

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE**



***“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD PARA LOS
SERVICIOS DE SALUD EMPRESARIAL. CASO PRACTICO CLINICAS DE
SALUD EMPRESARIAL, INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO
SOCIAL (ISSS), MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA (MAG).”***

PRESENTADO POR:

AYALA, JOLMAN ALEXANDER

MAZARIEGO PORTILLO, LUIS

MORAN ACOSTA, MARIO ERNESTO

***PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS Y CONSULTORIA EMPRESARIAL.***

FEBRERO 2008

SAN SALVADOR, El SALVADOR, CENTROAMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : MSc. Rufino Antonio Quezada Sánchez

Vicerrector Administrativo : MSc. Oscar Noé Navarrete

Vicerrector Académico : MSc. Miguel Ángel Pérez Ramos

Secretario General : Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

Fiscal General : Dr. René Madecadel Perla Jiménez

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Decano : MSc. Roger Armando Arias Alvarado

Vicedecano : Lic. Álvaro Edgardo Calero Rodas

Secretario : Ing. José Siríaco Gutiérrez Conteras

Administrador Académico : Lic. Edgar Antonio Medrano Meléndez

ASESOR

MSc. Julio César Valle Valdez

TRIBUNAL EXAMINADOR

Presidente : MSc. Dímas Ramírez Alemán

Primer Vocal : MSc. Carlos Armando Pineda Landaverde

Segundo Vocal : MSc. Julio César Valle Valdez

FEBRERO 2008

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA

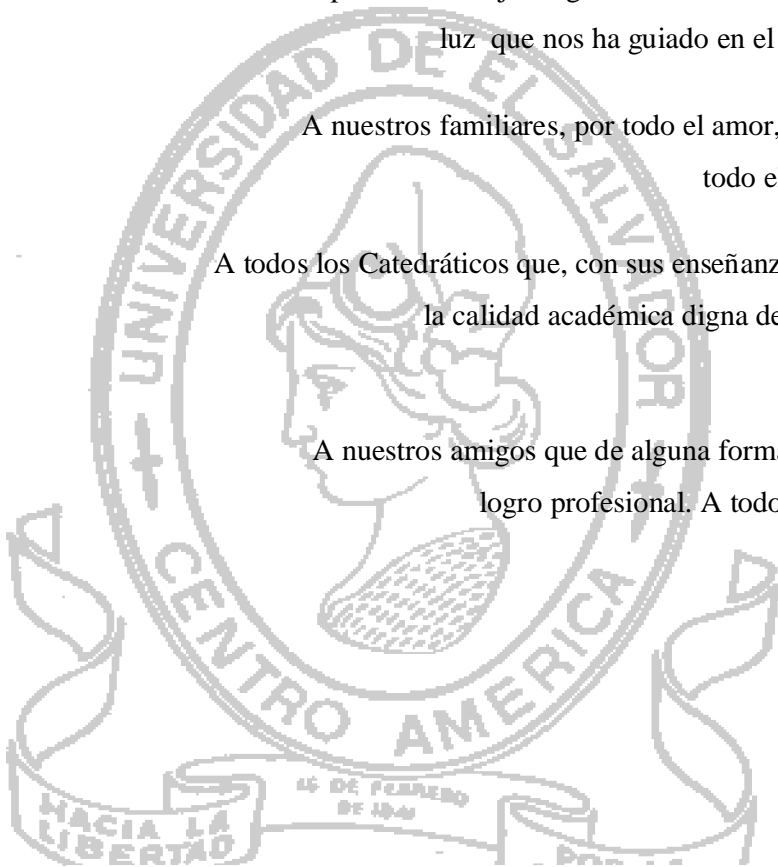
DEDICATORIA

El presente trabajo de graduación está dedicado a Dios todopoderoso, por ser la luz que nos ha guiado en el camino hacia el logro de nuestra meta.

A nuestros familiares, por todo el amor, sacrificio y paciencia brindada durante todo el tiempo de culminación de la Maestría.

A todos los Catedráticos que, con sus enseñanzas y orientaciones, forjaron en nosotros la calidad académica digna de un profesional de la Universidad de El Salvador.

A nuestros amigos que de alguna forma participaron en la consecución de este logro profesional. A todos ustedes, les extendemos nuestros más sinceros agradecimientos



AGRADECIMIENTOS

- ⊕ A nuestro Padre Celestial
- ⊕ A nuestros seres queridos
- ⊕ A la Universidad de El Salvador
- ⊕ A nuestro Asesor y Tribunal examinador

Los Autores.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente a Dios todopoderoso por su infinita misericordia al permitirme alcanzar este éxito profesional. A mis padres, quienes en todo momento de mi vida me han brindado su apoyo incondicional. A mis compañeros y amigos, quienes estuvieron presentes en ésta etapa de mis estudios y me dieron el ánimo necesario en momentos difíciles en los que faltó el aliento para continuar con este proyecto.

Ayala, Jolman Alexander

Gracias Dios por tu misericordia y bendición, a mi esposa, a mis hijas, a mi familia por su comprensión por todo este tiempo invertido en el desarrollo de este trabajo.

Mazariego Portillo, Luís

A mi creador misericordioso por haberme prestado la vida, e iluminado a lo largo de mis estudios para poder lograr culminar ésta meta, a mis padres por su amor, confianza y apoyo incondicional, a mi esposa e hijos por la paciencia el apoyo incondicional, a mi familia por todo su cariño, ayuda y comprensión, para que lograra éste importante objetivo de mi vida. A mis compañeros, por el apoyo y comprensión brindada durante todo el tiempo del desarrollo del presente trabajo

Moran Acosta, Mario Ernesto

INDICE

	<u>No. de Página</u>	
INTRODUCCION	i - v	
CAPITULO I		
1. MARCO REFERENCIAL		
1.1	MARCO DE REFERENCIA DE LOS SISTEMAS DE SALUD EMPRESARIAL	1
1.2	ANTECEDENTES DE LAS CLINICAS DE SALUD EMPRESARIAL EN ESTUDIO	4
1.3	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.4	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.5	COBERTURA DE LA INVESTIGACIÓN	
1.5.1	Temporal	9
1.5.2	Espacial	9
1.6	OBJETIVOS	10
1.6.1	General	
1.6.2	Especificos	
1.7	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	
1.7.1	Tipo de Estudio	10
1.8	DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN O UNIVERSO Y MUESTRA	
1.8.1	Población o Universo	11
1.8.2	Determinación de la Muestra	11
1.8.3	Determinación de las Variables de Investigación	13
1.8.4	Métodos, técnicas e instrumentos utilizados en la investigación	15

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

2.1	MARCO TEORICO DE LOS SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD	16
2.2	MODELOS DE LOS SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD	23
2.3	NORMA ISO 9000-2000	31
2.3.1	Antecedentes de las Normas ISO-9000	31
2.3.2	Amplitud de las Normas ISO	32
2.3.3	Principios de Norma ISO 9001-2000	34
2.3.4	Beneficios de las Normas ISO a la Sociedad	39
2.3.5	Procesos en las Organizaciones	41
2.3.6	Definiciones de la Norma ISO 9000, utilizada para entender el enfoque basado en procesos de la Norma	43
2.3.7	Herramientas clásicas para la mejora continúa	46
2.3.8	Herramientas para la Gestión Gerencial	54

CAPITULO III

3. INVESTIGACIÓN DE CAMPO PARA DIAGNÓSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA NECESIDAD DE IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS CLINICAS DE SALUD EMPRESARIAL DEL MAG-ISSS.

3.1	Cuestionario basado en la norma ISO 9001:2000, para el Sistema de Salud Empresarial MAG-ISSS	63
3.2	Resultados del cuestionario basado en la norma ISO 9001:2000, para la evaluación del Sistema de Salud Empresarial MAG-ISSS.	66

3.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS USUARIOS DEL SERVICIO

3.3.1	Frecuencia en el Servicio	70
3.3.2	Servicio de Medicina General.	71
3.3.3	Servicio Odontológico	72
3.3.4	Servicio de Enfermería	73
3.3.5	Servicio de Recepción	74
3.3.6	Condiciones de las Clínicas de Salud Empresarial ISSS-MAG.	75
3.3.7	Conocimiento por parte del derecho habiente de la normativa del ISSS, aplicada a las Clínicas de Salud Empresarial.	76
3.4	Sugerencias de los usuarios de las Clínicas de Salud Empresarial ISSS-MAG.	77
3.5	Fortalezas y Debilidades de las Clínicas de Salud Empresarial ISSS-MAG.	78
3.6	ANALISIS DE LOS PRESTADORES DE LOS SERVICIOS MEDICOS DE LAS CLINICAS DE SALUD EMPRESARIAL DEL ISSS-MAG.	
3.6.1	SERVICIO MEDICO	79
3.6.2	SERVICIO DE ENFERMERIA	81
3.6.3	SERVICIO ODONTOLOGICO	82
3.6.4	SERVICIO DE RECEPCION	84
3.6.5	Limitantes y Fortalezas identificadas en las condiciones de las Clínicas de Salud Empresarial ISSS-MAG.	86
3.6.6	Evaluación del área de trabajo de las Clínicas de Salud Empresarial ISSS-MAG.	87
3.6.7	Experiencia del personal prestador de los servicios de salud en las Clínicas de Salud Empresarial ISSS-MAG.	88
3.6.8	Evaluación general utilizando la herramienta Espina de Pescado	91

CAPITULO IV

4. PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD PARA LOS SERVICIOS DE SALUD EMPRESARIAL (CASO PRÁCTICO CLINICAS DE SALUD EMPRESARIAL ISSS-MAG.)

4.1	Puntos de mejora	93
4.2	Importancia de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad	94
4.3	Proceso lógico en la implementación del Sistema de Gestión de la calidad en los Sistemas de Salud Empresarial	95
4.4	Propuesta de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad para los Sistemas de Salud Empresarial	96
4.5	Elementos de análisis para establecer los Indicadores de Gestión en las Clínicas de Salud Empresarial del MAG	103
4.6	Elaboración de procesos de atención al usuario	106
4.7	PROPUESTA DE MANUAL DE CALIDAD PARA SER APLICADO AL AI SISTEMA DE SALUD EMPRESARIAL ISSS-MAG	107

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Conclusiones	138
5.2	Recomendaciones	140
	BIBLIOGRAFÍA	141

ANEXOS

- Anexo No. 1: Marco Jurídico de los Sistemas de Salud Empresarial
- Anexo No. 2: Términos y Definiciones
- Anexo No. 3: Observación visual de las Clínicas de Salud Empresarial ISSS-MAG.
- Anexo No. 4: Cuestionario “Evaluación de Conocimientos Sobre el Sistema de Gestión de la Calidad “
- Anexo No. 5: Encuestas
 - Anexo No. 5.1: “Evaluación de los servicios prestados en las Clínicas de Salud Empresarial ISSS-MAG”.
 - Anexo No. 5.2: “Evaluación de los servicios de las Clínicas de Salud Empresarial ISSS-MAG”.
- Anexo No. 6: Documentos de Procedimientos
 - Anexo No. 6.1: “Ficha de Identificación de los Procedimiento”.
 - Anexo No. 6.2: Formato “Descripción de Procedimientos”
- Anexo No. 7: Procedimientos del Sistema de Salud Empresarial ISSS-MAG
- Anexo No. 8: Formato “Formulario de Procesos”
- Anexo No. 9: Diagrama del Sistema de Gestión de la Calidad ISSS-MAG
- Anexo No. 10: Propuesta de descripción de puestos del personal de la Clínica de Salud Empresarial ISSS-MAG.
 - Anexo No 10.1 Propuesta descripción de puesto de enfermera
 - Anexo No 10.2 Propuesta descripción de puesto de medico general
 - Anexo No 10.3 Propuesta descripción de puesto de medico odontólogo
 - Anexo No 10.4 Propuesta descripción de puesto de secretaria de la Clínica
- Anexo No. 11: Tabulación de Resultados de Encuestas
 - Anexo No 11.1 Datos Generales
 - Anexo No 11.2 Resultados por Sexo
 - Anexo No. 11.3 Resultados por Grupo Ocupacional

INTRODUCCION

Hoy en día la sola superioridad de los productos ya no es suficiente para asegurar la competitividad de las empresas, ahora existen empresas que están haciendo uso de la inversión en seguridad y salud de sus trabajadores para enfrentar sus necesidades y conseguir elevar su productividad a través del bienestar de sus empleados.

Si la reacción a este planteamiento fuera que eso cuesta mucho dinero y que los márgenes de ganancia no lo permiten, piense en los siguientes dos aspectos:

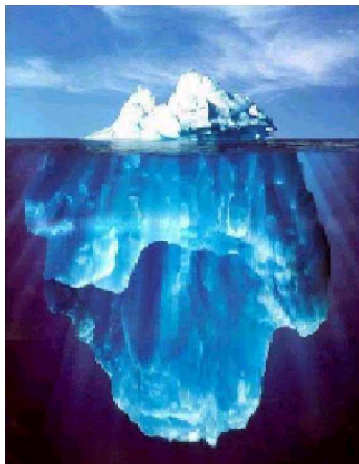
Primer aspecto:

Existe la "creencia" de que cualquier inversión de fondos para planes de seguridad y salud de los trabajadores es un "gasto"; ello es mera especulación, debido a la contribución que brindan estos a la empresa en los logros de sus objetivos.

Los empresarios y tomadores de decisiones no siempre conocen los costos totales (directos e indirectos) que causan los accidentes y enfermedades ocupacionales, esto representan para las empresas pérdidas económicas importantes, ya que la ausencia de un trabajador impacta en la producción. Esta situación, es como naufragar en la oscuridad en un mar agitado donde no se puede visualizar en el horizonte un témpano de hielo y solamente una pequeña porción del mismo está sobre la superficie del agua, el resto se oculta por debajo de la superficie.

De acuerdo a la figura 1 y cuadro 1, la porción del témpano de hielo sumergido representa las pérdidas que no se conocen, como consecuencia de no invertir en Seguridad y Salud Ocupacional. Los costos directos están representados por la punta del témpano de hielo, el resto representa los costos indirectos.

Figura No. 1



Cuadro No. 1
Tipos de costos en las empresas

Costos Directos: Otros costos inmediatos producidos como consecuencia del accidente o evento.
Costos Indirectos: Horas perdidas por los trabajadores. Pérdidas por daños a la propiedad y materia prima. Costos por incumplimientos (cantidad dejada de producir o disminución de la calidad del producto) Mala imagen de la empresa Gastos legales. Compensaciones. Rotación del personal. Costos de capacitación.

Segundo aspecto¹:

Existen empresarios para quienes es evidente que invertir en seguridad y salud para sus trabajadores eleva su productividad, disminuye sus costos operativos, y además, **favorece el cumplimiento de sus contratos en calidad, cantidad y tiempo**. Ello les ha elevado la satisfacción de sus clientes y les está permitiendo acceder a más y mejores mercados en los cuales existe una alta competencia.

La firma “Vanity Fair” (Giro: Agroindustria) en sus plantas de la Vega y Moca, en República Dominicana, implementó un programa de Seguridad y Salud para sus empleados. Mediante una evaluación del programa, se encontró que la rotación del personal bajó de un 45% a un 12% en un año. Así mismo, el ausentismo laboral por visitas médicas e incapacidades se redujo en 80%, los costos de operación se redujeron en 30%, la eficiencia global se elevó de 48% al 80%, se incrementó la mano de obra directa al 30%, hubo un incremento del 350% en la producción y el rendimiento sobre la inversión fue de 372% (Beneficios/Costos)², ello significó un incremento del ingreso promedio de los accionistas en 155%.

En Guatemala, la empresa JMB Internacional, S.A. (Giro: Bienes Raíces) durante el año 2001 logró que el ausentismo declinara del 5% al 1%, hubo menor ausentismo por enfermedad y los operarios mantuvieron una actitud de mayor colaboración.

Así mismo en Guatemala en el año 2001, la empresa Shin Won Guatemala, S.A. (Giro: Maquila) mantuvo el ausentismo controlado, hubo disminución del ausentismo por asistir al Seguro Social y también notaron una actitud de colaboración del personal.

En El Salvador, la empresa “Sara Lee Underwear, Confecciones El Pedregal”, (Giro: Maquila) ha promovido programas de Seguridad y Salud Ocupacional, en los que promueve el involucramiento de todos los empleados hacia una cultura total de seguridad. El entrenamiento, las auditorías y los planes de acción con énfasis en la prevención de accidentes y programas de bienestar de los empleados, son las principales herramientas que utiliza la empresa para combatir las causas de los accidentes.

Siempre en El Salvador, para la empresa Jasper de El Salvador, (Giro: Maquila) la seguridad no es una prioridad, es un valor y ello lo ratifican con el hecho de haber logrado un rendimiento de la inversión de más de 400%. Así mismo, esperan posicionarse como líderes

¹ Tomado de: Cuarto Congreso Centroamericano y del Caribe y Primer Congreso de Salud Ocupacional realizado en El Salvador en Octubre 2006.

² Representación de las utilidades respecto a los costos. (Preparación y Evaluación de Proyectos. Cuarta Edición Nassir y Reynaldo Sapag Chain, Editorial McGraw-Hill Interamericana)

en Seguridad y Calidad, expandirse a otros países del área centroamericana y figurar como una planta modelo, manteniendo la estabilidad laboral.

Los miembros de la Asociación Hondureña de Maquiladores, concluyeron que los beneficios de implementar programas de Seguridad y Salud Ocupacional son los siguientes:

Para los trabajadores:

Eleva la motivación en el trabajo, lo cual hace que desarrollen un sentimiento de seguridad que repercute en una mayor productividad, lo cual es un potencial real para mejorar los ingresos y por ende la utilidad.

Para los empleadores o patronos:

Reducción de costos operativos, aumento en los niveles de productividad, buena imagen pública, imagen de buen ciudadano corporativo con responsabilidad social, satisfacción en las entregas, permanencia en el mercado con clientes recurrentes, reducción de costos por accidentes, reducción del ausentismo como consecuencia de enfermedades.

Los Sistemas de Salud Ocupacional muestran ser un elemento importante en la mejora de la producción en muchos países y aún en El Salvador, es de considerar que para que estos sistemas funcionen de la mejor manera posible, se debería implementar la mejora continua en la prestación de los mismos. Se ha demostrado que la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad en las diferentes administraciones empresariales, mejora la eficiencia, eficacia y productividad en la utilización de los recursos de los que se dispone, por lo cual es importante que las diferentes áreas que constituyen las empresas, sigan la misma dirección para lograr ser más competitivos, eficaces y eficientes.

Por lo cual, todo empresario debería hacerse la siguiente pregunta:

¿Está la empresa en condiciones de competir?

Habría que comprobar los resultados y evaluar si se va quedando desplazado por sus competidores. De lo contrario, el trabajo a realizar sería el siguiente:

Llevar a los tomadores de decisión a través de un proceso de sensibilización sobre la rentabilidad e importancia de invertir en la seguridad y salud de las y los trabajadores, pero implementando una cultura de mejora continua en la utilización de los recursos y la satisfacción del usuario de los mismos, y a la vez, proponer un Sistema de Gestión de la

Calidad para las Clínicas de Salud Empresarial ISSS-MAG³ que son el objeto de estudio del presente trabajo.

El presente trabajo tiene como finalidad proponer una herramienta que contribuya a detectar las áreas de mejora en los Sistemas de Salud Empresarial, de tal manera que se implementen acciones que permitan brindar servicios de salud empresarial que satisfagan las necesidades de los usuarios de acuerdo a la capacidad instalada (humana e infraestructura) de las Clínicas de Salud Empresarial del MAG.

Este trabajo se compone de las siguientes etapas:

- a) Una revisión de los elementos que sustentan teóricamente el trabajo realizado, para ello se elaboro un marco de referencia con los elementos que a juicio de los autores contribuirían a dar soporte a la realización del trabajó.
- b) El planteamiento del problema de los Sistemas de Salud Empresarial, desde la perspectiva de las clínicas en estudio.
- c) El planteamiento que justifica la investigación de campo, la delimitación del espacio temporal y la cobertura espacial de la investigación.
- d) Se procedió a la determinación de la muestra y las variables a estudiar, para lo cual se utilizo el método estadístico descriptivo para poblaciones finitas para inferir en la población usuaria de los servicios de salud empresarial en estudio, dando como resultado una muestra a estudiar de 67 usuarios del total poblacional que es de 740 empleados del MAG.
- e) Se procedió a elaborar dos tipos de encuestas, la primera dirigida a los usuarios de los servicios médicos y la segunda a los prestadores de los servicios de las Clínicas de Salud Empresarial del MAG. Dentro de las macro-variables investigadas en el personal usuario de los servicios clínicos se mencionan: ***disponibilidad del servicio de salud, nivel de atención en el servicio prestado, conocimiento de normativas y procesos en el nivel de atención, tiempos de espera.*** Con respecto a las macro-variables investigadas en el personal prestador de los servicios clínicos se mencionan las siguientes: ***liderazgo, organización, clima organizacional y curricular.***

³ MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería)

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE

- f) Con la información recolectada a través de la encuestas a nivel del personal usuario y prestador de los servicios de salud, se diagnosticó la factibilidad de la implementación del **Sistema de Gestión de Calidad**, de la serie ISO 9000 - 2000
- g) Confirmada la factibilidad de su implementación se procedió a elaborar la propuesta: Sistema de Gestión de Calidad, de la serie ISO 9000 – 2000, la cual busca lograr una mejora en los servicios prestados en la Clínica de Salud Empresarial del MAG, asimismo implementar los conceptos fundamentales de la excelencia de la atención al usuario, un sistema de motivación al personal por los resultados obtenidos, ya sean cualitativos o cuantitativos.

Dentro de los procedimientos propuestos para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, de la serie ISO 9000 – 2000, están:

- Ü Desarrollar seminario sobre importancia de la gestión de la calidad
- Ü Capacitar al personal sobre la elaboración de procesos
- Ü Promover y reforzar conceptos fundamentales hacia la excelencia en el servicio
- Ü Elaborar la estructura organizacional de la clínica
- Ü Elaborar la Misión, Visión y Valores de la clínica
- Ü Elaborar la política de calidad
- Ü Elaborar manual de calidad
- Ü Implementar el programa 5 “S”, tomando como base el diagnóstico visual
- Ü Elaboración de procesos de cada área de trabajo
- Ü Entregar a revisión los procesos para su aprobación
- Ü Elaboración de las hojas de control de los procesos de la clínica
- Ü Elaboración de manuales explicativos para los procesos
- Ü Definir el tiempo de implementación del Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a las limitantes de cada sistema de salud
- Ü Definir la periodicidad de la verificación del funcionamiento y actualización del Sistema de Gestión de la Calidad.

CAPITULO I

1. MARCO REFERENCIAL

1.1 MARCO DE REFERENCIA DE LOS SISTEMAS DE SALUD EMPRESARIAL.

Antecedentes de los Sistemas de Salud Empresarial (SSE)

El Programa de Salud Empresarial del Instituto Salvadoreño del Seguro Social inició sus actividades el 09 de Mayo de 1990, con las empresas Lido Industrias, S.A. de C.V. y Kimberly Clark, S.A. de C.V.

Los Sistemas de Salud Empresarial surgieron con el propósito de brindar servicios de atención médica integral a todos los empleados de las empresas del sector público y privado, con el objetivo de que aquellos fueran más eficientes en el desarrollo de sus actividades, al mismo tiempo poder ofrecerles mayores beneficios patronales. Con este plan, lo que se busca es proporcionar a los empleados una atención personalizada, no teniendo la necesidad de desplazarse a recibir atención en salud y, así mismo disminuir el tiempo de espera en las instalaciones del Instituto Salvadoreño del Seguro Social para ser atendidos, ya que esto genera una pérdida de tiempo laboral y disminución en la productividad de las empresas.

Definición de la salud en el trabajo adoptada por el Comité Conjunto OIT/OMS⁴ sobre Medicina del Trabajo (1980)

La salud en el trabajo debe orientarse hacia la promoción y mantenimiento del más alto grado posible de bienestar físico, mental y social de los trabajadores de todas las profesiones; la prevención de la pérdida de la salud de los trabajadores por causa de las condiciones de trabajo; la protección de los trabajadores frente a los riesgos derivados de factores nocivos para la salud en el puesto de trabajo; la colocación y mantenimiento de los trabajadores en un medio ambiente de trabajo adaptado a las capacidades físicas y psicológicas y, en resumen, a la adaptación del trabajo al hombre y del hombre al trabajo.

La salud en el trabajo se centra principalmente en tres elementos diferenciados:

- (i) El mantenimiento y promoción de la salud y la capacidad productiva de los trabajadores;
- (ii) La mejora del medio ambiente de trabajo, que favorezca la salud y seguridad;
- (iii) El desarrollo de formas organizativas y culturales, favorecedoras de la salud y la seguridad en el trabajo y, en consecuencia, que promuevan un clima social positivo y un funcionamiento eficiente que mejoren la productividad de la empresa.

⁴ OIT/OMS (Organización Internacional del Trabajo/ Organización Mundial de la Salud)

El concepto de cultura de trabajo alude, en este contexto, al reflejo de los sistemas de valores fundamentales adoptados por la empresa en cuestión, se plasma en la práctica de sistemas de gestión, políticas de personal, principios de participación, formación y gestión de la calidad. Por otra parte resaltan las interacciones entre salud, medio ambiente y desarrollo social, así como entre seguridad y salud en el trabajo y empleo productivo.

La seguridad y salud ocupacional, toma mayor importancia con la reunión del Consejo de Ministros de Trabajo de Centroamérica, Belice, Panamá y República Dominicana, luego de dicha reunión nació el proyecto de Seguridad y Salud Ocupacional, del Centro Regional de Seguridad y Salud Ocupacional “CERSSO”, un proyecto de asistencia originado a solicitud del Consejo de Ministros, el cual fue ejecutado con fondos del Departamento de Trabajo de los Estados Unidos, e implementado por la empresa ABT Associates Inc. entre los años 2000 y 2004; el éxito del proyecto impulsó la creación de la Fundación en Apoyo del Centro Regional de Seguridad y Salud Ocupacional (FUNDACERSSO), para asegurar la sostenibilidad de la visión y capacidad gestora de CERSSO y, apoyar actividades en SSO⁵, en el ámbito regional; además de las oficinas de FUNDACERSSO, las cuales sirven como brazo ejecutor de actividades y proyectos; la Fundación cuenta con facilitadores a tiempo completo en los países de Centroamérica, Belice, Panamá y República Dominicana. El equipo de FUNDACERSSO, es un grupo de profesionales que incluye médicos especialistas en salud y administración pública, educadores, ingenieros, epidemiólogos, especialistas de monitoreo, evaluación y técnicos en SSO.

FUNDACERSSO, ha sido considerada por organismos internacionales como una iniciativa única de homologación, coordinación y consenso de las acciones de SSO en la región centroamericana y, por ende como un modelo digno de implementarse en las otras regiones del continente americano.

El proyecto “Fortaleciendo la Seguridad y Salud Ocupacional en Centro América, Belice y República Dominicana” (FORSSO II), está siendo ejecutado por FUNDACERSSO y se desarrolla nuevamente bajo el auspicio de la Cooperación Interamericana, Ministerio de Recursos Humanos y Desarrollo Social del Gobierno de Canadá. El período de ejecución fue en veintidós meses, a partir del 24 de mayo de 2006. En dicho año, el Gobierno de El Salvador dio el carácter de obligatoriedad a la Seguridad y Salud Ocupacional, (SSO) en el país.

Los Sistemas de Salud Empresarial se subdividen en:

- a. Cotizantes al Instituto Salvadoreño del Seguro Social

⁵ Seguridad y Salud Ocupacional.

Para poder recibir este tipo de servicio, es necesario suscribirse a un convenio de cooperación entre la empresa solicitante y el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS). En este caso, la empresa cotizante proporciona la infraestructura y el recurso humano para el funcionamiento del Sistema de Salud Empresarial y el ISSS, proporciona medicamentos, según prescripción médica, insumos gastables y papelería a ser utilizada; sin embargo, las capacitaciones del personal de salud son realizadas en forma compartida.

b. Autónomas o empresas privadas que no cotizan al ISSS y por lo consiguiente dichas empresas asumen el costo total de la atención en salud.

La coordinación de los Sistemas de Salud Empresarial autónomos o empresas privadas, es definida por ellas mismas; en algunas ocasiones, funcionan como un área del departamento de Recursos Humanos y en otras, completamente autónomas; en este caso, todos los costos y gastos son absorbidos por el patrono.

Los Sistemas de Salud Empresarial no cotizantes al ISSS, en la actualidad, no se encuentran organizados de forma sistémica, por lo que no se cuenta con información suficiente y actualizada.

Debido a lo antes descrito, es que se estudiará el desempeño de un Sistema de Salud Empresarial, que por sus dimensiones sí está organizado y a la vez es representativo de dicho Sistema como lo son las Clínicas de Salud Empresarial del ISSS- MAG.

Evolución de los Sistema de Salud Empresarial del ISSS

Los Sistemas de Salud Empresarial del ISSS, se encuentran de la siguiente manera:

En el año 2005:

Se incorporaron 25 clínicas al Sistema de Salud Empresarial (SSE), del ISSS y a noviembre 2007, se cuentan con 231 clínicas empresariales en funcionamiento.

La cobertura en servicios de salud realizada por los SSE, para el año 2006 fue la siguiente:

1. Número de trabajadores cubiertos 194,146, representando el 31.8% del total de cotizantes al ISSS que es de 611,030.
2. Consultas atendidas 786,850.
3. Recetas despachadas 1,662,840. (por prescripciones médicas)
4. Exámenes de laboratorio tabulados 220,575.
5. Estudios de gabinete realizados 21,260.
6. Días de incapacidad generados 147,259.

El área geográfica que corresponde al Departamento de La Libertad, específicamente, Santa Tecla, cuenta con el mayor número de clínicas empresariales, sumando un total de 38.

Como consecuencia de la entrada en vigencia de los Tratados de Libre Comercio (TLC), con los Estados Unidos, ha aumentado el número de aperturas de clínicas empresariales, como producto de las nuevas empresas inversionistas que están ingresando al país, las cuales buscan minimizar los costos en pérdida de tiempo laboral por parte de sus trabajadores al tener que asistir a consultar al ISSS.

1.2 ANTECEDENTES DE LAS CLINICAS DE SALUD EMPRESARIAL DEL MAG.

Actualmente las empresas en el ámbito nacional están adoptando los sistemas de salud empresarial dentro de sus instalaciones, a pesar de que las prestaciones en salud y entorno saludable de las empresas se contempla dentro de los Sistemas de Calidad adoptados en dichas empresas, éstas clínicas aún presentan ciertas deficiencias en su gestión tanto en los servicios de salud como en la parte administrativa.

Figura No. 2

**Clínica de Salud Empresarial
en estudio.**



La Clínica de Salud Empresarial, del Ministerio de Agricultura y Ganadería (clínica en estudio) inició sus operaciones en el año 1996, a iniciativa de la Jefatura de Recursos Humanos, como una clínica asistencial para los empleados, en el municipio de Santa Tecla, departamento de La Libertad. En esa fecha dicha clínica contaba con el siguiente personal: un médico, odontólogo y una secretaria; sin embargo, dicho programa fue cerrado en el año 2000, por falta de apoyo y recursos económicos.

En el año 2001, se reinició el programa con apoyo del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS), bajo la responsabilidad del área de Bienestar Laboral y el primero de agosto del 2002, se incorporó un médico quien se encargó de ejecutar el proyecto de salud empresarial.

Figura No. 3

Personal que inició el proyecto.



En el año 2003, la gerencia general mostró preocupación por apoyar el programa de salud empresarial, con el objeto de eficientizar las labores institucionales, contratando el primero de octubre de ese mismo año a un médico general y una enfermera para llenar uno de los requisitos establecidos por el ISSS, para la aprobación del funcionamiento de dicha clínica.

De esta forma, el día 17 de agosto del año 2004, se entregó solicitud de inspección de la clínica de salud empresarial al ISSS y el día 23 del mismo mes se realizó inspección atendiendo a dicha solicitud, y fue hasta el día 02 de septiembre de 2004, que se le asignó la documentación legal correspondiente a la clínica de salud empresarial en estudio, para iniciar sus operaciones como clínica empresarial del ISSS, asignándole la siguiente documentación:

- Código de médico, al encargado de la clínica empresarial.
- Centro de costos asignado para el despacho de medicamentos, a la nueva clínica empresarial.

Es así como el día 07 de febrero del 2005, se reinauguró la Clínica de Salud Empresarial del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Inauguración del Sistema de Salud Empresarial ISSS-MAG.

Figura No. 4



El Sr. Ministro Mario Ernesto Salaverria Nolasco, del MAG, acompañado de la mesa de honor, dirigió las palabras de inauguración de la Clínica de Salud Empresarial a los empleados de dicha cartera de Estado.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad año 2007, las clínicas empresariales en estudio realizan sus actividades en base a las normativas establecidas por el ISSS, pero dichas normativas, no son acordes con la realidad vivida en el que hacer diario en los Sistemas de Salud Empresarial, tanto en la aplicación clínica como en la aplicación gerencial. Por ser el Sistema de Salud Empresarial, un programa reciente en el ISSS, permite que se generen problemas de insatisfacción en la atención brindada por dichos centros de salud; dentro de algunas dificultades se encuentran: la actualización de los inventarios básicos de medicamentos; la normatización de las disposiciones en los diferentes centros de adscripción; los informes presentados tanto a la gerencia de las empresas como al ISSS son diferentes; los lineamientos de trabajo proporcionados por la gerencia del ISSS y la gerencia de las empresas, en algunas ocasiones, son antagónicos ente sí; los registros son llevados de acuerdo a la necesidad de cada director de clínica empresarial, en general el ISSS carece de un Sistema de Gestión de Calidad enfocado en el derecho-habiente, por ende sus clínicas empresariales; la falta de un Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) en las Clínicas de Salud Empresarial (CSE), conlleva a que los procesos de atención en salud presenten deficiencias en los diferentes sub-procesos, solución de emergencias, administración de los sistemas de salud empresarial, esto genera quejas constante en los siguientes aspectos:

- Û Despacho de medicamentos
- Û Concertación de citas con las diferentes especialidades
- Û Pérdida de exámenes de laboratorio,
- Û Extravío de expedientes,
- Û Irregularidad en la actualización de los cuadros básicos de medicamentos; lo cual ocasiona que en algunas unidades de salud del ISSS, se despachen medicamentos y estudios de laboratorio/gabinete diferentes a los de las clínicas empresariales.
- Û Los tiempos de espera en las salas de estar de las Clínicas de Salud Empresarial se perciben como prolongados, lo cual ocasiona quejas e inconformidad por parte de los usuarios de dichas clínicas, llevando en algunos casos a los empleados a pasar consulta fuera de las mismas.

Esta situación dificulta brindar a sus usuarios una atención eficiente.

Todo lo antes descrito conlleva a plantearse las siguientes interrogantes:

1. ¿Son los Sistemas de Salud Empresarial eficientes?
2. ¿Cuentan los Sistemas de Salud Empresarial con indicadores de mejora continua?
3. ¿Existe una política de atención de calidad con enfoque al usuario?
4. ¿La administración de las empresas y los sistemas de salud empresarial trabajan en forma articulada?
5. ¿Cuentan los Sistemas de Salud Empresarial con los recursos necesarios para desempeñar sus labores?
6. ¿Cuáles son las quejas más frecuentes de los usuarios?
7. ¿Necesitan los Sistemas de Salud Empresarial volverse más eficaces y eficientes?
8. ¿Satisfacen los Sistemas de Salud Empresarial las expectativas de los usuarios?
9. ¿Se volverían los Sistemas de Salud Empresarial obsoletos e ineficientes?
10. ¿Los Sistemas de Salud Empresarial en la actualidad comparten la visión y misión de la empresa?
11. ¿Que sería de los Sistemas de Salud Empresarial si no se implementara una gestión de la calidad?

Por lo antes descrito, se plantean las siguientes posibilidades:

- ➡ La falta de un “Sistema de Gestión de Calidad”, en las Clínicas de Salud Empresarial, no permite poder brindar un servicio con calidad,
- ➡ Un Sistema de Gestión de la Calidad, permitiría a las CSE del ISSS, brindar un servicio con enfoque en sus usuarios y a la mejora continua.

1.4 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

Los Sistemas de Salud Empresarial, mejorarían la calidad de la atención brindada al derechohabiente y permitirían brindar una atención personalizada enfocada al usuario y a la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

Por lo antes planteado nacieron las siguientes inquietudes:

1. ¿Qué pasaría si **no** se implementara el Sistema de Gestión de Calidad en las Clínicas de Salud Empresarial del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)?
 - 1.1 ¿El sistema se volverá deficiente?
 - 1.2 ¿Probabilidad de cierre de éstas clínicas, debido a que no generaría valor agregado al MAG?
2. ¿Qué pasaría si se implementara el Sistema de Gestión de Calidad en las Clínicas de Salud Empresarial del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)?

El MAG, obtendría beneficios en las siguientes áreas:

Cuadro No. 2
Beneficios esperados producto de la implementación de los Sistemas de Gestión de la Calidad de la serie ISO 9000 versión 2000.

Área de Producción	Área Financiera	Área de Recursos Humanos
Atención inmediata de accidentes laborales.	Aumento de la rentabilidad de la empresa por contar con personal saludable.	Mejorar el clima organizacional, el cual permitiría, un estado mental saludable en el logro del desempeño de las funciones laborales en sus respectivas áreas de trabajo.
Ahorro de tiempo en la producción; debido a que los empleados no tendrían que desplazarse al ISSS para recibir atención médica.	Disminución de costos y gastos en atención de salud a sus empleados. Disminución de costos por ausentismo laboral debido a enfermedades prevenibles.	Prestaciones laborales adicionales a los empleados, lo cual generaría una empatía con los problemas de salud de sus empleados.

1.5 COBERTURA DE LA INVESTIGACION

1.5.1 Cobertura Temporal

➡ En la presente investigación se tomó la información desde el periodo 2005 a 2007.

En el año 2004, las Clínicas de Salud Empresarial del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), funcionaban como Clínicas Asistenciales, lo cual consistía en que se regían por la normativa emitida por el Consejo Superior de Salud Pública y a su vez todos los costos eran absorbidos por la empresa. Fue hasta el 2005 que se creó la figura de las CSE, con lo cual pasó a ser regida por la normativa del ISSS, el cual se realiza a través de un convenio entre el MAG y el ISSS y los costos son compartidos entre ambos.

1.5.2 Cobertura Espacial

➡ Debido a la accesibilidad en la obtención de los registros e información, se seleccionaron como unidad de estudio el 100% de las Clínicas de Salud Empresarial del Ministerio de Agricultura y Ganadería, las cuales son tres y están ubicadas en las siguientes zonas geográficas:

1. Clínica Empresarial de Sanidad Animal y Vegetal ubicada en el departamento de San Salvador específicamente en el Municipio de Ilopango, cantón el Matazano.
2. Clínica Empresarial SEDE-MAG ubicada en Final Av. Manuel Gallardo y 1ra. Calle poniente del municipio de Santa Tecla departamento de La Libertad.
3. Clínica Empresarial de la Escuela Nacional de Agricultura ubicada en el municipio de Ciudad Arce, departamento de la Libertad.

Todas las clínicas pertenecen al Sistema de Salud Empresarial del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 General:

- ⊕ Proponer al Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), la implementación de un “**Sistema de Gestión de la Calidad**” de la serie ISO 9000 versión 2000 en sus Clínicas de Salud Empresarial.

1.6.2 Específicos:

1. Realizar diagnóstico general de los servicios prestados por los Sistemas de Salud Empresarial, el cual tome en consideración las áreas de recepción, odontológica, médica y enfermería.
2. Proponer un Sistema de Gestión de Calidad de la serie ISO 9000 versión 2000, que permita volver eficientes los servicios de salud empresarial.
3. Diseñar estrategias que permitan evaluar y mejorar el servicio al cliente en los Sistemas de Salud Empresarial.

1.7 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

En el diseño metodológico, se explican los pasos y procedimientos desarrollados en la investigación y el propósito es mostrar la metodología empleada en el estudio.

La investigación de campo se realizó considerando los siguientes aspectos:

1.7.1 Tipo de Estudio:

- ⊕ El estudio fue desarrollado según cobertura temporal

De acuerdo al período y secuencia, el estudio es **descriptivo**, ya que se analizaron y se describieron las variables en determinado momento sin hacer interrupción durante el período de la investigación.

Según el análisis y alcance de los resultados, el estudio es de tipo **deductivo**, ya que propone cambios dentro de las unidades de observación.

1.8 DETERMINACION DE LA POBLACION O UNIVERSO, Y LA MUESTRA.

1.8.1 Población o Universo:

Para realizar esta investigación, se consideró a la población usuario de los servicios de las Clínicas de Salud Empresarial del Ministerio de Agricultura y Ganadería, equivalente a 740 empleados distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro No. 3
Número de empleados y oficinas del Ministerio de Agricultura y Ganadería

No.	Nombre de Oficina	Número de empleados
1	Secretaría de Estado (SEDE)	467
2	Dirección General de Sanidad Animal y Vegetal (DGSVA)	36
3	Dirección General Forestal de Cuencas y Riegos (DGFCR)	57
4	Dirección General de Economía Agropecuaria (DGEA)	108
5	Centro de Desarrollo Pesquero (CEN DE PESCA)	43
6	Dirección General de Agronegocios (DGA)	29
	TOTAL....	740

Fuente: Departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

1.8.2 Determinación de la Muestra

Para determinar la muestra, por tratarse de una población finita se utilizó la fórmula estadística⁶ siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{Z^2 \cdot P \cdot Q + (N-1) e^2}$$

- n** = Tamaño de la muestra = ?
- N** = Tamaño de la Población = 740 empleados
- Z** = Coeficiente de confianza = 1.96
(Área bajo la curva para el nivel de confianza del 95%)
- e²** = Margen de error = 0.05² = 0.0025
- P** = Probabilidad de éxito = 0.95
- Q** = Probabilidad de fracaso = 0.05

⁶ Bonilla, Gilberto "Estadística II, Métodos Prácticos de Inferencia Estadística" UCA editores, 2 Edición, Pág. 91.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE

A continuación se presenta el desarrollo de la fórmula, sustituida por los valores correspondientes, para determinar el tamaño de la muestra.

Sustituyendo en la fórmula, se obtuvo:

$$n = \frac{3.8416 \times 0.95 \times 0.05 \times 740}{3.8416 \times 0.95 \times 0.05 + (740-1) 0.0025}$$

$$n = \frac{135.0322}{0.1825 + 1.8475}$$

$$n = \frac{135.03}{2.03}$$

$$n = 66.52$$

Aproximando $n \approx 67.0$ usuarios de las Clínicas de Salud Empresarial del MAG, sujetos a encuestar

De acuerdo con la los datos anteriores, la muestra se determinó en 67 empleados usuarios de las Clínicas de Salud Empresarial del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

La distribución proporcional se llevó a cabo de acuerdo a estratos de participación por oficinas detallada en cuadro siguiente:

Cuadro No. 4
Cálculo de la muestra

No.	Nombre de Oficina	No. Emplead.	Particip. Relat. (%)	% muestral	Total Muestra
1	Secretaría de Estado (SEDE)	467	63.62%	9.0%	42
2	Dirección General de Sanidad Animal y Vegetal (DGSVA)	36	4.76%	9.0%	3
3	Dirección General Forestal de Cuencas y Riegos (DGFCR)	57	7.62%	9.0%	5
4	Dirección General de Economía Agropecuaria (DGEA)	108	14.48%	9.0%	10
5	Centro de Desarrollo Pesquero (CEN DE PESCA)	43	5.71%	9.0%	4
6	Dirección General de Agronegocios (DGA)	29	3.81%	9.0%	3
	TOTAL....	740.0	100.0%	9.0%	67.0

1.8.3 Determinación de las variables de investigación

Las variables socioeconómicas que se analizaron en el personal prestador de los servicios, como a los usuarios de los mismos fueron los siguientes:

Cuadro No.5
“Variables investigadas en el personal prestador de los servicios”

MACROVARIABLES	MICROVARIABLES
1.-Liderazgo	1.1 Toma de decisiones 1.2 Compromiso 1.3 Comunicación 1.4 Delegación
2.-Organización	2.1 Estructura Organizativa 2.2 Líneas de Mando 2.3 Instructivos Administrativos 2.4 Carga de trabajo
3.-Pensamiento Estratégico	3.1 Misión 3.2 Visión 3.3 Valores 3.4 Planes Operativos
4.-Clima Organizacional	4.1 Motivación del personal 4.2 Satisfacción 4.3 Prestaciones al personal
5.-Curricular	5.1 Nivel académico 5.2 Experiencia 5.3 Competencias.

Cuadro No. 6
“Variables investigadas en el personal usuario de los servicios”

No.	MACROVARIABLES	MICROVARIABLES
1	Disponibilidad del Servicio de Salud	1.1 Área de atención en salud de mayor demanda 1.2 Horario de atención en salud 1.3 Área de atención en salud empresarial que presentan más quejas en el servicio brindado 1.4 Número adecuado de prestadores de servicio de salud
2	Nivel de atención en el servicio prestado	2.1 Conocimiento claro del servicio brindado en el nivel de atención en salud empresarial 2.2 Concepto de emergencia 2.3 Cobertura de la atención en salud del primer nivel de atención
3	Conocimiento de normativas y procesos en el nivel de atención de salud empresarial.	3.1 Norma para atención en salud empresarial 3.2 Presentación de documentación mínima indispensable para recibir el servicio.
4	Tiempos de espera	4.1 Facilidad de desplazamiento para la obtención del servicio en salud 4.2 Permisos de la jefatura al momento de la consulta 4.3 Tiempo promedio de espera dentro de las instalaciones de la clínica empresarial
5	Otras Variables	5.1 Sexo 5.2 Edad 5.3 Ocupación 5.4 Salario 5.5 Cargo desempeñado 5.6 Visitas efectuadas a las clínicas en estudio 5.7 Satisfacción en la atención del servicio recibido 5.8 Quejas más frecuentes

1.8.4 Métodos, técnicas e instrumentos utilizados en la investigación.

El método aplicado es el **descriptivo**, debido a que la investigación se realizó evaluando la parte general para luego profundizar en el análisis de cada uno de los componentes del problema.

En cuanto a la investigación de campo, se utilizaron básicamente dos herramientas para la recolección de la información, las cuales son: la encuesta y la observación directa de los procesos u operaciones, siendo éstos los medios que permitieron obtener, directamente, la evaluación de la situación actual de la calidad en la prestación de los servicios dentro de las Clínicas de Salud Empresarial del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

1.8.4.1 Formulación de encuestas:

Se diseñaron dos formatos de encuesta⁷, uno de ellos destinado a evaluar los servicios de salud empresarial por parte del personal usuario y el otro por parte del personal prestador de los servicios, con el objeto de obtener la información que respalde la investigación. La estructura del cuestionario contiene preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple.

1.8.4.2 Observación directa de los procesos u operaciones:

Se observaron los procedimientos aplicados por parte de los prestadores de salud, orientados a verificar el cumplimiento de las normativas que rigen el funcionamiento de los Sistemas de Salud Empresarial del ISSS.

Se realizaron observaciones directas en las áreas médicas, odontológicas, secretarial y enfermería con el objeto de poder determinar puntos críticos de mejora si los hubiere.

Dentro de los procesos se observó que se cuenta con las instalaciones físicas necesarias para lograr solventar las necesidades físicas de la población que labora en esta institución.

⁷ Ver formatos en anexos 5.1 y 5.2

CAPITULO II 2. MARCO TEORICO

2.1 MARCO TEORICO DE LOS SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD⁸

Existen diversos sistemas para la gestión de calidad, entre ellos el más popular es el “Sistema de Gestión de Calidad” de la serie ISO 9000 versión 2000.

Las empresas que se certifican obtienen un estatus de calidad reconocido en el medio y a la vez alcanzan mejores niveles en la eficiencia y eficacia de sus procesos ya que la mejora continua de éstos, con base a la satisfacción del cliente, es fundamental en la renovación del certificado⁹.

¿Qué es Gestión?

Gestión¹⁰: proviene del latín *gestio onis*. Acción y efecto de administrar, se define genéricamente la gestión de la siguiente manera: “conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos”.

Importancia de los Indicadores de Gestión de la Calidad

Los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades.

De modo que la gestión, organizacionalmente hablando, se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: planear, organizar, dirigir y controlar.

Es claro que la gestión trasciende a la acción por sí misma, ya que incluye la formulación de objetivos, la selección, evaluación y determinación de estrategias, el diseño de los planes de acción, la ejecución y el control de los mismos.

⁸ Fuente Normas ISO 9000-2000. Asociación Española de Normalización y Certificación

⁹ Décimo Segunda Reunión del Comité Mixto OIT/OMS S/ medicina del trabajo, realizada en El Salvador.

¹⁰ “Guía básica para las empresas comprometidas con la competitividad y la generación de valor”, Comité Editorial Pedro Pablo Poveda Orjuela, ASTEQ.

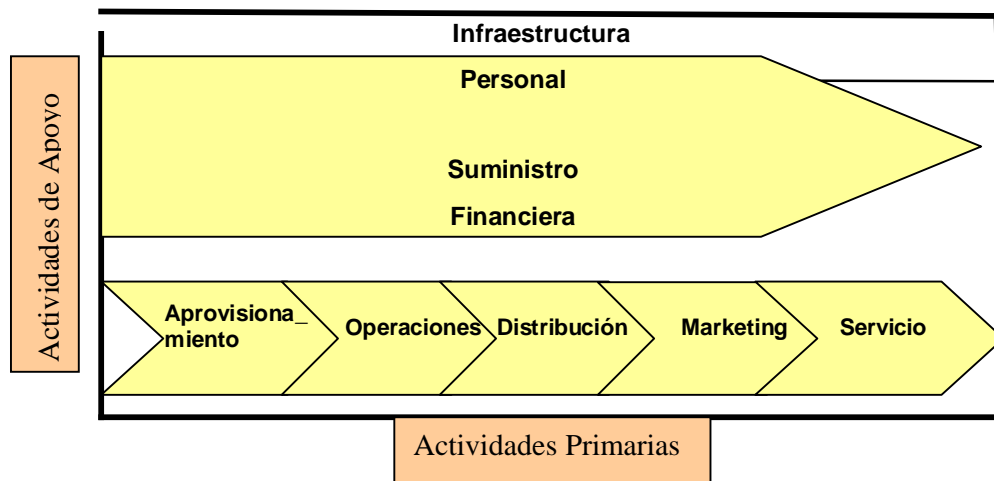
Los niveles de gestión más comunes son¹¹:

1. La gestión estratégica
2. La gestión táctica.
3. La gestión operativa.

Gestión estratégica es el conjunto de decisiones y acciones que llevan a la organización a alcanzar los objetivos corporativos. Tiene directa relación con la formulación, ejecución y control del plan estratégico de una empresa y se basa en la comprensión y administración de la relación e interacción de la misma con el medio ambiente, es decir con los proveedores y los clientes por una parte y por otra, con los demás agentes presentes en el entorno, tales como la competencia, el gobierno, y en general todos aquellos que constituyen la cadena del valor a la que pertenece la organización.

Gestión táctica, la gestión táctica involucra el ámbito interno de la organización y obedece al óptimo desarrollo de todas sus actividades de las cuales nos referimos, a las actividades desarrolladas dentro del espacio físico de la empresa, y a todas aquellas que componen la cadena de valor¹².

Figura No. 5
“Cadena de Valor de Michael ”Porter”



¹¹ Fuente: Clases de la Cátedra “Gestión de Calidad” MAECE, impartidas por el Ms.Carlos Armando Pineda

¹² Michael Porter en “Competitive Advantage”, The Free Press, New York, en el año de 1985

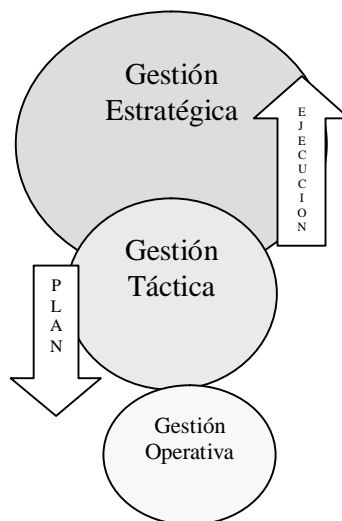
En la cadena del valor de Michael Porter se distinguen, fundamentalmente, dos tipos de actividades:

- a. Actividades primarias o de la línea básica del negocio:** que son todas aquellas a través de las cuales se desarrolla el bien o servicio que va a satisfacer las necesidades del cliente y dentro de las cuales encontramos el aprovisionamiento, la operación o producción, la distribución, el marketing y el servicio.
- b. Actividades de apoyo:** las cuales tienen que ver con todas las actividades de soporte a las actividades primarias y en general al funcionamiento de la empresa: personal, suministros, financiamiento.

Finalmente, tenemos la **gestión operativa**, que no por ser de alcance más limitado es menos importante que la gestión estratégica y la gestión táctica. Los objetivos operativos se derivan directamente de los objetivos tácticos. El nivel operativo involucra cada una de las actividades de la cadena del valor, tanto primarias como de apoyo, por tanto es posible hablar de gestión de aprovisionamiento, gestión de la producción, gestión de distribución, gestión de marketing y gestión de servicio, gestión de personal, la gestión financiera, etc.

De manera que la gestión tiene la particularidad de planearse, organizarse y controlarse de lo estratégico a lo operativo y se ejecuta, de lo operativo a lo estratégico, tal como aparece en la figura siguiente.

Figura No. 6
“Gestión Operativa”



Es frecuente encontrar empresarios sumidos en la gestión operativa, esclavizados por el día a día y cuyas empresas apenas si subsisten, perdiéndose ellos y las personas que trabajan para ellos de los beneficios inmensos que deberían estar percibiendo si abordaran con la misma intensidad la gestión táctica y la gestión estratégica. Si ocasionalmente se detuvieran a pensar un poco ampliando sus fronteras, de lo operativo a lo estratégico, es posible asegurar que obtendrían no solamente mejores beneficios, sino que requerirían un menor esfuerzo y sacrificio para conseguirlos.

¿Como se mide la gestión?

Los signos vitales de la gestión son: la eficacia, la eficiencia, la efectividad y la productividad.

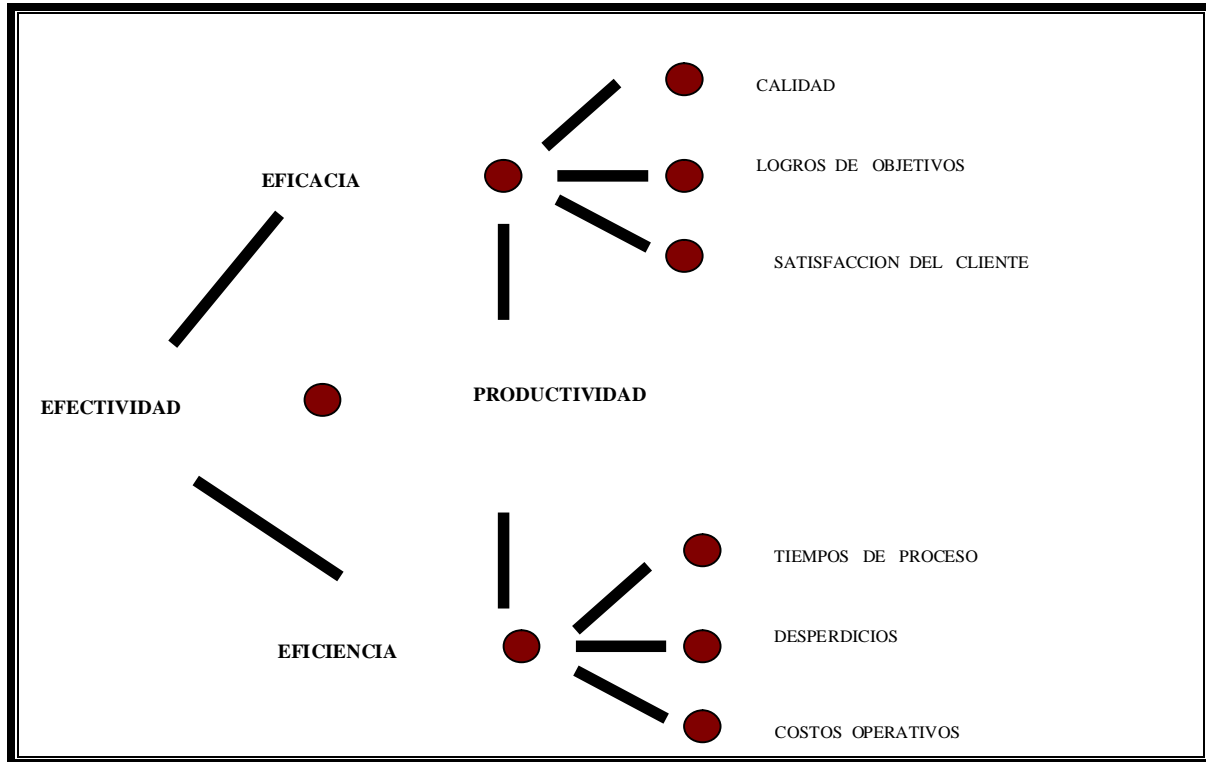
Se entiende por **eficacia** la relación que existe entre el bien o servicio y el grado de satisfacción del cliente y de la empresa. De manera que al hablar de calidad, de satisfacción del cliente, del logro de los objetivos corporativos, estamos hablando de eficacia. La eficacia es el “**Qué**”.

