





DISEÑO DE LOS MANUALES DE PROCESOS Y FUNCIONES DEL ÁREA DE  
RECURSOS FÍSICOS DEL HOSPITAL CIVIL DE IPIALES E.S.E.

SANDRA YADIRA RUANO JURADO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
IPIALES  
2004

DISEÑO DE LOS MANUALES DE PROCESOS Y FUNCIONES DEL ÁREA DE  
RECURSOS FÍSICOS DEL HOSPITAL CIVIL DE IPIALES E.S.E.

SANDRA YADIRA RUANO JURADO

Informe Final de Pasantía presentado como requisito parcial para optar al título de  
Administradora de Empresas

Asesor:  
RAFAEL LLERENA S.  
Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
IPIALES  
2004

Las ideas y conclusiones aportadas en el presente trabajo de grado son de responsabilidad exclusiva de los autores.

Artículo 1o del acuerdo No.324 del 11 de Octubre de 1.966, emanado del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

CARLOS ARTURO RAMIREZ  
Jurado

---

GUSTAVO CORTEZ  
Jurado

San Juan de Pasto, Abril de 2004.

## **AGRADECIMIENTOS**

Sin lugar a dudas este trabajo no se hubiera realizado, si desde el comienzo no cuento con el aporte desinteresado de personas que dejaron huella en mi vida y ahora los considero verdaderos amigos.

En agradecimiento muy especial a la Gerente ANA BELEN ARTEAGA, por permitirme trabajar en el Área de Recursos Físicos del Hospital Civil de Ipiales E.S.E., al Doctor MARIO BRAVO por compartir de su experiencia y conocimiento, así mismo al Doctor CARLOS POLO, la Doctora ROSARIO VILLOTA y al Señor ÁLVARO REVELO por su apoyo y colaboración incondicional durante todo el tiempo de trabajo.

Por último un agradecimiento muy sincero a la Doctora DORYS HERNANDEZ por su constante ayuda y quien con su valioso aporte de ideas hizo posible lograr un cambio significativo en el almacén, conjuntamente con la colaboración del Señor JHON JAIRO RUEDA, MEDARDO TOVAR y HUGO CABRERA, a quienes aprecio y recuerdo.

## **DEDICATORIA**

A Dios por iluminarme cada día y regalarme el don de sabiduría durante toda mi carrera

A mi madre que con su amor sus bendiciones y sacrificios supo motivarme moral y materialmente para culminar mis estudios, obtener un título y así asegurarme una vida digna y clara en el futuro.

A mis hermanos Juan y Camilo que son un ejemplo de superación, bondad y responsabilidad.

A la entrega perfecta de amor de Andrés quien constituye mi apoyo y el complemento de mi vida.

Sandra Yadira

## CONTENIDO

	<b>pág.</b>
INTRODUCCIÓN	19
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	21
3. OBJETIVOS	22
3.1 OBJETIVO GENERAL	22
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
4. JUSTIFICACIÓN	23
5. MARCO TEÓRICO	24
5.1 MARCO CONTEXTUAL	28
5.1.1 Antecedentes	28
5.1.2 Visión del Hospital	28
5.1.3 Misión del Hospital	28
5.1.4 Cultura Corporativa	29
5.1.5 Objetivos Generales	29
5.2 MARCO LEGAL	31
6. METODOLOGÍA	33
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	33
6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	33
6.3 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	33
6.3.1 Fuentes Primarias.	33

6.3.2 Fuentes Secundarias	33
7. SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA DE RECURSOS FÍSICOS DEL HOSPITAL CIVIL DE IPIALES E.S.E.	34
7.1 CLIENTES	35
7.2 PROVEEDORES	35
7.3 PLANEACIÓN	35
7.3.1 Misión del Área	35
7.3.2 Objetivo del Área	35
7.3.3 Responsabilidades	36
7.4 ORGANIZACIÓN	36
7.5 DIRECCIÓN	39
7.5.1 Estilo de Dirección	39
7.5.2 Cualidades del Jefe	39
7.5.3 La Comunicación	39
7.5.4 La Delegación	39
7.6 CONTROL	39
7.7 ANÁLISIS SITUACIONAL ÁREA DE RECURSOS FÍSICOS HOSPITAL CIVIL DE IPIALES	40
7.7.1 Conclusiones	41
8. DESARROLLO DEL PLAN	43
8.1 PROPUESTA 1. MANUAL DE PROCESOS DEL ÁREA DE RECURSOS FÍSICOS DEL HOSPITAL CIVIL DE IPIALES E.S.E	43
8.1.1 Descripción y Usos del Manual	43
8.1.2 Objetivos del manual de procesos	43

8.1.3 Características Especiales del Manual de Procesos	43
9. ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL ÁREA DE RECURSOS FÍSICOS DEL HOSPITAL CIVIL DE IPIALES E.S.E.	45
9.1 PLANEACIÓN	45
9.1.1 Selección de Insumos Hospitalarios	45
9.2 PROGRAMACIÓN DE NECESIDADES DE INSUMOS HOSPITALARIOS PARA UN PERIODO DETERMINADO	45
9.2.1 Instrumentos Relacionados con la Programación	46
9.3 COMPRA O ADQUISICIÓN	47
9.3.1 Contratación	48
9.3.2 Preparación de estudios de ofertas presentadas	48
9.4 RECEPCIÓN	49
9.5 ALMACENAMIENTO	50
9.5.1 Sitio de Almacenamiento	50
9.5.2 Tamaño del Área de Almacenamiento	50
9.5.3 Asignación de Espacios de Almacenamiento	51
9.5.4 Clasificación de los Insumos Hospitalarios	51
9.5.5 Registros de información del almacén	52
9.6 INDICADORES PARA EL CONTROL DE EXISTENCIAS	53
9.6.1 Nivel mínimo de existencias (NME)	53
9.6.2 Tiempo de reposición (TR)	53
9.6.3 Punto de reorden (PR)	53
9.7 MÉTODOS PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS	54
9.7.1 Realización del Inventario Físico	55

9.8 DISTRIBUCIÓN	56
9.9 CONTROL Y EVALUACIÓN	56
9.9.1 Control de Programación	57
9.9.2 Control de las adquisiciones y recepción de insumos	57
9.9.3 Control de Almacén	57
9.9.4 Control de Inventarios	57
9.9.5 Control del vencimiento de inventarios	57
9.9.6 Control de conservación de calidad	57
9.9.7 Control de Distribución	58
9.10 PROPUESTA 2. MANUAL DE FUNCIONES DEL ÁREA DE RECURSOS FÍSICOS DEL HOSPITAL CIVIL DE IPIALES E.S.E	94
9.10.1 Descripción y usos del manual	94
10. PROCESOS DE CAMBIO DEL ALMACÉN DEL HOSPITAL CIVIL DE IPIALES E.S.E.	115
10.1 MÉTODO DE LAS 5 S	115
10.1.1 Objetivo General	115
10.1.2 Objetivos Específicos	115
10.2 PROCESO DE CAMBIO DEL ALMACÉN	116
10.2.1 Después del cambio	117
11. BENEFICIOS DERIVADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS MANUALES DE PROCESOS Y FUNCIONES	120
11.1 VENTAJAS PARA EL CLIENTE	120
11.2 VENTAJAS PARA EL PERSONAL	121
11.3 VENTAJAS PARA EL HOSPITAL	121

CONCLUSIONES	122
RECOMENDACIONES	123
BIBLIOGRAFÍA	125
ANEXOS	126

## LISTA DE CUADROS

	<b>pág.</b>
Cuadro 1. D O F A	40
Cuadro 2. Estrategias	41
Cuadro 3. Tarjeta de control para el producto e insumo	52
Cuadro 4. Descripción del Área de Recursos Físicos del Hospital Civil de Ipiales E.S.E.	59
Cuadro 5. Instrumentos de Control de Selección de Proveedores	60
Cuadro 6. Instrumentos de Control de Compra	61
Cuadro 7. Instrumentos de Control de Recepción	62
Cuadro 8. Instrumentos de control de distribución	63
Cuadro 9. Instrumento de control de almacenamiento	64
Cuadro 10. Instrumentos de Control de Manejo de Inventarios	65
Cuadro 11. Planeación y programación de necesidades	67
Cuadro 12. Selección de proveedores	70
Cuadro 13. Compra	72
Cuadro 14. Recepción de mercancía	76
Cuadro 15. Almacenamiento	78
Cuadro 16. Distribución	80
Cuadro 17. Almacenamiento de mercancías en transito	82
Cuadro 18. Compra de material de osteosíntesis	84
Cuadro 19. Revisión mensual de comprobantes de entrada y salida	89
Cuadro 20. Informe mensual	91

## LISTA DE FIGURAS

	<b>pág.</b>
Figura 1. Organigrama Hospital Civil de Ipiales E.S.E.	30
Figura 2. Organigrama Área de Recursos Físicos Hospital Civil de Ipiales E.S.E.	38
Figura 3. Antes del cambio	116
Figura 4. Seiri – Sentido de Utilización. Separar lo necesario de lo innecesario	117
Figura 5. Seiton – Sentido de Orden. Arreglar, organizar	117
Figura 6. Seisso – Sentido de Limpieza. Limpiar	118
Figura 7. Seiketsu – Sentido de Salud. Mantener el lugar limpio e higiénico	118
Figura 8. Shitsuke – Sentido de Autodisciplina. Disciplina y cultura de creatividad y organización	119

## LISTA DE ANEXOS

	<b>pág.</b>
Anexo A. Ficha de Recepción de Medicamentos	127
Anexo B. Orden de Despacho	128
Anexo C. Orden de Entrada	129

## **RESUMEN**

El presente trabajo consiste en el diseño de los Manuales de Procesos y Funciones del área de RECURSOS FÍSICOS, que sirvan como herramienta esencial para mejorar y controlar las actividades que a diario se desarrollan en la misma fomentando una cultura más visionaria dentro de los parámetros de la planeación estratégica en relación a la gerencia de procesos.

Para dar cumplimiento al desarrollo de la propuesta se plantea un diagnóstico situacional del área que tome en cuenta factores internos y externos que influyen positiva o negativamente en el desenvolvimiento normal de las actividades, haciendo partícipes a todos los funcionarios tanto directivos como operativos del área, con el fin de identificar claramente cada uno de los procesos y funciones para que se conviertan en una base en cuanto a la toma de decisiones y a la visualización de las labores, así como el tiempo que se debe emplear en ellos para lograr la eficiencia y eficacia del servicio.

Así mismo la diagramación de los procesos se fundamenta en el modelo diseñado por las directivas del Hospital llamado “MODELO DE GESTION INTEGRAL PARA LA CALIDAD, LA PRODUCTIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD”, que incluye una descripción detallada de cada proceso (Qué, Quien, Donde, Cuando, Porque) con su respectivo flujograma y un Manual de Funciones que describe claramente las funciones o responsabilidades de los empleados, requerimientos para ocupar el cargo como experiencia, perfil ocupacional, nivel académico y demás requisitos que debe tener una persona para acceder a ocupar un cargo del área.

Con el objeto de lograr resultados positivos se optimizará los manuales mediante la revisión de los puntos críticos y una continua capacitación al personal involucrado en cuanto a la cultura de calidad, que garantice la permanente búsqueda de soluciones a través de la interacción y el desarrollo armónico de los empleados y el hospital.

## **ABSTRACT**

The present work consists on the design of the Manuals of Processes and Functions of the area of PHYSICAL RESOURCES that are good as essential tool to improve and to control the activities that are developed in the same one fomenting a more visionary culture inside the parameters of the strategic planning in relation to the management of processes to newspaper.

To give execution to the development of the proposal he/she thinks about a diagnose situational of the area that takes in bill internal and external factors that they influence positive or negatively in the normal development of the activities, making participates to all the officials so much directive as operative of the area, with the purpose of identifying each one of the processes and functions clearly so that they become a base as for the taking of decisions and to the visualization of the works, as well as the time that should be used in them to achieve the efficiency and effectiveness of the service.

Likewise, for diagram the processes is based in the pattern designed by the directive of the Hospital called "MODEL OF INTEGRAL ADMINISTRATION FOR THE QUALITY, THE PRODUCTIVITY AND THE COMPETITIVENESS" that includes a detailed description of each process (What Who, Where, When, Because) with its respective flujograma and a Manual of Functions that it describes the functions or the employees' responsibilities clearly, requirements to occupy the position like experience, occupational profile, level academic and other requirements that should have a person to consent to occupy a position of the area.

In order to achieving positive results it was optimized the manuals by means of the revision of the critical points and a continuous training to the personnel involved as for the culture of quality that guarantees the permanent search of solutions through the interaction and the harmonic development of the employees and the hospital.

## INTRODUCCIÓN

El Hospital Civil de Ipiales representa un sistema interrelacionado de personas, infraestructura y tecnología para el desarrollo y prestación de servicios de salud como el de hotelería, alimentación, lavandería y el asistencial, es por eso vital reconocer que es éste, el generador de una variada gama de datos que tácticamente se encuentran definidos en un sistema de información, el cual es alimentado por el área de RECURSOS FÍSICOS como la responsable de proveer a las distintas dependencias del hospital los materiales e insumos necesarios para el desempeño de las labores cotidianas.

Actualmente es fundamental para todas las empresas contar con herramientas administrativas que permitan medir, controlar y maximizar el desempeño integral de las mismas; de tal forma que logren ser más competitivas y puedan asumir los retos e innovaciones que se presentan en el medio, es ahí donde se mira la capacidad de talento humano que es el eje de todo ente económico.

Los manuales de procesos y funciones son herramientas administrativas que ofrecen una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades que se desarrollan en una empresa, orientan al personal de la organización en sus responsabilidades laborales con criterios de calidad y responsabilidad. Dichos manuales no deben considerarse como documentos estáticos o inmodificables, ya que deben evolucionar acorde a los cambios y necesidades del hospital y de su entorno de tal manera que el personal logre por medio de su aplicación en desarrollo de habilidades y capacidades en el desempeño de su cargo.

A continuación se plantea el diseño de los manuales del proceso y funciones del área de recursos físicos del Hospital Civil de Ipiales E.S.E.; dichos manuales se desarrollan después de realizar un análisis de los cargos existentes y de las funciones que desempeñan los empleados.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Con el surgimiento de la ley 100 de 1993, las instituciones hospitalarias sintieron la necesidad de cambiar la estructura orgánica, tecnológica y arquitectónica con el fin de implementar una serie de herramientas que permitieran organizar el trabajo de las áreas o departamentos de aquellos tiempos.

El Hospital Civil de Ipiales no escapó a dichos cambios e inició un proceso de mejoramiento a nivel general que involucro avances significativos en el área de Recursos físicos, principalmente en la adaptación de los empleados al nuevo sistema que fue remplazado por el de kardex sistematizado, lo cual implicó una ardua tarea que estuvo motivada por las expectativas de cambio en el trabajo de los empleados y del área y lógicamente del hospital.

Aún más con el Sistema de Seguridad Social en Salud que se instituyó en el país se creó para las empresas del sector salud la necesidad de adoptar estilos de gestión que conduzcan a generar rentabilidad social y económica, por ello es menester la implementación de acciones orientadas a lograr que el Hospital derive a través de su actuar una utilidad económica que le permita mejorar continuamente los procesos asistenciales para cumplir con su razón de ser que es "Lograr el mejoramiento de las condiciones de vida de la población a través de acciones de salud".

Por lo anterior se hace indispensable prestar total atención en los procesos y funciones de los empleados, ya que constituyen un nuevo desafío para las organizaciones y es precisamente aquí donde la mayoría de ellas tienen dificultades, es el caso del Hospital y específicamente del área de Recursos físicos donde es notoria la ausencia de métodos, funciones, procesos y procedimientos documentados y actualizados que no permiten identificar las actividades con sus responsables y llevar un sistema de evaluación y control basado en los procesos del día a día lo que ocasiona la falta de una memoria organizacional ya que cada empleado trabaja aislado interpretando y aplicando los procesos y funciones a su manera, olvidando que el Hospital es un sistema interrelacionado al cual se le debe unir las tareas o actividades individuales trabajando en equipo para superar las expectativas del cliente, es por eso que resulta muy difícil definir parámetros de rendimiento, establecer normas o definir metas de resultados que estén dirigidos a la mejor calidad del servicio y mayor satisfacción del usuario.

## **2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Con la propuesta de diseño de procesos y funciones para el área de Recursos físicos del Hospital Civil de Ipiales, acorde con sus necesidades, crecimiento y desarrollo le permitirán el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos, técnicos y financieros?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

- Realizar los manuales de procesos y funciones con el fin de implementar el mejoramiento continuo en cada una de las actividades desarrolladas en el área de Recursos físicos del Hospital Civil de Ipiales, que le permita el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos, técnicos y financieros en forma óptima.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico situacional del área de Recursos Físicos del Hospital Civil de Ipiales.
- Lograr la interfuncionalidad de los procesos y entender el control de los mismos dentro de un sistema de gestión de calidad.
- Determinar funciones claras y específicas que correspondan a las exigidas para cada cargo.
- Elaborar los manuales de procesos y funciones del área de Recursos físicos.
- Socializar los manuales de procesos y funciones a todos los funcionarios del área de Recursos Físicos tanto directivos como operativos para su aplicabilidad.

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

Toda organización es un conjunto de procesos y funciones o responsabilidades que de manera concadenada comienzan y terminan en el cliente, siendo este el punto estratégico en torno al cual giran las empresas y comienzan un desarrollo encaminado a lograr la satisfacción de necesidades. De aquí se derivan los nuevos cambios y avances que se dan en el mundo de los negocios que impulsados por las exigencias de los clientes obligan a las empresas a dejar las viejas costumbres y asumir desafíos que les permitan triunfar dentro del mercado.

El Hospital al ser una empresa única por poseer su propia historia, circunstancias y un entorno que la determina debe desarrollar actividades, tareas, funciones y procesos que vayan acordes a esas dimensiones, es por eso que como futura Administradora de empresas es gratificante apoyar y reafirmar la construcción de un proceso dispendioso de reestructuración en el que se encuentra la institución actualmente para lograr la acreditación en el año 2007, por lo que se está trabajando con el método básico para la gerencia de procesos ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), y al considerar los procesos y funciones o responsabilidades de los empleados como parte esencial para la organización del trabajo y la consecución de los objetivos organizacionales se fundamenta la investigación en el Diseño de los manuales de procesos y funciones del área de Recursos físicos del Hospital Civil de Ipiales, debido a una necesidad de tipo administrativo, técnico y asistencial que existe.

Además todo proceso y conocimiento de funciones por parte de los empleados incorpora un conjunto de actividades que tienen un comienzo y un final, al igual que ofrecen múltiples beneficios para el cliente ya que recibe servicios oportunos, eficientes y de calidad, le ahorra esfuerzo y dinero al no tener que repetir pasos y documentación; al personal le reduce el esfuerzo físico como mental, aumenta el grado de satisfacción en las actividades diarias, reduce las molestias derivadas de las sobrecargas o subcargas de trabajo, mejora el clima organizacional y a la empresa le ayuda a mejorar la imagen ante los clientes y empleados, a brindar un servicio caracterizado por la cordialidad, la tolerancia y responsabilidad, disminuir la tramitología con todas sus consecuencias, mejorar las interrelaciones internas y externas, utilizar adecuadamente los recursos etc., y haciendo énfasis en el hecho de que contar con un manual de procesos y funciones en una organización de salud hace que está pueda controlar los cambios, posibilita centrarse en el cliente, incrementa las capacidades para competir, previene los errores, ofrece una visión sistemática de las actividades, visualiza los errores y la manera de corregirlos facilitando un sistema completo de evaluación, motiva la realización de la presente propuesta con el objeto de alcanzar en gran medida los resultados que ofrecen los procesos y la determinación de funciones en un empresa.

## 5. MARCO TEÓRICO

El sector hospitalario constituye un sector empresarial que requiere la definición de opciones estratégicas en varios frentes por ser concebido como un negocio de negocios, en virtud de que en el mismo operan además del negocio propio de la salud otros negocios como restaurante, lavandería, hotelería, entre otros que complementan el servicio.

