

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**



**“CONSULTORÍA SOBRE EL REDISEÑO DE PROCESOS DE
ABASTECIMIENTO DE MEDICAMENTOS, INSUMOS MÉDICOS,
ODONTOLÓGICOS Y GENERALES DEL HOSPITAL POLICLÍNICO
ZACAMIL DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL
(ISSS)”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

RIVAS FRANCO, ERNESTO ARMANDO

ROLDÁN DE CAMPOS, CELINDA DE LOS ÁNGELES

PARA OPTAR AL GRADO DE

MAESTRO /A EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL

MARZO 2023

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, EL SALVADOR

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES CENTRALES

RECTOR:	M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
VICERRECTOR ACADÉMICO:	PhD. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO:	ING. JUAN ROSA QUINTANILLA
SECRETARIO GENERAL:	ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO:	M.Sc. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ
VICEDECANO:	M.Sc. MARIO WILFREDO Crespín ELÍAS
SECRETARIA:	LICDA. VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO
DIRECTOR DE LA MAESTRÍA:	M.Sc. DIMAS DE JESÚS RAMÍREZ ALEMÁN
ADMINISTRADOR ACADÉMICO:	LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ

TRIBUNAL EXAMINADOR

PRESIDENTE:	M.Sc. DIMAS DE JESÚS RAMÍREZ ALEMÁN
PRIMER VOCAL:	M.Sc. JORGE ANÍBAL CABRERA MARROQUIN
SEGUNDO VOCAL:	M.Sc. JULIO CÉSAR VALLE VALDEZ

MARZO 2023

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

La presente Tesis se la dedico de manera especial a la memoria de la ingeniera Sandra Graciela Rivas de Guardado, por impulsarme a estudiar esta carrera y que con su ejemplo y dedicación me permitió sentar mis bases de responsabilidad y deseos de superación.

Gracias a Dios por concederme un gran ejemplo a seguir.

A mi madre, mi padre, hermanos, abuela y resto de mi familia que me han ofrecido el amor y la calidez de la familia a la cual amo.

Ernesto Armando Rivas Franco

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios, por ser la guía en este camino y concederme llegar a finalizar felizmente mi maestría y darme las fuerzas necesarias en los momentos más difíciles.

En memoria de mis padres Rafael Adalberto Roldán y María Socorro Jacobo. Quienes me impulsaron a seguir estudiando y siempre me brindaron su amor incondicional.

A mis hijos Ricardo Alexander y Kevin Ernesto, por la motivación y comprensión para seguir adelante en todo momento.

A mi esposo Ricardo Antonio, que siempre me apoyo de manera incondicional, con su amor, entereza y por creer en mi para terminar este logro.

A mi compañero de tesis Ernesto Armando, por todo el esfuerzo para terminar este trabajo.

Al director de la Maestría, Maestro Dimas de Jesús Ramírez Alemán, por compartir sus conocimientos y experiencias para enriquecer el trabajo. Así mismo a la Maestra Nydia Carolina Grande, por su colaboración y apoyo absoluto, durante este proceso.

Agradecimiento especial a los asesores; Maestra Noreen Alvarenga y al Maestro Julio César Valle, por su colaboración y guía para el desarrollo de este trabajo.

A mis compañeros de la MAECE, que me ayudaron durante el tiempo que compartimos a lo largo de la maestría, y por el apoyo en los momentos que más los necesite.

Celinda Roldán de Campos

ÍNDICE

TABLA DE ILUSTRACIONES	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
ÍNDICE DE APÉNDICES CAPITULARES.....	vii
INDICE DE ANEXOS CAPITULARES	vii
RESUMEN EJECUTIVO	xi
INTRODUCCIÓN	xii
Capítulo I: Marco de Referencia	1
1.1 Introducción	1
1.2 Marco de Antecedentes.....	1
1.2.1 Reseña Histórica.....	1
1.2.2 Surgimiento del ISSS.	2
1.2.3 Servicios al público.	2
1.2.4 Surgimiento del Hospital Policlínico Zacamil.	3
1.3 Descripción del Objeto de Estudio	4
1.3.1 Filosofía Institucional.....	4
1.3.2 Funciones de la organización.	4
1.3.3 Valores de la institución.	5
1.3.4 Organigrama.....	5
1.3.5 Funciones de las unidades de la organización.....	7
1.4 Planteamiento del Problema	8
1.4.1 Descripción o Antecedentes de la Situación Problemática.	8
1.4.2 Definición del Problema.....	11
1.4.3 Sistematización del problema.....	13

1.4.4	Tabla diagnóstica de planteamiento del problema.....	13
1.5	Delimitación de la Investigación.....	16
1.5.1.	Cobertura Espacial.....	16
1.5.2.	Cobertura Temporal.....	16
1.6	Objetivos.....	16
1.6.1.	General.....	16
1.6.2.	Objetivos específicos	16
1.7	Alcance.....	17
1.8	Tipo de Investigación	17
1.9	Método de Investigación	17
1.10	Determinación de Población y Muestra.	18
1.11	Variables de la Investigación	19
1.12	Matriz Metodológica.	20
1.13	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	21
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO		23
2.1.	Introducción.....	23
2.2.	Marco Conceptual	23
2.3.	Marco de Teoría Fundamental.....	24
2.3.1.	Proceso.....	24
2.3.2.	Factores de un proceso.....	25
2.3.3.	Documentación de procesos.	26
2.3.4.	Identificación de procesos.	26
2.3.5.	Inventarios de procesos.....	27
2.3.6.	Clasificación de procesos.	28
2.3.7.	Mapa de procesos.	29

2.3.8. Niveles de Mapeo de Proceso.	30
2.3.9. Criterios para el Mapeo de Procesos.	33
2.3.10. Los pasos para crear un mapa de procesos.	34
2.3.11. Seleccionar procesos	36
2.3.12. Herramientas para el Mapeo de Procesos.	37
2.3.13. Rediseño de Procesos	39
2.3.14. Metodología de rediseño de procesos.	42
2.3.15. Eficacia de Abastecimiento.	44
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO, DIAGNÓSTICO Y RESULTADOS	46
3.1. Introducción.	46
3.2. Tipo de Investigación	46
3.3. Fuentes, Técnicas e Instrumentos de Datos.	46
3.3.1. Niveles de Información	46
3.3.2. Fuentes de Información	47
3.4. Metodología del diagnóstico y resultados	48
3.5. Análisis por áreas de las variables identificadas.	51
3.5.1. Planificación de pedidos.	52
3.5.2. Gobierno.	54
3.5.3. Almacén	55
3.5.4. Sistema informático.	56
3.5.5. Cliente Interno y Externo	57
3.5.6. Inventarios, Monitoreo y Distribución.	60
3.5.7. Preguntas Abiertas.	61
3.6. Reseña del análisis de subprocesos.	63
Capítulo IV. Propuesta de Rediseño de Procesos.	67

4.1. Introducción	67
4.2. Descripción de la Propuesta de Rediseño	67
4.3. Etapas del proceso de Rediseño	70
4.3.1. Definir ámbito de procesos a diseñar.....	70
4.3.2. Modelar la situación actual.....	70
4.3.3. Modelar evaluar el rediseño.....	71
4.3.4. Detallar y probar el rediseño.....	72
4.4. Análisis de Procesos	73
4.4.1. Proceso de Almacén.....	73
4.4.2. Proceso Control de Inventarios	74
4.4.3. Proceso de Farmacia	75
4.4.4. Proceso de Aseguramiento de la Calidad de Bienes e Insumos. (ACABI)	76
4.4.5. Proceso Control de Inventarios	77
4.5. Procesos originales del ISSS	78
4.6. Propuesta de Rediseños	80
4.6.1. Rediseño de Procedimiento: “Recepción de Productos del Suministrante”.....	80
4.6.2. Rediseño de Procedimiento: “Almacenamiento de los Productos Recibidos del Suministrante”.....	81
4.6.3. Rediseño de Procedimiento: “Preparación y Despacho de Productos en Almacén”.....	82
4.6.4. Rediseño de Procedimiento: “Distribución de Productos a Solicitantes”.....	83
4.6.5. Rediseño de Procedimiento: “Recepción de Productos por Transferencias de otros Almacenes”.....	83
4.6.6. Rediseño de Procedimiento: Recepción, revisión, análisis y desvanecimiento de faltantes y sobrantes contabilizados en Inventarios para Registros Contables de Bienes en Existencias.....	84

4.6.7. Rediseño de Procedimiento: “Levantamiento de Inventarios Aleatorios de Bienes de Consumo en Existencia”.....	85
4.6.8. Rediseño de Procedimiento: “Estimación Anual de Necesidades de Bienes y Servicios”.....	85
4.6.9. Propuesta de procedimiento: Solicitud, aprobación y entrada de medicamentos e insumos médicos y odontológicos en caso de desabastecimiento.	86
Capítulo V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
Conclusiones	90
Recomendaciones	91
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	92
BIBLIOGRAFÍA.....	93