La **eficiencia** en cambio, es la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento en los procesos. Es decir hablamos de eficiencia cuando mencionamos los costos operativos, los tiempos de proceso y los desperdicios. La eficiencia es el “**Cómo**”.

La **efectividad** es el logro de la mayor satisfacción del cliente y de la empresa mediante los procesos mejores y más económicos. Es decir, la efectividad es el logro simultáneo de la eficacia y la eficiencia.

La **productividad**, es la relación entre la producción y los insumos utilizados en dicha producción, constituye un factor vital de la gestión ya que es a través de la administración de la productividad que se obtienen los rendimientos que la empresa dispondrá bien para mejorar su capacidad o para distribuir entre sus socios u accionistas.

Figura No. 7
“Factores claves de éxito en la gestión¹³”



La eficacia, la eficiencia, la efectividad y la productividad se miden a través de indicadores de gestión. Estos indicadores nos permiten establecer el grado en el cual son adecuados los niveles de eficacia, eficiencia, efectividad y productividad y a la vez, identificar las acciones correctivas a emprender.

Principales funciones de los Indicadores de Gestión de la Calidad

- Ø Apoyar y facilitar los procesos de toma de decisiones.
- Ø Controlar la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables de la institución.
- Ø Racionalizar el uso de la información y los insumos.
- Ø Servir de base para la adopción de normas y patrones efectivos y útiles para la organización.
- Ø Servir de base para la planificación y la prospección de la organización.
- Ø Servir de base para el desarrollo de sistemas de remuneración e incentivos.

¹³ <http://www.monografias.com/trabajos6/calde/calde/.shtml/>

- Ø Servir de base para la comprensión de la evolución, situación actual y futuro de la organización.
- Ø Propiciar la participación de las personas en la gestión de la innovación y mejora de la organización.

Ventajas que se obtienen al contar con Indicadores de Gestión de la Calidad¹⁴

La ventaja fundamental del uso de indicadores de gestión es la reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores.

- Ø Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- Ø Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Ø Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como de equipo dentro de la organización.
- Ø Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
- Ø Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- Ø Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar qué también están logrando los objetivos y metas propuestas.
- Ø Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.
- Ø Identificar fortalezas en las diversas actividades, que puedan ser utilizadas para reforzar comportamientos proactivos.
- Ø Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento, de objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Ø Disponer de información corporativa que permita contar con patrones para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.
- Ø Establecer una gerencia basada en datos y hechos.
- Ø Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización

Los indicadores de Gestión persiguen articularse con las expectativas de los clientes detalladas en el cuadro siguiente:

¹⁴ Clases de la Cátedra "Gestión de Calidad" de la MAECE, impartidas por el Ms. Carlos Armando Pineda.

Cuadro No. 7
Expectativas de los indicadores de Gestión

LAS 10 EXPECTATIVAS: CONCEPTOS BÁSICOS.	
Fiabilidad	Los clientes pueden creer y confiar en la empresa y en la calidad constante.
Capacidad de Respuesta	Los empleados están siempre dispuestos a suministrar el servicio cuando el cliente lo necesita (no cuando la empresa lo considere conveniente)
Profesionalidad	Los empleados poseen las habilidades y conocimientos necesarios para prestar, de forma correcta y precisa, los servicios solicitados por los clientes.
Accesibilidad	Los clientes pueden ponerse fácilmente en contacto con la empresa.
Cortesía	Todo el personal de la empresa trata a los clientes con atención, respeto y consideración y con una actitud y disposición basada en la amistad (los clientes son amigos, no “oponentes”)
Comunicación	La empresa mantiene un flujo de comunicación, abierta y sincera, en ambos sentidos con la clientela.
Credibilidad	En sus actuaciones y conversaciones, todo el personal proyecta una imagen de confianza, fe y honestidad.
Seguridad	La empresa se preocupa y asegura que los clientes se mantengan al margen de todo tipo de daños, riesgos y dudas.
Conocimiento y comprensión del cliente	La empresa mantiene mecanismos que le permiten conocer con precisión las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, sus cambios, tendencias, problemas y aspiraciones.
Elementos tangibles	La empresa se preocupa de que las evidencias físicas del servicio proyecten siempre una imagen de calidad.

Fuente: La consultaría de Empresas, Tercera edición, Milan Kubr, Limusa Noriega Editores México.

2.2 MODELOS DE LOS SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD

Todos los modelos descritos a continuación tienen como semejanza que se utilizan para mejorar la rentabilidad, la eficacia y eficiencia de las organizaciones.

Existen tres grandes modelos de calidad total que se van enriqueciendo año a año con la aportación de los distintos expertos y son:

Cuadro No. 8
“Modelos de los Sistemas de Gestión de la Calidad¹⁵”

Modelo	Fecha creación	Organismo que lo gestiona
Deming	1951	JUSE (Japón)
Malcolm Baldrige	1987	Fundación para el Premio de Calidad Malcolm Baldrige (EE.UU.)
E.F.Q.M.	1988	European Foundation for Quality Management (Europa)

a) Modelo de Dr. W. E. Deming (Modelo Japonés)

Fue uno de los primeros expertos del control de calidad en los Estados Unidos, y exportó su modelo a Japón, a la Asociación de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE) en julio de 1950.

El origen del premio, proviene de una visita que el Dr. Deming hizo a Japón, donde impartió unos cursos sobre el control de calidad a la asociación médica de Japón en Tokio, y control de calidad para la gerencia superior en Hakone.

Con estos seminarios, el Dr. Deming enseñó los fundamentos del control de calidad estadístico a los directivos de las industrias japonesas.

El Dr. Deming donó sus derechos a JUSE, y como agradecimiento a dicha generosidad, el Director de JUSE (Sr. Kenichi Koyanagi) propuso el crear de una forma estable un premio de calidad para las empresas Japonesas, que llevara el nombre de Deming. De ahí el nacimiento del premio.

¹⁵ <http://www.monografias.com/trabajos6/calde/calde/.shtml/>

b) Modelo de Malcolm Baldrige.

Malcolm Baldrige fue elegido Secretario de Comercio por el presidente Ronald Reagan de Estados Unidos, en diciembre de 1980, y durante su mandato, redujo el presupuesto más de un 30% y el personal administrativo en el 25%.

A su muerte, se aprobó la “Ley Nacional de la Calidad de Malcolm Baldrige” que a través de la fundación para la concesión nacional de la calidad de Malcolm Baldrige, establecida en 1988, concedió los premios nacionales de Calidad a las empresas.

Los principios del premio nacional de calidad Malcolm Baldrige son:

1. Mejorar la competitividad de las empresas, que estaban perdiendo cuota de mercado, a través de principios de calidad.
2. Mentalizar a las empresas, que los costes de no calidad pueden llegar al 20% de los beneficios de las empresas, y que la calidad mejora la productividad, disminuye los costes y por lo tanto aumenta los beneficios.
3. La excelencia, como forma de gobierno de las empresas, a fin de contribuir de forma fundamental al bienestar de la nación al poder competir con eficacia en el mercado global.
4. La implicación de toda la organización para alcanzar la eficacia y la eficiencia.
5. La aplicación de todos estos principios, tanto a las pequeñas y medianas como a las grandes empresas, ya sean del sector público ó privado.
6. El enfoque hacia el Cliente y sus necesidades.

c) Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management)¹⁶

Modelo de auto evaluación, también llamado modelo europeo de calidad está siendo aplicado por organizaciones de todo tipo, que permite analizar las personas, los procesos y los resultados de una organización.

El EFQM, es utilizado por los europeos como una guía para llegar al concepto de Calidad Total, es decir para lograr medir el nivel de calidad total alcanzado por las organizaciones que lo implementan.

¹⁶ Fuente: La Calidad en el Sector Financiero Español, Arthur Andersen, Cuarta Edición, año 2004.

Este se basa en una serie de criterios, a los cuales hay que llegar a través de sistemas de organización definidos y correctamente implantados, con la finalidad de poder demostrar el cumplimiento de dichos criterios.

En definitiva, podemos decir que:

Las organizaciones excelentes son aquellas capaces de lograr resultados sobresalientes para sus grupos de interés (clientes, accionistas, sociedad) y mantener este nivel de resultados en el tiempo (mejora continua, innovación, adaptación ante cambios)

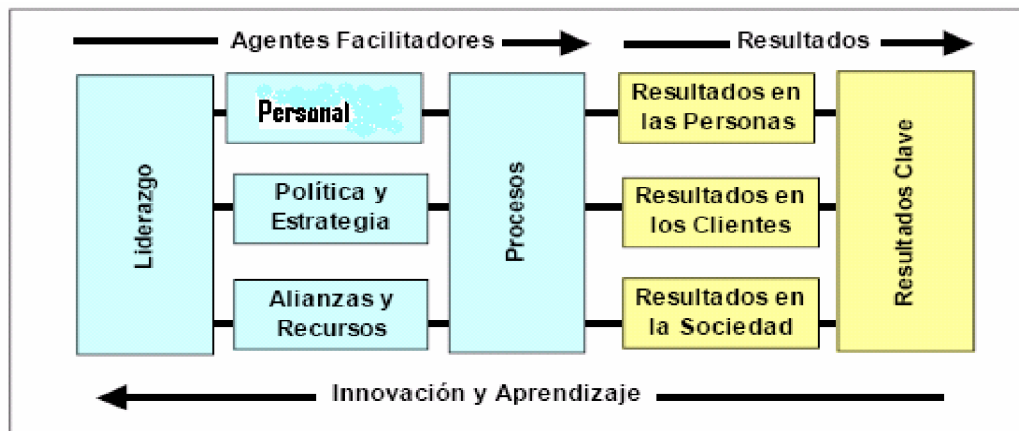
Estructura del Modelo EFQM

Por excelencia es estructurado en dos tipos de criterios los cuales son:

1. Agentes facilitadores: se refieren a lo que la empresa hace.
2. Resultados: se refieren a lo que la empresa logra.

El esquema grafico del modelo EFQM, es representado mediante el siguiente cuadro:

Cuadro No.9
“Estructura gráfica del modelo EFQM”



Criterios del Modelo EFQM

En la siguiente tabla, se describe la estructura de los criterios y subcriterios del modelo EFQM.

Cuadro No. 10
Criterios y Subcriterios del modelo EFQM

CONCEPTOS	CRITERIOS	SUBCRITERIOS				
		a	b	c	d	e
AGENTES FACILITADORES	1.- LIDERAZGO	a	b	c	d	
	2.- POLITICA Y ESTRATEGIA	a	b	c	d	e
	3.- PERSONAS	a	b	c	d	e
	4.- ALIANZAS Y RECURSOS	a	b	c	d	e
	5.- PROCESOS	a	b	c	d	e
RESULTADOS	6.- EN LOS CLIENTES	a	b			
	7.- EN LAS PERSONAS	a	b			
	8.- EN LA SOCIEDAD	a	b			
	9.- RESULTADOS CLAVE	a	b			

1. Liderazgo

Cómo los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta. El criterio de liderazgo, cubre los siguientes subcriterios:

- a. Desarrollo de la misión, visión y valores por parte de los líderes, que actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de Excelencia.
- b. Implicación personal de los líderes para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización
- c. Implicación de los líderes con clientes y representantes de la sociedad.
- d. Motivación, apoyo y reconocimiento de las personas de la organización por parte de los líderes.

2. Política y Estrategia

La forma como la organización implanta su misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes.

- a. Las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés son el fundamento de la política y estrategia

- b. La información procedente de las actividades relacionadas con la medición del rendimiento, investigación, aprendizaje y creatividad son el fundamento de la política y estrategia
- c. Desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia
- d. Despliegue de la política y estrategia mediante un esquema de procesos claves
- e. Comunicación e implantación de la política y estrategia

3. Personas

La forma como la organización gestiona, desarrolla y aprovecha la organización el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto a nivel individual, como de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

- a. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos
- b. Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.
- c. Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización
- d. Existencia de un diálogo entre las personas y la organización
- e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

Una gestión excelente será aquella que busque la máxima implicación de las personas de la organización (plantilla, colaboradores externos, personal a tiempo parcial) definiendo los planes que garanticen el máximo aprovechamiento y mejora de los recursos humanos disponibles.

4. Alianzas y Recursos

La forma como la organización planifica y gestiona sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

- a. Gestión de las alianzas externas
- b. Gestión de los recursos económicos y financieros
- c. Gestión de los edificios, equipos y materiales
- d. Gestión tecnológica
- e. Gestión de la información y del conocimiento.

5. Procesos

La forma como la organización diseña, gestiona y mejora sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente, generando cada vez mayor valor, a sus clientes y otros grupos de interés.

- a. Diseño y gestión sistemática de los procesos
- b. Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.
- c. Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes
- d. Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios
- e. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.

6. Resultados en los Clientes

Los logros que la organización está alcanzando en relación con sus clientes externos y la medida en que la organización satisface las necesidades y expectativas de los clientes, existiendo los canales adecuados de comunicación Organización -Clientes.

a. Medidas de percepción

Cuando hablamos de medidas de percepción, hacemos referencia a la percepción que obtenemos de los clientes a través de encuestas o grupos de opinión acerca de: imagen general de la empresa, acciones de comunicación a los clientes, actitud proactiva, servicio solicitado y servicio entregado (atención recibida, calidad del servicio técnico, respuesta ante fallos o reclamaciones), percepción acerca de los productos/servicios ofertados (cumplimiento de especificaciones, fiabilidad, cumplimiento de condiciones de entrega, precios, diseño), fidelidad a la organización (intención de recompra, recomendaría la organización).

b. Indicadores de rendimiento

Otros indicadores relacionados con la percepción de los clientes serian aquellos que obtenemos a través de datos internos asociados a la venta y entrega de los productos/servicios ofertados.

Posibles indicadores:

- ✓ Premios y galardones recibidos.
- ✓ Tiempo de respuesta en venta/post-venta, número y tipo de consultas recibidas.
- ✓ Tasa de fallos/errores/rechazos, tasa de fallos en período de garantía, número de quejas recibidas
- ✓ Tiempo de lanzamiento de nuevos productos
- ✓ Cuota de mercado por segmento, frecuencia de compra, nuevos clientes/clientes perdidos.

7. Resultados en las personas

Qué logros está alcanzando la organización en relación con las personas que la integran.

a. Medidas de percepción.

Encuestas o información directa del personal acerca del grado de satisfacción de sus necesidades:

- ✓ Perspectivas profesionales/ formación
- ✓ Ambiente laboral
- ✓ Reconocimiento

b. Indicadores de rendimiento:

Otras fuentes de información que permitan evaluar el nivel de satisfacción de las personas, por ejemplo:

- ✓ Rotación del personal
- ✓ Absentismo
- ✓ Bajas

8. Resultados en la Sociedad

Qué logros está alcanzando la organización en la sociedad, a nivel local, nacional e internacional (según resulte pertinente).

a. Medidas de percepción:

Percepción por parte de la sociedad/comunidad, Prevención de contaminación, ruidos, vertidos y residuos contaminantes, Prevención de accidentes, programas de seguridad, Implicación en la comunidad (formación, programas benéficos y de ayuda a la sociedad)

b. Indicadores de rendimiento

Número de denuncias o sanciones por incumplimiento de la normativa medioambiente y su comparativa sectorial.

Número de accidentes en la empresa y su comparación sectorial.

9. Resultados Claves

Qué logros está alcanzando la organización con relación al rendimiento planificado.

a. Resultados Clave del Rendimiento de la Organización.

Cuenta de resultados: Beneficios, márgenes, ventas, Estructura del balance: Activo, pasivo, circulante y ratios financieros.

Numero de pacientes atendidos, indicadores de control epidemiológico, etc.

b. Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización.

Resultados e indicadores de los procesos claves (rendimientos, consumos), Cuota de mercado (por segmento de mercado, por producto/ servicio) y Resultados de alianzas (resultados en la organización)

Indicadores de calidad de los productos/ servicios (fiabilidad, tasa de fallos), tiempos de ciclo de procesos (diseño/ lanzamiento, fabricación entrega, gestión de stocks).

La diferencia fundamental del modelo EFQM con respecto a los otros modelos, estriba en que EFQM se enfoca fundamentalmente en los agentes, con la finalidad de buscar el aseguramiento de los resultados a medio y largo plazo, mientras los otros buscan aspectos que lleven a resultados más a corto plazo y respuestas más rápidas del mercado.

2.3 NORMA ISO 9000: 2000.

ISO 9000 (International Standards Organization)

Conjunto de normas que certifican que una organización dispone de un sistema de calidad acorde a una serie de requerimientos y recomendaciones definidas por las mismas.

2.3.1 Antecedentes de las Normas ISO- 9000.

La estandarización internacional tuvo su origen formal, en el campo electrotécnico: la Internacional Electrotécnica Comisión (IEC), que fue establecida en 1906. Además, estuvo trabajando a la vanguardia en otros campos la International Federation Of National Standardizing Association (ISA), fue fundada en 1926. El énfasis de la ISA fue muy fuerte en la ingeniería mecánica, pero sus actividades terminaron en 1942.

En 1946 se reunieron en Londres delegados de 25 países y decidieron crear una nueva organización internacional cuyo objetivo sería “facilitar la coordinación internacional y la unificación de los estándares de la industria”. La nueva organización, ISO, oficialmente comenzó sus operaciones el 23 de febrero de 1947.

Las siglas ISO no concuerdan con el nombre de la organización, leído en inglés: “International Organization for Standardization”; se cuestiona entonces que el acrónimo debe de ser “IOS”, en lugar de “ISO”. Sin embargo, "ISO"¹⁷ es una palabra, derivada del griego isos, que significa "igual", que es la raíz del prefijo "iso-" que se utiliza en términos tales como "isométrico" (de igual dimensión o medida), "isonomía" (igualdad de leyes). De "igual" a "estándar", que es la línea del pensamiento que escogió "ISO" como el nombre de la organización.

En el año 1960, ante la necesidad de uniformar la normalización y los sistemas de calidad, surgieron cuatro normas con las cuales se puede controlar, básicamente, las actividades de índole militar.

Esas normas se conocen como:

- ü MIL-Q-9058 A “Requisitos para un programa de calidad”.
- ü MILSTD- 45662 A “Requisitos para un sistema de calibración”.
- ü MIL-I-45208 A “Requisitos para la inspección”.
- ü La norma de calidad AQAPI de la OTAN (Organización del Tratado del Atlántico Norte).

¹⁷ ISO (Organización Internacional para la Estandarización)

“British Standards Institution” elaboró la serie de normas BS 5750 que expone los elementos básicos de la calidad y sobre la cual, posteriormente, se creó **la serie ISO 9000**.

2.3.2 Amplitud de las Normas ISO.

Desde 1947 a la fecha ISO ha publicado más de 13700 normas internacionales, los rangos del programa ISO van desde actividades tradicionales tales como la agricultura y construcción, pasando por la ingeniería mecánica, dispositivos médicos, hasta los mas nuevos en desarrollo de información tecnológica (señales visuales de audio y aplicaciones de multimedia).

Si no se dimensionaran, por ejemplo, las piezas de computadora, el comercio internacional podría ser más caro y lento, sin la estandarización de teléfono y tarjetas de crédito, la vida podría ser más complicada. Un ejemplo sencillo es la estandarización de los instrumentos médicos que ha resuelto muchos problemas de errores en la interpretación de valores normales en pacientes con hipertensión arterial, los rangos de datos de laboratorio clínico; para lo anterior, se estableció un consenso internacional en la terminología, haciendo la transferencia de tecnología más fácil representando un gran paso en el avance médico-tecnológico.

Normas ISO, Serie 9000.

Primera versión: En 1987 fue publicada la primera versión de las normas ISO 9000, ya para 1990, el comité ISO/TC 176 se dio a la tarea de elaborar un Plan Estratégico para la revisión de la norma; a este plan se le llamó “VISION 2000”.

En la primera etapa: se inició con una primera revisión limitada, que se concluyó en 1994, con la cual se certificaban empresas en el sistema de gestión de calidad de *ISO 9000 versión 1994*.

La segunda etapa: dio como resultado la publicación de las normas *ISO 9000 versión 2000* ó (ISO 9000:2000) que fueron publicadas en diciembre del año 2000.

Segunda versión: ISO 9000 Versión 2000 / ISO 9000:2000.

La revisión de las normas, en las que se tuvieron experiencia de 13 años de aplicación, se ha basado en los ocho principios de Gestión de la Calidad (establecidos en las Normas ISO 9000 y 9004) y se ha armonizado con otras iniciativas como las bases para los Premios Nacionales de Calidad o los programas de Gestión Total de la Calidad.

Se ha puesto un mayor énfasis en el papel de la alta dirección, lo cual incluye su compromiso en el desarrollo y mejora del sistema de gestión de la calidad, la consideración de los requisitos reglamentarios y el establecimiento de requisitos que se puedan medir en todas las funciones y niveles relevantes de la organización.

Otros aspectos considerados fueron:

- Ø La aparición de las normas de sistemas de Gestión Ambiental ISO 14000 y la necesidad de compatibilidad con las normas ISO 9000.
- Ø La necesidad de integrar mejor las numerosas normas de la familia ISO 9000 para dar lugar a un conjunto de normas que generaran más valor.
- Ø La comprensión que sólo era necesario elaborar una norma ISO 9001 y que las normas ISO 9002 e ISO 9003 podían retirarse, indicando a cambio las exclusiones permitidas.
- Ø La necesidad de una mejor coherencia entre las normas ISO 9001 e ISO 9004, las que debían poseer una estructura común de manera de transformarse en un par consistente de normas.
- Ø Darles un enfoque basado en los procesos organizacionales, la satisfacción del cliente y la mejora continua (estos aspectos son considerados el mayor beneficio de las nuevas normas)
- Ø Realizar la revisión de forma que los usuarios existentes adoptarán un enfoque evolutivo en lugar de revolucionario para mantener la conformidad de sus sistemas con las normas revisadas.
- Ø Reelaborar y reordenar varios requisitos con el fin de mejorarlos y simplificar su auditoria.
- Ø Utilizar un lenguaje sencillo y claro para hacerlas más comprensibles.

Como resultado final, se simplificó y se redujo la anterior familia de normas ISO 9000 a las normas ISO 9000, ISO 9001 e ISO 9004.

2.3.3 PRINCIPIOS DE LA NORMA ISO 9001: 2000.

A continuación se presentan los ocho principios de gestión de la calidad, estos principios pueden utilizarse por la dirección como un marco de referencia para guiar las organizaciones hacia la consecución de la mejora del desempeño.

El fin general de la Norma se expone a través de cada uno de los siguientes principios.

Cuadro No. 11
“Principios de la norma ISO 9001:2000”.¹⁸

Principios	Como se aplica
<p>1. Enfoque al cliente:</p> <p>La dependencia del cliente es el primero de los principios de esta norma, que invita a hacer empatía en las necesidades, de tal manera que se logre incluso exceder las expectativas de ellos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Û Investigar las expectativas del cliente Û Ligar las metas y objetivos de la empresa a la satisfacción del cliente. Û Alinear la empresa a trabajar en función de la satisfacción del cliente. Û Medir la satisfacción del cliente y hacer la gestión de esta.

¹⁸ Comité técnico de ISO 176 (ISO/TC 176)

Principios	Como se aplica
<p>2. Liderazgo :</p> <p>Los líderes de las empresas están llamados a crear un involucramiento del personal, en el logro de los objetivos de la empresa, así como de la orientación y dirección de esta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Û Considerar las necesidades de las partes interesadas (clientes, propietarios, personal, proveedores, financieros, comunidad local y sociedad) Û Tener una clara visión de futuro Û Colocar retos en los objetivos y metas. Û Crear valores, ética y confianza, dentro de la empresa. Û Inspirar y reconocer las aportaciones del personal.
<p>3. Participación del personal:</p> <p>La participación del personal en los sistemas de gestión es la clave del éxito de la gestión, ya que de esta manera las diversas habilidades son usadas para el beneficio de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Û Se logra entender el papel exacto y la forma en que mejor se puede contribuir al desarrollo de la organización. Û Hacer sinergia para la solución de problemas y lograr la solución más eficiente, a la vez que se aceptan las responsabilidades. Û Evaluar la actuación individual, de acuerdo a los objetivos y metas personales, lo que permite un buen desempeño y la búsqueda de mejorar las competencias.

Principios	Como se aplica
<p>4. Enfoque basado en procesos:</p> <p>La eficiencia se hace evidente, cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como procesos</p>	<ul style="list-style-type: none"> Û Definir sistemáticamente las actividades necesarias para lograr el resultado deseado Û Establecer responsabilidades y obligaciones claras para la gestión de las actividades clave, Û Analizar y medir la capacidad de las actividades clave Û Identificar la interfase entre las actividades claves dentro y entre las funciones de la organización Û Centrarse en los factores, tales como recursos, métodos y materiales que mejoraran las actividades claves. Û Evaluar los riesgos, consecuencias e impactos de las actividades en los clientes , proveedores, y otras partes interesadas

Principios	Como se aplica
<p>5. Enfoque de sistema para la gestión:</p> <p>Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia de una organización en el logro de sus objetivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Û Estructurar un sistema para alcanzar los objetivos de la organización de la forma más eficaz y eficiente. Û Entender las interdependencias existentes entre los diferentes procesos del sistema. Û Estructurar los enfoques que armonizan e integran los procesos Û Proporcionar una mejor interpretación de los papeles y responsabilidades de las necesidades para la consecución de los objetivos comunes y así reducir barreras interfuncionales Û Entender las capacidades organizativas y establecer las limitaciones de los recursos antes de actuar Û Definir y establecer como objetivo la forma en que deberían funcionar los recursos antes de actuar Û Definir y establecer como objetivo la forma en que deberían funcionar las actividades específicas dentro del sistema. Û Mejorar continuamente el sistema a través de la medición y la evaluación

Principios	Como se aplica
<p>6. Mejora continua:</p> <p>La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Û Aplicar a toda la organización un enfoque coherente para la mejora continua del desempeño de la organización Û Proporcionar al personal de la organización formación en los métodos y herramientas de la mejora continua Û Hacer que la mejora continua de los productos, procesos y sistemas sea un objetivo para cada empleado Û Establecer objetivos para orientar la mejora continua, y medidas para hacer el seguimiento de la misma. Û Reconocer y admitir la mejoras
<p>7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:</p> <p>Las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos y la información</p>	<ul style="list-style-type: none"> Û Asegurarse de que los datos y la información son precisos y fiables Û Hacer accesibles los datos a quienes los necesiten Û Analizar los datos y la información empleando métodos válidos Û Tomar decisiones y emprender acciones en base al análisis objetivo.

Principios	Como se aplica
<p>8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:</p> <p>Los clientes y proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Û Establecer relaciones que equilibren el beneficio a corto plazo. Û Poner en común recursos y experiencia con los aliados en el negocio. Û Identificar y seleccionar los proveedores clave Û Comunicación clara y abierta Û Compartir comunicación y planes futuros Û Establecer actividades conjuntas de desarrollo y mejora. Û Inspirar, animar y reconocer las mejoras y los logros obtenidos por los proveedores.

La ISO 9000 provee una red de gestión de la calidad a través de los procesos de producción y entrega de productos y servicios a los clientes, llegando a ser una referencia internacional para requerimientos de calidad en los negocios.

2.3.4 BENEFICIOS DE LAS NORMAS ISO A LA SOCIEDAD

Cuando las especificaciones y criterios son aplicados consistentemente en la clasificación de materiales en la manufactura y suministro de productos, en pruebas y análisis y en la provisión de servicios, y dichas especificaciones y criterios son de estándares internacionales se tiene una referencia o lenguaje técnico entre suplidores y clientes, la cual facilita el intercambio en las transferencias resultantes.

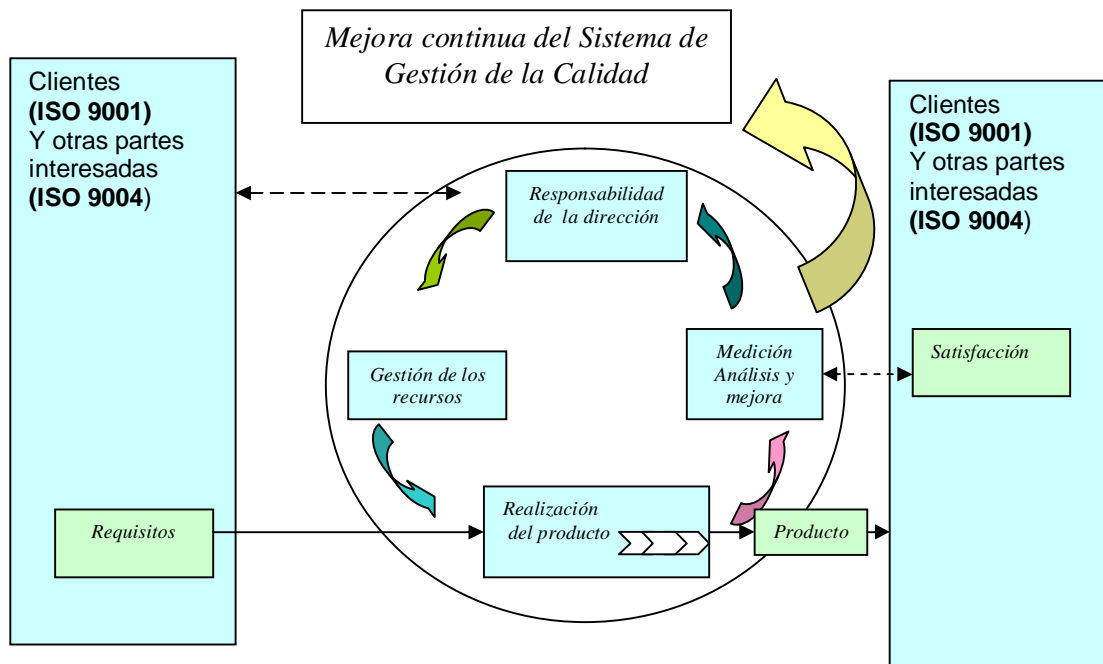
- a. Para negociantes:** la adopción de estándares internacionales significa que los proveedores pueden basar el desarrollo de sus productos y servicios en especificaciones que tienen una amplia aceptación en el sector, esto significa que se tiene libertad de competir en muchos mas mercados alrededor del mundo.

- b. Para clientes:** la compatibilidad mundial de tecnología se logra cuando productos y servicios son basados en estándares internacionales, esto le trae una creciente amplitud de ofertas y ellos también se benefician de los efectos de la competencia entre proveedores.
- c. Para los gobiernos:** Los estándares internacionales proveen las bases tecnológicas y científicas para apoyar la salud, seguridad y la legislación medioambiental.
- d. Para los agentes de negocios:** para la emergente negociación en mercados regionales y globales, los estándares internacionales crean “un campo de juego” para todos los competidores en ese mercado, la existencia de estándares nacionales o regionales pueden crear barreras para negociar, siempre y cuando existan acuerdos políticos para deshacerse de cuotas de aranceles.
- e. Para países en desarrollo:** los estándares internacionales que representan un consenso internacional constituyen una importante fuente de conocimiento tecnológico. Definiendo las características que los productos y los servicios se espera que reúnan en los mercados de exportación. Las Normas Internacionales dan a los países en desarrollo una base para hacer las decisiones correctas cuándo invierten sus escasos recursos, evitando de esta manera que gasten en forma inadecuada.
- f. Para los consumidores:** La conformidad de productos y servicios con las Normas Internacionales, aseguran la calidad, seguridad y la confiabilidad de los mismos.
- g. Para la sociedad en general:** Los estándares internacionales, pueden contribuir a la calidad de vida en general asegurando que el transporte, maquinaria y herramienta que se usan sean seguros.
- h. Para los sistemas de Salud Empresarial:** Los estándares internacionales y la cultura de trabajo implementada puede mejorar el desempeño de los Sistemas de Salud Empresarial.

2.3.5 PROCESOS EN LAS ORGANIZACIONES.

La versión de la ISO 9000:2000 brinda un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora un sistema de gestión de la calidad.

Figura No. 8
Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos (modelo tomado de la Norma ISO 9000:2000)



Fuente: Sistema de Gestión de la Calidad Norma ISO 9001:2000 versión española diciembre 2000.

Estos procesos son gestionados mediante el ciclo Planificar – Hacer- Verificar – Actuar (PHVA)¹⁹ este ciclo es dinámico y puede desarrollarse en procesos macro o micro de la empresa, posee íntima asociación con la planificación, implementación, control y mejora continua de cualquier proceso. Existe extensa literatura de este tema, pero nos limitaremos a decir que dentro del sistema de gestión de calidad se utiliza de la siguiente manera:

¹⁹ Desarrollado en la década de 1920 por Walter Shewhart, y fue popularizado luego por W. Edwards Deming

Figura No.9
Ciclo de Deming



Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Hacer: implementar los procedimientos.

Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos

2.3.6 DEFINICIONES DE LA NORMA ISO 9000: 2000, UTILIZADA EN EL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS.

Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza con mejor eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Proceso (Norma ISO 9000:2000 apartado 3.4.1): Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Además se describe el que, para quien, se hace.

Subproceso: Resultado de desglosar un proceso en etapas más concretas, este destaca las principales etapas del proceso.

Procedimiento: Describir como se realiza un proceso ¿Como se hace un proceso?

a. Características del proceso:

- i. Pueden describir entradas y salidas.
- ii. Cruza uno o varios departamentos de la organización.
- iii. Cruza vertical y horizontalmente la organización.
- iv. Da respuestas a preguntas como que, como se hace.
- v. Fácil comprensión para otra persona en la organización.

Un proceso tiene como requisito tener un responsable y satisface el PHVA

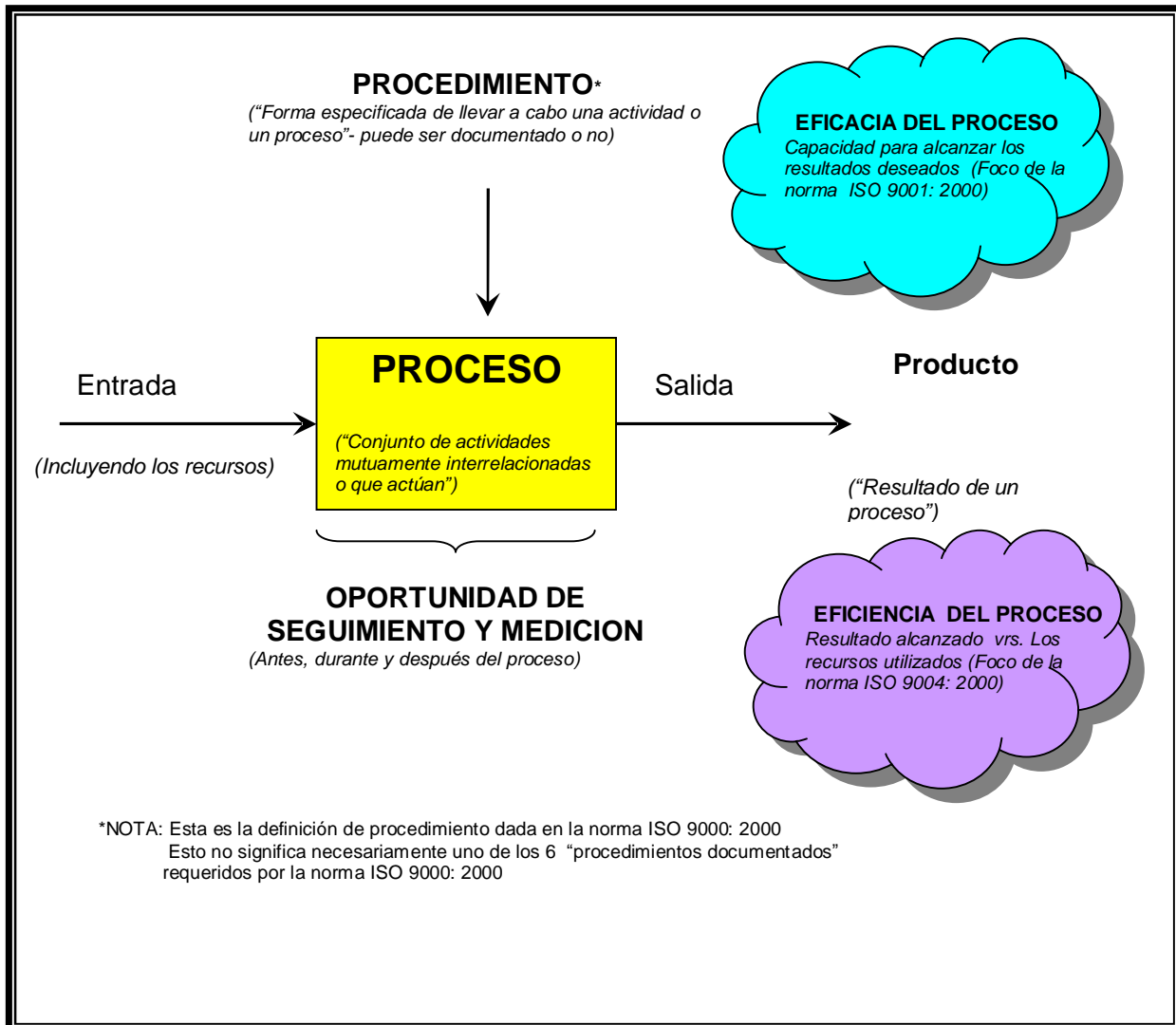
b. Elementos de un proceso:

- i. Finalidad: Que debe lograr el proceso en la organización ¿para qué?, y ¿para quién realiza el proceso?
- ii. Entradas: son todos los insumos del proceso, por ejemplo: materiales, productos, informaciones, parámetros, etc.
- iii. Recursos para desarrollarlo: personal que participa, materiales necesarios para su ejecución (materia prima, información), recursos físicos (software, maquinarias, mobiliario etc.)
- iv. Salidas: son los resultados que recibe el cliente (interno o externo), entre estas salidas podemos mencionar producto, servicio, datos, documentos.
- v. Sistema de control: Indicadores de funcionamiento, satisfacción del usuario.

- vi. Clientes: es el destinatario, la razón de ser de cada proceso.
- vii. Proveedores: da entradas al proceso.
- viii. Límites del proceso: son las actividades de inicio y final del proceso, es decir que se incluyen y lo que no se incluye en esté.
- ix. Propietario del proceso: persona responsable del desarrollo, control y mejora del proceso.

La ISO 9001:2000 se centra en las mejoras del desempeño y la norma ISO 9004 recomienda una evaluación de la eficiencia, por ejemplo de los procesos.

Figura No. 10
“Esquema de procesos”.



c. Clasificación de los procesos

La clasificación más utilizada para Gestión de Procesos²⁰, se detalla a continuación:

- i. **Procesos de dirección (Estratégicos):** Son aquellos que interactúan con todos los demás procesos, proporcionan directrices y límites de actuación, determinan la política, los objetivos que deben alcanzarse y los requisitos o guías de actuación teniendo en cuenta a los clientes, el mercado, la competencia y las leyes, a su vez gestionan la relación de la organización con el entorno y la forma en que se toman decisiones sobre planificación y mejoras. En este grupo se incluye definición, desarrollo y seguimiento de un sistema de gestión.
- ii. **Procesos de Negocio (Claves u Operativos):** Son aquellos que intervienen directamente en la realización del producto o servicio y tienen un fuerte impacto sobre las expectativas del cliente y resultados. Por lo que incluye actividades esenciales del negocio, su razón de ser, son los necesarios para llevar a cabo la política y la estrategia.
- iii. **Procesos de Soporte:** Proporcionan los medios, recursos o información necesarios para la realización de los procesos de negocio y de dirección. Hablamos de procesos internos no pertenecientes a otros grupos.

d. Pasos generales para la Identificación de procesos:

- i. Formar equipos de trabajos.
- ii. Planificar las reuniones para recopilar información
- iii. Identificar los procesos
- iv. Seleccionar los procesos claves
- v. Nombrar al responsable del proceso.
- vi. Identificar indicadores que midan la eficacia y eficiencia del proceso.

e. Estructura de la documentación del proceso:

Después de identificar los procesos de la organización se deben documentar y elaborar el diagrama de flujo o flujograma, entendiendo como tal la secuencia ordenada de las actividades.

²⁰ Según Manual ISO 9000: 2000 de SGS Tecnos España sobre Gestión de Procesos, julio 2005.

f. Niveles de documentación para un sistema de calidad:

Se distinguen tres niveles,

- i. **Procesos:** El primer nivel lo forman los procesos, los aspectos o contexto estratégico de la empresa. Su documentación se materializa en la ficha de procesos.
- ii. **Procedimientos:** Identifica las relaciones internas clientes/proveedores: quien hace que, como y que se hace. Estos pueden ser plasmados como diagrama de flujos facilitando su comprensión por su representación gráfica o pueden ser escritos en secciones.
- iii. **Instrucciones de Trabajo o Procedimientos Operativos:** El objetivo de este nivel es establecer como se hace el trabajo. Las instrucciones de trabajo, permiten identificar de forma detalladas todas las operaciones elementales que deben implementarse para desarrollar de principio a fin una actividad específica, o complicada que necesita ser realizada de una manera específica.

Con base a lo anterior se concluye que un proceso esta compuesto de un conjunto de procedimientos, los cuales son instrucciones de trabajo y una instrucción de trabajo son operaciones básicas.²¹

2.3.7 HERRAMIENTAS CLASICAS PARA LA MEJORA CONTINUA

Dentro de las herramientas clásicas para la mejora continua, están las 7H de Ishikawa, las cuales permiten resolver más del 80% de los problemas de las organizaciones. Las siete herramientas propuestas por Ishikawa son:

Cuadro No. 12
Herramientas propuestas por Ishikawa.

HERRAMIENTAS	PROPÓSITO
1. Hojas de datos	Identificar
2. Diagrama de Pareto	Identificar
3. Diagrama Causa-Efecto	Identificar y analizar
4. Histograma	Analizar
5. Gráfico de control	Analizar
6. Diagrama de dispersión	Analizar
7. Estratificación	Analizar

²¹ Curso sobre desarrollo e implantación del Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9000:2000 (SGS- Marzo 2005)

DETALLE DE CADA UNA DE LAS HERRAMIENTAS DE MEJORA CONTINUA²²

1. Hoja de datos






La Hoja de Datos también es llamada Hoja de Registros y sirve para reunir y clasificar las informaciones según determinadas categorías, mediante la anotación y registro de sus frecuencias bajo la forma de datos.

Lo esencial es hacer fácil la recopilación de datos y realizarla de tal forma que puedan ser usadas fácilmente y analizados automáticamente; cabe indicar que este instrumento es utilizado tanto para la identificación y análisis de problemas como de causas.








El objetivo de las hojas de toma de datos, es obtener datos con facilidad y precisión, ya que es imposible plantear un proyecto de mejora sin una recogida de datos y sin utilizar los datos ya recogidos. Sin datos, no podemos obtener información, y por lo tanto, las decisiones se tomarían por intuición.

Una vez establecido el tema que se quiere estudiar e identificadas las categorías que lo caracterizan, se registran estas en una hoja, indicando la frecuencia de observación.

La hoja de datos tiene, entre otras, las siguientes funciones:

-  De distribución de variaciones de variables.
-  De clasificación de defectos.
-  De localización de defectos.
-  De causas de los defectos.
-  De verificación de tareas.

Una vez fijadas las razones para recopilar los datos, es importante que se analice lo siguiente:

-  La información es cuantitativa o cualitativa.
-  Como, se recogerán los datos y en que tipo de documentos se hará.
-  Como se utilizará la información recopilada.
-  Como se analizará.
-  Quién se encargará de la recogida de datos.
-  Con que frecuencia se va a analizar.
-  Donde se va a efectuar.

²² Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad, Hitoshi Kume, Grupo Editorial Norma

2. Diagrama de Pareto

Es un método gráfico que sirve para definir las causas más importantes de una determinada situación y, por consiguiente, las prioridades de intervención. En este método se organizan diversas clasificaciones de datos por orden descendente, de izquierda a derecha por medio de barras sencillas después de haber reunido los datos para calificar las causas. De modo que se pueda asignar un orden de prioridades.

Fue el Dr. Joseph Juran en honor del economista italiano Wilfredo Pareto (1848-1923) quien realizó un estudio sobre la distribución de la riqueza, en el cual descubrió que la minoría de la población poseía la mayor parte de la riqueza y la mayoría de la población poseía la menor parte de la riqueza, el que estableció la llamada "Ley de Pareto" y aplicó el concepto a la calidad, obteniéndose lo que hoy se conoce como la regla 80/20.

Un problema con muchas causas, podemos decir que el 20% de las causas resuelven el 80% del problema y el 80% de las causas solo resuelven el 20% del problema, lo cual se representa gráficamente a través de la llamada "gráfica de Pareto" que separa gráficamente los aspectos significativos de un problema de los triviales de manera que un equipo sepa dónde dirigir sus esfuerzos para mejorar.

Como ejemplos dentro de las organizaciones, podíamos enumerar los siguientes:

- Ü La minoría de problemas causantes del mayor número de retrasos de los procesos.
- Ü La minoría de clientes que representen la mayoría de las ventas.
- Ü La minoría de productos, procesos, o características de la calidad causantes del grueso de desperdicio o de los costos de reelaboración.
- Ü La minoría de rechazos que representa la mayoría de quejas de la clientela.
- Ü La minoría de vendedores que esta vinculada a la mayoría de partes rechazadas.
- Ü La minoría de productos que representan la mayoría de las ganancias obtenidas.
- Ü La minoría de elementos que representan al grueso del costo de un inventario.

El Diagrama de Pareto, suele utilizarse en los siguientes análisis:

- Ü Al identificar un producto o servicio para el análisis para mejorar la calidad.
- Ü Cuando existe la necesidad de llamar la atención a los problema o causas de una forma sistemática.
- Ü Al identificar oportunidades para mejorar

- Ü Al analizar las diferentes agrupaciones de datos (Ej.: por producto, por segmento, del mercado, área geográfica, etc.)
- Ü Al buscar las causas principales de los problemas y establecer la prioridad de las soluciones
- Ü Al evaluar los resultados de los cambios efectuados a un proceso (antes y después)
- Ü Cuando los datos puedan clasificarse en categorías

Para llevar a cabo las Gráficas de Pareto, se debe tener en cuenta las siguientes variables:

1. Seleccionar las categorías a analizar.
2. Reunir los datos.
3. Ordenar los datos de la mayor categoría a la menor, totalizar y calcular el porcentaje por cada categoría.
4. Trazar los ejes horizontales para las categorías en orden descendiente y los verticales para los porcentajes.
5. Trazar el gráfico lineal para el porcentaje acumulado, comenzando en la parte superior de la barra de la primera categoría (la más alta).

3. Diagrama Causa – Efecto

Este es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Se conoce también como diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado y se utiliza en las fases de

Los pasos a seguir para hacer un Diagrama de Causa-Efecto son:

1. Identificar los factores más importantes que puedan ser los causantes de la no calidad y trazamos flechas secundarias hacia la principal.
2. Desde cada factor importante identificado, se definen los subfactores que a su vez inciden en la posible no calidad del factor.
3. Una vez halladas las posibles causas de la no calidad y establecidas en el diagrama lo damos por terminado.

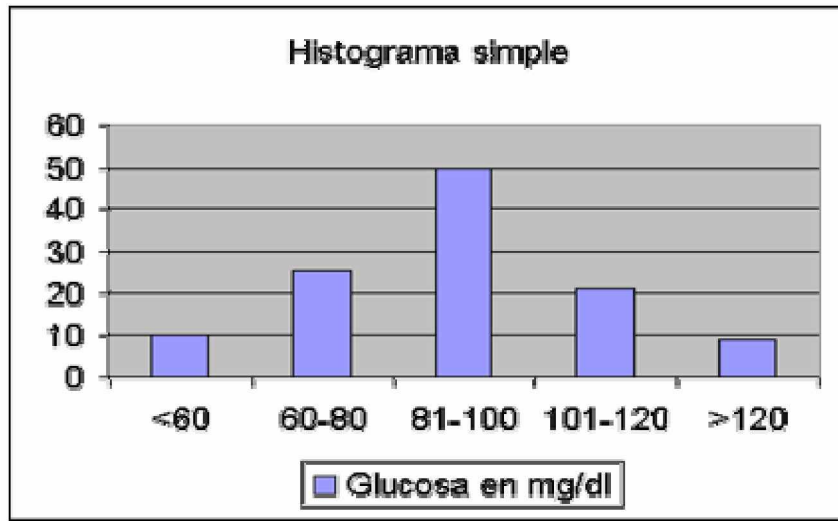
Este diagrama es un vehículo para ordenar, de forma muy concentrada, todas las causas que pueden contribuir a un determinado problema,

El diagrama Causa-Efecto sirve para conocer de forma esquemática y clara: Los procesos y las relaciones entre los Efectos y sus Causas. Para exponer con claridad los orígenes de un problema de calidad y para encontrar más rápidamente las causas de la no calidad

4. Histograma

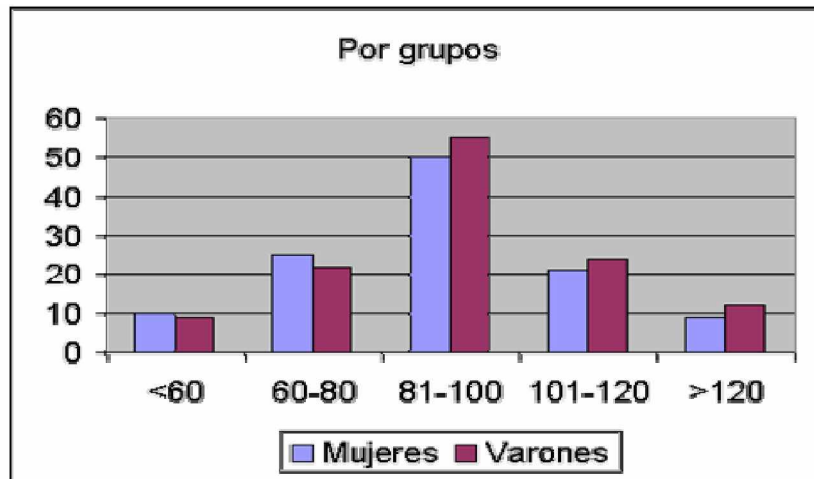
El histograma representa un gráfico de la variación de un conjunto de datos, el cual nos permite ver características que con las tablas numéricas no podemos visualizar, ya que representa los datos de forma gráfica. El histograma pretende, por un lado identificar y clasificar la pauta de variación, y por otro desarrollar una explicación razonable y relevante de la pauta.

Figura No. 11
Histograma simple



En este tipo de histograma, se representan los intervalos de clase en el eje horizontal y las frecuencias, absolutas o relativas, en el eje vertical.

Figura No. 12
Histograma por grupo



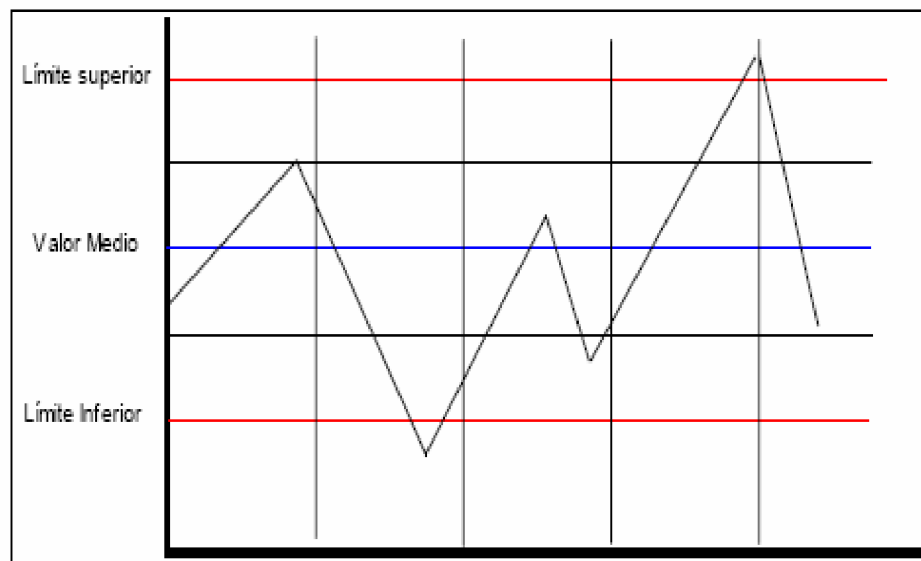
5. Gráfico de Control

Es una gráfica lineal, en donde se establecen límites superiores e inferiores, y una línea central, para determinar las variaciones con respecto a la línea central de una determinada variable; en dichos gráficos, la línea central, refleja por donde debería transcurrir una determinada variable, y las líneas superiores e inferiores, los límites de control que dicha variable puede llegar a alcanzar, de tal forma, que cuando se produzcan situaciones por debajo o por encima de las líneas superiores e inferiores, la organización pueda actuar y tomar las medidas correctoras que estime oportunas. Estos gráficos son muy útiles para estudiar las propiedades de los productos, los factores variables del proceso, los costos, los errores y otros datos administrativos.

Un gráfico de control muestra los siguientes aspectos:

1. Si un proceso esta bajo control o no.
2. Indica resultados que requieren una explicación.
3. Define los límites de tolerancia con respecto a las especificaciones que una variable puede llegar a tomar.

Figura No. 13
Gráfica de Control



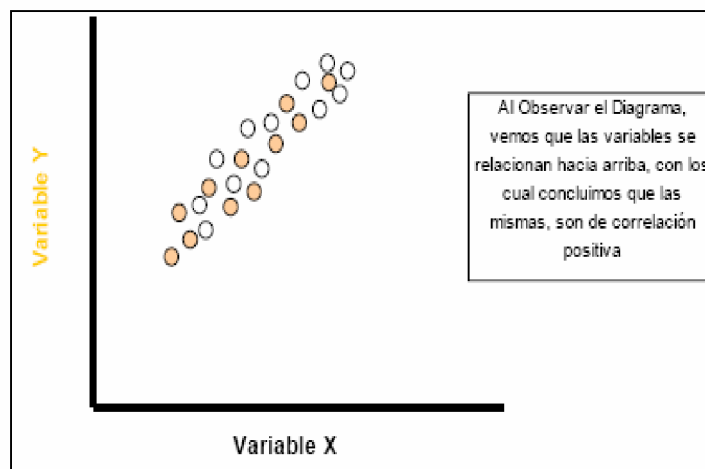
6 Diagrama de Dispersión:

Existen varios tipos de diagramas de dispersión, en función de su correlación, los cuales pueden ser:

6.1. De Correlación Positiva:

Cuando aumenta el valor de una variable aumenta el de la otra. Por ejemplo, los gastos de gasolina, con el aumento de la flota de vehículos.