Desde la perspectiva anterior y teniendo en cuenta la promulgación de la Ley 100 de 1993 y el Decreto 2174 de 1996 que supone el diseño de un sistema de garantía de la calidad integral para las instituciones de salud como los requisitos esenciales, la auditoria para tener un sistema de seguimiento o monitoreo permanente de la prestación de los servicios y el sistema de información a los usuarios, se ha producido un importante impacto en las organizaciones de salud, buscando que estas pongan en marcha acciones de mejoramiento continuo dirigidos a mejorar la calidad del servicio y a la mayor satisfacción del usuario.

Las organizaciones tienen un objeto social bien definido, lo cual significa que existen para cumplir una o varias funciones. En el desarrollo de su misión las organizaciones deben ejecutar diversos procesos operativos y funciones específicas cuyos resultados determinan el éxito o fracaso en sus más importantes objetivos. Es por tanto vital que la institución tenga claros los procesos y funciones para que pueda cumplir a cabalidad con sus objetivos.

La gestión de los procesos, responde a los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad e imparcialidad, que la empresa debe tener como normas administrativas. Dentro de éstos juega un papel importante la racionalización de los trámites con el fin de mejorar la eficiencia, la eficacia al simplificar los procesos y operaciones, concentrando los esfuerzos en los aspectos más relevantes de la gerencia.

Uno de los autores más destacados en el tema, Hammer, sostiene que “para triunfar hoy, las empresas deben orientarse a los procesos; un desafío que exige romper las reglas del pasado de jerarquías rígidas, las visiones restringidas, las tareas individuales”<sup>1</sup>, se plantea un nuevo paradigma para las empresas y es poner su centro de atención en los procesos. En las organizaciones tradicionales generalmente estos se ignoran por completo.

Una organización moderna orientada a los procesos, se ocupa en diseñarlos, medirlos con precisión, controlarlos y velar para que todos los entiendan. Para el

---

<sup>1</sup> FALCONI CAMPOS, Vicente. Calidad, gerenciamiento de la rutina del trabajo. Minas Gerais : Universidad Federal, 1992. p. 31.

desarrollo de estas actividades es necesario contar con el apoyo decidido de la alta dirección y la participación activa de los mandos medios y de las personas que son el constituyente primario de las organizaciones porque operan los artefactos, emplean y amplían el saber hacer y garantizan el logro de los propósitos organizacionales. Los saberes son el conjunto de prácticas recurrentes en una empresa, que permiten su funcionamiento regular y la dotan de identidad. Los artefactos son productos tecnológicos que median la relación de las personas con la naturaleza un compromiso a largo plazo, diseñar una metodología apropiada de trabajo, desarrollar sistemas de evaluación y retroalimentación, ser objetivos en la definición de la cobertura y el alcance del trabajo.

De igual manera un esquema de calidad al que están sometidas las empresas de salud debe estar orientado hacia el hombre con el desempeño de sus funciones y hacia el proceso, los cuales interactúan permanentemente. Se habla de proceso como el conjunto de causas que genera un efecto o resultado y el diagrama causa – efecto (espina de pescado) del profesor K. Shikawa representa unos procesos y facilita la priorización de las causas clasificándolas en mano de obra, máquinas, materiales, métodos, medio ambiente y medidas bajo los que pueden ser colocados todos los elementos que pueden influir para obtener un efecto. Con el hombre se construye la cultura de la organización y con los procesos se requiere definir la forma de gerenciarlos.

Se habla de funciones o responsabilidades como el conjunto de actividades encaminadas a contribuir con un objetivo o misión.

Los cargos tienen una serie de deberes especiales entre los cuales se destacan:

- ◆ la supervisión del trabajo de los empleados.
- ◆ Las relaciones personales.
- ◆ El manejo de la información.
- ◆ Los bienes de la empresa.
- ◆ La calidad del trabajo.

Para dinamizar la relación entre el hombre conjuntamente con sus funciones o responsabilidades y los procesos se concibe que la gerencia de procesos deba hacerse mediante el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar Correctivamente) o PERA (Planear, Ejecutar, Revisar y Actuar), adoptando como una concepción gerencial, consecuente con el cual se puede diseñar herramientas como el método de análisis y solución de problemas.

**Pero que son los procesos.** La existencia de una organización está vinculada a la caracterización formal o informal de un conjunto de prácticas repetibles y permanentes en el tiempo. Los procesos comprenden el conjunto de prácticas, comportamiento, procedimientos, sistemas y mecanismos con los cuales opera cotidianamente la organización.

Un proceso agrupa en secuencia todas las tareas dirigidas a obtener un determinado resultado; esto equivale a decir que un proceso está constituido por personas, equipos, materiales, métodos, procedimientos, etc., combinados de modo que produzcan algo, tangible o no. “Los procesos deben responder a los propósitos organizacionales y debe haber información que ayude a monitorearlos para comprobar si produjeron los resultados esperados”.<sup>2</sup>

Es frecuente encontrar en los hospitales grupos de trabajadores que individualmente realizan una buena labor, hacen muy bien su trabajo, pero no se preocupan por la forma como su trabajo afecta a otros de mayor o menor nivel.

Son múltiples los problemas que preocupan al gerente de salud de hoy, situaciones que surgen de la falta de una definición, diseño, implementación y control de los correspondientes procesos, entre otros problemas se puede mencionar, una estructura organizacional inadecuada, falta de un plan estratégico pobres resultados financieros, clima organizacional inapropiado, atraso tecnológico, aumento de costos, excesiva centralización, proliferación de trámites, falta de datos para tomar decisiones. Todo lo anterior se debe a la falta de conocimiento de la organización, a no contar con un manual de procesos y funciones como herramientas de control para detectar errores o problemas que permitan lograr un mejoramiento continuo de los procesos y funciones ya que estos son dinámicos y para hacerlos eficientes se necesita minimizar los recursos empleados y adaptarlos al cliente y al entorno.

“No existe un producto o servicio sin que exista un proceso, igualmente no hay procesos sin producto o servicio”<sup>3</sup>. En este sentido el proceso siempre tendrá un objetivo.

Con frecuencia se utilizan los términos procesos y procedimientos en forma análoga. Existe una diferencia de acuerdo con la definición de la Organización Mundial de la Salud” procedimiento: acto, método o manera de proceder en algunos procesos, o en cierto curso de acción. Es la descripción estandarizada y en mayor detalle de una actividad u operación. Son las guías para la ejecución permanente de una misma tarea y que por sus características especiales, necesitan de otras explicaciones, de cómo es hecho en la rutina diaria. Pueden

---

<sup>2</sup> *ibid.*, p. 53.

<sup>3</sup> KRICK, Edward. Ingeniería de métodos. México : Limusa, 1997. p. 94

estar relacionados a los aspectos técnicos, administrativos, de enfermería, de atención médica, etc. Todo proceso incorpora un conjunto de actividades que busca satisfacer las necesidades del cliente. Es preciso determinar todos los elementos inherentes a los procesos, puesto que permitirán fijar responsabilidades en la ejecución de un trabajo y definir acertadamente el proceso, para el éxito de los mismos se requiere contar con el talento humano, su participación, definir la calidad de su diseño, ejecución, evaluación y control. Así mismo, en todo proceso debe existir una secuencia, un orden determinado lo que es fundamental en la racionalización de los mismos.

Son múltiples los beneficios que resultan de contar con un manual de procesos y funciones, se garantiza que el cliente reciba servicios oportunos y eficientes que satisfagan sus expectativas con relación a la empresa, a los empleados les reduce el esfuerzo y las sobrecargas de trabajo y con ello la organización mantiene una buena imagen y obtiene una mayor acogida de clientes al caracterizarse por brindar servicios de calidad.

Algunos autores hacen referencia entre actividad y tarea, pues consideran que la sumatoria de tareas conforma una actividad y el conjunto de actividades constituyen un subproceso y a suma de estos serán los procesos.

Un factor decisivo para mejorar los procesos es la recolección de la información, la ubicación de las personas que la poseen y el momento oportuno para obtenerla.

El usuario al entrar en contacto con el Hospital lleva consigo un volumen de información administrativa (admisión, datos, estudios, etc.) y asistenciales (tratamientos médicos, pruebas diagnósticas, pruebas terapéuticas, etc.) esta información administrativa y asistencial no cesa de aumentar en cantidad y complejidad. Es fundamental gestionar estos datos teniendo en cuenta su valor en el tiempo, pues una información puede ser vital en determinado momento y tener carácter documental o histórico unas horas después.

A grandes rasgos los pasos a tener en cuenta en el diseño de los manuales de procesos y funciones es: observar detenidamente el desarrollo del proceso y el trabajo de los empleados en varias oportunidades antes de tomar notas; consultar más de una vez si es necesario, sobre determinado paso o aspecto del proceso o función, asegurarse de registrar lo que ocurre en la forma más exacta y fidedigna; consultar con los que intervienen en el proceso y cumplen las funciones en primera instancia antes de su elaboración; describir los problemas y sugerencias de mejoramiento de los procesos y funciones.

La presentación de los procesos define inicialmente el Producto que es el resultado de un proceso desarrollado en un centro de costo, pudiendo ser un bien o un servicio, el cliente a quien va dirigido el servicio, la necesidad del proceso en cuanto a calidad, costo, moral, seguridad y entrega y la descripción de los items

de control que son índices numéricos establecidos sobre los efectos de cada proceso para medir su calidad total.

La esquematización de los procesos define el **¿Qué?** Siendo la actividad que se desarrolla, el **¿Quién?** Es decir todo el personal que esta involucrado en una determinada actividad, **¿Cuándo?**, Momento preciso en el que se debe desarrollar la actividad para evitar errores, **¿Dónde?**, Lugar o sitio donde se realizan las actividades y **¿Como?**, Manera optima de lograr los resultados esperados en una actividad, con su respectivo flujograma que indica el comienzo y el final de cada proceso.

## **5.1 MARCO CONTEXTUAL**

**5.1.1 Antecedentes.** El hospital Civil de Ipiales Empresa Social del Estado se somete al régimen Jurídico de acuerdo a lo dispuesto en el capítulo III, artículos 194, 195 y 197 de la Ley 100 de 1993. Se transforma en Empresa Social del estado mediante la expedición de la Ordenanza No. 018 del 10 de mayo de 1997 por parte de la gobernación de Nariño, posee una categoría especial de entidad pública, descentralizada del orden departamental, dotada de personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, adscrita a la dirección seccional de salud a través del Instituto Departamental de Salud de Nariño e integrante del Sistema General de Seguridad Social en Salud.

Cuenta actualmente con una dotación de infraestructura moderna que le permite ofrecer servicios de salud de, II, III y IV nivel de acuerdo a un amplio portafolio de servicios, que da cobertura a los 12 Municipio de la Exprovincia de Obando (Ipiales, Pupiales, Gualmatan, Iles, Contadero, Córdoba, Aldana, Carlosama, Guachucal y Cumbal). Posee una estructura orgánica liderada por un Gerente, la Oficina de control interno y las Subgerencias Científica y Administrativa, de las cuales se desprenden las diferentes unidades funcionales tanto productivas como administrativas

En el año de 1995 se reemplaza la antigua departamentalización por unidades Funcionales, se crea la Oficina de atención al usuario y se incluye el staff de asesores conformado por las oficinas de control Interno, Disciplinario y Auditoria médica. Dando lugar a la toma de decisiones, las cuales recaen sobre los jefes de las unidades, operativizando los servicios, generando eficiencia y productividad.

**5.1.2 Visión del Hospital.** Seremos en el 2007 la mejor y más completa Empresa Social del Estado en el sur occidente colombiano, prestando servicios integrales de salud con calidad, alto nivel técnico científico, compromiso y participación social, promoviendo una cultura empresarial dinámica en función de la comunidad.

**5.1.3 Misión del Hospital.** El Hospital Civil de Ipiales presta servicios integrales de salud, con humanismo y calidad a la comunidad del sur de Colombia, utilizando

racional y eficientemente todos los recursos; comprometida con su mejoramiento continuo en el desarrollo de la región.

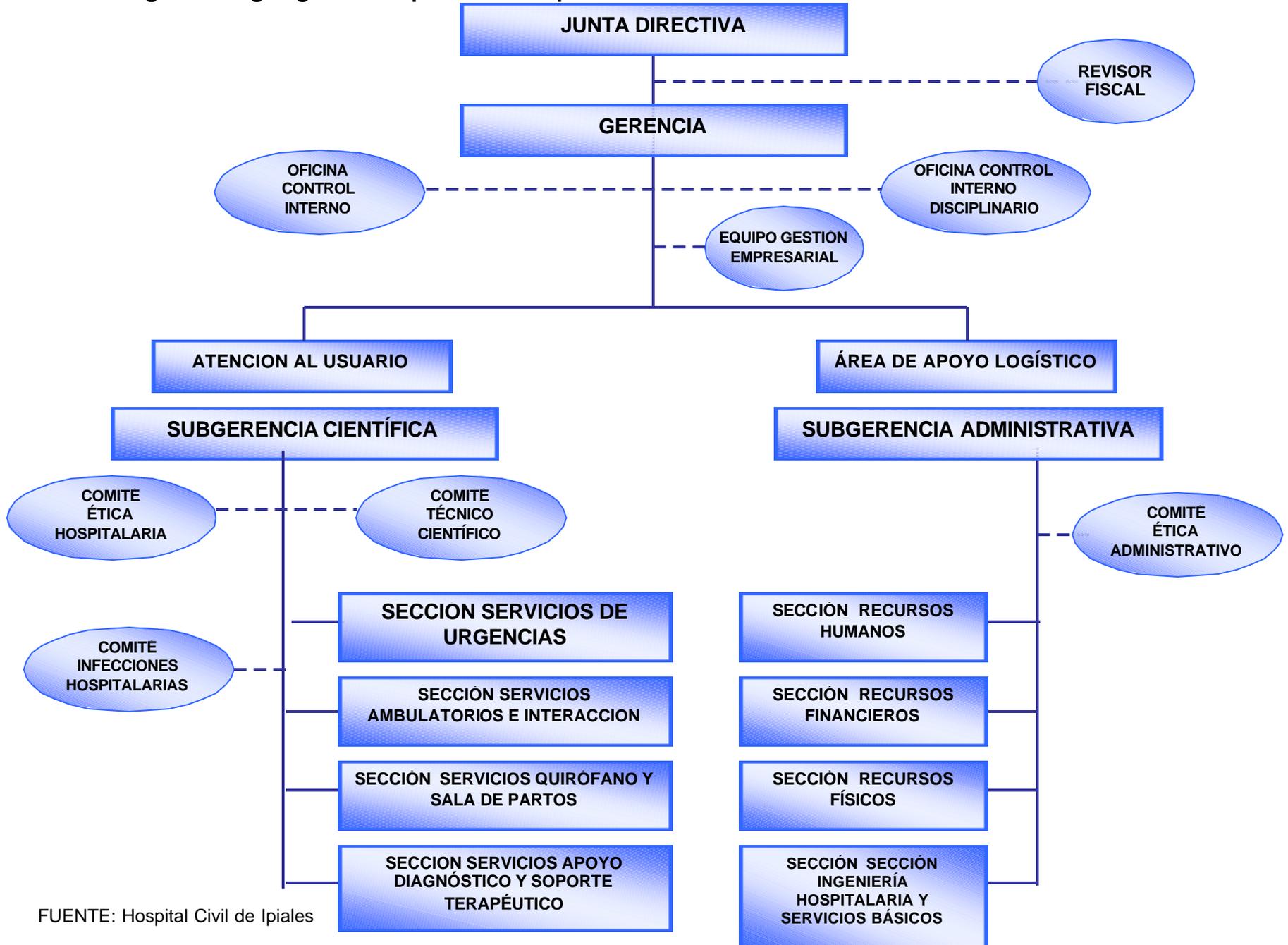
**5.1.4 Cultura Corporativa.** El Hospital Civil de Ipiales, ha desarrollado principios corporativos basados en los valores y creencias de su talento humano, esto le dan un sentido noble y ético a las actividades, están inspirados en actitudes y comportamientos cotidianos que constituyen reglas de conducta que deben ser divulgadas y practicadas por todos los miembros de la organización. Ellos representan el soporte fundamental para construir una visión del futuro y cumplir con la misión, entre ellos están los siguientes:

- ◆ Respeto por la vida y la salud.
- ◆ Equidad y justicia social.
- ◆ Humanismo, calidad y ética profesional en la prestación del servicio.
- ◆ Compromiso en el desarrollo del talento humano .
- ◆ Participación democrática y concertada.
- ◆ Eficiencia, eficacia y efectividad.
- ◆ Apertura con participación comunitaria.
- ◆ Atención personalizada.

**5.1.5 Objetivos Generales.**

- ◆ Crecer, desarrollarse y consolidarse.
- ◆ Ser competitivos.
- ◆ Ser rentables.

Figura 1. Organigrama Hospital Civil de Ipiales E.S.E.



FUENTE: Hospital Civil de Ipiales

## 5.2 MARCO LEGAL

**Constitución política de Colombia 1991. Artículo 269**, establece que las instituciones públicas están obligadas a poner en práctica normas, métodos y procedimientos de control interno.

**Ley 87 de 1993:** establece que “ El control es el sistema integrado por esquema de organización, el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes”.

**Ley 80 de 1993:** establece los lineamientos a seguir en los diversos contratos entre el estado y los particulares. Se destacan los principios de celeridad, eficacia, economía de tiempo y recursos financieros, así como de documentos.

**Ley 100 de 1993:** es la ley marco actual del sistema de seguridad Social. Establece los principios de eficiencia, universalidad, solidaridad, integridad, unidad y participación comunitaria. El artículo 153 determina: “El sistema establecerá mecanismos de control de los servicios para garantizar a los usuarios calidad en la atención oportuna, personalizada, humanizada, integral y continua de acuerdo con estándares aceptados en procedimientos y practica profesional”.

**Decreto 2174 de 1996:** esta norma define las principales características de la calidad de atención en salud. Señala los 5 componentes que un sistema de garantía de calidad debe tener: Cumplimiento de los requisitos esenciales para la prestación de los servicios de salud. –Diseño y ejecución de un plan de mejoramiento de calidad. –Desarrollo de un sistema de información que incluya componentes de oferta de servicios, uso por parte de los usuarios, perfil epidemiológico y situación de salud de los usuarios atendidos. – Procesos de auditoria médica. –Desarrollo de procesos que permitan conocer el nivel de satisfacción de los usuarios y atender las reclamaciones y sugerencias que le presenten.

**Resolución No. 4252 de 1997:** Por la cual se establecen las normas técnicas, científicas y administrativas que contienen los requisitos esenciales para la prestación de los servicios de salud, se fija el procedimiento del registro de la declaración de requisitos esenciales que deben cumplir las I.P.S., entre los cuales se encuentran contar con su Manual de procesos.

En síntesis, todas las normas legales anteriormente mencionadas apuntan hacia la necesidad de desarrollar los procesos asistenciales y administrativos, dentro de un ordenamiento jurídico claro y con base en los principios de celeridad, eficacia,

universalidad, solidaridad, integridad, economía de tiempo y de recursos, con el fin de garantizar la calidad de atención al usuario de salud.

## **6. METODOLOGÍA**

### **6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de estudio de la presente investigación es DESCRIPTIVO ya que se parte de la descripción en cuanto a la situación actual del área de Recursos físicos del Hospital Civil de Ipiales E.S.E., caracterizando la realidad, con el objeto de detectar errores o falencias en los procesos y funciones que realizan para darle un mejoramiento continuo a los mismos a través de los manuales de procesos y funciones.

### **6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación se desarrollo bajo los parámetros del método de Observación a través del trabajo conjunto de los funcionarios involucrados en los procesos y funciones, reuniones de análisis, observación directa del trabajo, análisis de informes y actividades de la dependencia de los resultados que genere y de las consultas efectuadas en áreas relacionadas con el proceso objeto de estudio.

### **6.3 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Para recopilar la información requerida del proyecto se utilizaron las siguientes fuentes de información:

#### **6.3.1 Fuentes Primarias.**

- La observación directa del investigador.
- Las entrevistas a los funcionarios del área de Recursos físicos.