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Organigrama del Instituto Salvadoreño del Seguro Social ISSS.	6
Ilustración 2. Árbol de Decisiones.....	12
Ilustración 3. Mapa de Proceso.....	30
Ilustración 4. Mapa de Proceso Primer Nivel	31
Ilustración 5. Mapa de Proceso Segundo Nivel.	31
Ilustración 6. Mapa de Proceso Tercer Nivel.....	32
Ilustración 7. Mapa de Proceso Cuarto Nivel.	33
Ilustración 8. Metodología de rediseño de procesos.....	41
Ilustración 9. Niveles de Información.....	47
Ilustración 10. Fuentes de Información.....	48
Ilustración 11. Metodología de Investigación.....	48
Ilustración 12. Valoración de los resultados	49
Ilustración 13. Mapa de Proceso Primer Nivel,	69
Ilustración 14. Mapa de Procesos Segundo Nivel.....	70
Ilustración 15. De ejemplo de Modelación de los Procesos.	71

Ilustración 16. Propuesta de flujograma. Solicitud, aprobación y entrada de medicamentos e insumos médicos y odontológicos en caso de desabastecimiento. 1/2.....	88
Ilustración 17. Propuesta de flujograma. Solicitud, aprobación y entrada de medicamentos e insumos médicos y odontológicos en caso de desabastecimiento. 2/2.....	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Horas médico contratadas en los Centros de Atención del ISSS 2017. Porcentaje de Distribución de tiempos año 2016/2017.....	4
Tabla 2. Valores Institucionales del ISSS	5
Tabla 3. Matriz diagnóstica para plantear el problema de la investigación.	14
Tabla 4. Determinación de la muestra	18
Tabla 5. Matriz de conceptualización de variables.....	19
Tabla 6. Matriz Metodológica	20
Tabla 7. Ejemplo de Procesos y sub procesos.	27
Tabla 8. Simbología para Diagramar.....	35
Tabla 9. Escala de Likert ponderación a las respuestas cerradas	49
Tabla 10. Calificación Total de la Evaluación	50
Tabla 11. Análisis General por Áreas.....	51
Tabla 12. Macro Variable Planificación de Pedidos	53
Tabla 13. Resumen comentarios de la pregunta No. 3	53
Tabla 14. Macro Variable Gobierno.....	54
Tabla 15. Macro Variable Almacén y Distribución.	55
Tabla 16. Resumen de comentarios a la pregunta No. 7	56
Tabla 17. Macro Variable Sistema Informático.	57
Tabla 18. Resumen de comentarios a la pregunta No. 8	57
Tabla 19. Macro Variable Cliente Interno y Externo.	58
Tabla 20. Resumen de comentarios a la pregunta No.9	59
Tabla 21. Resumen de comentarios a la pregunta No. 11	59
Tabla 22. Macro Variable Inventarios, Monitoreo y Distribución.	60
Tabla 23. Resumen de comentarios a la pregunta abierta No. 16	61
Tabla 24. Resumen de comentarios a la pregunta abierta No. 17.	62

Tabla 25. Ejemplo de Análisis de Procesos	71
Tabla 26. Matriz para Procesos Originales.	72
Tabla 27. Análisis Proceso Almacén.	74
Tabla 28. Análisis Proceso Control de Inventarios	75
Tabla 29. Análisis de Proceso de Farmacia	75
Tabla 30. Análisis de Aseguramiento de la Calidad de Bienes e Insumos (ACABI)	76
Tabla 31. Análisis de Proceso de Control de Inventarios.	77
Tabla 32. Propuesta de Procedimiento. Solicitud, aprobación y entrada de medicamentos e insumos médicos y odontológicos en caso de desabastecimiento.	87

ÍNDICE DE APÉNDICES CAPITULARES

Capítulo I. MARCO DE REFERENCIA

Apéndice 1. Matriz de los Macro Procesos y Subprocesos de Farmacia y Almacén Local del Hospital Policlínico Zacamil del ISSS	94
--	----

Capítulo. III. DIAGNÓSTICO Y RESULTADOS

Apéndice 2. Encuesta Cliente Interno Hospital Policlínico Zacamil del ISSS	96
Apéndice 3. Herramienta para tabulación de encuesta	100
Apéndice 4. Personal Médico y Enfermería en los diferentes Servicios de Policlínico Zacamil.....	101

INDICE DE ANEXOS CAPITULARES

Capítulo IV. PROPUESTA DE REDISEÑO

Anexos Capitulares 1. Procedimiento Original. Recepción de Productos del Suministrante	102
Anexos Capitulares 2. Flujograma Recepción de Productos del Suministrante. (1/2)	104
Anexos Capitulares 3. Flujograma Recepción de Productos del Suministrante. (2/2)	105
Anexos Capitulares 4. Procedimiento Original. Almacenamiento de los Productos Recibidos del Suministrante.....	106
Anexos Capitulares 5. Flujograma. Almacenamiento de Productos del Suministrante 1/1.	107
Anexos Capitulares 6. Procedimiento Original. Preparación y Despacho en Almacén.	108

Anexos Capitulares 7. Flujograma. Preparación y Despacho de Productos del Suministrante. 1/2.....	110
Anexos Capitulares 8. Flujograma. Preparación y Distribución de Productos del Suministrante. 2/2.....	111
Anexos Capitulares 9. Procedimiento Original. Distribución de Productos a Solicitantes..	112
Anexos Capitulares 10. Flujograma Distribución de Productos a Solicitantes.	113
Anexos Capitulares 11. Procedimiento Original. Recepción de Productos por Transferencias de Otros Almacenes.....	114
Anexos Capitulares 12. Flujograma. Recepción de Productos por Transferencias de Otros Almacenes. 1/2	116
Anexos Capitulares 13. Flujograma. Recepción de Productos por Transferencias de Otros Almacenes. 2/2	117
Anexos Capitulares 14. Procedimiento Original. Recepción, Revisión, Análisis y Desvanecimiento de Faltantes y Sobrantes Contabilizados en Inventarios para Registros Contables de Bienes en Existencias.....	118
Anexos Capitulares 15. Flujograma. Recepción, Revisión, Análisis y Desvanecimiento de Faltantes y Sobrantes Contabilizados en Inventarios para Registros Contables de Bienes en Existencias.....	119
Anexos Capitulares 16. Procedimiento Original. Levantamiento de Inventarios Aleatorios de Bienes de Consumo en Existencia.....	120
Anexos Capitulares 17. Flujograma. Levantamiento de Inventarios Aleatorios de Bienes de Consumo.....	122
Anexos Capitulares 18. Procedimiento Original. Estimación Anual de Necesidades y Bienes.	123
Anexos Capitulares 19. Flujograma. Estimación Anual de Necesidades de Bienes y Servicios. 1/1	124
Anexos Capitulares 20. Matriz de Análisis de Rediseño de Procedimiento. Recepción de Productos del Suministrante.	125
Anexos Capitulares 21. Matriz de Análisis de Rediseño de Procedimiento. Almacenamiento de los Productos Recibidos del Suministrante.....	128

Anexos Capitulares 22. Matriz de Análisis de Rediseño de Procedimiento. Preparación y Despacho de Productos en Almacén	129
Anexos Capitulares 23. Matriz de Análisis de Rediseño de Procedimiento. Distribución de Productos a Solicitantes.	132
Anexos Capitulares 24. Matriz de Análisis de Rediseño de Procedimiento. Recepción de Productos por Transferencias de otros Almacenes.	134
Anexos Capitulares 25. Matriz de Análisis de Rediseño de Procedimiento. Recepción, revisión, análisis y desvanecimiento de faltantes y sobrantes contabilizados en Inventarios para Registros Contables de Bienes en Existencias.	136
Anexos Capitulares 26. Matriz de Análisis de Rediseño de Procedimiento: Levantamiento de Inventarios Aleatorios de Bienes de Consumo en Existencia.....	138
Anexos Capitulares 27. Matriz de Análisis de Rediseño de Procedimiento. Estimación Anual de Necesidades de Bienes y Servicios.	140
Anexos Capitulares 28. Rediseño de procedimiento. Recepción de Productos del Suministrante	142
Anexos Capitulares 29. Rediseño de flujograma, Recepción de Productos del Suministrante 1/2.....	144
Anexos Capitulares 30. Rediseño de flujograma. Recepción de Productos del Suministrante 2/2.....	145
Anexos Capitulares 31. Rediseño de procedimiento. Almacenamiento de los Productos Recibidos del Suministrante.....	146
Anexos Capitulares 32. . Rediseño de flujograma. Almacenamiento de los Productos Recibidos del Suministrante. 1/1	147
Anexos Capitulares 33. Rediseño de procedimiento. Preparación y Despacho de Productos en Almacén.	148
Anexos Capitulares 34. Rediseño de Flujograma. Preparación y Despacho de Productos en Almacenes. 1/2.....	150
Anexos Capitulares 35. Rediseño de Flujograma. Preparación y Despacho de Productos en Almacenes. 2/2.....	151
Anexos Capitulares 36. Rediseño de procedimiento. Distribución de Productos a Solicitantes.	152

