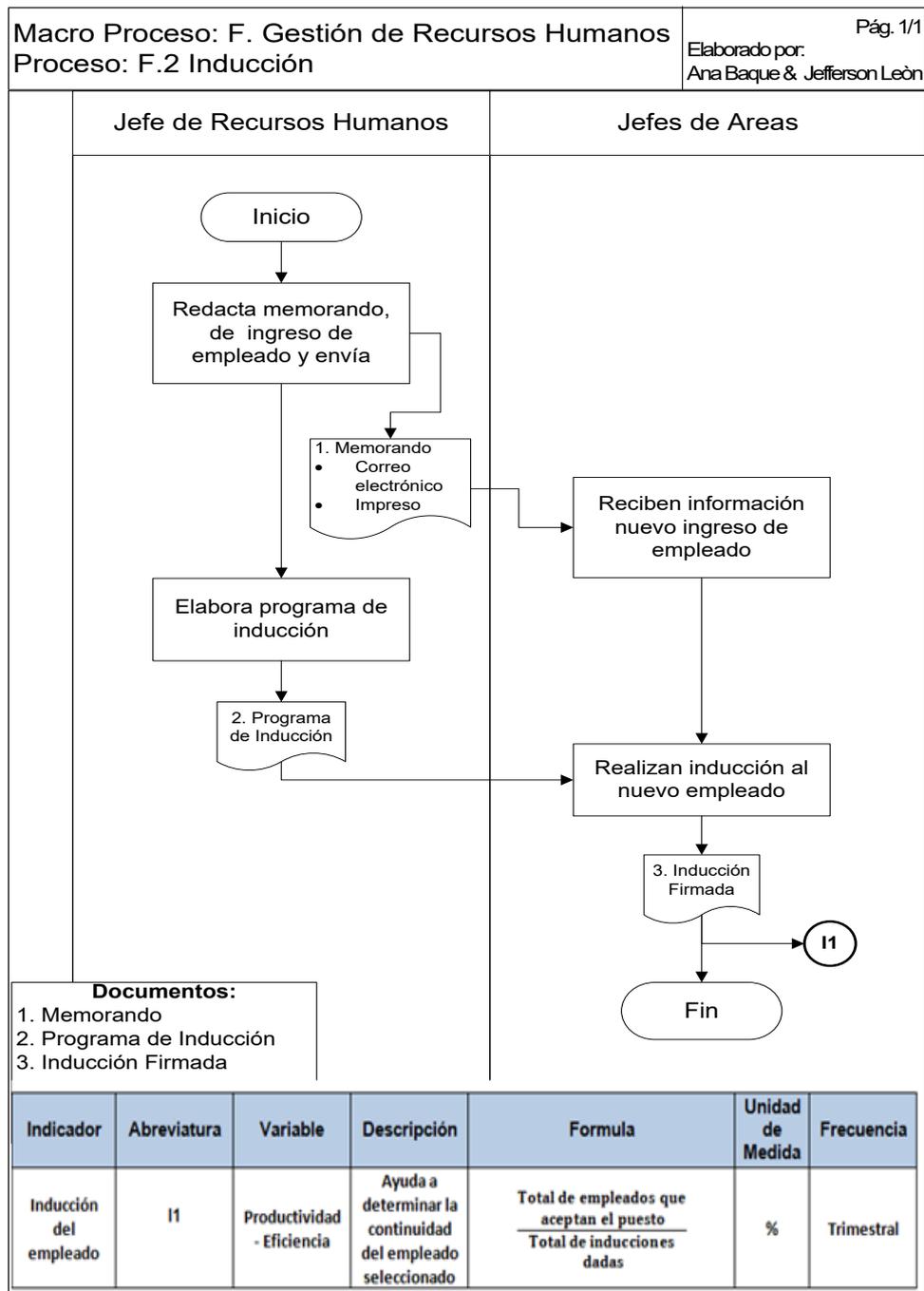
- Recursos Humanos: Jefe de Recursos Humanos
- Recursos Físicos: Departamento de Recursos Humanos
- Recursos Tecnológicos: Cuenta con 1 computadoras con sistema multinet e internet.
- Recursos Económicos: Lo que representa la utilización de suministros de oficinas para este proceso.

Controles

- Manual de funciones.- Indica las funciones que debe realizar RRHH.
- Políticas y procedimientos del departamento de RRHH.

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 77 de 100

Diagrama de flujo



Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 78 de 100

Descripción de las Actividades

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES				
PROCESO: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS			CÓDIGO: (F)	
SUBPROCESO: INDUCCIÓN			CÓDIGO: (F.2)	
MISIÓN: Capacitar al nuevo empleado en las actividades que realizará y familiarizarlo con todas las áreas				
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Redacta memorando de ingreso de empleado y envía	Recursos Humanos	Se hace un informe de ingreso del nuevo empleado en un memorando y se envía en copias o via mail a cada una de las áreas	Jefe de Recursos Humanos
2	Reciben información nuevo ingreso de empleado	Áreas del Dispensario	Cada uno de los jefes de áreas se informa de ingreso de nuevo empleado de acuerdo al comunicado de recursos humanos	Jefe de Área
3	Elabora programa de inducción	Recursos Humanos	Se hace un programa con fechas en las que el empleado recibirá la respectiva inducción y se la envía a las áreas encargadas	Jefe de Recursos Humanos
4	Realiza inducción al nuevo empleado	Áreas del Dispensario	Se capacita al empleado de acuerdo al programa de inducción	Jefe de Área
Elaborado por :		Revisado por:		Aprobado por:
Ana Baque & Jefferson León		Econ. Julio Aguirre		
Fecha:		Fecha:		Fecha:

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 79 de 100

Análisis de Valor Agregado

ANALISIS DE VALOR AGREGADO									
MACROPROCESO: F. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS							Fecha:		
PROCESO: F.2 INDUCCIÓN							Elaborado por:		
							Ana Baque & Jefferson Leòn		
No.	ACTIVIDAD	VAR		NVA				TIEMPO	
		V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	Tiempo en minutos
1	Redacta memorando de ingreso de empleado y envia				1			240	
2	Reciben informacion nuevo ingreso de empleado		1					15	
3	Elabora programa de inducción			1				240	
4	Realiza inducción al nuevo empleado		1					1440	
TOTAL		0	2	1	0	1	0	0	1935

SIGLA	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SIMULACION ACTUAL		
		No.	Tiempo(Min)	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	2	1455	75,19
P	PREPARACION	1	240	12,40
E	ESPERA	0	0	0,00
M	MOVIMIENTO	1	240	12,40
I	INSPECCION	0	0	0,00
A	ARCHIVO	0	0	0,00
T.T.	TIEMPO TOTAL	4	1935	100,00
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	1455		
I.V.A.	INDICE DE VALOR AGREGADO	75,19		