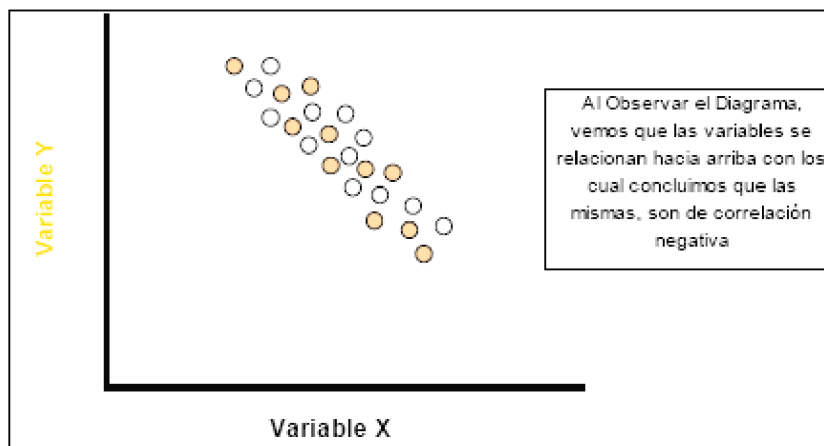
Figura No. 14
Diagrama de Dispersión de Correlación Positiva



6.2. De Correlación Negativa:

Es cuando una variable aumenta, la otra disminuye. Por ejemplo, cuando aumenta la formación de los trabajadores, disminuyen los errores dentro de la organización

Figura No. 15
Diagrama de Dispersión de Correlación Negativa

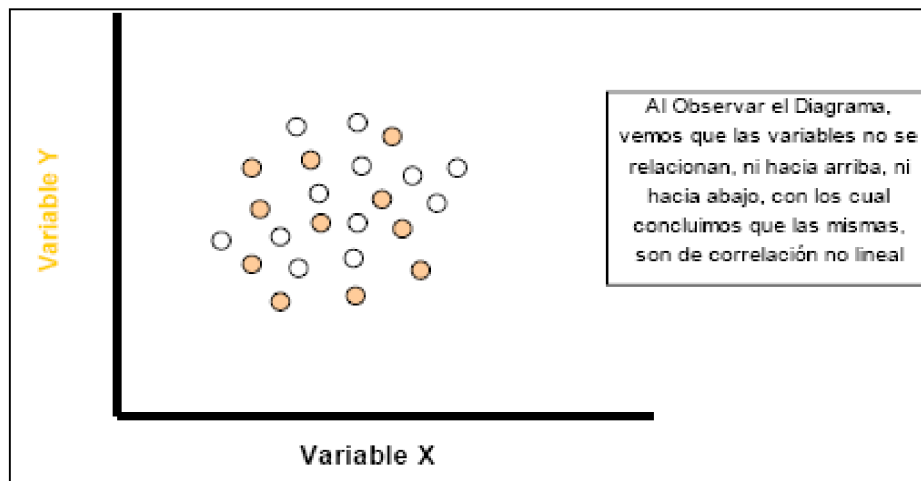


6.3. De Correlación No Lineal:

No hay relación de dependencia entre las dos variables. Se utiliza para estudiar las relaciones posibles entre dos variables. Por ejemplo la relación entre el número de visitas y los pedidos obtenidos por un vendedor, o el número de personas en una oficina y los gastos de teléfono, etc.

Ejemplo de Diagrama de Dispersión de Correlación No Lineal:

Figura No. 16
Diagrama de Dispersión de Correlación No Lineal



7. Estratificación:

Esta herramienta consiste en agrupar los datos según diferentes conceptos ó áreas, para poder decidir cuales son los conceptos ó las áreas más problemáticas y, por consiguiente, poder concentrar la atención en ellas. Este instrumento permite pasar de lo general a lo particular en el análisis de un problema. Un ejemplo de estratificación sería, que el departamento de ventas, esta estudiando las variaciones de las ventas de un ejercicio con respecto al anterior, para saber cuales han sido los porcentajes de variación, los datos recogidos pueden ser representados en un histograma o incluso llevados a un gráfico de control, obteniéndose una apreciación general, de acuerdo con lo que reflejan los datos en estos gráficos; sin embargo, se puede obtener información mas útil estratificando los datos de ventas por regiones, provincias, vendedores, ó rutas y observar así si hay diferencias entre las distintas variables antes mencionadas. Ello servirá de base para un análisis mas profundo, en la región, provincia, vendedor ó ruta, donde se registre mayor dispersión de los datos.

2.3.8 HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN GERENCIAL²³

Su objeto primordial es la mejora de los procesos, pero no reemplazan a las herramientas clásicas vistas anteriormente las cuales constituyen sistemas de desarrollo y metodologías de trabajo que se utilizan en el diseño de soluciones, pues permiten identificar, resultados esperados, tanto al finalizar el proyecto, como aquellos resultantes de cada fase, reciben el nombre de “gerenciales”, pues en términos generales están orientados a facilitar las actividades de planificación y control.

Entre las herramientas gerenciales más usuales, se encuentran:

1. Diagrama de Flujos
2. Tormenta de Ideas
3. Los cinco porqués.
4. Diagrama de Gantt.
5. Diagrama de afinidad.
6. Diagrama de interrelación.
7. Diagrama de árbol.
8. Diagrama matricial o tabla de calidad.
9. Análisis de información de matriz.
10. Gráfico del programa del proceso de decisión.
11. Programa de las 5 “S”

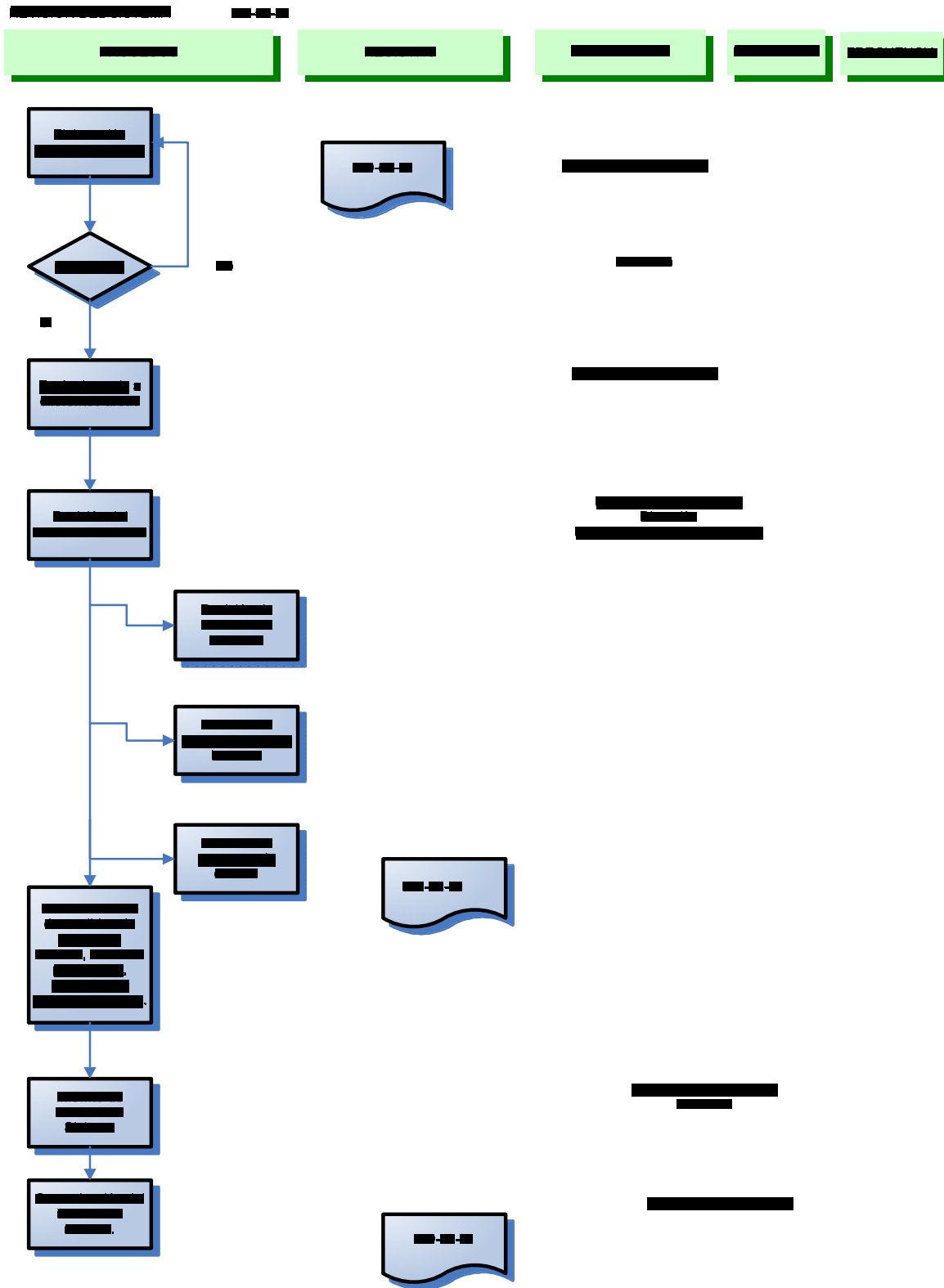
1. Diagrama de Flujos:

Esta herramienta consiste en la representación de procesos, a través de símbolos y líneas, para conseguir una visión general de los mismos y se utiliza para tener una visión general y esquemática de cómo funciona un proceso, y de las relaciones entre las tareas y acciones de un proceso, para llevarlos a cabo es necesario plantearse una serie de cuestiones, que nos ayudarán a la definición del mismo, y por lo tanto a su elaboración:

1. ¿Para qué queremos el diagrama de flujos? propósito del mismo.
2. ¿A que detalle queremos llegar? detalle del mismo.
3. ¿Qué límites dentro del diagrama vamos a establecer, y que símbolos vamos a utilizar? límites y símbolos apropiados.

²³ Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad, Hitoshi Kume, Grupo Editorial Norma

Figura No. 17 "Diagrama de flujos"²⁴



²⁴ Proyecto Sensibilización e interpretación Técnica de la Serie de Norma ISO 9000:2000, Basada en Enfoque a

2. Tormenta de Ideas:

Esta herramienta de trabajo, permite que surjan nuevas ideas sobre un tema o problema determinado, la cual fue creada por Alex Osborne en el año 1941, en su intento de búsqueda de ideas creativas, el cual se dio cuenta que en un proceso interactivo de grupos no estructurado, dando oportunidad de sugerir sobre un determinado asunto y aprovechando la capacidad creativa de los participantes, se generaban más y mejores ideas que los individuos podían producir trabajando de forma independiente.

Cuando exista la necesidad de generar un gran número de ideas, es cuando se debe aplicar esta técnica, con el fin de plantear y/o resolver problemas, analizar las posibles causas, buscar soluciones alternativas, etc.

Para aplicar la herramienta, es preciso definir el tema o el problema previamente, nombrar a un moderador del grupo, y establecer las reglas de la reunión. Una vez hecho lo anterior, se debe actuar de la siguiente manera: apuntar todas las ideas sin criticarlas ni extraer conclusiones y listar las ideas no repetidas y una vez que no existan más ideas, se da por terminada la toma de las mismas.

Posteriormente, se analizan, evalúan y organizan las ideas, para valorar su utilidad en función del objetivo que pretendía lograr con el empleo de esta técnica.

La técnica, “Brainstorming”, se puede emplear de 3 formas diferentes, no estructurada (flujo libre), estructurada (en círculo) ó silenciosa (lluvia de ideas escritas), para tener éxito, se tiene que preparar la reunión, tanto en el aspecto funcional, como en el de recursos necesarios, para ello, es necesario:

- Ü Definir, y fijar los objetivos de la reunión, distinguiendo entre los que se han de lograr y los secundarios, para su análisis en otras reuniones.
- Ü Elegir adecuadamente a los participantes de la reunión, en función de los temas u objetivos que se pretenden alcanzar.
- Ü Planificar la reunión, con orden del día y los elementos materiales necesarios para llevarla a cabo.
- Ü Durante el desarrollo de la misma, el director de la reunión, debe presentar a los participantes, y darles confianza para que se sientan a gusto, presentarles el tema a tratar, fijar los objetivos de la reunión. Una vez terminada, se recopilarán las ideas y se analizarán adecuadamente.

3. Los Cinco Porqués:

Es una técnica de preguntas, que se utiliza durante la etapa del análisis de los problemas, con la finalidad de buscar las causas que pueden originar el mismo.

El motivo de esta técnica estriba en que al principio, se puede tener la creencia de que se conoce la respuesta al problema y como consecuencia de ello, se actúe de manera rápida, dando una solución errónea. Por este motivo, esta técnica obliga a que al menos se hagan cinco preguntas del porqué de las problemas, de tal forma que se llegue a la verdadera causa del mismo, y no nos quedemos en la superficie, es decir que al menos lleguemos a cinco niveles de preguntas sobre el mismo problema.

Para aplicar esta herramienta, se puede llevar a cabo al principio, la técnica de la tormenta de ideas, para identificar los problemas que se están produciendo en la organización, en un determinado proceso, etc.

Una vez identificadas las causas del problema, aplicar la técnica preguntándose el porque de los problemas hasta cinco niveles de preguntas a cada respuesta dada, y siempre, en esta fase preguntando “porqué” y no “quién”. Cuando se llega al último nivel, lo normal es que se haya descubierto con un nivel de seguridad alto, el motivo real del problema analizado.

4. El Diagrama de Gantt

Es un gráfico que establece el orden y el momento en que deben ejecutarse las acciones que constituyen un proyecto, con la finalidad de vigilar el cumplimiento de un proyecto en el tiempo y conocer el grado de avance en un momento dado. Para poder representar un gráfico de Gantt, es necesario previamente:

- Ü Identificar y listar todas las acciones que se deben realizarse para cumplir con un proyecto
- Ü Identificar la secuencia de ejecución
- Ü Identificar a los responsables de las acciones a realizar.
- Ü Identificar la unidad de tiempo a emplear, y el tiempo estimado de realización de cada una de las acciones

Cuadro No. 13 “Diagrama Gantt”

ACTIVIDAD	RESP.	SEMANAS											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

5. Diagrama de Afinidad

El Diagrama de afinidad, es una herramienta que resume un conjunto de datos, agrupándolos en función de la relación que tienen entre sí y se basa en el principio de que muchos datos son similares entre sí, y por lo tanto, pueden resumirse en unas pocas ideas generales, también es llamado el método de KJ (Kawakita Jiro), ya que fue el que lo ideó.

La construcción del diagrama de afinidad, suele llevarse a cabo en las reuniones de "tormenta de ideas", ya que es con la aplicación de dicha herramienta, cuando surgen los datos necesarios para la construcción del mismo. Su utilidad principal, es la de organizar un conjunto amplio de datos, con temas confusos o difíciles.

Para realizar un diagrama de afinidad, se deben tomar en cuenta los siguientes elementos:

- ü Se debe establecer el objetivo que se pretende alcanzar y generar un listado de ideas a través de una tormenta de ideas. Si el objetivo es buscar soluciones, las ideas deben decir también como resolver los problemas. Si el objetivo es buscar causas, las ideas deberán decir el por qué ocurren los problemas.

6. Diagrama de Relación

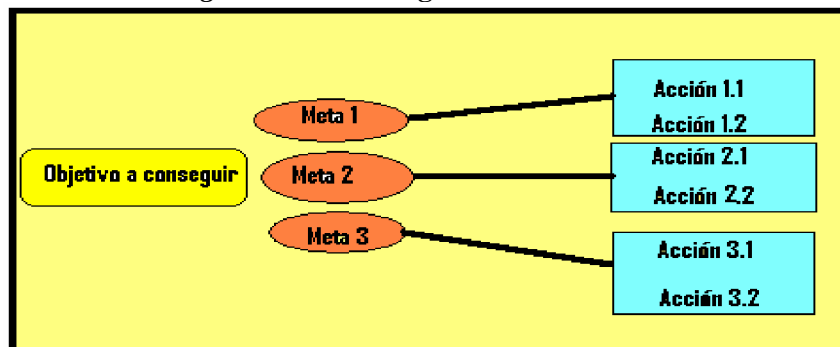
El Diagrama de interrelación muestra las relaciones lógicas de causa y efecto entre tales ideas, mientras que el “Diagrama de afinidad” organiza varias ideas relacionadas con un tema o problema. Para su formulación, se requiere un trabajo de equipo, se toma cada uno de los elementos y se plantea que pasaría si se modificara ese elemento, y como afectaría a los otros elementos involucrados trazando una flecha del primero al segundo, en caso de que exista una relación de causa-efecto. Como se puede observar en el ejemplo propuesto, se trata de saber, qué implicaciones tiene la decisión de la gerencia de establecer un programa de formación y capacitación de los trabajadores, y como se relacionan los elementos entre si.

7. Diagrama en Árbol.

Esta herramienta, se emplea para determinar de forma sistemática, el camino a seguir, así como el rango de cada actividad, a realizar, hasta llegar al objetivo establecido. Así mismo, sirve para identificar todos los factores que intervienen en un tema determinado. Los “factores importantes” determinados mediante un diagrama de relación se pueden usar como elementos de entrada en un diagrama de árbol, para posteriormente ir incrementando gradualmente el grado de detalle sobre los medios necesarios para su consecución, mediante una estructura arbórea, donde el “factor importante” es el árbol, y las acciones o tareas para alcanzar el objetivo marcado, son las ramas, que a su vez pueden ser metas intermedias.

Para formular un Diagrama en árbol, es necesario que el grupo de trabajo, examine todos los vínculos entre las tareas, tanto de forma lógica como cronológicamente, con el objetivo de llegar a resolver el problema planteado, sin quedarse en la superficie.

Figura No. 18 “Diagrama en Árbol”



8. Diagrama Matricial

El objetivo del diagrama matricial, es buscar las posibles relaciones que puedan existir entre dos o más variables, ya sean problemas, causas, procesos, métodos, objetivos y si existe relación, establece el grado de existente entre las mismas.

El Diagrama matricial por lo tanto, analiza la relación entre las variables de un diagrama de afinidad, como parte del proceso de desarrollo del diagrama de relación. En el campo de los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad, se utilizan los diagramas matriciales, para determinar la llamada matriz de responsabilidades, en la cual se relacionan los procesos o tareas para lograr un objetivo, con los responsables de su consecución, indicando quien es el responsable de la tarea o proceso, quien participa en la tarea o proceso, quien aprueba, y a quién hay que informar.

9. Análisis de información de matriz.

Es una forma de presentar la información del diagrama de matriz, a través de un gráfico que extrae las relaciones fuertes del problema con las causas, o tareas de los procesos.

Cuando se está investigando un nuevo producto, se suele utilizar con frecuencia este tipo de gráficos. No obstante, no es un método en sí, sino la representación del diagrama de matriz.

10. Gráfico del Programa del Proceso de Decisión

Esta herramienta sirve para poder identificar gráficamente lo que puede producirse cuando se pasa de la formulación de un problema a su solución. Es decir, permite estar preparado para lo inesperado y planificar para ello, incluye a su vez planes de contingencia a aplicar, en caso de producirse estos eventos imprevistos y su estructura es similar a la de un diagrama de árbol.

Este gráfico en proyectos se puede emplear para identificar riesgos, es decir, las posibles situaciones que pueden aparecer durante la marcha del proyecto, que podrían comprometer el logro de los objetivos del mismo. Una vez detectadas, el equipo de proyecto puede establecer medidas preventivas, o desarrollar planes específicos, para atenuar o anular sus efectos.






11. Programa de las 5 “S”

El programa de las 5 “S”, así denominado por la primera letra (en japonés) de cada una de sus cinco etapas, es una técnica de gestión japonesa basada en cinco principios simples:

- 1) "Seiri" (Organización)
- 2) "Seiton" (Orden)
- 3) "Seiso" (Limpieza)
- 4) "Seiketsu" (Limpieza estandarizada)
- 5) "Shitsuke" (Disciplina)

Objetivos de las 5 “S”

La aplicación de las 5 “S”, satisface múltiples objetivos, cada “S” tiene un objetivo particular entre los cuales están:

-  Eliminar del espacio de trabajo lo que sea inútil
-  Organizar el espacio de trabajo de forma eficaz
-  Mejorar el nivel de limpieza de los lugares
-  Prevenir la aparición de la suciedad y el desorden
-  Fomentar los esfuerzos en este sentido

Por otra parte, el total del programa permite:

- Mejorar las condiciones de trabajo y la moral del personal (es más agradable trabajar en un sitio limpio y ordenado)
- Reducir los gastos de tiempo y energía
- Reducir los riesgos de accidentes ocupacionales
- Mejorar la calidad de la producción

Desarrollo

1) 'Seiri' (Organizar)

En esta etapa, se trata de eliminar del lugar de trabajo todo aquello que no tenga su sitio o no sea necesario. Algunas normas ayudan a tomar buenas decisiones:

- Se tira "todo" lo que se usa menos de una vez al año.
- De lo que queda, "todo" aquello que se usa menos de una vez al mes se aparta (por ejemplo, en la sección de archivos, o en el almacén en la fábrica)
- De lo que queda, "todo" aquello que se usa menos de una vez por semana se aparta no muy lejos (típicamente en un armario en la oficina, o en una zona de almacenamiento en la fábrica)
- De lo que queda, "todo" lo que se usa menos de una vez por día se deja en el puesto de trabajo
- De lo que queda, "todo" lo que se usa menos de una vez por hora está en el puesto de trabajo, al alcance de la mano.

2) "Seiton" (Ordenar)

Esta etapa consiste en ordenar las diferentes herramientas y materiales para el trabajo. Se pueden usar métodos de gestión visual para facilitar el orden, pero a menudo, el más simple de "Seiton" es: "Un lugar para cada cosa, y cada cosa en su lugar".

En esta etapa se pretende organizar el espacio de trabajo con objeto de evitar tanto las pérdidas de tiempo como de energía.

Las Normas de Seiton:

- Organizar racionalmente el puesto de trabajo (proximidad, objetos pesados fáciles de alcanzar o sobre un soporte)
- Definir las reglas de ordenamiento
- Hacer obvia la colocación de los objetos

- Los objetos de uso frecuente deben estar cerca del operario
- Clasificar los objetos por orden de utilización
- Estandarizar los puestos de trabajo

3) "Seiso" (Limpiar)

Una vez el espacio de trabajo está despejado ("Seiri") y ordenado ("Seiton"), es mucho más fácil limpiarlo. El incumplimiento de la limpieza puede tener muchas consecuencias, provocando incluso anomalías o el malfuncionamiento de la maquinaria.

Normas para Seiso:

- Limpiar, inspeccionar, detectar las anomalías
- Volver a dejar sistemáticamente en condiciones
- Facilitar la limpieza y la inspección
- Eliminar la anomalía en origen

4) "Seiketsu" (Mantener la limpieza)

A menudo el sistema de las 5 "S" se aplica sólo puntualmente. "Seiketsu" recuerda que el orden y la limpieza deben mantenerse cada día.

Para conseguir esto, las normas siguientes son de ayuda:

- Hacer evidentes las consignas: cantidades mínimas, identificación de las zonas
- Favorecer una gestión visual
- Estandarizar los métodos operatorios
- Formar al personal en los estándares

5) "Shitsuke" (Disciplina)

Esta etapa contiene la calidad en la aplicación del sistema 5 "S". Si se aplica sin el rigor necesario, éste pierde toda su eficacia.

Es también una etapa de control riguroso de la aplicación del sistema: los motores de esta etapa son una comprobación continua y fiable de la aplicación del sistema "5S" (las 4 primeras 'S' en este caso) y el apoyo del personal implicado.

CAPITULO III

3. DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE SALUD EMPRESARIAL MAG-ISSS.

3.1 Cuestionario basado en la norma ISO 9001:2000, para el Sistema de Salud Empresarial MAG-ISSS²⁵.

Para realizar el analisis de este cuestionario fue necesario tomar en cuenta la naturaleza de la organización en estudio.

Cuadro No. 14
Análisis de los apartados de la norma ISO 9001:2000.

APARTADO DE LA NORMA	OBJETIVO DE LA PREGUNTA
4. SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD.	
4.1 Requisitos generales	Conocer si el Sistema de Salud Empresarial del MAG-ISSS cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad, posee procesos y si estos son eficientes.
4.2 Requisitos de la documentación que exige la norma de calidad.	Conocer la documentación que poseen y la relación de la misma con la calidad.
4.2.3 Control de los documentos.	Verificar el control ejercido sobre los procesos.
4.2.4 Control de los registros	Verificar la existencia de los registros por parte del Sistema de Salud Empresarial MAG-ISSS, que proporcionen evidencia de conformidad con los requisitos establecidos por la Norma ISO 9001:2000.
5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION.	
5.1 Compromiso de la dirección.	Conocer el compromiso de la alta dirección del MAG, en desarrollar las bases necesarias para establecer un Sistema de Gestión de la Calidad.

²⁵ Fuente: Tesis “Propuesta para mejorar los procesos administrativos académicos estratégicos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador en base a las Normas de Calidad Internacionales ISO 9001:2000” Roberto Alfredo Galdamez Campos Julio 2005.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE

5.2 Enfoque al cliente.	Conocer si la alta dirección identifica las necesidades y expectativas de los clientes.
5.3 Política de Calidad	Conocer si el Sistema de Salud Empresarial del MAG, cuenta con una política de calidad.
5.4 Planificación	
5.4.1 Objetivos de calidad.	Verificar si la alta dirección se asegura de que los objetivos de calidad, inclusive aquellos necesarios para cumplir con el servicio, se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización.
5.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad.	Verificar que la alta dirección se asegura de que la planificación cumple con los requisitos de la Norma.
5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación	
5.5.1 Responsabilidad y autoridad.	Verificar que la alta dirección se asegura de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.
5.5.3 Comunicación Interna	Verificar que la alta dirección se asegura de establecer los procesos de comunicación apropiados dentro del Sistema de Salud Empresarial MAG-ISSS.
5.6 Revisión por la dirección.	
5.6.1 Generalidades	Constatar que la alta gerencia revisa en forma periodica el Sistema de Gestión de la Calidad, según los requisitos de la Norma ISO 9000:2001.
6. Gestión de los Recursos	
6.1 Provisión de los recursos	Verificar que la alta gerencia determina y proporciona los recursos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE

6.2 Recursos Humanos	
6.2.1 Generalidades	Verificar la adecuada escogitación del personal.
6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación.	Verificar el cumplimiento de este apartado según la Norma ISO 9000:2001.
6.3 Infraestructura	Verificar que la institución proporciona la infraestructura necesaria para prestar el servicio.
6.4 Ambiente de trabajo	Conocer si el ambiente de trabajo en el Sistema de Salud Empresarial MAG-ISSS, contribuye a generar el trabajo en equipo.
7. Realización del Servicio	
7.1 Planificación de la realización del servicio.	Conocer si las actividades que se desarrollan en el Sistema de Salud Empresarial MAG-ISSS, se realizan en base a una planificación.
7.2 Procesos relacionados con el usuario.	Conocer si los procesos existentes ayudan a que los usuarios se sientan satisfechos.
7.3 Diseño y desarrollo	Conocer si existe una planificación que contribuya a diseñar nuevos procesos y controles en el Sistema de Salud Empresarial MAG-ISSS.
7.5 Gestión de Servicios.	Conocer si la prestación del servicio se realiza bajo un control establecido.
8. Medición Analisis y mejora	
8.1 Seguimiento y medición	Conocer si la alta dirección realiza algún mecanismo para medir la satisfacción del usuario del servicio de salud, brindado en el Sistema de Salud Empresarial MAG-ISSS.

3.2 Resultados del cuestionario basado en la norma ISO 9001:2000, para la evaluación del Sistema de Salud Empresarial MAG-ISSS.

Cuadro No. 15
Análisis de resultados de los apartados de la norma ISO 9001:2000.

APARTADO DE LA NORMA	RESULTADOS DEL OBJETIVO
4. SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD.	
4.1 Requisitos generales	El Sistema de Salud Empresarial MAG-ISSS, no cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad, no existen procesos para la prestación del servicio no determinando con ello si estos son eficientes debido a su inexistencia.
4.2 Requisitos de la documentación que exige la norma de calidad.	No se encontro la documentación que poseen, haciendo difícil demostrar con ello la relación de la misma con la calidad.
4.2.3 Control de los documentos.	No existe control sobre los procesos en la parte que le compete al MAG, debido a que no se cuenta con procesos de trabajo, en lo que respecta al ISSS, se comprobó que existen manuales y normas establecidas, las cuales sirven de base para las auditorias.
4.2.4 Control de los registros	No se encontraron los registros por parte del Sistema de Salud Empresarial MAG-ISSS, que proporcionen evidencia de conformidad con los requisitos establecidos por la Norma ISO 9001:2000.
5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION.	
5.1 Compromiso de la dirección.	La alta dirección del MAG-ISSS mostro poco compromiso para desarrollar las bases necesarias que contribuyan a poder implementar un Sistema de Gestión de la Calidad.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE

5.2 Enfoque al cliente.	La alta dirección del MAG, no cuenta con herramientas que le permitan identificar las necesidades y expectativas de los clientes usuarios del Sistema de Salud Empresarial.
5.3 Política de Calidad	El Sistema de Salud Empresarial del MAG, no cuenta con una política de calidad.
5.4 Planificación	
5.4.1 Objetivos de Calidad.	La alta dirección del MAG, no se asegura de que los objetivos de calidad, inclusive aquellos necesarios para cumplir con el servicio, se establezcan en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización, lo cual genera un problema en la direccionalidad del mismo.
5.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad.	La alta dirección del MAG, no se asegura de que dicha planificación cumpla con los requisitos de la norma.
5.5 Responsabilidad, Autoridad y Comunicación	
5.5.1 Responsabilidad y autoridad.	La alta dirección del MAG, no se asegura de que las responsabilidades y autoridades esten definidas y comunicadas dentro de la organización, la información fluye en forma desordenado y los prestadores del servicio responden a niveles gerarquicos diferentes dentro de la institución.
5.5.3 Comunicación Interna	La alta dirección no se asegura de establecer los procesos de comunicación apropiados dentro del Sistema de Salud Empresarial MAG-ISSS.
5.6 Revisión por la dirección.	
5.6.1 Generalidades	La alta gerencia no revisa en forma periodica el Sistema de Gestion de la Calidad (debido a que carecen de uno), según los requisitos de la Norma ISO 9000:2001.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE

6. Gestion de los Recursos	
6.1 Provision de los recursos	La alta gerencia del MAG, determina y proporciona los recursos necesarios para la prestación del servicio, en algunas ocasiones sobre todo el ISSS se encuentra limitado de los recursos para realizar el trabajo, no así para el Sistema de Gestión de la Calidad, ambas instituciones carecen de un Sistema de Gestión de la Calidad para el Servicio de Salud Empresarial.
6.2 Recursos Humanos	
6.2.1 Generalidades	Se carece de manuales de inducción y selección de personal de Salud apropiados, por parte del MAG, al momento manifiestan que se está trabajando en ello.
6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación.	No se da cumplimiento a este apartado según la Norma ISO 9000:2001, no existe un programa de capacitación para el personal del Sistema de Salud Empresarial, por parte del ISSS como del MAG.
6.3 Infraestructura	El MAG, proporciona la infraestructura necesaria para prestar el servicio.
6.4 Ambiente de trabajo	El ambiente de trabajo en el Sistema de Salud Empresarial MAG-ISSS, no contribuye a generar el trabajo en equipo, denotandose un alto nivel de conflictos de intereses individuales que afectan el trabajo en equipo.
7. Realización del Servicio	
7.1 Planificación de la realización del servicio.	Las actividades que se realizan en el Sistema de Salud Empresarial MAG-ISSS, se desarrollan con base a una planificación anual.
7.2 Procesos relacionados con el usuario.	No existen procesos que ayuden a que los usuarios se sientan satisfechos.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE

7.3 Diseño y desarrollo	No existe una planificación que ayude a diseñar nuevos procesos y controles en el Sistema de Salud Empresarial MAG-ISSS.
7.5 Gestión de Servicios.	La prestación del servicio se realiza bajo un control establecido en el área médica por el ISSS, no así en la parte de atención al cliente.
8. Medición Análisis y Mejora	
8.1 Seguimiento y medición	La alta dirección no realiza ningún mecanismo para medir la satisfacción del usuario del servicio de salud, brindado en el Sistema de Salud Empresarial MAG-ISSS.

Del análisis de la información recavada se determinó que la administración del Ministerio de Agricultura y Ganadería, no cumple con la mayoría de los requisitos establecidos en la Norma de Calidad ISO 9001:2000.

Si bien se verificó que el Ministerio de Agricultura y Ganadería no cumple con todos los requisitos de la norma ISO antes descrita y que el servicio es prestado por medio de un convenio de cooperación con el ISSS, se conoció que los términos del convenio no afectan la labor del Sistema de Salud Empresarial y que los vacíos encontrados en la prestación del servicio al cliente dependen más del Ministerio de Agricultura y Ganadería que del ISSS.

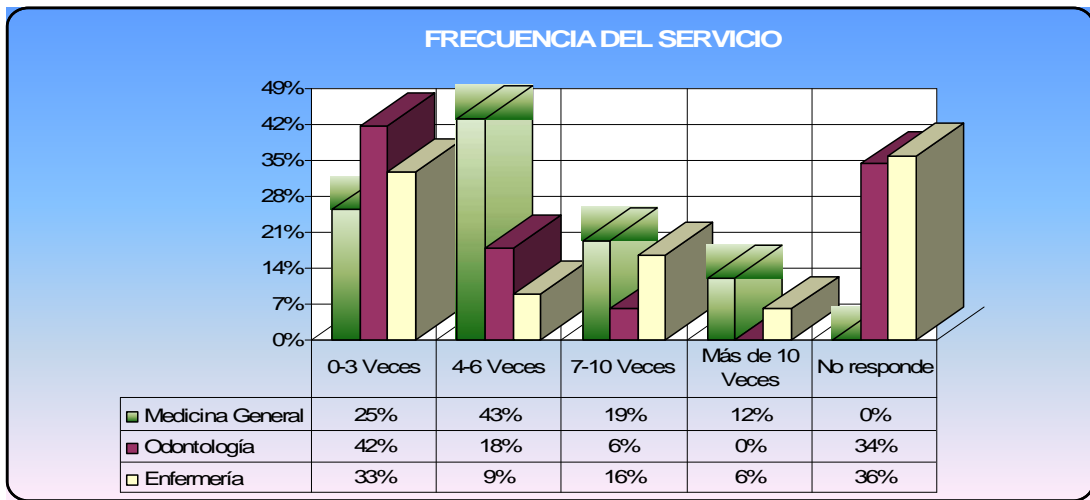
Al finalizar del estudio las autoridades del MAG, muestran un nivel bajo de interés por la calidad, pero el plan gobierno de certificación por los tratados de libre comercio los obliga a buscar la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad Institucional, los prestadores del servicio se encuentran muy interesados en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, siempre y cuando se les proporcione las herramientas necesarias para su implementación.

3.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS USUARIOS DEL SERVICIO

3.3.1 Frecuencia en el servicio

1. ¿Qué servicios ha demandado de las Clínicas de Salud Empresarial MAG-ISSS, en el período antes mencionado y con que frecuencia?

Gráfico No.1
Tabulación de la frecuencia del servicio



Análisis de los resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos por los empleados del Ministerio de Agricultura y Ganadería, estos han hecho uso de los servicios de las Clínicas de Salud Empresarial MAG-ISSS de la siguiente manera:

- Medicina General, el 100%
- Servicios de Odontología el 66% y
- Servicios de Enfermería el 64%.

La mayor frecuencia de demanda de los Servicios de Medicina General es el de 4 a 6 veces con el 43% y de 0 a 3 veces es el segundo con el 25%.

Con relación al Servicio de Odontología, la mayor frecuencia de demanda es de 0 a 3 veces con el 42% y el segundo es de 4 a 6 veces con el 18%.

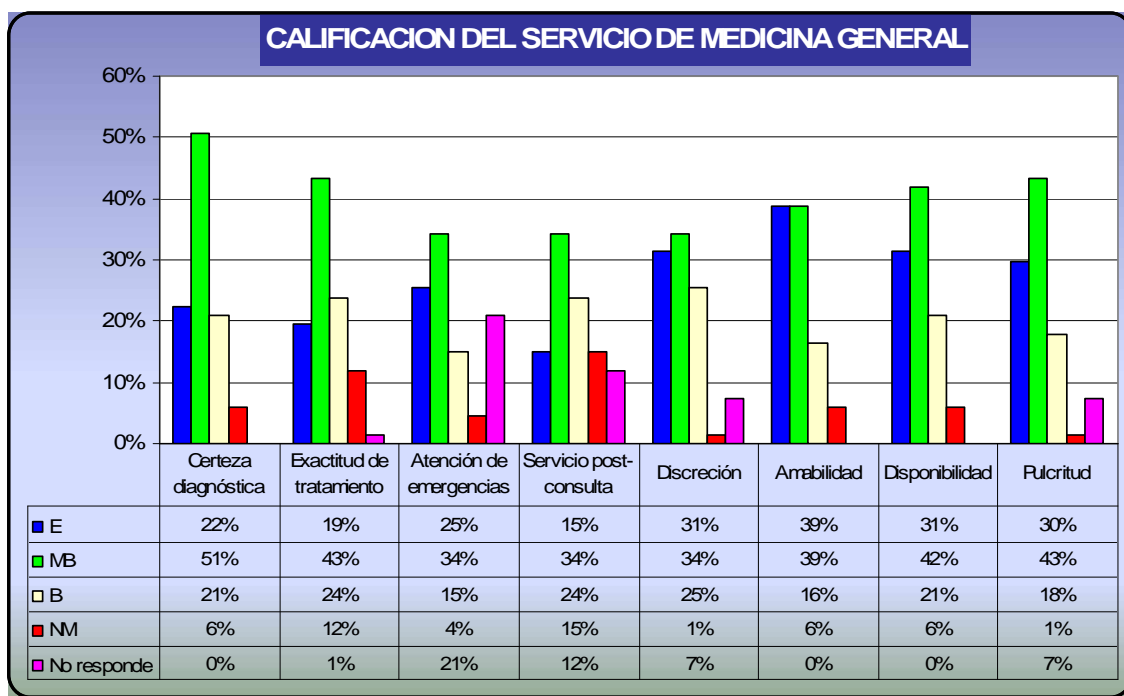
En cambio el Servicio de Enfermería, su mayor frecuencia es de 0 a 3 veces con el 33%, y el segundo es de 7 a 10 veces con el 16%.

En los servicios de Odontología y Enfermería el 34% y el 36% respectivamente no respondieron ninguna de las alternativas manifestando que no habían recibido durante el período de evaluación, los servicios que esas áreas proporcionan.

3.3.2 Servicio de Medicina General.

2- Indique su grado de satisfacción con respecto al servicio de Medicina General:

Gráfico No.2
Calificación²⁶ del servicio de medicina general



Análisis de los resultados

En los servicios de Medicina General, dentro de los ocho factores del servicio, se observa que las evaluaciones mayores, están en la categoría de Muy Bueno (MB).

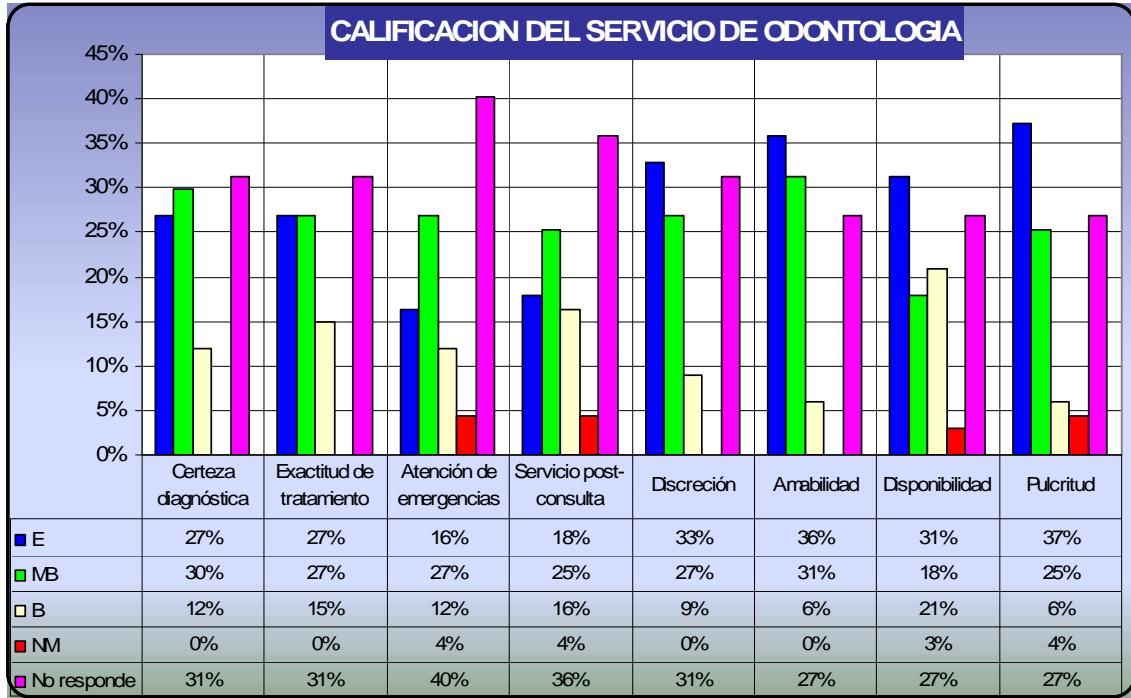
Respecto a la categoría de Necesita Mejorar (NM), se observa que los mayores puntajes, son en los factores de Servicio Post Consulta, con un 15% y Exactitud de tratamiento con un 12%, ambos a su vez obtuvieron una evaluación de Bueno (B) con el 24%.

²⁶ E= Excelente, MB= Muy Bueno, B= Bueno y NM= Necesita Mejorar.

3.3.3 Servicio Odontológico

2- Indique su grado de satisfacción con respecto al servicio de Odontología:

Gráfico No. 3
Calificación del servicio odontológico



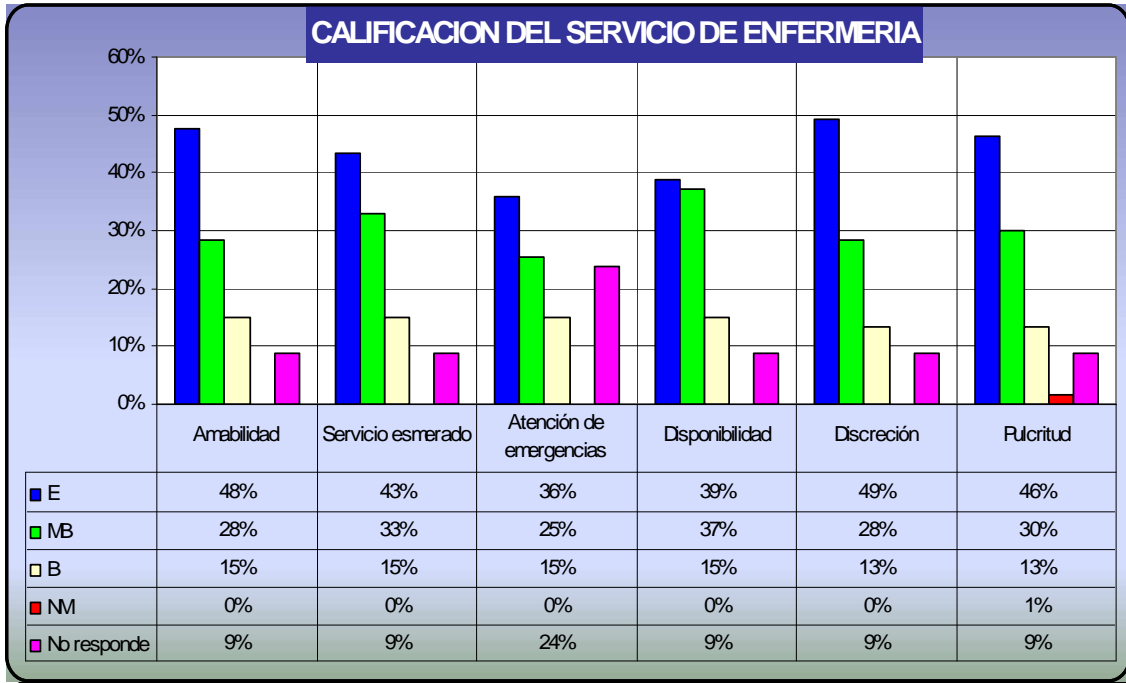
Análisis de los resultados

Respecto a los servicios de Odontología, en términos generales, se obtuvo un mayor puntaje en la categoría de excelente (E), en los factores de “Discreción, Amabilidad, Disponibilidad y Pulcritud”, los demás factores se clasifican como muy Bueno, sin embargo es necesario mencionar que los factores de Certeza de Diagnóstico, Exactitud de Tratamientos, Atención de Emergencias y Servicio Post Consulta obtuvieron puntajes altos en No responde.

3.3.4 Servicio de enfermería

2- Indique su grado de satisfacción con respecto al servicio de Enfermería:

Gráfico No. 4
Calificación del servicio de enfermería



Análisis de los resultados

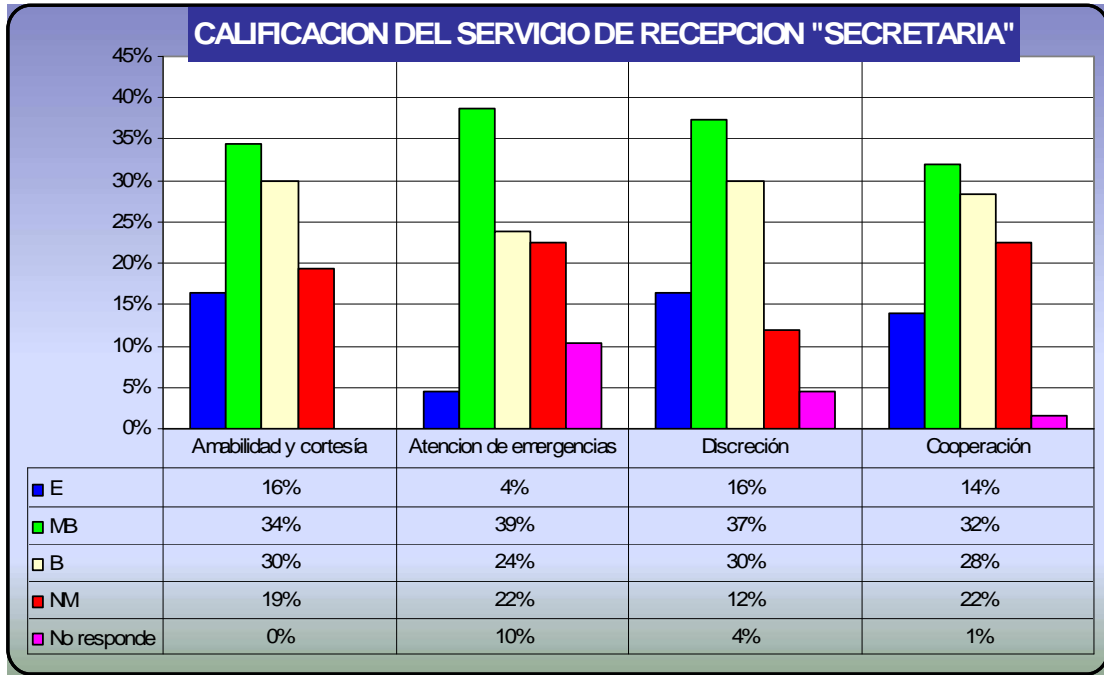
Analizando los servicios de Enfermería, se observa que en todos los factores evaluados se obtuvo un mayor puntaje en la categoría de excelente (E), lo cual significa que en este tipo de servicio la Clínica de Salud Empresarial del ISSS - MAG²⁷, ha logrado cumplir con las expectativas y con ello satisfacer a sus usuarios.

²⁷ Ministerio de Agricultura y Ganadería

3.3.5 Servicio de Recepción.

2- Indique su grado de satisfacción con respecto al servicio de Recepción:

Gráfico No. 5
Calificación del servicio de recepción



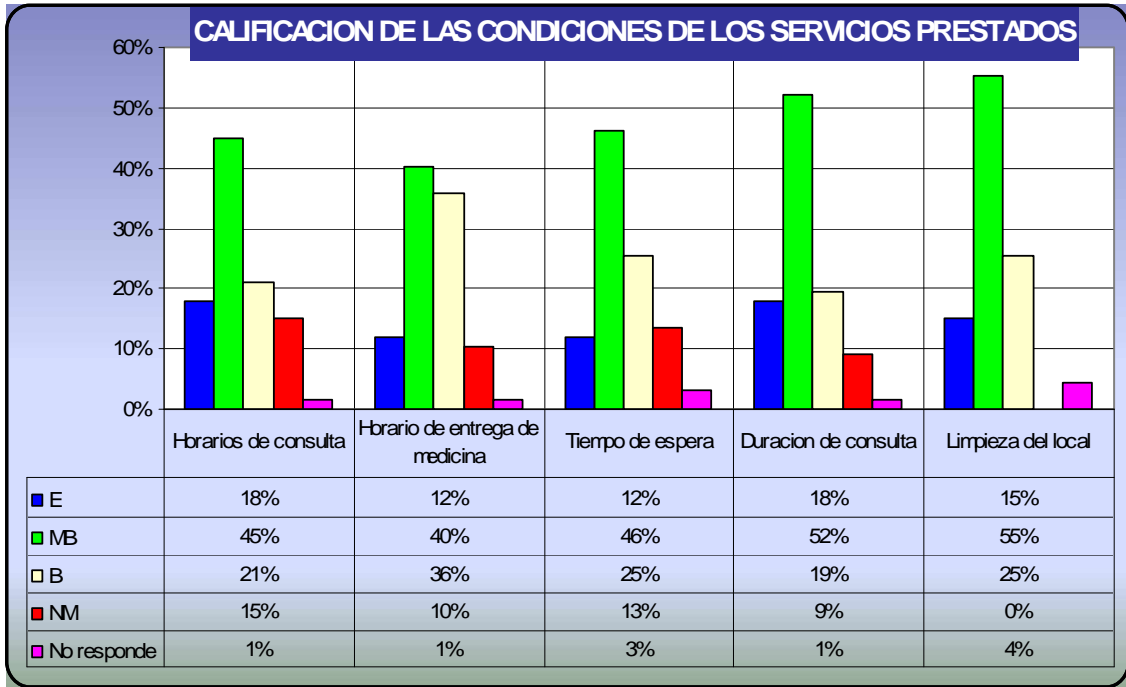
Análisis de los resultados

En la evaluación de la Secretaria, los mayores puntajes de los factores evaluados son Muy Bueno, no obstante son relevantes los puntajes en Necesita Mejorar, en los factores de Atención de Emergencias y Cooperación, obteniendo en cada factor una evaluación del 22%, Amabilidad y Cortesía el 19% y por último discreción el 12% respectivamente.

3.3.6 Condiciones de las Clínicas de Salud Empresarial ISSS-MAG.

2- Indique su grado de satisfacción con respecto a las condiciones de las clínicas:

Gráfico No. 6
Calificación a las condiciones de las Clínicas de Salud Empresarial del MAG-ISSS

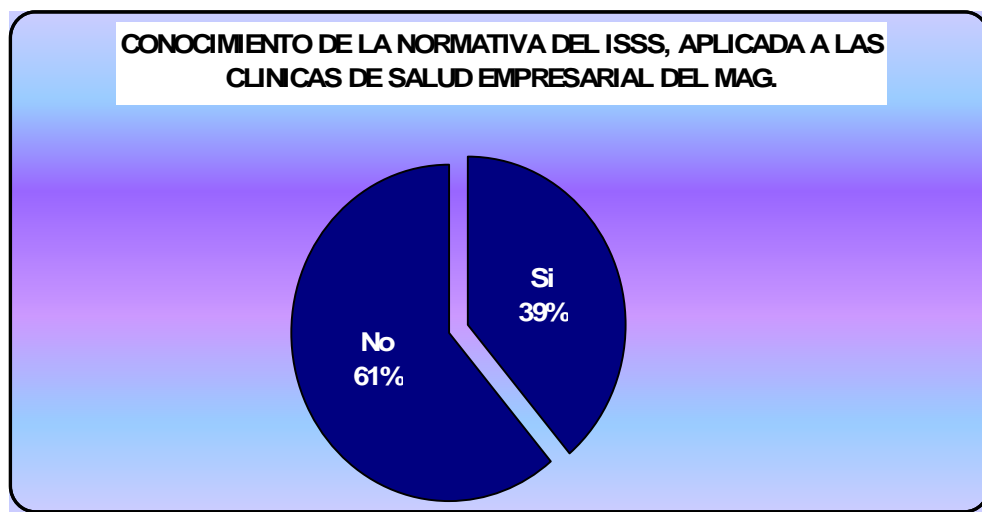


Análisis de los resultados

En lo que respecta a las condiciones de los servicios prestados por la Clínica de Salud Empresarial del ISSS – MAG, en términos generales, obtuvo una mayor ponderación la categoría de Muy Bueno, sin embargo los puntajes en la categoría de Necesita Mejorar son relevantes, siendo los tres factores más altos, en Horarios de Consulta con el 15%, Tiempo de Espera 13% y horario de entrega de Medicamentos con el 10%.

3.3.7 Conocimiento por parte del derecho habiente de la normativa del ISSS, aplicada a las Clínicas de Salud Empresarial.

Gráfico No. 7
Conocimiento de normativa del ISSS



Análisis de los resultados

En lo relativo al conocimiento de la Normativa del ISSS, el 61% contestó que no la conocen y el 39% que si la conocen, denotando con ello claramente que se requiere que se capacite al personal respecto a dicha normativa.

Resultados obtenidos de las encuestas pasadas a los usuarios de los servicios de salud

- ◆ Respecto a la frecuencia del servicio de medicina general, todos los usuarios encuestados, respondieron que hacen uso de dicho servicio.
- ◆ Los servicios de Odontología, los usuarios encuestados respondieron que es necesario de que se extienda el tiempo de servicio, de 4 a 8 horas.
- ◆ El servicio secretarial fue el peor evaluado, ya que la mayoría del personal encuestado contesto que se necesita mejorar.
- ◆ La Mayoría del personas encuestado, tanto usuarios como prestadores del servicio desconocen la normativa del ISSS, que rigen a las Clínicas de Salud Empresarial, lo cual pone de manifiesto la falta de efectividad en los mecanismos de comunicación utilizados para tal efecto.

3.4 Sugerencias de los usuarios de las Clínicas de Salud Empresarial del MAG-ISSS.

Respecto a las sugerencias realizadas por parte de los usuarios de las Clínicas de Salud Empresarial del MAG-ISSS, fueron de relevancia las siguientes:

***Cuadro No. 16
Sugerencias de los usuarios de las Clínicas de Salud del MAG.***

<i>No.</i>	<i>Sugerencias</i>	<i>Frecuencia</i>
1	Extender los horarios de consulta	20 veces
2	Superar deficiencias secretariales	15 veces
3	Entrega inmediata de medicamentos	15 veces
4	Contar con medicamentos, para casos de emergencias	14 veces
5	No existe Servicio de Post Consulta	12 veces
6	Acortar tiempo de espera en la consulta médica	12 veces
7	Hacer los períodos más cortos entre consulta y consulta	10 veces
8	Mayor accesibilidad, en los servicios de admón. de inyecciones (inyectar de acuerdo a necesidad y no solo por las tardes)	10 veces
9	Ampliar lista de medicamentos	9 veces
10	Brindar servicios de especialidad	9 veces
11	Implantar farmacia empresarial	8 veces
12	No descuidar la clínica	8 veces
13	Contratar médico adicional	7 veces
14	Evitar tratos preferenciales	7 veces
15	Informar sobre procedimientos del ISSS	7 veces
16	Brindar servicios de laboratorio	7 veces
17	Proporcionar medicamentos que no sea del ISSS	7 veces

3.5 Fortalezas y Debilidades de las Clínicas de Salud Empresarial ISSS-MAG.

El personal encuestado, usuarios de las Clínicas, dejó plasmada en las encuestas, ciertas fortalezas y limitantes, de las Clínicas de Salud Empresarial del MAG-ISSS. Fueron de relevancia las siguientes:

Cuadro No. 17
Fortalezas y debilidades de las Clínicas de Salud Empresarial ISSS-MAG.

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
Los servicios de Medicina General, son los más demandados.	Mejorar los factores del servicio de Post Consulta y Exactitud en el Tratamiento.
Los servicios de Medicina General, se concentran en la frecuencia de 4 a 6 veces.	En las Clínicas de Salud Empresarial existen preferencias por cientos pacientes.
El servicio de Medicina General, fue evaluado en la categoría de Muy Bueno.	No existen planes de contingencia, para reaccionar ante emergencias provocadas por accidentes de trabajo.
	En el servicio de Odontología, un porcentaje significativo de encuestados no recibieron este servicio por lo tanto no contestaron.
	Es muy corto el tiempo de prestación del servicio de Odontología, ya que solo es brindado en medio día.
	El servicio secretarial, fue el peor evaluado, ya que la mayoría dijo que Necesitaba Mejorar.
	Respecto a las condiciones de la Clínica los factores de Horarios de Consulta y Tiempo de Espera fueron evaluados en la categoría de Necesita Mejorar.
	La mayoría del personal del MAG, desconocen la Normativa del ISSS, que rige a las Clínicas de Salud Empresarial, lo cual pone de manifiesto la falta de efectividad en los mecanismos de comunicación, utilizados para tal efecto.