Anexos Capitulares 37. Rediseño de flujograma. Distribución de Productos a Solicitantes 1/1.	153
Anexos Capitulares 38. Rediseño de procedimiento. Recepción de Productos por Transferencias de otros Almacenes.	154
Anexos Capitulares 39. Rediseño de flujograma. Recepción de Productos por Transferencias de otros Almacenes 1/2.....	156
Anexos Capitulares 40. Rediseño de flujograma. Recepción de Productos por Transferencias de otros Almacenes 2/2.....	157
Anexos Capitulares 41. Rediseño de procedimiento. Recepción, revisión, análisis y desvanecimiento de faltantes y sobrantes contabilizados en Inventarios para Registros Contables de Bienes en Existencias.....	158
Anexos Capitulares 42. Rediseño flujograma. Recepción, revisión, análisis y desvanecimiento de faltantes y sobrantes contabilizados en Inventarios para Registros Contables de Bienes en Existencias.....	159
Anexos Capitulares 43. Rediseño de procedimiento: Levantamiento de Inventarios Aleatorios de Bienes de Consumo en Existencia.....	160
Anexos Capitulares 44. Rediseño de flujograma. Levantamiento de Inventarios Aleatorios de Bienes de Consumo en Existencia.....	162
Anexos Capitulares 45. Rediseño de procedimiento. Estimación Anual de Bienes y Servicios.	163
Anexos Capitulares 46. Rediseño de flujograma. Estimación anual de necesidades de bienes y servicios. 1/1	164

RESUMEN EJECUTIVO

La seguridad social constituye un servicio público de carácter obligatorio y para ello contribuyen en el pago: los patronos, los trabajadores y el estado en la forma y cuantía determinada por la ley. El Instituto Salvadoreño del Seguro Social, se ha proyectado como misión, brindar de manera integral atención a la salud y prestaciones económicas a los derechohabientes, con calidad, eficiencia, ética profesional, basados en una vocación de solidaridad social, transparencia y sustentabilidad financiera. Ya que es una entidad gubernamental autónoma encargada de brindar atención a la salud y prestaciones económicas a sus derechohabientes. La creación de dicha identidad se originó en la llamada “Época Oro de El Salvador”.

En el lapso de 1990 la Unidad Médica Zacamil inició operaciones de los servicios de consulta externa, Farmacia, Rayos X, Laboratorio Clínico y algunas unidades de especialidad como Odontología. Pero debido al incremento de la demanda, en el año 2004 comenzó la planificación de la construcción y equipamiento del nuevo hospital, y fue hasta el año 2013 donde se inauguró el nuevo Hospital Policlínico Zacamil del ISSS, (la anterior Dependencia Zacamil). La Dirección General es la encargada de tomar las decisiones e implementar las acciones orientadas a lograr el gran reto del ISSS: humanización de servicios de salud y protección social integral basándose en cinco ejes fundamentales considerados indispensables para impulsar con mayor efectividad el trabajo institucional: trato humano al paciente / derechohabiente, garantizar el acceso a citas, procedimientos médicos y prestaciones económicas, asegurar el acceso a medicamentos, transparencia en la gestión institucional, promoción de la salud y prevención de las enfermedades y riesgos laborales.

Para el cumplimiento de los 5 ejes de prestación del servicio institucional es que se elaboró y presentó una propuesta que garantice el proceso de abastecimiento de medicamentos e insumos médicos tanto a las dependencias como a los derechohabientes directamente del Hospital Policlínico Zacamil, para garantizar la prestación del servicio, medibles en la disminución de incidencias de desabastecimiento en el año y el mejoramiento del índice de satisfacción del servicio del hospital del cliente interno/externo.

INTRODUCCIÓN

El rediseño de procesos de abastecimiento es una práctica creciente en las organizaciones debido a que permite tener una mejor respuesta a las necesidades de los clientes internos y externos, por ende, un mejor servicio. Bajo este enfoque, las empresas establecen compromisos de buenas prácticas que posibiliten una coordinación perfecta para brindar un servicio eficiente y eficaz.

El objetivo de la presente investigación es proponer un rediseño de los procesos de abastecimiento de medicamentos e insumos médicos, odontológicos y generales del Hospital Policlínico Zacamil, que le permitan la disminución de incidencias de desabastecimiento y mejorar el índice de satisfacción del servicio tanto a los clientes internos como externos.

El primer capítulo contiene el Marco de referencia: Reseña Histórica, Surgimiento del ISSS y del Hospital Policlínico Zacamil, así también la Filosofía Institucional, estructura organizativa, funciones principales, breve descripción de los procesos relacionados al abastecimiento de medicamentos e insumos; delimitación, tipo, variables e instrumentos de la investigación.

El segundo capítulo, se plantea el Marco Conceptual, donde se abordan los temas que sustentan los rediseños, como lo son: Tipos de procesos, Documentación y mapas de procesos, así mismo las herramientas para el mapeo; y simbología utilizada para diagramar. También los indicadores para un abastecimiento eficiente como es el indicador de Despacho y Entrega (OTIF), Días de Inventario (DOH), Exactitud de Pronóstico (FCST) y Tiempo de espera (LEADTIME).

El tercer capítulo se presenta el diagnóstico de la situación actual utilizando para ello una encuesta compuesta por 14 preguntas cerradas y dos preguntas abiertas que permitieron conocer a profundidad la situación de los procesos relacionados al abastecimiento.

El cuarto capítulo, está conformado por una importante propuesta que permita al Hospital Policlínico Zacamil mejorar los procesos de abastecimiento logrando con ello mejorar el servicio brindado a los clientes internos y externos.

En el quinto capítulo se muestran las conclusiones y recomendaciones resultado de la investigación, del análisis de los datos y se presenta la formulación de una propuesta, la cual tiene como objetivo remediar las deficiencias concluidas en el presente capítulo.

Por último, se presenta la bibliografía utilizada en todo el proceso y los anexos que dan respaldo a la investigación contenida en el presente documento. Al finalizar la presente tesis se tendrá un sentido completo de identificación del problema, justificación y propuestas para remediarlo.

Maestranter MAECE

Ciudad Universitaria, San Salvador. Marzo 2023

Capítulo I: Marco de Referencia

1.1 Introducción

El marco referencial es la base de la investigación y sirve para que se conozcan las teorías, estudios anteriores, regulaciones, conceptos claves y características esenciales del contexto en que se desarrolla la investigación. Para el presente trabajo se detallaron los aspectos históricos, surgimiento del ISSS y del Hospital Policlínico Zacamil, así mismo la filosofía institucional.

1.2 Marco de Antecedentes

1.2.1 Reseña Histórica.

El Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) es una entidad gubernamental autónoma encargada de brindar atención a la salud y prestaciones económicas a sus derechohabientes. De acuerdo a la Constitución Política de El Salvador de 1983: "La seguridad social constituye un servicio público de carácter obligatorio" y a su pago contribuyen "los patronos, los trabajadores y el Estado" en la forma y cuantía determinada por la ley (art. 50).¹ La creación del Instituto Salvadoreño del Seguro Social se originó en la llamada "Época Oro de El Salvador", cuando el desarrollo urbano y económico hacía florecer a la "pequeña gran ciudad" que ahora conocemos como San Salvador. Como todo nacimiento, el ISSS tuvo que superar varios obstáculos para que los trabajadores salvadoreños contaran en esa época con los servicios de una institución de seguridad social que trabajara por suplir las necesidades médicas y otras prestaciones.

¹ Constitución de la Republica 1983 Art. 50.-La seguridad social constituye un servicio público de carácter obligatorio. La ley regulará sus alcances, extensión y forma. Dicho servicio será prestado por una o varias instituciones, las que deberán guardar entre sí la adecuada coordinación para asegurar una buena política de protección social, en forma especializada y con óptima utilización de los recursos. Al pago de la seguridad social contribuirán los patronos, los trabajadores y el Estado en la forma y cuantía que determine la ley. El Estado y los patronos quedarán excluidos de las obligaciones que les imponen las leyes en favor de los trabajadores, en la medida en que sean cubiertas por el Seguro Social.

1.2.2 Surgimiento del ISSS.

En 1923, representantes de varios países latinoamericanos se reunieron en la capital estadounidense para analizar asuntos continentales, así mismo se mencionó la creación de los Institutos de Seguridad Social al más corto plazo. El Salvador fue signatario de este acuerdo. Sin embargo, transcurrieron 22 años para que, mediante reformas a la Constitución de la Republica de 1886, el Poder Legislativo introdujera una norma en el artículo 57 que rezaba: “Una ley establecerá el seguro social con el concurso del estado, de los patronos y de los trabajadores”. En 1948 el gobierno designó una comisión que se encargó de elaborar el Proyecto de Ley del Seguro Social. Esta Comisión, se llamó Consejo Nacional de Planificación de Seguridad Social, el cual el 28 de septiembre de 1949 se decretó la primera Ley del Seguro Social (decreto 329). Luego, el 23 de diciembre del mismo año fue creado definitivamente el Instituto.

1.2.3 Servicios al público.

Los primeros pasos que dio el ISSS, luego de su creación fue en el área administrativa, utilizando para ello el edificio “Gadala María”, situado en el corazón de San Salvador. Pero no fue sino hasta el 14 de mayo de 1954, que se dio inicio a los servicios médicos, cuando era presidente Constitucional de la República el coronel Oscar Osorio, quien particularmente mostraba entusiasmo porque El Salvador contará con un Seguro Social, ya que eso indicaba que el país daba un paso más hacia su modernización. Antes de poner en marcha la asistencia médica a la población salvadoreña se realizaron una serie de acciones para contar con la infraestructura necesaria que le permitirá montar una red de hospitales del ISSS. En esa época don Orlando De Sola padre, quien era propietario del hospital “La Merced” situado fuera de la zona hospitalaria, donó al Seguro Social casi todo el material médico quirúrgico, mobiliario y hasta una ambulancia que facilitó el traslado de los primeros pacientes que recibieron atención en el Consultorio No.1 del Instituto, que estuvo ubicado sobre la Alameda Roosevelt. En el inicio del primer centro de atención médica del ISSS el coronel Oscar Osorio dijo: “Este primer consultorio externo del Instituto Salvadoreño del Seguro Social constituye, por decirlo así, la primera expresión material de un nuevo Estado de Justicia que conducirá a un nuevo “contrato social”, que marcará una nueva vida de relación entre la clase patronal, la clase asalariada y el Estado. Esta expresión se llama, en sus aspectos generales, “Justicia Social” y

en el aspecto específico, al que debo referirme en este instante, “Asistencia Social”. En nombre del Gobierno de la República doy por inaugurado el primer consultorio externo del Seguro Social Salvadoreño.