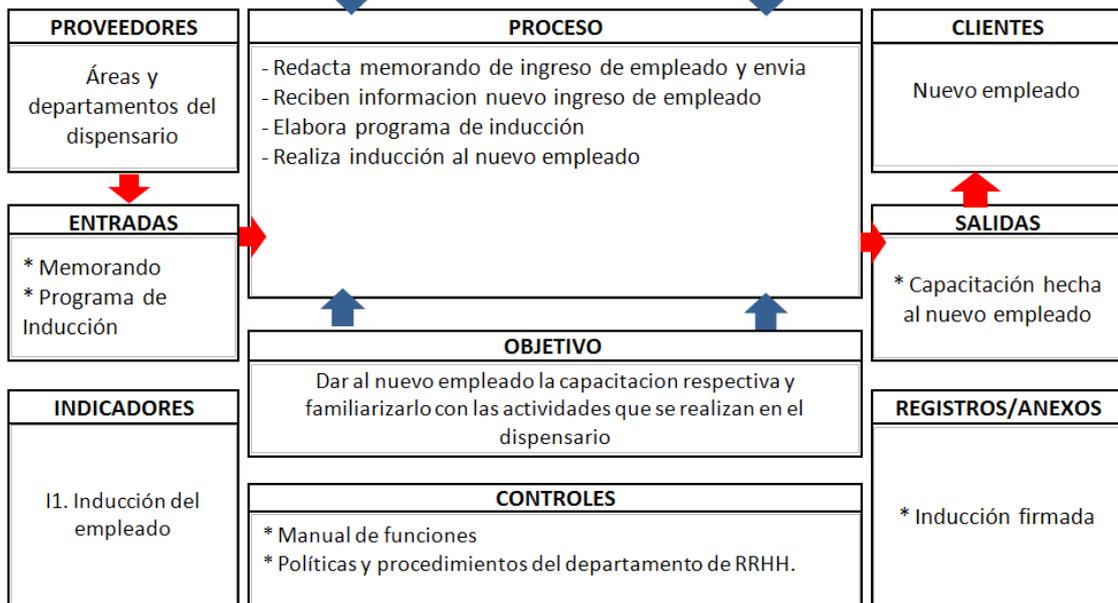
Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 80 de 100

Descripción del Proceso

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: INDUCCIÓN	CODIFICACIÓN: F.2	EDICIÓN No.: 1
PROPIETARIO DEL PROCESO: JEFE DE RECURSOS HUMANOS	FECHA: ENERO-2012	
ALCANCE: Capacitar al nuevo empleado en el área que va a realizar su trabajo, y familiarizarlo con las demás áreas		

RECURSOS	
FISICOS: Departamento de Recursos Humanos	ECONÓMICOS: Utilización de suministros de oficina
TÉCNICOS: Computadora con sistema multinet	RRHH: Jefe de Recursos Humanos



Elaborado por: Ana Baque & Jefferson León	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 81 de 100

5.6.3. Contratación (F.3)

Alcance

El alcance de este proceso es entrevistar al nuevo empleado, luego de la inducción respectiva, explicar condiciones del contrato, gestionar la entrega de uniformes y carnet.

Responsable

Jefe de Recursos Humanos

Entradas

- Código de empleado.- Se asigna un código a empleado, al ingresarlo en el sistema de rol.

Salidas

La salida de este proceso es la contratación formal del nuevo empleado.

Recursos

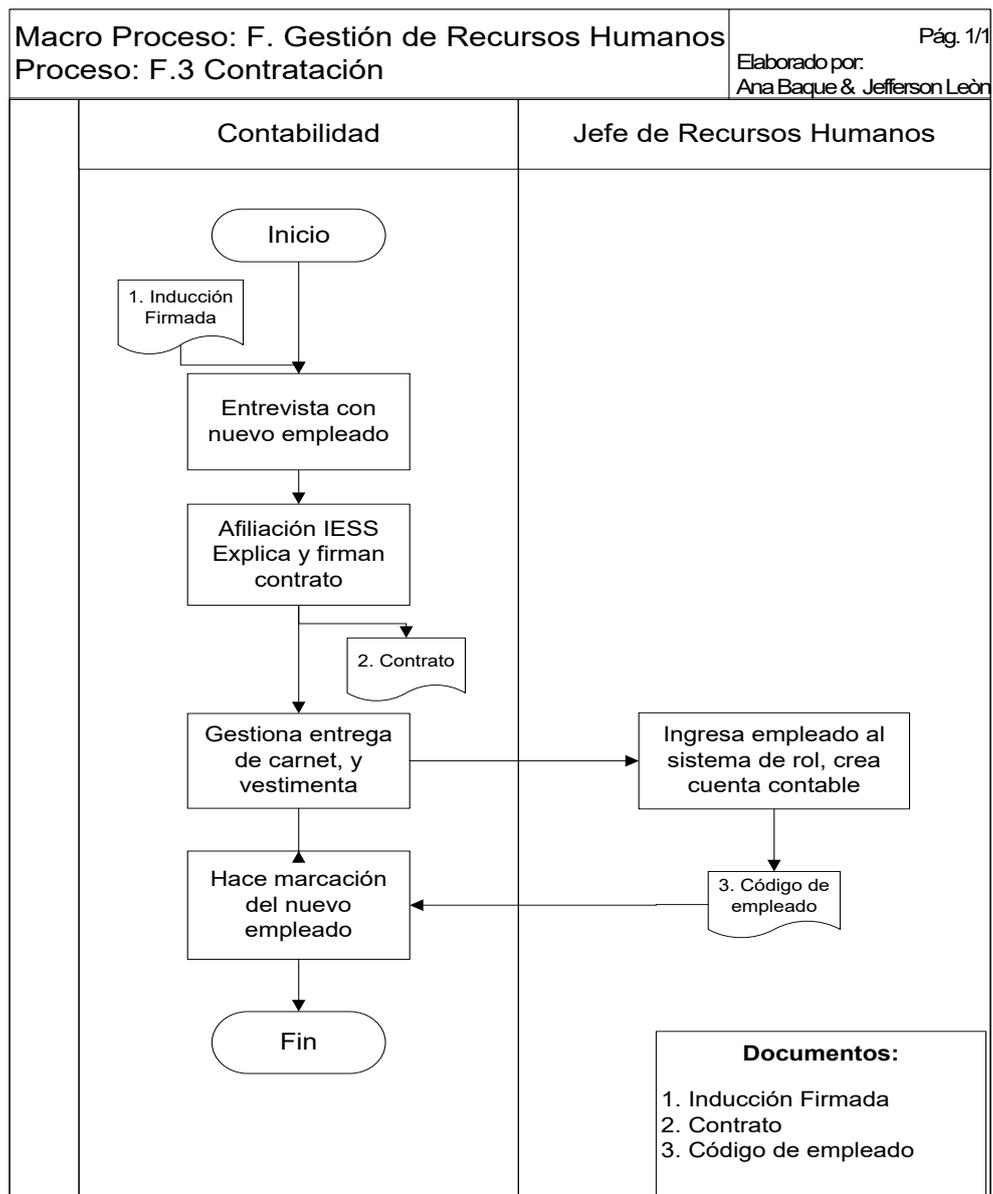
- Recursos Humanos: Jefe de Recursos Humanos
- Recursos Físicos: Departamento de Recursos Humanos
- Recursos Tecnológicos: Cuenta con 1 computadora con sistema multinet e internet.
- Recursos Económicos: Lo que representa la utilización de suministros de oficinas para este proceso.