**6.3.2 Fuentes Secundarias.** La investigación se apoyó en los siguientes instrumentos:

- Consultas Bibliográficas.
- Internet.
- Proyectos existentes sobre levantamiento de procesos y funciones.

## **7. SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA DE RECURSOS FÍSICOS DEL HOSPITAL CIVIL DE IPIALES E.S.E.**

El área de Recursos físicos busca ejecutar en coordinación con las demás áreas del hospital, los procesos de planeación, adquisición, recepción, almacenamiento y distribución, para garantizar el suministro de los insumos hospitalarios a las distintas dependencias del Hospital, y de esta forma lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales, a través del trabajo de un equipo humano cada vez más productivo que permita la supervivencia y el bienestar económico del hospital.

En el hospital el área representa una de las más importantes por su esencia, ya que esta hace parte de la gestión integral por calidad del hospital y contribuye a su desarrollo íntegro y armónico, con el mejor resultado posible de la atención de sus pacientes, y simultáneamente, con la estabilidad económica, la satisfacción, el compromiso de sus empleados, la respuesta adecuada de la institución a su comunidad y al sistema de salud del cual hace parte.

Tecnológicamente hablando el área, al igual que el hospital inicio un proceso de reestructuración que involucro avances significativos como remplazar un sistema de Kardex, por un programa sistematizado, que inicialmente en el año de 1999 era el JAZ, sistema que el 3 de Mayo del año 2002 fue cambiado por el de Dinámica Gerencial, con módulos diseñados especialmente para el área cuyo implemento garantiza actualmente la agilización de las actividades que se realizan en la misma.

El área tiene como misión garantizar la disponibilidad en cantidad, calidad y oportunidad los suministros a las distintas dependencias del hospital en forma eficiente y eficaz. Para lo cual cuenta con 3 empleados:

- ✓ El Jefe de Recursos físicos.
- ✓ La auxiliar o secretaria de Recursos físicos.
- ✓ El almacenista.

Siendo el Jefe de Recursos físicos la autoridad del área y el encargado de velar por el buen funcionamiento de está. Adicionalmente él tiene cierto grado de autoridad con los funcionarios del área de Ingeniería hospitalaria que se encarga de la adecuación y el mantenimiento de la Planta Física del Hospital. Dentro de dicha dependencia se encuentra el personal de Lavandería, modistería, cocina, mantenimiento y conductores, sobre quienes verifica el trabajo desempeñado y resuelve situaciones poco complejas como autorizar permisos para ausencia de un trabajador con causa justificada, etc.

## **7.1 CLIENTES**

Los clientes son fundamentalmente las distintas dependencias o áreas del hospital tanto administrativas como asistenciales, incluyendo a la sección de Recursos fiscos, ya que a estas provee todos los insumos según las necesidades que tengan para brindar un servicio de calidad a los usuarios o para el uso exclusivo de las oficinas.

## **7.2 PROVEEDORES**

El Hospital Civil de Ipiales para el desarrollo de las adquisiciones que se realizan en el área cuenta con proveedores mayoristas de empresas reconocidas a nivel nacional, regional y municipal, por su buena solvencia económica y caracterizarse por ofrecer productos de calidad, con precios asequibles y justos. Dichos están debidamente organizados en un kardex donde se hace el registro de los mismos según sus diferentes características.

## **7.3 PLANEACIÓN**

El área posee suficiente autonomía para determinar aspectos inherentes a está y tomar decisiones o medidas correctivas según crea conveniente para los intereses del hospital.

De la misma manera posee su propia misión, visión y objetivos, los cuales están dirigidos a los del hospital.

Los modelos o políticas a aplicar son implantados por la gerencia del hospital quien mide a través de informes periódicos u observación directa, el resultado del trabajo de los empleados y el funcionamiento general del área. Con el modelo actual se busca tener un compromiso del éxito y la excelencia de las labores teniendo claridad de que el usuario es la razón de ser del hospital, orientando las políticas bajo un marco de referencia de calidad que debe ser asumida como una corriente de pensamiento, un estilo de vida organizacional del que cada empleado debe apropiarse conocer y aplicar.

**7.3.1 Misión del Área.** Garantizar la disponibilidad en cantidad, calidad, y oportunidad de los suministros a las distintas dependencias del hospital en forma eficiente y eficaz.

**7.3.2 Objetivo del Área.** Proveer a las diferentes unidades funcionales los insumos hospitalarios con oportunidad, cantidad, calidad, y a un costo razonable para apoyar la gestión y garantizar la prestación de los servicios del hospital.

### **7.3.3 Responsabilidades.**

#### **▪ Nivel gerencial**

- ✓ Liderar la definición de la misión y los objetivos del área.
- ✓ Definir el programa de capacitación y motivación para los empleados del área y asegurar el apoyo de las directivas para su cumplimiento.
- ✓ Participar en los comités de coordinación conformados dentro de la institución con el fin de unificar criterios relacionados con los procesos del área.
- ✓ Asignar las funciones y responsabilidades al personal asegurando el cumplimiento del trabajo.
- ✓ Establecer mecanismos de control para garantizar el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos para la administración del suministro para los insumos hospitalarios

#### **▪ Nivel Operativo**

- ✓ Asegurar que los insumos hospitalarios cumplan con las condiciones de calidad exigidas por el hospital.
- ✓ Controlar que la compra de los insumos hospitalarios corresponda a los aprobados en el listado básico, a la programación de necesidades y se realicen dentro de las normas de la institución.
- ✓ Controlar la actualización permanente del directorio o kardex de proveedores en cuanto a datos generales, cumplimiento, garantías, descuentos y demás variables que permitan su evaluación.
- ✓ Verificar que los inventarios tengan alta rotación y actualizar periódicamente los indicadores que le permitan llevar un control estricto de las existencias.

### **7.4 ORGANIZACIÓN**

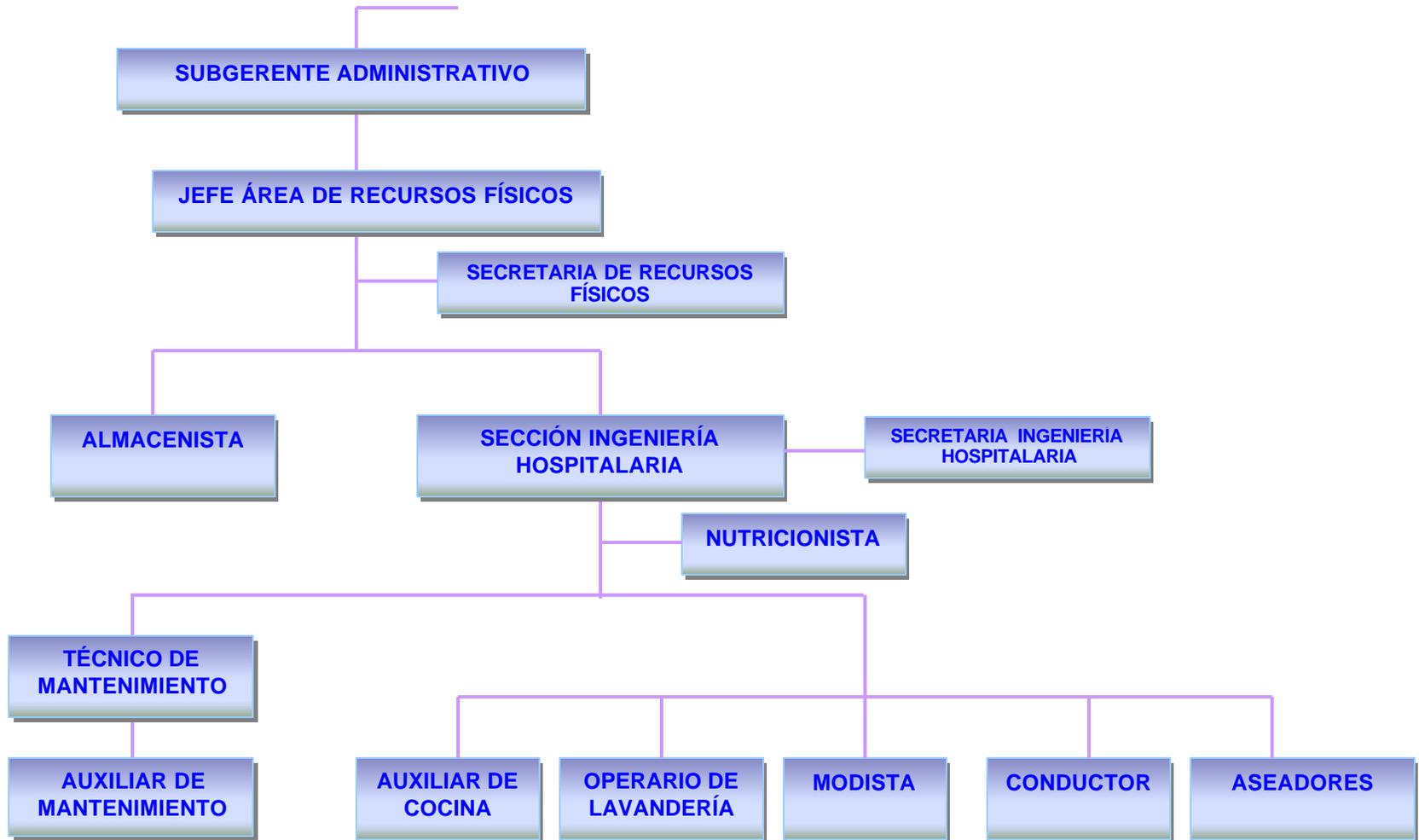
El área de recursos físicos del Hospital Civil de Ipiales E.S.E. posee una estructura orgánica representada de la siguiente manera:

El Jefe de Recursos Físicos es la máxima autoridad del área por lo que es el responsable de verificar el trabajo de los empleados por ende de garantizar el buen funcionamiento de la misma.

Adicionalmente el Jefe de Recursos Físicos posee cierta autoridad sobre la sección de ingeniería hospitalaria en donde se encuentra el personal de mantenimiento, lavandería, modistería, cocina y conductores; en el sentido de que se encarga de verificar que los empleados cumplan con su trabajo y autoriza permisos o ausencias de un trabajador con causa justificada.

Sin embargo, la sección de ingeniería hospitalaria trabaja de forma independiente, es decir, que lleva su propio archivo, documentación y el ingeniero junto con el resto del personal es responsable en cuanto al cumplimiento de metas establecidas por parte de la gerencia.

Figura 2. Organigrama Área de Recursos Físicos Hospital Civil de Ipiales E.S.E.



## 7.5 DIRECCIÓN

El Jefe de Recursos Físicos es el responsable del buen o mal funcionamiento del área y de igual forma debe asegurarse del cumplimiento del trabajo de los empleados que tiene bajo su cargo.

**7.5.1 Estilo de Dirección.** Este estilo obedece a un estilo muy pasivo, poco activo y con ausencia de liderazgo por parte del jefe de Recursos físicos. Es notoria la desmotivación del personal y la apatía de los empleados por las actividades diferentes a las laborales cotidianas.

**7.5.2 Cualidades del Jefe.** El Jefe de recursos físicos es egresado de la facultad de contaduría pública, tiene una trayectoria de trabajo bastante amplia no solo en el hospital sino en otras empresas reconocidas, se caracteriza por tener un trato amable y cordial no solo con los empleados sino también con los proveedores y clientes del área, demuestra interés por aprender y aplicar conceptos y guiar el área de la mejor manera posible.

**7.5.3 La Comunicación.** Es de tipo directo, es decir de persona a persona y también se da una comunicación indirecta a través de comunicados como: memorandos, informes, circulares.

**7.5.4 La Delegación.** El jefe delega la mayoría de las funciones en especial a la auxiliar del área, ya que se ausenta en repetidas ocasiones de la misma y en algunos casos porque no cuenta con la facilidad para el manejo del sistema y alguna documentación que se requiere en el área.

## 7.6 CONTROL

El control principalmente es ejercido por las directivas del hospital mediante informes para determinar el cumplimiento de las metas o políticas establecidas, al igual que la medición del desempeño de los empleados en su puesto de trabajo. La corrección de desviaciones la realiza en el momento en que se detectan fallas en algún aspecto del área o del personal en particular, optando por darle una solución adecuada en el momento preciso.

## 7.7 ANÁLISIS SITUACIONAL ÁREA DE RECURSOS FÍSICOS HOSPITAL CIVIL DE IPIALES

**Cuadro 1. D O F A**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Falta de trabajo en equipo.</li> <li>❖ Fallas en el sistema.</li> <li>❖ Sobrecarga de trabajo.</li> <li>❖ Falta de control.</li> <li>❖ Ausencia de liderazgo.</li> <li>❖ Desmotivación del personal.</li> <li>❖ Ausencia de planeación.</li> <li>❖ Desorden de documentación en el almacén.</li> <li>❖ La ausencia de la secretaria frena el desarrollo normal de las actividades.</li> <li>❖ La demora en al tramitología una vez salida la documentación diligenciada del área.</li> <li>❖ Escasez de capital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ La diversidad de ofertas de productos e insumos en el mercado.</li> <li>❖ Las ventajas que ofrecen los proveedores.</li> <li>❖ Cubrimiento de mercado del hospital.</li> <li>❖ Frecuentes charlas o conferencias en el auditorio del Hospital Civil de Ipiales.</li> <li>❖ Implementación de programas de mejoramiento por parte de Gerencia</li> <li>❖ Gestión por parte del subgerente administrativo.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ El retraso en el pago a proveedores.</li> <li>❖ Falta de prevención sobre la escasez de productos e insumos de algunas áreas del hospital.</li> <li>❖ Incremento de los precios de los productos e insumos.</li> <li>❖ Escasez de proveedores locales.</li> <li>❖ Encarecimiento de los insumos.</li> <li>❖ Las distancias al lugar de adquisiciones encarecen el producto y dificultan la prestación de los servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ser un área que tiene contacto directo e indirecto con todas las áreas del hospital.</li> <li>❖ Autonomía para la negociación con los proveedores.</li> <li>❖ Ser un área adaptable a los cambios.</li> <li>❖ Poseer reconocimiento a nivel nacional.</li> <li>❖ Cumplimiento oportuno de las actividades propias del área.</li> <li>❖ Deseos de superación de los funcionarios del área</li> </ul>

## Cuadro 2. Estrategias

DO	DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Aprovechar las charlas o conferencias para aplicar de una mejor manera los conceptos teóricos e ir logrando un trabajo en equipo basado en la responsabilidad, compromiso, igualdad, colaboración y respeto.</li> <li>❖ Realizar a través del SENA cursos sobre planeación, liderazgo, motivación con el fin de mejorar el trabajo y el ambiente laboral del área.</li> <li>❖ Capacitar al personal en sistemas, específicamente con el programa “Dinámica Gerencial” para que cualquier empleado del área este en condiciones de realizar el trabajo de la secretaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Implementar el manual de procesos y funciones para definir claramente las responsabilidades y el trabajo de cada uno de los empedados para disminuir la sobrecarga de trabajo e incrementar la motivación del personal.</li> <li>❖ Realizar un monitoreo o seguimiento de cada proceso y función con el fin de lograr su mejoramiento y optimización.</li> </ul>
FO	FA
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ La gestión de las áreas administrativas y la implementación de programas de mejoramiento hacia cada una de las secciones del hospital hace que se controle más el trabajo realizado y poco a poco se logre cometer menos errores y más aciertos.</li> <li>❖ La diversidad de ofertas en el mercado hace que el área tenga poder de negociación con los proveedores y mayor posibilidad de escoger entre varias alternativas la mejor y más favorable para el hospital.</li> <li>❖ El área es muy adaptable a los cambios y con la experiencia y conocimientos de los funcionarios es posible lograr cambios satisfactorios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Aprovechar el poder de negociación con los proveedores para lograr mayores ventajas en cuanto a precios, calidad de productos y formas de pago más ajustables a las condiciones del hospital.</li> <li>❖ Lograr una mejor y excelente comunicación con las demás áreas del hospital, en especial con aquellas que continúan el proceso de tramitología y las que no proveen la escasez de productos, tonel fin de agilizar los procesos y evitar compras apresuradas.</li> </ul>

### 7.7.1 Conclusiones.

✓ El área de recursos físicos es una de las áreas más importante y clave para el hospital Civil de Ipiales ya que es la encargada de proveer a la entidad todos los insumos, equipos, instrumentos, elementos, etc., que son vitales para dar cumplimiento a la prestación de los servicios de salud y garantizar el buen funcionamiento del Hospital.

- ✓ Se hace vital identificar claramente los procesos del área, las funciones de los empleados con el fin de lograr mayor organización en el trabajo y que los funcionarios adquieran mayor responsabilidad con su trabajo.
- ✓ Es notoria la desmotivación del personal que labora en el área y la ausencia del mismo en actividades extras del trabajo, sin embargo, hay cumplimiento en las labores encomendadas.
- ✓ El área es muy adaptable a los cambios por lo que es posible aplicar teorías y conceptos nuevos que permitan mejorar el funcionamiento de la misma.
- ✓ Los empleados del área poseen experiencia considerable no solo en el tiempo de trabajo sino en las actividades que deben desarrollar en su cargo.

## **8. DESARROLLO DEL PLAN**

### **8.1 PROPUESTA 1. MANUAL DE PROCESOS DEL ÁREA DE RECURSOS FÍSICOS DEL HOSPITAL CIVIL DE IPIALES E.S.E**

**8.1.1 Descripción y Usos del Manual.** Independientemente del tamaño de la empresa, actualmente es prioritario contar con un instrumento que aglutine los procesos, las normas, las rutinas y los formularios necesarios para el adecuado manejo de la institución. En el Hospital se justifica la elaboración de manuales de procesos ya que el conjunto de tareas y actividades se toman complejas y se dificulta para los niveles directivos llevar un adecuado registro, seguimiento y control.

El manual de procesos es un documento que registra las actividades y tareas que realiza un servicio, un departamento o en general toda la organización, y la forma de cómo se las ejecuta.

#### **8.1.2 Objetivos del manual de procesos.**

- ✓ Servir de guía para la correcta ejecución de actividades y tareas para los funcionarios del área de Recursos físicos.
- ✓ Ayudar a brindar servicios más eficientes.
- ✓ Mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos y financieros.
- ✓ Generar uniformidad en el trabajo por parte de los empleados.
- ✓ Ayudar a orientar al nuevo personal.
- ✓ Facilitar la supervisión y evaluación de labores.
- ✓ Proporcionar a la empresa información acerca de la marcha de los procesos.

#### **8.1.3 Características Especiales del Manual de Procesos**

- ✓ Existe una persona responsable de que el proceso se cumpla.
- ✓ Hay límites bien definidos (alcance del proceso).
- ✓ Existen interacciones y responsabilidades definidas.

- ✓ Existen procedimientos documentados, obligaciones de trabajos y requisitos de entrenamiento.
- ✓ Poseen medidas de evaluación.
- ✓ Se presentan propuestas de cambio.
- ✓ Se adaptan a las necesidades actuales del cliente.

## **9. ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL ÁREA DE RECURSOS FÍSICOS DEL HOSPITAL CIVIL DE IPIALES E.S.E.**

### **9.1 PLANEACIÓN**

Mediante esta actividad se definen las políticas, metas y estrategias para la administración del suministro de insumos hospitalarios y la programación de necesidades para un determinado periodo de tiempo, ajustadas al presupuesto y dentro del marco del Plan de Desarrollo Institucional.

A partir de la definición de las políticas, metas y estrategias, los procedimientos básicos de esta actividad son: selección y programación.

**9.1.1 Selección de Insumos Hospitalarios.** La selección de insumos hospitalarios es la actividad a partir de la cual la institución define el tipo de insumos y las características técnicas, que requiere para el desarrollo de su gestión; teniendo en cuenta la eficacia, seguridad, calidad, disponibilidad en el mercado y costo de los insumos.