1.2.4 Surgimiento del Hospital Policlínico Zacamil.

Fue en el transcurso de 1973 a 1980 que se construyeron e inauguraron Dependencias tales como: San Francisco Gotera, en Morazán; 15 de septiembre, conocida como Santa Anita por su ubicación; Zacamil, Atlacatl y San Jacinto. En el transcurso de 1990 la Dependencia Zacamil inició operaciones de los servicios de consulta externa, unidad de farmacia, rayos X, laboratorio clínico y algunas unidades de especialidad como odontología. Durante los años 90 la Dependencia Zacamil se perfilaba como una institución de enorme demanda y de gran función de servicio. Los servicios de salud mental iniciaron en 1997 y, actualmente, están conformados por un psiquiatra, psicólogo, trabajadora social, enfermera y secretaria. En el año 2004 comenzó la planificación de la construcción y equipamiento del Hospital Policlínico Zacamil, luego la licitación fue aprobada para posteriormente empezar los trabajos de construcción del hospital. A partir del año 2006 se crearon nuevas especialidades, que entraron en operación previo a la inauguración del hospital, tales como oftalmología, endocrinología, fisiatría, dermatología y pediatría; solamente funcionando como consulta externa. En el año 2013 el presidente Mauricio Funes inauguró junto al director del Seguro Social el nuevo Hospital Policlínico del ISSS en la colonia Zacamil (la anterior Dependencia Zacamil). El mandatario destacó que este policlínico tenía el objetivo de descongestionar la demanda de otros hospitales, ya que muchos pacientes no tendrían que trasladarse hasta el Hospital General o al Médico Quirúrgico. Pero para el 2017 se obtuvo un incremento de la cobertura médica ofrecida por el Hospital Zacamil debido al incremento de demanda de derechohabientes medido en horas médico diarias contratadas (14,522), superando el año anterior (13,787).

Tabla 1. Horas médico contratadas en los Centros de Atención del ISSS 2017. Porcentaje de Distribución de tiempos año 2016/2017.

Horas médico diarias contratadas en los Centros de Atención del ISSS.					
Distribución de horas médico	Horas diarias 1/		Porcentaje (%)		Variación Absoluta
	Año 2016	Año 2017	Año 2016	Año 2017	
Consulta Médica	8,320	8,585	60	59	265
<i>Medicina General</i>	2,109	2,142	15	15	33
<i>Especialidades</i>	2,974	3,166	21	22	192
<i>Especialidades otras actividades</i>	670	673	5	4	3
<i>Emergencia</i>	2,567	2,604	19	18	37
Hospitalización	3,251	3,608	24	25	357
Trabajo comunitario	446	453	3	3	7
Administrativas	1,770	1,876	13	13	106
Total	13,787	14,522	100	100	735

Fuente. Informe de rendición de cuentas 2017

1.3 Descripción del Objeto de Estudio

1.3.1 Filosofía Institucional.

El Hospital Policlínico Zacamil del ISSS fue creado con el objetivo de fomentar una cultura basada en la calidad del servicio y una filosofía en la relación profesional de salud paciente potenciando, fortaleciendo y ampliando el acceso a los servicios de salud.

La misión estipula: "Somos una Institución de seguridad social comprometida a brindar de manera integral atención en salud y prestaciones económicas a los derechohabientes con calidad y calidez basados en los principios de la seguridad social". La visión concierne "Ser una institución modelo en atención en salud, moderna, eficiente y orientada hacia la protección social universal".

1.3.2 Funciones de la organización.

El Seguro Social fue fundado con propósitos sólidos que se establecen en la función general y específica que se detallan a continuación.

Función General: Brindar de manera integral atención en salud por medio de servicios médicos, medicamentos e insumos para mejorar la salud de los derechohabientes.

Funciones Específicas: La Función específica del departamento de Almacén y Distribución es suministrar a todas las áreas del Hospital insumos médicos, odontológicos e insumos generales para ayudar a cumplir con la misión del hospital.

1.3.3 Valores de la institución.

El Seguro Social cuenta con 5 valores institucionales los cuales rigen la labor día con día de mejorar la atención y cobertura del hospital hacia los derechohabientes por medio de sus diferentes dependencias, los cuales se detallan a continuación.

Tabla 2. Valores Institucionales del ISSS

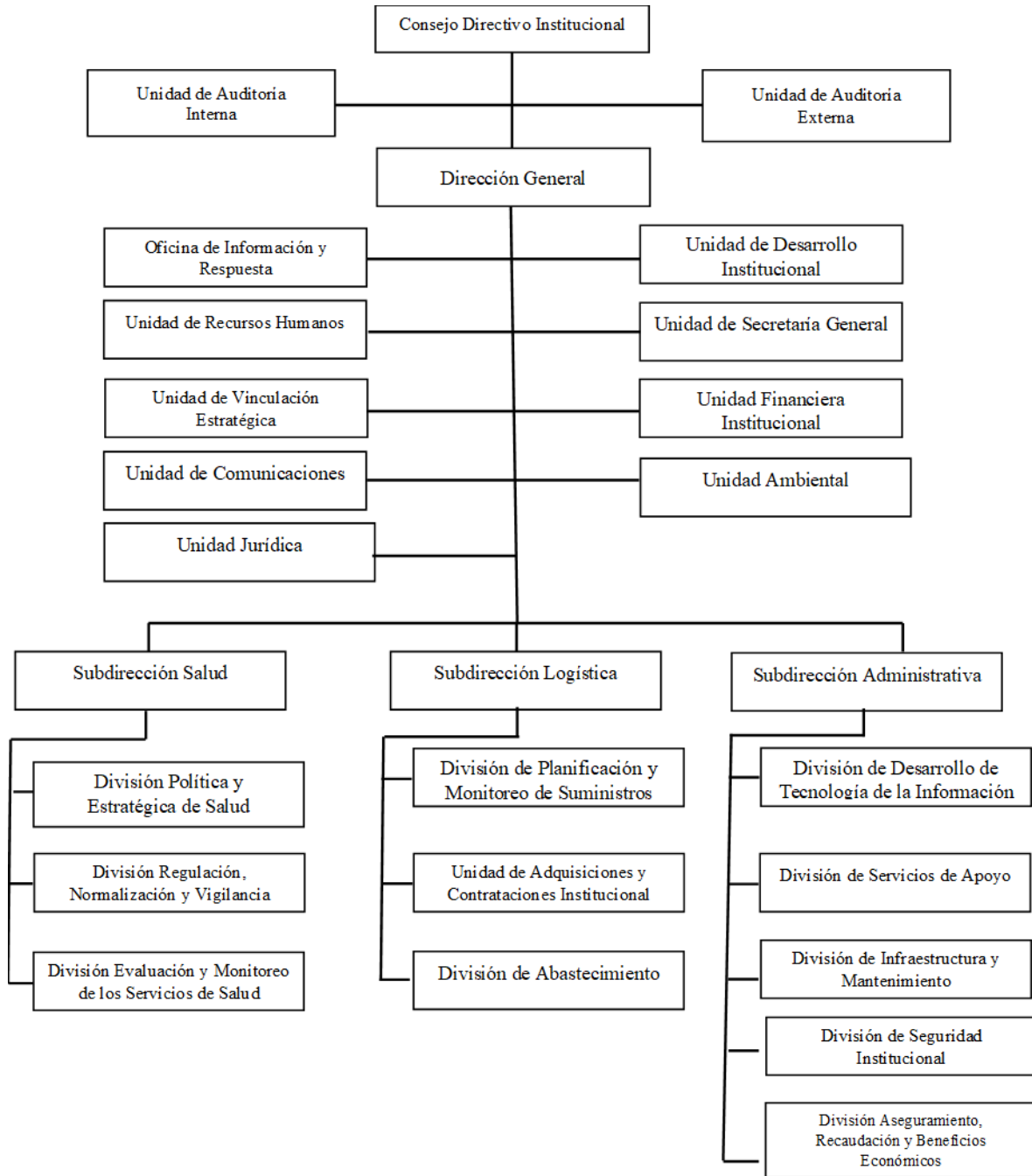
Valores	Concepto
Eficiencia	Proveer servicios con eficacia, oportunidad, profesionalismo y responsabilidad, satisfaciendo las expectativas de los usuarios.
Ética	La adhesión a los principios y normativa legal y dando servicios con honestidad, disciplina y lealtad.
Identidad	Prestar servicios con sentido de pertenecía institucional.
Humanización	Calidad humana y empatía en la atención a los usuarios.
Responsabilidad	Realizar las funciones asignadas en cada unidad de trabajo.