Controles

- Manual de funciones.- Indica las funciones que debe realizar RRHH.
- Políticas y procedimientos del departamento de RRHH.

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 82 de 100

Diagrama de flujo



Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 83 de 100

Descripción de las Actividades

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES				
PROCESO: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS			CÓDIGO: (F)	
SUBPROCESO: CONTRATACIÓN			CÓDIGO: (F.3)	
MISIÓN: Entrevistar a nuevo empleado y realizar la contratación				
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Entrevista con nuevo empleado	Recursos Humanos	Luego de la inducción se llama al empleado para aceptación del puesto	Jefe de Recursos Humanos
2	Afiliación IESS explica y firma contrato	Recursos Humanos	Se procede hacer la afiliación al IESS y se firman los documentos correspondientes	Jefe de Recursos Humanos
3	Gestiona entrega carnet y vestimenta	Recursos Humanos	Autoriza entrega de identificación y uniformes para el empleado	Jefe de Recursos Humanos
4	Ingresa empleado al sistema de rol, crea cuenta contable	Contabilidad y Financiero	Se ingresa al empleado en el sistema se asigna un código y se crea su cuenta contable	Tesorería
5	Hace marcación del nuevo empleado	Recursos Humanos	De acuerdo al código asignado se ingresa al sistema de marcación	Jefe de Recursos Humanos
Elaborado por :		Revisado por:	Aprobado por:	
Ana Baque & Jefferson León		Econ. Julio Aguirre		
Fecha:		Fecha:	Fecha:	

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 84 de 100

Análisis de Valor Agregado

ANALISIS DE VALOR AGREGADO									
MACROPROCESO: F. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS							Fecha:		
PROCESO: F.3 CONTRATACIÓN							Elaborado por:		
							Ana Baque & Jefferson Leòn		
No.	ACTIVIDAD	VAR		NVA				TIEMPO	
		V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	Tiempo en minutos
1	Entrevista con nuevo empleado			1				120	
2	Afiliación IESS explica y firma contrato				1			15	
3	Gestiona entrega carnet y vestimenta		1					2880	
4	Ingresa empleado al sistema de rol, crea cuenta contable						1	30	
5	Hace marcación del nuevo empleado			1				15	
TOTAL		0	1	2	0	1	0	1	3060

SIGLA	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SIMULACION ACTUAL		
		No.	Tiempo(Min)	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	2880	94,12
P	PREPARACION	2	135	4,41
E	ESPERA	0	0	0,00
M	MOVIMIENTO	1	15	0,49
I	INSPECCION	0	0	0,00
A	ARCHIVO	1	30	0,98
T.T.	TIEMPO TOTAL	5	3060	100,00
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	2880		
I.V.A.	INDICE DE VALOR AGREGADO	94,12		

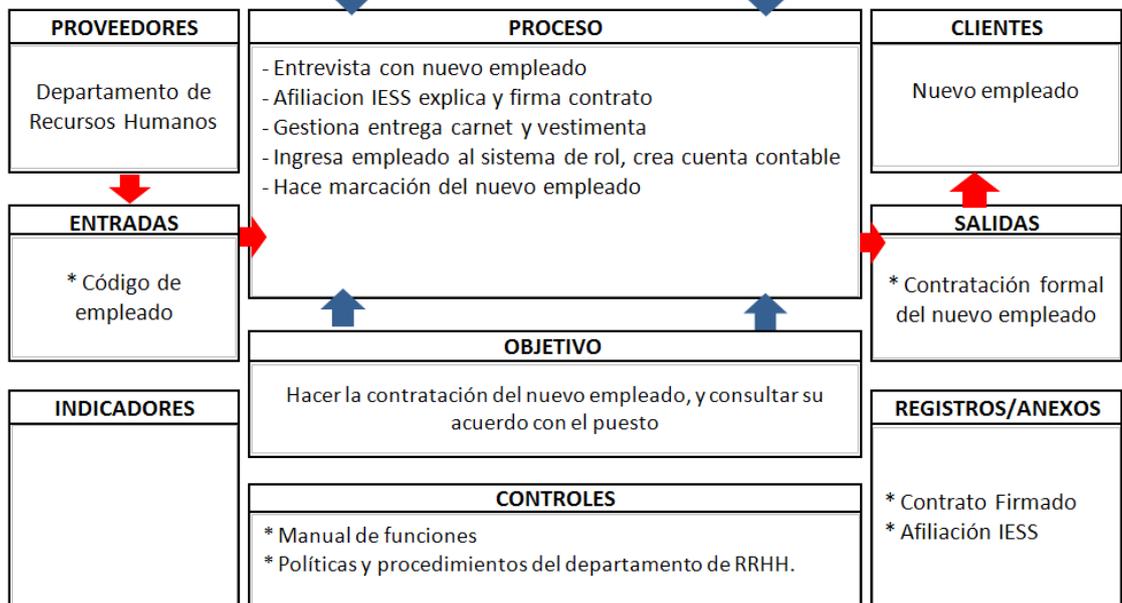
Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 85 de 100

Descripción del Proceso

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: CONTRATACIÓN	CODIFICACIÓN: F.3	EDICIÓN No.: 1
PROPIETARIO DEL PROCESO: JEFE DE RECURSOS HUMANOS	FECHA: ENERO-2012	
ALCANCE: Entrevistar al nuevo empleado, luego de la inducción respectiva, explicar condiciones del contrato, gestionar la entrega de uniformes y carnet		

RECURSOS	
FISICOS: Departamento de Recursos Humanos	ECONÓMICOS: Utilización de suministros de oficina
TÉCNICOS: Computadora con sistema multinet	RRHH: : Jefe de Recursos Humanos



Elaborado por: Ana Baque & Jefferson León	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 86 de 100

5.7. Sistemas (G)

El área de sistemas realiza dos principales procesos que son: la gestión de mantenimiento correctivo de los equipos de cómputo y la compra de accesorios, cuando estos se necesitan.