3.6 ANALISIS DE LOS PRESTADORES DE LOS SERVICIOS MEDICOS DE LAS CLINICAS DE SALUD EMPRESARIAL DEL MAG- ISSS.

3.6.1 SERVICIO MEDICO

3.6.1.1 Inducción al puesto de trabajo.

Para conocer esta área se desarrolló una evaluación de la inducción a los puestos de trabajo desde el momento de la contratación hasta la fecha de realización del presente estudio.

Al realizar la encuesta al personal médico, contestó que durante el período evaluado no habían recibido ninguna capacitación e inducción a su puesto de trabajo y que al momento de su contratación e ingreso a las Clínicas de Salud Empresarial del MAG-ISSS, no les proporcionaron manuales de procesos, debido a ello su puesto funcional no es claro a la fecha, a su vez no cuentan con un sistema de registro diario de actividades, lo cual se realiza a libre albedrío de acuerdo al conocimiento de cada personal.

3.6.1.2 Organización del trabajo realizado.

Respecto a la organización del trabajo las Clínicas de Salud Empresarial del MAG-ISSS en la actualidad carecen de lo siguiente:

- Un organigrama para el Sistema de Salud Empresarial,
- Instructivos para desempeñar la labor administrativa, ya que solo existen para la labor médica, los cuales fueron proporcionados por el ISSS.

3.6.1.3 Liderazgo en la toma de decisiones.

Según los resultados obtenidos de las encuestas el factor de delegación de funciones por parte de la jefatura de las Clínicas de Salud Empresarial, **es alta**.

La comunicación del área del sistema de salud empresarial con respecto a las otras áreas de la Institución **es baja**.

El compromiso institucional y el deseo de trabajo por parte de los empleados para con la institución **es alto**.

La labor desempeñada la puntuaron como **aceptable**.

La solución de situaciones emergentes es **alta**.

La labor desempeñada en la consulta externa es la adecuada según lo establecido por el ISSS.

3.6.1.4 Motivación en el desempeño laboral.

Se observo que en la actualidad el motivador económico, se encuentra en un nivel **intermedio**.

Las prestaciones sociales proporcionadas a los empleados de las Clínicas de Salud Empresarial del MAG, son las de ley²⁸, por lo cual no inciden en forma positiva en el desempeño de las labores. Al momento de la evaluación los prestadores de los servicios de las Clínicas de Salud Empresarial del MAG-ISSS, se percibieron con **baja motivación**.

3.6.1.5 Motivadores laborales.

El personal médico prestador de los servicios de salud empresarial, de las Clínicas de Salud Empresarial del MAG-ISSS, no respondió a los parámetros de apoyo de la gerencia y el aprovisionamiento de los recursos para el desempeño de su labor, así mismo no cuentan con un plan de capacitaciones continuas en el área de salud que les permita poder desarrollar su trabajo con mayor eficiencia.

3.6.1.6 Verificación de la entrega por parte del MAG, de instructivos para el desarrollo de las actividades médicas.

Se observa, que el personal médico prestador de los servicios de salud de las Clínicas de Salud Empresarial MAG-ISSS, durante el periodo evaluado no ha recibido instructivos de trabajo.

Deficiencias encontradas

- Û Falta de instructivos claros del puesto funcional.
- Û Falta de manuales de procedimientos para la realización de las tareas.
- Û No se realizó la inducción al puesto laboral al momento de la contratación.
- Û No se cuenta con apoyo de gerencia para la educación continuada.

²⁸ Código de trabajo de El Salvador

3.6.2 SERVICIO DE ENFERMERIA

Dentro de los servicios de enfermería se tienen:

3.6.2.1 Inducción al puesto laboral.

Al encuestar al personal de enfermería se observó que en el período evaluado no habían recibido ninguna capacitación e inducción a su puesto de trabajo, y que al momento de su ingreso a la institución no recibieron manuales de procesos.

3.6.2.2 Organización del trabajo.

El área de las Clínicas de Salud Empresarial, carece de una estructura Organizacional, por lo tanto ante tal situación la línea de mando ha sido definida por el jefe a cargo.

El área de enfermería carece de instructivos administrativos para el desempeño de sus labores.

3.6.2.3 Liderazgo en la toma de decisiones.

La delegación de funciones con respecto al puesto de trabajo es **baja**, ya que en algunos casos no existe delegación de funciones realizadas a los subalternos no responsabilizándolos de los errores incurridos.

La comunicación es **baja**, ya que no se poseen canales adecuados para la comunicación con la jefatura inmediata superior ni con los subalternos.

Al momento de la evaluación el compromiso institucional y laboral se puntuó como **bajo**.

La solución de casos de emergencias es **alta** de acuerdo al recurso con el cual cuentan las Clínicas de Salud Empresarial.

El desempeño en el desarrollo de la consulta externa se puntuó en un **término medio** o aceptable.

3.6.2.4 Motivador del desempeño laboral.

Se observa que el personal del área de enfermería contestó que se encuentran remunerados por debajo del nivel salarial de la plaza local, por lo cual la puntuación obtenida fue **medio**, ya que no existen felicitaciones verbales ni escritas por logros obtenidos, tampoco capacitaciones proporcionadas por la institución lo cual ocasiona que estos no se actualicen ya que no cuentan con recursos económicos para poder costearse por su propia cuenta.

3.6.2.5 Motivadores laborales

Se observo que el personal de enfermería no respondió a los parámetros de apoyo de la gerencia y el aprovisionamiento de los recursos para el desempeño de su labor, a su vez no cuenta con un plan de capacitación en el área de salud.

3.6.2.6 Existencia de instructivos.

En la gráfica anterior se observa, que el personal de enfermería no ha recibido instructivos de trabajo para el buen desempeño de sus labores.

Deficiencias encontradas

- Ü Falta de instructivos al puesto funcional de trabajo.
- Ü Falta de manuales de procedimientos para la realización de tareas.
- Ü No se realizó la inducción al puesto laboral al momento de la contratación.
- Ü Falta de apoyo de la gerencia para la educación continuada.

3.6.3 SERVICIO ODONTOLÓGICO

Dentro de los servicios odontológicos se tienen:

Actividades de consulta odontológica:

- Atención de consulta de odontología general,
- Emergencias odontológicas,
- Extracciones y
- Limpiezas dentales.

Actividades Administrativas:

- Control de ingreso de medicamentos,
- Llenado de cardex,
- Entrega de medicamentos para uso de las clínicas,
- Generación de reportes y requerimiento de medicinas.

3.6.3.1 Inducción al puesto laboral.

Acá se desarrolló una evaluación de la inducción del puesto de trabajo del personal desde su contratación hasta la fecha de realización del presente estudio.

Al realizarle la encuesta el personal de odontología contestó que en el periodo evaluado no habían recibido ninguna capacitación e inducción a su puesto de trabajo y que al momento de su ingreso a la institución no se les proporcionaron manuales de procesos.

3.6.3.2 Organización del Trabajo.

Al momento de la contratación del personal de odontología, no le fueron proporcionados los instructivos y manuales de funciones para el buen desempeño de sus labores.

Las Clínicas de Salud Empresarial del MAG-ISSS, en la actualidad utilizan normas de trabajo adoptadas por el gremio odontológico, cuando estas deberían ser proporcionadas por el ISSS.

3.6.3.3 Liderazgo en la toma de decisiones.

Acá se observa lo siguiente:

- Ü Las soluciones planteadas a situaciones de emergencias, son **altas** y adecuadas al nivel de atención y a los recursos disponibles,
- Ü El desempeño de la consulta externa fue evaluada como **aceptable**,
- Ü El nivel de compromiso institucional fue evaluada como **alto**,
- Ü La comunicación con la jefatura inmediata superior fue evaluada en término **medio**.

3.6.3.4 Motivador del desempeño laboral.

El motivador económico (salarial), es el que más influye en el desarrollo de las actividades diarias. Por su parte el personal de esta área manifiesta haber recibido felicitaciones por parte de la jefatura inmediata, y no de la gerencia; así mismo no existen capacitaciones subsidiadas por la institución.

3.6.3.5 Motivadores laborales

Se observa que el personal odontológico no respondió a los parámetros de apoyo de la gerencia y el aprovisionamiento de los recursos para el desempeño de su labor, a su vez no cuenta con un plan de capacitación en el área de salud.

3.6.3.6 Existencia de Instructivos de trabajo

Se observa que el personal de odontología no ha recibido instructivos claros para el desempeño de sus labores.

Deficiencias encontradas

- Falta de instructivos al puesto funcional de trabajo.
- Falta de manuales de procedimientos para la realización de tareas.
- No se realizó la inducción al puesto laboral al momento de la contratación.
- No se cuenta con el apoyo de la gerencia para la educación continuada.
- No se cuenta con un plan de incentivos salariales, ni de mejoras laborales.
- Horas contratadas (cuatro), insuficientes para realizar su labor.

3.6.4 SERVICIO DE RECEPCION

Dentro de los servicios de recepción se tienen:

3.6.4.1 Inducción al puesto laboral.

Acá se desarrolló una evaluación de la inducción del puesto de trabajo del personal de recepción (secretarias), desde su contratación hasta la fecha de realización del presente estudio. El personal de recepción al realizarle la encuesta respondieron que no existe un detalle escrito del puesto y que durante el periodo evaluado no habían recibido ninguna capacitación e inducción a su puesto de trabajo.

Por otra parte al momento de su ingreso a las Clínicas de Salud Empresarial, no recibieron manuales ni un sistema de registro diario de actividades.

3.6.4.2 Organización del trabajo.

El personal de recepción contestó en la encuesta lo siguiente:

- Û No poseen un organigrama en su área de trabajo.
- Û No recibieron procesos ni instructivos de trabajo al momento de su contratación.
- Û No respondieron en forma escrita a la pregunta referente a la carga de trabajo.

3.6.4.3 Liderazgo en la toma de decisiones.

El personal de recepción en las encuestas contestó lo siguiente:

- Û El desempeño de la consulta externa la evalúa como **aceptable**,
- Û El nivel de compromiso institucional lo evalúa como **medio**,
- Û La comunicación con la jefatura inmediata superior es evaluada en término **medio**

3.6.4.4 Liderazgo en la toma de decisiones.

El personal de recepción le da mayor importancia al motivador salarial, el cual a la fecha es el que estimula en forma **medio** el desempeño laboral y por su parte el motivador de felicitaciones por logros obtenidos y las capacitaciones, como no existen durante el período evaluado son consideradas como **bajos** motivadores laborales, si las hubieran posiblemente inferirían en el desempeño laboral.

3.6.4.5 Motivadores Laborales.

El personal de recepción no respondió a los parámetros de apoyo de la gerencia y el aprovisionamiento de los recursos para el desempeño de su labor, a su vez no cuenta con un plan de capacitaciones en el área de salud, que les permita desarrollar su trabajo con mayor eficiencia.

3.6.4.6 Existencia de Instructivos de trabajo

El personal de recepción, no ha recibido instructivos para el desempeño de sus labores.

Deficiencias encontradas:

- Û Falta de instructivos de trabajo.
- Û Falta de manuales de procedimientos para la realización de las tareas.
- Û No se realizó inducción al puesto laboral al momento de la contratación.
- Û No cuentan con apoyo de la gerencia para la educación continuada.

3.6.5 Limitantes y Fortalezas identificadas en las condiciones de las Clínicas de Salud Empresarial ISSS-MAG.

Cuadro No.18

Limitantes y Fortalezas en condiciones de las Clínicas de Salud Empresarial ISSS- MAG.

<i>Limitantes</i>	<i>Fortalezas</i>
1. Equipo informático obsoleto	1. Espacio físico con aclimatación adecuada
2. Equipo médico deteriorado	2. Buena aceptación por parte de los usuarios
3. Equipo odontológico obsoleto	3. Disposición al cambio, por parte del personal.
4. Poco personal operativo	4. Motivación laboral aceptable
5. Limitada accesibilidad a métodos diagnósticos	5. Conocimientos académicos adecuados al puesto de trabajo
6. Nivel de atención brindada en el 1er. Nivel	
7. Espacio físico saturado al máximo	
8. Falta de apoyo de la gerencia	
9. Falta de incentivos laborales	
10. Falta de cultura de mejora continua	
11. Falta de instrumento de medición y de mejora continua	

3.6.6 Evaluación del área de trabajo de las Clínicas de Salud Empresarial ISSS-MAG²⁹

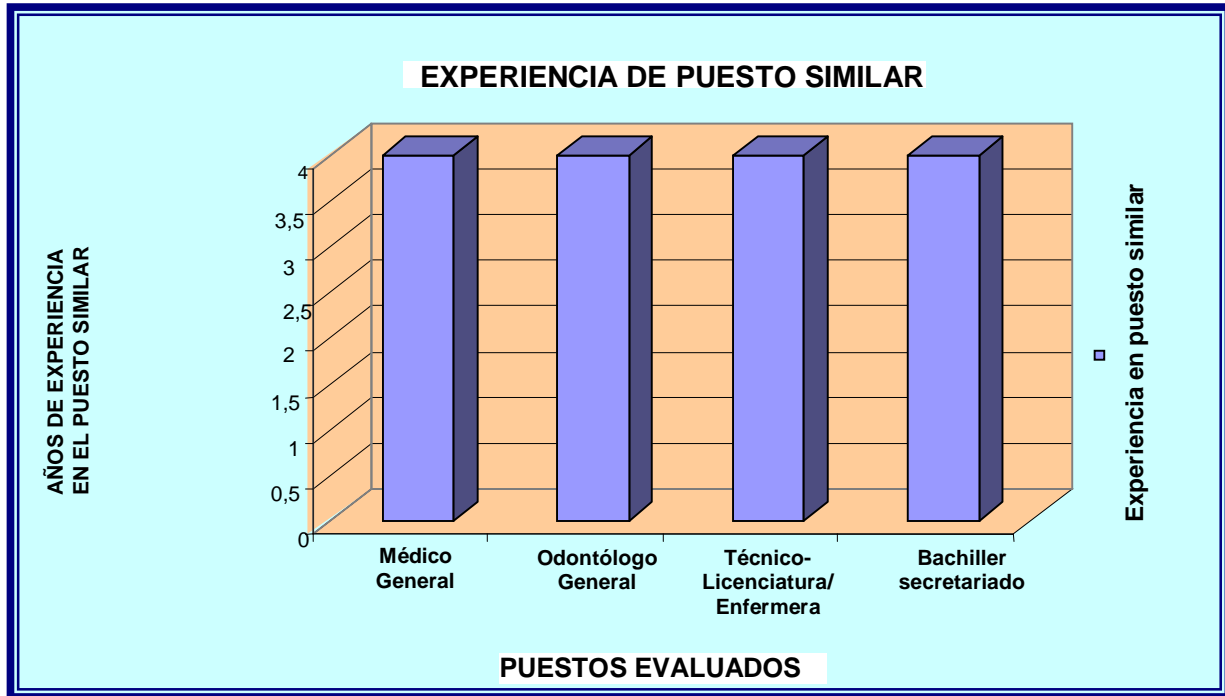
En los puestos de trabajo se observa lo siguiente:

- Ü Desorden de algunas de las áreas de las instalaciones de las Clínicas de Salud Empresarial del MAG-ISSS, en cual contribuye a que la papelería utilizada no se encuentre en el lugar adecuado cuando se requiere, los instrumentales y herramientas de trabajo, ocasionando con ello perdida de tiempo en la búsqueda de los mismos lo cual repercute en el momento de solventar situaciones de emergencia.
- Ü Los sitios de preparación se encuentran saturados con material que es considerado de riesgo a la salud.
- Ü Las papeleras se encuentran desordenadas por lo cual la búsqueda de material de consulta o de promoción en salud es difícil de encontrar.
- Ü La papelería y documentos en archivos se está deteriorando.
- Ü Las gavetas de los escritorios tienen objetos comestibles y de uso personal, contribuyendo con ello al deterioro de dicho equipo.
- Ü Las áreas de trabajo están saturadas de artículos personales.

²⁹ Ver anexo No.3, para apreciar fotografías, tomadas en el área de trabajo de las Clínicas de Salud Empresarial del MAG-ISSS.

3.6.7 Experiencia del personal prestador de los servicios de salud en las Clínicas de Salud Empresarial ISSS-MAG.

Gráfico No. 8
Experiencia del personal prestador de los servicios de salud



La experiencia del personal en puestos similares es de cuatro años, lo cual es considerada como **acceptable** para poder desempeñar el puesto.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE

Cuadro No.19 “Cuadro Resumen”

LIDERAZGO		1- AREA MEDICA		2- AREA ODONTOLOGICA		
		CUMPLIMIENTO	NO CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO	NO CUMPLIMIENTO	
6	TOMA DE DECISIONES	Emergencias	1		1	
		Diariamente	1		1	
	DELEGACIÓN	Delegacion de funciones	1		0.5	
	COMUNICACIÓN	Comunicación		0.5	0.5	
	COMPROMISO	Compromiso laboral	1		1	
		Compromiso institucional	1		1	
		TOTAL	5	0.5	5	
ORGANIZACIÓN						
7	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	Organigramas		1		1
	LINEA DE MANDO	Existe	1		1	
	INSTRUCTIVOS	Administrativos		1		1
		Médicos	1		1	
	CARGA DE TRABAJO	Alta				
		Media				
		Baja				
INDUCCION AL PUESTO			1		1	
	TOTAL	2	3	2		
PENSAMIENTO ESTRATEGICO						
4	MISIÓN					
	VISIÓN					
	VALORES					
	PLANES OPERATIVOS		0.5			1
	TOTAL		0.5			1
CLIMA ORGANIZACIONAL						
8	MOTIVACION DEL PERSONAL	Salarial	2		2	
		Social	2		2	
		Personal	3		3	
		SUB TOTAL	7		7	
	SATISFACCIÓN	Alta				
		Media	1		1	
		Baja				
		SUB TOTAL	1		1	
	PRESTACIONES AL PERSONAL	Las de ley	1		1	
		Otras		1		1
			SUB TOTAL	1	1	1
	TOTAL	9	1	9	1	
CURRICULAR						
3	NIVEL ACADÉMICO ADECUADO		1		1	
	EXPERIENCIA (3 AÑOS)		1		1	
	COMPETENCIAS		0.5		0.5	
	TOTAL		2.5		2.5	

	Percepción del servicio por parte de los usuarios Aceptable
	Percepción del servicio por parte de los usuarios término medio
	Percepción del servicio por parte de los usuarios crítico

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE

Cuadro No.20 “Cuadro Resumen”

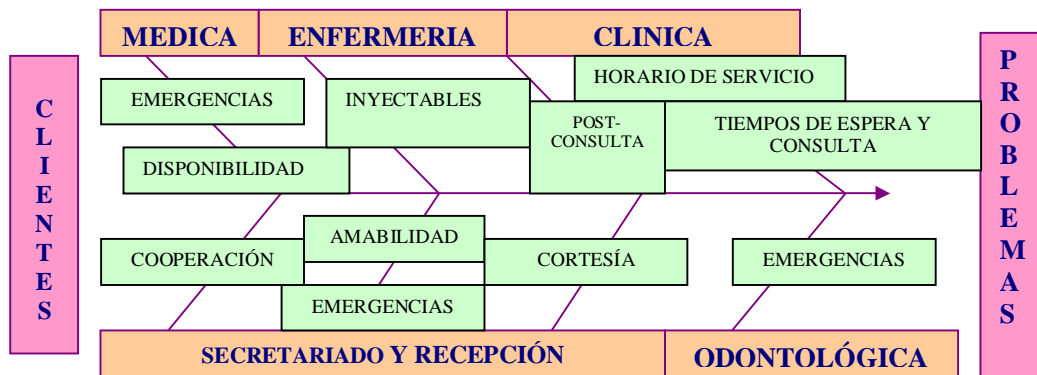
LIDERAZGO	VARIABLES EN ESTUDIO		3- ÁREA DE ENFERMERIA		4- ÁREA DE SECRETARIADO		
			CUMPLIMIENTO	NO CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO	NO CUMPLIMIENTO	
6	TOMA DE DECISIONES	Emergencias	0.5		0.5		
		Diariamente	0.5		0.5		
	DELEGACIÓN	Delegacion de funciones	0.5		0.5		
	COMUNICACIÓN	Comunicación					
	COMPROMISO	Compromiso laboral	0.5		0.5		
		Compromiso institucional	0.5		1		
	TOTAL		2.5		3		
ORGANIZACIÓN							
7	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	Organigramas		1		1	
		LINEA DE MANDO	Existe	1		1	
	INSTRUCTIVOS	Administrativos		1		1	
		Médicos	1				
	CARGA DE TRABAJO	Alta					
		Media					
Baja							
INDUCCION AL PUESTO			1		1		
	TOTAL		2	3	1	3	
PENSAMIENTO ESTRATEGICO							
4	MISIÓN						
	VISIÓN						
	VALORES						
	PLANES OPERATIVOS			1		1	
	TOTAL			1		1	
CLIMA ORGANIZACIONAL							
8	MOTIVACION DEL PERSONAL	Salarial	2		2		
		Social	2		2		
		Personal	2		3		
		SUB TOTAL		6		7	
	SATISFACCIÓN	Alta					
		Media			1		
		Baja	1				
		SUB TOTAL		1		1	
	PRESTACIONES AL PERSONAL	Las de ley	1		1		
		Otras		1		1	
			SUB TOTAL		1	1	1
	TOTAL		8	1	9	1	
CURRICULAR							
3	NIVEL ACADÉMICO ADECUADO		1		1		
	EXPERIENCIA (3 AÑOS)		1		1		
	COMPETENCIAS		0.5		0.5		
	TOTAL		2.5		2.5		

En cuadro resumen se observa que las áreas más críticas encontradas son, el área de organización administrativa y de pensamiento estratégico, es de mencionar que son áreas de influencia externa, debido a que la gerencia es quien proporciona los manuales de procesos, de inducción, la visión, misión y objetivos de cada una de las áreas de la institución.

3.6.8 EVALUACION UTILIZANDO EL DIGRAMA CAUSA – EFECTO O ESPINA DE PESCADO³⁰

3.6.8.1 Percepción del derecho habiente con relación al servicio recibido en las Clínicas de Salud Empresarial del MAG-ISSS.

Figura No. 19
Percepción del derecho habiente respecto a los servicios de salud



Los usuarios de los servicios de las Clínicas de Salud Empresarial del ISSS-MAG., perciben inconformidad respecto a la atención en lo siguiente:

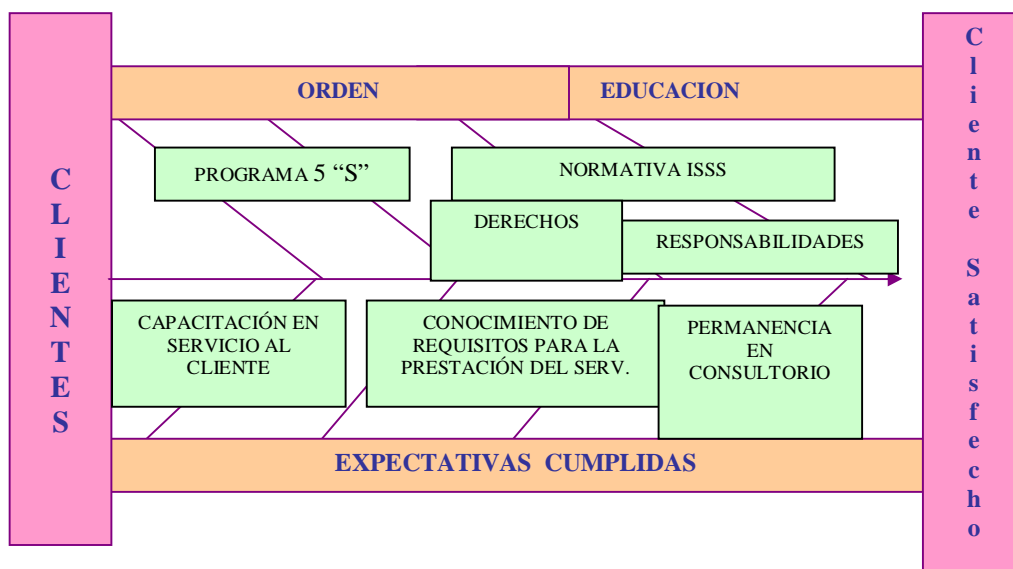
- 1) **Emergencias:** Existe limitante de insumos necesarios y en la mayoría de los casos el equipo para la atención de emergencias es obsoleto, también se constató el desconocimiento que existe por parte del derecho habiente respecto al nivel de atención en las Clínicas de Salud Empresarial ISSS-MAG y por ende de las emergencias que pueden ser solventadas en sus instalaciones.
- 2) **Disponibilidad:** los pacientes manifestaron que el médico tratante debe de estar disponible a cualquier hora que el derecho habiente lo considere necesario.
- 3) **Horario de atención de enfermería:** los pacientes consideran crítica la atención de emergencias, ya que el horario de atención de enfermería les causa dificultad producto que el espacio físico es inadecuado.

³⁰ Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad, Hitoshi Kume, Grupo Editorial Norma.

- 4) **Horarios de servicios de inyecciones:** los empleados ven con dificultad el horario de servicios prestados en las Clínicas de Salud Empresarial ISSS-MAG; ya que no se da seguimiento posterior a las consultas y los tiempos de espera son muy prolongados.
- 5) **Parte odontológica:** el horario de atención es solo de medio día, mostrándose insatisfacción en la atención debido al horario y al equipo odontológico, ya que este se encuentra en malas condiciones.
- 6) **Área de secretariado:** los derecho habientes manifiestan falta de amabilidad, cortesía y cooperación en la atención por parte del personal que los atiende en esa área.

3.6.8.2 Puntos de mejora

Figura No. 20
Puntos de mejora utilizando el Diagrama Causa- Efecto o Espina de Pescado



- 1) **Orden:** se percibe un desorden en el desarrollo de las actividades, con mayor énfasis en el área de enfermería y recepción. Este aspecto es un punto importante para la implementación del Programa de las 5 "S".
- 2) **Educación:** Se percibe desconocimiento de la normativa del Seguro Social y de las responsabilidades y derechos por parte del derecho habiente, por consiguiente habrá que implementar plan de capacitación de dicha normativa.
- 3) **Capacitación:** Se observa la necesidad de capacitar al personal de las áreas de servicio al cliente, y elaborar plan de educación continua, para los empleados de las clínicas.

CAPITULO IV

4. PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD PARA LOS SERVICIOS DE SALUD EMPRESARIAL (CASO PRÁCTICO CLINICAS DE SALUD EMPRESARIAL ISSS-MAG.)

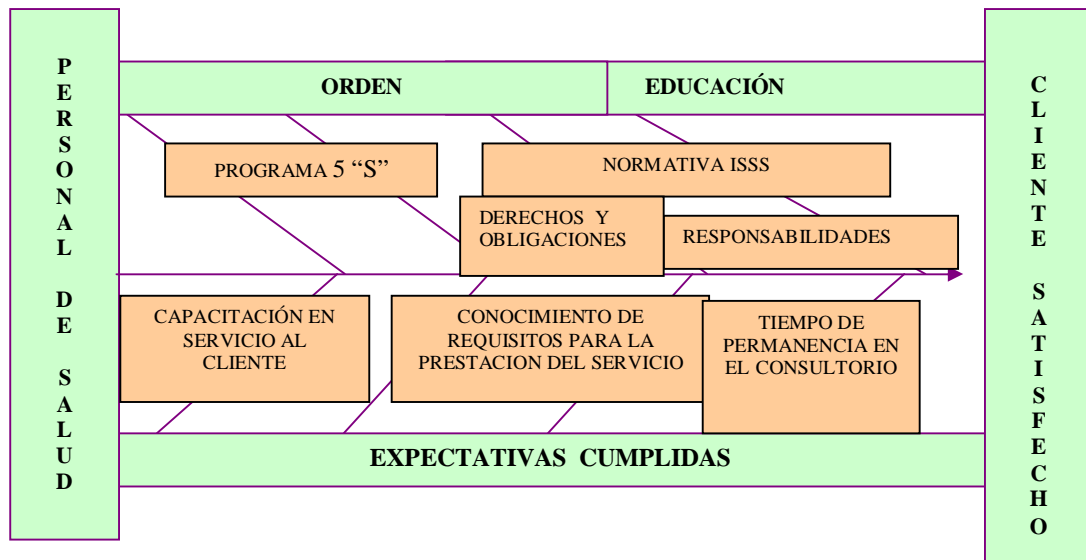
Para lograr una mejora en los servicios prestados en las Clínicas de Salud Empresarial del MAG- ISSS, se recomienda implementar un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001:2000 y así mismo implementar los conceptos fundamentales de la excelencia en la atención al usuario, un sistema de motivación al personal por los resultados obtenidos, ya sea salarial u de otro tipo de incentivo, la gerencia debe dar un apoyo constante al aprendizaje continuo.

Estos deberían ser implementados de manera escalonada, iniciando por los procesos críticos de mayor impacto en el usuario, si los hubiera.

Anteriormente se ha subrayado la importancia de que el equipo de la dirección asimile del mismo modo estos conceptos fundamentales y cómo su aplicación puede conducir a la excelencia, como parte del desarrollo de este entendimiento común y para proporcionar un catalizador para la acción, es de utilidad realizar una evaluación, utilizando el esquema siguiente:

4.1 Puntos de Mejora a implementar en las Clínicas de Salud Empresarial

Figura No. 21
Esquema Puntos de mejora bajo el Diagrama Causa-Efecto o Espina de pescado



4.2 Importancia de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Cuadro No. 21

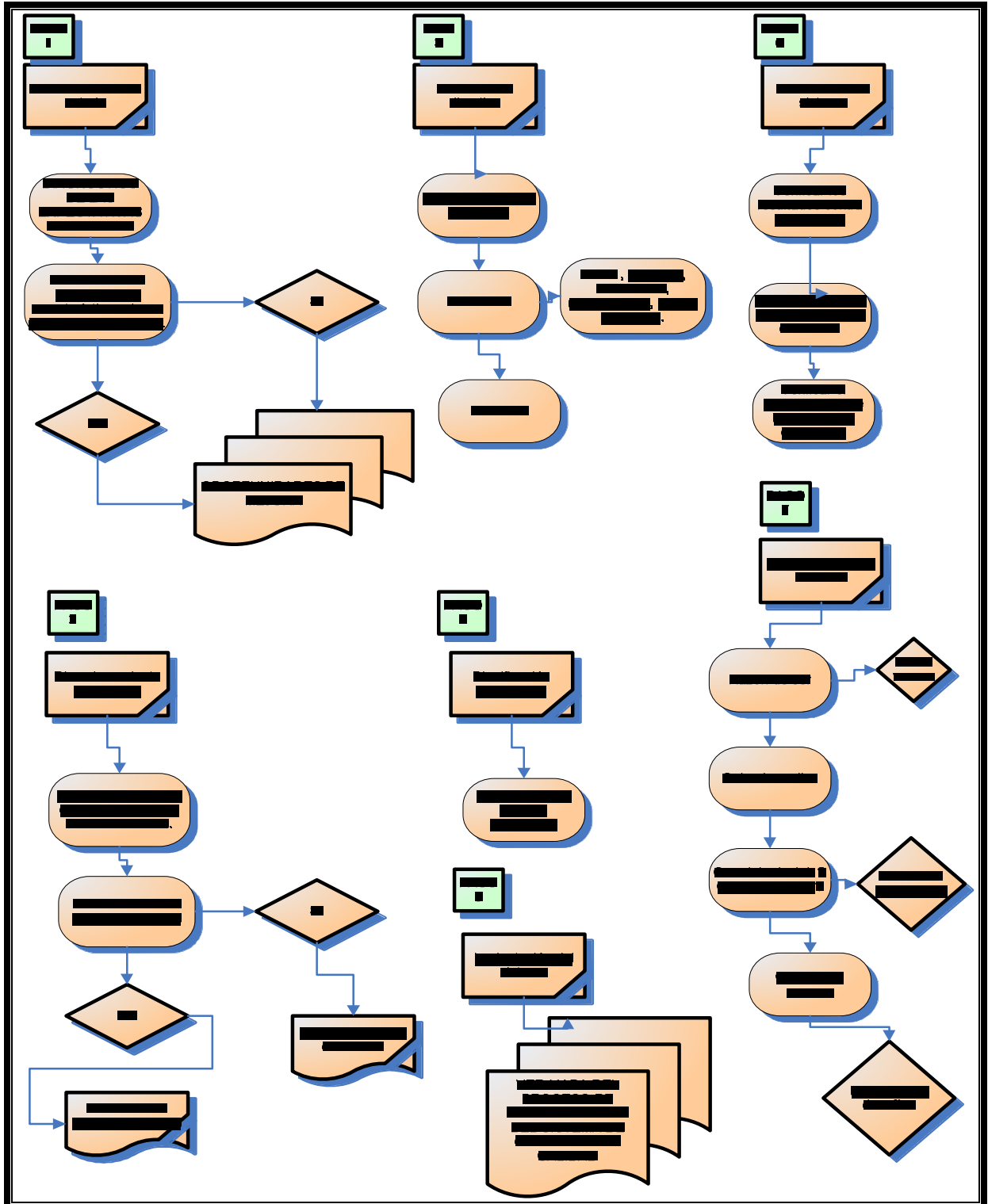
*Matriz de marco lógico sobre la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad*³¹

No.	Concepto Fundamental	Inicio	En marcha	Finalidad
1.	Orientación hacia los resultados.	Se identifican todos los grupos de interés relevantes.	Se evalúan las necesidades de los grupos de interés de manera estructurada.	Existen mecanismos transparentes para equilibrar las expectativas de los grupos de interés.
2.	Orientación al cliente.	Se evalúa la satisfacción del cliente.	Se ponen en relación los objetivos de los Sistemas de Salud Empresarial con las necesidades y expectativas del cliente. Se investigan cuestiones de fidelidad.	Se entienden, se miden y se actúa sobre los impulsores empresariales de las necesidades de satisfacción del cliente y cuestiones de fidelidad.
3.	Gestión por procesos y hechos	Se definen los procesos para alcanzar los resultados deseados en el desempeño de la gestión.	Se utilizan datos e información comparativos para establecer objetivos ambiciosos para lograr la satisfacción del cliente.	Se entiende y se utiliza plenamente la capacidad de los procesos para impulsar mejoras en el rendimiento de la gestión.
4.	Desarrollo e implicación de las personas claves en la consecución de los objetivos planificados.	Las personas aceptan la propiedad y la responsabilidad para resolver problemas y los diferentes momentos de verdad con el cliente.	Las personas son innovadoras y creativas a la hora de impulsar los objetivos de la organización logrando con ello la consecución de las metas planteadas.	Se faculta a las personas para actuar y compartir abiertamente conocimientos y experiencias que mejoren la gestión de la calidad.
5.	Aprendizaje, Innovación y Mejora Continua.	Se identifica y actúa sobre las oportunidades de mejora detectadas en las encuestas de satisfacción al cliente.	La Mejora Continua es un objetivo aceptado por todos los individuos que participan en las diferentes etapas de la prestación del servicio.	Se extienden e integran las innovaciones y mejoras de éxito para alcanzar una gestión de la calidad.
6.	Responsabilidad Social	Se comprenden y se cumplen los requisitos legales y normativos que establecen las leyes y normas institucionales.	Existe una implicación activa en la “Sociedad”.	Las expectativas de la sociedad se miden y se actúa sobre ellas para lograr aprovechar las oportunidades existentes.

³¹ El Sistema de Gestión de la Calidad, lo implementará el MAG, a través del depto. de Recursos Humanos.

4.3 Proceso lógico a seguir en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad para los Sistemas de Salud Empresarial ISSS-MAG.

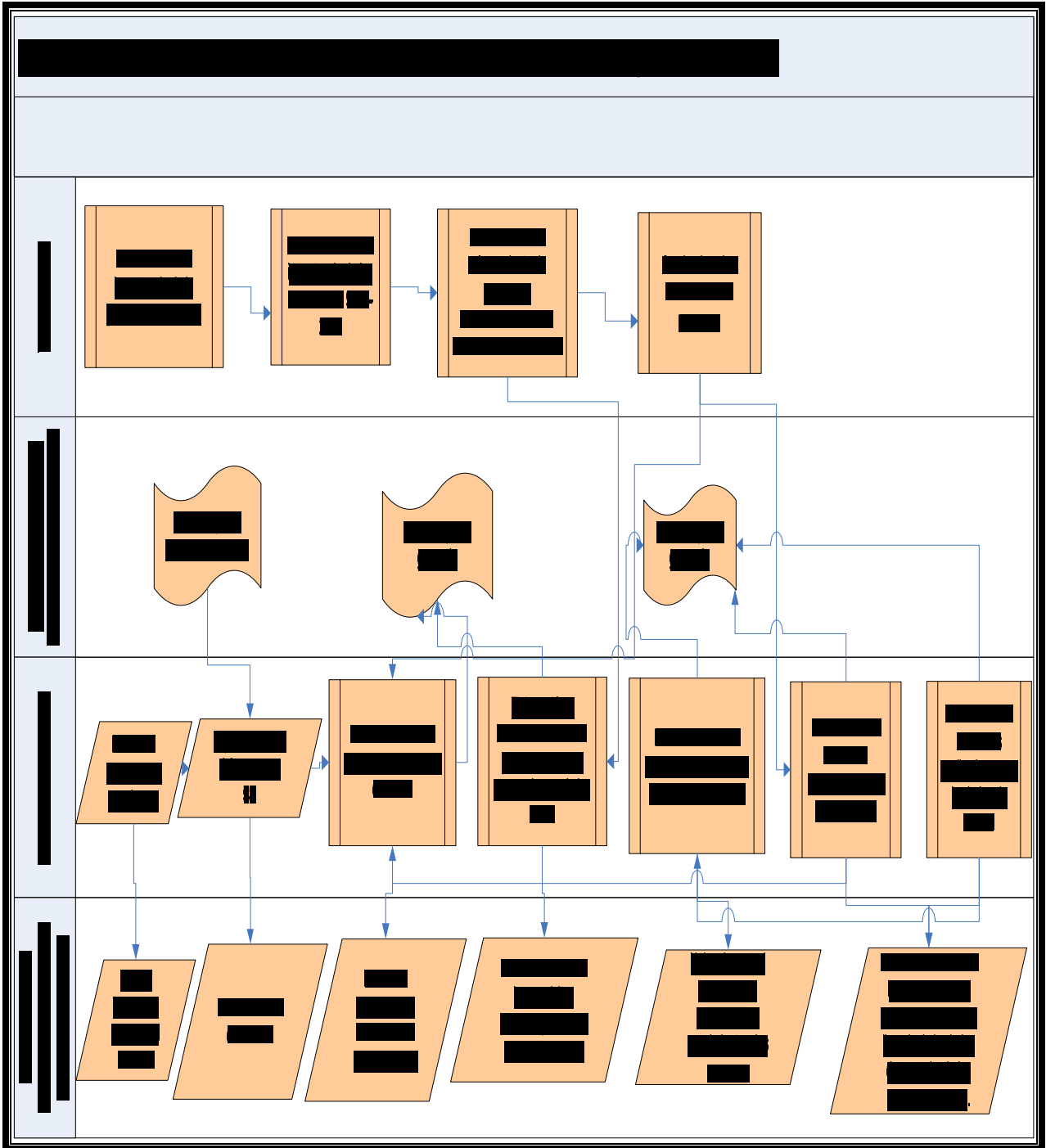
Figura No. 22
Proceso lógico de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad



4.4 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS CLINICAS DE SALUD EMPRESARIAL ISSS-MAG.

4.4.1 Mapa de actividades para la implementación:

Figura No. 23
Mapa de actividades



4.4.2 Desarrollo de la Propuesta del Sistema de Gestión de la Calidad.

A. Desarrollar seminario sobre importancia de la gestión de calidad.

Este seminario persigue fomentar una conciencia sobre la importancia de la Gestión de Calidad enfocada al cliente.

B. Capacitar al personal sobre elaboración de procesos.

Con esta actividad se persigue proporcionar las herramientas, capacidades y destrezas al personal encargado de elaborar los procesos.

C. Promover y reforzar los conceptos fundamentales hacia la excelencia en el servicio.

*Cuadro No. 22
Conceptos fundamentales hacia la excelencia en el servicio*

1. Orientación hacia los resultados.	5. Desarrollo e implicación de las personas.
2. Orientación al cliente.	6. Aprendizaje, Innovación y Mejora Continúa.
3. Liderazgo y coherencia en los objetivos.	7. Responsabilidad Social.
4. Gestión por procesos y hechos.	

1. Orientación hacia los resultados

La excelencia depende del equilibrio y la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la organización (las personas que trabajan en ella, los usuarios, proveedores y la sociedad en general, así como todos los que tienen intereses económicos en la organización).

Beneficios significativos:

- Añadir valor para todos los grupos de interés.
- Éxito sostenido a largo plazo.
- Relaciones mutuamente beneficiosas.
- Existencia de medidas relevantes, incluidas los indicadores más importantes, para todos los grupos de interés.

2. Orientación al cliente o usuario

El cliente es el juez principal de la calidad del producto y del servicio, así mismo es quien determina la fidelidad. El mejor modo de optimizar la fidelidad y retención del usuario es mediante una orientación clara hacia las necesidades de los usuarios actuales y potenciales.

Beneficios significativos:

- Incremento de la satisfacción del servicio prestado.
- Mejor comprensión de lo que aporta valor al usuario.
- Reducción al mínimo de los costes de un mal servicio.
- Éxito a largo plazo.

3. Liderazgo y coherencia en los objetivos

El comportamiento de los líderes de una organización suscita en ella claridad y unidad en los objetivos, así como un entorno que permite a la organización y las personas que la integran alcanzar la excelencia.

Beneficios significativos:

- Máximo nivel de compromiso y efectividad del personal.
- Clara sensación de liderazgo.
- Alineación y despliegue de todas las actividades de modo estructurado y sistemático.

4. Gestión por procesos y hechos

Las organizaciones actúan de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y gestionan de manera sistemática, y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adoptan a partir de información fiable, que incluye las percepciones de todos sus grupos de interés.

Beneficios significativos:

- Orientación hacia los resultados deseados.
- Optimización del empleo de las personas y de los recursos.
- Coherencia en los resultados y control de la variabilidad.
- Gestión basada en datos para establecer unos objetivos realistas y un liderazgo estratégico.

5. Desarrollo e implicación de las personas

El potencial de cada una de las personas de la organización se desarrolla en forma adecuada porque existen valores compartidos y una cultura de confianza y la aceptación de responsabilidades que fomentan la implicación de todos.

Beneficios significativos:

- Máxima participación, actitud positiva y motivación.
- Buena contratación y retención en la empresa.
- El conocimiento se comparte de manera eficaz.
- Oportunidad para las personas de aprender y desarrollar nuevas capacidades.

6. Aprendizaje, Innovación y Mejora continua

Las organizaciones alcanzan su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten su conocimiento dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continua.

Beneficios significativos:

- Agilidad de la organización.
- Reducción de costes.
- Identificación de oportunidades.
- Optimización del rendimiento.
- Actividades de mejora, basadas en la prevención, en el trabajo diario de todas las personas de la organización.

7. Responsabilidad Social

El mejor modo de servir a los intereses a largo plazo de la organización y de las personas que la integran es adoptar un enfoque ético, superando las expectativas y la normativa de la comunidad en su conjunto.

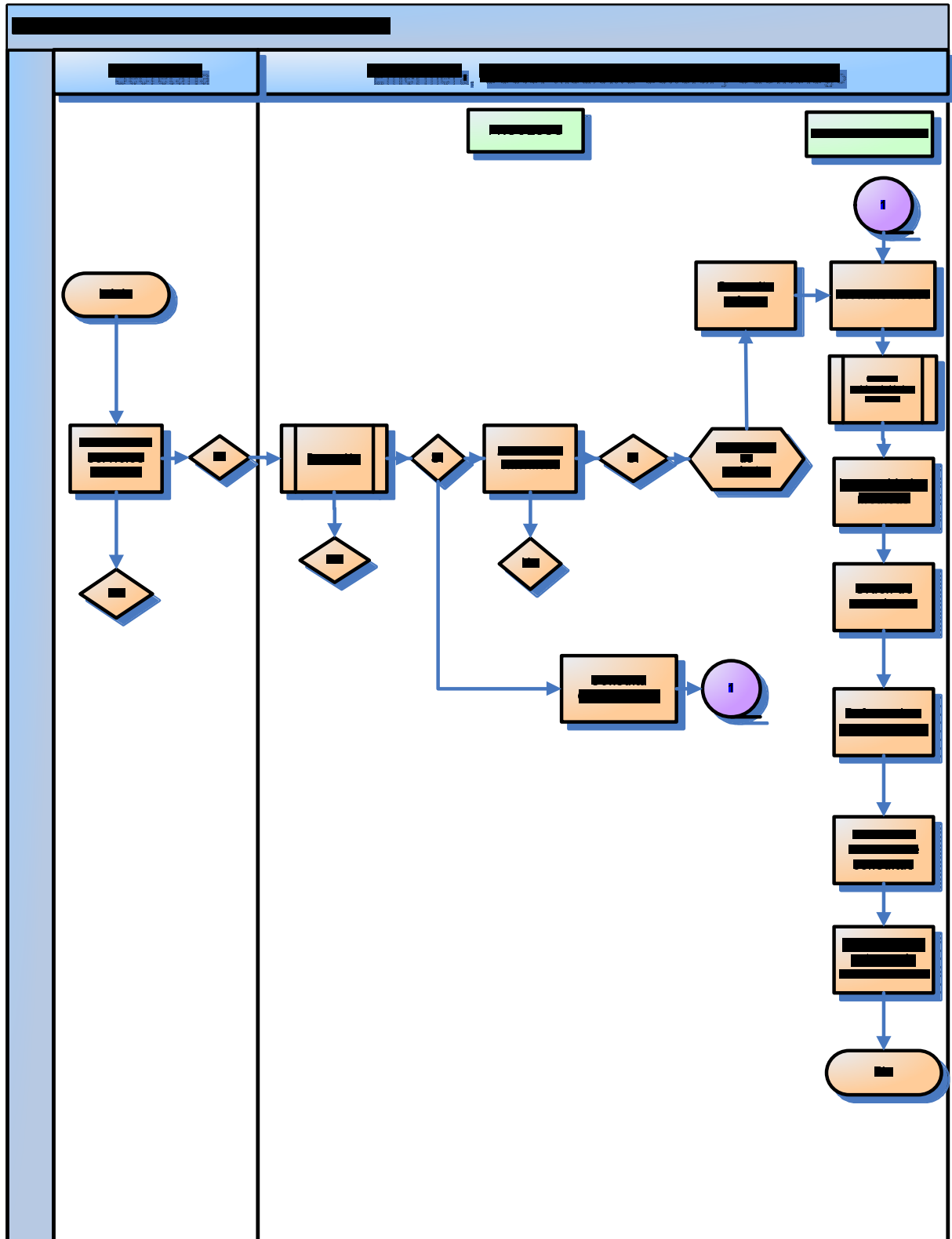
Beneficios significativos:

- Aumento de la credibilidad, rendimiento y valor de la organización.
- Conocimiento del público, seguridad y confianza.

- D. Elaborar Estructura Organizacional (Organigrama de la Clínica ISSS-MAG).**
(Ver anexo en 4.7 “Propuesta de Manual de Calidad”)
- E. Elaborar la Misión, Visión y Valores de la Clínica ISSS-MAG.**
(Ver en 4.7 “Propuesta de Manual de Calidad“)
- F. Elaborar Política de Calidad**
(Ver en 4.7 “Propuesta de Manual de Calidad“)
- G. Elaborar Propuesta de Manual de Calidad**
(Ver en 4.7“Propuesta de Manual de Calidad“)
- H. Propuesta de implementación del Programa 5“S”, tomando de base la situación encontrada en las Clínicas de Salud Empresarial ISSS-MAG.** (Ver Anexo No. 3)
Etapa 1 (Documentar el antes de la implementación)
Etapa 2 (Presentación del antes para sensibilizar al personal)
Etapa 3 (Documentar el después)
Etapa 4 (Seleccionar las herramientas de seguimiento al sistema)
- I. Elaboración de procesos por cada área de trabajo.**
Desarrollar hoja de procesos utilizada en el estudio, (Ver anexo No.7)
- J. Entregar a revisión los procesos para su aprobación.**
Esta actividad debe realizarse si existe dependencia de una jefatura o dirección, debido a que deben oficializarse los procesos elaborados.
- K. Elaboración / Actualización de los perfiles de puesto.** (Ver Anexo No. 10)
Solicitar apoyo del área de recursos humanos.
- L. Entregar a revisión las actualizaciones para su aprobación.**
En el caso de ser necesario para la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad
- M. Elaboración de hojas de control de los Procesos de las Clínicas de Salud Empresarial ISSS-MAG.**
Detectar fallas y puntos de mejora del Sistema de Gestión de Calidad. (Ver anexo No.7)
- O. Elaboración de Manuales explicativos para los procesos.**
Tener escrito, claro y sencillo el como se desarrolla cada actividad.
- P. Definir el tiempo de implementación del Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a las limitantes de cada Sistema de Salud.**
- Q. Definir la periodicidad de la verificación del funcionamiento y actualización del Sistema de Gestión de la Calidad.**

4.4.3 Mapa de Procesos y Procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad ISSS-MAG.

Figura No. 24
Mapa de Procesos y Procedimientos.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL – MAECE

4.4.4 Plan Operativo y Proyección de la Inversión a realizar en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad ISSS-MAG.

Figura No. 25
“Plan Operativo y Proyección de Inversión”

PLAN OPERATIVO Y PROYECCION DE LA INVERSION A REALIZAR EN LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD ISSS-MAG.																																
FASES	Actividades a desarrollar	Responsables - Meses de ejecución	PROYECCION DE LA INVERSION US\$	Meses del año 2008												Meses del año 2009																
				3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	6	7	8
	Plan Operativo																															
Fase 1.	Diagnóstico		2,200.00																													
1.2	Diagnóstico de los prestadores del servicio	Asesor empresarial		■	■																											
1.3	Diagnóstico de los usuarios del servicio	Asesor empresarial			■	■																										
1.4	Diagnóstico del área de trabajo	Asesor empresarial					■	■																								
Fase 2.	Sensibilización		1,800.00																													
2.1	Seminario Importancia de la Gestión de la calidad	Asesor empresarial						■																								
2.3	Seminario sobre elaboración de procesos	Asesor empresarial							■																							
2.4	Seminario sobre conceptos fundamentales en la excelencia del servicio.	Asesor empresarial								■																						
2.5	Imprevistos										■																					
Fase 3.	Actualización de la estructura organizacional	Asesor empresarial	6,000.00																													
3.1	Levantamiento del organigrama de la Clínica de Salud Empresarial	Asesor empresarial																														
3.2	Elaboración de la Misión de la clínica	Asesor empresarial																														
3.3	Elaboración de la visión de la clínica	Asesor empresarial																														
3.4	Elaboración de los valores de la Clínica de Salud Empresarial	Asesor empresarial																														
3.5	Elaboración del Manual de la calidad de la clínica	Asesor empresarial																														
3.6	Elaboración de los procesos	Asesor empresarial y empleados																														
3.7	Elaboración de los procedimientos	Asesor empresarial y empleados																														
3.8	Elaboración de las hojas de encuestas	Asesor empresarial																														
3.9	Elaboración de los manuales explicativos	Asesor empresarial																														
4	Elaboración de los perfiles de puestos	Asesor empresarial																														
4.1	Elaboración de las descripciones de puestos	Asesor empresarial																														
4.2	Autorización de los documentos elaborados	Asesor empresarial																														
4.3	Implementación del programa de las " 5 S"	Asesor empresarial																														
4.4	Verificación de los puntos de control del Sistema de Gestión de la Calidad	Asesor empresarial y empleados																														
4.5	Identificación de puntos de mejora	Asesor empresarial y empleados																														
4.6	Imprevistos																															
TOTAL....			10,000.00																													

HECHO POR _____

REVISADO POR _____

AUTORIZADO POR _____

4.5 Elementos de análisis para establecer los Indicadores de Gestión de Calidad en las Clínicas de Salud Empresarial ISSS-MAG³²

Cuadro No.23

Elemento de análisis para establecer los Indicadores de Gestión de la Calidad

ENTRADAS: (INICIO DEL PROCESO)

DESEMPEÑO:






ESTRUCTURACIO:

PROCESOS:

FUNCIONES:

SALIDAS:

CLIENTES:

-  **FUNCIONES:** La función del área es en resumen la razón de ser. Es el fundamento y constituye la guía primordial para comprender el papel del área en la gestión global de la organización.
-  **PROCESOS:** Muestran la manera como el área transforma las entradas en salidas, los puntos de contacto con los usuarios, la interacción entre los elementos o sub- componentes del área.
-  **ESTRUCTURACION:** Más que el organigrama del área, presenta la forma como están alineados los elementos que la componen para operar.
-  **DESEMPEÑO:** Es la relación que existe entre lo que entrega el área, con lo que produce y lo que se espera que entregue.
-  **CLIENTES O USUARIOS:** Las salidas o productos del área son un buen servicio para un usuario interno o externo, ya que los usuarios tienen necesidades y expectativas variadas respecto a lo que reciben del área.

³² Ver Anexo No. 6 “Documentos de Procedimientos”

Cuadro No. 24

Indicadores de Gestión de Calidad

Nombre	Formula	Indicador	Objetivo
Llamadas Informativas	<p><i>Fórmula:</i> N° de llamadas informativas x 100 / N° total de llamadas registradas</p>	<p>Mide la cantidad relativa de llamadas que suponen algún tipo de demanda de atención sanitaria en relación con un problema de salud, sea cual fuere la solución final que se le dé en un período de tiempo determinado.</p>	<p>Permite conocer la carga de trabajo no asistencial del Centro de Salud destinado a proporcionar información relacionada con los servicios sanitarios proporcionado a los usuarios por parte de los operadores.</p>
Volumen mensual de pacientes.	<p><i>Fórmula:</i> N° de pacientes atendidos en período T./N° días del período/ (Población censada en el área de cobertura / 1,000)</p> <p>Se expresa en forma de ratio por cada agregado de 1.000 habitantes (Número de consultas/1,000 habitantes/día)</p>	<p>Mide el número promedio de pacientes que consultan cada mes en un Centro de Salud en relación con la población bajo cobertura. Se define como población cubierta la del censo de planilla en el área geográfica de cobertura asignada al centro.</p>	<p>Permite identificar zonas o centros con mayor o menor demanda con relación a otros y establecer comparaciones entre ellos o con un estándar. En caso de desviaciones significativas facilita la investigación de factores causales (por ejemplo, carencias de recursos, déficit informativo, adhesión a un servicio). Al suprimir el sesgo de la estacionalidad, es útil para planificar la gestión y los recursos asistenciales. En combinación con otros indicadores.</p>
Usuarios solicitantes del servicio en salud	<p>No. de llamadas telefónicas recibidas/ No. de pacientes atendidos.</p>	<p>Calcula la relación entre llamadas atendidas vrs. El volumen total de pacientes atendidos en un mes.</p>	<p>Conocer el porcentaje de usuarios que solicitan este servicio.</p>
Recetas efectivas	<p>No. de recetas prescritas / No. de recetas totales despachadas</p>	<p>Calcula el número de recetas que no son despachadas por el ISSS.</p>	<p>Cuantificar la cantidad de recetas no despachadas, con lo cual se puede dar seguimiento a las causas que ocasionan esta situación.</p>

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL – MAECE

<i>Nombre</i>	<i>Formula</i>	<i>Indicador</i>	<i>Objetivo</i>
Exámenes de laboratorio no realizados.	No. De exámenes de lab. indicados / No. de exámenes de lab. recibidos	Calcula el número de exámenes de laboratorio que no son realizados.	Cuantificar el número de exámenes no realizados y determinar de quien depende la no realización de los exámenes.
Volumen de referencias.	No. de pacientes atendidos /No. de pacientes referidos.	Calcula la cantidad de referencias a segundo o primer nivel de atención en salud, generadas en la clínica.	Cuantificar la relación entre el volumen de pacientes y la cantidad de pacientes referidos.
Incapacidades generadas	No. de pacientes atendidos/No. de incapacidades generadas.	Calcula la cantidad de incapacidades generadas en relación a la cantidad de pacientes atendidos	Determinar la relación de tiempo perdidos con relación al número de incapacidades generadas.
Ausentismo laboral por problemas de salud.	No. de incapacidades generadas/ No. de días incapacidad.	Calcula la cantidad de incapacidades contra los días totales de incapacidad.	Cuantificar los días laborales perdidos producto de incapacidad medica.
Relación asistencia quejas.	No. de pacientes atendidos/ No. de quejas recibidas.	Cuantifica el total de quejas recibidas en relación a los pacientes atendidos	Establecer un indicador en base a la relación al volumen de pacientes y quejas atendidas.
Relación salud enfermedad empresarial	Total poblacional atendido/ No. de pacientes atendidos.	Cuantifica el número de pacientes que solicitan servicios de salud.	Estimar el número promedio de la población que consulta en la clínica empresarial.
Tiempo de respuesta en la prestación del servicio.	<p>Fórmula: (Hora contacto sanitario-Hora llegada paciente) / N° de asistencias incluidas</p> <p>El tiempo resultante de esta fórmula se expresará en minutos y segundos.</p>	<p>Cuando un enfermo acuda a cualquier establecimiento demandando asistencia urgente, se anotará en el registro de urgencias: la hora de llegada al centro, al momento en que se toma el primer contacto personal con algún sanitario (médico o enfermero) así como el tiempo transcurrido expresado en minutos y segundos.</p> <p>Criterios de exclusión de casos para el cálculo del indicador:</p> <p>Asistencias programadas - anuladas (-) realizadas en las que no hay constancia de la hora de llegada del paciente al centro, por causa justificada documentalmente.</p>	<p>Conocer el tiempo transcurrido desde la hora de llegada del enfermo al establecimiento, hasta que realiza el primer contacto personal con el médico o el enfermero. Se utilizará el tiempo promedio de los casos incluidos para el cálculo del indicador</p>

4.6 ELABORACIÓN DE PROCESOS DE ATENCIÓN AL USUARIO³³.

4.6.1 Proceso de recepción de cita vía telefónica.

Se debe elaborar según evaluación de los usuarios del servicio, utilizando el modelo propuesto ver anexos.