Fuente. Filosofa Institucional ISSS

1.3.4 Organigrama.

Se presenta la estructura organizacional del Instituto Salvadoreño del Seguro Social ISSS, donde muestra las diferentes unidades que la conforman, relacionadas al tema en estudio. Cabe mencionar que nos interesa para objeto de estudio las unidades donde se inicia el proceso de abastecimiento.

Ilustración 1. Organigrama del Instituto Salvadoreño del Seguro Social ISSS.



Fuente. Estructura Organizativa por áreas de funciones ISSS.

1.3.5 Funciones de las unidades de la organización.

El organigrama del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) indica las diferentes jerarquías para un mejor desempeño en las funciones de cada empleado. Consistiendo en un director que es el gerente general de la empresa, y se subdivide en tres grupos: primero en el Consejo Directivo que abarca todo el personal, segundo en la Dirección General y tercero en la Subdirección Administrativa que abarca el departamento financiero y el personal de servicio, así mismo en los diferentes centros de la organización se forma un Comité Gerencial por cada uno que se encarga de dar los lineamientos pertinentes al centro mismo.

Consejo Directivo Institucional:

Es el encargado de tomar la aprobación y denegación de las decisiones institucionales.

División de abastecimiento y servicios: Dirige la gestión de abastecimiento y contratación de servicios a nivel institucional (Macro departamento con funciones de entidad central con una división específica para el Hospital Policlínico Zacamil), a través del aseguramiento de la calidad, la apropiada administración de los almacenes a nivel nacional y un eficiente control de inventarios, a fin de proporcionar con oportunidad y calidad los bienes y servicios a los usuarios.

ACABI (Aseguramiento de la Calidad de Bienes e Insumos): Garantiza la calidad de los bienes, insumos y servicios (laboratorio clínico, alimentos, agua envasada y limpieza) adquiridos por el Instituto, donde este macro departamento que apoya a nivel general del ISSS, tiene una división de apoyo por cada centro, desde el ingreso y durante su periodo de garantía o vida útil, mediante la inspección y monitoreo de los mismos, para que el Instituto brinde a los derechohabientes servicios de calidad.

Control de Inventarios: Proceso del hospital que efectúa el levantamiento de Inventario de bienes en existencia para consumo, con el objeto de cumplir con la normativa legal establecida, y para regularizar de forma automática también los saldos físicos y contables de las diferentes bodegas SAFISSS (Sistema Administrativo y Financiero del ISSS) a nivel nacional, y si en el proceso se determinan variaciones deben efectuarse las investigaciones y ajustes, y en su caso, determinar las responsabilidades conforme la ley.

Departamento de Almacenes y Distribución: Garantizar la recepción, resguardo, entregas y distribución oportuna de los bienes consumibles, a través de la implementación de controles

eficientes y eficaces de los inventarios, para reabastecer a las dependencias según lo programado anual.

Departamento de Gestión de Servicios: Realiza en forma oportuna la gestión de los contratos institucionales referentes a los requerimientos efectuados por las dependencias del ISSS, mediante el cumplimiento de los aspectos legales establecidos; a fin de cumplir en los períodos requeridos con los bienes o servicios solicitados.

Almacén Local: Es el responsable de monitorear los niveles de existencia de productos e informar sobre el desabastecimiento o sobreabastecimiento, realizando gestiones que minimicen su impacto y deberán tomar como referencia el promedio de pedido, o el nivel del stock institucional de contarse con él.

Farmacia: Controla y dispensar los medicamentos a las diferentes unidades del hospital y derechohabientes.

1.4 Planteamiento del Problema

El presente trabajo de graduación inicia con la identificación de la problemática y la indagación de una solución. Los elementos que estuvieron en el planteamiento están relacionados entre sí, primero se planteó el problema, en segundo lugar, fue necesario conocer sus objetivos, tercero se justificó la utilidad de la investigación propuesta, se planteó explícitamente los beneficios y utilidad del estudio.

1.4.1 Descripción o Antecedentes de la Situación Problemática.

El ISSS cuenta dentro de su Plan Anual con una política de compromiso de mantener el 99% de la disponibilidad en medicamentos e insumos, la cual no se está cumpliendo debido a una diversidad de inconvenientes que se tienen en el proceso de abastecer por parte del Almacén General que es el encargado de distribuir a los almacenes locales y farmacias del ISSS. El Almacén Local tiene la función de proveer insumos médicos, odontológicos y generales necesarios para que las dependencias médicas² proporcionen servicios adecuados para mejorar

² Son las diferentes dependencias del hospital, que están destinadas a la atención médica de la institución, las cuales En el lapso de 1990 la Unidad Médica Zacamil inició operaciones de los servicios de consulta externa, unidad de farmacia, rayos X, laboratorio clínico y algunas unidades de especialidad como odontología. Pero

la salud de los derechohabientes; sin embargo uno de los principales problemas de dicho departamento, es que a pesar que posee procesos internos para abastecer a los servicios hospitalarios, no son efectivos debido a que no se adaptan a las exigencias reales que tiene el hospital para cubrir las necesidades de los derechohabientes. Las causas probables por las cuales el Almacén Local y Farmacia no tiene la capacidad de abastecer a todas las dependencias son: el incumplimiento de los proveedores en las fechas de entrega, desabastecimiento de los proveedores mismos, retrasos administrativos del proceso de pedido de medicamentos e insumos médicos del almacén local al almacén central y devoluciones de insumos a proveedor por no cumplir con los estándares exigidos por el ISSS. El desafío es, poder evaluar todos los procesos que intervienen en el abastecimiento de medicamentos e insumos médicos en su conjunto en cada unidad de modo tal que permita conformar estándares y elaborar controles preventivos para mejorar los procedimientos y mitigar el riesgo de caer en desabastecimiento. Para estos fines es imprescindible introducir la cultura de la evaluación institucional y la mejora continua, rediseñando procesos y normativas que se adecuen a las exigencias de los estándares mínimos que las entidades de salud pública deben cumplir, así como para la organización y funcionamiento interno de las dependencias, Almacén Local y Farmacia. El problema de desabastecimiento en dependencias y en farmacia es una ineficiencia institucional que, según los jefes de los principales departamentos de despacho (Almacén local y Farmacia), empeoró a partir del cambio de Dependencia a Hospital Policlínico y los incidentes de desabastecimiento inicia con un aumento drástico (de hasta el 200% de los requerimientos normales) de medicamentos e insumos en las unidades sin existir revisiones que lo prevean y es percibido por los derechohabientes como una ineficiencia del hospital y sus trabajadores.

Las altas autoridades externalizan igualmente que en tiempos de desabastecimiento existen otros hospitales del ISSS con sobre abastecimiento, pero al existir una desinformación sobre el proceso que promueve la cooperación entre almacenes locales y entre farmacias, y también falta de controles que alerten y promuevan el uso oportuno de este procedimiento

debido al incremento de la demanda, en el año 2004 comenzó la planificación de la construcción y equipamiento del nuevo hospital, y fue hasta el año 2013 donde se inauguró el nuevo Hospital Policlínico Zacamil del ISSS, (la anterior Unidad Médica Zacamil), se encargan de trabajar atendiendo al derechohabiente por medio de la consulta y la realización de exámenes clínicos.

(transferencias de insumos médicos y medicamentos entre hospitales), el Almacén Local y Farmacia no proceden a solicitar insumos debido a esta carencia de lineamientos estructurados, a pesar que el HPZ si proporciona transferencias de insumos y medicamentos a otros hospitales cuando estos los han solicitado.

El impacto esperado con nuestra investigación y rediseño a corto plazo, es una concientización e identificación de la problemática y carencia de la institución; a mediano plazo se espera la planificación de la implementación del rediseño de procesos, y a largo plazo la ejecución de controles de los cambios propuestos en este trabajo de investigación para evitar el desabastecimiento en el hospital.

Adicionalmente y a manera de conclusión, se observa que el principal problema del departamento de Farmacia (que realiza los pedidos de medicamentos en base a demanda de derechohabientes) es la escasez de medicamentos debido al incumplimiento de algunos proveedores con el requerimiento que hace el Almacén Local a través del Almacén Central y que son únicos en abastecer cierto tipo de medicamentos, cuando se da este inconveniente la Farmacia emite un comunicado, a través de la dirección del hospital, a todas las dependencias médicas para que no prescriban dicho medicamento y los médicos de las dependencias se ven obligados a prescribir medicamentos alternativos, no logrando en el 100% de los casos el mismo resultado en los tratamientos de los pacientes; adicional siempre existen los médicos que no siguen la indicación de no prescribir cierto medicamento, prescribiéndolo y al solicitarlo a Farmacia se debe explicarle al derechohabiente que no hay en existencia , y resulta en molestia y demandas hacia la institución por parte de las personas que experimentan esta situación.