5.7.1. Gestión de mantenimiento correctivo (G.1)

Alcance

El alcance de este proceso es asistir en los requerimientos de las todas las áreas de dispensario, cuando estas se encuentren con problemas en sus equipos de computo, haciendo el respectivo mantenimiento.

Responsable

Jefe y Asistente de Sistemas

Entradas

- Requerimiento del usuario del equipo

Salidas

La salida de este proceso es el problema solucionado del equipo de cómputo.

Recursos

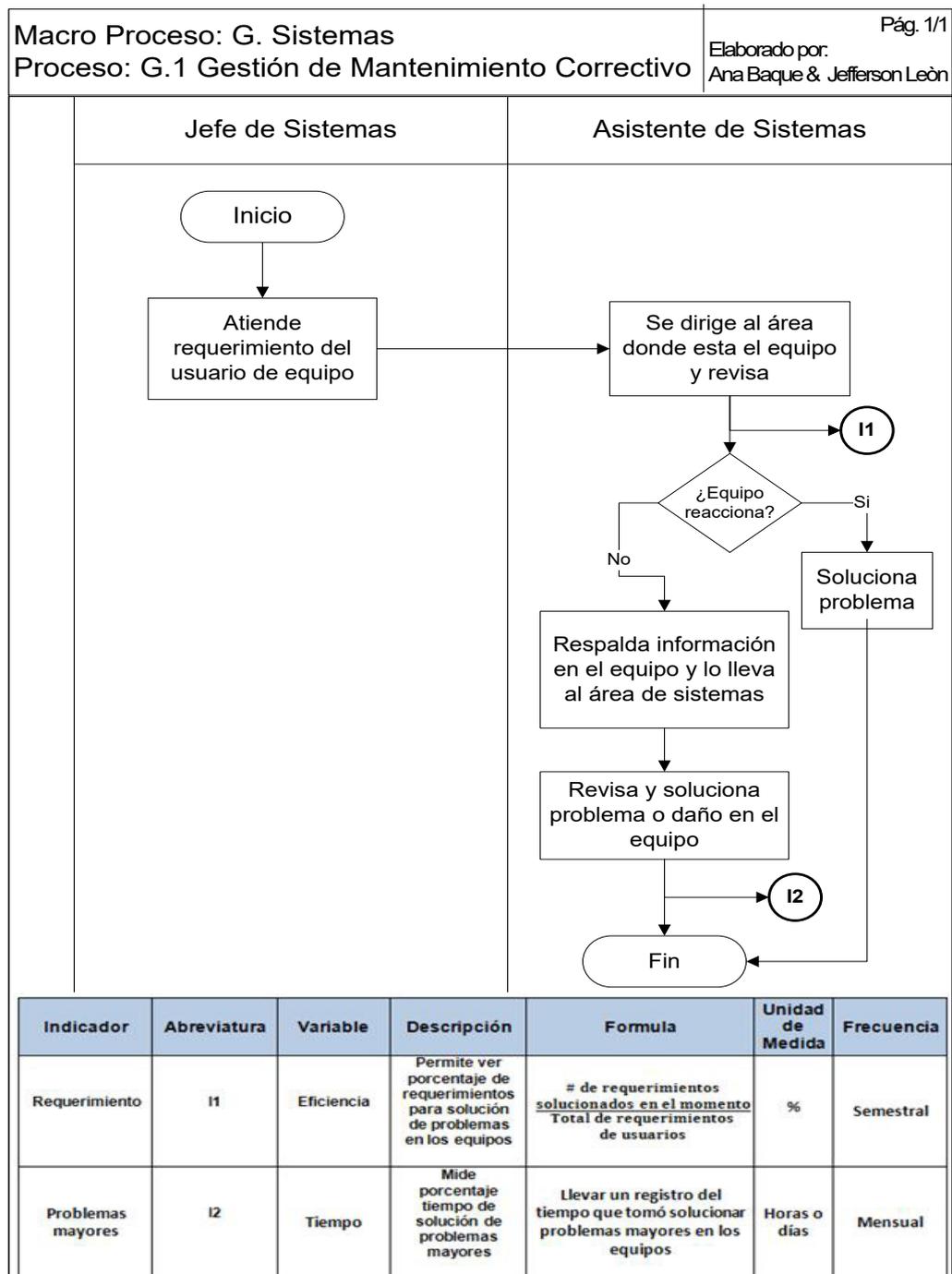
- Recursos Humanos: Jefe de Sistemas y 2 Asistentes
- Recursos Físicos: Departamento de Sistemas
- Recursos Tecnológicos: Cuenta con computadoras con sistema multinet e internet, servidor, accesorios.
- Recursos Económicos: Lo que representa la utilización de suministros de oficinas y materiales en el mantenimiento de los equipos en este proceso.

Controles

- Manual de funciones.- Indica las funciones que debe realizar en sistemas.
- Políticas y procedimientos del departamento de sistemas.

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 87 de 100

Diagrama de flujo



Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 88 de 100

Descripción de las Actividades

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES				
PROCESO: SISTEMAS			CÓDIGO: (G)	
SUBPROCESO: GETIÓN DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO			CÓDIGO: (G.1)	
MISIÓN: Atender requerimientos de los usuarios de los equipos de computos y solucionar problemas				
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Atiende requerimiento del usuario de equipo	Sistemas	Se recepta requerimiento de usuario de equipo com problemas	Jefe de sistemas
2	Se dirige al area donde esta el equipo y revisa	Sistemas	Constata el problema analiza el equipo por varios minutos, si no funciona, se decide llevarlo al área de sistemas	Asistente de sistemas
3	Soluciona problema	Sistemas	Resuelve el problema del area afectada e informa de inmediato al Jefe de sistemas	Asistente de sistemas
4	Respaldar información en el equipo y lo lleva al área de sistemas	Sistemas	Antes de llevar el equipo al área de sistemas se respalda la información, para evitar su perdida	Asistente de sistemas
5	Revisa y soluciona problema o daño en el equipo	Sistemas	Resuelve el problema e informa al Jefe de sistemas	Asistente de sistemas
Elaborado por :		Revisado por:		Aprobado por:
Ana Baque & Jefferson León		Econ. Julio Aguirre		
Fecha:		Fecha:		Fecha:

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 89 de 100

Análisis de Valor Agregado

ANALISIS DE VALOR AGREGADO									
MACROPROCESO: G. SISTEMAS							Fecha:		
PROCESO: G.1 GESTIÓN DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO							Elaborado por:		
							Ana Baque & Jefferson Leòn		
No.	ACTIVIDAD	VAR		NVA			TIEMPO		
		V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	Tiempo en minutos
1	Atiende requerimiento del usuario de equipo		1						15
2	Se dirige al area donde esta el equipo y revisa		1						10
3	Soluciona problema		1						10
4	Respalda información en el equipo y lo lleva al área de sistemas							1	20
5	Revisa y soluciona problema o daño en el equipo						1		120
TOTAL		0	3	0	0	0	1	1	175

SIGLA	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SIMULACION ACTUAL		
		No.	Tiempo(Min)	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	3	35	20,00
P	PREPARACION	0	0	0,00
E	ESPERA	0	0	0,00
M	MOVIMIENTO	0	0	0,00
I	INSPECCION	1	120	68,57
A	ARCHIVO	1	20	11,43
T.T.	TIEMPO TOTAL	5	175	100,00
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	35		
I.V.A.	INDICE DE VALOR AGREGADO	20,00		

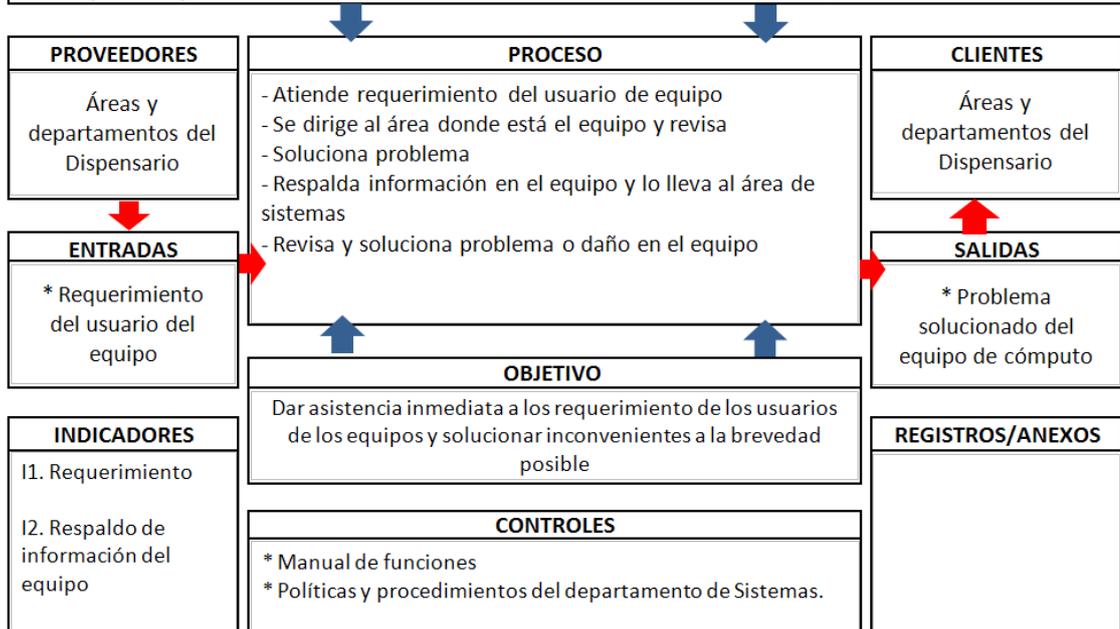
Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 90 de 100

Descripción del Proceso

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO	CODIFICACIÓN: G.1	EDICIÓN No.: 1
PROPIETARIO DEL PROCESO: JEFE DE SISTEMAS	FECHA: ENERO-2012	
ALCANCE: Asistir en los requerimientos de las todas las áreas de dispensario, cuando estas se encuentren con problemas en sus equipos de computo, haciendo el respectivo mantenimiento		

RECURSOS	
FISICOS: Departamento de Recursos Sistemas	ECONÓMICOS: Utilización de suministros de oficina
TÉCNICOS: Computadoras con sistema multinet, internet, servidor, accesorios	RRHH: : Jefe de Sistemas y 2 Asistentes



Elaborado por: Ana Baque & Jefferson León	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 91 de 100

5.7.2. Gestión de compra de accesorios (G.2)

Alcance

El alcance de este proceso es realizar las compras necesarias de accesorios para los equipos de computación cuando haya problemas y se necesita dar mantenimiento, el cual involucre el cambio o mejoramiento de accesorios.

Responsable

Jefe de Sistemas

Entradas

- Cotización.- Se contacta proveedores, informa necesidad de compra, para que ellos envíen los precios de los accesorios.
- Orden de compra.- Describe los accesorios que se van a comprar y los precios.
- Orden de requisición.- Documento con descripción de los accesorios que se van a comprar y las cotizaciones hechas.