4.6.2 Proceso de recepción de cita persona a persona.

Se debe elaborar según diagnóstico de los usuarios del servicio.

4.6.3 Encuesta de Satisfacción al Usuario.

Medir el impacto y la aceptación de parte de los usuarios de las medidas adoptadas para mejorar el Sistema, al inicio servirá el elaborado por el grupo de estudio, luego debe irse enriqueciendo con los datos del buzón de sugerencias.

³³ Ver formulario en Anexo No. 7

4.7 PROPUESTA DE MANUAL DE CALIDAD PARA SER APLICADO AL SISTEMA DE SALUD EMPRESARIAL ISSS-MAG³⁴.

	Ministerio de Agricultura y Ganadería Oficina General de Administración División de Recursos Humanos “Manual de Calidad”	Sección 1
		Fecha de Emisión
		Fecha de Aprobación

“ÍNDICE DEL MANUAL DE CALIDAD”

SECCION	APARTADO DE LA NORMA ISO 9001:2000	TITULO	Pág. No.
1		Índice del Manual de Calidad	
2		Presentación Institucional	1
3		Política y Objetivos de Calidad	11
4	4	Sistema de Gestión de Calidad	12
	4.1	Requisitos Generales	12
	4.2	Requisitos de la Documentación	13
	4.2.1	Generalidades	13
	4.2.2	Manual de Calidad	13
	4.2.3	Control de Documentos	13
	4.2.4	Control de Registros	14
5	5	Responsabilidad de la Dirección	15
	5.1	Compromiso de la Dirección	15
	5.2	Enfoque del cliente	15
	5.3	Política de Calidad	15
	5.4	Planificación	15
	5.4.1	Objetivos de la Calidad	15
	5.4.2	Planificación del sistema de gestión de calidad	15
	5.5	Responsabilidad, Autoridad y comunicación	16
	5.5.1	Responsabilidad, Autoridad y Comunicación	16
	5.5.2	Representante de la Dirección	16
	5.5.3	Comunicación Interna.	16

³⁴ Propuesta para mejorar los Procesos Administrativos Académicos Estratégicos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador en base a Normas de Calidad Internacional ISO 9001:2000.


UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL- MAECE

	Ministerio de Agricultura y Ganadería Oficina General de Administración División de Recursos Humanos “Manual de Calidad”	Sección 1
		Fecha de Emisión
		Fecha de Aprobación

“ÍNDICE DEL MANUAL DE CALIDAD”

SECCION	APARTADO DE LA NORMA ISO 9001:2000	TITULO	Pág. No.
			16
5	5.6	Revisión por la Dirección	16
	5.6.1	Generalidades	17
	5.6.2	Información para la Revisión	17
	5.6.3	Revisión de la Investigación	18
6	6	Gestión de los Recursos	18
	6.1	Provisión de los Recursos	18
	6.2.1	Recursos humanos	18
	6.2.2	Competencia, toma de conciencia y formación	18
	6.3	Infraestructura	19
	6.4	Ambiente de trabajo	19
7	7	Presentación del Servicio	20
	7.1	Planificación de la realización del servicio	20
	7.2	Procesos relacionados con el cliente	21
	7.2.1	Determinación de los requisitos del servicio	21
	7.2.2	Revisión de los requisitos del servicio	21
	7.2.3	Comunicación con el cliente	22
	7.3	Diseño y desarrollo	22
	7.3.1	Planificación del diseño y desarrollo	22
	7.3.2	Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	22
	7.3.3	Resultados del diseño y desarrollo	23
	7.3.4	Revisión del diseño y desarrollo	23
	7.3.5	Verificación del diseño y desarrollo	23
	7.3.6	Validación del diseño y desarrollo	23
	7.3.7	Control de los cambios del diseño y desarrollo	23

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL- MAECE

	Ministerio de Agricultura y Ganadería Oficina General de Administración División de Recursos Humanos “Manual de Calidad”	Sección 1
		Fecha de Emisión
		Fecha de Aprobación

“INDICE DEL MANUAL DE CALIDAD”

SECCION	APARTADO DE LA NORMA ISO 9001:2000	TITULO	Pág. No.
7	7.4	Prestación del servicio	24
	7.4.1	Control de la prestación del servicio	24
	7.4.2	Validación de los procesos de prestación del servicio	24
	7.4.3	Identificación y trazabilidad	24
	7.4.4	Prestación del servicio	24
8	8	Medición, análisis y mejora	25
	8.1	Generalidades	25
	8.2	Seguimiento y medición	26
	8.2.1	Satisfacción del cliente	26
	8.2.2	Auditoría interna	26
8	8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos	27
	8.2.4	Seguimiento y medición del producto	27
	8.3	Control del servicio no conforme	27
	8.4	Análisis de datos	27
	8.5	Mejora	28
	8.5.1	Acción correctiva	28
	8.5.2	Acción preventiva	28

	Ministerio de Agricultura y Ganadería Oficina General de Administración División de Recursos Humanos “Manual de Calidad”	Sección 2
		Fecha de Emisión
		Fecha de Aprobación

PRESENTACION INSTITUCIONAL

La misión fundamental del MAG es facilitar y dinamizar el desarrollo sostenible de las actividades agropecuarias, forestales, pesqueras y el de su medio rural, con el propósito estratégico de convertirlas en actividades productivas rentables, competitivas y sostenibles, manteniendo un papel de árbitro de las actividades del sector privado y de las actividades que le comprometen al bienestar de la sociedad.

Para cumplir con su misión, el MAG, está organizado en 17 divisiones que realizan una serie de funciones y que se agrupan en cinco niveles, conformado por el Ministro y Viceministro; nivel asesor, conformado por cuatro oficinas de asesoría; nivel de apoyo por cinco oficinas; nivel operativo centralizado e integrado por cuatro direcciones generales y un departamento y nivel operativo descentralizado conformado por cuatro instituciones autónomas.


ESTRUCTURA DE FUNCIONAMIENTO DEL MAG.

Oficina de Dirección Estratégica

- Formular propuestas de política sectorial en coordinación con las unidades técnicas del Ministro.
- Participar en el proceso de seguimiento a la integración agrícola regional y en las negociaciones comerciales internacionales referidas a productos agropecuarios, forestales y pesqueros.
- Asesorar sobre la elaboración de los planes, programas y proyectos.
- Realizar las gestiones con la cooperación externa.
- Asesorar y coordinar para que las políticas, planes y proyectos; del MAG contemplen la dimensión ambiental.

Oficina de Asesoría Jurídica

- Efectuar análisis permanentes sobre la legislación agraria y proponer las reformas pertinentes.
- Dirigir en el aspecto jurídico, la elaboración de proyectos de leyes, reglamentos u otros instrumentos legales del sector agropecuario.

	Ministerio de Agricultura y Ganadería Oficina General de Administración División de Recursos Humanos “Manual de Calidad”	Sección 2
		Fecha de Emisión
		Fecha de Aprobación

Oficina de Auditoria Interna

- Programar y desarrollar procesos de auditoria para la verificación permanente y selectiva de las operaciones, procedimientos aplicados y sistemas de registros y control a cargo de las dependencias del Ministerio.
- Comprobar que los bienes patrimoniales del Ministerio se encuentren debidamente controlados y que los mismos sean utilizados exclusivamente en actividades de carácter oficial.

Oficina de Política Agraria

- Elaboración, ejecución y seguimiento a opciones de política agraria en concordancia con la política gubernamental.

NIVEL DE APOYO

En el nivel de apoyo se incluyen las unidades responsables de proporcionar los recursos y servicios administrativos necesarios para que las oficinas de los diferentes niveles cumplan con sus metas y objetivos; el cual está integrado por:

Oficina Coordinadora de Proyecto

La cual tiene las funciones de:

- Realiza seguimiento y evaluación a operaciones técnicas de los proyectos en coordinación con las unidades ejecutoras y hacer las recomendaciones pertinentes para dar fiel cumplimiento a metas y objetivos propuestos.
- Asesorar a las unidades ejecutoras de informes periódicos de proyectos en ejecución y canalizarlos a los organismos cooperantes, tal como lo prescriben los convenios e instrumentos administrativos.

	Ministerio de Agricultura y Ganadería Oficina General de Administración División de Recursos Humanos “Manual de Calidad”	Sección 2
		Fecha de Emisión
		Fecha de Aprobación

Oficina Financiera Institucional

- Difundir y supervisar el cumplimiento de las políticas normativas referentes al SAFI, en las entidades y organismos que conforman el MAG.
- Asesorar a las entidades en la aplicación de las normas y procedimientos que emita el órgano rector SAFI.
- Cumplir con las demás responsabilidades que establece la ley Orgánica de Administración Financiera del Estado y su Reglamento, así como las que se establezcan en las normas técnicas que emita el Ministerio de Hacienda por medio de la Dirección General de los Subsistemas de presupuesto, tesorería, Crédito Público y Contabilidad Gubernamental.

Oficina General Administrativa:

- Administrar los recursos humanos, materiales y financieros del MAG.
- Realizar el aprovisionamiento y suministro de los bienes y servicios para las distintas unidades del MAG.
- Proporcionar el apoyo logístico necesario para el adecuado funcionamiento del Ministerio.

Oficina de Comunicaciones:

- Asistir al despacho Ministerial y apoyar a las distintas unidades organizativas del Ministerio en la planificación y ejecución de actividades de información, promoción, divulgación y de relaciones públicas necesarias para el cumplimiento de sus funciones.

Oficina de Adquisiciones y Contrataciones

- Gestionar las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios del Ministerio en la planificación, conforme la ley de Adquisiciones y contrataciones de la Administración Pública y sus reformas.
- Coordinar con la Oficina Financiera Institucional, la programación anual de las compras, las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios.
- Administrar el banco de datos Institucional de ofertas y contratistas.

	Ministerio de Agricultura y Ganadería Oficina General de Administración División de Recursos Humanos “Manual de Calidad”	Sección 2
		Fecha de Emisión
		Fecha de Aprobación

B. Nivel Operativo Centralizado:

Los niveles operativos están integrados por las unidades que proporcionan los servicios a la población, correspondiendo dichas funciones a:

Dirección General de Economía Agropecuaria:

- Generar y difundir información estadística confiable y oportuna relativa a la producción y comercialización de los principales productos generados por el agro nacional.
- Recopilar y difundir información relativa al comercio internacional de los productos más relevantes en el mercado nacional.
- Administrar un sistema informativo que permita orientar las decisiones sobre producción y comercialización de los productos agropecuarios del país.

Dirección General de Sanidad Vegetal y Animal:

- Prevenir la introducción al país de plagas y enfermedades que constituyan peligro para la agricultura, pesca y la ganadería.
- Identificar y diagnosticar los principales problemas fitozoosanitarios que afectan a la agricultura y la ganadería, así como realizar estudios de reconocimiento.
- Diseñar y ejecutar programas fitozoosanitarios para prevenir, controlar y erradicar plagas y enfermedades que afectan a las especies vegetales y animales útiles.
- Controlar la calidad de la producción, comercialización, manejo y uso de los productos utilizados en la agricultura y la ganadería que constituyen riesgo para salud de los animales y vegetales, así como en la salud humana y medio ambiente.

	Ministerio de Agricultura y Ganadería Oficina General de Administración División de Recursos Humanos “Manual de Calidad”	Sección 2
		Fecha de Emisión
		Fecha de Aprobación

Pág. 5

Dirección General de Recursos Naturales Renovables:

- Velar por el cumplimiento del marco legal y ejecución de políticas que regulen y orienten la conservación y desarrollo de los recursos naturales renovables.
- Diseñar e implementar programas y proyectos que contribuyan al desarrollo sustentable de los recursos naturales renovables y que permitan la rehabilitación, ordenamiento y manejo integral de las cuencas hidrográficas del país.
- Delimitar y conservar las áreas protegidas seleccionadas, para garantizar la permanencia y conservación de la diversidad.
- Orientar la tecnología del riego y drenaje que permita la utilización óptima de los recursos agua.

Dirección General de Desarrollo Pesquero:

- Normar, regular y controlar el aprovechamiento de los recursos hidrobiológicos tanto marinos como continentales en todas las fases del proceso productivo.
- Desarrollar la investigación pesquera, biológica y oceanográfica en especies de valor comercial de ambientes marinos y continentales, a fin de orientar la diversificación de la producción, la protección y el aprovechamiento racional y sostenido de los recursos.
- Promover la transferencia de tecnología y la capacitación en todas las etapas de la actividad pesquera y la acuicultura y fomentar la organización de los pescadores artesanales.

	Ministerio de Agricultura y Ganadería Oficina General de Administración División de Recursos Humanos “Manual de Calidad”	Sección 2
		Fecha de Emisión
		Fecha de Aprobación

NIVEL OPERATIVO DESCENTRALIZADO

El Nivel Operativo Descentralizado está integrado por las diversas unidades que proporcionan a los productores ciertos servicios estratégicos básicos de apoyo a la producción, tales como: Seguridad jurídica en la tenencia de las tierras, crédito agro productivo, educación agropecuaria e innovación tecnológica. El manejo de los recursos financieros por parte de estas unidades se realiza con cierta autonomía respecto a las unidades centrales del MAG. Entre las unidades descentralizadas se encuentran:

Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria

- Transferir tierras expropiadas por decreto de ley de antiguos propietarios a nuevos beneficiarios.
- Transferencia de tierras de las cooperativas a los socios.
- Escrituración e inscripción de tierras en el registro de la propiedad, ya sea de cooperativas o propietarios individuales.
- Cobro de la deuda agraria de los beneficiarios del ISTA.
- Transferencia de los excedentes de las 245 hectáreas.

Banco de Fomento Agropecuario

- Crear, fomentar y mantener facilidades financieras y servicios conexos necesarios para contribuir al fomento agrícola.
- Servir de agente financiero de los organismos encargados de desarrollar programas de bienestar rural, para lo cual suscribirá convenios que fueron necesarios con los encargados de administrar dichos programas.

	Ministerio de Agricultura y Ganadería Oficina General de Administración División de Recursos Humanos “Manual de Calidad”	Sección 2
		Fecha de Emisión
		Fecha de Aprobación

Pág. 7

Escuela Nacional de Agricultura

- Formar profesionales y técnicos en las ciencias agropecuarias para la dirección de labores relacionadas con dicha disciplina en el marco de la enseñanza o extensión, dentro de la empresa pública o privada.
- Promover actividades de investigación científica y técnicas sobre las ciencias agropecuarias, zootécnicas y diversas disciplinas complementarias.
- Transmitir y aplicar los conocimientos de dicha investigaciones para el desarrollo integral del agro nacional.

Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal

- Generar, validar y transferir las tecnologías agropecuarias y forestales para productos de consumo interno, exportación y agroindustria, acordes a las demandas de productores en zonas agroecológicas específicas, considerando a la familia rural como elemento central en este proceso.
- Fomentar la capacitación y actualización científica y tecnológica de su personal y de los productores agropecuarios y forestales.
- Divulgar los logros y resultados de la investigación generada en el país o introducida con el fin de facilitar la adopción de las tecnologías apropiadas.

	Ministerio de Agricultura y Ganadería Oficina General de Administración División de Recursos Humanos “Manual de Calidad”	Sección 2
		Fecha de Emisión
		Fecha de Aprobación

Pág. 8

Nuestro grupo de investigación, como parte del compromiso con la calidad propone al Ministerio de Agricultura y Ganadería e Instituto Salvadoreño del Seguro Social en respuesta a las principales interrogantes y compromisos con sus clientes la formulación de su Visión, Misión, Política y Objetivos de la Calidad, los cuales han sido propuestos en el presente manual.

Visión

La principal función de la visión es, transmitir lo que las personas dentro de la Institución, se imaginan que es posible para ellas.

La Visión del Sistema de Salud Empresarial ISSS-MAG es la siguiente:

“Ser una clínica de salud empresarial reconocida a nivel nacional e interinstitucional por la alta calidad en la prestación de los servicios de salud empresarial, y por el impulso a la investigación aplicada a las patologías ocupacionales y la ampliación de la proyección social mediante la salud ocupacional”

Misión

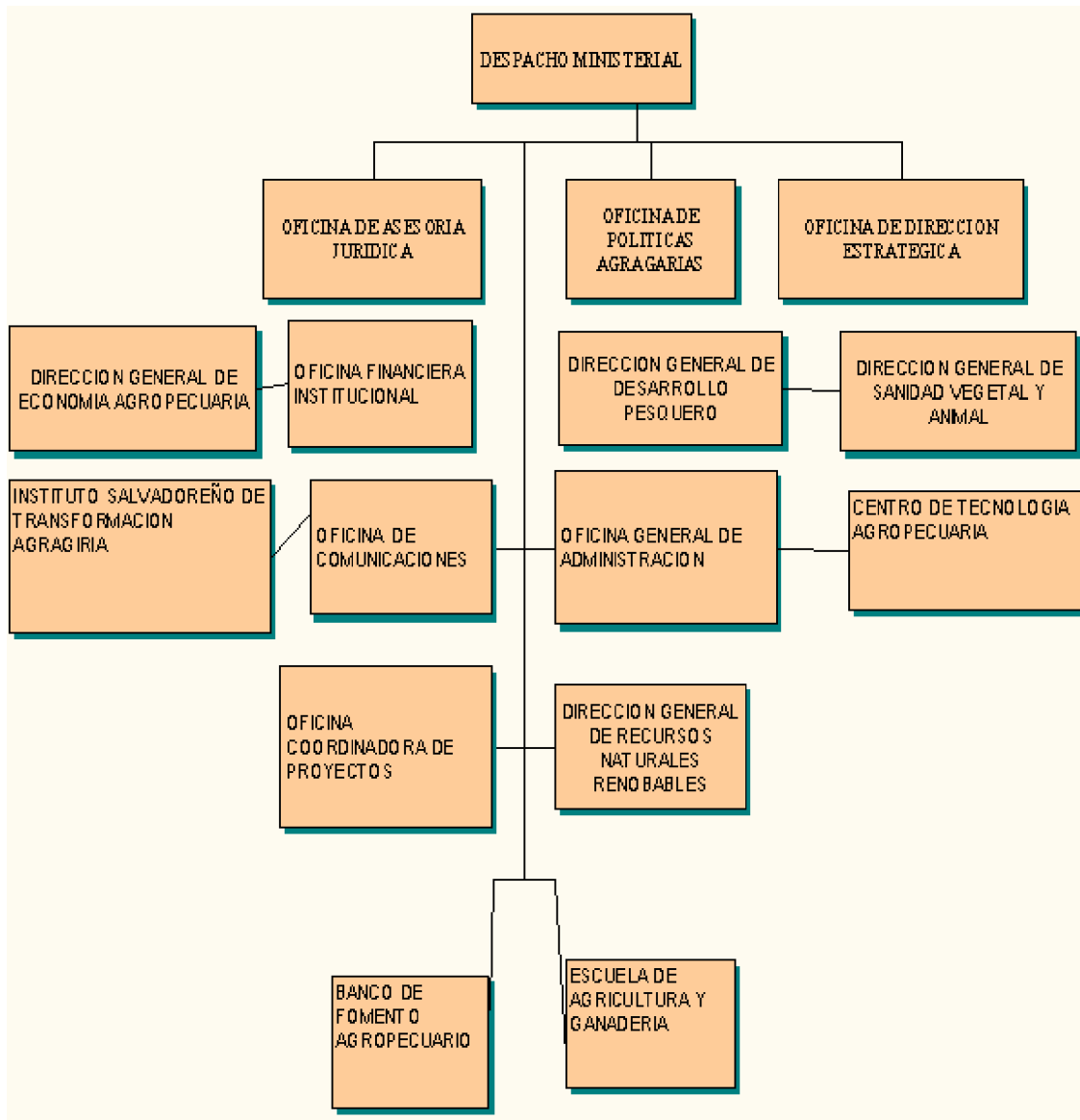
Esta es un compromiso público que identifica a la dirección del servicio de salud empresarial y que le sirve de guía para dar a conocer a la población que labora en el Ministerio de Agricultura y Ganadería sus fundamentos y prioridades.

La Misión del Sistema de Salud Empresarial ISSS-MAG es la siguiente:

“Dedicarse a la prestación de servicios de salud con ética y capacidad técnica así como a la investigación aplicada a la salud ocupacional, proyección social y prestación de servicios que contribuyan al desarrollo económico, social del país. Contando para ello con el apoyo tecnológico adecuado, personal capacitado y sistemas que aseguren la calidad de los procesos clínicos y administrativos.”

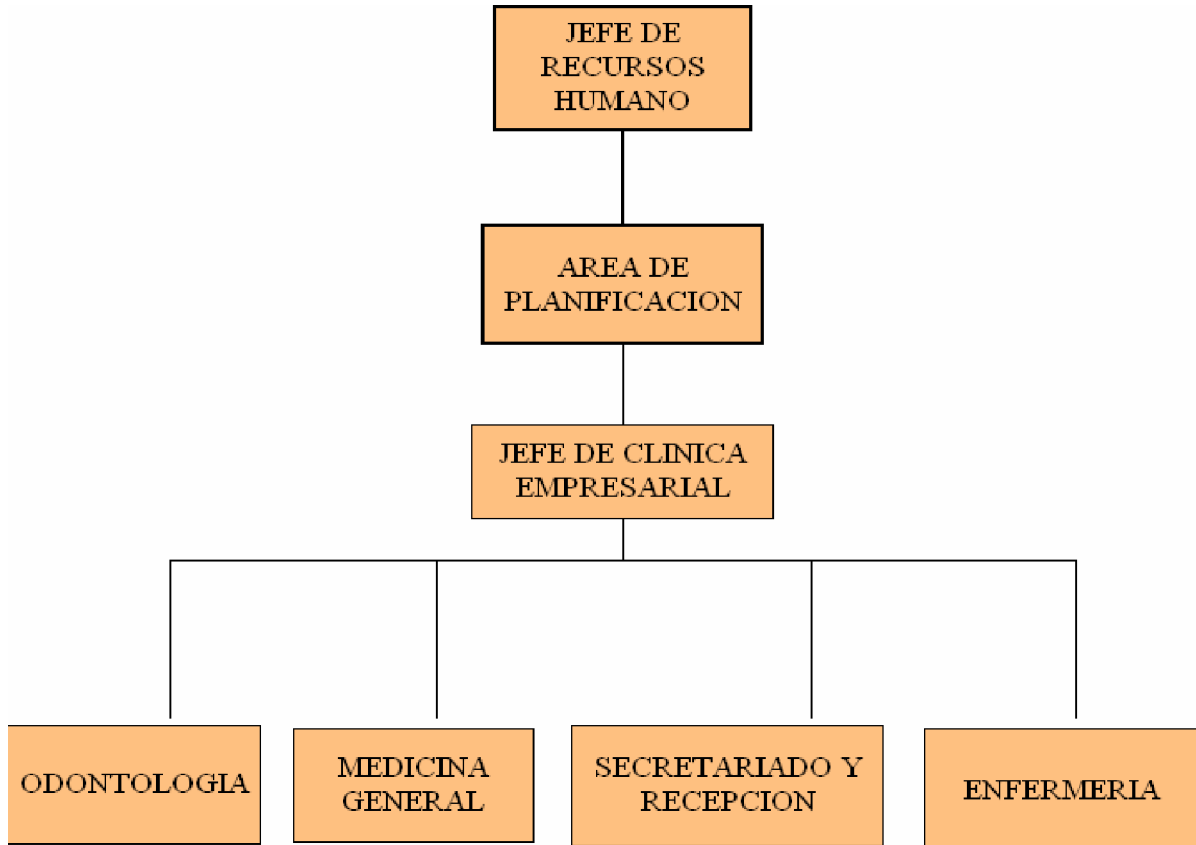
	Ministerio de Agricultura y Ganadería Oficina General de Administración División de Recursos Humanos “Manual de Calidad”	Sección 2
		Fecha de Emisión
		Fecha de Aprobación

Estructura Organizacional del Ministerio de Agricultura y Ganadería.



	Ministerio de Agricultura y Ganadería Oficina General de Administración División de Recursos Humanos “Manual de Calidad”	Sección 2
		Fecha de Emisión
		Fecha de Aprobación

Estructura Organizacional de las Clínicas de Salud Empresarial del ISSS-MAG.



	Ministerio de Agricultura y Ganadería Oficina General de Administración División de Recursos Humanos “Manual de Calidad”	Sección 3
		Fecha de Emisión
		Fecha de Aprobación

Política de Calidad

La Política de Calidad de este Sistema de Salud Empresarial está definida así:

“Brindar servicios de salud ocupacional a los empleados de las diferentes dependencias del Ministerio de Agricultura y Ganadería, contribuyendo con ello al desarrollo del país, cumpliendo con la normativa y objetivos establecidos en los procesos de la prestación de servicios de salud, contando para ello con el personal comprometido con la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de quienes solicitan nuestros servicios”

La Política de Calidad es difundida en el Ministerio de Agricultura y Ganadería de acuerdo a los requisitos establecidos en la cláusula 5.3 de la Norma ISO 9001:2000, la estructura documental para su difusión es aplicada en cada una de las unidades administrativas.

Objetivos de Calidad.

Para definir los Objetivos de Calidad se ha retomado la política de calidad y se han considerado para mejorar las cuatro áreas de servicios (Medicina General, Enfermería, Recepción y Odontología), de las Clínicas de Salud Empresarial ISSS-MAG, los aspectos siguientes: 1. Recursos Humanos, 2. Procesos y 3. Servicios administrativos.

1. En relación al Recurso Humano:

Objetivo

“Mejorar el desempeño del personal vinculado a los procesos administrativos del Servicio de Salud Empresarial.”

2. Con relación a los procesos que se realizan:

Objetivo

“Mejorar el desempeño de los procesos administrativos”

3. Con relación a los servicios que brinda la Clínica:

Objetivo

“Aumentar la satisfacción de los clientes”

	Ministerio de Agricultura y Ganadería Oficina General de Administración División de Recursos Humanos “Manual de Calidad”	Sección 4
		Fecha de Emisión
		Fecha de Aprobación

Pág. 12

SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

En esta sección se hace referencia a los requisitos del capítulo 4 de la norma ISO 9001: 2000

Objeto: de este capítulo IV, es determinar las características generales del proceso de implantación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad en el Sistema de Salud Empresarial MAG-ISSS.

ALCANCE, el Sistema de Gestión de la Calidad comprende el área administrativa de los procesos vinculados a la prestación de servicios, los procesos necesarios para el sistema y sus principales interrelaciones.

4.1 REQUISITOS GENERALES.

El Sistema de Salud Empresarial ISSS-MAG. Establece, documenta y mantiene un Sistema de Gestión de Calidad y mejora continuamente su eficacia de acuerdo a los requisitos de la Norma ISO 9001: 2000, definiendo lo siguiente:

- a) Identifica los procesos necesarios para el sistema de Gestión de calidad y su aplicación a través de la organización.
- b) Determina su secuencia e interacción.
- c) Se asegura la disponibilidad de recursos e información necesaria para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos a través de la Gestión de Recursos y planes para alcanzar los objetivos de calidad se documenta la información necesaria en las respectivas fichas.
- d) Se realiza seguimiento, medición y análisis de los procesos identificados, mediante los procesos generales de medición y de análisis, bajo la responsabilidad de los respectivos jefes de cada unidad.
- e) Se implementan las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y mejorar continuamente los procesos, estas corresponden a revisión por la dirección, acciones preventivas y correctivas, auditorías internas.

La gestión de estos procesos se hace con base a los requisitos establecidos en la Norma ISO 9001:2000

	Ministerio de Agricultura y Ganadería Oficina General de Administración División de Recursos Humanos “Manual de Calidad”	Sección 4
		Fecha de Emisión
		Fecha de Aprobación

4.2 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN

4.2.1 GENERALIDADES.

El presente manual contiene la política y los objetivos de calidad, las referencias de los procedimientos requeridos por la Norma ISO 9001:2000 que el Ministerio de Agricultura y Ganadería, utilizadas para orientar las actividades que dan cumplimiento a cada uno de los requisitos de la misma. Adicional a esto y como soporte esencial para el funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad, se encuentran documentados los procedimientos relevantes del sistema de Salud Empresarial; esta documentación describe la información sobre los responsables y las actividades que se realizan en cada uno de ellos. Los procedimientos requeridos por la Norma ISO 9001:2000 y los procedimientos del SGC, contienen los registros necesarios que sirven como evidencia del funcionamiento del mismo.

4.2.2 MANUAL DE CALIDAD

El Sistema de Salud Empresarial del Ministerio de Agricultura y Ganadería establece y mantiene el presente Manual de Calidad como soporte para la implantación del Sistema de Gestión de Calidad. La estructura de dicho Manual se encuentra dividida en ocho secciones; las primera tres son introductorias, de la sección cuatro a las ocho se describe la manera como se cumplen los requisitos de la Norma ISO 9001:2000.

4.2.3 CONTROL DE DOCUMENTOS

Los procedimientos requeridos por la norma ISO 9001:2000, son emitidos por el Jefe de planificación y los procedimientos relacionados con los servicios que el Sistema de Salud Empresarial presta, son emitidos a través de los jefes de unidades de acuerdo con el Procedimiento de Control de Documentos y a solicitud del personal del Sistema de Salud Empresarial que haya detectado la necesidad de un cambio o de un nuevo procedimiento. Los procedimientos que forman parte del sistema de Gestión de Calidad (SGC), son revisados periódicamente por el jefe de la unidad a la cual pertenecen y su actualización tiene que ser previamente acordada por él, esto es conforme al procedimiento de Control de Documentos.

	Ministerio de Agricultura y Ganadería Oficina General de Administración División de Recursos Humanos “Manual de Calidad”	Sección 4
		Fecha de Emisión
		Fecha de Aprobación

Pág. 14

4.2.4 CONTROL DE REGISTROS

El Sistema de Salud Empresarial del Ministerio de Agricultura y Ganadería (ISSS-MAG), establece y mantiene registros que proporcionan evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz y eficiente del Sistema de Gestión de Calidad; dichos registros permanecen legibles, son fácilmente identificados y recuperables

	Ministerio de Agricultura y Ganadería Oficina General de Administración División de Recursos Humanos “Manual de Calidad”	Sección 5
		Fecha de Emisión
		Fecha de Aprobación

5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

5.1 COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

5.2 ENFOQUE DEL CLIENTE

5.3 POLITICA DE CALIDAD

La alta Dirección, plantea el compromiso con el SGC, a través de la Política de Calidad citada en la sección tres de este manual, la cual contiene el propósito del SGC y asegura el cumplimiento de los requisitos de los clientes y el mejoramiento continuo de sus procesos. La política de calidad debe revisarse cada vez que el Comité de Calidad lo considere necesario.

5.4 PLANIFICACION

5.4.1 OBJETIVOS DE LA CALIDAD

El Sistema de Salud Empresarial establece los objetivos de Calidad (sección 2 de este manual), en fiel concordancia con la política de calidad. Los objetivos de calidad son definidos en conjunto por los jefes de unidades, jefes de departamento, con los que se busca implementar, mantener y mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

5.4.2 PLANIFICACION DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

El Sistema de Salud Empresarial define como estrategia de planificación del SGC, la documentación y procedimientos críticos para la prestación de los servicios que permitan identificar los responsables, las actividades a realizar y los registros a elaborar con el fin de mantener la integridad del SGC, cuando se presenten cambios. La revisión periódica del SGC, por parte del Comité de Calidad (numeral 5.6), y las auditorias internas de calidad (numeral 8.2.2), son insumos fundamentales para la planificación de los cambios en este. La ocurrencia de futuras modificaciones del SGC, que pueden ser ocasionados por cambios en el Sistema de Salud Empresarial, inclusión de nuevos procesos o modificación de los existentes, da como origen la creación de nuevas estrategias y acciones cuya planificación está bajo la responsabilidad del Comité de Calidad y la alta dirección del MAG. EL Plan de acción para lograr los objetivos de calidad constituye evidencia de la planificación del SGC del Sistema de Salud Empresarial.

	Ministerio de Agricultura y Ganadería Oficina General de Administración División de Recursos Humanos “Manual de Calidad”	Sección 5
		Fecha de Emisión
		Fecha de Aprobación

Pág. 16

5.5 RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN DE LA DIRECCION

5.5.1 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

La Alta Dirección define las autoridades y responsabilidades dentro del Sistema de Salud Empresarial mediante el manual de puestos y de procedimientos de trabajo.

5.5.2 REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN

El MAG tiene como representante de la Alta Dirección en el Sistema de Gestión de la Calidad al Jefe de la División de Recursos Humanos quien tiene autoridad y responsabilidad de:

- § Asegurar que se establezcan, implanten y mantengan los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad a través de su documentación, revisiones y auditorías internas.
- § Informar a la dirección sobre el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad y su necesidad de mejoramiento.
- § Asegurar que se promueva la toma de conciencia de todos los requisitos del cliente en todos los procesos en los que se ha implantado el Sistema.

5.5.3 COMUNICACIÓN INTERNA

El Ministerio de Agricultura y Ganadería dispone de la infraestructura de comunicación (e-mail, Internet, fax, teléfono, cartelera informativa, memorandos, comunicados, circulares, entre otros) necesaria para asegurar el proceso de comunicación y establecer los principales aspectos a comunicar del SGC de la Administración del Sistema de Salud Empresarial.

5.6 REVISION POR LA DIRECCIÓN

5.6.1 GENERALIDADES

El Sistema de Salud Empresarial revisa, controla y evalúa anualmente el Sistema de Gestión de Calidad, para asegurar su consistencia, adecuación y eficacia.

La revisión incluye la evaluación de oportunidades de mejora, la necesidad de hacer cambios en el sistema, a la política y objetivos de la calidad de acuerdo a lo establecido en el procedimiento de revisión por la Dirección.

	Ministerio de Agricultura y Ganadería Oficina General de Administración División de Recursos Humanos “Manual de Calidad”	Sección 5
		Fecha de Emisión
		Fecha de Aprobación


Pág. 17

5.6.2 INFORMACION PARA LA REVISIÓN

EL representante de la dirección incluye como elementos de entrada para la revisión los descritos el procedimiento de Revisión por la Dirección.

5.6.3 REVISION DE LA INVESTIGACIÓN

Los resultados de la revisión por la dirección se plantean en el acta de revisión por la dirección.

	Ministerio de Agricultura y Ganadería Oficina General de Administración División de Recursos Humanos “Manual de Calidad”	Sección 6
		Fecha de Emisión
		Fecha de Aprobación

6.- GESTION DE LOS RECURSOS

OBJETO

- Asegurar que el Sistema de Gestión de Calidad del Sistema de Salud Empresarial, cuenta con los recursos humanos, la infraestructura y el ambiente laboral necesarios para lograr su eficacia.

6.1 PROVISION DE LOS RECURSOS

La provisión de los recursos esta determinada por las políticas y reglamentación institucional, que para tal fin, se definan por la Dirección General de Administración supeditado a esto la División de Recursos Humanos determina y proporciona, a través de lo establecido en el procedimiento de planificación, de Recursos, los recursos necesarios para:

- § Implementar y mantener el Sistema de Gestión de Calidad y mejorar continuamente su eficacia.
- § Aumentar la satisfacción de los clientes mediante el cumplimiento de sus requisitos.

6.2.1 RECURSOS HUMANOS

El personal del Sistema de Salud Ocupacional que realiza tareas relacionadas en los procesos que gestiona este sistema, es componente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia, conforme se describe en el Manual de Descripción de Puestos. La contratación de personal idóneo se realiza mediante el procedimiento de selección y contratación del personal y su capacitación se realiza a través de la guía presentada en el Plan de capacitación para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

6.2.2 COMPETENCIA, TOMA DE CONCIENCIA Y FORMACIÓN

El Ministerio de Agricultura y Ganadería tiene la competencia del personal por medio del proceso de desarrollo humano. Proporcionado la formación y la toma de conciencia con el procedimiento de formación al Personal que genera el registro de sus resultados en la ficha de identificación del personal y listado de asistencia a capacitaciones.

	Ministerio de Agricultura y Ganadería Oficina General de Administración División de Recursos Humanos “Manual de Calidad”	Sección 6
		Fecha de Emisión
		Fecha de Aprobación

6.3 INFRAESTRUCTURA

El Ministerio de Agricultura y Ganadería cuentan con la infraestructura física apropiada para poder desarrollar sus funciones de la mejor manera posible.


Cada puesto de trabajo es dotado de la infraestructura necesaria (equipo de oficina, papelería, entre otros) para desarrollar plenamente todas las actividades provee y mantiene la infraestructura que permite lograr la conformidad del servicio.

Cuenta con un instructivo para la realización de planes de mantenimiento físico para las unidades del Sistema de Salud Empresarial, cada jefe de unidad es responsable de la utilización de dicho instructivo para el mantenimiento físico de las instalaciones de la unidad respectiva.

6.4 AMBIENTE DE TRABAJO

El Ministerio de Agricultura y Ganadería proporciona al personal y a sus clientes un ambiente de trabajo propicio el cual permite que los servicios se lleven a cabo cumpliendo con los requisitos necesarios para ello. Debido a la diversidad de servicios y procesos realizados estas son algunas de las condiciones de trabajo establecidas:

- § Poco ruido
- § Adecuada iluminación
- § Ventilación natural suficiente o aire acondicionado
- § Espacio suficiente
- § Fácil acceso
- § Equipo y muebles adecuados

	Ministerio de Agricultura y Ganadería Oficina General de Administración División de Recursos Humanos “Manual de Calidad”	Sección 7
		Fecha de Emisión
		Fecha de Aprobación

Pág. 20

7.- PRESENTACIÓN DEL SERVICIO

Establecer los parámetros fundamentales y necesarios que se tienen en cuenta a los efectos de la planificación y la prestación de los servicios al cliente.

7.1 PLANIFICACION DE LA REALIZACIÓN DEL SERVICIO

El Ministerio de Agricultura y Ganadería ha definido los objetivos de calidad y asignado a los jefes de unidad la responsabilidad de planificación de las acciones necesarias para la consecución de dichos objetivos, como instrumento para planificar la realización del servicio.

El contenido de este manual, los procedimientos documentados requeridos por la Norma ISO 9001:2000 y los procedimientos necesarios para la prestación del servicio da cumplimiento a los requisitos que establece este numeral.

Las actividades de verificación y seguimiento para garantizar los resultados de los procesos, así como los registros que proporcionan evidencia de la prestación del servicio se encuentran descritos en cada uno de los procedimientos de las unidades. La División de Recursos Humanos determina o ajusta, como resultado de las revisiones por la Jefatura descrita en el apartado 5.6 de este manual, los siguientes aspectos:

- a) Los objetivos de calidad y los requisitos para la prestación del servicio.
- b) La necesidad de establecer o ajustar los procesos y los documentos, así como de proporcionar recursos específicos para la prestación del servicio.
- c) Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayo específicas para el servicio, así como los criterios de aceptación del mismo.
- d) Registros que proporcionan evidencia la realización y prestación del servicio, que logran el cumplimiento de los requisitos.

	Ministerio de Agricultura y Ganadería Oficina General de Administración División de Recursos Humanos “Manual de Calidad”	Sección 7
		Fecha de Emisión
		Fecha de Aprobación

Pág. 21

7.2 PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE.

7.2.1 DETERMINACION DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL SERVICIO.

La División de Recursos Humanos, identifica permanentemente los requisitos relacionados con el servicio, gracias a la comunicación constante que establece con los clientes determina los requisitos del cliente que comprenden:

- a) Requisitos del cliente de acuerdo a lo establecido con el procedimiento de identificación de requisitos del cliente y medición de su satisfacción.
- b) Requisitos legales y reglamentarios, establecidos en la Ley del Seguro Social de El Salvador y los reglamentos internos que rigen el funcionamiento de esta Institución y del Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- c) Otros requisitos que se determinen necesarios, como los determinados por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, así como la respectiva junta de vigilancia de la profesión que respecta.

7.2.2 REVISION DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL SERVICIO.

La Junta Directiva del MAG, evalúa en sus reuniones aquellos casos en los que los requisitos del servicio se vean afectados por nuevas leyes, modificación de las existentes, reglamentación proveniente del Consejo Superior de Salud Pública y del Seguro Social o aquellos definidos por los mismos clientes.

Es responsabilidad del Director de la oficina de coordinación general establecer el responsable y plazos para estudiar en detalle los requisitos del servicio y la manera como se adaptan a los procesos del Sistema de Gestión de Calidad.

Cuando se cambian los requisitos de los servicios ofrecidos por el sistema de Salud Empresarial se garantiza la modificación y divulgación de la documentación pertinente. Adicional a esto se garantiza la divulgación de los cambios en la prestación del servicio a todas las personas que se puedan ver afectadas, por medio de resoluciones, comunicados, acuerdos y circulares redactadas.

	Ministerio de Agricultura y Ganadería Oficina General de Administración División de Recursos Humanos “Manual de Calidad”	Sección 7
		Fecha de Emisión
		Fecha de Aprobación

7.2.3 COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE.

El Sistema de Salud Empresarial ISSS-MAG. recibe las solicitudes, sugerencias, reclamos e inquietudes de los clientes a través de diferentes medios de comunicación como son: el contacto directo con los mismos, por medio de reuniones (clientes internos), cartas, llamadas telefónicas, correo electrónico, formatos de sugerencias.

7.3 DISEÑO Y DESARROLLO

El Sistema de Salud Empresarial no realiza diseño de nuevos servicios administrativos, dadas las características de los mismos, únicamente ajusta los procesos y servicios existentes a las condiciones cambiantes de la normativa vigente; Sin embargo con respecto al servicio de formación profesional se gestiona como diseño y desarrollo la planeación curricular.


7.3.1 PLANIFICACIÓN DEL DISEÑO Y DESARROLLO

El diseño y desarrollo del servicio brindado es planificado y controlado determinándose en el proceso sus etapas, la revisión, la verificación y validación apropiadas de cada una de ellas.

7.3.2 ELEMENTOS DE ENTRADA PARA EL DISEÑO Y DESARROLLO.

El jefe de planificación de la División de Recursos Humanos determina los elementos de entrada necesarios relacionados con los requisitos del servicio brindado, los cuales se encuentran debidamente mantenidos que son:

- Requisitos del mercado laboral
- Requisitos adicionales tendencias tecnológicas
- Requisitos Legales y Reglamentarios
- Ley General de Educación Superior
- Ley de Salud Pública
- Reglamento General del Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- Leyes y reglamentos del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

	Ministerio de Agricultura y Ganadería Oficina General de Administración División de Recursos Humanos “Manual de Calidad”	Sección 7
		Fecha de Emisión
		Fecha de Aprobación

Pág. 23

7.3.3 RESULTADOS DEL DISEÑO Y DESARROLLO.

Los resultados del diseño y desarrollo son proporcionados de tal manera que permiten realizar la verificación respecto a sus elementos de entrada, para lo cual se cuenta con un registro de revisión de fase y desarrollo.

7.3.4 REVISION DEL DISEÑO Y DESARROLLO

Se realizan revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo, procurando que se adapten a lo planificado, evaluando la capacidad de los resultados del diseño para el cumplimiento de los requisitos e identificando los problemas y planteando las acciones necesarias para su solución para lo cual se cuenta con procedimiento de planificación curricular y un registro de revisión de fase de diseño y desarrollo.

7.3.5 VERIFICACIÓN DEL DISEÑO Y DESARROLLO


La verificación se realiza de acuerdo a lo planificado, para asegurarse que los resultados del diseño y desarrollo cumplan con los requisitos de los elementos de entrada se utiliza un procedimiento con la cual se da verificación del diseño y desarrollo en uno de sus pasos, dicho procedimiento de diseño y desarrollo del plan curricular y se apoya con el uso de un Registro de Verificación del Diseño y Desarrollo.

7.3.6 VALIDACION DEL DISEÑO Y DESARROLLO

La Dirección General de Coordinación realiza la validación del diseño y desarrollo conforme a lo planificado para asegurarse que los resultados obtenidos son capaces de satisfacer los requisitos para su planificación específica, está validación es realizada con el procedimiento de implementación y el uso de un Registro de Validación del Diseño y Desarrollo.

7.3.7 CONTROL DE LOS CAMBIO DEL DISEÑO Y DESARROLLO

Los cambios realizados en el diseño y desarrollo son revisados, verificados, validados y aprobados antes de su implantación, para lo cual se mantiene el registro de control de cambios del diseño y desarrollo.

	Ministerio de Agricultura y Ganadería Oficina General de Administración División de Recursos Humanos “Manual de Calidad”	Sección 7
		Fecha de Emisión
		Fecha de Aprobación

7.4 PRESTACION DEL SERVICIO

7.4.1 CONTROL DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

La prestación del servicio se realiza bajo condiciones controladas, lo cual se logra con la disponibilidad de los manuales para la prestación de los servicios, los diagramas de procesos, el cumplimiento de los procedimientos y de la documentación que contienen la información donde se describen las características del servicio.

7.4.2 VALIDACION DE LOS PROCESOS DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO


El servicio valida aquellos procesos en los que las fallas pueden detectarse con posterioridad a que el servicio sea prestado, para lo cual están definido el procedimiento de evaluación de la eficacia en el servicio prestado.

7.4.3 IDENTIFICACION Y TRAZABILIDAD

El Sistema de Salud Empresarial posee los medios necesarios para identificar todos los pasos que se cumplen en los procesos de prestación del servicio, ya que los derecho habientes poseen un carné asignado con los cuales se pueden identificar su expediente clínico u otros aspectos que determinen el estado de Salud del empleado en la Institución que labora, informes realizado por la Administración del sistema de Salud Empresarial.

7.4.4 PRESTACIÓN DEL SERVICIO

El servicio prestado es preservado en cuanto a su conformidad con el apoyo del Sistema de Gestión de la Calidad.

	Ministerio de Agricultura y Ganadería Oficina General de Administración División de Recursos Humanos “Manual de Calidad”	Sección 8
		Fecha de Emisión
		Fecha de Aprobación

8.- MEDICION ANÁLISIS Y MEJORA


OBJETO

- Establecer los procesos de medición, análisis y mejora que permitan demostrar la conformidad de los servicios brindados.

8.1 GENERALIDADES

Para el análisis y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad se cuenta con:

- Revisiones periódicas por la dirección por medio del procedimiento de revisión del Sistema de Gestión de la Calidad del Sistema de Salud Empresarial.
- Auditorias internas de calidad por medio de un procedimiento de auditorias internas.
- Análisis de quejas y reclamos de los clientes contando para ello con un procedimiento de control de quejas reclamos y sugerencias.
- Encuestas de satisfacción de los clientes a través de un instructivo para evaluación de los servicios e identificación de los requisitos de los clientes.
- Control del servicio no conforme por medio de un procedimiento del mismo nombre.
- Aplicación de acciones correctivas y preventivas por medio de un procedimiento llamado de la misma manera, el cual es un procedimiento genérico que aplica a todos los servicios que incluyen el Sistema de Gestión de Calidad.
- El análisis de los datos obtenidos de los indicadores de procesos por medio del procedimiento de la medición de la eficacia y mediante el Instructivo sobre métodos y técnicas estadísticas propuestas para el análisis, control de datos y mejoramiento de la calidad.

	Ministerio de Agricultura y Ganadería Oficina General de Administración División de Recursos Humanos “Manual de Calidad”	Sección 8
		Fecha de Emisión
		Fecha de Aprobación

8.2 SEGUIMIENTO Y MEDICION

8.2.1 SATISFACCION DEL CLIENTE

El servicio sigue la percepción del cliente y el cumplimiento de sus requisitos para ello utiliza un procedimiento de identificación de los requisitos del cliente y medición de su satisfacción.

8.2.2 AUDITORIA INTERNA

La división de Recursos Humanos conduce auditorias internas de calidad de acuerdo con el Procedimiento de Auditoria Interna, con la finalidad de:

- 1.- Verificar si las actividades de gestión de la calidad se realizan según lo planificado.
- 2.- Determinar la efectividad e la implementación y conformidad del sistema de calidad con los requisitos de la Norma ISO 9001-2000 y con los requisitos establecidos para la prestación de los servicios solicitados.
- 3.- Proveer información para la revisión por la Dirección contando para esto con un registro de informes de auditorias.
- 4.- Se realiza como mínimo una auditoria interna por año, estableciendo para ello los criterios, alcance y metodología a utilizar, incluyendo en dicha evaluación cada una de las áreas involucradas en la prestación de los servicios, así como los resultados de auditoria previas.

El equipo de auditores internos se encuentra constituido por auditores calificados que cumplen con los siguientes requisitos:

- Estar entrenados en los requisitos de la Norma ISO 9001 versión 2000
- Estar capacitado como auditores de calidad.

Todas las funciones de un auditor de calidad están definidas en el manual de descripción de puestos.

	Ministerio de Agricultura y Ganadería Oficina General de Administración División de Recursos Humanos “Manual de Calidad”	Sección 8
		Fecha de Emisión
		Fecha de Aprobación

8.2.3 SEGUIMIENTO Y MEDICION DE LOS PROCESOS

El Sistema de Salud Empresarial cuenta con un procedimiento de evaluación de la eficacia de sus servicios para el área administrativa en donde se aplican métodos apropiados para el seguimiento y medición de los procesos, mediante la evaluación global del desempeño de cada uno de los procesos, de manera que permiten demostrar la capacidad de los mismos para alcanzar los resultados planificados.

8.2.4 SEGUIMIENTO Y MEDICION DEL PRODUCTO

El Sistema de Salud Empresarial cuenta con procedimientos para medir y dar seguimiento de las características de los servicios brindados usa el procedimiento para la medición de la eficacia, así como el soporte de Registro para la revisión de la eficacia de los servicios.


8.3 CONTROL DEL SERVICIO NO CONFORME

La División de Recursos Humanos asegura la identificación y el control de servicios no conformes por medio del procedimiento de control de servicio no conforme. Así mismo se mantienen registros de control de servicio no conforme y la guía para el control de servicio no conforme.

8.4 CONTROL DE DATOS

Los jefes de las unidades relacionadas con el Sistema de Gestión de Calidad realizan un análisis de los datos e información obtenida respecto a la conformidad de los servicios de los requerimientos establecidos, contando para ello con un instructivo sobre métodos y técnicas estadísticas para el análisis, control de datos y mejoramiento de la calidad.

El análisis de la información y datos resultantes es realizado cada mes, tomando como base su generación constante es realizada cada mes, tomando como base su generación constante en cada Unidad, de manera que se pueda verificar el avance y cumplimiento de los objetivos de calidad y los indicadores de las fichas de procesos.

	Ministerio de Agricultura y Ganadería Oficina General de Administración División de Recursos Humanos “Manual de Calidad”	Sección 8
		Fecha de Emisión
		Fecha de Aprobación

Pág. 28

8.5 MEJORA

El Ministerio de Agricultura y Ganadería cumple con este capítulo de la Norma ISO 9001: 2000 al incluir en su política de calidad su compromiso con el mejoramiento continuo. Este compromiso se hace efectivo por medio de la calidad de acuerdo a lo establecido en el Procedimiento de Revisión por la Dirección en el cual se avalúale cumplimiento de la política y objetivos de calidad, las acciones correctivas y preventivas tomadas, los resultados de las auditorias realizadas y las propuestas de mejoramiento presentadas por los jefes de unidad.

8.5.1 ACCIONCORRECTIVA

Para el desarrollo de las acciones correctivas requeridas, se cuenta con un procedimiento de acciones preventivas y correctivas, en el cual se muestran los pasos a seguir en la revisión y determinación de no conformidades y la implementación, registro y revisión de las acciones tomadas, con el fin de eliminar la causa de la no conformidad.

8.5.2 ACCION PREVENTIVA

El Sistema de Gestión de la Calidad desarrolla acciones preventivas para eliminar las causas de no conformidades potenciales y prevenir su ocurrencia, mediante el procedimiento de acciones preventivas y correctivas.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como resultado de la investigación realizada y con base a los datos recopilados y analizados, se obtuvieron las conclusiones concernientes a las deficiencias encontradas en el Sistema de Salud Empresarial ISSS-MAG, dicha información se utilizó para verificar la existencia y cumplimiento de los procedimientos enfocados en el servicio al cliente y la mejora continúa.

Con la finalidad de aportar elementos y herramientas valiosas para proponer un Sistema de Gestión de Calidad acorde a las necesidades del Sistema de Salud Empresarial ISSS-MAG, se realizaron ajustes en la investigación para realizarla de manera más objetiva, esto debido a que algunos aspectos evaluados fueron de carácter subjetivo, se les asignó valores cuantificables con la finalidad de hacerlos entendibles para quien consulte la investigación. También se elaboraron las recomendaciones originadas del desarrollo y análisis de la investigación.

5.1 CONCLUSIONES

El Sistema de Salud Empresarial ISSS-MAG, carece de un Sistema de Gestión de la Calidad enfocado en el servicio al cliente y a la mejora continúa; esto debido a que no poseen los siguientes documentos:

- ➡ Procesos que evidencien la existencia de un sistema escrito de la prestación del servicio.
- ➡ Manuales explicativos para los procesos que se realizan en las clínicas empresariales del sistema de Salud Empresarial, por lo cual la labor realizada queda a la experiencia e iniciativa del personal que actualmente labora en las clínicas que conforman el Sistema de Salud Empresarial.
- ➡ No se encontraron planes de mejora continua del servicio prestado, esto se determinó por la falta de documentación que lo sustente.