La selección tendrá como punto de partida, las normas del Ministerio, las pautas definidas por el hospital y la utilización de métodos de referencia consumo histórico, perfil epidemiológico, oferta – demanda, etc)

### **9.2 PROGRAMACIÓN DE NECESIDADES DE INSUMOS HOSPITALARIOS PARA UN PERIODO DETERMINADO**

A través de la programación podrá orientar los recursos financieros y las adquisiciones. Para que esta sea ajustada a las necesidades reales se requiere tener en cuenta los aspectos relacionados a continuación:

- ✓ Definir un periodo de tiempo igual para realizar el análisis y la proyección de necesidades.
- ✓ Seleccionar los insumos requeridos en el hospital para realizar las actividades proyectadas y priorizarlos por nivel de uso en cada Unidad Funcional.
- ✓ Cuantificar las necesidades a través del método de referencia (perfil epidemiológico, oferta – demanda, etc).
- ✓ Revisar consumos históricos y demanda insatisfecha con respecto a otro método de programación, haciendo participe a las demás unidades funcionales.

- ✓ Tener en cuenta las existencias físicas, las entregas y las compras en trámite para la cuantificación de las necesidades reales a comprar.
- ✓ Los precios para valorizar las cantidades programadas deben proyectarse de acuerdo al comportamiento del mercado del insumo.

### **9.2.1 Instrumentos Relacionados con la Programación.**

- ✓ Definición de medicamentos según morbi-mortalidad.
- ✓ Programa de medicamentos.
- ✓ Programa de necesidades por clase de insumos.
- ✓ Programa de compras.
- ✓ Programa de entregas.

En el área de Recursos físicos se toma en cuenta el programa de necesidades por clase de insumos de la siguiente manera:

- ✓ Medicamentos.
- ✓ Insumos de uso medico quirúrgico.
- ✓ Insumos para imagenología.
- ✓ Reactivos, insumos y elementos para laboratorio.
- ✓ Útiles de escritorio, oficina, dibujo y papelería.
- ✓ Combustibles, aceites, grasa y lubricantes.
- ✓ Víveres y rancho.
- ✓ Elementos de aseo.
- ✓ Dotación para trabajadores.

El responsable de diligenciar el procedimiento es el jefe de cada servicio y el jefe de Recursos físicos, revisando que los insumos solicitados sean estrictamente los que se requieren para efectuar las actividades programadas, teniendo en cuenta los consumos promedios reales.

Consumo promedio mensual o estándar: corresponde al estándar o histórico determinado por el servicio.

- **Cantidad requerida.** Consumo por el número de meses a programar.
- **Existencias físicas proyectadas.**

$(I + Ct + Ep) - Cx$  meses

I = Inventario físico

Ct = Compras en trámite.

Ep = Entregas pendientes.

Cx = Consumo del número de meses proyectados desde la fecha del inventario hasta la fecha posible de ingreso de los insumos.

- **Programa de compras.** En el se define el qué, cuánto, cómo y cuándo se va a realizar las adquisiciones con sus respectivos tiempos de ejecución.
- **Programa de entregas.** Se definen las cantidades requeridas periódicamente de un insumo, de tal manera que se garantice el suministro, evitando mantener inventarios elevados, racionalizar los recursos financieros del Hospital, garantizar el pago oportuno a los proveedores.

### 9.3 COMPRA O ADQUISICIÓN

Son todos aquellos procedimientos que se relacionan con la ejecución del programa de compras. Se requiere tener en cuenta las normas que rigen dicha actividad como la ley 80/93 y/o las normas internas del hospital.

Para que el proceso sea eficiente se deben considerar los siguientes aspectos:

- ✓ Adquirir los insumos con criterio de calidad definido y exigido por el hospital.
- ✓ Comprar los insumos a los fabricantes, distribuidores mayoristas, con criterio de negociación.
- ✓ Mantener contacto directo con los proveedores para asegurar el cumplimiento de lo pactado.
- ✓ Tener en cuenta el control de inventarios.

Los procedimientos básicos de la adquisición son:

**9.3.1 Contratación.** Se refiere a todas las actividades mercantiles a través de las cuales el hospital adquiere los insumos mediante la erogación de fondos monetarios de conformidad con las normas.

- **Principios de Contratación.** Considerando la importancia de la contratación dentro del marco de la gestión hospitalaria, es necesario adoptar los principios de transparencia. Economía y responsabilidad ya que con ello se contribuye al aseguramiento de la calidad y eficacia en dicha actividad.

- **Principio de transparencia.** Se pretende garantizar la imparcialidad de los empleados, la igualdad de oportunidad a todos los oferentes y la escogencia objetiva de los contratistas.

- **Principio de economía.** Se pretende que la contratación se realice con los procedimientos estrictamente necesarios, para los que es conveniente señalar los términos para las diferentes etapas del procedimiento.

- **Principio de responsabilidad.** De acuerdo a este principio todos los funcionarios que intervengan en cualquier etapa del procedimiento de contratación están obligados a buscar el cumplimiento de los fines de la contratación, a vigilar la correcta ejecución y a proteger los derechos del hospital.

**9.3.2 Preparación de estudios de ofertas presentadas.** Una vez recibidas las cotizaciones de los proveedores, se procede a registrar en los cuadros comparativos, los productos cotizados, presentación, cantidad, valor unitario, % de descuento, % del IVA, marca comercial y los descuentos financieros. Luego se procede a realizar los siguientes estudios:

- ✓ **Técnico.** Comprende el análisis del cumplimiento de las especificaciones técnicas de los insumos de acuerdo a lo definido previamente en las condiciones de la solicitud de cotización o pliego de condiciones.

- ✓ **Económico.** Con este estudio se califica el precio de acuerdo al menor precio ofrecido, la forma de pago, los descuentos propuestos y las condiciones de entrega.

- ✓ **Jurídico.** A través de este se verifica el cumplimiento de las normas legales de la empresa cotizante, en cuanto a su constitución,

## 9.4 RECEPCIÓN

Mediante este proceso se efectúa la entrega de los insumos al Hospital por parte del proveedor, de acuerdo a lo pactado en la contratación. Para tal fin, el funcionario responsable de la recepción debe contar con los documentos necesarios (Contratos, muestras, catálogos, etc) antes de la entrega por parte del proveedor, con el propósito de conocer toda la información relacionada con las exigencias técnicas y administrativas para así lograr el cumplimiento de lo pactado en la contratación.

El almacenista debe consultar los documentos de compra pendientes para obtener toda la información que se requiere para la recepción. Con esta información se hace el seguimiento y control de las entregas pactadas en los contratos.

Los procedimientos básicos de este proceso son: recepción administrativa, recepción técnica, ingreso de los insumos al almacén, actualización de precios.

Las actividades realizadas durante la recepción son la verificación del cumplimiento de las características administrativas y técnicas:

- **En cuanto a las características administrativas.** Para la entrega de los elementos es necesario confrontar:

- ✓ Que la entrega se efectuó dentro de la fecha pactada.
- ✓ Los insumos recibidos deben coincidir con lo registrado en el documento de compra.
- ✓ El resultado del conteo físico debe ser igual a la cantidad registrada en el documento de compra, en caso contrario registrar la observación en el acta de recepción.
- ✓ Inspeccionar el estado de los insumos.
- ✓ Verificar si los insumos requieren condiciones especiales de almacenamiento.

- **En cuanto a los documentos soporte de la entrega se requiere revisar.**

- ✓ Que los valores tanto unitario como total correspondan a los registros en el documento de compra.
- ✓ Que la factura estipule los descuentos ofrecidos y no presente tachadura o enmendaduras.

La recepción técnica es indispensable para los insumos hospitalarios esenciales (medicamentos, instrumental y demás elementos de alta especialidad).

Para tal fin la recepción técnica está a cargo de un representante de la unidad funcional correspondiente el cual verifica la calidad y el cumplimiento de las especificaciones técnicas adjudicadas. (Ver Anexo A).

## **9.5 ALMACENAMIENTO**

Comprende todos los procedimientos que tiene por objeto mantener y garantizar la ubicación, la conservación y custodia de los insumos recibidos para la prestación de los servicios o producción de los bienes muebles e insumos del Hospital.

Los procedimientos básicos de este proceso son: caracterización de los insumos para el manejo en el almacén, subalmacenes y sitios de almacenamiento, manejo de kardex, devolución de insumos al almacén, elaboración de inventarios físicos y pruebas selectivas y baja de insumos y elementos devolutivos.

Para garantizar la efectividad del proceso de almacenamiento se debe considerar los siguientes aspectos:

**9.5.1 Sitio de Almacenamiento.** Con el fin de asegurar una mayor funcionalidad, el lugar destinado para el almacenamiento de los insumos debe cumplir los siguientes requisitos:

- ❖ Facilidad de acceso en la recepción y despacho de los insumos.
- ❖ Buenas comunicaciones.
- ❖ Seguridad.
- ❖ Drenajes.
- ❖ Servicios públicos

### **9.5.2 Tamaño del Área de Almacenamiento.**

- ❖ Frecuencia de las entregas.
- ❖ Volúmenes de los insumos recibidos.
- ❖ Características de los insumos.
- ❖ Frecuencia de los despachos.

**9.5.3 Asignación de Espacios de Almacenamiento.** Para la asignación de espacios de almacenamiento es necesario tener en cuenta:

La facilidad de movimiento del almacenista y de los productos dentro del almacén, y la división interna del espacio físico, de tal modo que le permita el desarrollo de buenas prácticas de almacenamiento. Para dar cumplimiento a lo anterior, se deben considerar los siguientes aspectos:

- ✓ Que el local sea de un solo nivel.
- ✓ Circulación de aire natural o artificial.
- ✓ Temperatura, humedad y luz solar que garanticen la conservación de las propiedades de los insumos.
- ✓ Tarimas que faciliten la ubicación y accesibilidad.
- ✓ Uso de estanterías, especialmente para la distribución al detal.
- ✓ Pisos de fácil aseo, con drenajes debidamente ubicados.
- ✓ Área de refrigeración para los insumos que lo requieran
- ✓ Área de mayor seguridad para los insumos de control especial.
- ✓ Área de Mercancías en tránsito para la ubicación de los elementos que no han ingresado al almacén.
- ✓ Área para sustancias inflamables.
- ✓ Área de recepción y entrega.
- ✓ Área administrativa.

**9.5.4 Clasificación de los Insumos Hospitalarios.** Consiste en la definición de clase o grupos de insumos, según la relación de semejanza y diferencia que tengan; ejemplo, para el caso de los medicamentos se agrupan por el tipo de acción farmacológica.

- Ubicación de los Insumos Hospitalarios. En la ubicación de los insumos hospitalarios tiene en cuenta los siguientes factores:

- ✓ Factor similitud.

- ✓ Factor tamaño.
- ✓ Factor demanda.

Adicionalmente los insumos se disponen de tal forma que en el momento del despacho se tiene en cuenta que los primeros entrar son los primeros en salir.

### 9.5.5 Registros de información del almacén.

▪ **Tarjeta de inventario o de localización.** Es un instrumento de control de los elementos en depósito que permite al encargado del manejo del almacén, registrar el ingreso y salida de los insumos con la fecha, el origen o destino y el número del comprobante de entrada o salida. El adecuado diligenciamiento de las tarjetas facilita la verificación de las existencias físicas de los insumos.

El almacenista debe revisar periódicamente los registros y reportar los insumos que se encuentran en el punto de reorden o de pedido, para informar oportunamente al jefe de suministros cualquier novedad y proceda de conformidad.

**Cuadro 3. Tarjeta de control para el producto e insumo**

Cantidades recibidas:	Clasificación:
Total existencias físicas:	Fechas de vencimiento:
Cantidades distribuidas:	Cantidades recibidas:
Proveedor	Fecha ultimo registro:

▪ **Técnicas de manejo y métodos de control de inventarios.** La administración de las existencias físicas de insumos hospitalarios requiere aplicación de principios de ordenamiento y conservación y, técnicas para el manejo del inventario, que faciliten a los operarios del almacén, desarrollar en forma ágil las actividades de control o de preparación de despachos y se evite el deterioro de los insumos hospitalarios durante la permanencia en el área de almacenamiento.

La definición de los indicadores para el control de existencias y métodos para el manejo de inventarios son los siguientes:

## 9.6 INDICADORES PARA EL CONTROL DE EXISTENCIAS

Una de las mayores preocupaciones en las instituciones hospitalarias, es la de poder cuantificar el lote económico y el cálculo de las existencias necesarias de insumos que permita, evitar la interrupción en la prestación de los servicios y a su vez racionalizar el uso de los recursos financieros. Para tal fin se requiere establecer entre otros los siguientes indicadores:

**9.6.1 Nivel mínimo de existencias (NME).** Hace referencia a la cantidad mínima de existencias que se requiere tener en depósito de insumo (genérico), para garantizar la prestación de los servicios, en caso de posibles demoras en las entregas por los proveedores o incremento en el consumo por mayor demanda en situaciones imprevistas. Para su definición se debe tener en cuenta el tiempo de reposición y el comportamiento del consumo.

Formula 1

$$NME = CPM \times TR/30$$

CPM = Consumo promedio mensual.

TR = Tiempo de reposición.

**9.6.2 Tiempo de reposición (TR).** Lapso que transcurre desde que el almacenista solicita el pedido del artículo hasta su ingreso al almacén. Si el tiempo está definido en días se divide por 32, teniendo en cuenta que el consumo descrito en la formula es mensual.

El tiempo de reposición se podrá disminuir agilizando los procesos de adquisición o efectuando compras para periodos largos con entregas parciales o pactando con los proveedores, especialmente cuando son productores exclusivos, compras periódicas para un periodo determinado.

**9.6.3 Punto de reorden (PR).** Stock que debe mantenerse para evitar que se agote el insumo y determina las existencias que se deben tener en inventario al momento de iniciar el proceso de adquisición o la solicitud de pedido al proveedor si se pacta entregas parciales. Su resultado dependerá del consumo promedio mensual y del Nivel mínimo de existencias definido para el insumo.

Fórmula

$$PR = CPM + NME$$

Formula 2

$$PR = (NME + CPM) \frac{TR}{30}$$

Formula 3

$$PR = NME + CPM \frac{TR}{30}$$

Estos indicadores deben ser controlados permanentemente y actualizados, para evitar que los stock lleguen a niveles máximos de almacenamiento.

## 9.7 MÉTODOS PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS

El objetivo de hacer un inventario en un momento determinado, es conocer las existencias de los bienes del hospital mediante el recuento, pesaje, medición, anotación y valoración de todos los artículos que han sido comprados, donados, transferidos, etc.

### - La realización de inventarios tiene las siguientes ventajas.

- ✓ Conocer la cantidad de elementos que no registran movimiento.
- ✓ Conocer la cantidad y tipo de materiales almacenados y los equipos que están al servicio del hospital.
- ✓ Conocer el estado de vencimiento de los insumos.
- ✓ Detectar disminuciones no injustificadas de insumos.
- ✓ Controlar que los procesos de recepción y distribución de insumos se estén realizando en forma correcta y de acuerdo con los procedimientos establecidos.
- ✓ Confrontar y verificar la existencia física con los datos del sistema.

Las clases de inventarios más utilizadas para la verificación de las existencias físicas son:

- **Inventario general.** Se realiza una vez de acuerdo a las disposiciones de la institución, para fines contables y obtener información relacionada con la existencia valorizada de todos los insumos y bienes físicos de la institución.
- **Pruebas selectivas o inventario rotativo.** Se realiza en forma periódica y sorpresiva; es decir que la persona encargada de los elementos no debe conocer cuándo, ni a que clases de insumos se les practicará el inventario, con el fin de que no tome previsiones.
- **Inventario permanente:** Se realiza cada vez que se produce un movimiento, cuyo saldo ha de coincidir en cualquier momento con el registro en el kardex.

Instrumentos relacionados con el almacenamiento.

- ✓ Comprobante de ingreso.
- ✓ Comprobante de salida.

### **9.7.1 Realización del Inventario Físico.**

- ✓ Comunicar a todas la dependencias que tengan relación con el almacén en que día y durante cuanto tiempo se interrumpirá el servicio por motivo del inventario, con el fin de aprovisionar a los servicios de los insumos y/o tomar las medidas del caso.
- ✓ Definir la fecha y hora de irrealización del inventario.
- ✓ Determinar el número adecuado de personas que deben participar en el inventario.
- ✓ Separar las mercancías inservibles-obsoletas, para dar de baja de acuerdo al procedimiento definido por el hospital.
- ✓ Ordenar y clasificar la mercancía del almacén de tal forma que se facilite el conteo físico de los elementos.

#### **· Durante El Inventario.**

- ✓ La primera actividad del día es organizar el conteo y el recorrido que cada funcionario realizara Cada producto debe ser contado dos veces por diferentes personas preferiblemente.
- ✓ En el conteo físico se debe tener presente la Unidad de Medida que se utilice para el conteo (Por ejemplo Caja x 100 docenas o unidad). En caso de que no coincida con la unidad de medida de la tarjeta de kardex se debe hacer la conversión.
- ✓ Registrar en los listados la fecha de vencimiento para los medicamentos, reactivos y demás elementos que tengan estas condiciones.
- ✓ Registrar en los listados los elementos que no han tenido movimiento durante los cinco meses anteriores a la fecha del conteo.
- ✓ Aprovechar el inventario para hacer aseo riguroso en el almacén.
- ✓ Preparar listados clasificados por cada clase de insumo.

- **Después del inventario físico.** El almacenista procede a :
  - ✓ Comparar los resultados del conteo contra los saldos del sistema para hacer los ajustes.
  - ✓ Valorizar los elementos de acuerdo al precio “Promedio ponderado” registrando en el sistema y totalizar el inventario.
  - ✓ Transcribir los listados.

## **9.8 DISTRIBUCIÓN**

La distribución es la actividad que tiene por objeto despachar a cada una de las unidades funcionales, a los subdepósitos y a los pacientes directamente, los insumos solicitados al almacén o farmacia.

Los procedimientos básicos de este proceso son: pedidos, dispensación de medicamentos, manejo de subdepositos, distribución de insumos hospitalarios por paciente y distribución de insumos hospitalarios a unidades funcionales. Con el fin de lograr que la entrega de los insumos sea oportuna y en las condiciones de cantidad y calidad solicitadas, se hace necesario considerar los siguientes aspectos:

- ✓ Definir los funcionarios responsables de los pedidos, su periodicidad si es el caso y los controles para el uso racional de los mismos.
- ✓ Definir los sitios donde se ubicarán los carros de paro, los insumos que manejarán, las reservas estándar los procedimientos de reposición y los responsables.
- ✓ Definir la forma de entrega de los medicamentos a los usuarios hospitalizados (dosis unitaria, dosis múltiple o dosis individual).
- ✓ Una gran parte de la administración de los suministros depende de la definición de este proceso ya que por medio de este, las unidades funcionales van a recibir los insumos, como resultado de la participación en la selección, cuantificación, evaluación técnica y recepción de los mismos. (Ver Anexo B y C).

## **9.9 CONTROL Y EVALUACIÓN**

Consiste en comprobar que las acciones se hayan realizado de acuerdo a los lineamientos definidos por la institución para tal efecto y a los planes y programas adoptados, Su objetivo general es evaluar cada proceso a través de indicadores que permitan detectar inconsistencias con el fin de tomar medidas correctivas.

**9.9.1 Control de Programación.** Consiste en verificar que el programa de necesidades se haya ejecutado de acuerdo a lo aprobado.

El control de la programación es responsabilidad del Comité técnico científico, quien debe confrontar la programación, el consumo de los elementos y la producción de servicios para identificar las variaciones y realizar los ajustes en el programa de necesidades y en la apropiación presupuestal.

**9.9.2 Control de las adquisiciones y recepción de insumos.** El control de la adquisición y recepción de insumos, consiste en confrontar que los procesos anteriormente mencionados se hayan hecho de acuerdo a los requerimientos y normas de la institución, verificando:

- ✓ Que toda compra se realice de acuerdo con la modalidad, monto y cronograma definido en la programación y de acuerdo a las normas del estatuto de contratación.
- ✓ Que los insumos adquiridos, se encuentren en el listado básico o catalogo de suministros o en el formulario de medicamentos; en caso contrario, la solicitud deberá encontrarse debidamente justificada.
- ✓ Que los elementos programables no se compren por caja menor.
- ✓ Que las adjudicaciones se hagan por el ordenador del gasto o sus delegados y con base en el estudio de precios del mercado o con la evaluación de los estudios de las ofertas presentadas.