Salidas

La salida de este proceso es el accesorio nuevo que llega al área de sistemas

Recursos

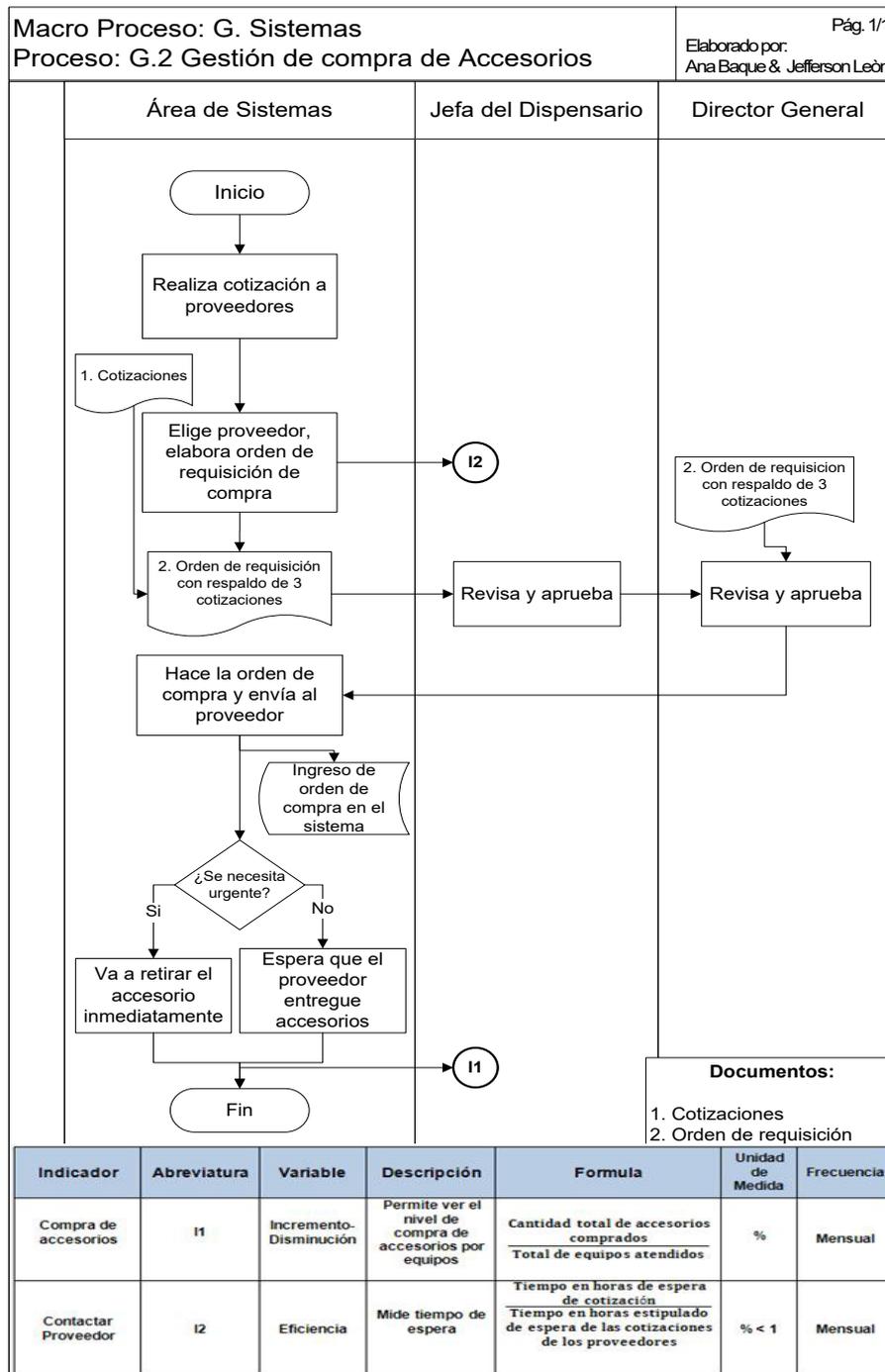
- Recursos Humanos: Jefe de Sistemas y 2 Asistentes
- Recursos Físicos: Departamento de Sistemas
- Recursos Tecnológicos: Cuenta con computadoras con sistema multinet e internet, servidor, accesorios.
- Recursos Económicos: Lo que representa la utilización de suministros de oficinas y materiales en el mantenimiento de los equipos en este proceso.

Controles

- Manual de funciones.- Indica las funciones que debe realizar en sistemas.
- Políticas y procedimientos del departamento de sistemas.

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 92 de 100

Diagrama de flujo



Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 93 de 100

Descripción de las Actividades

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES				
PROCESO: SISTEMAS			CÓDIGO: (G)	
SUBPROCESO: GESTIÓN DE COMPRA DE ACCESORIOS			CÓDIGO: (G.2)	
MISIÓN: Comprar los accesorios necesarios para dar mantenimiento a los equipos de computo				
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Realiza cotización a proveedores	Sistemas	Informa a proveedores la necesidad de compra, para que estos envíen los precios respectivos.	Area de sistemas
2	Elige proveedor elabora orden de requisición de compra	Sistemas	Se elige al proveedor que ofrezca mejor precio y calidad y se elabora la orden de compra	Area de sistemas
3	Revisa y aprueba	Dispensario	Verifica lo requerido por sistemas	Jefe de dispensario
4	Revisa y aprueba	Dispensario	Verifica lo requerido por sistemas	Director general
5	Hace la orden de compra y envía al proveedor	Sistemas	Documenta la compra con el proveedor seleccionado	Area de sistemas
6	Espera que el proveedor entregue accesorio	Sistemas	El proveedor seleccionado con atención de despacho inmediato	Area de sistemas
7	Va a retirar el accesorio inmediatamente	Sistemas	Verifica la existencia de lo requerido	Area de sistemas
Elaborado por :		Revisado por:		Aprobado por:
Ana Baque & Jefferson León		Econ. Julio Aguirre		
Fecha:		Fecha:		Fecha:

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 94 de 100

Análisis de Valor Agregado

ANALISIS DE VALOR AGREGADO									
MACROPROCESO: G. SISTEMAS								Fecha:	
PROCESO: G.2 GESTIÓN DE COMPRA DE ACCESORIOS								Elaborado por:	
								Ana Baque & Jefferson Leòn	
No.	ACTIVIDAD	VAR		NVA				TIEMPO	
		V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	Tiempo en minutos
1	Realiza cotización a proveedores			1					120
2	Elige proveedor elabora orden de requisición de compra		1						60
3	Revisa y aprueba (Jefa del dispensario)						1		30
4	Revisa y aprueba (Director Gneral)						1		60
5	Hace la orden de compra y envía al proveedor		1						30
6	Espera que el proveedor entregue accesorio				1				480
7	Va a retirar el accesorio inmediatamente		1						120
TOTAL		0	3	1	1	0	2	0	900

SIGLA	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SIMULACION ACTUAL		
		No.	Tiempo(Min)	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	3	210	23,33
P	PREPARACION	1	120	13,33
E	ESPERA	1	480	53,33
M	MOVIMIENTO	0	0	0,00
I	INSPECCION	2	90	10,00
A	ARCHIVO	0	0	0,00
T.T.	TIEMPO TOTAL	7	900	100,00
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	210		
I.V.A.	INDICE DE VALOR AGREGADO	23,33		

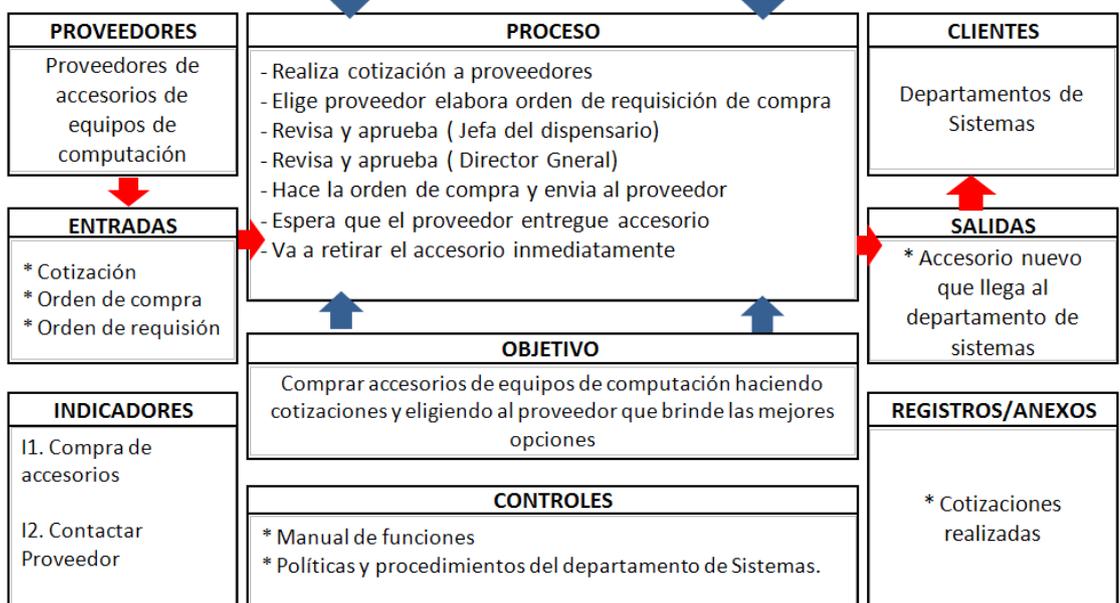
Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 95 de 100