- ➡ No poseen un proceso de registro y solución de puntos críticos en la gestión administrativa de los Sistemas de Salud Empresarial.
- ➡ No cuentan con los elementos que les permita una inducción adecuada del personal de nuevo ingreso.
- ➡ No se encontraron perfiles de puesto del personal, requeridos para prestar el servicio en los Sistemas de Salud Empresarial.
- ➡ El personal secretarial muestra un claro desconocimiento de las funciones específicas para las cuales fue contratado.
- ➡ Se percibió que el personal muestra una clara desmotivación laboral por la falta de un clima laboral inadecuado.
- ➡ Los mecanismos de comunicación actuales no permiten comunicar de forma eficiente la dinámica de trabajo del Sistema de Salud Empresarial, esto se observó reflejado en las encuestas a los usuarios del servicio.
- ➡ No se encontró un plan de incentivos, ni planes de carrera para el personal que labora actualmente en el Sistema de Salud Empresarial.
- ➡ Ninguno de los procedimientos actuales que emplea el Sistema de Salud Empresarial ISSS-MAG, tienen definido los sujetos y áreas involucradas en la ejecución de los procesos y su interrelación.
- ➡ Se encontró que la administración del Ministerio de Agricultura y Ganadería no tienen definido los objetivos y la política de calidad que guíen el proceso de mejora continúa en la ejecución de sus procedimientos.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Implementar un “Sistema de Gestión de la Calidad” que permita mejorar el servicio prestado y que pueda ser medible objetivamente, permitiendo que la gestión administrativa y de salud brindada, sea más eficiente y que se pueda documentar. Dicho Sistema contribuirá a detectar posibles puntos críticos de mejora y dar seguimiento a las medidas implementadas para solventar deficiencias detectadas en el desarrollo de las actividades del Sistema de Salud Empresarial y a las solicitudes realizadas por parte del derecho habiente el cual a su vez contribuirá a mejorar la persecución con respecto a la calidad de los servicios brindados en las Clínicas de Salud Empresarial del ISSS-MAG.
2. Para lograr una implementación de dicho sistema se debe iniciar una concientización de la administración de la empresa para que ésta proporcione el apoyo a la parte ejecutora del Sistema de Gestión de la Calidad.
3. La alta dirección del Ministerio de Agricultura y Ganadería, debe crear una cultura por la calidad en la ejecución de sus operaciones.
4. El Ministerio de Agricultura y Ganadería debe elaborar los objetivos y la política de calidad que contribuya a implementar en sus procesos una mejora continúa.
5. Implementar políticas que contribuyan a mejorar la motivación del personal, ya que se encontró muy bajo; debe apoyarse la educación continuada para contribuir con ello en el cambio cultural del Sistema de Salud Empresarial ISSS-MAG.
6. Gestionar con el área encargada la elaboración, revisión y oficialización de los manuales de procesos, descripción de puestos y manuales de atención al cliente.
7. Elaborar Estructura Organizacional, para el área en estudio que sea acorde al Organigrama General de la Institución, para que sea oficializado de lo contrario el Sistema de Salud Empresarial será un área fantasma dentro de la organización.
8. Promover y realizar capacitaciones al personal en materia de servicio al cliente.
9. Diseñar un mecanismo de comunicación efectiva con el derecho habiente.
10. El Ministerio de Agricultura y Ganadería debe establecer el compromiso de mejorar los procesos con base a la calidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Fundación en apoyo del Centro Regional de Seguridad y Salud Ocupacional (FUNDACERSSO), www.fundacerso.org. Col. Escalón Calle Nueva No. 2, casa No.19, San Salvador.
- Ministerio de Trabajo y Previsión Social de El Salvador. Ley sobre seguridad y Salud Ocupacional. Salvador, El Salvador, C.A. 2003.
- Administración y Control de la Calidad, Cuarta edición, James R. Evans y William Lindsay
- La Calidad en el Sector Financiero Español, Arthur Andersen, Cuarta Edición., año 2004.
- Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad, Hitoshi Kume, Grupo Editorial Norma.
- Hernández Sampieri, Roberto; “Libro Metodología de Investigación”, MC. Graw, Febrero 2004.
- Normas europea en ISO 9000:2000 e ISO 9000:2001, sistema de gestión de la calidad fundamentos y vocabulario. Asociación Española de Normalización y Certificación. Copia de trabajo realizada en Diciembre del 2000.
- Guía de seguimiento al programa de las 5 “S”, proporcionado por el Departamento de Gestión de la Calidad de Comedica de R.L.
- Calidad en los Servicios - Eduardo Martínez y Nicolás Martínez, año 2004.
- Calidad total y productividad, Humberto Gutiérrez Pulido, segunda edición en español, editorial Mc. Graw Hill Interamericana año 2005.
- Manual de indicadores de actividad y calidad para urgencias y emergencias sanitarias, Edita: Servicio Andaluz de Salud, Dirección General de Asistencia Sanitaria, edición para el año 2000. España.
- Desarrollo Humano y Calidad - Celina de Alveart Sevilla, año 2005.

*UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL- MAECE*

- Cuarto Congreso Centroamericano y del Caribe, y Primer Congreso Nacional de Salud Ocupacional realizado en el Salvador en Octubre de 2006.
- Bonilla Gidalberto “Estadística II, Métodos prácticos de inferencia Estadística” UCA editores, 2da. Edición.
- Documentación de la décimo segunda reunión del comité mixto Organización Internacional del Trabajo y la Organización Mundial del Trabajo.
- Manual sobre Gestión de Procesos, de la empresa SGS Thecnos España, Julio del 2005.
- “Propuesta para mejorar los procesos administrativos académicos, estratégicos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, en base a las Normas de Calidad Internacional ISO 9001: 2000”, José Daniel Hernández Palacios.
- Implementar un Sistema de Calidad según ISO 9001:2000, Guía básica para las empresas comprometidas con la competitividad y la generación de valor, Pedro Pablo Poveda Orjuela, editorial, ASTE.
- Normas de manejo clínico para clínicas de salud empresarial del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
- Página weeb: <http://www.monografias.com/trabajos6/calde/calde/.shtml/>
- Normas y programas para Clínicas de Salud Empresarial del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
- Ley del Seguro social y Reglamentos del régimen general de salud y riesgos profesionales del seguro social, 1997 ejemplar institucional de distribución gratuita.
- Convenios de Suscripción del Programa de Salud Empresarial entre el Ministerio de Agricultura y Ganadería / Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
- Entrevistas realizadas a la jefatura del programa de Salud Empresarial del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

*UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE*



*“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD PARA LOS
SERVICIOS DE SALUD EMPRESARIAL” (CASO PRACTICO CLINICAS DE SALUD
EMPRESARIAL ISSS-MAG)*

ANEXOS

ANEXOS

- Anexo No. 1: Marco Jurídico de los Sistemas de Salud Empresarial
- Anexo No. 2: Términos y Definiciones
- Anexo No. 3: Observación visual de las Clínicas de Salud Empresarial ISSS-MAG.
- Anexo No. 4: Cuestionario “Evaluación de Conocimientos Sobre el Sistema de Gestión de la Calidad “
- Anexo No. 5: Encuestas
 - Anexo No. 5.1: “Evaluación de los servicios prestados en las Clínicas de Salud Empresarial ISSS-MAG”.
 - Anexo No. 5.2: “Evaluación de los servicios de las Clínicas de Salud Empresarial ISSS-MAG”.
- Anexo No. 6: Documentos de Procedimientos
 - Anexo No. 6.1: “Ficha de Identificación de los Procedimientos”.
 - Anexo No. 6.2: Formato “Descripción de Procedimientos”
- Anexo No. 7: Procedimientos del Sistema de Salud Empresarial ISSS-MAG
- Anexo No. 8: Formato “Formulario de Procesos”
- Anexo No. 9: Diagrama del Sistema de Gestión de la Calidad ISSS-MAG
- Anexo No. 10: Propuesta de descripción de puestos del personal de la Clínica de Salud Empresarial ISSS-MAG.
 - Anexo No 10.1 Propuesta descripción de puesto de enfermera
 - Anexo No 10.2 Propuesta descripción de puesto de medico general
 - Anexo No 10.3 Propuesta descripción de puesto de medico odontólogo
 - Anexo No 10.4 Propuesta descripción de puesto de secretaria de la Clínica
- Anexo No. 11: Tabulación de Resultados de Encuestas
 - Anexo No 11.1 Datos Generales
 - Anexo No 11.2 Resultados por Sexo
 - Anexo No. 11.3 Resultados por Grupo Ocupacional

Anexo No. 1

MARCO JURIDICO DE LOS SISTEMAS DE SALUD EMPRESARIAL³⁵

Normas laborales del Ministerio de Trabajo y Previsión Social

Artículo 1.

El presente código, tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones y se fundamenta en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la sección Segunda, Capítulo II del Título II de la Constitución.

TITULO I Prestaciones inmediatas a cargo del patrono.

Artículo 307.

En los casos en que se suspende el contrato individual por enfermedad o accidente común del trabajador, el patrono está obligado a pagarle, mientras dure la enfermedad y hasta el restablecimiento, una cantidad equivalente al setenta y cinco por ciento de su salario básico, conforme a las categorías y con las limitaciones que a continuación se expresan:

PRIMERA CATEGORÍA: Comprende a los trabajadores que tienen un año o más de estar al servicio del patrono y da derecho, en cada año, a gozar del setenta y cinco por ciento de su salario básico durante sesenta días.

SEGUNDA CATEGORÍA: Comprende a los trabajadores que tienen cinco meses o más y menos de un año de estar al servicio del patrono y da derecho, durante ese plazo, a gozar del setenta y cinco por ciento de su salario básico durante cuarenta días.

TERCERA CATEGORÍA: Comprende a los trabajadores que tienen un mes o más y menos de cinco de estar al servicio del patrono y da derecho, en ese plazo, a gozar del setenta y cinco por ciento de su salario básico durante veinte días.

Los plazos a que aluden las categorías anteriores se contarán a partir de la fecha en que el trabajador comenzó a prestar sus servicios al patrono, y vencerán en la fecha correspondiente de los meses o años posteriores, salvo que se hubiere disuelto la relación de trabajo por una o más terminaciones de contratos, pues en tal caso los meses o años se contarán a partir de la fecha en que se iniciaron las labores de conformidad con el último contrato.

³⁵ Fuente Ministerio de Trabajo y Previsión Social

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE





Cuando por continuar al servicio del patrono, el trabajador hubiere ascendido una o dos categorías en el término del primer año, tendrá derecho a gozar del setenta y cinco por ciento de su salario durante los días que le correspondan en la categoría en que se encuentre a la fecha de enfermarse, deducidos los que ya hubiere gozado en las categorías inferiores en ese mismo año.

TITULO II Seguridad e Higiene en el trabajo

CAPITULO I Obligaciones del patrono

Artículo 314.

Todo patrono debe adoptar y poner en práctica medidas adecuadas de seguridad e higiene en los lugares de trabajo, para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores, especialmente en lo relativo a:

-  Las operaciones y procesos de trabajo;
-  El suministro, uso y mantenimiento de los equipos de protección personal;
-  Las edificaciones, instalaciones y condiciones ambientales,
-  La colocación y mantenimiento de resguardos y protecciones que aíslen o prevengan de los peligros provenientes de las maquinas y todo género de instalaciones.

Anexo No. 2

TERMINOS Y DEFINICIONES

Calidad:

Se entiende por calidad el grado en el que un conjunto de características (inherentes o asignadas, cualitativas, cuantitativas, físicas, sensoriales, de comportamiento, de tiempo, ergonómicas o funcionales entre otras), propias del producto o servicio, que cumplen con los requisitos.

Sistema:

Es el conjunto de elementos mutuamente relacionados, o que interactúan entre si, normalmente estos elementos se refieren a los procesos.

Sistema de Gestión de la Calidad:

Lo constituye la red de procedimientos que deben ser seguidos durante el trabajo en pro de la calidad de los servicios.

Aseguramiento de calidad.

Parte de la gestión de calidad orientada a proporcionar la confianza adecuada de que la institución cumplirá los requisitos de calidad.

Gestión de la Calidad.

Actividades coordinadas para dirigir y controlar las actividades de la institución relativas a la calidad.

Objetivos y metas de calidad:

Los objetivos son propósitos globales y cuantificables surgidos de la política de calidad, las metas surgen de los objetivos como valores específicos previos.

Alta dirección.

Son quienes controlan al más alto nivel de la institución.

Consejo de Calidad.

Personas que deciden y apoyan los proyectos y las acciones de mejora continua

Revisión por la Dirección.

Evaluación formal por parte de la alta dirección, del estado y de la adecuación del sistema de calidad, en relación con la política de calidad y sus objetivos.

Política de Calidad.

Es la base de las diferentes actividades que se realizan dentro del sistema de calidad la establece la alta dirección proporciona el marco de referencia de los Objetivos de Calidad.

ISO Siglas.

De la International Organization for Standardization, (Organización Internacional de Normalización), con sede en Ginebra, Suiza; A ésta, pertenecen los organismos de normalización de más de 100 países.

ISO 9000:2000.

Describe fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica terminología para los sistemas de gestión de la calidad.

ISO 9001:2000.

Especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad, aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplen los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

Manual de Calidad.

Documento que especifica el sistema de gestión de la calidad.

Auditoría de calidad.

Parte de la alta dirección que suministra la tradicional garantía de que los productos y/o servicios están de acuerdo con las especificaciones y las operaciones con los procedimientos

Evidencia de la auditoría.

Registro declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoría y que son verificables.

Hallazgos de la auditoria.

Resultados críticos de la evaluación de la auditoria.

Conformidad.

Cumplimiento de un requisito

No conformidad.

Incumplimiento de un requisito especificado.

Acción Preventiva.

Acción tomada para eliminar la causas de una No conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

Acción Correctiva.

Acción tomada para eliminar las causas de una No-Conformidad detectada u otra situación indeseable.

Mejora Continúa.

Proceso que es preparado desde el punto de vista del proveedor, cuya responsabilidad es llevar a cabo el trabajo, y que es aplicado sistemáticamente el cual conduce a la total satisfacción del cliente. Consta de tres etapas básicas:

- 1) Planificar para la calidad;
- 2) Organizar para la calidad;
- 3) Controlar para la calidad.

Plan o programa de Auditoría.

Conjunto de una o mas auditorias planificadas por un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico.

Procedimiento.

Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Procesos.

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

Gestión:

Conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. La gestión se compone por 4 elementos:

Eficacia:

Es la relación que existe entre el bien o servicio y el grado de satisfacción del cliente y de la empresa. **Es el que?**

Eficiencia:

Es la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento en los procesos. **Es el como?**

Efectividad:

Es la satisfacción del consumidor y la empresa, mediante la combinación de los mejores procesos tanto en calidad como en precio. Es el logro simultáneo de eficacia y eficiencia.

Productividad: es la relación entre la producción y los insumos, para el logro de la misma.

Verificación:

Confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos especificados.

Clínica de Salud Empresarial:

Clínica de Salud Empresarial para la asistencia en aspectos de salud para los empleados, de una institución en particular.

Programa de las 5”S”

Programa 5”S” así denominado por la primera letra (en japonés) de cada una de sus 5 etapas

1. “Seire” (Organización)
2. “Seiton” (Orden)
3. “Seiso” (Limpieza)
4. “Seiketsu” (Limpieza estandarizada)
5. “Shitsuke” (Disciplina)

Anexo No. 3

OBSERVACION VISUAL DE LAS CLINICAS DE SALUD EMPRESARIAL DEL ISSS-MAG.

Figura No.26



Figura No.27



Figura No.28



Figura No. 29



Figura No. 30

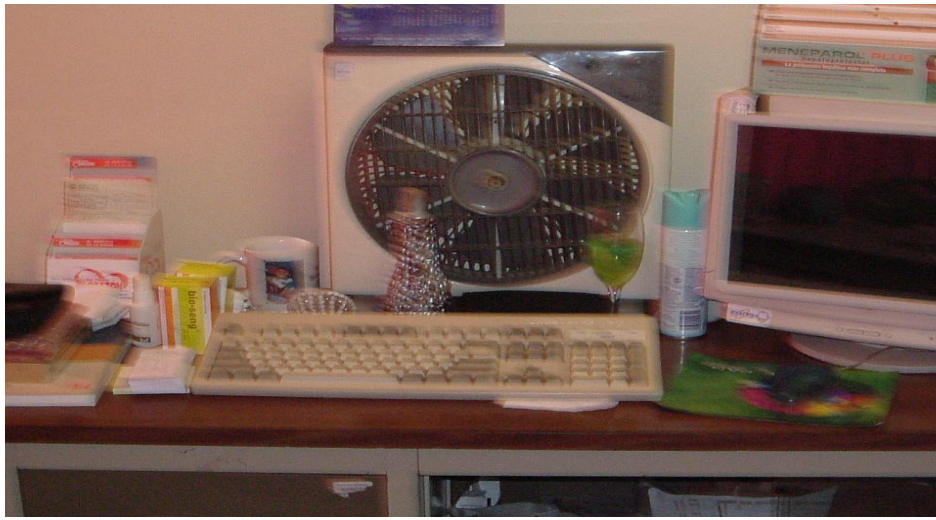


Figura No. 31



Anexo No. 4

CUESTIONARIO EVALUACION DE CONOCIMIENTOS SOBRE EL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD

Objetivo:

Evaluar el grado de conocimiento que tiene el personal usuario y prestador de los servicios de salud empresarial de las Clínicas de Salud Empresarial del MAG-ISSS.

Le invitamos a que evalúe sus conocimientos a través del siguiente Test, el cual consiste en Seleccionar la respuesta correcta a las siguientes preguntas:

1. ¿Cual es la Norma que integra las tres normas de aseguramiento de la calidad vigentes hasta el año 2003?

_____ ISO 9000:2000 **X** ISO 9001:2000
_____ ISO 9004:2000 _____ ISO 19001:2000

2. ¿Qué Norma establece las recomendaciones o directrices para la mejora de las organizaciones?

_____ ISO 9000:2000 _____ ISO 9001:2000
X ISO 9004:2000 _____ ISO 19001:2000

3. ¿ISO es la institución encargada del establecimiento de Normas y Estándares de Aseguramientos de la Calidad en el ámbito mundial y corresponde a las siglas en ingles ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE ESTANDARES?

X Verdadero _____ Falso

4. ¿Qué es acreditación?

_____ Es el procedimiento mediante el cual una Institución acreditada da seguridad escrita de que un producto, proceso sistema esta en regla con los requerimientos descritos en la Norma a certificar.

X Es la autorización que tiene una Institución para emitir la certificación de una Norma ISO.

___Certificación del Sistema de Calidad, ocurre cuando un organismo externo emite una certificación de que la empresa cumple con todo los requisitos de la Norma ISO 9001:2000.

5. **¿Los principios de un sistema de gestión de la calidad son?**

1.- Enfoque al cliente 2.- Liderazgo 3.- Participación del personal 4.- Enfoque basado en el proceso 5.- Enfoque del sistema para la gestión 6.- Mejora continua 7.- Enfoque basado en los hechos para la toma de decisiones 8.- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

1.- Trabajo en equipo 2.- Liderazgo 3.- Participación del personal 4.- Enfoque basado en proceso 5.- Enfoque del sistema de gestión 6.- Mejora continua 7.- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones 8.- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

6. **¿Cuál es el documento de base del Sistema de Gestión de la Calidad en el que se define: la organización, funciones, responsabilidades, política y objetivos de calidad, así como el alcance del sistema y referencias a los procedimientos e interacción de los procesos?**

- Procedimientos
- Manual de Calidad
- Instrucción de Trabajo
- Registro de Calidad

7. **¿Los formularios completados que emanan generalmente de los procedimientos, y demuestran evidencias de cumplimientos se conocen como?**

- Procedimientos
- Manual de Calidad
- Instrucción de Trabajo
- Registro de Calidad

8. **¿Cuáles son los documentos complementarios de los procedimientos, en los cuales se describe con detalle como debe realizarse un trabajo, actividad u operación concreta?**

- Procedimientos
- Manual de Calidad
- Instrucción de Trabajo
- Registro de Calidad

9. ¿Cuáles son los documentos que describen las actividades que deben realizarse para la ejecución y control de los distintos procesos, los cuales son redactados por los mismos responsables técnicos?

- Procedimientos
- Manual de Calidad
- Instrucción de Trabajo
- Registro de Calidad

10. ¿La auditoria que es realizada internamente por personal de la misma empresa, con el fin de verificar el cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad, se llama?

- Auditoria Extrínseca o de tercera parte
- Auditoria Externa o de Segunda parte
- Auditoria Interna de Primera parte

Anexo No. 5

ENCUESTAS



MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA
DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

5.1 "EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS PRESTADOS EN LAS CLÍNICAS DE SALUD
EMPRESARIAL ISSS-MAG".

Indicaciones:

- Marque con una "X" la opción de respuesta que a su criterio sea la correcta.

Objetivo:

- Determinar el grado de satisfacción del personal con respecto a los servicios que ha recibido de la Clínica Empresarial-ISSS.

I- DATOS GENERALES.

a) Género:

Masculino		Femenino	
-----------	--	----------	--

b) Grupo Ocupacional:

Jefatura		Técnico	
Administrativo		Servicio	

II- CONTENIDO.

1. ¿Qué servicios ha demandado de las Clínicas de Salud Empresarial MAG-ISSS, en el período antes mencionado y con que frecuencia?

FRECUENCIA	0-3 veces	4-6 veces	7-10 veces	+ de 10 veces
SERVICIOS				
MEDICINA GENERAL				
ODONTOLOGIA				
ENFERMERIA				
SECRETARIADO Y RECEPCION				

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE

2- Indique su grado de satisfacción con respecto a los siguientes factores de servicio:

A. MEDICINA GENERAL

EVALUACION	Excelente	Muy bueno	Bueno	Necesita mejorar
FACTORES				
Certeza diagnóstica				
Exactitud del tratamiento				
Atención de emergencias				
Servicio post consulta(seguimiento)				
Discreción				
Amabilidad				
Disponibilidad				
Pulcritud				

Especifique: _____

B. ODONTOLOGÍA

EVALUACION	Excelente	Muy bueno	Bueno	Necesita mejorar
FACTORES				
Certeza diagnóstica				
Exactitud del tratamiento				
Atención de emergencias				
Servicio post consulta(seguimiento)				
Discreción				
Amabilidad				
Disponibilidad				
Pulcritud				

Especifique: _____

C. ENFERMERÍA

EVALUACION	Excelente	Muy bueno	Bueno	Necesita mejorar
FACTORES				
Certeza diagnóstica				
Exactitud del tratamiento				
Atención de emergencias				
Servicio post consulta(seguimiento)				
Discreción				
Amabilidad				
Disponibilidad				
Pulcritud				

Especifique: _____

D. RECEPCIÓN

EVALUACION	Excelente	Muy bueno	Bueno	Necesita mejorar
FACTORES				
Certeza diagnóstica				
Exactitud del tratamiento				
Atención de emergencias				
Servicio post consulta(seguimiento)				
Discreción				
Amabilidad				
Disponibilidad				
Pulcritud				

Especifique: _____



MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA
DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**5.2 “EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS DE LAS CLÍNICAS DE SALUD EMPRESARIAL
ISSS-MAG”**

Indicaciones:

- Marque con un "No." la opción de respuesta que a su criterio sea la correcta, si lo amerita.

Objetivo:

- Determinar el grado de satisfacción del personal con respecto a los servicios que han recibido en las Clínicas de Salud Empresarial, ISSS-MAG, en su primer año de funcionamiento (2005-2006)

I- Datos Generales.

a) Género:

MASCULINO		FEMENINO	
-----------	--	----------	--

b) Grupo Ocupacional.

MEDICO		ODONTÓLOGO(A)	
ENFERMERA		RECEPCIONISTA	
MOTORISTA		PERSONAL DE SERVICIOS	

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE

II- Contenido.

1. ¿Qué servicios proporcionan las Clínicas de Salud Empresarial, ISSS- MAG en el período antes mencionado y con que frecuencia?

Interrogantes	Si	No
a) Poseen procesos detallados de trabajo		
b) Le han explicado cual es su puesto funcional.		
c) En base a que realiza sus actividades		
d) Registra las actividades diarias		
e) Cuentan con hojas de registro		
f) Cuentan con apoyo de la gerencia para la realización de sus actividades diarias.		
g) Cuenta con los recursos necesarios para el desempeño de sus labores.		
h) Existe un plan de incentivos en su trabajo.		
i) Hay un plan de capacitación Institucional que incluya su área.		
j) Con que frecuencia lo capacita la Institución en que labora.		
k) Poseen instructivos claros de los requisitos para la prestación de los servicios de atención en salud.		
l) Poseen instructivos claros de los servicios que presta en atención en salud la Institución.		

Anexo No. 6

DOCUMENTOS DE PROCEDIMIENTOS

Anexo No. 6.1

FORMULARIO “FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS”

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:	Formato No. xx
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:	
NORMAS DE OPERACIÓN O BASE LEGAL:	
Descripción de normativa en que se basa en procedimiento:	
Ejemplo:	
Ley XXXXX, Art. _____	
Reglamento XXXX, Art. xxx	
Instructivo XXXXX , Párrafo xxxx	

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
 MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE

Anexo No. 6.2

FORMATO “DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS”

Logo de la Institución	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Logo de la Dependencia
			Reservado para Código:
			Fecha:
Dependencia:		Hoja __ de __	
Unidad:			
Nombre del Procedimiento:			
Objetivo:			
No.	Responsable	Actividad	Observaciones
		Fin del Procedimiento	

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE**




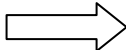




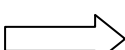




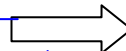




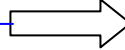




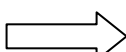




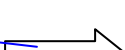


Anexo No.7

PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE SALUD EMPRESARIAL ISSS-MAG



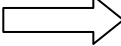


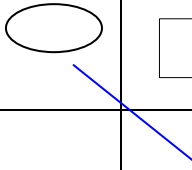

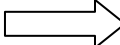




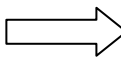


FORMULARIO “FICHA IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS”

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:	Formato No. xxx
1.- CONSULTA MEDICA	
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:	
Establecer los pasos necesarios para brindar atención médica a los empleados del Ministerio de Agricultura y Ganadería, que y sean cotizantes del ISSS.	
NORMAS DE OPERACIÓN O BASE LEGAL:	
Descripción de normativa en que se basa en procedimiento: Ejemplo: Ley XXXXX, Art. _____ Reglamento XXXX, Art. xxxx Instructivo XXXXX , Párrafo xxxx	


UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE

	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO						OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN	
	Atención Médica						Reservado para Código:	
							Fecha:	
Dependencia: División de Recursos Humanos						Hoja 1 de 2		
Unidad: Clínica Empresarial SEDE-MAG – ISSS								
Objetivo: Establecer los pasos necesarios para brindar el servicio de atención médica a los empleados de la SEDE-MAG que sean cotizantes del ISSS.								
No.	ACTIVIDAD	OPERACION	INSPECCION	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENAJE	DISTANCIA EN METROS	TIEMPO EN MINUTOS
1	Se presenta o llama a la clínica médica para solicitar la cita y pasar consulta médica.						10	5
2	Solicita carné y certificado del ISSS, busca el expediente.						2	3
3	Registra y actualiza expedientes con datos del paciente y lo traslada a la enfermería.						4	3
4	Prepara paciente para la consulta médica y coloca expedientes en consultorio para la consulta médica.						2	3
5	Entrevista del paciente.							10
6	Explora físicamente estado del paciente.						3	2



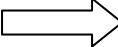




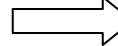




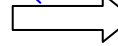


UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE

7	Llena los formularios de recetas, exámenes de laboratorio, rayos X, ultrasonografía, orden de inyectables, formulario de incapacidades.						2
8	Llena reporte diario de consultas atendidas del ISSS.						1
9	Explica el plan terapéutico a seguir.						1



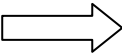


UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE

	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO						OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN		
	Atención Médica						Reservado para		
							Código:		
						Fecha:			
Dependencia: División de Recursos Humanos						Hoja 2 de 2			
Unidad: Clínica Empresarial SEDE-MAG – ISSS									
Objetivo: Establecer los pasos necesarios para brindar el servicio de atención médica a los empleados de la SEDE-MAG que sean cotizantes del ISSS.									
10	Enfermera retira expedientes del consultorio, llena requisición de medicamentos y revisa los expedientes que necesitan autorización por la Dirección de la Unidad Médica.	○	□	←	→	◐	▽	3	1
11	Enfermera entrega al motorista las solicitudes y documentos para el respectivo trámite en la Unidad Médica ISSS.	○	□	→	→	◐	▽		5
12	Traslada y entrega solicitudes de insumos y documentos a la Unidad Médica.	○	□	→	→	◐	▽	6000	30
13	Retira insumos solicitados y documentos autorizados de la Unidad Médica.	○	□	→	→	◐	▽		90
14	Coteja insumos solicitados contra los insumos recibidos, y se anotan en hoja de envío.	○	□	→	→	◐	▽		10

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE

15	Despacha medicamentos y otros exámenes.							15
16	Recibe los resultados de exámenes de laboratorio enviados por el ISSS y los anexa a los expedientes de cada paciente.							3
17	Recibe los expedientes de cada paciente para ser archivados.						4	3
FIN DEL PROCEDIMIENTO.								

RESUMEN


SIMBOLO	CANTIDAD
	10
	3
	5
	1
	0

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE

FORMULARIO DE FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTO:

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:	Formato No. Xxx
1.- LLENADO DE ORDEN PARA CURACIONES	
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:	
Mostrar los pasos para llenar los formularios para que los pacientes reciban el servicio de curación.	
NORMAS DE OPERACIÓN O BASE LEGAL:	
Descripción de normativa en que se basa en procedimiento:	
Ejemplo:	
Ley XXXXX, Art. _____	
Reglamento XXXX, Art. xxx	
Instructivo XXXXX , Párrafo xxxx	

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE

	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN
	Llenado de Orden para Curaciones	Reservado para Código:
		Fecha:

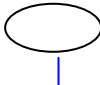

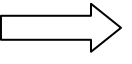









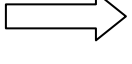


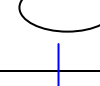

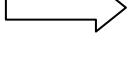




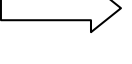


Dependencia: División de Recursos Humanos

Hoja 1 de 1



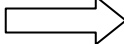




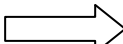




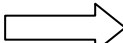


Unidad: Clínica Empresarial SEDE-MAG – ISSS

Objetivo:

Mostrar los pasos para llenar los formularios que permiten acceder al servicio de curación en el ISSS.



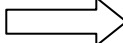


No.	Actividad	OPERACION	INSPECCION	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENAJE	DISTANCIA	TIEMPO
							EN METROS	EN MINUTOS
1	Enfermera proporciona recetario de curaciones al médico tratante.							2
2	Llena hoja de orden de curaciones con el sexo y fecha.							1
3	Llena área correspondiente a la región u órgano afectado y la clase de curación.							1
4	Llena área de observaciones si amerita.							1
5	Pasa hoja firmada para ser completada.							1

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE

6	Llena número de expediente del paciente.							1
7	Llena la hoja con datos generales.							1
8	Llena el cuadro de control de fechas de curación.							1

FIN DEL PROCEDIMIENTO.

RESUMEN


SIMBOLO	CANTIDAD
	8
	0
	0
	0
	0

*UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE*

FORMULARIO DE FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTO:

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:	Formato No. xx
1.-Incapacidades Médica.	
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:	
Mostrar los pasos a seguir para el llenado de los talonarios para incapacidades médicas tanto que no generan subsidio.	
NORMAS DE OPERACIÓN O BASE LEGAL:	
Descripción de normativa en que se basa en procedimiento:	
Ejemplo:	
Ley XXXXX, Art. xxxxx	
Reglamento XXXX, Art. xxx	
Instructivo XXXXX , Párrafo xxxx	



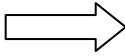












UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE

	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN
	Incapacidades Médicas	Reservado para Código:
		Fecha:








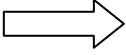




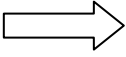




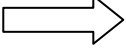




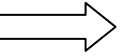


Dependencia: División de Recursos Humanos **Hoja 1 de 2**

Unidad: Clínica Empresarial SEDE-MAG – ISSS


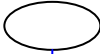

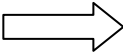







Objetivo: Establecer los pasos a seguir para gestionar y autorizar las incapacidades de los derecho habientes que no generan subsidio.

NO.	ACTIVIDAD	OPERACION	INSPECCION	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENAJE	DISTANCIA	TIEMPO
							EN METROS	EN MINUTOS
1	Se presenta o llama a la Clínica, solicitando cita para pasar consulta.							5
2	Solicita carné y certificado del ISSS, y busca expedientes del paciente.						2	2
3	Registra y actualiza expediente con datos actuales del paciente y lo traslada a enfermería						2	2



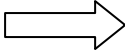




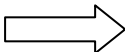




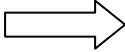









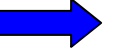


UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE

4	Prepara paciente para consulta y coloca expedientes en consultorio para ser atendido.						2	3
5	Entrevista del paciente.							10
6	Explora físicamente el estado del paciente.							3
7	Selecciona el formulario según el tipo de incapacidad.							1
8	Llena casillas de riesgo, tipo de trabajador, incapacidad y días, sexo, fecha de expedición, nombre, código, firma del médico.							3

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE



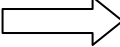


	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN						
	Incapacidades Médicas	Reservado para Código:						
		Fecha:						
Dependencia: División de Recursos Humanos					Hoja 2 de 2			
Unidad: Clínica Empresarial SEDE-MAG – ISSS								
Objetivo: Establecer los pasos a seguir para gestionar y autorizar las incapacidades de los derechos habientes que no generan subsidio.								
No.	ACTIVIDAD	OPERACION	INSPECCION	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENAJE	DISTANCIA EN METROS	TIEMPO EN MINUTOS
9	Pasa incapacidad a la enfermería para ser completada colocando los siguientes datos: número de afiliación y patronal, ocupación, nombre del patrono y del paramédico que atendió.						4	3
10	Envía la incapacidad para ser firmada por la dirección de la unidad.						6000	30

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE

11	Recibe incapacidad autorizada por la Dirección de la Unidad.							90
12	Anota fecha y días de incapacidad en hoja del expediente del paciente.							2
13	Entrega original y copia de incapacidad al derecho habiente, para que realice el trámite.							2
14	Entrega expediente de derecho habiente a secretaria para su archivo.						4	2
15	Recibe expediente y lo archiva.						2	2
FIN DEL PROCEDIMIENTO								

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE

RESUMEN




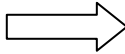




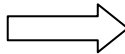




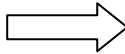




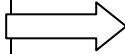


SIMBOLO	CANTIDAD
	12
	2
	6
	0
	0

*UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE*



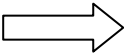




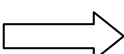


FORMULARIO DE FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTO:

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:	Formato No. Xx
1.- LLENADO DE RECETARIO MEDICO	
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:	
Mostrar los pasos para llenar las recetas generadas en la consulta medica.	
NORMAS DE OPERACIÓN O BASE LEGAL:	
Descripción de normativa en que se basa en procedimiento: Ejemplo: Ley XXXXX, Art. xxxxx Reglamento XXXX, Art. xxx Instructivo XXXXX , Párrafo xxxx	



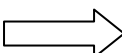


UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE

	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO Llenado de Recetario Médico	OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN						
			Reservado para Código:					
			Fecha:					
Dependencia: División de Recursos Humanos		Hoja 1 de 1						
Unidad: Clínica Empresarial SEDE-MAG – ISSS								
Objetivo: Definir los pasos a seguir para llenar las recetas generadas en la consulta médica.								
No.	Actividad	OPERACION	INSPECCION	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENAJE	DISTANCIA EN METROS	TIEMPO EN MINUTOS
1	Proporciona el recetario médico diariamente a médico tratante.							
2	Llena recetario con el nombre genérico, la presentación, la dosis, frecuencia de administración y cantidad prescrita.							
3	Firma y sella receta.							
4	Llena casillas de receta con: número de afiliación, nombres, apellidos del paciente.							

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE

5	Coloca sello de la clínica en el espacio reservado para sello de la clínica de la receta médica.							
6	Coloca recetas revisadas en el área designada para insumos solicitados al ISSS.							
FIN DEL PROCEDIMIENTO.								

RESUMEN


SIMBOLO	CANTIDAD
	6
	0
	0
	0
	0

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE**

FORMULARIO DE FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTO:

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:	Formato No. xx
1.-Referencias a siguiente nivel de atención Médica.	
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:	
Mostrar los pasos a seguir para el llenado de los talonarios para referencia al siguiente nivel de atención medica del ISSS.	
NORMAS DE OPERACIÓN O BASE LEGAL:	
Descripción de normativa en que se basa en procedimiento: Ejemplo: Ley XXXXX, Art. xxxxx Reglamento XXXX, Art. xxx Instructivo XXXXX , Párrafo xxxx	



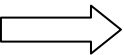




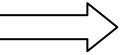




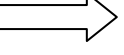


UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE

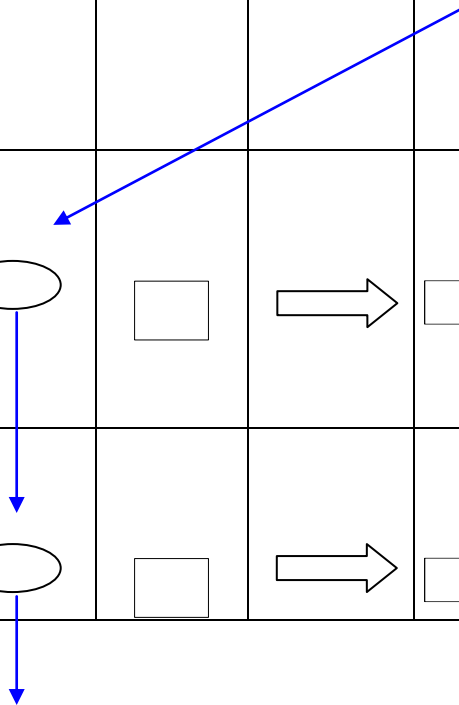
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN
	Llenado de Referencia Médica	Reservado para Código:
		Fecha:

Dependencia: División de Recursos Humanos **Hoja 1 de 2**



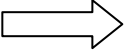




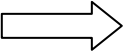




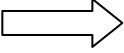




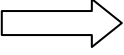




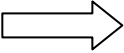




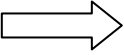




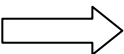


Unidad: Clínica Empresarial SEDE-MAG – ISSS

Objetivo:
 Mostrar los pasos a seguir para el llenado de los talonarios para referencia al siguiente nivel de atención medica del ISSS.









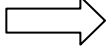


No.	Actividad						DISTANCIA	TIEMPO EN
		OPERACION	INSPECCION	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENAJE	EN METROS	MINUTOS
1	Solicitar el formulario según el tipo de incapacidad.							2
2	Llenar las casillas del centro de referencia al cual se envía.							2
3	Llenar la casilla del motivo de referencia.							2





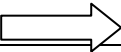


UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE

4	Llenar el cuadro de valoración del caso clínico.							5
5	Llenar la casilla de la especialidad de referencia.							3
6	Firmar y Sellar la solicitud de referencia.							1
7	Entregar la solicitud de referencia a enfermería para que complete el área para personal no medico.							2
8	Entregar la solicitud de referencia a motorista de la clínica.							30
9	Lleva la solicitud a autorización de referencia.							30
10	Tramita cita al tener la solicitud autorizada.							10

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE

	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO						OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN	
	Llenado de Referencia Médica						Reservado para Código:	
							Fecha:	
Dependencia: División de Recursos Humanos						Hoja 2 de 2		
Unidad: Clínica Empresarial SEDE-MAG – ISSS								
Objetivo: Mostrar los pasos a seguir para el llenado de los talonarios para referencia al siguiente nivel de atención medica del ISSS.								
11	Entrega referencia. y programación de la misma a enfermería.						2	
12	Entrega la referencia con la cita programada al paciente.						2	
FIN DEL PROCEDIMIENTO.								

RESUMEN




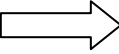









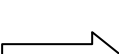







SIMBOLO	CANTIDAD
	4
	1
	3
	1
	0

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE



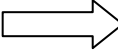


FORMULARIO DE FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTO:

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:	Formato No. Xx
1.- CONTROL EPIDEMIOLOGICO SEMANAL	
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:	
Consolidar las patologías del reporte diario, que son de reporte epidemiológico semanal para el ISSS.	
NORMAS DE OPERACIÓN O BASE LEGAL:	
Descripción de normativa en que se basa en procedimiento: Ejemplo: Ley XXXXX, Art. xxxxx Reglamento XXXX, Art. xxx Instructivo XXXXX , Párrafo xxxx	



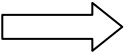


UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE

	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO						OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN	
	Control Epidemiológico Semanal						Reservado para Código:	
							Fecha:	
Dependencia: División de Recursos Humanos						Hoja 1 de 1		
Unidad: Clínica Empresarial SEDE-MAG – ISSS								
Objetivo: Establecer los pasos a seguir para consolidar las patologías del reporte diario de consultas, que son de reporte epidemiológico semanal para el ISSS.								
No.	Actividad	OPERACION	INSPECCION	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENAJE	DISTANCIA EN METROS	TIEMPO EN MINUTOS
1	Proporciona el formulario para reporte epidemiológico semanal.							2
2	Proporciona los informes diarios de consulta externa.							2
3	Llena el formulario de reporte epidemiológico semanal.							10
4	Consolida el reporte epidemiológico semanal.							10

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE

5	Firma y envía reporte epidemiológico semanal a la unidad definida por el ISSS en tiempo estipulado.						3
FIN DEL PROCEDIMIENTO.							

RESUMEN


SIMBOLO	CANTIDAD
	4
	1
	3
	1
	0

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE

FORMULARIO DE FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTO

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:	Formato No. Xx
1.-GENERACION DE TABULADOR MENSUAL DE CONSULTAS MEDICAS	
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:	
Mostrar los pasos para elaborar el consolidado mensual de las consultas atendidas en el mes.	
NORMAS DE OPERACIÓN O BASE LEGAL:	
Descripción de normativa en que se basa en procedimiento: Ejemplo: Ley XXXXX, Art. xxxxx Reglamento XXXX, Art. xxx Instructivo XXXXX , Párrafo xxxx	



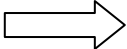




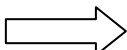




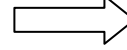




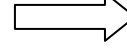




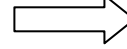


UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE

	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN
	Generación de Tabulador Mensual de Consultas Médicas	Reservado para Código:
		Fecha:




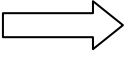


Dependencia: División de Recursos Humanos **Hoja 1 de 1**

Unidad: Clínica Empresarial SEDE-MAG – ISSS



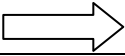


Objetivo:
 Mostrar los pasos para elaborar el consolidado mensual de las consultas atendidas en el mes.

No.	ACTIVIDAD	OPERACION	INSPECCION	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENAJE	DISTANCIA	TIEMPO
							EN METROS	EN MINUTOS
1	Solicita las consultas del mes para extraer la información.							5
2	Entrega información solicitada por médico regente.							5
3	Revisa que todas las hojas del informe estén totalizadas y firmadas por el médico consultante.							15
4	Solicita el control interno de las actividades diarias.							15
5	Entrega el control interno de las actividades diarias debidamente actualizado.							10

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE

6	Coteja informe diario del ISSS con el control de actividades diarias de SEDE-MAG, y elabora tabulador para ser enviado a la jefatura de la División de Recursos Humanos del MAG.							15
FIN DEL PROCEDIMIENTO.								

RESUMEN


SIMBOLO	CANTIDAD
	5
	2
	0
	0
	0

*UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE*

FORMULARIO DE FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTO:

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: ATENCIÓN DE CONSULTA EXTERNA EN LA CLINICA EMPRESARIAL SEDE-MAG		
1.- REQUISICION Y ENTREGA DE MEDICAMENTOS A PACIENTES		
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO		
Detallar los pasos a seguir para preparar los expedientes en el área de recepción y secretariado, como apoyo a la atención médica brindada en la clínica empresarial SEDE-MAG.		
NORMAS DE OPERACIÓN O BASE LEGAL:		
Descripción de normativa en que se basa en procedimiento: Ejemplo: Ley XXXXX, Art. xxxxx Reglamento XXXX, Art. xxx Instructivo XXXXX , Párrafo xxxx		

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE



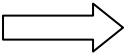




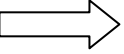




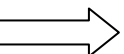


	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN
	Retiro y Entrega de Medicamentos de Bodega SEDE-MAG	Reservado para Código:
		Fecha:

Dependencia: División de Recursos Humanos




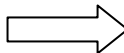





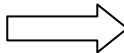





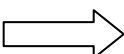




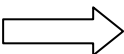


Hoja 1 de 2

Unidad: Clínica Empresarial SEDE-MAG – ISSS

Objetivo: Establecer los pasos a seguir para el retiro y entrega de medicamentos de la bodega SEDE-MAG.



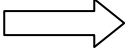


No.	Actividad						DISTANCIA	TIEMPO
		OPERACION	INSPECCION	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENAJE	EN METROS	EN MINUTOS
1	Retira expedientes y recetas médicas de pacientes atendidos durante el día en la Unidad Médica firmadas y selladas.							10
2	Retira recetas médicas de la enfermería y procede a seleccionar los medicamentos para ser entregados.							5
3	Recibe las recetas médicas y procede a llamar a los pacientes, para que se presenten a la clínica y les sea entregado el medicamento.							5

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE


4	Realiza entrega de medicamentos al paciente conforme a receta médica prescrita el cual firma en señal de recibido.	 					5
5	Devuelve a la secretaria las recetas médicas, una vez entregado el medicamento al paciente, para elaboración de la requisición de consumo.	 					15
6	Elabora requisición de consumo de acuerdo a las cantidades y especificaciones de cada producto detalladas en las recetas médicas despachadas, y la entrega al Médico para revisión y firma.	 					10
7	Revisa requisición de consumo de medicamentos conforme a recetas emitidas y la firma como solicitante.						10

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE




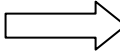




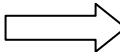


RESUMEN

SIMBOLO	CANTIDAD
	5
	2
	1
	0
	0



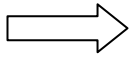
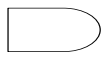

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE

	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO						OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN	
	Retiro y Entrega de Medicamentos de Bodega SEDE-MAG						Reservado para Código:	
							Fecha:	
Dependencia: División de Recursos Humanos						Hoja 1 de 2		
Unidad: Clínica Empresarial SEDE-MAG – ISSS								
Objetivo: Establecer los pasos a seguir para el retiro y entrega de medicamentos de la Bodega SEDE-MAG.								
8	Recibe requisición y envía a Jefe de Recursos Humanos para autorización.	○	□	→	◐	▽		15
9	Revisa y autoriza requisición de medicamentos y devuelve a unidad médica.	○	□	→	◐	▽		15
10	Recibe requisición de consumo autorizada, envía original al encargado de bodega y archiva copia.	○	□	→	◐	▽		5

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE

11	Recibe original de requisición y elabora el formato de envío de almacén para ser descargada. Entrega copia a la secretaria de la clínica para su archivo y el original se archiva en la bodega.	 					15
12	Recibe copia de envío de almacén y la archiva en el sitio pertinente.						15
FIN DEL PROCEDIMIENTO.							

RESUMEN

SIMBOLO	CANTIDAD
	3
	2
	0
	0
	0

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE

Anexo No. 8 “FORMULARIO DE PROCESOS”

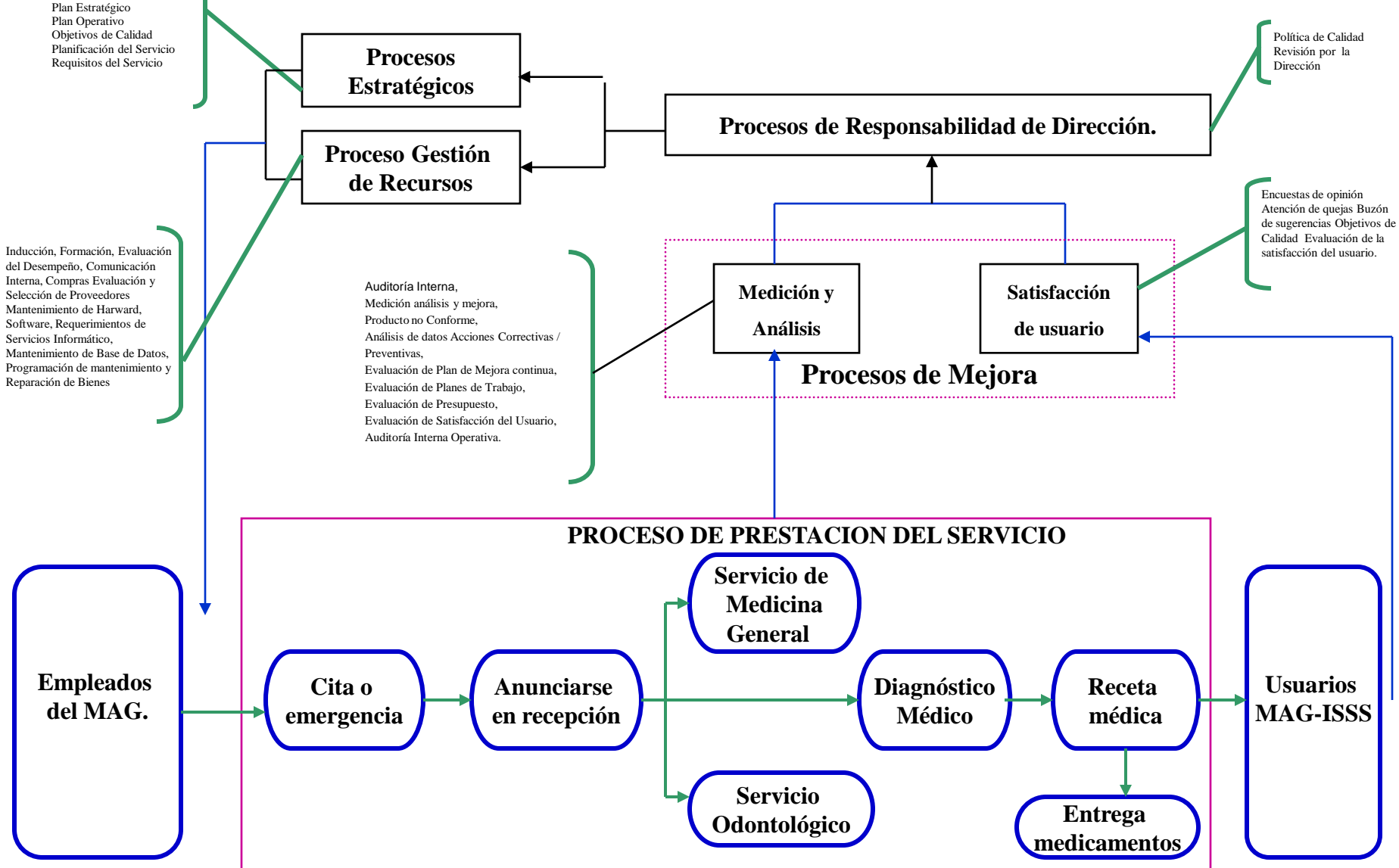
Llene el siguiente **formulario**³⁶ para cada actividad que realiza de ser necesario casillas agréguelas:

Proceso:				Actividad:				Resumen: Número de pasos	Tiempo (Min.)	Distancia (Mts.)
Inicio del proceso:				Operación						
Final del proceso:				Transporte						
				Inspección						
				Demora D						
				Actividad						
				TOTAL						
Paso #	Tiempo	Distancia				D		Descripción del Paso		

³⁶ Formulario utilizado en prueba piloto



ANEXO No. 9
CLINICAS DE SALUD EMPRESARIAL ISSS-MAG.
“DIAGRAMA DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD”





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL-MAECE**

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA
OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Anexo No. 10

DESCRIPCIONES DE PUESTO DEL PERSONAL DE LAS CLÍNICAS DE SALUD EMPRESARIAL ISSS-MAG³⁷.

10.1 PROPUESTA DESCRIPCIÓN DE PUESTO ENFERMERA

Instrucciones generales.

Esta información deberá ser contestada con la mayor precisión y exactitud posible por cada uno de los ocupantes del puesto; asimismo es necesario señalar que será revisada y aprobada por el jefe inmediato de la persona que ocupa el puesto en estudio.

1. Identificación del puesto.

Título del puesto:	ENFERMERA
Nombre del ocupante:	
No. de personas en el puesto:	1
Puesto superior inmediato:	MEDICO GENERAL
Dirección/oficina:	OFICINA GENERAL ADMINISTRATIVA
División/departamento:	RECURSOS HUMANOS
Área/sección:	CLINICA DE SALUD EMPRESARIAL
Fecha:	

2. Objetivo del puesto de trabajo.

Indique el objetivo principal del puesto de trabajo, describiendo para qué existe y cuál es el resultado global más significativo que debe obtener. Comience la frase con un verbo de acción.

Proporcionar atención adecuada y oportuna a los empleados de la institución a través del cuidado integral en la prevención, curación y recuperación del paciente. Como resultado tenemos que evitar pérdida de tiempo para el empleado y horas de trabajo para la institución.

3. Descripción de funciones.

En este apartado describa las FUNCIONES en que se desagrega el objetivo del puesto clasificado, por orden de periodicidad de realización, cuya ejecución es responsabilidad del ocupante del puesto, ya sea directamente o por medio de sus subordinados. Registre las actividades en el siguiente orden y marque con una X el tipo de periodicidad.

Funciones	Tipo de periodicidad				
	Diarias	Semanales	Quincenales	Mensuales	Periodicidad (Especifique)
Ordenar área de procedimientos y curaciones	X				
Ordenar área de preparación de pacientes	X				
Recibir de secretaria y ordenar expedientes clínicos de pacientes que consultan.	X				
Preparar pacientes para consulta médica lo cual incluye toma de signos vitales y anotar en expediente, colocándolos en orden de llegada para la consulta.	X				

³⁷ Clínicas de Salud Empresarial ISSS-MAG.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL-MAECE

Retirar y revisar expedientes clínicos con recetas y órdenes de laboratorio prescritas, completar la información de las mismas e indicar al paciente la hora a la cual puede pasar a retirar su medicamento.	X				
Administrar medicamentos dados durante la consulta	X				
Preparar boletín de remisión en original y copia la cual adjunta recetas médicas extendidas al paciente, con tarjeta de afiliación y certificado patronal.	X				
Recibir y revisar medicamentos contra copia de boletín de remisión.	.X				
Entregar medicamentos, órdenes, referencias, incapacidades y dar indicaciones a pacientes conforme se presentan a retirar su medicamento.	X				
Elaborar nota de enfermería en expediente de cada paciente que consulta.	X				
Anotar en censo de consulta diaria esto incluye diagnóstico, edad, sexo, exámenes, R X.	X				
Tomar y llevar control de tensión arterial de personas Hipertensas.	X				
Administrar medicamentos par enterales previa indicación medica (inyecciones)	X				
Realizar curaciones a pacientes que lo necesitan.	X				
Preparar pacientes para pequeña cirugía y auxiliar al medico durante el procedimiento.		X			Puede darse fuera de la programación
Lavar, preparar y esterilizar el equipo y material quirúrgico posterior a cualquier procedimiento.		X			
Atender usuarios del programa de planificación familiar, entrega de anticonceptivos previa indicación.	X				
Solicitar a Unidad Medica del ISSS tratamientos anticonceptivos según consumo.				X	
Brindar atención de primeros auxilios en el momento que se presente.	X				
Proporcionar atención en oficinas a pacientes que por cualquier situación no pueden llegar hasta la clínica.					Eventual
Administrar terapias respiratorias previa indicación medica					Eventual
Llevar control de recetas para Estupefacientes, Referencias, e Incapacidades, Incapacidades	X				
Determinar necesidades de la clínica y elaborar vale de consumo de material y artículos.				X	
Preparar y envía a la Unidad Medica informe de las diferentes actividades que se realizan esto incluye: Consultas medicas, inyecciones, curaciones, pequeñas cirugías, control de recetas, Estupefacientes, Referencias, Incapacidades, controles de planificación familiar.				X	
Solicitar medicamento a farmacia de Unidad Medica para botiquín.			X		
Manejar y entregar los medicamentos de stop interno	X				
Proporcionar información con el objetivo de orientar al paciente en procedimientos vinculados con su tratamiento.	X				

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL-MAECE

Asistir a reuniones de carácter informativos y de educación convocados por medico coordinador de clínicas empresariales.				X	
Informar a medico cualquier situación que se presente con fines de colaborar en la recuperación del Paciente.	X				
Investigar el entorno del paciente para dar soluciones más integrales del tratamiento.	X				
Solicitar apoyo, según necesidades a personal de Unidad Medica					Cuando se presenta algo
Participar en las reuniones del Comité de Salud de la Clínica Empresarial.					

4. Relaciones del puesto.

Liste el cargo de la(s) persona(s) con la(s) que se relaciona en el desempeño del puesto, así como el propósito (para que) de dicha relación e indique la frecuencia de tal interacción. Estas podrán ser internas y/o externas.