**9.9.3 Control de Almacén.** Básicamente se refiere a la realización del control de inventarios, de las fechas de vencimiento de los insumos y de la conservación de la calidad de estos. Los responsables de esta actividad son el jefe administrativo, el jefe de suministros y el almacenista.

**9.9.4 Control de Inventarios.** Se verifica que los inventarios no sean superiores a las necesidades reales; que no se agoten los insumos, que las existencias físicas correspondan a los registros del sistema y que no existan insumos sin movimiento por períodos largos.

**9.9.5 Control del vencimiento de inventarios.** Comprobar que los insumos no se reciban con fecha próxima a vencerse y verificar permanentemente la vida útil de estos.

**9.9.6 Control de conservación de calidad.** Revisar que el almacenamiento de los insumos corresponda a las condiciones estipuladas por el proveedor o casa comercial.

**9.9.7 Control de Distribución.** Consiste en verificar el cumplimiento de los procedimientos definidos en la distribución de los insumos, con el fin de asegurar el suministro oportuno en cantidad suficiente y en condiciones d calidad, a cada unidad funcional.

**Cuadro 4. Descripción del Área de Recursos Físicos del Hospital Civil de Ipiales E.S.E.**

<b>PROVEEDORES</b>	<b>INSUMOS</b>	<b>NEGOCIO</b>	<b>PRODUCTOS</b>	<b>CLIENTES</b>
Firmas proveedores	Contrato de suministro de equipos, insumos y materiales	Transparencia, economía, calidad y oportunidad en nuestro negocio.	Contratación Compra o adquisición Recepción	Unidades funcionales Unidades administrativas
Directivas del Hospital	Contratos Estatuto contractual Normatividad legal Comité contratación Plan de compras y adquisición	<b>MISIÓN</b> Garantizar la disponibilidad en cantidad, calidad y oportunidad de los suministros a las distintas dependencias del Hospital en forma eficiente y eficaz.	Almacenamiento Distribución Devoluciones	Directivas del Área Área financiera Entidades de control
Áreas del Hospital	Órdenes de pedido Listado necesidades			
Área de Apoyo Logístico	Software Papelería Hardware	<b>PERSONAL</b> Jefe de sección Almacenista Auxiliar de suministros		
Área de Suministros	Kardex Registro de proveedores Inventarios	<b>EQUIPOS</b> Equipos de cómputo Equipos de telefonía		

**Cuadro 5. Instrumentos de Control de Selección de Proveedores**

PRODUCTO	CLIENTE	NECESIDAD	NOMBRE DEL ITEM DE CONTROL	EXPRESIÓN DEL ITEM DE CONTROL
SELECCIÓN DE PROVEEDORES	Directivas del Hospital Firmas proveedoras Comité de contratación Subgerencia Administrativa	<p><b>CALIDAD INTRÍNSECA</b></p> Identificación de proveedores acorde con exigencias de los requerimientos Varias alternativas de cumplimiento requerimiento legal Seriedad comercial	Proveedores Seleccionados	$\frac{\text{Número de proveedores seleccionados}}{\text{Número de proponentes}}$
		<p><b>COSTO</b></p> Precios razonables Descuentos Formas de pago		
		<p><b>MORAL</b></p> Responsabilidad Honestidad Transparencia en el precio		
		<p><b>SEGURIDAD</b></p> Decisión de Selección		
		<p><b>ENTREGA</b></p> Oportunidad		

**Cuadro 6. Instrumentos de Control de Compra**

<b>PRODUCTO</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>NECESIDAD</b>	<b>NOMBRE DEL ITEM DE CONTROL</b>	<b>EXPRESIÓN DEL ITEM DE CONTROL</b>
COMPRA	Firmas proveedoras  Directivas del hospital  Área financiera  Entidades de control	<p><b>CALIDAD INTRÍNSECA</b></p> <p>Transparencia Oportunidad Confiabilidad</p> <p><b>COSTO</b></p> <p>Razonable Descuentos</p> <p><b>MORAL</b></p> <p>Disposición Honestidad</p> <p><b>SEGURIDAD</b></p> <p>Calidad de los productos e insumos</p> <p><b>ENTREGA</b></p> <p>Oportunidad Efectividad</p>	<p>Cumplimiento de las normas para la compra</p> <p>% de ejecución programa de compra en un periodo determinado</p> <p>Tiempo de adquisición</p> <p>Responsabilidad (entrega sobre salida &gt; 1)</p>	<p>Número de contratos de compra ajustados a las normas</p> <p>Número de contratos de compra perfeccionados</p> <hr/> <p>Compras realizadas en el periodo x 100</p> <p>Compras programas en el periodo</p> <hr/> <p>Número de días en trámite de compras</p> <p>Número de días suficientes definidos en el cronograma</p> <p>Precio de venta/costo</p>

**Cuadro 7. Instrumentos de Control de Recepción**

PRODUCTO	CLIENTE	NECESIDAD	NOMBRE DEL ITEM DE CONTROL	EXPRESIÓN DEL ITEM DE CONTROL
RECEPCIÓN	Firmas proveedoras  Directivas de la empresa	<b>CALIDAD INTRÍNSECA</b> Correlación entre los perdidos, la recepción y al contratación de insumos, la factura.	% de cumplimiento en las entregas efectuadas por el proveedor	Entregas efectuadas cumplidamente en el periodo
		Oportunidad con base a las fechas pactadas	% de reclamos en la recepción especialmente evaluadas por factores de calidad	Entregas efectuadas de acuerdo con lo pactado por la institución
		Estado de insumos adecuados	Procesos laborales	Insumos rechazados en la recepción en un periodo
		Recepción técnica	Índice de accidentalidad laboral del personal encargado del proceso	Insumos entregados por el proveedor en un periodo
		<b>COSTO</b> Costo de devoluciones	Cumplimiento de la entrega	Número de procesos disciplinarios X
		Costo de pedidos insatisfechos		incumplimiento del personal encargado del proceso
		<b>MORAL</b> Oportunidad Responsabilidad		Número de accidentes laborales en un periodo determinado
<b>SEGURIDAD</b> Accidentalidad		Número de días entre el pedido y la recepción del mismo		
<b>ENTREGA</b> Oportunidad Satisfacción Celeridad		Número de entregas realizados fuera del plazo por un determinado proveedor.		

**Cuadro 8. Instrumentos de Control de Distribución**

PRODUCTO	CLIENTE	NECESIDAD	NOMBRE DEL ITEM DE CONTROL	EXPRESIÓN DEL ITEM DE CONTROL
DISTRIBUCIÓN	Unidades operativas  Otras áreas de la institución	<b>CALIDAD INTRÍNSECA</b>	% de satisfacción de la demanda	# de artículos despachados en el periodo $\frac{\quad}{\quad} \times 100$
		Uso racional		
		Control de insumos		# de artículos solicitados en el periodo
		Oportunidad	% de insumos rechazados	Insumos rechazos por la unidad racional $\frac{\quad}{\quad} \times 100$
		Calidad adecuada		Insumos entregados a la V.F.
		Forma de entrega adecuada	% de actividades no realizadas por falta de insumos	Actividad es no realizadas por falta de insumos en el periodo $\frac{\quad}{\quad} \times 100$
		<b>COSTO</b>		Actividades programadas en el periodo
		Costo de devoluciones	costo de los insumos utilizados por actividad	costo de insumos utilizados
		Costo de solicitudes insatisfechas	índice de accidentes laborales	Actividades realizadas
		<b>MORAL</b>	índice de accidentes laborales	# de accidentes laborales en un periodo
		Responsabilidad Oportunidad	gravedad de los accidentes	# de accidentes laborales con incapacidad > 5 días
		<b>SEGURIDAD</b>		
		Seguridad laboral	tiempo de espera entre el requerimiento y la entrega	fecha del despacho - fecha de solicitud
<b>ENTREGA</b>				
Oportunidad	retraso de la entrega	# de entrega fuera del plazo establecido		
Celeridad				
Satisfacción				
Compromiso				

**Cuadro 9. Instrumentos del Control de Almacenamiento**

PRODUCTO	CLIENTE	NECESIDAD	NOMBRE DEL ITEM DE CONTROL	EXPRESIÓN DEL ITEM DE CONTROL
ALMACENAMIENTO	Firmas proveedoras  Directivas  Entidades de control	<p><b>CALIDAD INTRÍNSECA</b>                      Seguridad, conversación                       Custodia, funcionalidad                       Facilidad de acceso para recepción y despacho de insumos                       Identificación</p> <p><b>COSTO</b>                      Evitar pérdidas, daños en la mercancía que ocasione costos a la empresa                       Evitar sub abastecimiento</p> <p><b>MORAL</b>                      Responsabilidad                      Honestidad                      Oportunidad</p> <p><b>SEGURIDAD</b>                      Accesibilidad, Normas de Bioseguridad, evitar accidentes</p> <p><b>ENTREGA</b>                      Efectividad, satisfacción, oportunidad</p>	<p>Costo del inventario por clase de insumo</p> <p>Costo de oportunidad financiera por sub abastecimiento</p> <p>Pérdida de insumos por inadecuado almacenamiento</p>	<p>Valor del inventario físico por clase de insumos a una fecha determinada</p> <p><math>C_s = E</math> (Costo Total de existencias de los artículos de clase X ) – (Costo total de existencias del Stock máximo o punto de reorden de acuerdo con las políticas de compra de la empresa pro clase de productos X)</p> <p>Artículos dañados o perdidos por mal almacenamiento</p> <hr/> <p>Total de artículos almacenados en un período determinado</p>

**Cuadro 10. Instrumentos de Control de Manejo de Inventarios**

PRODUCTO	CLIENTE	NECESIDAD	NOMBRE DEL ITEM DE CONTROL	EXPRESIÓN DEL ITEM DE CONTROL
MANEJO DE INVENTARIOS	Directivas de la empresa	<b>CALIDAD INTRÍNSECA</b>	Nivel mínimo de existencias	$NME = \text{Al consumo promedio en un periodo}$
	Comité de contratación	Justo a tiempo	Punto de reposición	$PR = NME + \text{Cantidad requerida para el tiempo de espera}$
	Sección financiera	Garantía niveles óptimos de stock		$PR = NME + (\text{Política de compras} * \text{consumo mensual})$
	Unidades operativas	Disponibilidad	Nivel máximo de existencias	$NME = \text{Consumo en el periodo} + PR$
	Firmas proveedoras	Ningún riesgo de agotar los stock	Cantidad a pedir	$CPP = NME - \text{Existencias al día del pedido}$
	Entidades de control	Buen nivel de rotación	Indicador de rotación de inventarios	$\frac{\text{Valor salidas en el periodo}}{\text{Valor inventario promedio en el periodo}}$
	Adecuado registro de kardex		Edad de inventario en días	$\frac{\text{Días del año}}{\text{Índice de rotación}}$

PRODUCTO	CLIENTE	NECESIDAD	NOMBRE DEL ITEM DE CONTROL	EXPRESIÓN DEL ITEM DE CONTROL
			<p data-bbox="1268 298 1591 358">Índice de recursos inmovilizados</p> <p data-bbox="1268 428 1566 461">lapso entre inventarios</p>	<p data-bbox="1617 298 1997 358">Costo total unidades sin movimiento en el periodo</p> <p data-bbox="1617 428 1997 526">Valor inventario físico por clase de insumos a una fecha de corte</p> <hr data-bbox="1604 548 2009 552"/> <p data-bbox="1617 565 1997 625">Fecha de inventario actual – fecha del último inventario</p>

Cuadro 11, Planeación y programación de necesidades



HOSPITAL CIVIL DE IPIALES "E.S.E."

**DISEÑO DE PROCESOS DEL AREA DE RECURSOS FÍSICOS**

PRODUCTO: Planeación y Programación de necesidades

OBJETIVO: Determinar la programación de necesidades para un determinado período ajustada al presupuesto y dentro del marco del Paln Operativo Institucional.

FLUJOGRAMA	QUE	QUIEN	CUANDO	DONDE	COMO
	Adopta e implementa objetivos, metas y metodología definidos para la programación de necesidades.	Subg. Administrativo Jefe Suministros Químico Farmacéutico Coordinadores Unidades	3 meses antes de comenzar la vigencia fiscal	Subgerencia Administrativa	Teniendo como herramienta el POA de cada Unidad Funcional, metas, objetivos institucionales a través de reuniones de trabajo
	Elabora listado básico de insumos que requiere cada servicio, teniendo en cuenta rotación y programación de actividades por cada servicio.	Jefes de Sección Coordinadores de Area	Tres meses antes de comenzar la vigencia fiscal de la programación.	Jefatura de Cada Sección	Teniendo en cuenta programación de actividades, promedios de consumo, morbilidad y capacidad instalada de cada Servicio.
	Actualiza la necesidad de insumos de cada Servicio.	Jefe de Sección Coordinadores de Area Jefe de Suministros Químico Farmacéutico	Tres meses antes de comenzar la vigencia fiscal de la programación.	Sección de Suministros	Clasificándolos como indispensables, necesarios y complementarios

	Elabora listado de necesidades general y priorizado	Jefes de Sección Coordinadores de Area Jefe de Suministros Químico Farmacéutico	Se haya priorizado las necesidades	Sección de Suministros	A través de una hoja electrónica
	Realiza inventario físico	Jefe de Suministros Almacenista Jefe de Control Interno	Se inicia un nuevo periodo fiscal	Almacén	Contabilizando existencia físicas, devoluciones de mercancías en tránsito, confrontando con el kárdex y levantando actas.
	Revisa compras en trámite	Jefe de Suministros	En el transcurso del inventario	Oficina de Suministros	Verificando contratos y compras en trámite
	Elabora listado de mercancías por recibir a través de contratos o compra directa.	Auxiliar de Suministros	Cuando se ha revisado las compras pendientes en trámite	Oficina de Suministros	Utilizando una hoja de cálculo
	Realiza listado de proyección de necesidades para el período de la siguiente vigencia.	Jefes de Sección Coordinadores de Area Jefe de Suministros Químico Farmacéutico	Cuando se obtenga los resultados del inventario físico y el listado de mercancías por recibir.	Oficina de Suministros	Basándose en los resultados de los pasos anteriores y utilizando una hoja de cálculo.

	Valoriza cada insumo	Jefe de Suministros Subg. Administrativo	Se haya terminado el listado de necesidades para próxima vigencia	Oficina de Suministros	Costeando cada insumo, teniendo como soporte los costos por producto de Dinámica Gerencial
	Elabora el documento final del plan de compras	Subg. Administrativo Jefe Suministros Comité de Compras	El listado de proyección esté costeadado	Oficina de Suministros	Utilizando una hoja de cálculo
	Clasifica a través del método ABC el listado anterior	Jefe de Suministros	Esté elaborado documento final de programación de insumos	Oficina de Suministros	Utilizando una hoja de cálculo
	Entrega listado de medicamentos e insumos programados para la siguiente vigencia a Subgerencia Administrativa.	Jefe de Suministros	Documento final esté listo	Oficina de Subgerencia Administrativa	Através de oficio y radicación respectiva.
	Archiva copia del listado de insumos	Auxiliar de Suministros	Haya culminado el proceso	Oficina de Suministros	Legajando y rotulando en folder respectivo

Cuadro 12. Selección de proveedores



HOSPITAL CIVIL DE IPIALES "E.S.E."

**DISEÑO DE PROCESOS DEL AREA DE RECURSOS FÍSICOS**

**PRODUCTO:** Selección de Proveedores

**OBJETIVO:** Seleccionar los proveedores que por la calidad de sus productos, buena atención, cumplimiento y precios garanticen un Suministro adecuado de los insumos

FLUJOGRAMA	QUE	QUIEN	CUANDO	DONDE	COMO
	Establece las condiciones generales que deben cumplir los proveedores.	Comité de Contratación	Al comienzo del proceso	Subgerencia Administrativa	Teniendo en cuenta Estatuto Contractual y el Registro de Proveedores (Kardex)
	Elabora listado de proveedores de insumos hospitalarios con dirección, teléfono y clase de insumos que distribuye.	Jefe de Suministros	Antes de iniciar proceso de convocatoria para contratación de suministros de insumos	Oficina de Suministros	Utilizando como herramienta catálogo de suministros y proveedores nacionales, y registro de proveedores del Sistema Dinámica Gerencial.
	Solicita a proveedores documentos legales como registro en Cámara de Comercio, Nit, representación legal, otros	Jefe de Suministros	Se cuente con el listado de proveedores y sus direcciones	Oficina de Suministros	A través de correo o llamada telefónica
	Abre y rotula carpeta individual por proveedor	Auxiliar de Suministros	Listado se encuentre impreso y se cuente con los documentos legales solicitados	Oficina de Suministros	En carpeta individual

FIN	Archiva documento	Auxiliar de Suministros	de Listado se encuentre impreso y se cuente con los documentos legales solicitados	Oficina de Suministros	de Legajando documentos donde correspondan
-----	-------------------	-------------------------	--	------------------------	--

Cuadro 13. Compra



HOSPITAL CIVIL DE IPIALES "E.S.E."

DISEÑO DE PROCESOS DEL ÁREA DE RECURSOS FÍSICOS

PRODUCTO: Compra

OBJETIVO: Realizar las compras regulares, de acuerdo con el kárdex de proveedores, contratos, cotizaciones y necesidades reales programadas para el período

FLUJOGRAMA	QUE	QUIEN	CUANDO	DONDE	COMO
	Define los bienes o insumos para comprar según disposiciones legales vigentes	Jefe de Recursos Físicos	Se necesite adquirir un insumo según la programación	Oficina de Recursos Físicos	De acuerdo con montos establecidos en el Estatuto Contractual.
	Solicita cotizaciones según sea la pertinencia	Jefe de Recursos Físicos y/o Secretaria	Se ha revisado en listado de proveedores	Oficina de Recursos Físicos	Por fax, vía telefónica, u otros métodos establecidos
	Elaboración y análisis del cuadro comparativo	Jefe de Recursos Físicos	Se reciben las cotizaciones	Oficina de Recursos Físicos	A través de una hoja electrónica, pasando datos de las cotizaciones

	Establece cuál es la más conveniente	Jefe de Recursos Físicos	Una vez realizado el cuadro comparativo	Oficina de Recursos Físicos	Evaluando precio, calidad, condiciones de pago, oportunidad en la entrega y demás aspectos comerciales favorables para el Hospital.
	Elabora oficio de solicitud de C.D.P.	Jefe de Recursos Físicos	Se ha seleccionado el proveedor por calidad, precio, forma de pago.	Oficina de Recursos Físicos	En un procesador de texto
	Autorización de CDT por parte de Subgerencia Administrativa	Auxiliar de Recursos Físicos	Finaliza solicitud de CDP	Subgerencia Administrativa	Radicando en libro correspondiente
	Autorización de CDP por parte de Gerencia	Secretaria Subgerencia Administrativa	Solicitud está correcta	Gerencia	Radicando en libro correspondiente
	Imputación Financiera Presupuestal	Jefe Financiero	Cada vez que lleguen solicitudes	Área financiera	Información en documento de CDP correspondiente

	Entrega CDP en Recursos Físicos	Auxiliar de la Sección Financiera	CDP está impreso	Sección de Recursos Físicos	Radicando en libro correspondiente
	Elabora orden de compra	Jefe de Recursos Físicos	Recibe CDP aprobado	Sección de Recursos Físicos	Teniendo cuenta el texto preestablecido
	Recepciona mercancía con la respectiva factura	Jefe de Recursos Físicos y Almacenista	Recepciona la mercancía en el hospital	Sección de Recursos Físicos y Almacén	Comparando lo recibido el producto, la factura y la orden de compra.
	Descarga orden de compra según contrato y valor de factura	Auxiliar de Recursos Físicos	Verifica los documentos soportes	Sección de Recursos Físicos	Confrontando factura con orden de compra
	Realiza comprobante de ingreso	Auxiliar de Recursos Físicos	Factura de ha descargado y se encuentra de conformidad	Sección de Recursos Físicos	A través del Sistema Dinámica Gerencial
	Firma comprobante de ingreso	Jefe y Auxiliar de Recursos Físicos y Almacenista	Comprobante y factura son correctos	Sección de Recursos Físicos	Revisando y registrando comprobante

	Radica consecutivamente comprobante de entrada en libro de registro	Auxiliar de Recursos Físicos	Se ha elaborado orden de compra	Oficina de Recursos Físicos	Registrando en el libro
	Legaliza compra	Auxiliar de la Sección de Recursos Fisicos	Esta firmada orden de compra	Sección Financiera	Haciendo entrega con radicación en libro de la orden de compra con el original de la factura
	Archiva comprobante de ingreso	Auxiliar de la Sección de Recursos Fisicos	Finaliza el proceso	Sección de Recursos Físicos	Archivando Documentos

Cuadro 14, Recepción de mercancía

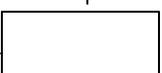
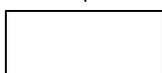
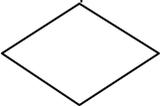


HOSPITAL CIVIL DE IPIALES "E.S.E."