Se identificaron los procesos y subprocesos que intervienen en el abastecimiento de medicamentos e insumos médicos, odontológicos y generales. **(Ver Apéndice 1)**

1.4.2 Definición del Problema

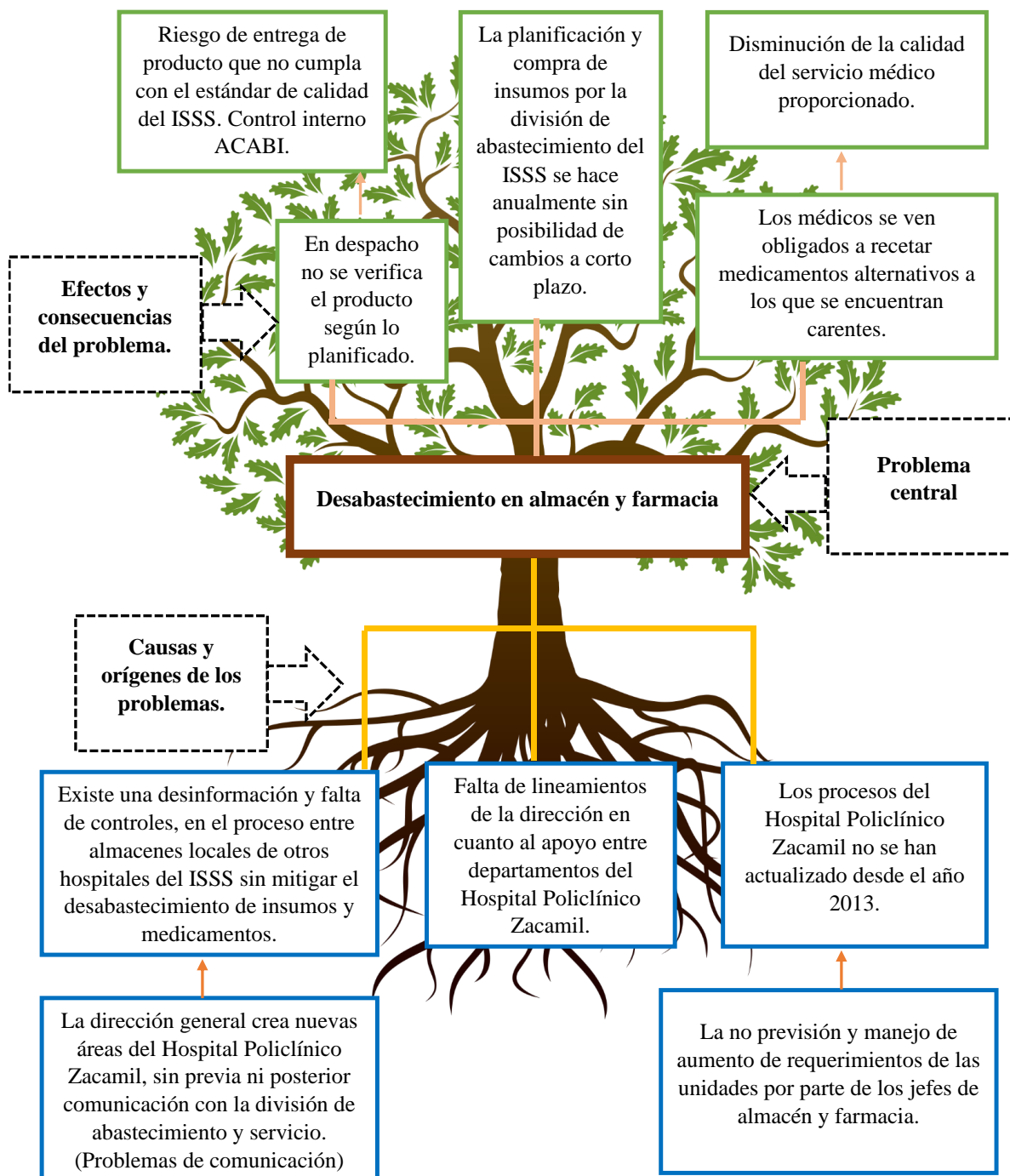
La formulación se presenta a través de una pregunta de investigación, en la que espera responder a la investigación, con el fin de solucionar el problema propuesto.

¿Mejorará el abastecimiento de insumos y medicamentos con un rediseño de procesos en el Hospital Policlínico Zacamil del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, que garantice la disponibilidad de los mismos?

Para explicar la formulación planteada se utilizó el árbol de problemas, el cual es una técnica que ayuda a definir problemas, causas y efectos de una manera organizada, ya que genera un modelo de relaciones causales en torno a un problema.

Se origina con la identificación del problema principal, que constituirá el tronco del árbol; luego, se identifica sus causas que serán las raíces del tronco, y las ramas del árbol en la parte superior, expresan los efectos y consecuencias del problema central. **Ver Ilustración 2.**

Ilustración 2. Árbol de Decisiones.



Fuente. Elaboración propia

1.4.3 Sistematización del problema

De acuerdo a lo planteado en la formulación del problema se obtuvieron preguntas relacionadas con el desabastecimiento de insumos y medicamentos, se detalla la sistematización siguiente:

1. ¿Es necesario un rediseño de procesos y procedimientos del Hospital Policlínico Zacamil (HPZ) para garantizar el abastecimiento de medicamentos e insumos médicos en las unidades?
2. ¿Son suficientes los controles establecidos para solventar la problemática de desabastecimiento de insumos en el almacén del Hospital Policlínico Zacamil (HPZ) o es necesario proponer nuevas opciones?
3. ¿Existen otras causas aún no identificadas en los procesos que originen el problema del desabastecimiento de insumos y medicamentos en el Hospital Policlínico Zacamil (HPZ)?

1.4.4 Tabla diagnóstica de planteamiento del problema

Como herramienta para realizar la descripción del problema se elaboró la matriz diagnóstica, conformada por elementos que ayudaron a caracterizar la situación problemática, que contiene el diagnóstico preliminar de la problemática, síntomas y causas, pronóstico, formulación, y por último la sistematización. Es de aclarar que no se narra plenamente el problema, sino que se cita puntualmente los aspectos de cada elemento.

Tabla 3. Matriz diagnóstica para plantear el problema de la investigación.

“CONSULTORÍA SOBRE EL REDISEÑO DE PROCESOS DE ABASTECIMIENTO DE MEDICAMENTOS, INSUMOS MÉDICOS, ODONTOLÓGICOS Y GENERALES DEL HOSPITAL POLICLÍNICO ZACAMIL DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL (ISSS)”						
Diagnóstico	Signos y síntomas	Causas	Pronóstico	Control de Pronóstico	Formulación	Sistematización
<i>Descripción o antecedentes de la situación problemática. Qué es lo que está ocurriendo (problema principal)</i>	<i>Hechos o situaciones que se observan al analizar el objeto de investigación.</i>	<i>Hechos o situaciones que se producen por la existencia de los síntomas identificados. Por qué está ocurriendo</i>	<i>Situaciones que pueden presentarse si se siguen generando síntomas y causas. Que es lo que está ocasionando (efectos o consecuencias)</i>	<i>Acciones por las cuales como investigador puede anticiparse y controlar las situaciones identificadas en síntomas, causas, y pronósticos</i>	<i>Redactar el problema como una pregunta o de forma enunciativa (cómo, cuál, dónde, qué) o aseveración, sobre lo que se busca resolver y que está estrechamente relacionada con el tema específico a investigar</i>	<i>Definir preguntas secundarias, las que serán útiles al redactar conclusiones</i>
El hospital Policlínico Zacamil del ISSS, tiene problema de desabastecimiento de medicamentos e insumos médicos, odontológicos y	No previsión de aumentos de requerimientos. Insatisfacción del derechohabiente	Problemas de desabastecimiento de medicamentos e insumos médicos, odontológicos y generales en la farmacia y almacén local.	El derechohabiente se encuentra insatisfecho por el desabastecimiento de medicamentos que en algunas ocasiones les toca comprar.	El hospital Policlínico Zacamil del ISSS, al no contar con un proceso que prevea el desabastecimiento de medicamentos	¿Mejorará el abastecimiento o de insumos y medicamentos con un rediseño de procesos en el	1. ¿Es necesario un rediseño de procesos y procedimientos del Hospital Policlínico Zacamil (HPZ) para garantizar el abastecimiento de

<p>generales. según los jefes de los principales departamentos de despacho (Almacén local y Farmacia), empeoró a partir del cambio de Dependencia a Hospital Policlínico.</p>	<p>Procesos no actualizados.</p>			<p>e insumos, esto lleva a que haya insatisfacción por parte de los derechohabientes, es por ello que se hace necesario un rediseño de los procesos de abastecimiento y la propuesta de uno que permita prever el desabastecimiento</p>	<p>Hospital Policlínico Zacamil del Instituto Salvadoreño del Seguro Social ISSS, que garantice la disponibilidad de los mismos?</p>	<p>medicamentos e insumos médicos en las unidades?</p> <p>2. ¿Son suficientes los controles establecidos para solventar la problemática de desabastecimiento de insumos en el almacén del Hospital Policlínico Zacamil (HPZ) o es necesario proponer nuevas opciones?</p> <p>3. ¿Existen otras causas aún no identificadas en los procesos que originen el problema del desabastecimiento de insumos y medicamentos en el Hospital Policlínico Zacamil (HPZ)?</p>
---	----------------------------------	--	--	---	--	---

1.5 Delimitación de la Investigación

1.5.1. Cobertura Espacial

Hospital Policlínico Zacamil del Instituto Salvadoreño del Seguro Social Salvadoreño, se ubica en calle a Zacamil, Mejicanos.

1.5.2. Cobertura Temporal

Dado que la problemática se agravó con la última actualización de los procesos del almacén en 2013 debido a que el centro de atención cambió de Dependencia a Hospital Policlínico, se tomará como referencia el período del 2013 al 2019.