4.1. Interna.

Contactos			Frecuencia		
Cargo	Oficina	Propósito	Diaria	Frecuente	Esporádica
Empleados en general	SEDE	Proporcionar atención relacionada con la salud	X		
Empleados en general	CENDEPESCA	Proporcionar atención relacionada con la salud	X		
Empleados en general	IICA	Proporcionar atención relacionada con la salud	X		
Medico general	Clínica empresarial	Coordinar trabajo diario.	X		
Medico Odontólogo	Clínica empresarial	Atención de pacientes	X		
Secretaria	Clínica Empresarial	Atención de pacientes	X		

4.2. Externa.

Contactos			Frecuencia		
Cargo	Institución	Propósito	Diaria	Frecuente	Esporádica
Jefe de enfermeras	ISSS.	Solicitar material e información relacionado a las diferentes actividades de enfermería que se realizan en clínica empresarial		X	
Encargada de farmacia ISSS	ISSS.	Solicitar medicamentos	X		
Jefe de planificación familiar.	ISSS.	Coordinar y recibir linimientos sobre P.F. a la vez solicitar anticonceptivos y preservativos para pacientes inscritos en programa.		X	
Administrador	ISSS.	Solicitar material medico quirúrgico de uso clínico		X	
Jefe Regional	ISSS.	Reuniones de carácter informativo sobre el desarrollo del trabajo necesidades y problemas que interfieren en el funcionamiento de las Clínicas Empresariales.		X	

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL-MAECE**

5. Responsabilidades.

5.1. Supervisión ejercida. (Si no tiene personal a su cargo deje este punto en blanco). Indique en la columna Tipo de Supervisión si esta es supervisión directa o indirecta.

Título del puesto	No. de empleados	Tipo de supervisión

5.2. Manejo de información confidencial.

Registre los informes, reportes y documentos que recibe o realiza en su puesto y especifique el grado de confidencialidad si es alto, medio o mínimo.

Nombre del informe	Grado de confidencialidad	Recibido de	Indique la utilización documento
Expediente clínico	Alto	Según consulta de paciente	Control diario de pacientes y expediente clínico
Resultados de exámenes de laboratorio.	Alto	Resultado de laboratorio	Hoja de laboratorio y expediente clínico

¿Qué operaciones se autorizan en su puesto? (ejemplos: órdenes de compra, caja chica, contrataciones, etc).

5.3. Sobre activos y valores.

Mencione los diferentes activos (mobiliario, equipo de oficina, maquinaria, herramientas, vehículos, insumos, etc.) y valores (manejo de cheques, licitaciones, contratos, escrituras, efectivo, etc.) que maneja o tiene bajo su responsabilidad en el puesto.

Activos
Tensiómetros, Estetoscopio, Termómetros, equipo de pequeña cirugía, Autoclave, carro de curaciones, Electrocauterio, Glucómetro, Material medico quirúrgico, Botiquín, Medicamentos, sillas escritorio, computadora, bascula, expedientes clínicos papelería en general.

Valores

6. Contexto del puesto de trabajo.

6.1. Resultados e indicadores de desempeño.

Los resultados de desempeño se refieren a los aportes principales del puesto, son los productos o servicios que se brindan a los clientes internos o externos. El indicador de desempeño establece lo que será medido durante un período de tiempo y permite el seguimiento y evaluación del resultado del puesto de trabajo. El indicador de desempeño puede ser cualitativo o cuantitativo. Ejemplos: resultados de un puesto de trabajo: ejecutar proceso de capacitación del personal, elaborar informe mensual de resultados; indicadores de resultado: capacitar 45 personas mensualmente, informe mensual elaborado.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL-MAECE

Resultados del puesto de trabajo	Indicadores de desempeño
Proporcionar atención en salud a personal que lo solicita	Atender aproximadamente a 300 personas mensuales en consulta medica.
Realizar infiltraciones de medicamento.	Inyectar a 150 personal mensual
Elaborar informes mensuales de las diferentes actividades que se realizan en clínica y enviarlos al ISSS.	Entregar 6 Reportes mensuales
Llevar control de medicamentos.	Entrega semanal de consumo de medicamentos internos.
Entregar medicamentos procedentes del ISSS a pacientes que consultan diariamente	Entrega de 500 a 700 recetas de medicamentos al personal que consulta.
Curaciones realizadas.	Numero de curaciones al mes (variable)
Brindar terapia respiratoria	Numero de terapias respiratorias (variable)
Auxiliar en procedimientos de pequeña cirugía.	Numero de pequeñas cirugías al mes.
Brindar curación a pacientes	Numero de curaciones realizadas en el mes
Colaborar en el programa de control de tensión arterial.	Pacientes censados en el programa.

6.2. Marco de referencia para la actuación.

Normas, reglamentos y guías sobre las cuales el puesto descansa para su actuación. Ejemplos: Manual de Organización, Disposiciones Generales de Presupuesto, Política de Ahorro, Leyes Tributarias, Normas Técnicas de Control Interno, Ley AFI y su Reglamento, etc.

Normas y reglamentos del ISSS, Anuales de procedimientos en salud, Leyes y libamientos de La Junta de Vigilancia de Enfermería.

7. Condiciones de trabajo.

7.1. Nivel de Concentración.

Marque con una X el grado de concentración que se necesita para el desarrollo de las actividades del puesto.

Poco __ Moderado __ Considerable X Intenso __

7.2. Riesgos profesionales.

Indique las enfermedades o accidentes de trabajo al que está expuesto durante la realización de las funciones del puesto que desempeña y la frecuencia de éstos.

Riesgos profesionales	Esporádica	Regular	Constante
Posibles riesgos de contagio de enfermedades bacterianas y virales, heridas corto punzantes con agujas y bisturí.		X	

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL-MAECE

8. Otros aspectos.

Incluya en este apartado cualquier información significativa necesaria para comprender el puesto. Información importante sobre el puesto que no haya sido recogida en otros apartados con mayor detalle, de aquella actividad que por su complejidad o importancia, precise aclaraciones adicionales.

9. Firmas de elaboración y aprobación.

En este apartado el ocupante del puesto complementa el primer espacio y el segundo el Jefe Inmediato de éste en señal de estar de acuerdo con la información proporcionada.

Elaborado por
Nombre : _____
Cargo: _____
Fecha: _____
Firma: _____

Aprobado por
Nombre : _____
Cargo: _____
Fecha: _____
Firma: _____
Sello: _____



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL-MAECE

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA
OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

10.2 PROPUESTA DESCRIPCIÓN DE PUESTO MEDICO GENERAL

Instrucciones generales.

Esta información deberá ser contestada con la mayor precisión y exactitud posible por cada uno de los ocupantes del puesto; asimismo es necesario señalar que será revisada y aprobada por el Jefe Inmediato de la persona que ocupa el puesto en estudio.

1. Identificación del puesto.

Título del puesto:	Médico General
Nombre del ocupante:	
No. de personas en el puesto:	1
Puesto superior inmediato:	Jefatura de División de Recursos Humanos
Dirección/oficina:	Oficina General de Administración
División/departamento:	División de Recursos Humanos
Área/sección:	Clínica de Salud Empresarial SEDE-MAG
Fecha:	

2. Objetivo del puesto de trabajo.

Indique el objetivo principal del puesto de trabajo, describiendo para qué existe y cuál es el resultado global más significativo que debe obtener. Comience la frase con un verbo de acción.

Brindar atención médica al personal que labora en La Secretaria de Estado del Ministerio de Agricultura y Ganadería, contribuyendo de esta forma a mantener en óptimas condiciones de salud al personal, para que este desempeñe adecuadamente sus labores diarias.
 Colaborar en la labor de gestión administrativa de la clínica empresarial de La Secretaria de Estado del Ministerio de Agricultura y Ganadería, para dar cumplimiento al convenio suscrito entre la Secretaria de Estado y el Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

3. Descripción de funciones.

En este apartado describa las FUNCIONES en que se desagrega el objetivo del puesto clasificado, por orden de periodicidad de realización, cuya ejecución es responsabilidad del ocupante del puesto, ya sea directamente o por medio de sus subordinados. Registre las actividades en el siguiente orden y marque con una X el tipo de periodicidad.

Funciones	Tipo de periodicidad				
	Diarias	Semanales	Quincenales	Mensuales	Otra Periodicidad (Especifique)
Brindar consulta medica al personal de la SEDE-MAG.	X				
Llenar expediente clínico con diagnóstico y tratamiento recomendado según hallazgos al momento de la consulta.	X				
Llenar y sellar : recetario, exámenes de laboratorio , Rx.,etc.	X				
Elaborar y llenar reporte diario de atenciones médicas.	X				
Atender emergencias de empleados del Ministerio de agricultura y ganadería.					Según necesidad

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL-MAECE

Elaborar y enviar reporte epidemiológico semanal al ISSS.		X			
Realizar pequeñas cirugías.		X			
Revisar contestaciones de exámenes de laboratorio.	X				
Elaborar referencias de casos a ser atendidos en el 2do. Nivel de atención ISSS.	X				
Justificar recetas de medicamentos para autorización en unidad medica ISSS.	X				
Llevar control de pacientes del programa de planificación familiar.	X			x	
Asistir a reunión mensual en el ISSS, con la coordinación de clínicas empresariales.	X				
Funciones	Tipo de periodicidad				
	Diarias	Semanales	Quincenales	Mensuales	Otra Periodicidad (Especifique)
Revisar despacho de medicamento del ISSS.	X				
Elaboración de recetas de estupefacientes.					Según necesidad
Preparar papelería e insumos del consultorio medico.	X				
Supervisar las funciones de las diferentes áreas.	X				
Revisar informes y tabuladores mensuales enviados al área de Recursos humanos del Ministerio de Agricultura y Ganadería.				X	
Revisar memos y notas enviados a las diferentes áreas del Ministerio de Agricultura y Ganadería.					Según necesidad.
Revisar y firmar los informes mensuales enviados al ISSS.				X	
Revisar y firmar los envíos a bodega del Ministerio de Agricultura y Ganadería.				X	
Revisar y firmar los envíos a bodega ISSS.				X	
Revisar el tabulador diario de consultas del área de secretariado.		X			
Revisar y supervisar el cardex interno.				X	
Colaborar en la realización de actividades de salud curativa y preventiva				X	
Colaborar en el comité de emergencias					Según solicitud
Brindar apoyo a las oficinas del complejo del MAG					Según necesidad.
Proporcionar lineamientos de trabajo al personal de la Clínica.				X	

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL-MAECE

4. Relaciones del puesto.

Liste el cargo de la(s) persona(s) con la(s) que se relaciona en el desempeño del puesto, así como el propósito (para que) de dicha relación e indique la frecuencia de tal interacción. Estas podrán ser internas y/o externas.

4.1. Interna.

Contactos			Frecuencia		
Cargo	Oficina	Propósito	Diaria	Frecuente	Esporádica
Jefe División de Recursos Humanos	División de Recursos Humanos	Coordinar actividades y recibir instrucciones de trabajo.		X	
Coordinador del Área de Planificación	División de Recursos Humanos	Lineamientos sobre actividades relacionadas al Área de Planificación con la Clínica de Salud Empresarial.			X
Director General de Administración	Director - OGA	Recibir lineamientos de trabajo y trámites administrativos.			X
PERSONAL O.C.P.	O.C.P.	Brindar atención médica	X		
PERSONAL D.G.E.A.	D.G.E.A.	Brindar atención médica	X		
PERSONAL D.G.S.V.A.	D.G.S.V.A.	Brindar atención médica	X		
PERSONAL OFI	O.F.I.	Brindar atención médica	X		
PERSONAL O.A.C.I.	O.A.C.I.	Brindar atención médica	X		
PERSONAL Logística	Transporte, Invent. USEFI Auditoría Interna Fondo Circulante	Brindar atención médica	X		
PERSONAL OPA	OPE	Brindar atención médica	X		
PERSONAL D D.G.O.F.C.R.	D.G.O.F.C.R.	Brindar atención médica	X		
PERSONAL O.G.C.	O.G.C.	Brindar atención médica	X		
Área de transporte	Área de Transporte	Brindar atención médica		X	
Recepcionista	Área de Recepción	Brindar atención médica			X
Bodega SEDE-MAG	Logística	Brindar atención médica			X

4.2. Externa.

Contactos			Frecuencia		
Cargo	Institución	Propósito	Diaria	Frecuente	Esporádica
Director de Unidad Médica Sta. Tecla ISSS.	ISSS	Gestión médica.			X
Jefe de Farmacia de la Unidad Médica Sta. Tecla ISSS	ISSS	Gestión de medicamentos	X		
Bodega de la Unidad Médica Santa Tecla.	ISSS	Obtención de los Insumos, papelería o cambios en los lineamientos de trabajo.			X
Coordinación General de Clínicas Empresariales ISSS.	ISSS	Recibir lineamientos de trabajo.			X
Coordinador de la zona de Clínicas Empresariales.	ISSS	Recibir lineamientos de trabajo.		X	

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL-MAECE

6. Contexto del puesto de trabajo.

6.1. Resultados e indicadores de desempeño.

Los resultados de desempeño se refieren a los aportes principales del puesto, son los productos o servicios que se brindan a los clientes internos o externos. El indicador de desempeño establece lo que será medido durante un período de tiempo y permite el seguimiento y evaluación del resultado del puesto de trabajo. El indicador de desempeño puede ser cualitativo o cuantitativo. Ejemplos: resultados de un puesto de trabajo: ejecutar proceso de capacitación del personal, elaborar informe mensual de resultados; indicadores de resultado: capacitar 45 personas mensualmente, informe mensual elaborado.

Resultados del puesto de trabajo	Indicadores de desempeño
Brindar Consulta Médica a todo el Personal que lo solicita.	300 atenciones brindadas al mes al mes.
Realizar pequeñas cirugías.	8 pequeñas cirugías realizadas al mes.
Realizar artículos de prevención en salud.	1 articulo elaborado al mes.
Realizar y enviar Informes semanales.	4 informes elaborados y enviados al mes.
Llenar informe diario de consulta.	20 informes elaborados al mes.
Elaborar recetas	600 recetas elaboradas al mes.
Elaboración de exámenes de laboratorio.	50 formularios llenos al mes.
Elaborar exámenes de radio diagnostico	15 formularios llenos al mes.
Supervisión de reportes mensuales enviados	2 reportes mensuales enviados.
Supervisión de cardex	1 supervisión realizada al mes.
Supervisión de envíos a bodega	2 envíos generados y supervisados al mes
Envío de control de estupefacientes	1 reporte enviado al mes.
Envío de incapacidades y referencias	2 reportes de incapacidades y referencias enviados al mes

6.2. Marco de referencia para la actuación.

Normas, reglamentos y guías sobre las cuales el puesto descansa para su actuación. Ejemplos: Manual de Organización, Disposiciones Generales de Presupuesto, Política de Ahorro, Leyes Tributarias, Normas Técnicas de Control Interno, Ley AFI y su Reglamento, etc.

<p>Norma de manejo de desechos bioinfecciosos. Guías de manejo de medicina General. Guía de cuadro básico de medicamentos. Manual de solicitud de insumos ISSS. Ley de Salud Pública. Norma de manejo de casos dengue. Norma de manejo de tuberculosis. Guía de referencia y retorno. Norma de laboratorio clínica. Norma de manejo ginecológico. Manual de llenado de expediente clínico. Normas de planificación familiar. Norma de manejo de rabia.</p>
--

7. Condiciones de trabajo.

7.1. Nivel de Concentración.

Marque con una X el grado de concentración que se necesita para el desarrollo de las actividades del puesto.

Poco ___ Moderado ___ Considerable ___ Intenso X

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL-MAECE

7.2. Riesgos profesionales.

Indique las enfermedades o accidentes de trabajo al que está expuesto durante la realización de las funciones del puesto que desempeña y la frecuencia de éstos.

Riesgos profesionales	Esporádica	Regular	Constante
Enfermedades transmisibles : como; Gripe , Hepatitis, etc.			X
Enfermedades ocupacionales: síndrome de túnel carpal, estrés, síndrome de bournog,etc.			X
Pinchaduras.		X	
Accidentes automovilísticos.	X		

8. Otros aspectos.

Incluya en este apartado cualquier información significativa necesaria para comprender el puesto. Información importante sobre el puesto que no haya sido recogida en otros apartados con mayor detalle, de aquella actividad que por su complejidad o importancia, precise aclaraciones adicionales.

El puesto funcional se concreta a la labor médica en salud, pero el puesto operativo lleva la parte de coordinación de la clínica empresarial, además de parte de la gestión administrativa.

9. Firmas de elaboración y aprobación.

En este apartado el ocupante del puesto complementa el primer espacio y el segundo el Jefe Inmediato de éste en señal de estar de acuerdo con la información proporcionada.

Elaborado por

Nombre : _____

Cargo: _____

Fecha: _____

Firma: _____

Sello: _____

Aprobado por

Nombre : _____

Cargo: _____

Fecha: _____

Firma: _____

Sello: _____



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL- MAECE

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA
OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

10.3 PROPUESTA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS MEDICO ODONTOLOGO

Instrucciones generales.

Esta información deberá ser contestada con la mayor precisión y exactitud posible por cada uno de los ocupantes del puesto; asimismo es necesario señalar que será revisada y aprobada por el Jefe Inmediato de la persona que ocupa el puesto en estudio.

1. Identificación del puesto.

Título del puesto:	Médico Odontólogo
Nombre del ocupante:	
No. de personas en el puesto:	1
Puesto superior inmediato:	Médico General
Dirección/oficina:	Oficina General Administrativa
División/departamento:	Recursos Humanos.
Área/sección:	Clínica de Salud Empresarial ISSS SEDE-MAG.
Fecha:	

2. Objetivo del puesto de trabajo.

Indique el objetivo principal del puesto de trabajo, describiendo para qué existe y cuál es el resultado global más significativo que debe obtener. Comience la frase con un verbo de acción.

Brindar a los empleados del Ministerio de Agricultura y Ganadería tratamientos odontológicos específicos como:

1. Limpiezas completas que corresponde a profilaxis, detartrajes y curetajes leves a moderados.
2. Obturaciones (rellenos) de resinas anteriores y posteriores, reconstrucciones de piezas con destrucción moderada y estética anterior.
3. Extracciones simples con tratamiento, completando cicatrización.
4. Atención de emergencias en pacientes no citados.

El resultado es lograr disminuir las patologías bucales existentes en los empleados, con la finalidad de mejorar la salud bucal de los mismos lo cual contribuye a una buena salud del empleado.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL- MAECE

3. Descripción de funciones.

.En este apartado describa las FUNCIONES en que se desagrega el objetivo del puesto clasificado, por orden de periodicidad de realización, cuya ejecución es responsabilidad del ocupante del puesto, ya sea directamente o por medio de sus subordinados. Registre las actividades en el siguiente orden y marque con una X el tipo de periodicidad.

Funciones	Tipo de periodicidad				
	Diarias	Semanales	Quincenales	Mensuales	Otra Periodicidad (Especifique)
Limpiar la unidad dental completa	X				
Revisar y limpiar el instrumental a utilizar.	X				
Revisar y actualizar los expedientes de cada paciente.	X				
Llamar a cada paciente, debidamente según su hora de cita para que se presente al consultorio.	X				
Revisar en el expediente, el tratamiento indicado para cada patología antes de proceder a trabajar en boca.	X				
Realizar limpieza adecuada de los instrumentos utilizados en cada paciente.	X				
Utilizar un proceso de desinfección en los instrumento de cada paciente.	X				
Realizar la esterilización de todos los instrumentos utilizados en la consulta.	X				
Desechar todo el material descartable utilizado en la consulta.	X				

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL- MAECE

Funciones	Tipo de periodicidad				
	Diarias	Semanales	Quincenales	Mensuales	Otra Periodicidad (Especifique)
Realizar referencias e incapacidades a pacientes según tratamientos.					Según necesidad.
Realizar anotación diaria de los pacientes tratados odontológicamente.	X				
Realizar un reporte mensual de los pacientes y los tratamientos realizados.				X	
Actualizar el control de medicamentos de la Clínica empresarial.		X			
Revisar las recetas de los medicamentos entregados a los empleados que consultaron en la clínica empresarial.		X			
Entregar medicamento del área de bodega al área de farmacia.		X			
Programar charlas odontológicas para el personal del Ministerio de Agricultura y Ganadería.					3 charlas al año.
Realizar las charlas odontológicas en El Ministerio de Agricultura y Ganadería.					1 trimestral

4. Relaciones del puesto.

Liste el cargo de la(s) persona(s) con la(s) que se relaciona en el desempeño del puesto, así como el propósito (para que) de dicha relación e indique la frecuencia de tal interacción. Estas podrán ser internas y/o externas.

4.1. Interna.

Contactos			Frecuencia		
Cargo	Oficina	Propósito	Diaria	Frecuente	Esporádica
Médico General	Clínica	Consultas de medicamento para pacientes en tratamientos odontológicos.	X		
Médico General	Clínica	Tratamientos Odontológicos.			X
Enfermera	Clínica	Controles de recetas de farmacia.		X	
Enfermera	Clínica	Entregas de medicamentos a farmacia.		X	
Secretaria	Clínica	Control de expedientes de los pacientes de odontología.	X		
Secretaria	Clínica	Control de las citas de lo pacientes que serán tratados en clínica odontológica.			X

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL- MAECE

4.2. Externa.

Contactos			Frecuencia		
Cargo	Institución	Propósito	Diaria	Frecuente	Esporádica
Empleados	SEDE-MAG.	Control de tratamientos odontológicos en los pacientes.	X		
Empleados	CENDEPESCA	Controles de tratamientos odontológicos.	X		
Empleados	DGSVA	Emergencias y tratamientos odontológicos.			X
Empleados	CENTA	Emergencias y tratamientos odontológicos.		X	
Empleados	IICA	Emergencias y tratamientos odontológicos.			X

5. Responsabilidades.

5.1. Supervisión ejercida. (Si no tiene personal a su cargo deje este punto en blanco). Indique en la columna Tipo de Supervisión si esta es supervisión directa o indirecta.

Título del puesto	No. de empleados	Tipo de supervisión
Enfermera	1	Directa
Secretaria	1	Directa

5.2. Manejo de información confidencial.

Registre los informes, reportes y documentos que recibe o realiza en su puesto y especifique el grado de confidencialidad si es alto, medio o mínimo.

Nombre del informe	Grado de confidencialidad	Recibido de	Indique la utilización documento
Expediente médico de cada paciente.	Alto	Paciente	Realizar un diagnóstico, tratamiento y registro cronológico de la patología odontológica encontrada.
Registro diario interno	Medio	Odontóloga	Registrar a cada paciente y su tratamiento realizado.
Reporte Mensual	Medio	Odontóloga	Registrar mensualmente a todos los pacientes tratados en clínica odontológica.
Reporte de medicamento.	Medio	Odontóloga.	Registrar semanalmente el consumo de los medicamentos en clínica empresarial.

¿Qué operaciones se autorizan en su puesto? (ejemplos: órdenes de compra, caja chica, contrataciones, etc).

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL- MAECE

5.3. Sobre activos y valores.

Mencione los diferentes activos (mobiliario, equipo de oficina, maquinaria, herramientas, vehículos, insumos, etc.) y valores (manejo de cheques, licitaciones, contratos, escrituras, efectivo, etc.) que maneja o tiene bajo su responsabilidad en el puesto.

Activos
Modulo dental completo.
Una computadora.
Un escritorio.
Una masa para computadora.
Un armario de instrumentos.
Un estante para materiales.
Una refrigeradora.
Una lámpara de foto curada.
Un amalgamador.
Instrumental odontológico.

Valores

6. Contexto del puesto de trabajo.

6.1. Resultados e indicadores de desempeño.

Los resultados de desempeño se refieren a los aportes principales del puesto, son los productos o servicios que se brindan a los clientes internos o externos. El indicador de desempeño establece lo que será medido durante un período de tiempo y permite el seguimiento y evaluación del resultado del puesto de trabajo. El indicador de desempeño puede ser cualitativo o cuantitativo. Ejemplos: resultados de un puesto de trabajo: ejecutar proceso de capacitación del personal, elaborar informe mensual de resultados; indicadores de resultado: capacitar 45 personas mensualmente, informe mensual elaborado.

Resultados del puesto de trabajo	Indicadores de desempeño
Atender a los pacientes citados y realizar el tratamiento odontológico necesario.	80 pacientes atendidos al mes.
Programar charlas odontológicas para el personal del Ministerio de Agricultura y Ganadería.	Realizar charla de salud oral para cada trimestre del año, para el personal, en las salas del Ministerio de Agricultura y Ganadería.
Desinfección de Instrumentos	80 Desinfecciones al mes.
Esterilización de Instrumentos	80 Esterilizaciones al mes.
Elaborar reporte mensual de pacientes atendidos	1 al mes.
Realizar control de cardex.	4 controles al mes.
Elaborar reporte mensual de consumo de medicamentos	1 al mes.

6.2. Marco de referencia para la actuación.

Normas, reglamentos y guías sobre las cuales el puesto descansa para su actuación. Ejemplos: Manual de Organización, Disposiciones Generales de Presupuesto, Política de Ahorro, Leyes Tributarias, Normas Técnicas de Control Interno, Ley AFI y su Reglamento, etc.

7. Condiciones de trabajo.

7.1. Nivel de Concentración.

Marque con una X el grado de concentración que se necesita para el desarrollo de las actividades del puesto.

Poco ___ Moderado ___ Considerable ___ Intenso x

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL- MAECE

7.2. Riesgos profesionales.

Indique las enfermedades o accidentes de trabajo al que está expuesto durante la realización de las funciones del puesto que desempeña y la frecuencia de éstos.

Riesgos profesionales	Esporádica	Regular	Constante
Cortaduras o heridas.	X		
Exposición a luz ultravioleta.		X	

8. Otros aspectos.

Incluya en este apartado cualquier información significativa necesaria para comprender el puesto. Información importante sobre el puesto que no haya sido recogida en otros apartados con mayor detalle, de aquella actividad que por su complejidad o importancia, precise aclaraciones adicionales.

9. Firmas de elaboración y aprobación.

En este apartado el ocupante del puesto complementa el primer espacio y el segundo el Jefe Inmediato de éste en señal de estar de acuerdo con la información proporcionada.

Elaborado por
Nombre : _____
Cargo: _____
Fecha: _____
Firma: _____
Sello:

Aprobado por
Nombre : _____
Cargo: _____
Fecha: _____
Firma: _____
Sello:



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL- MAECE

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA
OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

10.4 PROPUESTA DESCRIPCIÓN DE PUESTO SECRETARIA DE LA CLINICA

Instrucciones generales.

Esta información deberá ser contestada con la mayor precisión y exactitud posible por cada uno de los ocupantes del puesto. Asimismo es necesario señalar que será revisada y aprobada por el Jefe Inmediato de la persona que ocupa el puesto en estudio.

1. Identificación del puesto.

Título del puesto:	Secretaria de Clínica Empresarial
Nombre del ocupante:	
No. de personas en el puesto:	1
Puesto superior inmediato:	Medico General
Dirección/oficina:	Oficina General Administrativa.
División/departamento:	Recursos Humanos
Área/sección:	Clínica Empresarial SEDE-MAG
Fecha:	

2. Objetivo del puesto de trabajo.

Indique el objetivo principal del puesto de trabajo, describiendo para qué existe y cuál es el resultado global más significativo que debe obtener. Comience la frase con un verbo de acción.

Brindar atención a todo el personal que labora en el Ministerio de Agricultura y Ganadería que lo solicite, a su vez apoyar en la realización de actividades de recepción, archivo, manejo de documentación, elaboración de memos, notas, requisiciones, etc. para el buen funcionamiento de la Clínica Empresarial y de esta forma colaborar en el cuidado de la salud de los empleados del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

3. Descripción de funciones.

En este apartado describa las funciones en que se desagrega el objetivo del puesto clasificado, por orden de periodicidad de realización, cuya ejecución es responsabilidad del ocupante del puesto, ya sea directamente o por medio de sus subordinados. Registre las actividades en el siguiente orden y marque con una X el tipo de periodicidad.

Funciones	Tipo de periodicidad				
	Diarias	Semanales	Quincenales	Mensuales	Periodicidad (Especifique)
Elaborar reporte mensual a RR.HH. de todas las atenciones brindadas en la Clínica Empresarial SEDE-MAG.				X	
Elaboración de Requisiciones para solicitar Insumos de la Bodega .SEDE-MAG.			X		
Elaborar notas para División de Recursos Humanos.			X		
Elaborar notas para Dirección General Administrativa OGA			X		
Elaborar Memos para División de Recursos Humanos.			X		
Elaborar Memorando para Dirección General Administrativa OGA.				X	

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL- MAECE

Coordinar con Área de Transporte para ir a Unidad Médica , Santa Tecla ISSS a recoger los medicamentos de las personas que pasaron consulta	X				
Tramitar correspondencia Interna y externa de la Clínica Empresarial SEDE-MAG.	X				
Elaborar Requisiciones para solicitar productos y papelería del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, Unidad Santa Tecla.				X	
Sacar Fotocopias a todos los Reportes y otros documentos emitidos de la Clínica Empresarial.		X			
Recepción de llamadas telefónicas.	X				
Funciones	Tipo de periodicidad				
	Diarias	Semanales	Quincenales	Mensuales	Periodicidad (Especifique)
Atención personalizada a personas que ingresan a la Clínica del Ministerio de Agricultura y Ganadería.	X				
Tramitar expedientes medico -odontológico	X				
Actualización de expedientes médico odontológico	X				
Llamar a su puesto de trabajo a cada paciente para su consulta médico odontológica	X				
Elaboración de expediente clínico de pacientes que pasan consulta por primera vez.		X			
Resguardo de expedientes medico odontológico.	X				

4. Relaciones del puesto.

Liste el cargo de la(s) persona(s) con la(s) que se relaciona en el desempeño del puesto, así como el propósito (para que) de dicha relación e indique la frecuencia de tal interacción. Estas podrán ser internas y/o externas.

4.1. Interna.

Contactos			Frecuencia		
Cargo	Oficina	Propósito	Diaria	Frecuente	Esporádica
Jefe División de Recursos Humanos	División de Recursos Humanos	Coordinar actividades, cuando lo amerite.	X		
Coordinador Área de Planificación	División de Recursos Humanos	Coordinar actividades relacionadas al Área de Planificación con la Clínica Empresarial.			X
Director General de Administración	Director - OGA	Flujo de documentos o actividades que hay que realizar			
PERSONAL O.C.P.	O.C.P.	Tramitar Consulta	X		
PERSONAL D.G.E.A.	D.G.E.A.	Tramitar de consulta	X		
PERSONAL D.G.S.V.A.	D.G.S.V.A.	Tramitar Consulta	X		

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL- MAECE

4.2. Externa.

Contactos			Frecuencia		
Cargo	Institución	Propósito	Diaria	Frecuente	Esporádica
Personal OFI	O.F.I.	Tramitar Consulta	X		
Personal O.A.C.I.	O.A.C.I.	Tramitar Consulta	X		
Personal de Logística	Transporte Inventario USEFI Auditoria Interna Fondo Circulante	Tramitar Consulta	X		
Personal OPA	OPE	Tramitar Consulta	X		
Personal D.G.O.F.C.R.	D.G.O.F.C.R.	Tramitar Consulta	X		
PERSONAL O.G.C.	O.G.C.	Tramitar Consulta	X		
Encargado de Transporte	Área de Transporte.	Solicitar Transporte para pacientes que se trasladan al ISSS. Por alguna emergencia.		X	
Recepcionista	Área de Recepción.	Solicitar llamadas telefónicas.	X		
Bodega SEDE-MAG	Logística.	Solicitar Insumos.			X
Unidad Médica Santa Tecla ISSS	Director.	Gestión médica.			X
Farmacia de la Unidad Médica Santa Tecla ISSS	Encargada de la Farmacia.	Gestión de medicamentos.	X		
Bodega de la Unidad Médica Santa Tecla ISSS.	Encargado de la Bodega.	Obtención de los Insumos, papelería o cambios en los lineamientos de trabajo.			X

5. Responsabilidades.

5.1. Supervisión ejercida. (Si no tiene personal a su cargo deje este punto en blanco). Indique en la columna Tipo de Supervisión si esta es supervisión directa o indirecta.

Título del puesto	No. de empleados	Tipo de supervisión
Ordenanza	1	Directa

5.2. Manejo de información confidencial.

Registre los informes, reportes y documentos que recibe o realiza en su puesto y especifique el grado de confidencialidad si es alto, medio o mínimo.

Nombre del informe	Grado de confidencialidad	Recibido de	Indique la utilización documento
Expediente Clínico de Paciente.	ALTO	ISSS	Seguimiento cronológico de las patologías, tratamiento y diagnostico del paciente.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL- MAECE

¿Qué operaciones se autorizan en su puesto? (ejemplos: órdenes de compra, caja chica, contrataciones, etc).

--

5.3. Sobre activos y valores.

Mencione los diferentes activos (mobiliario, equipo de oficina, maquinaria, herramientas, vehículos, insumos, etc.) y valores (manejo de cheques, licitaciones, contratos, escrituras, efectivo, etc.) que maneja o tiene bajo su responsabilidad en el puesto.

Activos
1 Escritorio para la computadora
3 archivos para los expedientes clínicos
1 archivo para los documentos y fólder para los trabajos de la Clínica Empresarial SEDE-MAG
1 Computadora
1 Máquina de escribir eléctrica
1 Escritorio
1 Silla Secretarial
1 teléfono

Valores

6. Contexto del puesto de trabajo.

6.1. Resultados e indicadores de desempeño.

Los resultados de desempeño se refieren a los aportes principales del puesto, son los productos o servicios que se brindan a los clientes internos o externos. El indicador de desempeño establece lo que será medido durante un período de tiempo y permite el seguimiento y evaluación del resultado del puesto de trabajo. El indicador de desempeño puede ser cualitativo o cuantitativo. Ejemplos: resultados de un puesto de trabajo: ejecutar proceso de capacitación del personal, elaborar informe mensual de resultados; indicadores de resultado: capacitar 45 personas mensualmente, informe mensual elaborado.

Resultados del puesto de trabajo	Indicadores de desempeño
Brindar Consulta Médica a todo el Personal del Ministerio de Agricultura y Ganadería.	Diariamente en forma (400 pacientes en el mes)
Elaborar Reporte mensual de atenciones de la Clínica Empresarial SEDE-MAG	2 reportes (MAG,ISSS)
Elaborar Requisiciones mensuales de Insumos para la Clínica Empresarial SEDE-MAG	1 Requisición
Elaborar Requisiciones mensuales solicitando productos y papelería del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.	1 Requisición
Recepción de llamadas telefónicas.	400 llamadas telefónicas por cada mes.
Elaborar expediente clínicos del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, para pasar consulta por primera vez.	3 expedientes nuevos al mes.
Elaborar Notas para Oficinas del Ministerio de Agricultura y Ganadería.	2 - 3 notas
Elaborar Menos para las Oficinas del Ministerio de Agricultura y Ganadería	2-3 memos para las oficinas del MAG
Elaborar Notas para Directora del Instituto Salvadoreño del Seguro Social	1 Nota
Elaborar Notas para Director de Clínicas Empresariales.	2 notas

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL- MAECE

6.2. Marco de referencia para la actuación.

Normas, reglamentos y guías sobre las cuales el puesto descansa para su actuación. Ejemplos: Manual de Organización, Disposiciones Generales de Presupuesto, Política de Ahorro, Leyes Tributarias, Normas Técnicas de Control Interno, Ley AFI y su Reglamento, etc.

Manual de elaboración de Expediente Clínico.
Reglamento para solicitud de Insumos.
Normas de atención en salud del ISSS.
Reglamento Interno del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

7. Condiciones de trabajo.

7.1. Nivel de Concentración.

Marque con una X el grado de concentración que se necesita para el desarrollo de las actividades del puesto.

Poco __ Moderado __ Considerable X__ Intenso __

7.2. Riesgos profesionales.

Indique las enfermedades o accidentes de trabajo al que está expuesto durante la realización de las funciones del puesto que desempeña y la frecuencia de éstos.

Riesgos profesionales	Esporádica	Regular	Constante
Enfermedades transmisibles : como; Gripe , Hepatitis, etc.			X
Caída por desplazamiento.			X
Doblón de tobillo			X

8. Otros aspectos.

Incluya en este apartado cualquier información significativa necesaria para comprender el puesto. Información importante sobre el puesto que no haya sido recogida en otros apartados con mayor detalle, de aquella actividad que por su complejidad o importancia, precise aclaraciones adicionales.

En la Clínica Empresarial SEDE-MAG, se han elaborado todos los expedientes clínicos de las personas que han pasado consulta, desde el inicio de la apertura de la Clínica , los cuales se llevan en orden alfabético, desde la A, hasta la Z. los cuales se clasifican con los lineamientos de la Dirección del Instituto Salvadoreño del Seguro Social

9. Firmas de elaboración y aprobación.

En este apartado el ocupante del puesto complementa el primer espacio y el segundo el Jefe Inmediato de éste en señal de estar de acuerdo con la información proporcionada.

Elaborado por

Nombre : _____
Cargo: _____
Fecha: _____
Firma: _____
Sello: _____

Aprobado por

Nombre : _____
Cargo: _____
Fecha: _____
Firma: _____
Sello: _____

Anexo No. 11

TABULACION DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

11.1 RESULTADOS GENERALES

- El cuestionario fue contestado por 67 personas empleadas del Ministerio de Agricultura y Ganadería compuesto de la siguiente manera: personas del sexo masculino 32 equivalente al 48% y 35 personas del sexo femenino equivalente al 52%.
- Los Sujetos de evaluación que contestaron las encuestas, clasificados por grupo ocupacional se clasificaron de la siguiente manera:

Jefatura	13 (19%)	Técnicos	24 (36%)
Administrativos	17 (26%)	Servicios	13 (19%)

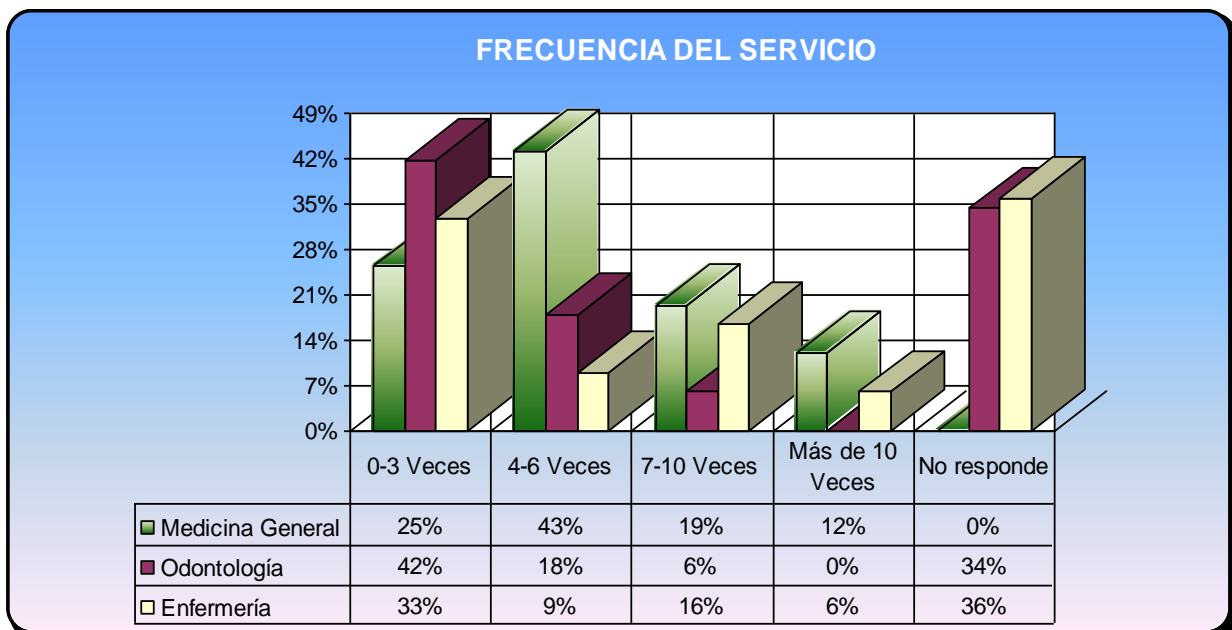
1. Frecuencia del servicio

La frecuencia de los usos de los servicios se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 25

Frecuencia Servicios	0-3 veces	%	4-6 veces	%	7-10 veces	%	más de 10 veces	%	No responde	%	Total	
	veces		veces		veces		veces				Absoluto	Relativo
Medicina General	17	25%	29	43%	13	19%	8	12%	0	0%	67	100%
Odontología	28	42%	12	18%	4	6%	0	0%	23	34%	67	66%
Enfermería	22	33%	6	9%	11	16%	4	6%	24	36%	67	64%

Gráfico No. 9



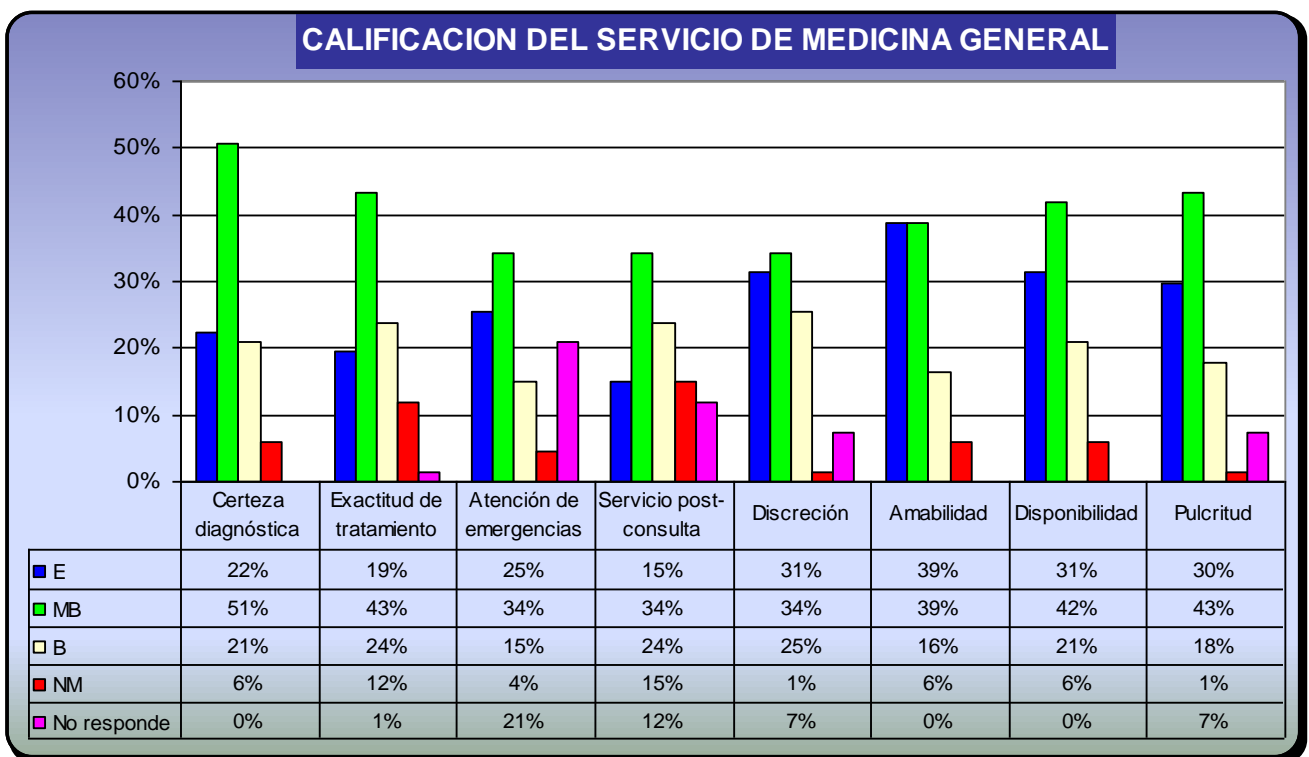
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIA - MAECE

Servicio de Medicina General.

Cuadro No. 26

Frecuencia Servicios	E	%	MB	%	B	%	NM	%	No responde	%	Total	
											Absoluto	Relativo
Certeza diagnóstica	15	22%	34	51%	14	21%	4	6%	0	0%	67	100%
Exactitud de tratamiento	13	19%	29	43%	16	24%	8	12%	1	1%	67	99%
Atención de emergencias	17	25%	23	34%	10	15%	3	4%	14	21%	67	79%
Servicio post-consulta	10	15%	23	34%	16	24%	10	15%	8	12%	68	87%
Discreción	21	30%	23	33%	17	25%	1	1%	5	7%	69	90%
Amabilidad	26	37%	26	37%	11	16%	4	6%	0	0%	70	96%
Disponibilidad	21	30%	28	39%	14	20%	4	6%	0	0%	71	94%
Pulcritud	20	28%	29	40%	12	17%	1	1%	5	7%	72	86%

Gráfico No. 10



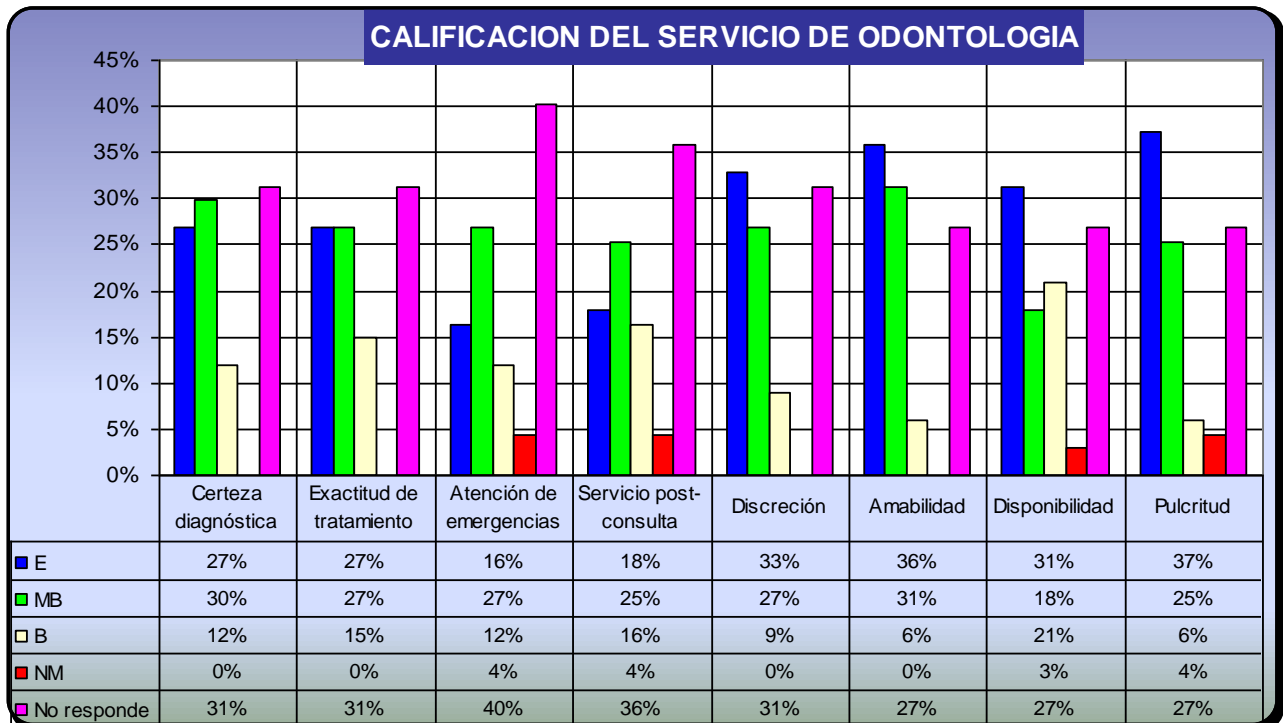
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIA - MAECE

3. Servicio Odontológico

Cuadro No. 27

Frecuencia Servicios	E	%	MB	%	B	%	NM	%	No responde	%	Total	
											Absoluto	Relativo
Certeza diagnóstica	18	27%	20	30%	8	12%	0	0%	21	31%	67	69%
Exactitud de tratamiento	18	27%	18	27%	10	15%	0	0%	21	31%	67	69%
Atención de emergencias	11	16%	18	27%	8	12%	3	4%	27	40%	67	60%
Servicio post-consulta	12	18%	17	25%	11	16%	3	4%	24	35%	68	63%
Discreción	22	32%	18	26%	6	9%	0	0%	21	30%	69	67%
Amabilidad	24	34%	21	30%	4	6%	0	0%	18	26%	70	70%
Disponibilidad	21	30%	12	17%	14	20%	2	3%	18	25%	71	69%
Pulcritud	25	35%	17	24%	4	6%	3	4%	18	25%	72	68%

Gráfico No.11



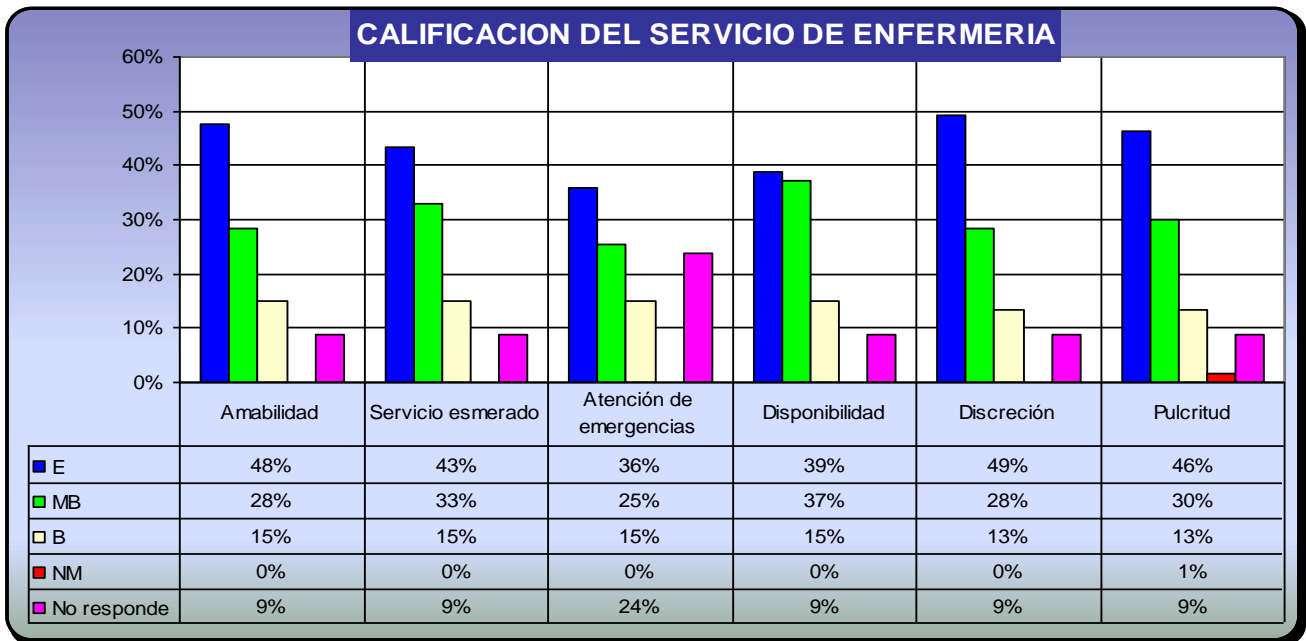
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIA - MAECE

4. Servicio de Enfermería

Cuadro No. 28

Frecuencia Servicios	E	%	MB	%	B	%	NM	%	No responde	%	Total	
											Absoluto	Relativo
Amabilidad	32	48%	19	28%	10	15%	0	0%	6	9%	67	91%
Servicio esmerado	29	43%	22	33%	10	15%	0	0%	6	9%	67	91%
Atención de emergencias	24	35%	17	25%	10	15%	0	0%	16	24%	68	75%
Disponibilidad	26	38%	25	36%	10	14%	0	0%	6	9%	69	88%
Discreción	33	47%	19	27%	9	13%	0	0%	6	9%	70	87%
Pulcritud	31	44%	20	28%	9	13%	1	1%	6	8%	71	86%

Gráfico No. 12



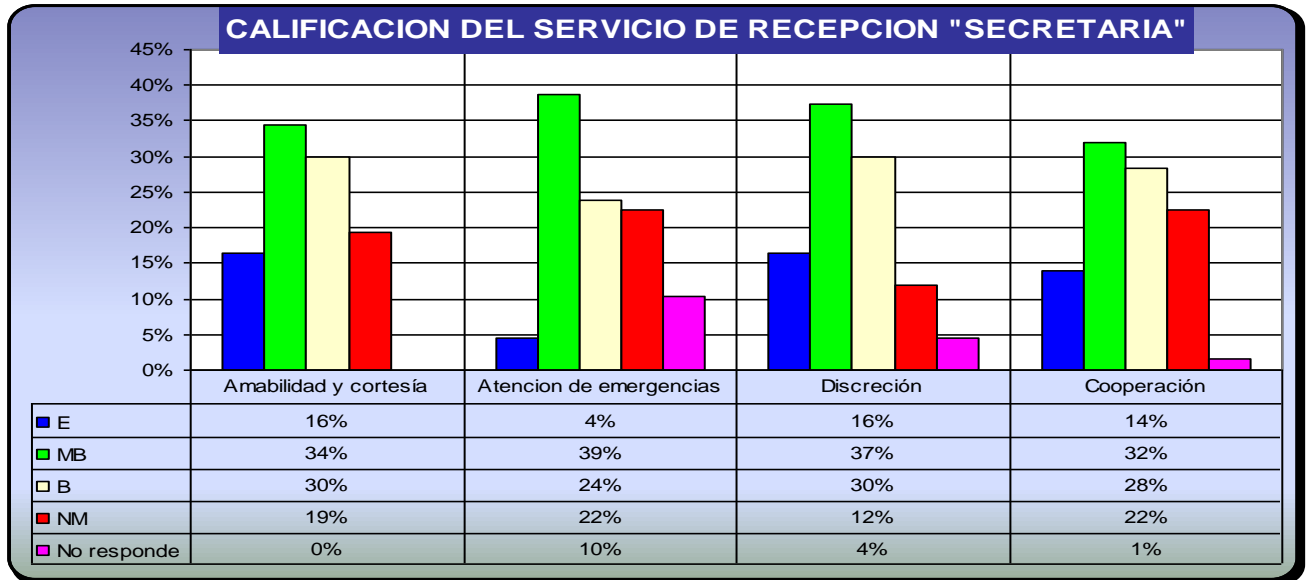
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIA - MAECE

5. Servicio de Recepción (Secretaria).

Cuadro No. 29

Frecuencia Servicios	E	%	MB	%	B	%	NM	%	No responde	%	Total	
											Absoluto	Relativo
Amabilidad y cortesía	11	16%	23	34%	20	30%	13	19%	0	0%	67	100%
Atención de emergencias	3	4%	26	39%	16	24%	15	22%	7	10%	67	90%
Discreción	11	16%	25	37%	20	29%	8	12%	3	4%	68	94%
Cooperación	10	14%	22	32%	19	28%	15	22%	1	1%	69	96%

Gráfico No. 13

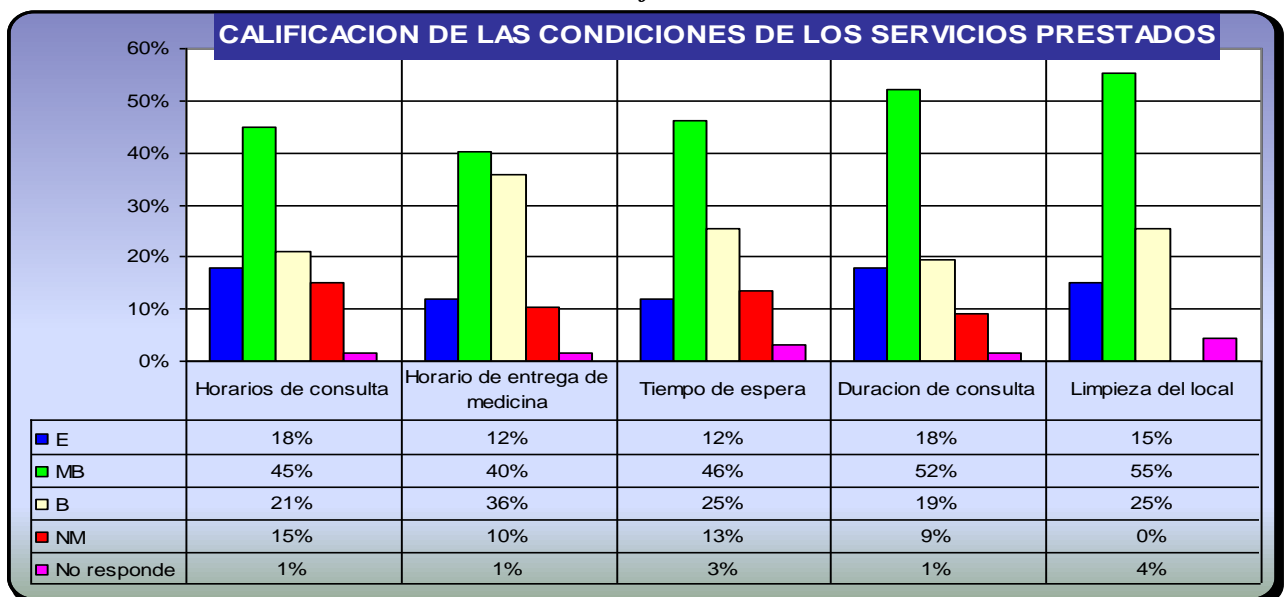


6. Condiciones de las Clínicas de Salud Empresarial ISSS- MAG.

Cuadro No. 30

Frecuencia Servicios	E	%	MB	%	B	%	NM	%	No responde	%	Total	
											Absoluto	Relativo
Horarios de consulta	12	18%	30	45%	14	21%	10	15%	1	1%	67	99%
Horario de entrega de medicina	8	12%	27	40%	24	36%	7	10%	1	1%	67	99%
Tiempo de espera	8	12%	31	46%	17	25%	9	13%	2	3%	68	96%
Duración de consulta	12	17%	35	51%	13	19%	6	9%	1	1%	69	96%
Limpieza del local	10	14%	37	53%	17	24%	0	0%	3	4%	70	91%

Gráfico No. 14

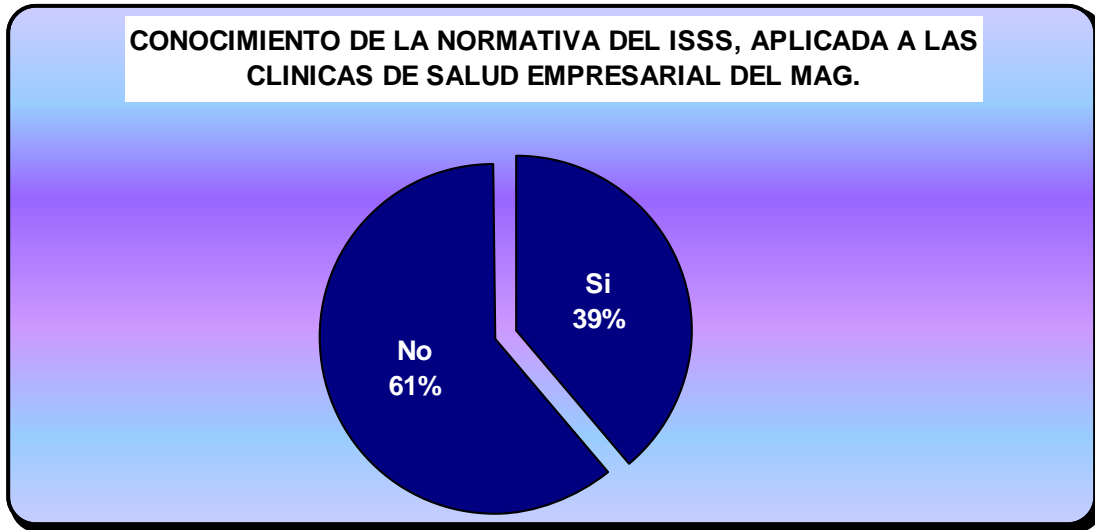


7. Conocimiento de la normativa del ISSS, aplicada a las Clínicas de Salud Empresarial.

Cuadro No. 31

SI	%	NO	%	Total
26	39%	41	61%	67

Gráfico No. 15



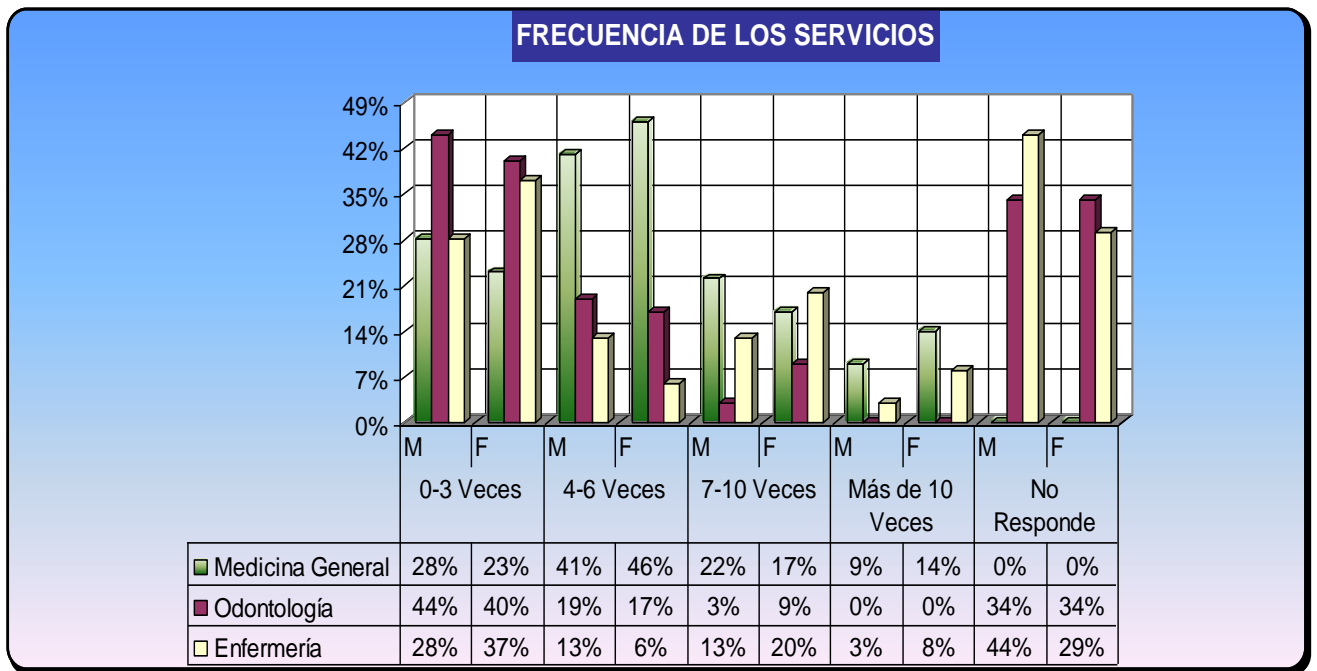
11.2 RESULTADOS POR SEXO.