Descripción del Proceso

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN DE COMPRA DE ACCESORIOS	CODIFICACIÓN: G.2	EDICIÓN No.: 1
PROPIETARIO DEL PROCESO: JEFE DE SISTEMAS	FECHA: ENERO-2012	
ALCANCE: Realizar las compras necesarias de accesorios para los equipos de computación cuando haya problemas y se necesita dar mantenimiento, el cual involucre el cambio o mejoramiento de accesorios		

RECURSOS	
FISICOS: Departamento de Recursos Sistemas	ECONÓMICOS: Utilización de suministros de oficina
TÉCNICOS: Computadoras con sistema multinet, internet, servidor, accesorios	RRHH: : Jefe de Sistemas y 2 Asistentes



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ana Baque & Jefferson León	Econ. Julio Aguirre	
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 96 de 100

5.8. Mantenimiento (H)

El área de mantenimiento se encarga de que las instalaciones y equipos médicos del dispensario se encuentren buenas condiciones para la labor diaria.

5.8.1. Gestión de mantenimiento correctivo (H.1)

Alcance

El alcance de este proceso es asistir en los requerimientos de todas las áreas del dispensario, haciendo mantenimiento de equipos médicos, solucionando problemas eléctricos, pinturas, acondicionadores de aires o limpieza.

Responsable

Jefe de Mantenimiento

Entradas

- Requerimiento de las áreas afectadas

Salidas

La salida de este proceso es la solución brindada a cualquier requerimiento.

Recursos

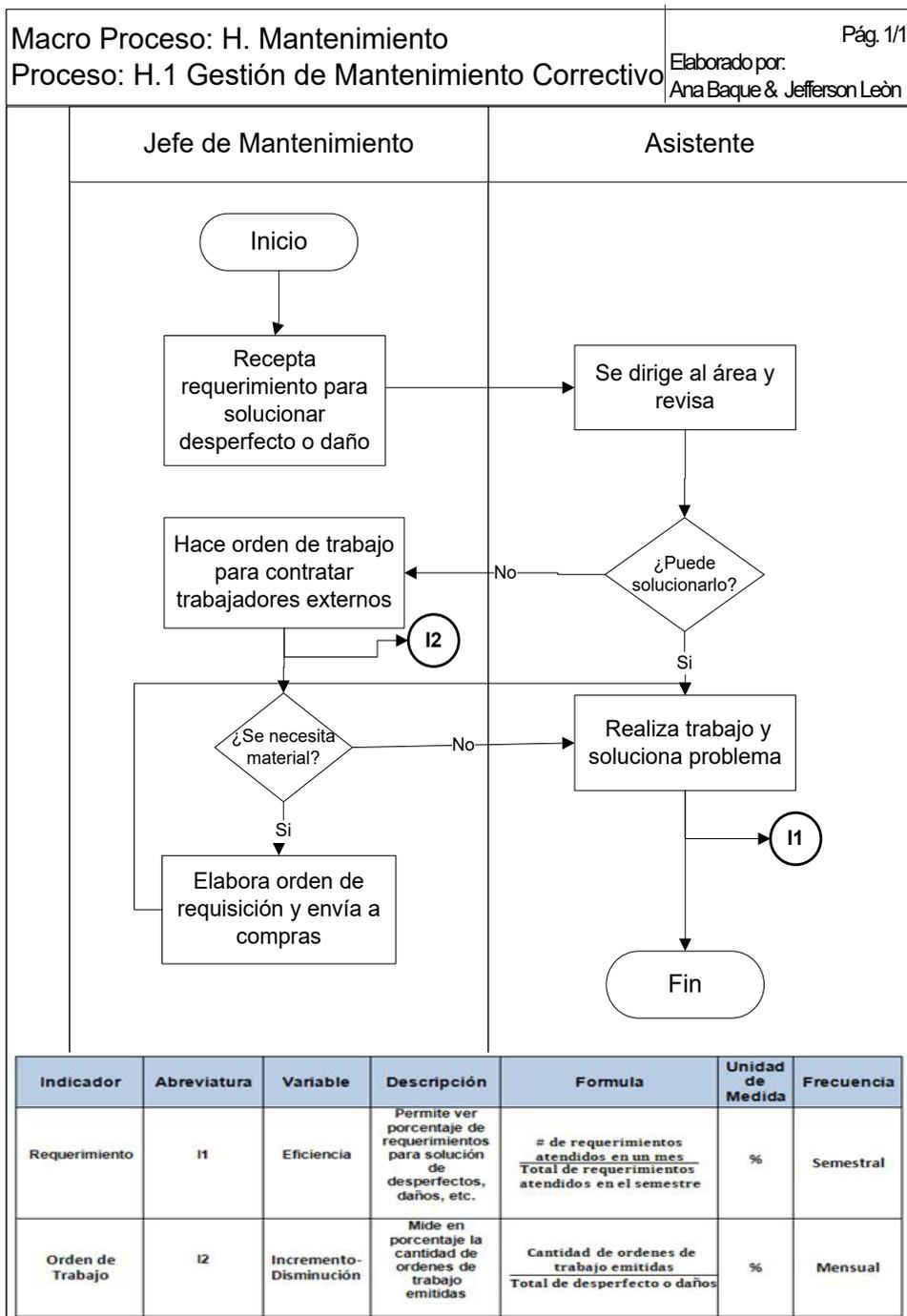
- Recursos Humanos: Jefe de Mantenimiento y 1 Asistente
- Recursos Físicos: Departamento de Mantenimiento
- Recursos Tecnológicos: Cuenta con 1 computadora con sistema multinet e internet.
- Recursos Económicos: Lo que representa la utilización de suministros de oficinas y materiales en el proceso de mantenimiento del dispensario.