**DISEÑO DE PROCESOS DEL AREA DE RECURSOS FÍSICOS**

PRODUCTO: Recepción de mercancía  
 OBJETIVO: Realizar la recepción técnica de los insumos

FLUJOGRAMA	QUE	QUIEN	CUANDO	DONDE	COMO
	Recepciona mercancía y factura	Almacenista	Transportador entrega la mercancía	Almacén	Verificando descargue de mercancía en Almacén y confrontando con orden de compra
	Firma comprobante de entrega	Almacenista	Despacha al transportador	Almacén	Firmando planilla del transportador y guardando una copia
	Informa al Area correspondiente cuando la recepción requiere características técnicas especiales	Almacenista	La mercancía tiene recomendaciones técnicas especiales de manejo	Area respectiva	Telefónicamente solicitando la presencia del funcionario responsable del Area al Almacén
	Revisa y cuenta elementos recibidos	Almacenista	La mercancía ingresa al Almacén	Almacén	Abriendo empaques y contabilizando los productos
	Verifica especificaciones técnicas de productos	Almacenista	Luego de realizar el conteo	Almacén	Verificando roturas de empaque o si requiere refrigeración

	Informa cualquier problema presentada al proveedor	Almacenista	Detecto del problema	Área de Recursos Físicos	Comunicándose directamente con el proveedor
	Ubica insumos en área que corresponda	Almacenista	Ha realizado todas las verificaciones	Almacén	Llevando los productos a las áreas señaladas en la Bodega de Almacén, según sea el caso.
	Radica factura en libro	Almacenista	La mercancía se encuentra ubicada en el sitio que corresponda	Almacén	Utilizando libro radicador correspondiente
	Entrega factura en Suministros	Almacenista	Factra y mercancía se encuentra de conformidad	Oficina de Recursos Físicos	A través de libro radicador
	Recepciona factura	Auxiliar de Recursos Físicos	Es entregada por el Almacenista	Oficina de Recursos Físicos	Firma libro radicador
	Verifica factura	Auxiliar de Recursos Físicos	Antes de efectuar comprobante de ingreso	Oficina de Recursos Físicos	Sumando valores, revisando especificaciones legales de la factura
	Inicia proceso de legalización de compra	Auxiliar de Recursos Físicos	Factura está acorde en sus especificaciones técnicas, con contrato o CDP	Oficina de Recursos Físicos	Siguiendo los pasos propios del proceso establecido para la compra de insumos

Cuadro 15. Almacenamiento



HOSPITAL CIVIL DE IPIALES "E.S.E."

**DISEÑO DE PROCESOS DEL AREA DE RECURSOS FÍSICOS**

PRODUCTO: Almacenamiento  
 OBJETIVO: Mantener y garantizar la calidad, conservación y custodia de los insumos recepcionados

FLUJOGRAMA	QUE	QUIEN	CUANDO	DONDE	COMO
	Identifica los insumos hospitalarios	Almacenista	Antes de su almacenamiento	Bodega Almacén	De acuerdo con sus especificaciones técnicas
	Clasifica y ubica los insumos en área respectiva	Almacenista	Ha agotado los pasos del proceso de recepción de insumos	Bodega Almacén	De acuerdo a la clasificación general de insumos hospitalarios y requerimiento de almacenamiento que requieren
	Registra diariamente los movimientos de bodega	Almacenista	Cuando éstos se realizan	Bodega Almacén	En libro correspondiente
	Analiza periódicamente el nivel mínimo de existencias y los puntos de reorden	Almacenista	Permanentemente	Bodega Almacén	Contabilizando los productos y verificando los estándares previamente establecidos

	Informa que elementos tiene un nivel mínimo de existencias	Almacenista	Los elementos tengan un nivel mínimo de existencias	Bodega Almacén	Aplicando las fórmulas respectivas
	Revisa temperatura, humedad, fechas de vencimiento, estado de los insumos almacenados	Almacenista	Periódicamente cada mes	Bodega Almacén	Realizando mediciones y revisiones de toda las áreas
	Solicita y revisa los equipos de refrigeración, áreas de ventilación y básculas	Almacenista	Periódicamente cada mes	Bodega Almacén	Realizando mediciones y revisiones de toda las áreas

Cuadro 16, Distribución



HOSPITAL CIVIL DE IPIALES "E.S.E."

**DISEÑO DE PROCESOS DEL AREA DE RECURSOS FÍSICOS**

PRODUCTO: Distribución

OBJETIVO: Dotar a las Unidades Funcionales, Operativas y Administrativas de los insumos y medicamentos necesarios para su adecuada operatividad

FLUJOGRAMA	QUE	QUIEN	CUANDO	DONDE	COMO
	Recepciona pedido	Auxiliar de Recursos Físicos	La Unidad Operativa o Administrativa hace el pedido	Oficina de Recursos Físicos	Recibiendo correctamente diligenciado el pedido, firmado por el Jefe de Sección o Area.
	Verfifica cantidades a despachar	Jefe de Recursos Físicos	Recepciona el pedido	Oficina de Recursos Físicos	Confrontando con existencias en el kárdex
	Elabora orden de salida	Auxiliar de Recursos Físicos	Las cantidades a despachar se han determinado	Oficina de Recursos Físicos	En el sistema Dinámica Gerencial
	Radica consecutivamente orden de despacho en libro de registro	Auxiliar de Recursos Físicos	Se ha elaborado orden de despacho	Oficina de Recursos Físicos	Realizando registro en libro correspondiente en forma consecutiva
	Radica y entrega a Almacén	Auxiliar de Recursos Físicos	Orden de despacho está impresa	Oficina de Recursos Físicos	Registra en el libro correspondiente y entrega oficialmente

[ ]	Prepara despachos	Responsable del Area o Sección	Recepciona comprobante de salida	Almacén	Confrontando artículos con orden de despacho
[ ]	Entrega insumos al responsable del Area que hace el pedido	Almacenista	Despacho está listo	Almacén	Entrega personalmente los insumos relacionados en orden de despacho a funcionario responsable
[ ]	Recepciona y firma orden de despacho	Responsable del Area o Sección	Recepciona mercancía	Almacén	Verifica cantidades e insumos de acuerdo con orden de despacho y registra firma, nombre y cédula en documento
FIN	Archiva orden de despacho	Almacenista	Orden ha sido firmada	Almacén	En el legajador correspondiente cuando termina el proceso.

Cuadro 17. Almacenamiento de mercancías en tránsito



HOSPITAL CIVIL DE IPIALES "E.S.E."

**DISEÑO DE PROCESOS DEL AREA DE RECURSOS FÍSICOS**

PRODUCTO: Almacenamiento mercancías en tránsito

OBJETIVO: Mantener y garantizar la calidad, conservación y custodia de los insumos recepcionados, cuando se presenta error en factura o insumos y no puede iniciarse el proceso de legalización de la compra

FLUJOGRAMA	QUE	QUIEN	CUANDO	DONDE	COMO
	Recepciona mercancía	Almacenista	El transportador hace entrega de la mercancía	Almacén	Transportando mercancía hacia la bodega del Almacén
	Revisa y verifica especificaciones técnicas de productos, estado de mercancía y confronta con factura	Almacenista	Antes de almacenar la mercancía	Almacén	Abriendo empaques, contabilizando productos, verificando roturas de empaque, que no esté deteriorada la mercancía en su presentación y sus especificaciones técnicas
	Almacena en área rotulada para mercancías en tránsito	Almacenista	Mercancía presenta deterioro, cantidad no corresponde con factura, factura, no se encuentra factura, se recibe con remisión, entre otros.	Almacén	Ubicando mercancía en área correspondiente

	Identifica e informa sobre error	Almacenista	Verifica cualquier error antes mencionado	Oficina de Recursos Físicos	A través de nota interna o en forma personal
	Realiza gestión de corrección	Jefe de Recursos Físicos	Almacenista notifica	Oficina de Recursos Físicos	Contactándose con el proveedor y acordando lo pertinente de acuerdo con la falencia verificada y reportada por el Almacenista
	Devuelve mercancía u ordena proceso correspondiente de ingreso y legalización de compra	Jefe de Recursos Físicos	Se ha comunicado con el proveedor y ha llegado a un acuerdo	Oficina de Recursos Físicos	Cuando ha habido un acuerdo con el proveedor
	Inicia proceso de acuerdo con indicaciones	Almacenista	Recibe indicaciones del Jefe de Suministros	Almacén	Informando a Almacenista el proceso a seguir

Cuadro 18. Compra de material de osteosíntesis



HOSPITAL CIVIL DE IPIALES "E.S.E."

**DISEÑO DE PROCESOS DEL AREA DE RECURSOS FÍSICOS**

PRODUCTO: Compra de material de Osteosíntesis

OBJETIVO: Realizar las compras de material de osteosíntesis, atendiendo requerimiento y garantizando disponibilidad para la atención del usuario

FLUJOGRAMA	QUE	QUIEN	CUANDO	DONDE	COMO
	Recepciona fórmula médica	Subgerente Científico o Gerencia	Paciente o Médico tratante hace requerimiento	Gerencia Subgerencia Científica	A través de petición formal
	Tramita ante Gerencia	Subgerente Científico	Antes de iniciar el proceso	Gerencia	A través de oficio y radicación del mismo
	Autoriza compra	Gerente	Es pertinente	Gerencia	Estableciendo el tipo de usuario y la pertinencia del requerimiento
	Remite documentación a Suministros	Subgerencia Científica o Gerencia	Se encuentra aprobada solicitud	Gerencia Subgerencia Científica	Consignado firma de visto bueno y a través de oficio o nota interna radicados

	<p>Solicita cotizaciones según sea la pertinencia</p>	<p>Jefe de Recursos Físicos</p>	<p>Se ha revisado en listado de proveedores</p>	<p>Oficina de Suministros</p>	<p>Teniendo en cuenta montos establecidos en Estatuto Contractual</p>
	<p>Elabora cuadro comparativo de precios y condiciones de oferta</p>	<p>Auxiliar de Recursos Físicos</p>	<p>Se cuenta con cotizaciones</p>	<p>Oficina de Suministros</p>	<p>A través de una hoja electrónica, pasando datos de las cotizaciones</p>
	<p>Establece cuál es la más conveniente</p>	<p>Jefe de Recursos Físicos</p>	<p>Realizado el cuadro comprativo</p>	<p>Oficina de Suministros</p>	<p>Evaluando precio, calidad, condiciones de pago, oportunidad en la entrega y demás aspectos comerciales favorables para el Hospital.</p>
	<p>Elabora oficio de solicitud de C.D.P.</p>	<p>Jefe de Recursos Físicos</p>	<p>Se ha seleccionado el proveedor por calidad, precio, forma de pago.</p>	<p>Oficina de Suministros</p>	<p>En un procesador de texto</p>
	<p>Pasa solicitud a Subgerencia Administrativa</p>	<p>Auxiliar de Recursos Físicos</p>	<p>Finaliza solicitud de CDP</p>	<p>Subgerencia Administrativa</p>	<p>Radicando en libro correspondiente</p>

[ ]	Revisa y firma	Subgerente Administrativo	Recibe solicitud de CDP	Subgerencia Administrativa	Confrontando solicitud y soportes
[ ]	Pasa solicitud de CDP a Gerencia	Secretaria Subgerencia Administrativa	Solicitud está correcta	Gerencia	Radicando en libro correspondiente
[ ]	Revisa y firma	Gerencia	Recibe solicitud de CDP	Gerencia	Confrontando pertinencia, solicitud y soportes.
[ ]	Pasa a la Sección Financiera	Secretaria de Gerencia	Solicitud está correcta	Sección Financiera	Radicando en libro correspondiente
[ ]	Expide CDP	Responsable de Presupuesto	Recepciona solicitud de CDP, verifica y registra en el Sistema	Sección Financiera	A través del Sistema Dinámica Gerencial
[ ]	Entrega CDP en Suministros	Auxiliar de la Sección Financiera	CDP está impreso	Oficina de Recursos Físicos	Radicando en libro correspondiente

<pre> graph TD     A[Stack of Documents] --&gt; B[Rectangle]     B --&gt; C[Stack of Documents]     C --&gt; D{Diamond}     D --&gt; E[Rectangle] </pre>	Elabora orden de compra	Jefe de Suministros	Recibe CDP	Oficina de Recursos Físicos	En un procesador de texto
	Radica consecutivamente comprobante de entrada en libro de registro	Auxiliar de Suministros	Se ha elaborado orden de compra	Oficina de Recursos Físicos	Realizando registro en libro correspondiente en forma consecutiva
	Recepciona factura	Jefe de Suministros	Almacenista hace entrega	Oficina de Recursos Físicos	Firmando libro radicador proveniente de Almacén
	Verifica valor de factura, descarga en contrato o en CDP	Auxiliar de Suministros	Recepciona factura	Oficina de Recursos Físicos	Confrontando documentos que se encuentre acorde con valores, cantidades y demás especificaciones.
	Realiza comprobante de ingreso	Auxiliar de Suministros	Factura de ha descargado y se encuentra de conformidad	Oficina de Recursos Físicos	A través del Sistema Dinámica Gerencial

	Imprime comprobante de ingreso	Auxiliar de Suministros	Se ha elaborado en el Sistema	Oficina de Recursos Físicos	A través del Sistema Dinámica Gerencial
	Firma comprobante de ingreso	Jefe de Suministros Auxiliar de Suministros y Almacenista	Comprobante y factura son correctos	Oficina de Recursos Físicos	Revisando y registrando firma en comprobante
	Elabora orden de despacho a Farmacia	Auxiliar del área de Recursos Físicos	El comprobante de ingreso se encuentra correctamente diligenciado	Oficina de Suministros	A través del Sistema Dinámica Gerencial
	Legaliza compra	Auxiliar del área de Recursos Físicos	Esta firmada de orden de compra	Sección Financiera	Haciendo entrega con radicación en libro de la orden de compra con el original de la factura
	Archiva comprobante de ingreso	Auxiliar del área de Recursos Físicos	Finaliza el proceso	Oficina de Recursos Físicos	Legajando documentos donde corresponda

Cuadro 19. Revisión mensual de comprobantes de entrada y salida

HOSPITAL CIVIL DE IPIALES "E.S.E."

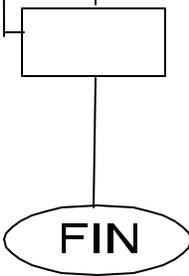


**DISEÑOS DE PROCESOS DEL AREA DE RECURSOS FÍSICOS**

**PRODUCTO:** Revisión mensual de comprobantes de entrada y salida

**OBJETIVO:** Garantizar el adecuado control en los procesos

FLUJOGRAMA	QUE	QUIEN	CUANDO	DONDE	COMO
	Recolecta la documentación y soportes para la respectiva revisión	Auxiliar de Recursos Físicos y Almacenista	Al finalizar cada mes	Área de Recursos Físicos	Sacando datos del sistema y libros correspondientes
	Verifica comprobantes de entrada y salida con el Sistema, libro de registro y soportes físicos archivados en Almacén	Auxiliar de Recursos Físicos y Almacenista	Al finalizar cada mes	Almacen	Confrontando los registros del mes y con el Sistema, los libros de registro y los archivos en Almacén
	Hace requerimiento	Auxiliar de Recursos Físicos	Se encuentra diferencias entre los registros	Oficina de Recursos Físicos	A través de nota interna u oficio con copia
	Realiza acta correspondiente	Auxiliar de Recursos Físicos	Al finalizar la revisión	Oficina de Recursos Físicos	Consignando los hechos encontrados

	Legaliza acta	Jefe Y Auxiliar Recursos Físicos Almacenista	Cuando el documento se imprime	Oficina de Recursos Físicos	Firmando por quienes intervienen en el proceso y VoBo. Del Jefe de Suministros
	Archiva acta	Auxiliar de Recursos Físicos y Almacenista	Al finalizar el proceso	Oficina de Recursos Físicos y Almacén	En el legajador correspondiente en las dos dependencias en estricto orden

Cuadro 20. Informe mensual

HOSPITAL CIVIL DE IPIALES "E.S.E."



### DISEÑO DE PROCESOS DEL AREA DE RECURSOS FÍSICOS

PRODUCTO: Informe mensual

OBJETIVO: Garantizar que la información sea suministrada a las Dependencias correspondientes en forma oportuna para la toma de decisiones

FLUJOGRAMA	QUE	QUIEN	CUANDO	DONDE	COMO
	Hace cierre de activos fijos	Auxiliar de Recursos Físicos	Al día siguiente de finalizar el mes	Oficina de Recursos Físicos	En el sistema Dinámica Gerencial, activos fijos
	Imprime informe de ingresos del mes	Auxiliar de Recursos Físicos	Al día siguiente de finalizar el mes	Oficina de Recursos Físicos	En el sistema Dinámica Gerencial, opción inventarios
	Imprime informe general de salidas en el mes	Auxiliar de Recursos Físicos	Al día siguiente de finalizar el mes	Oficina de Recursos Físicos	En el sistema Dinámica Gerencial, opción inventarios
	Imprime informe de despachos de Almacén a Bodega de Farmacia y a unidades funcionales	Auxiliar de Recursos Físicos	Al día siguiente de finalizar el mes	Oficina de Recursos Físicos	En el sistema Dinámica Gerencial, opción inventarios

	Verifica informes de salida a Farmacia, Bodega de Farmacia y Unidades Funcionales con informe general	Auxiliar de Recursos Físicos	Al día siguiente de finalizar el mes	Oficina de Recursos Físicos	Revisando libros de registro, sistema y documentos archivados
	Imprime ingreso de activos	Auxiliar de Recursos Físicos	Al día siguiente de finalizar el mes	Oficina de Recursos Físicos	En el sistema Dinámica Gerencial, activos fijos
	Imprime traslados de activos	Auxiliar de Recursos Físicos	Al día siguiente de finalizar el mes	Oficina de Recursos Físicos	En el sistema Dinámica Gerencial, activos fijos
	Verifica informes con registros en libros	Auxiliar de Recursos Físicos	Cuando informes se encuentran impresos	Oficina de Recursos Físicos	Revisando libros de registro, sistema y documentos archivados
	Verifica y corrige error	Auxiliar de Recursos Físicos	Se presenta alguna inconsistencia entre los informes	Oficina de Recursos Físicos	En el sistema Dinámica Gerencial, activos fijos y en registros de los libros
	Digita e imprime informes	Auxiliar de Recursos Físicos	Cuando informes de entradas, salidas de inventarios, ingresos y traslados de activos se encuentra de conformidad	Oficina de Recursos Físicos	En hoja electrónica

<pre> graph TD     A{ } --&gt; B[ ]     B --&gt; C([FIN])   </pre>	Analiza y Avala informes	Jefe de Recursos Físicos	Informes son correctos	Oficina de Recursos Físicos	Firmando los informes
	Entrega informes	Auxiliar de Recursos Físicos	Se han impreso	Area Financiera	Radicando la entrega en registro correspondiente
	Archiva informes	Auxiliar de Recursos Físicos	Terminado el proceso	Oficina de Recursos Físicos	Legajando en el folder respectivo

## 9.10 PROPUESTA 2. MANUAL DE FUNCIONES DEL ÁREA DE RECURSOS FÍSICOS DEL HOSPITAL CIVIL DE IPIALES E.S.E

**9.10.1 Descripción y usos del manual.** El motor dinamizador de todas las actividades que se realizan en una organización lo constituyen las personas, de quienes depende en gran parte el buen desarrollo de la empresa. Es por eso que se requiere que los empleados del área de Recursos físicos tengan total claridad de las funciones y responsabilidades que tiene para con el Hospital y con el área, con el fin de que puedan apropiarse de su cargo y lo desempeñen en forma correcta cumpliendo a cabalidad con las exigencias mínimas del cargo y por supuesto del cliente quien es la persona más importante en cualquier negocio y de quien depende la supervivencia de la empresa en el mercado.