1.6 Objetivos

1.6.1. General

Elaborar y presentar a la dirección, una propuesta de procesos que garantice el abastecimiento de medicamentos e insumos médicos tanto a las dependencias como a los derechohabientes del Hospital Policlínico Zacamil, medibles en la disminución de incidencias de desabastecimiento en el año y el mejoramiento del índice de satisfacción del servicio del hospital del cliente interno/externo.

1.6.2. Objetivos específicos

1. Evaluar los procesos actuales para identificar oportunidades de mejora en cinco macro procesos del Almacén Local y Farmacia del Hospital Policlínico Zacamil (HPZ).
2. Formular una propuesta de rediseño de procesos que permitan que las dependencias médicas en el Hospital Policlínico Zacamil (HPZ) se encuentren abastecidas en un rango de cumplimiento entre el 90% a 95% dentro de los días del año.
3. Proponer procesos nuevos a partir de las áreas de mejora.

1.7 Alcance

La investigación a realizarse en la farmacia y almacén local del Hospital Policlínico de Zacamil, es de carácter descriptivo, dado que se estudiarán los procesos de mayor relevancia relacionados al abastecimiento de medicamentos e insumos. Con lo cual se pretende realizar un rediseño de los mismo, y también se requiere conocer a la organización y su situación actual. Asimismo, se recopiló información y datos que permitan llegar al resultado del diagnóstico.

1.8 Tipo de Investigación

Para el presente trabajo se realizó una investigación de tipo Aplicada, ya que el objetivo es resolver situaciones que se presentan en la realidad, como es el caso de desabastecimiento de medicamentos e insumos médicos, odontológicos y generales del Hospital Policlínico Zacamil del Instituto Salvadoreño del ISSS. Al analizar y estudiar dicho problema se pueda encontrar la solución a través del rediseño de procesos de dicha institución.

También se usará la investigación correlacional, para determinar dependencias o relaciones entre dos o más variables. Con este método se persigue identificar y aportar posibles soluciones a la problemática; así mismo se adoptará la investigación explicativa con el objetivo de identificar las causas que originan el problema de desabastecimiento.

1.9 Método de Investigación

Dentro de la investigación, se utilizó el método inductivo que sirvió para abordar la parte cualitativa de la investigación, a través de ella se observó la situación problemática, donde se plantea descubrir o hacer preguntas que ayuden a reconstruir la realidad tal como la observan los sujetos de las diferentes dependencias que intervienen en el sistema de abastecimiento de medicamentos, insumos médicos, odontológicos y generales del HPZ. Así mismo, se utilizó la entrevista como método cualitativo para describir lo que ocurre en el entorno de las dependencias relacionadas al abastecimiento de medicamentos e insumos. La entrevista permitió un acercamiento directo con los individuos que interactúan en las actividades cotidianas relacionadas al abastecimiento y esto contribuyó al enriquecimiento de la

información y facilitando la consecución de los objetivos propuestos para poder captar sus opiniones de la mejor manera.

1.10 Determinación de Población y Muestra.

Se identificó que para la población y muestra a utilizar en el estudio es necesario usar un muestreo no probabilístico y su variante intencional u opinático, donde los elementos fueron escogidos en base a criterios o juicios preestablecidos por los investigadores. Dentro de la población objetivo de estudio, se incluye el personal que interviene de manera directa en los procesos a rediseñar (personal que intermedian en la gestión del abastecimiento) en: Farmacia, Almacén Local y Dependencias Médicas a las cuales se les brinda abastecimiento de medicamentos e insumos médicos, odontológicos y generales. Se definió realizar encuestas a 37 (al hacer una muestra opinativa entre colaboradores que abarca las diferentes dependencias del HPZ, esta muestra es significativa por tratarse de personal que se encuentra en puestos claves entre personal administrativo y personal técnico, que laboran en las áreas antes mencionadas. Así mismo los Manuales y Normas de Procedimientos relacionados al abastecimiento, siendo 5 macro procesos y 38 subprocesos, del Instituto Salvadoreño del Seguro Social ISSS.

Tabla 4. Determinación de la muestra

Tipo de personal	Unidad de Análisis	Muestra
Personal Administrativo	Despachador de farmacia	1
	Despachador almacén	1
	Secretarias	2
	Encargado de bodega	1
	Digitador	2
	Jefes de Áreas	7
Personal Técnico	Enfermeras	5
	Radiólogo	2
	Médicos	3
	Jefes de Servicio	13
Total		37

Fuente. Elaboración propia

1.11 Variables de la Investigación

Una variable de investigación o variable de estudio, es un término que se utiliza para referirse a cualquier tipo de relación de causa y efecto. En términos generales, una variable representa un atributo medible que cambia a lo largo de un experimento comprobando los resultados. Estos atributos cuentan con diferentes medidas, dependiendo tanto de las variables, del contexto del estudio o de los límites que los investigadores consideren. Para lo cual se realizó la Matriz de Conceptualización de Variables.

Tabla 5. Matriz de conceptualización de variables.

Variables	Concepto	Medición
Planificación de Pedidos	Se refiere al proceso para el abastecimiento de medicamentos e insumos médicos, odontológicos y generales, en el Hospital Policlínico Zacamil del ISSS.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación adecuada • Proceso de abastecimiento • Pedidos de compra • Tiempos de compra
Gobierno	Se refiere a la Dirección del ISSS.	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso de la dirección • Cumplimiento de la Misión
Almacén	Lugar donde se almacena los diferentes insumos.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de resguardo
Sistema Informático	Sistema que permite almacenar y procesar información necesaria para la planificación y entrega de insumos.	<ul style="list-style-type: none"> • Soporte técnico • Proceso de planificación y entrega
Cliente Interno y Externo	Usuarios de los servicios prestados.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción en el servicio • Capacidad de respuesta • Controles internos
Inventarios	Listado que detalla los medicamentos, insumos médicos, odontológicos y generales.	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo promedio de entrega • Gestión de compra • Tamaño y frecuencia de pedidos • Sistema de distribución
Procesos	Conjunto de actividades para realizar una operación.	<ul style="list-style-type: none"> • Inventario de procesos • Análisis • Rediseño • Propuesta de nuevo proceso

1.12 Matriz Metodológica.

A continuación, se representa la matriz de metodología de investigación, que explica de manera breve los diferentes elementos que la conforman:

Tabla 6. Matriz Metodológica

“CONSULTORÍA SOBRE EL REDISEÑO DE PROCESOS DE ABASTECIMIENTO DE MEDICAMENTOS, INSUMOS MÉDICOS, ODONTOLÓGICOS Y GENERALES DEL HOSPITAL POLICLÍNICO ZACAMIL DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL (ISSS)”					
Población	Muestra	Tipo de Investigación	Instrumentos	Operacionalización de las variables	
				Macrovariables	Microvariables
Personal Administrativo	14	Descriptiva Explicativa	Cuestionario Entrevista Guía	Planificación de Pedidos	<ul style="list-style-type: none"> Planificación adecuada Proceso de abastecimiento Pedidos de compra Tiempos de compra
				Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> Compromiso de la dirección Cumplimiento de la Misión
				Almacén	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de resguardo
				Sistema Informático	<ul style="list-style-type: none"> Soporte técnico Proceso de planificación y entrega
Personal Técnico	23	Descriptiva Explicativa		Cliente Interno y Externo	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción en el servicio Capacidad de respuesta Controles internos
				Inventarios	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo promedio de entrega

					<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de compra • Tamaño y frecuencia de pedidos • Sistema de distribución
Macro Procesos	5	Descriptiva Correlacional	Matriz para análisis de procesos	Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Inventario de procesos • Análisis • Rediseño • Propuesta de nuevo proceso

1.13 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Identificada la población y la muestra, se extrajo la información necesaria para la investigación y análisis del problema objeto de estudio, a partir de los métodos y las fuentes de recolección de la información, con el objetivo de recopilar la mayor cantidad de datos confiables y relevantes, utilizando instrumentos y técnicas objetivas, que se describen a continuación.

Las técnicas básicas para la recolección de información, se puede definir como; el medio a través del cual el investigador se relaciona con los participantes para obtener la información necesaria que le permita alcanzar los objetivos planteados en la investigación.

Los siguientes son los instrumentos que se utilizaron para la recolección de la información:

- **Encuesta:** Las encuestas son un método de investigación y recopilación de datos utilizadas para obtener información de personas sobre diversos temas. Las encuestas tienen una variedad de propósitos y se pueden llevar a cabo de muchas maneras dependiendo de la metodología elegida y los objetivos que se deseen alcanzar.

- **Entrevista estructurada:** es un término que está vinculado al verbo entrevistar, la acción de desarrollar una charla con una o más personas con el objetivo de hablar sobre ciertos temas y con un fin determinado.
- **Anécdotas:** Relato de un acontecimiento extraño, curioso de personas pertenecientes a la organización.
- **Sitios web institucionales:** Lugares institucionales donde se puede encontrar información relevante de la organización como lo son: visión, misión, valores y manuales, etc.
- **Archivos en físico:** Documentos elaborados por la empresa para determinar lineamientos y normas institucionales.
- **La observación:** Consiste en la indagación sistemática, dirigida a estudiar los aspectos más significativos de los objetos, hechos, situaciones sociales o personas en el contexto donde se desarrollan normalmente; permitiendo la comprensión de la verdadera realidad.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Introducción

El marco teórico plantea la compilación de antecedentes y consideraciones teóricas en las que se sustenta el rediseño de procesos de abastecimiento de medicamentos, insumos médicos, odontológicos y generales del Hospital Policlínico Zacamil del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS). Con el fin de establecer el marco teórico, también llamado marco de referencia, el cual da el soporte técnico, contextual o legal de los conceptos que se utilizaron para el planteamiento del problema en la investigación.