Controles

- Manual de funciones.- Indica las funciones que deben realizar en el área de mantenimiento.
- Políticas y procedimientos del departamento de mantenimiento.

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 97 de 100

Diagrama de flujo



Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 98 de 100

Descripción de las Actividades

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES				
PROCESO: MANTENIMIENTO			CÓDIGO: (H)	
SUBPROCESO: GESTIÓN DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO			CÓDIGO: (H.1)	
MISIÓN: Atender requerimientos de todas las áreas, ya sea en mantenimiento de equipos medicos, problemas electricos, pinturas, acondicionadores de aires o limpieza.				
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Recepta requerimiento para solucionar desperfecto o daño	Mantenimiento	Recibe comunicado del area afectada	Jefe de mantenimiento
2	Se dirige al área y revisa	Mantenimiento	Se constata area afectada y corrige	Asistente
3	Hace orden de trabajo para contratar trabajadores externos	Mantenimiento	En caso de necesitar mano de obra extra contrata servicios externos	Jefe de mantenimiento
4	Elabora orden de requisición y envía a compras	Mantenimiento	Si se requiere materiales con los que no cuenta el dispensario, se hace la orden de requisición para la respectiva compra	Jefe de mantenimiento
5	Realiza trabajo soluciona problema	Mantenimiento	Cumple con el objetivo requerido	Asistente
Elaborado por :		Revisado por:		Aprobado por:
Ana Baque & Jefferson León		Econ. Julio Aguirre		
Fecha:		Fecha:		Fecha:

Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 99 de 100

Análisis de Valor Agregado

ANALISIS DE VALOR AGREGADO									
MACROPROCESO: H. MANTENIMIENTO							Fecha:		
PROCESO: H.1 GESTIÓN DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO							Elaborado por:		
							Ana Baque & Jefferson Leòn		
No.	ACTIVIDAD	VAR		NVA			TIEMPO		
		V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	Tiempo en minutos
1	Recepta requerimiento para solucionar desperfecto o daño		1					15	
2	Se dirige al área y revisa			1				10	
3	Hace orden de trabajo para contratar trabajadores externos		1					30	
4	Elabora orden de requisición y envía a compras						1	30	
5	Realiza trabajo soluciona problema		1					180	
TOTAL		0	3	1	0	0	0	1	265

SIGLA	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SIMULACION ACTUAL		
		No.	Tiempo(Min)	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	3	225	84,91
P	PREPARACION	1	10	3,77
E	ESPERA	0	0	0,00
M	MOVIMIENTO	0	0	0,00
I	INSPECCION	0	0	0,00
A	ARCHIVO	1	30	11,32
T.T.	TIEMPO TOTAL	5	265	100,00
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	225		
I.V.A.	INDICE DE VALOR AGREGADO	84,91		

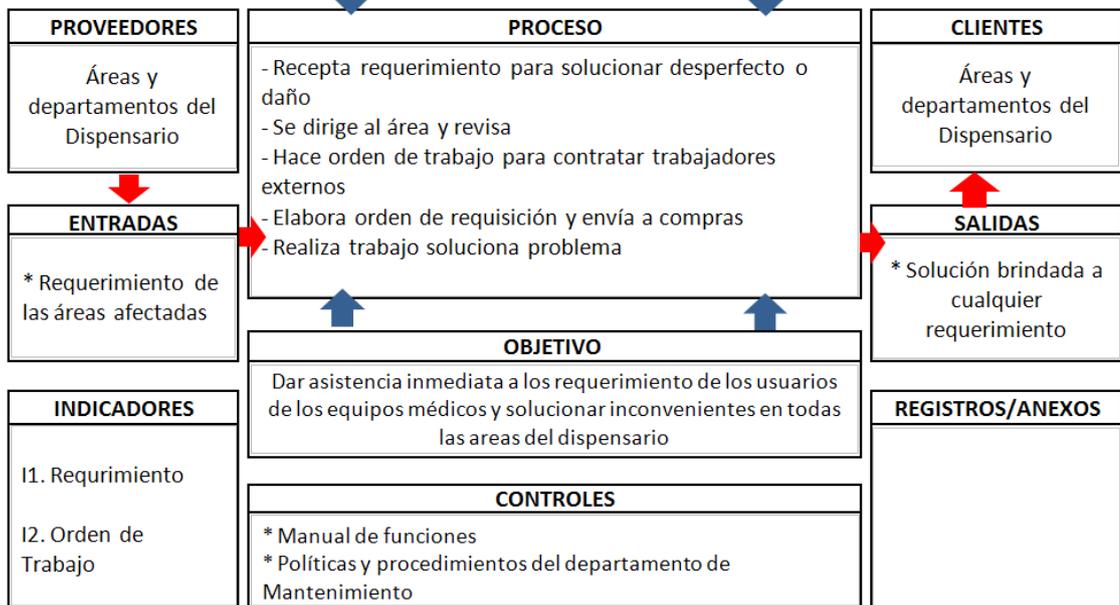
Dispensario Médico	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Pág. 100 de 100

Descripción del Proceso

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN MANTENIMIENTO CORRECTIVO	CODIFICACIÓN: H.1	EDICIÓN No.: 1
PROPIETARIO DEL PROCESO: JEFE DE MANTENIMIENTO	FECHA: ENERO-2012	
ALCANCE: asistir en los requerimientos de todas las áreas del dispensario, haciendo mantenimiento de equipos médicos, solucionando problemas eléctricos, pinturas, acondicionadores de aires o limpieza		

RECURSOS	
FISICOS: Departamento de Mantenimiento	ECONÓMICOS: Utilización de suministros de oficina y materiales utilizados en el mantenimiento
TÉCNICOS: Computadora con sistema multinet e internet, walkie talkie	RRHH: : Jefe de Sistemas y 2 Asistentes



Elaborado por: Ana Baque & Jefferson León	Revisado por: Econ. Julio Aguirre	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. José Antonio Pérez Fernández de Velasco, “Gestión por procesos”, 4ta Edición, España.
2. Instituto Peruano de Administración de Empresas (IPAE), “Estrategia Empresarial”, 2001.
3. Secretaria de Educación Pública (SEP), “Guía para la elaboración del Plan de Mejora Grupos de Mejora”, 2da Edición, México, 2007.
4. Mapa de Procesos. Fecha de la última actualización: Febrero de 2009. Disponible en:
<http://www.slidedhare.net/samespinosamapa-de-procesos-1053479>
5. Indicadores de Gestión. Fecha de la última actualización: Enero de 2008. Disponible en:
<http://slideshare.net/guest412c4d/indicadores-de-gestión>
6. Gobierno Federal (SFP), “Herramientas para el Análisis y mejora de los procesos”, México, 2008.