El Manual de funciones es el conjunto de actividades propias a un cargo para determinar niveles de autoridad y responsabilidad.

En el presente manual se describen las funciones que deben cumplir los empleados dentro de su puesto de trabajo, acordes con los requerimientos del cargo y de misión del área. Donde se toman en cuenta los siguientes factores:

- **Identificación del cargo.** Son los elementos que identifican suficientemente el cargo tales como: Nombre del cargo, código, área, dependencia
- **Objetivo o propósito principal del cargo.** Es el resultado esperado de la realización de las funciones y constituye la razón de existir de las empresas.
- **Descripción de funciones.** Una función es un acto o conjunto de actos destinados a contribuir a un resultado general o específico que constituye el objetivo del cargo.

Las acciones que se realizan pueden ser físicas, mentales o de relaciones interpersonales.

- **Requisitos para ocupar el cargo.** Son los requisitos que debe reunir la persona para realizar adecuadamente su trabajo, entre los más principales están la educación y la experiencia.

Mediante las condiciones de educación se puede predecir otros requisitos como la capacidad de aprendizaje y los conocimientos específicos necesarios para el ejercicio de un cargo.

La experiencia también permite pronosticar ciertas habilidades y destrezas deseables para el desempeño del puesto que de otra manera serian difíciles de detectar.

- **Nivel Jerárquico:** Es el nivel al cual pertenece el empleado

## IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

**Nombre del cargo:** Jefe de recursos físicos del Hospital Civil de Ipiales.

**Código:** RF - 001

**Área:** Recursos Físicos

**Dependencia:** Subgerencia administrativa.

**No. De subalternos:** 43

**Nivel Jerárquico:** Ejecutivo

**Propósito principal del cargo:** Liderar el área de Recursos físicos del Hospital Civil de Ipiales de tal manera que la encamine hacia el logro de los objetivos propuestos por la misma, y contribuya conjuntamente con los empleados a la obtención de los objetivos organizacionales y a la satisfacción plena de las necesidades de los clientes.

### Descripción de funciones:

- ✓ Planear las actividades del área de Recursos físicos.
- ✓ Organizar el trabajo del área y el de los empleados.
- ✓ Dirigir y coordinar eficientemente todas las actividades del área.
- ✓ Controlar el trabajo de los empleados bajo su cargo.
- ✓ Aplicar las políticas y estrategias que formule la gerencia o las directivas del hospital.
- ✓ Dar permiso a los empleados para ausentarse de su trabajo con causa justificada.
- ✓ Tomar las medidas correctivas de las situaciones que se presenten en el área en el momento adecuado.
- ✓ Mantener excelentes relaciones con los proveedores y clientes.
- ✓ Velar porque todos los empleados del área cumplan con sus deberes.
- ✓ Estudiar para su aprobación los planes, programas y actividades del área, hacer las observaciones que considere pertinente y sugerir los cambios y ajustes necesarios.
- ✓ Informar oportunamente al jefe inmediato o a quien corresponda cualquier hecho o situación que requiera la gestión de ellos.

## **Requerimientos para ocupar el cargo:**

**Experiencia:** 1 año a nivel administrativo

**Nivel académico:** Estudios superiores en administración, economía, ingeniería industrial.

**Perfil ocupacional:** Excelentes relaciones humanas, capacidad de liderazgo, capacidad creativa, acción de juicio independiente, capacidad de supervisión y control.

### **Habilidades:**

**Habilidades de coordinación:** Coordinar las actividades propias de la rea de Recursos físicos y el trabajo de los empleados, al igual que horarios y turnos de salida de conductores

**Habilidades de influencia:** Lograr que el personal del área realice sus labores de la manera más adecuada sin necesidad de utilizar la fuerza

**Habilidades de comunicación:** caracterizarse por ser un buen comunicador y transmitir mensajes claros y precisos a sus jefes, clientes y empleados

**Habilidades Mentales:** planear y organizar el trabajo del área

## IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

**Nombre del cargo:** Auxiliar o secretaria del área de Recursos físicos

**Código:** RF - 002

**Área:** Recursos físicos

**Dependencia:** Jefe de Recursos físicos

**No. De subalternos:** Ninguno

**Nivel Jerárquico:** Administrativa

**Propósito principal del cargo:** Servir de apoyo al Jefe de recursos físicos en todas las actividades operacionales del área de manera eficiente y eficaz.

### Descripción de funciones:

- ✓ Radicar, revisar, y contestar la correspondencia y demás documentos que lleguen para la firma y el conocimiento del jefe del área.
- ✓ Tomar y pasar en computador los dictados y escritos que ordene el Jefe del área.
- ✓ Efectuar y atender llamadas telefónicas y transmitir los mensajes correspondientes.
- ✓ Mantener informado al jefe del área sobre asuntos prioritarios que estén a su alcance.
- ✓ Solicitar y archivar adecuadamente toda la información correspondiente a los proveedores.
- ✓ Manejar correctamente los módulos del programa "Dinámica gerencia" correspondiente al área.
- ✓ Dar trámite oportuno a los documentos que lleguen al área o que sean solicitados por el jefe inmediato.
- ✓ Informar al jefe de Recursos físicos sobre cualquier hecho que se presente en el área.
- ✓ Mantener en reserva información confidencial que este al alcance de ella.
- ✓ Mantener actualizada y ordenada toda la documentación.
- ✓ Presentar informes claros y precisos al jefe inmediato.
- ✓ Manejar adecuadamente el archivo del área.

## **Requerimientos para ocupar el cargo:**

**Experiencia:** 1 año a nivel ejecutivo.

**Nivel académico:** Estudios de secretariado ejecutivo sistematizado, carrera técnica en administración

**Perfil ocupacional:** Magnificas relaciones personales, capacidad y agilidad para el manejo de sistemas, capacidad de análisis e iniciativa.

### **Habilidades:**

**Habilidades de Coordinación.** Llevar un control de los turnos de los conductores, entregar los reportes e informes en las fechas establecidas, clasificación de documentación, según importancia o trámite.

**Habilidades Computacionales.** Manejar los programas como Word, Excel, Power Point, etc., manejar Internet, manejar el "Dinámica Gerencial".

**Habilidad Matemática:** Realizar cálculos básicos, IVA, retención en la fuente de los productos e insumos que entran al hospital.

**Habilidad Mental:** coordinar eficientemente las actividades del área

## IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

**Nombre del cargo:** Almacenista

**Código:** RF - 003

**Área:** Recursos físicos

**Dependencia:** Jefe de Recursos físicos

**No. De subalternos:** Ninguno

**Nivel Jerárquico:** Mandos Medios

**Propósito principal del cargo.** El propósito fundamental es mantener el almacén en excelentes condiciones de orden y aseo, al igual que mantener los productos e insumos en perfecto estado de conservación con niveles óptimos de inventarios ubicados en un sitio estratégico según la necesidad, con el fin de agilizar su respectiva recepción y distribución a las distintas áreas del hospital.

### **Descripción de funciones:**

- ✓ Mantener en buenas condiciones todos los insumos en el almacén.
- ✓ Mantener un completo orden y aseo las instalaciones del almacén.
- ✓ Informar el Jefe de Recursos Físicos que productos tienen un stock mínimo de existencias.
- ✓ Recepcionar correctamente los productos y/o medicamentos que entran al almacén.
- ✓ Distribuir los productos e insumos a las diferentes áreas según la solicitud de pedido.
- ✓ Llevar un control de inventarios.
- ✓ Realizar pruebas selectivas del inventario y corregir posibles errores.
- ✓ Llevar en completo orden y actualización toda la información del almacén
- ✓ Solicitar la recepción técnica a quien corresponda en el momento oportuno.
- ✓ Informar a quien corresponda cualquier hecho extraño que se presente el almacén.

**Requerimientos para ocupar el cargo:**

Experiencia: 1 año en instituciones de salud en las áreas de farmacia o almacén.

**Nivel académico:** carrera tecnológica en administración, economía

**Perfil ocupacional:** tener buenas relaciones interpersonales, conocimiento de medicamentos y demás insumos hospitalarios, capacidad creativa e innovadora.

**Habilidades:**

**Habilidades de Comunicación:** Mantener una excelente comunicación en todos los sentidos con los clientes internos y externos.

**Habilidades Computacionales:** manejar el “Dinámica Gerencial” y demás programas para la agilización de las actividades en el almacén.

**Habilidad Operativa:** para la organización del almacén crear un ambiente acogedor.

**Habilidad Física:** asignar en los espacios adecuados la mercancía que llega al almacén.

## IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

**Nombre del cargo:** Ingeniero

**Código:** IH - 001

**Dependencia:** Jefe Recursos físicos

**Nivel:** Mandos medios

**No de subalternos:** 8

**Nivel Jerárquico:** Mandos Medios

**Propósito principal del cargo:** Verificar el trabajo de los empleados de mantenimiento y Mantener en condiciones optimas y adecuadas los equipos de las distintas dependencias y demás elementos de la planta física del Hospital Civil de Ipiales E.S.E.

### **Funciones:**

- ✓ Velar por el buen funcionamiento de la planta física del Hospital Civil de Ipiales E.S.E.
- ✓ Realizar el mantenimiento general de la planta física del Hospital Civil de Ipiales.
- ✓ Verificar el cumplimiento del trabajo de los empleados de mantenimiento.
- ✓ Hacer revisión y posterior mantenimiento de los equipos Médicos y Quirúrgicos de Urgencias, Consulta Externa, Medicina Interna, Rayos X, Pediatría, Sala de partos etc.
- ✓ Manejar y tratar la planta de tratamiento del agua.
- ✓ Manejar y tratar la red de oxígeno, aire comprimido del Hospital Civil de Ipiales E.S.E.
- ✓ Reparar los diferentes equipos y /o elementos correspondientes a la planta física de la entidad.
- ✓ Determinar que equipos y/o elementos son obsoletos.
- ✓ Asesorar al Jefe de Recursos Físicos en la compra de equipos y/o elementos de la entidad.
- ✓ Hacer solicitud a quien corresponda de equipos y/o elementos de la planta física.
- ✓ Atender oportunamente los requerimientos de las diferentes áreas o dependencias del hospital, en cuanto se refiere a la planta física del mismo.
- ✓ Solicitar la presencia de expertos en situaciones complejas con los equipos existentes en el hospital.

✓ Informar inmediatamente a quien corresponda sobre cualquier hecho o situación que se presente en el trabajo.

**Requerimientos para ocupar el cargo:**

**Experiencia:** 1 año y medio

**Nivel académico:** Estudios superiores en ingeniería electrónica y/o carrera afines.

**Perfil ocupacional:** Excelentes relaciones humanas, capacidad creativa, capacidad para el manejo de maquinaria y equipos, capacidad para resolver problemas.

**Habilidades:**

**Habilidades de ingeniería:** manejo de maquinaria y equipos.

**Habilidad mecánica:** reparación de equipos y/o elementos referentes a la planta física.

**Habilidad creativa:** dar nuevos usos a los equipos dañados.

## IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

**Nombre del cargo:** Secretaria Sección Ingeniería Hospitalaria

**Código:** IH - 002

**Dependencia:** Ingeniería Hospitalaria

**Nivel:** Mandos medios

**No de subalternos:** 0

**Nivel Ejecutivo:** Administrativo

**Propósito principal del cargo.** Llevar en forma adecuada toda la documentación de la sección de ingeniería hospitalaria y coordinar de manera eficiente y eficaz las actividades programadas.

### **Funciones:**

- ✓ Radicar, revisar y contestar la correspondencia y demás documentos que lleguen a la oficina.
- ✓ Llevar adecuadamente el archivo de la sección de Ingeniería hospitalaria.
- ✓ Tomar y pasar en computador los dictados y escritos de la sección.
- ✓ Elaborar los turnos de los empleados de la sección de Ingeniería hospitalaria.
- ✓ Llevar los registros de trabajo de cada empleado de la sección.
- ✓ Dar a conocer los comunicados, avisos y demás a los empleados.
- ✓ Mantener en reserva información confidencial que este a su alcance.
- ✓ Coordinar las actividades de la sección conjuntamente con el jefe inmediato.
- ✓ Informar inmediatamente a quien corresponda sobre cualquier hecho o situación que se presente en el trabajo.

### **Requerimientos para ocupar el cargo:**

**Experiencia:** 1 año.

**Nivel académico:** Técnico en administración de empresas o carreras afines.

**Perfil ocupacional:** Excelentes relaciones humanas, capacidad creativa, , capacidad para resolver problemas.

**Habilidades:**

**Habilidades computacionales:** manejo y dominio de los programas como Word, Excel, Power Point, etc.

**Habilidades de comunicación:** transmitir información clara precisa

**Habilidad creativa:** diseñar nuevas formas de organización del trabajo.

**Habilidad Mental:** coordinar eficientemente las actividades de ingeniería hospitalaria

## IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

**Nombre del cargo:** Técnico de mantenimiento

**Código:** IH – 003

**Dependencia:** Ingeniería hospitalaria

**Nivel:** Operativo

**No de subalternos:** 0

**Nivel Ejecutivo:** Operativo

**Propósito principal del cargo.** Velar por el mantenimiento y buen funcionamiento de las calderas y la red eléctrica del Hospital Civil de Ipiales E.S.E.

### **Funciones:**

- ✓ Realizar el mantenimiento adecuado y oportuno a las calderas del Hospital Civil de Ipiales E.S.E.
- ✓ Arreglar los equipos de electricidad de las distintas áreas o dependencias de la entidad.
- ✓ Velar por el buen estado de la red eléctrica del Hospital Civil de Ipiales E.S.E.
- ✓ Garantizar la comunicación interna del Hospital.
- ✓ Colaborarle al ingeniero en los trabajos que el solicite.
- ✓ Atender oportunamente los llamados de cualquier área del hospital.
- ✓ Proporcionar un tratamiento adecuado a las calderas y demás equipos eléctricos que maneja.
- ✓ Utilizar la dotación de trabajo para su protección.
- ✓ Responsabilizarse por las herramientas de trabajo.
- ✓ Comunicar en el momento oportuno cualquier hecho que se presente en su trabajo.

### **Requerimientos para ocupar el cargo:**

**Experiencia:** 1 año a nivel operativo.

**Nivel académico:** Estudios técnicos en ingeniería o carreras afines.

**Perfil ocupacional.** Tener buenas relaciones humanas, capacidad creativa, capacidad para el manejo de redes eléctricas y equipos, capacidad para resolver problemas.

**Habilidades:**

**Habilidades de ingeniería.** Manejo de redes eléctricas, maquinaria y equipos.

**Habilidad mecánica.** Reparación de equipos y/o elementos referentes a la red eléctrica y calderas.

**Habilidad manual.** Arreglar problemas eléctricos, evitando daños mayores o daños contra la integridad física de las personas.

## IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

**Nombre del cargo:** Auxiliar de mantenimiento

**Código:** IH – 004

**Dependencia:** Ingeniería hospitalaria

**Nivel:** Operativo

**No de subalternos:** 0

**Nivel Ejecutivo:** Operativo

**Propósito principal del cargo.** Asegurar la iluminación y adecuación de todos los espacios del hospital y el mantenimiento de las calderas.

### **Funciones:**

- ✓ Velar por la iluminación del Hospital Civil de Ipiales E.S.E.
- ✓ Realizar el mantenimiento de las calderas del Hospital Civil de Ipiales E.S.E.
- ✓ Adecuar y pintar todos los espacios de la entidad.
- ✓ Prender y apagar las calderas en las horas indicadas.
- ✓ Solicitar los elementos necesarios par cumplir con su trabajo.
- ✓ Colaborarle al Técnico e ingeniero de mantenimiento.
- ✓ Utilizar la respectiva dotación al realizar su trabajo.
- ✓ Cuidar y responder por las herramientas de trabajo.
- ✓ Atender de manera oportuna los llamados o requerimientos que tengan las diferentes áreas o dependencias del hospital.
- ✓ Comunicar en el momento oportuno cualquier hecho que se presente en su trabajo.

### **Requerimientos para ocupar el cargo:**

**Experiencia:** 1 año a nivel operativo.

**Nivel académico:** Bachiller académico con experiencia en mecánica.

**Perfil ocupacional:** tener buenas relaciones humanas, capacidad creativa, ser recursivo y capacidad para resolver problemas.

**Habilidades:**

**Habilidad manual:** arreglar problemas de iluminación, evitando daños mayores o daños contra la integridad física de las personas.

**Habilidad Física:** agilidad y destreza para realizar las diferentes labores operativas

## IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

**Nombre del cargo:** Operario de lavandería

**Código:** IH – 005

**Dependencia:** Ingeniería hospitalaria

**Nivel:** Operativo

**No de subalternos:** 0

**Nivel Ejecutivo:** Operativo

**Propósito principal del cargo.** Manejar las maquinas de lavandería y mantener impecables bds las prendas o ropa que se utilizan en el Hospital Civil de Ipiales E.S.E.

### **Funciones:**

- ✓ Mantener las prendas lavadas y planchadas en el momento oportuno.
- ✓ Solicitar las prendas o ropa en cada servicio asistencial.
- ✓ Clasificar la ropa de acuerdo al color, estado o material.
- ✓ Organizar en los estantes la ropa de acuerdo al servicio que pertenecen.
- ✓ Entregar la ropa impecable en cada uno de los servicios.
- ✓ Lavar la ropa teniendo en cuenta cantidades exactas de jabón y tiempo.
- ✓ Darle un uso adecuado a las maquinas de lavandería.
- ✓ Utilizar la dotación necesaria par realizar su trabajo.
- ✓ Evitar desperdicios de jabón.
- ✓ Informar a quien corresponda cualquier situación que se presente en su trabajo.

### **Requerimientos para ocupar el cargo:**

**Experiencia:** 1 año a nivel operativo.

**Nivel académico:** Bachiller académico o comercial.

**Perfil ocupacional:** tener buenas relaciones humanas, capacidad para el manejo de las maquinas de lavandería.

**Habilidades:**

**Habilidad mecánica:** dominar, manejar y resolver algún daño de las maquinas de lavandería.

**Habilidad Física:** agilidad y destreza para realizar las diferentes labores operativas

## IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

**Nombre del cargo:** Modista

**Código:** IH – 006

**Dependencia:** Ingeniería hospitalaria

**Nivel:** Operativo

**No de subalternos:** 0

**Nivel Ejecutivo:** Operativo

**Propósito principal del cargo.** Elaborar, arreglar y entregar prendas o ropa de uso exclusivo del Hospital Civil de Ipiales.

### **Funciones:**

- ✓ Clasificar y arreglar la ropa y demás prendas que se encuentren en mal estado.
- ✓ Fabricar o elaborar la ropa y/o prendas que se requieran en el Hospital Civil de Ipiales E.S.E.
- ✓ Entregar la ropa elaborada o arreglada en tiempo justo y en las fechas pactadas.
- ✓ Orientar al jefe de Recursos físicos en la compra de materiales de modistería.
- ✓ Solicitar a quien corresponda los elementos o materiales necesarios para realizar su trabajo.
- ✓ Determinar que prendas han culminado su vida útil.
- ✓ Tratar adecuadamente la ropa y prendas del hospital.
- ✓ Informar a quien corresponda cualquier situación que se presente en su trabajo.