1. Frecuencia del Servicio.

Cuadro No. 32

Frecuencia Servicios	0-3 veces				4-6 veces				7-10 veces				mas de 10 veces				No responde				Total			
	M	%	F	%	M	%	F	%	M	%	F	%	M	%	F	%	M	%	F	%	M	%	F	%
Medicina General	9	28%	8	23%	13	41%	16	46%	7	22%	6	17%	3	9%	5	14%	0	0%	0	0%	32	100%	35	100%
Odontología	14	44%	14	40%	6	19%	6	17%	1	3%	3	9%	0	0%	0	0%	11	34%	12	34%	32	66%	35	66%
Enfermería	9	28%	13	37%	4	13%	2	6%	4	13%	7	20%	1	3%	3	8%	14	44%	10	29%	32	56%	35	72%

Gráfico No. 16

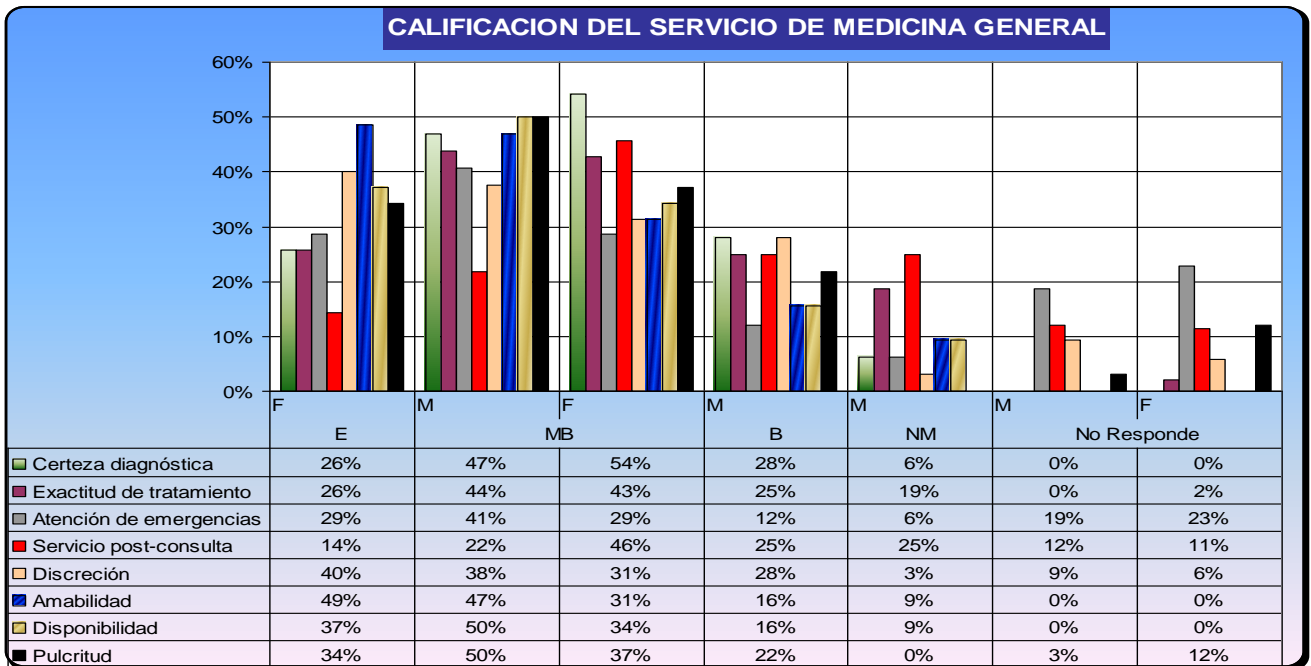


2. Servicio de Medicina General

Cuadro No. 33

Frecuencia Factores	E				MB				B				NM				No responde				Total			
	M	%	F	%	M	%	F	%	M	%	F	%	M	%	F	%	M	%	F	%	M	%	F	%
Certeza diagnóstica	6	19%	9	26%	15	47%	19	54%	9	28%	5	14%	2	6%	2	6%	0	0%	0	0%	32	100%	35	100%
Exactitud de tratamiento	4	12%	9	26%	14	44%	15	43%	8	25%	8	23%	6	19%	2	6%	0	0%	1	2%	32	100%	35	97%
Atención de emergencias	7	22%	10	29%	13	41%	10	29%	4	12%	6	17%	2	6%	1	2%	6	19%	8	23%	32	82%	35	78%
Servicio post-consulta	5	16%	5	14%	7	22%	16	46%	8	25%	8	23%	8	25%	2	6%	4	12%	4	11%	32	88%	35	89%
Discreción	7	21%	14	40%	12	38%	11	31%	9	28%	8	23%	1	3%	0	0%	3	9%	2	6%	32	90%	35	94%
Amabilidad	9	28%	17	49%	15	47%	11	31%	5	16%	6	17%	3	9%	1	3%	0	0%	0	0%	32	100%	35	100%
Disponibilidad	8	25%	13	37%	16	50%	12	34%	5	16%	9	26%	3	9%	1	3%	0	0%	0	0%	32	100%	35	100%
Pulcritud	8	25%	12	34%	16	50%	13	37%	7	22%	5	14%	0	0%	1	3%	1	3%	4	12%	32	97%	35	88%

Gráfico No. 17

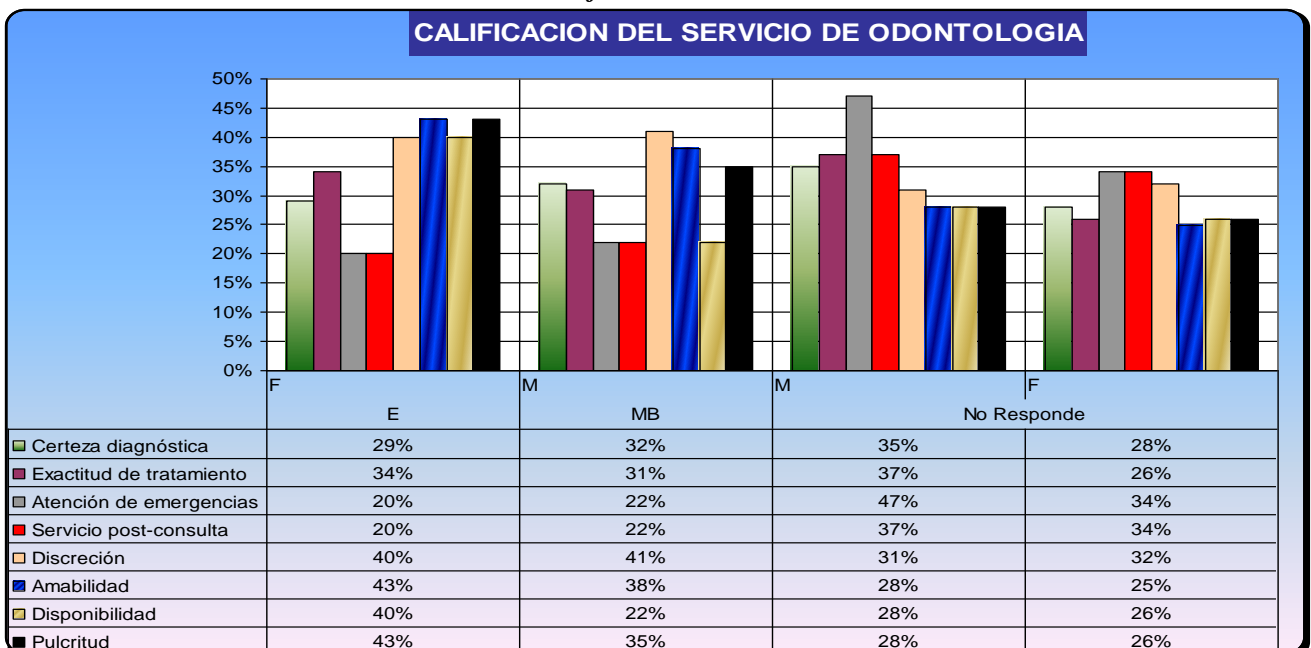


3. Servicio Odontológico

Cuadro No. 34

Frecuencia Factores	E				MB				B				NM				No responde				Total			
	M	%	F	%	M	%	F	%	M	%	F	%	M	%	F	%	M	%	F	%	M	%	F	%
Certeza diagnóstica	8	25%	10	29%	10	32%	10	29%	3	9%	5	14%	0	0%	0	0%	11	35%	10	28%	32	66%	35	72%
Exactitud de tratamiento	6	19%	12	34%	10	31%	8	23%	4	13%	6	17%	0	0%	0	0%	12	37%	9	26%	32	63%	35	74%
Atención de emergencias	4	13%	7	20%	7	22%	11	31%	4	12%	4	12%	2	6%	1	3%	15	47%	12	34%	32	53%	35	66%
Servicio post-consulta	5	16%	7	20%	7	22%	10	29%	5	16%	6	17%	3	9%	0	0%	12	37%	12	34%	32	63%	35	66%
Discreción	8	25%	14	40%	13	41%	5	14%	1	3%	5	14%	0	0%	0	0%	10	31%	11	32%	32	69%	35	68%
Amabilidad	9	28%	15	43%	12	38%	9	26%	2	6%	2	6%	0	0%	0	0%	9	28%	9	25%	32	72%	35	75%
Disponibilidad	7	22%	14	40%	7	22%	5	14%	7	22%	7	20%	2	6%	0	0%	9	28%	9	26%	32	72%	35	74%
Pulcritud	10	31%	15	43%	11	35%	6	17%	2	6%	2	6%	0	0%	3	8%	9	28%	9	26%	32	73%	35	74%

Gráfico No. 18



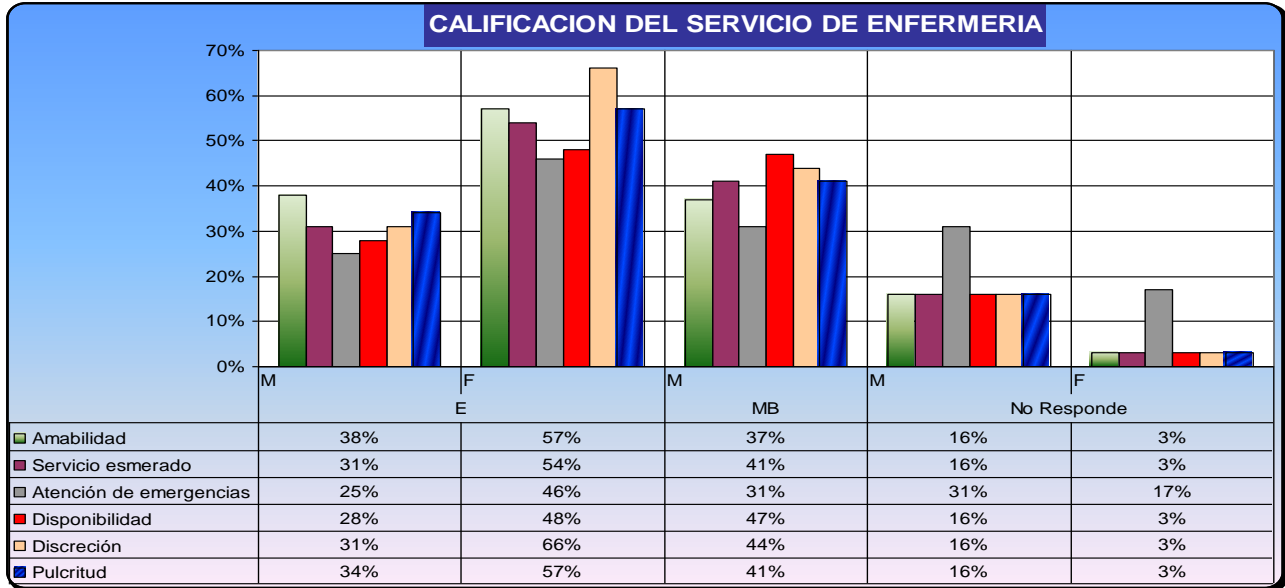
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIA - MAECE

4. Servicio de Enfermería

Cuadro No. 35

Frecuencia Factores	E				MB				B				NM				No responde				Total			
	M	%	F	%	M	%	F	%	M	%	F	%	M	%	F	%	M	%	F	%	M	%	F	%
Amabilidad	12	38%	20	57%	12	37%	7	20%	3	9%	7	20%	0	0%	0	0%	5	16%	1	3%	32	84%	35	67%
Servicio esmerado	10	31%	19	54%	13	41%	9	26%	4	12%	6	17%	0	0%	0	0%	5	16%	1	3%	32	84%	35	97%
Atención de emergencias	8	25%	16	46%	10	31%	7	20%	4	13%	6	17%	0	0%	0	0%	10	31%	6	17%	32	69%	35	83%
Disponibilidad	9	28%	17	48%	15	47%	10	29%	3	9%	7	20%	0	0%	0	0%	5	16%	1	3%	32	84%	35	97%
Discreción	10	31%	23	66%	14	44%	5	14%	3	9%	6	17%	0	0%	0	0%	5	16%	1	3%	32	84%	35	97%
Pulcritud	11	34%	20	57%	13	41%	7	20%	3	9%	6	17%	0	0%	1	3%	5	16%	1	3%	32	84%	35	97%

Gráfico No. 19

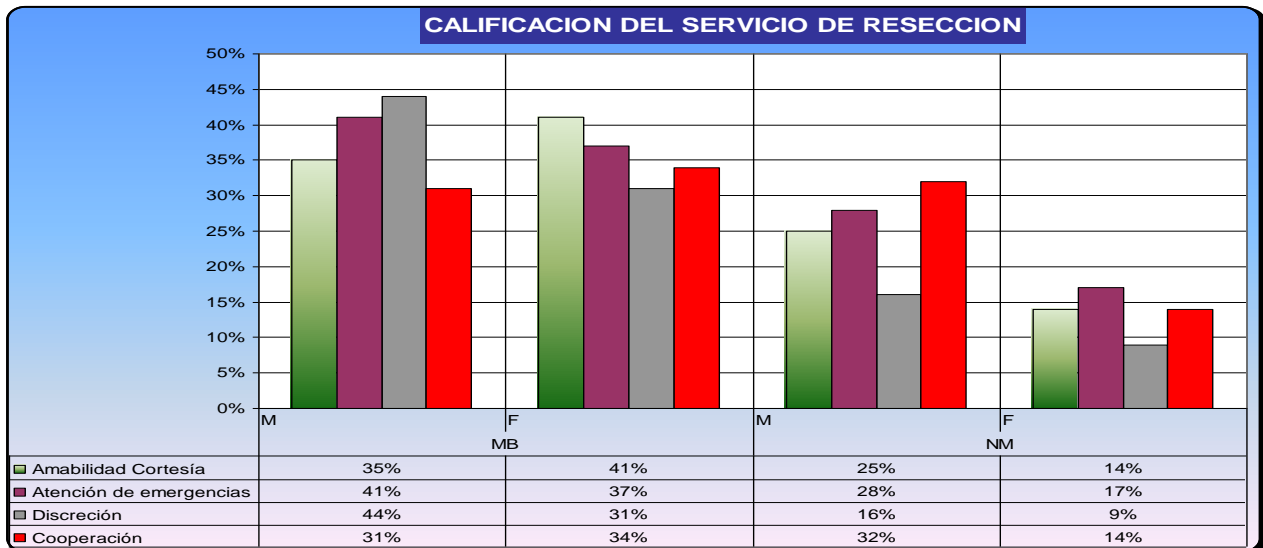


5. Servicio de Recepción (Secretaria)

Cuadro No. 36

Frecuencia Factores	E				MB				B				NM				No responde				Total			
	M	%	F	%	M	%	F	%	M	%	F	%	M	%	F	%	M	%	F	%	M	%	F	%
Amabilidad Cortesia	3	9%	8	23%	11	35%	12	34%	10	31%	10	29%	8	25%	5	14%	0	0%	0	0%	32	100%	35	100%
Atención de emergencias	1	3%	2	6%	13	41%	13	37%	6	19%	10	29%	9	28%	6	17%	3	9%	4	11%	32	91%	35	89%
Discreción	1	3%	10	28%	14	44%	11	31%	10	31%	10	29%	5	16%	3	9%	2	6%	1	3%	32	94%	35	97%
Cooperación	3	10%	7	20%	10	31%	12	34%	8	25%	11	32%	10	32%	5	14%	1	3%	0	0%	32	98%	35	100%

Gráfico No. 20

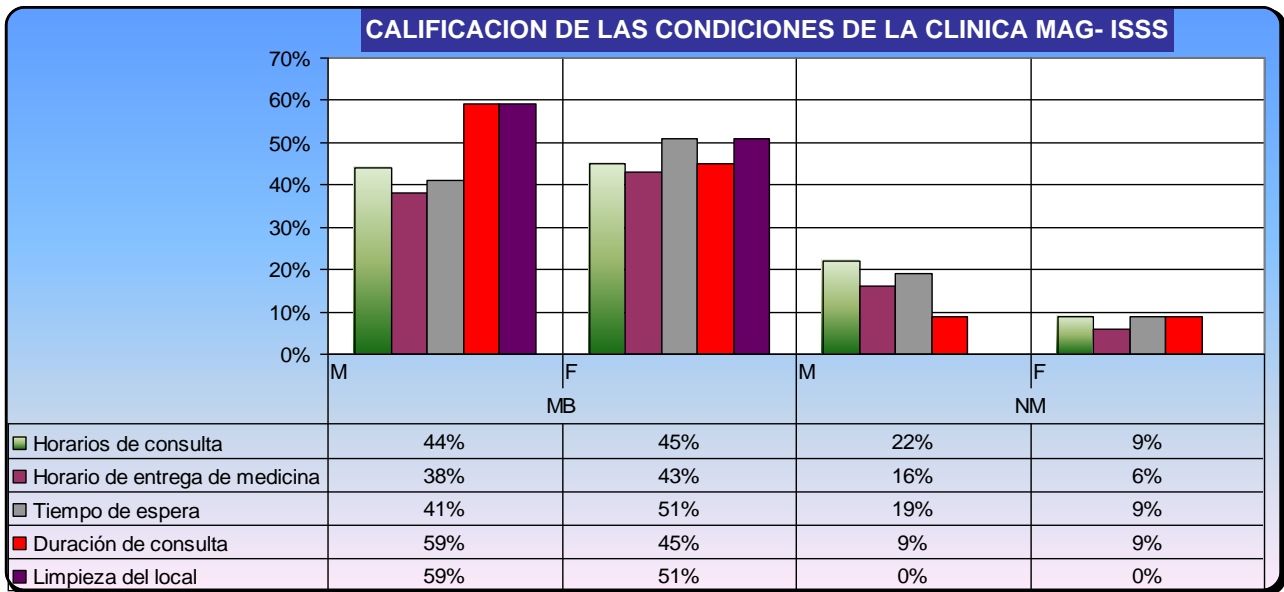


6. Condiciones de las Clínicas de Salud Empresarial ISSS-MAG.

Cuadro No. 37

Frecuencia Factores	E				MB				B				NM				No responde				Total			
	M	%	F	%	M	%	F	%	M	%	F	%	M	%	F	%	M	%	F	%	M	%	F	%
Horarios de consulta	5	15%	7	20%	14	44%	15	45%	6	19%	8	23%	7	22%	3	9%	0	0%	1	3%	32	99%	35	97%
medicina	4	12%	4	11%	12	38%	15	43%	11	34%	13	37%	5	16%	2	6%	0	0%	1	3%	32	100%	35	97%
Tiempo de espera	4	12%	4	11%	13	41%	18	51%	9	28%	8	23%	6	19%	3	9%	0	0%	2	3%	32	100%	35	94%
Duración de consulta	4	13%	8	23%	19	59%	16	45%	6	19%	7	20%	3	9%	3	9%	0	0%	1	3%	32	100%	35	97%
Limpieza del local	6	19%	4	12%	19	59%	18	51%	6	19%	11	31%	0	0%	0	0%	1	3%	2	6%	32	97%	35	94%

Gráfico No. 21

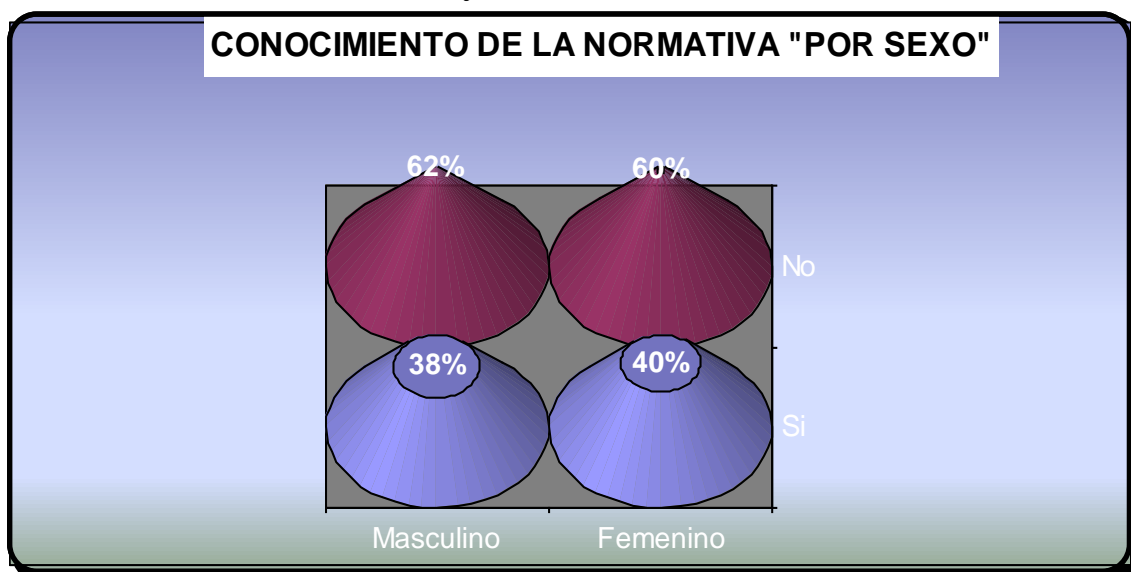


7. Conocimiento de la normativa, aplicada a las Clínicas de Salud Empresarial del ISSS.

Cuadro No. 38

SI		NO		TOTAL	
M	F	M	F	M	F
12 (38%)	14 (40%)	20 (62%)	21 (60%)	32 (100%)	35 (100%)

Gráfico No. 22



11.3 RESULTADOS POR GRUPO OCUPACIONAL

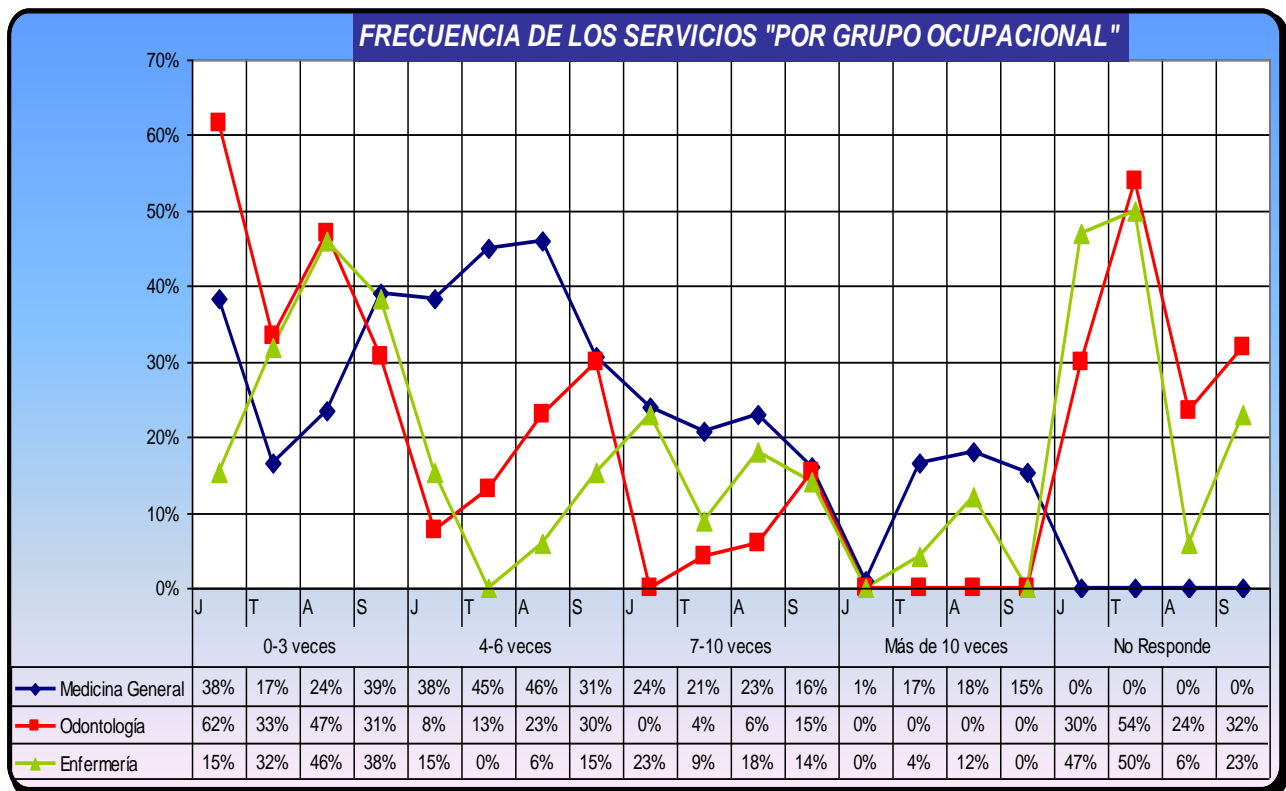
1. Frecuencia del Servicio.

Cuadro No. 39

Frecuencia / Servicios	0-3 veces				4-6 veces				7-10 veces				Más de 10 veces				No Responde				Totales			
	J	T	A	S	J	T	A	S	J	T	A	S	J	T	A	S	J	T	A	S	J	T	A	S
Medicina General	38%	17%	24%	39%	38%	45%	46%	31%	24%	21%	23%	16%	1%	17%	18%	15%	0%	0%	0%	0%	13	24	17	13
Odontología	62%	33%	47%	31%	8%	13%	23%	30%	0%	4%	6%	15%	0%	0%	0%	0%	30%	54%	24%	32%	13	24	17	13
Enfermería	15%	32%	46%	38%	15%	0%	6%	15%	23%	9%	18%	14%	0%	4%	12%	0%	47%	50%	6%	23%	13	24	17	13

Total encuest. **67**

Gráfico No. 23



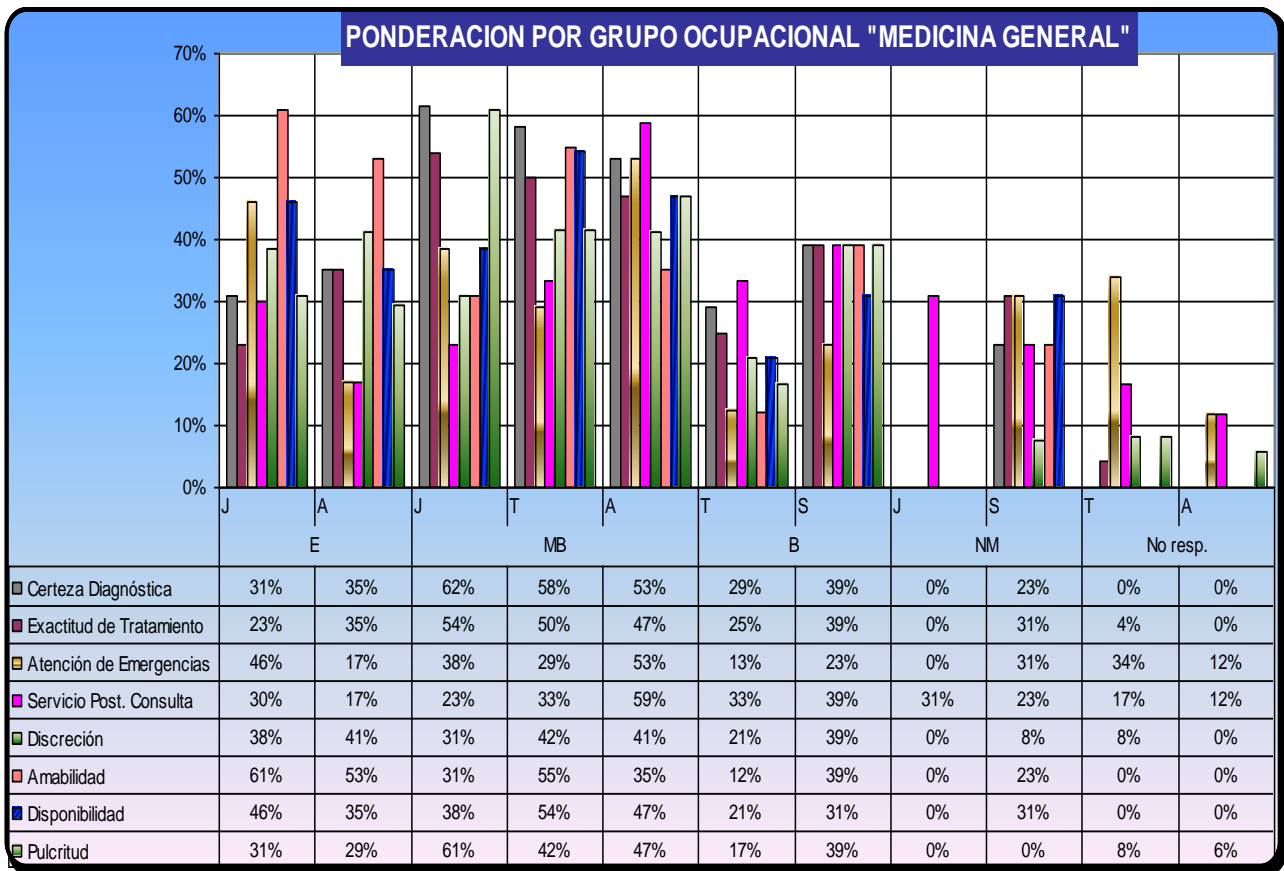
2. Servicio de Medicina General

Cuadro No. 40

Frecuencia / Servicios	Excelente				Muy Bueno				Bueno				Necesita Mejorar				No responde				Totales			
	J	T	A	S	J	T	A	S	J	T	A	S	J	T	A	S	J	T	A	S	J	T	A	S
Certeza Diagnóstica	31%	13%	35%	15%	62%	58%	53%	23%	8%	29%	6%	39%	0%	0%	6%	23%	0%	0%	0%	38%	13	24	17	13
Exactitud de Tratamiento	23%	8%	35%	15%	54%	50%	47%	15%	23%	25%	12%	39%	0%	13%	6%	31%	0%	4%	0%	0%	13	24	17	13
Atención de Emergencias	46%	21%	17%	23%	38%	29%	53%	15%	8%	13%	18%	23%	0%	4%	0%	31%	8%	34%	12%	8%	13	24	17	13
Servicio Post. Consulta	30%	4%	17%	15%	23%	33%	59%	15%	7%	33%	12%	39%	31%	12%	0%	23%	8%	17%	12%	8%	13	24	17	13
Discreción	38%	29%	41%	15%	31%	42%	41%	15%	31%	21%	18%	39%	0%	0%	0%	8%	0%	8%	0%	23%	13	24	17	13
Amabilidad	61%	29%	53%	15%	31%	55%	35%	23%	8%	12%	12%	39%	0%	4%	0%	23%	0%	0%	0%	0%	13	24	17	13
Disponibilidad	46%	25%	35%	23%	38%	54%	47%	15%	16%	21%	18%	31%	0%	0%	0%	31%	0%	0%	0%	0%	13	24	17	13
Pulcritud	31%	33%	29%	23%	61%	42%	47%	23%	8%	17%	12%	39%	0%	0%	6%	0%	0%	8%	6%	15%	13	24	17	13

Total encuest. **67**

Gráfico No. 23

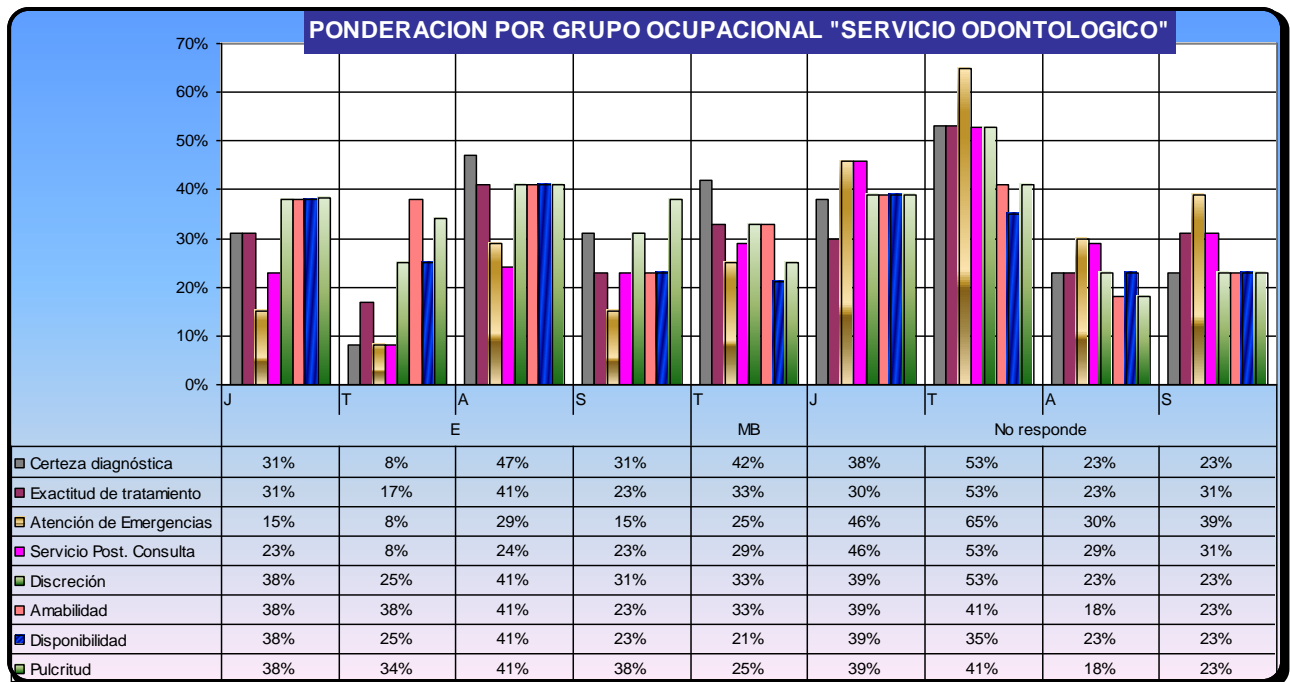


. 3. Servicio Odontológico

Cuadro No. 41

Frecuencia / Servicios	Excelente				Muy Bueno				Bueno				Necesita Mejorar				No responde				Totales					
	J	T	A	S	J	T	A	S	J	T	A	S	J	T	A	S	J	T	A	S	J	T	A	S		
Certeza diagnóstica	31%	8%	47%	31%	23%	42%	18%	31%	8%	13%	12%	15%	0%	0%	0%	0%	38%	53%	23%	23%	13	17	24	13		
Exactitud de tratamiento	31%	17%	41%	23%	31%	33%	18%	23%	8%	13%	18%	23%	0%	0%	0%	0%	30%	53%	23%	31%	13	17	24	13		
Atención de Emergencias	15%	8%	29%	15%	31%	25%	29%	23%	8%	17%	6%	15%	0%	6%	6%	8%	46%	65%	30%	39%	13	17	24	13		
Servicio Post. Consulta	23%	8%	24%	23%	15%	29%	29%	23%	8%	17%	18%	23%	8%	12%	0%	0%	46%	53%	29%	31%	13	17	24	13		
Discreción	38%	25%	41%	31%	23%	33%	18%	31%	0%	4%	18%	15%	0%	0%	0%	0%	39%	53%	23%	23%	13	17	24	13		
Amabilidad	38%	38%	41%	23%	23%	33%	35%	31%	0%	0%	6%	23%	0%	0%	0%	0%	39%	41%	18%	23%	13	17	24	13		
Disponibilidad	38%	25%	41%	23%	8%	21%	18%	23%	15%	25%	18%	23%	0%	6%	0%	8%	39%	35%	23%	23%	13	17	24	13		
Pulcritud	38%	34%	41%	38%	23%	25%	29%	23%	0%	8%	6%	8%	0%	6%	6%	8%	39%	41%	18%	23%	13	17	24	13		
Total encuest.																							67			

Gráfico No. 24



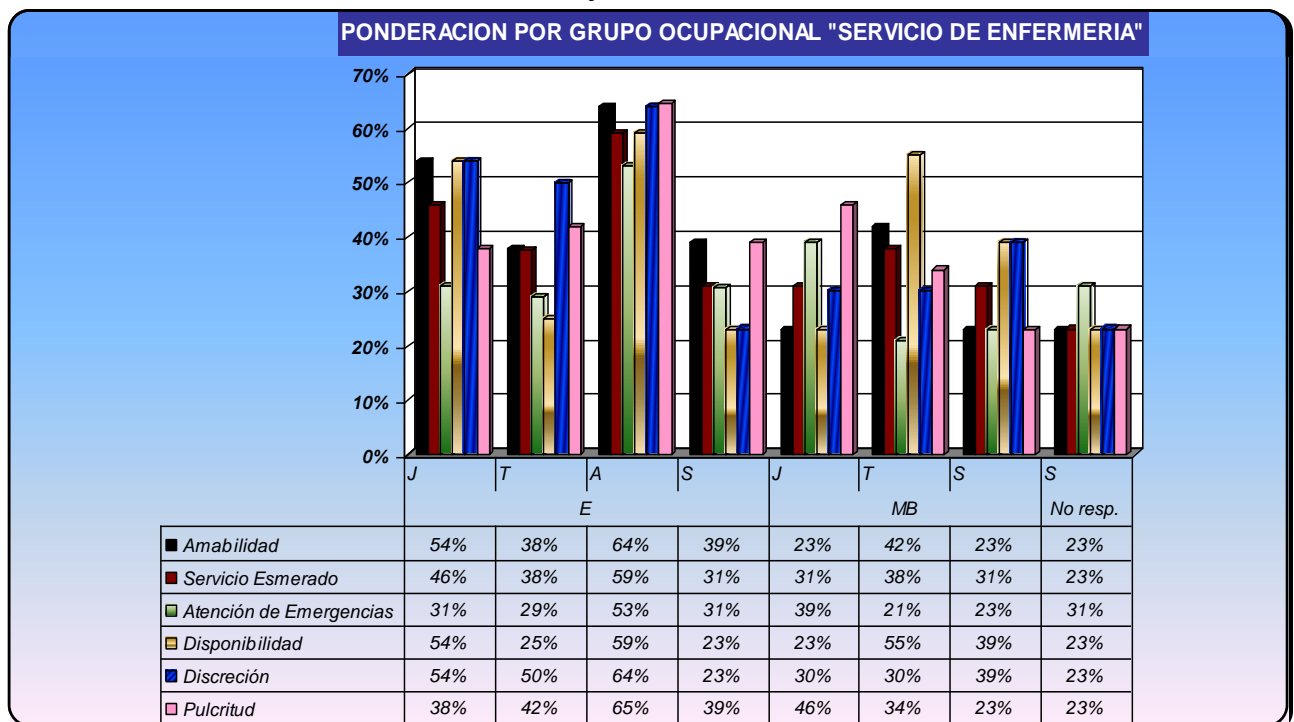
4. Servicio de Enfermería

Cuadro No. 42

Frecuencia / Servicios	Excelente				Muy Bueno				Bueno				Necesita Mejorar				No responde				Totales			
	J	T	A	S	J	T	A	S	J	T	A	S	J	T	A	S	J	T	A	S	J	T	A	S
Amabilidad	54%	38%	64%	39%	23%	42%	18%	23%	15%	13%	18%	15%	0%	0%	0%	0%	8%	7%	0%	23%	13	24	17	13
Servicio Esmerado	46%	38%	59%	31%	31%	38%	29%	31%	15%	17%	12%	15%	0%	0%	0%	0%	8%	7%	0%	23%	13	24	17	13
Atención de Emergencias	31%	29%	53%	31%	39%	21%	23%	23%	15%	13%	18%	15%	0%	0%	6%	0%	15%	37%	6%	31%	13	24	17	13
Disponibilidad	54%	25%	59%	23%	23%	55%	24%	39%	15%	13%	17%	15%	0%	0%	0%	0%	8%	7%	0%	23%	13	24	17	13
Discreción	54%	50%	64%	23%	30%	30%	18%	39%	8%	13%	17%	15%	0%	0%	0%	0%	8%	7%	0%	23%	13	24	17	13
Pulcritud	38%	42%	65%	39%	46%	34%	18%	23%	8%	17%	12%	15%	0%	0%	5%	0%	8%	7%	0%	23%	13	24	17	13

Total encuest. **67**

Gráfico No. 25



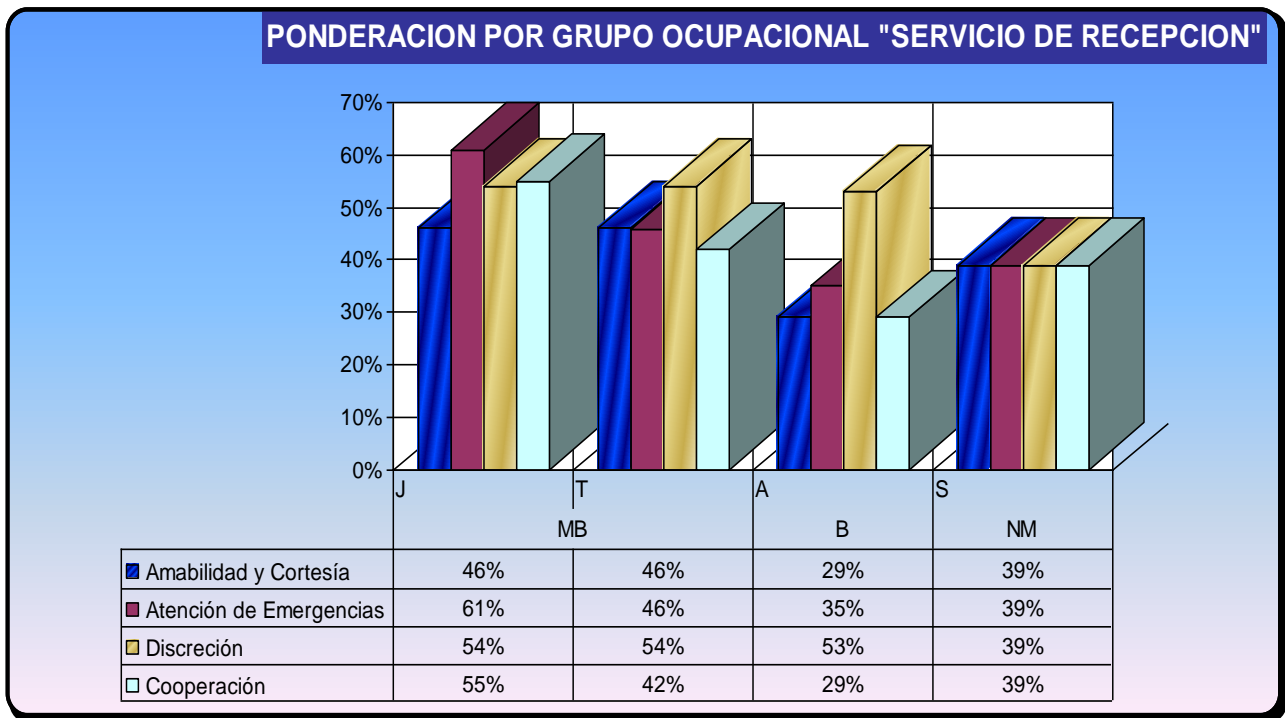
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIA - MAECE

5 Servicio de Recepción (Secretaria)

Cuadro No. 43

Frecuencia / Servicios	Excelente				Muy Bueno				Bueno				Necesita Mejorar				No responde				Totales					
	J	T	A	S	J	T	A	S	J	T	A	S	J	T	A	S	J	T	A	S	J	T	A	S		
Amabilidad y Cortesía	15%	13%	18%	23%	46%	46%	24%	15%	39%	29%	29%	23%	0%	13%	29%	39%	38%	0%	0%	0%	13	24	17	13		
Atención de Emergencias	0%	0%	6%	15%	61%	46%	24%	23%	23%	21%	35%	15%	8%	17%	29%	39%	8%	16%	6%	20%	13	24	17	13		
Discreción	23%	13%	18%	15%	54%	54%	18%	15%	23%	21%	53%	23%	0%	4%	11%	39%	0%	8%	0%	0%	13	24	17	13		
Cooperación	15%	8%	18%	23%	55%	42%	18%	15%	15%	37%	29%	23%	15%	13%	29%	39%	0%	0%	6%	0%	13	24	17	13		
Total encuest.																							67			

Gráfico No. 26

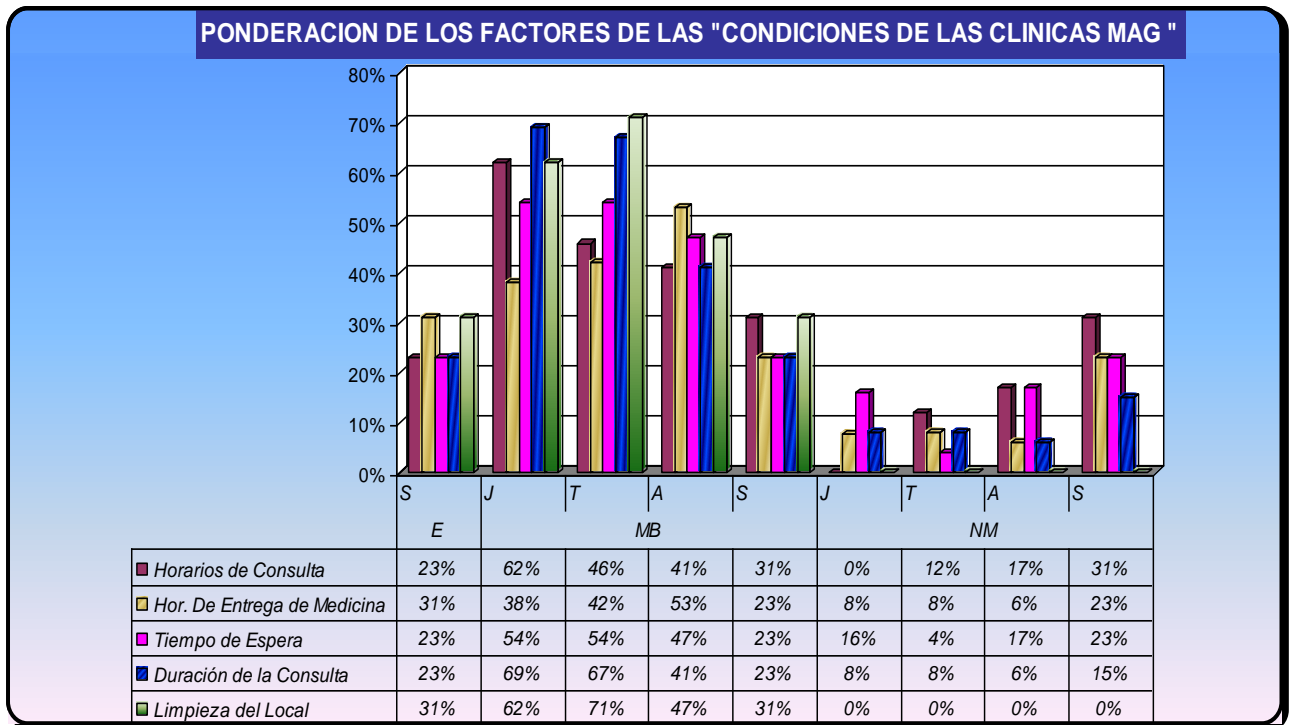


6. Condiciones de las Clínicas de Salud Empresarial del ISSS-MAG.

Cuadro No. 44

Frecuencia/ Factores	Excelente				Muy Bueno				Bueno				Necesita Mejorar				No responde				Totales					
	J	T	A	S	J	T	A	S	J	T	A	S	J	T	A	S	J	T	A	S	J	T	A	S		
Horarios de Consulta	15%	17%	18%	23%	62%	46%	41%	31%	23%	25%	18%	15%	0%	12%	17%	31%	0%	0%	6%	0%	13	24	17	13		
Hor. De Entrega de Medicina	8%	8%	6%	31%	38%	42%	53%	23%	46%	42%	29%	23%	8%	8%	6%	23%	0%	0%	6%	0%	13	24	17	13		
Tiempo de Espera	15%	8%	6%	23%	54%	54%	47%	23%	15%	33%	18%	31%	16%	4%	17%	23%	0%	0%	12%	0%	13	24	17	13		
Duración de la Consulta	23%	8%	24%	23%	69%	67%	41%	23%	0%	17%	23%	39%	8%	8%	6%	15%	0%	0%	6%	0%	13	24	17	13		
Limpieza del Local	23%	8%	6%	31%	62%	71%	47%	31%	15%	21%	41%	23%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	6%	15%	13	24	17	13		
Total encuest.																							67			

Gráfico No. 27



7. Conocimiento de normativa aplicada a las Clínicas de Salud Empresarial ISSS.

Cuadro No. 45

CONCEPTOS	SI				NO				TOTALES				SUMA
	J	T	A	S	J	T	A	S	J	T	A	S	
Personal encuestado	J	T	A	S	J	T	A	S	J	T	A	S	
Valores Relativos	27%	36%	32%	38%	19%	43%	27%	62%	19%	36%	25%	19%	100%
Valores Absolutos	6	8	7	5	7	16	10	8	13	24	17	13	67.0

Gráfico No. 28