### **Requerimientos para ocupar el cargo:**

**Experiencia:** 1 año.

**Nivel académico:** Bachiller académico o comercial y estudios de modistería.

**Perfil ocupacional:** tener buenas relaciones humanas, capacidad creativa e innovadora.

### **Habilidades:**

**Habilidad manual:** realizar cortes y trazados perfectos, tomar medidas exactas para evitar errores.

## IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

**Nombre del cargo:** Nutricionista

**Código:** IH – 007

**Dependencia:** Ingeniería hospitalaria

**Nivel:** Operativo

**No de subalternos:** 0

**Nivel Ejecutivo:** Mandos Medios

**Propósito principal del cargo.** Elaborar y presentar las dietas para los pacientes de hospitalización del Hospital Civil de Ipiales E.S.E.

### **Funciones:**

- ✓ Estar en contacto permanente con la parte de hospitalización del Hospital Civil de Ipiales E.S.E.
- ✓ Definir las dietas para los pacientes de hospitalización.
- ✓ Entregar el menú diario al personal de cocina.
- ✓ Hacer los requerimientos de alimentos en el momento oportuno.
- ✓ Verificar la calidad y buen estado de conservación de los alimentos.
- ✓ Llevar el archivo.
- ✓ Manejar información y documentación requerida en su trabajo.
- ✓ Informar a quien corresponda sobre cualquier hecho o situación que se presente en su trabajo.

### **Requerimientos para ocupar el cargo:**

**Experiencia:** 1 año y medio.

**Nivel académico:** Estudios superiores en Nutrición.

**Perfil ocupacional:** Magníficas relaciones humanas, capacidad creativa, capacidad innovadora.

### **Habilidades:**

**Habilidad de comunicación:** Procesar textos claros y entendibles en cuanto a las dietas de los pacientes.

## IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

**Nombre del cargo:** Operario de cocina

**Código:** IH – 008

**Dependencia:** Ingeniería hospitalaria

**Nivel:** Operativo

**No de subalternos:** 0

**Nivel Ejecutivo:** Operativo

**Propósito principal del cargo.** Preparar los alimentos para la parte de hospitalización del Hospital Civil de Ipiales E.S.E.

### **Funciones:**

- ✓ Preparar cada día los alimentos para la parte de hospitalización, teniendo en cuenta la dieta suministrada a los pacientes.
- ✓ Entregar a cada paciente los alimentos preparados en las horas señaladas.
- ✓ Mantener la cocina en condiciones limpias e impecables.
- ✓ Mantener una excelente presentación personal.
- ✓ Comunicar a quien corresponda sobre los alimentos que faltan en la cocina.
- ✓ Utilizar adecuadamente la dotación de trabajo.
- ✓ Conservar los alimentos en buen estado de conservación y en el lugar apropiado.
- ✓ Evitar desperdicios de comida.
- ✓ Informar a quien corresponda cualquier hecho que se presente en su trabajo.

### **Requerimientos para ocupar el cargo:**

**Experiencia:** 1 año a nivel operativo.

**Nivel académico:** Bachiller académico o comercial.

**Perfil ocupacional:** tener buenas relaciones humanas, capacidad creativa, ser recursiva.

### **Habilidades:**

**Habilidad manual:** agilidad para cortar alimentos.

## IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

**Nombre del cargo:** Conductor

**Código:** IH – 009

**Dependencia:** Ingeniería hospitalaria

**Nivel:** Operativo

**No de subalternos:** 0

**Nivel Ejecutivo:** Operativo

**Propósito principal del cargo.** Realizar los turnos de ambulancia, gerencia y llamado del Hospital Civil de Ipiales E.S.E.

### **Funciones:**

- ✓ Manejar con prudencia los carros del Hospital Civil de Ipiales E.S.E.
- ✓ Atender oportunamente los llamados de salida de ambulancia.
- ✓ Tener la disponibilidad de tiempo según el turno que cubra.
- ✓ Verificar el estado de los carros antes de salir.
- ✓ Realizar los viajes requeridos durante el día y al destino indicado.
- ✓ Utilizar los carros par uso exclusivo del Hospital Civil de Ipiales E.S.E.
- ✓ Responder por los daños causados a los carros.
- ✓ Evitar conducir en estado de embriagues.
- ✓ Informar a quien corresponda cualquier hecho que se presente en su trabajo.

### **Requerimientos para ocupar el cargo:**

**Experiencia:** 1 año a nivel operativo.

**Nivel académico:** Bachiller académico o comercial.

**Perfil ocupacional:** excelentes relaciones humanas, capacidad para resolver problemas, ser recursivo.

### **Habilidades:**

**Habilidad mecánica:** solucionar algún problema con los carros en la vía.

## **10. PROCESOS DE CAMBIO DEL ALMACÉN DEL HOSPITAL CIVIL DE IPIALES E.S.E.**

Teniendo en cuenta que el sitio o lugar de almacenamiento representa una importancia significativa para la conservación y custodia de los insumos y para la persona responsable de estos, se realizó un proceso de cambio que implicó la aplicación del método de las 5 S, y motivados por el deseo de lograr mayor funcionalidad, tener mayor facilidad de acceso en la recepción y el despacho de los productos y una ubicación y orden lógico de cada insumo según sus características que permitiera mejorar el ambiente de trabajo y la atención al usuario se inició un arduo proceso que al final nos permitió lograr los objetivos propuestos.

### **10.1 MÉTODO DE LAS 5 S**

Concebido por Kaulo Ishikawa en 1950 en el Japón de la posguerra, el nombre es debido a las iniciales de las 5 palabras japonesas, que titulan las 5 etapas del proceso.

A través del método de las 5 S se ajustaron los propósitos planteados para el cambio en el almacén, ya que constituye un método simple que no requiere prerrequisitos y propicia el desarrollo de los recursos humanos y por ende el mejoramiento del área de recursos físicos y del hospital.

**10.1.1 Objetivo General.** Preparar las instalaciones físicas del almacén del Hospital Civil de IpiALES E.S.E. para una intervención de mejoría en el ambiente.

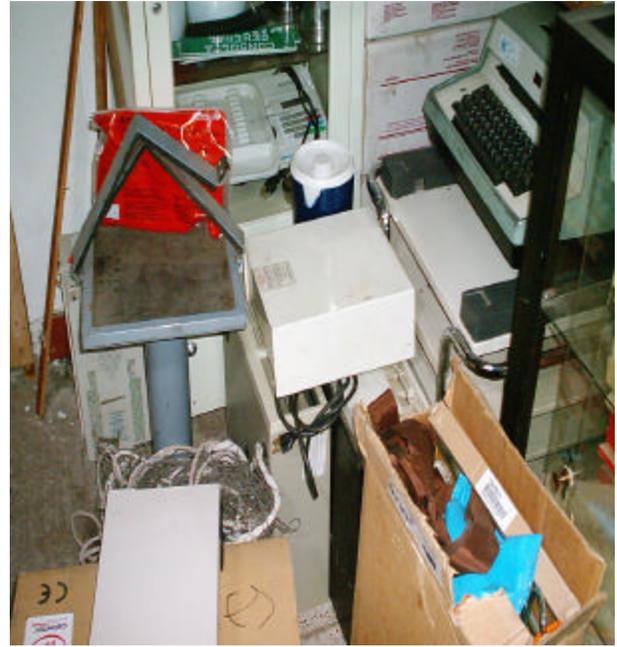
#### **10.1.2 Objetivos Específicos.**

- ✓ Mejorar la calidad de productos y servicios.
- ✓ Mejorar el ambiente de trabajo y la atención al usuario.
- ✓ Educar para la simplicidad de actos o acciones.
- ✓ Maximizar el aprovechamiento de los recursos disponibles.
- ✓ Reducir gastos o desperdicios.
- ✓ Optimizar el espacio físico.
- ✓ Reducir y prevenir accidentes.
- ✓ Aumentar la autoestima de los trabajadores.
- ✓ Desarrollar una cultura de limpieza, creatividad y organización.

- ✓ Mejorar la imagen del almacén.
- ✓ Mejorar la relación de los individuos con el ambiente.

## 10.2 PROCESO DE CAMBIO DEL ALMACÉN

Figura 3. Antes del cambio



### 10.2.1 Después del cambio

Figura 4. Seiri – Sentido de Utilización. Separar lo necesario de lo innecesario



Figura 5. Seiton – Sentido de Orden. Arreglar, organizar



**Figura 6. Seisso – Sentido de Limpieza. Limpiar**



**Figura 7. Seiketsu – Sentido de Salud. Mantener el lugar limpio e higiénico**



**Figura 8. Shitsuke – Sentido de Autodisciplina. Disciplina y cultura de creatividad y organización**



## **11. BENEFICIOS DERIVADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS MANUALES DE PROCESOS Y FUNCIONES**

La implementación de los manuales de procesos y funciones ofrece múltiples beneficios o ventajas tanto para el cliente, el personal y la empresa.

### **11.1 VENTAJAS PARA EL CLIENTE**

Entre los profesionales de la salud existe una inquietante tendencia a rechazar y a veces negarse o considerar a la persona que están tratando como un cliente. Ellos se refieren a estas personas de muchas maneras: el paciente, el huésped, “el enfermo de la pieza 310”; todos son especies de rótulos, excepto el que más debe valer: cliente.

Parece que los profesionales de la salud, y especialmente los médicos, se resisten al concepto de clientes por dos razones: primera, el profesional, sea un médico, una enfermera o un técnico, consideran a la persona enferma como alguien que se debe tratar y curar, no como alguien que esté pagando una cantidad de dinero por servicios médicos: segunda, ellos se resisten a considerar los pacientes como clientes, porque algunos creen que el hecho de hacerlo así demerita la práctica de la medicina y la rebaja a un nivel que no es digno ni profesional.

Si bien estas razones son comprensibles, también son parte del problema de la calidad de servicio ofrecido por hospitales, clínicas y establecimientos para el cuidado de la salud. En virtud de que ellos no han llegado a conocer a sus clientes más allá de los síntomas que expresa la persona, muchos profesionales médicos, sin quererlo, deshumanizan a sus pacientes.

Cuando los médicos, enfermeras y otros profesionales de la salud empiezan a reconocer a sus pacientes como clientes que pagan una gran cantidad de dinero por el servicio, ellos pueden empezar a conocerlos mejor personal y profesionalmente. Si no lo hacen así, nunca darán cuenta de lo que realmente es un cliente: alguien que llega y compra un producto o servicio y que espera calidad de servicio y calidad del producto en recompensa por su inversión.

El reconocimiento del cliente como tal se logra con un aporte de conocimiento que puede ser llevado por el hospital de varias maneras: por el reclutamiento de personas con una buena educación, por la continua educación de los empleados en cursos formales, por el autoaprendizaje, por el entretenimiento en el trabajo, por la asistencia técnica que se adquiere en otras empresas, por el contacto con consultores, etc., que garanticen la plena satisfacción de las expectativas de los clientes.

Adicionalmente, el conocimiento de los procesos del área de recursos físicos y las funciones o responsabilidades de los funcionarios permitirá ahorrarle esfuerzos y

dinero, al no tener que repetir pasos y documentación ya que se conoce exactamente las actividades lógicas de cada proceso y quien debe realizarlos.

## **11.2 VENTAJAS PARA EL PERSONAL**

El conocimiento específico de los procesos del área hace que reduzca el esfuerzo tanto físico como mental ya que hay claridad en los pasos a seguir ante un determinado proceso de tal manera que al realizar los procesos de planeación, comprar, recepción, almacenamiento y distribución se cuenta con la base del manual que sirve como guía para saber que realizar en que momento y quien o quienes son los responsables de hacerlo.

El hecho de que cada empleado conozca sus funciones y responsabilidades hace que estos las asuman como tal, realicen lo más conveniente de acuerdo a la situación que se presente, lo cual evitará asumir responsabilidades ajenas o realizar trabajo que no corresponde a las de su cargo.

El clima organizacional se ve mejorando porque gracias y los manuales se logra una mayor organización del trabajo, lo cual hace que los empleados se sientan más motivados de realizar una labor clara y bien definida para cada uno de ellos.

## **11.3 VENTAJAS PARA EL HOSPITAL**

El hecho de contar con los manuales de procesos y funciones en cada área le va a permitir al hospital crear ante sus empleados una cultura organizacional más adecuada y acorde con las expectativas del cliente, en el sentido de que éste al recibir servicios de excelente calidad y una atención basada en la cordialidad y el respeto, va a sentirse satisfecho por el servicio recibido y por ende llevará y transmitirá la buena impresión obtenida ante sus familiares o amigos aumentando de esta manera la imagen positiva de la entidad.

La supervivencia de las empresas depende de la acogida de clientes y el grado de satisfacción de ellos, por tal razón un cliente satisfecho atrae consigo más clientes con quienes poco a poco se logra obtener mayor reconocimiento y posicionamiento siempre y cuando se satisfaga completamente sus necesidades; y esto es posible lograrlo a través de la implementación de los manuales de los puntos críticos de acuerdo a los cambios del entorno y las necesidades de la empresa en un momento determinado que va a permitir mantener y mejorar el posicionamiento existente.

## CONCLUSIONES

- ✓ Con el diseño de los manuales de procesos y funciones del área de recursos físicos del Hospital Civil de Ipiales E.S.E. se obtendrá beneficios de tipo cualitativo que posteriormente se convertirán en beneficios económicos o cuantitativos, si se tiene en cuenta que servirán como punto de partida para el mejoramiento del trabajo garantizando la calidad del servicio prestado y disminuyendo las pérdidas económicas que por errores en alguna actividad del área se puedan generar.
- ✓ Al existir mayores ingresos y mejorar el compromiso del talento humano del área, se mejorará la atención al cliente externo brindándole un valor agregado, compitiendo con calidad y permaneciendo en el mercado como uno de los hospitales más prestigiosos de Nariño.
- ✓ La aplicación de los manuales de procesos y funciones permitirá realizar todas las actividades de acuerdo a una secuencia lógica, lo cual conlleve a optimizar el desempeño de todos los empleados con miras al logro de los objetivos y metas establecidas.

## RECOMENDACIONES

- **Cultura Corporativa.** Los hospitales de hoy, frente a las nuevas modalidades de los sistemas de salud, se mueve necesariamente en la órbita de competencia y esta solo puede ser favorable, si todo el personal quien constituye el primer eslabón para la obtención de resultados óptimos, es consciente de la necesidad de permanente actualización de conocimientos que se refleje en la confianza del cliente y en la satisfacción completa por los servicios que le prestan.

Es necesario gestionar programa de educación continuada para el personal involucrado en la prestación de los servicios: en temas relacionados con atención al cliente, la ética, los valores, la importancia de aplicabilidad de teorías y conceptos.

- **Comunicación Interna.** Normalmente la comunicación está justificada por su contribución al logro de los resultados y al cumplimiento de los objetivos previstos por la institución, sin embargo existe falencias de carácter técnico (instrumentos de recolección de datos), y humano (falta de compromiso) que hacen que no se hable un mismo idioma y por ende exista una falta de coordinación entre la parte asistencial y administrativa.

Con el fin de facilitar los procesos de calidad en la comunicación interna es necesario contar con programa que orienten a los usuarios internos en la búsqueda de las soluciones a los problemas cotidianamente encontrados en el desempeño de la organización, como respuesta a la demanda de servicio de salud de la población. Es muy importante delegar a una persona responsable que administre el plan conocedor de lo que ya existe en la institución y de los problemas a resolver. El nivel de compromiso en la que se encuentra la institución para mejorar la comunicación interna juega un papel fundamental en el logro de los objetivos.

- **Capacitación al Personal.** Partiendo del hecho que los procesos no solo hay que crearlos, sino difundirlos y practicarlos se recomienda capacitar continuamente a todo el personal involucrado en los mismos con el fin de lograr que a través del buen desempeño de sus labores y su compromiso adquirido ante la entidad se obtenga los resultados esperados.

- **Instrumentos de Control, Medición y Evaluación.** Es necesario diseñar formatos de verificación, que sirvan como instrumentos de verificación de los procesos, estos pueden hacerse mediante levantamiento de una hoja de observación para muestreo de trabajo identificando los momentos exactos en donde el personal vaya o acierta en la aplicación de los mismos, utilizando como herramienta principal el manual de procesos y funciones. La recolección de esta información servirá de base para el establecimiento de puntos críticos de control, los cuales se estandarizan en cada uno de los procesos

de recursos físicos y serán una herramienta indispensable en la gestión administrativa del área y en la retroalimentación del personal.

## **BIBLIOGRAFÍA**

FALCONI CAMPOS, Vicente. Calidad Gerenciamiento de la Rutina del Trabajo Cotidiano. Minas Gerais : Universidad Federal, 1992. 250 p.

\_\_\_\_\_. Control de la Calidad Total (al estilo Japonés). Minas Gerais : Universidad Federal, 1992. 240 p.

FRED, David. La Gerencia Estratégica. Bogotá : Legis, 1998. 370 p.

HARRINGTON, H. James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Santafé de Bogotá : Mc Graw Hill, 1996. 309 p.

KRICK, Edward. Ingeniería de Métodos. México : Limusa, 1997. 543 p.

NUÑEZ, Carmen Elisa. Eficiencia y calidad en el manejo de suministros. Bogotá : Centro de gestión hospitalaria, 2003. 64 p.

MONTOYA CAMACHO, Manuel. Dirija su Hospital. Bogotá : Centro de Gestión Hospitalaria, 2001. 200 p.

**ANEXOS**

## Anexo A. Ficha de Recepción de Medicamentos

Institución: \_\_\_\_\_

Nombre genérico y concentración \_\_\_\_\_

Forma farmacéutica \_\_\_\_\_

Nombre comercial. \_\_\_\_\_

Cantidad entregada \_\_\_\_\_

No de orden de compra o contrato \_\_\_\_\_

Fecha de entrega \_\_\_\_\_

No. de registro sanitario \_\_\_\_\_

Titular del registro \_\_\_\_\_

Fabricante \_\_\_\_\_

Tipo material, cantidad de unidades farmacéuticas por  
envase \_\_\_\_\_

Numero de lote de fabricación:- \_\_\_\_\_

Cantidad por

lote: \_\_\_\_\_

Periodo de vigencia del producto desde la fecha de  
fabricación: \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES

Firma responsable de recepción técnica

## Anexo B. Orden de Despacho

<b>HOSPITAL CIVIL DE IPIALES E.S.E.</b> Dirección: AV. PANAMERICANA BARRIO LOS CHILCOS Teléfono 734565 Ipiales				NIT. 000000500054562 Orden de Despacho No. 0000010861 Fecha de Elaboración 13/03/2004		<b>PÁGINA 1</b> Usuario: 040			
Almacén Origen: ALMACÉN GENERAL Área de Servicio: FACTURACIÓN Tercero: HOSPITAL CIVIL DE IPIALES E.S.E. Concepto: GASTOS – MATERIALES Y SUMINISTROS				Fecha de Impresión 13/03/2004 09:03:54 Estado Confirmado Código Tercero 000000500054562 Tipo Consumo					
Código	Nombre del producto	Fec. Venc.	unidad	Cantidad Despachada	Costo Unitario	Total	Precio Venta Unitario	Total	
<b>TOTALES</b>									
<b>OBSERVACIONES:</b> MATERIALES NECESARIOS PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO									
			_____ <b>Almacenista General</b>			_____ <b>Ordenador</b>		_____ <b>Recibí</b>	

## Anexo C. Orden de Entrada

<b>HOSPITAL CIVIL DE IPIALES E.S.E.</b>				<b>PÁGINA 1</b>				
Dirección: AV. PANAMERICANA BARRIO LOS CHILCOS			NIT. 000000500054562		Usuario: 040			
Teléfono 734565			Orden de Entrada No. 0000010861					
Ipiales			Fecha de Elaboración		13/03/2004			
Proveedor:			Fecha de Impresión 13/03/2004 09:03:54					
Dirección:			Estado Confirmado					
Teléfono:			Código Tercero 000000500054562					
Concepto:								
Código	Nombre del producto	Fec. Venc.	unidad	Cantidad Despachada	Costo Unitario	Total	Precio Venta Unitario	Total
TOTALES								
<b>OBSERVACIONES:</b> MATERIALES NECESARIOS PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO								
			_____ Almacenista General		_____ Ordenador		_____ Recibí	