2.2. Marco Conceptual

Insumos Generales

Se refieren a materiales de oficina o bienes de uso general que se emplean en otorgamiento de la consulta médica, como lo son lápices, libretas de recetas médicas, boletas impresas para incapacidades.

Insumos Médicos

Son los materiales (dispositivos, equipos o materiales orientados a la atención del paciente o terapia asistencial) que permiten a los profesionales de la salud, desarrollar su trabajo de la mejor manera, como lo son: agujas, catéteres, sondas, gasas, algodón, aparatos de ingeniería biomédica. Se pueden utilizar en la previsión, el diagnóstico, y el tratamiento de una enfermedad o condición; también en cirugías de mayor o menor rango, para curar heridas o simplemente para suministrar medicamentos o evaluar cómo funcionan los diversos órganos del cuerpo humano.

Insumos Odontológicos

Son los materiales utilizados durante un procedimiento de atención médica para detectar, medir, restaurar, corregir, y modificar la estructura dental del paciente, tales como: sellantes de fosas y fisuras, espejo de exploración, sonda, pinzas y alicates, silicona de adición, guantes desechables, servilletas.

Medicamentos

Son sustancias químicas con propiedades para el tratamiento, prevención, paliación, diagnóstico o rehabilitación de enfermedades en los derechohabientes.

Proceso de Abastecimiento

Es un proceso interno que inicia cuando alguna dependencia requiere de medicamentos, insumos médicos, odontológicos y generales. Para que este proceso se lleve a cabo es necesaria la intervención de la División de Abastecimiento y Servicios quien revisa y autoriza las compras de cada producto, así mismo la bodega central interviene siendo el espacio físico donde se reciben y se almacenan todos los insumos que son comprados para su posterior despacho a las unidades solicitantes de todos los hospitales del ISSS.

Unidades administrativas.

Son aquellas encargadas del funcionamiento logístico, operacional y financiero del hospital, cada unidad cuenta con órdenes de pedidos que les permiten hacer y recibir pedidos de insumos clínicos de los departamentos, el almacén central y la farmacia. Actualmente el almacén central almacena y distribuye insumos médicos, odontológicos y generales y la farmacia almacena y distribuye fármacos.

Dependencias médicas.

Son las diferentes secciones del hospital, que están destinadas a la atención médica de la institución, las cuales se encargan de trabajar atendiendo al derechohabiente por medio de la consulta y la realización de exámenes clínicos.

2.3. Marco de Teoría Fundamental**2.3.1. Proceso****Definiciones.**

- Es un conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida o resultados.

- Conjunto de actividades organizadas para conseguir un fin, desde la producción de un objeto o prestación de un servicio hasta la realización de cualquier actividad interna.
- Un grupo organizado de actividades relacionadas que trabajan en conjunto para el logro de un objetivo generando valor al cliente.

Los procesos son importantes ya que tienen la destreza de alinear y administrar los recursos de la organización y contribuir al desarrollo de la empresa en su conjunto. Es por ello que la clave de los negocios depende de procesos interfuncionales eficaces, por lo que se hace necesario una gestión que permita maximizar los recursos de la organización con un resultado óptimo; donde se unen las actividades organizacionales dentro de un núcleo coherente de funciones y responsabilidades, que transforman los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos, en productos de salida.

Hoy en día las organizaciones le han dado mayor importancia a la gestión de los procesos, dado que son ellos los que permiten aumentar la productividad de las organizaciones. La productividad incluye eficiencia y eficacia. Eficiencia para optimizar el uso de recursos, es decir hacer más con menos recursos y la eficacia para lograr objetivos hacia afuera de la organización es cumplir con las necesidades de los clientes para agregarles valor agregado a las mismas,

2.3.2. Factores de un proceso.

Personas.

Es el recurso humano que interviene en la realización del proceso los cuales cuentan con conocimientos, habilidades, actitudes y competencias apropiados para la realización del mismo. Son el capital humano con que cuenta una organización.

Materiales.

Materias primas o semielaboradas, información muy importante en los procesos de servicio con las características adecuadas para su uso. Los materiales suelen ser proporcionados por el proceso de compras.

Recursos físicos.

Instalaciones, maquinaria y equipo, hardware, software, se refiere al proceso de Gestión de Proveedores de bienes de inversión y al proceso de Mantenimiento.

2.3.3. Documentación de procesos.

Para la documentación de los procesos será de suma importancia considerar aspectos como:

- a) Tamaño de la organización a analizar.
- b) Cantidad de actividades que se tenga capacidad de realizar.

Teniendo el cuidado de mantener el enfoque principalmente en aquella que son más comunes para la organización. Toda organización parte con un sistema de gestión natural que los orientan a cómo hacer las cosas en su día a día, aunque el mismo no se encuentre documentado, el personal lo conoce, aunque sea empíricamente. Cuando se documentan los procesos, debemos garantizar que su resultado dará respuesta a:

- ¿Qué es lo que se hace como empresa?
- ¿Cómo se hace?

La documentación de los procesos se realiza a través de 5 etapas siguientes:

- a) Identificación de procesos
- b) Inventario de procesos
- c) Clasificación de procesos
- d) Mapa de procesos
- e) Selección de procesos

2.3.4. Identificación de procesos.

Se recomienda utilizar la tormenta de ideas en equipo para poder identificar todos los procesos de la organización independientemente de su tamaño, jerarquía o importancia. También es necesario delimitar el proceso, lo cual consiste en definir el inicio y el final del proceso (donde comienza o termina el proceso). Se recomienda nombrar responsable de proceso el cual tendrá dicha tarea bajo su responsabilidad.

Para delimitar un proceso se pueden tomar los siguientes criterios:

- El tamaño de la organización.
- Lograr tener una unidad adecuada para gestionar por medio de niveles de responsabilidad.
- Que el tramo del proceso permita interactuar con proveedores y clientes.

Para el caso de la investigación el Hospital Policlínico Zacamil del Instituto Salvadoreño del Seguro Social ISSS, cuenta con los manuales administrativos donde están identificados los procesos y sus respectivas unidades responsables, los cuales no están actualizados desde el año 2013.

2.3.5. Inventarios de procesos.

Para esta etapa es importante enlistar los procesos en dos categorías Procesos y Subprocesos:

Tabla 7. Ejemplo de Procesos y sub procesos.

Procesos	Subprocesos
<p>Proceso de Almacén</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Recepción de productos del suministrante. 2) Almacenamiento de productos recibidos por el suministrante, 3) Preparación y Despacho de Productos en Almacén. 4) Distribución de productos a Solicitantes. 5) Recepción de Productos por transferencias de otros Almacenes. 6) Devolución o cambio de productos al suministrante, 7) Gestión de Riesgos en Almacenes. 8) Desaduanaje de producto solicitados por OPS Y asignado al ISSS (vía aérea o vía marítima). 9) Desaduanaje de producto solicitados por UNFPA Y asignado al ISSS vía aérea. 10) Desaduanaje de Producto Solicitado por COMISCA Y asignado al ISSS. (Vía aérea o marítima).

Fuente. Se construyó a partir de los Manuales Administrativos del Proceso de Almacén del ISSS.

2.3.6. Clasificación de procesos.

Una vez identificados los procesos, se necesita categorizarlos en función del tipo de resultado que proporcionan a la organización. En este sentido se puede clasificar los procesos en:

Procesos claves.

Son aquellos directamente ligados a los servicios que se prestan, y, por tanto, orientados al cliente y se centran en aportarle valor. En estos procesos, generalmente intervienen diferentes áreas funcionales en la realización y son los que pueden llevar la mayoría de los recursos. Los procesos claves constituyen la secuencia de valor añadido del servicio desde la comprensión de las necesidades, elaboración de productos, atención y servicio al cliente, diseño de productos y servicios, investigación de mercados y gestión de ventas, hasta la prestación del servicio, siendo su objetivo final la satisfacción del cliente.

- Elaboración de productos
- Atención y servicio al Cliente
- Diseño de productos y servicios.
- Investigación de mercados
- Gestión de ventas

Procesos estratégicos.

Son aquellos que se caracterizan por establecer la dirección y toma de decisiones críticas para el logro del propósito de la organización. En este tipo de procesos, normalmente se suman aquellos que evalúan el cumplimiento de requisitos, detectando, analizando, corrigiendo y hasta estableciendo mejoras en los mismos. Los procesos estratégicos son aquellos establecidos por la alta dirección y definen cómo opera el negocio, cómo se crea valor para el cliente y para la organización. Soportan la toma de decisiones sobre planificación, estrategias y mejoras en la organización. Proporcionan directrices, límites de actuación al resto de los procesos.

Ejemplos:

- Gestión de la Mejora Continua
- Planificación Estratégica
- Gestión de la Calidad, Seguridad y
- Medioambiente

Procesos de apoyo

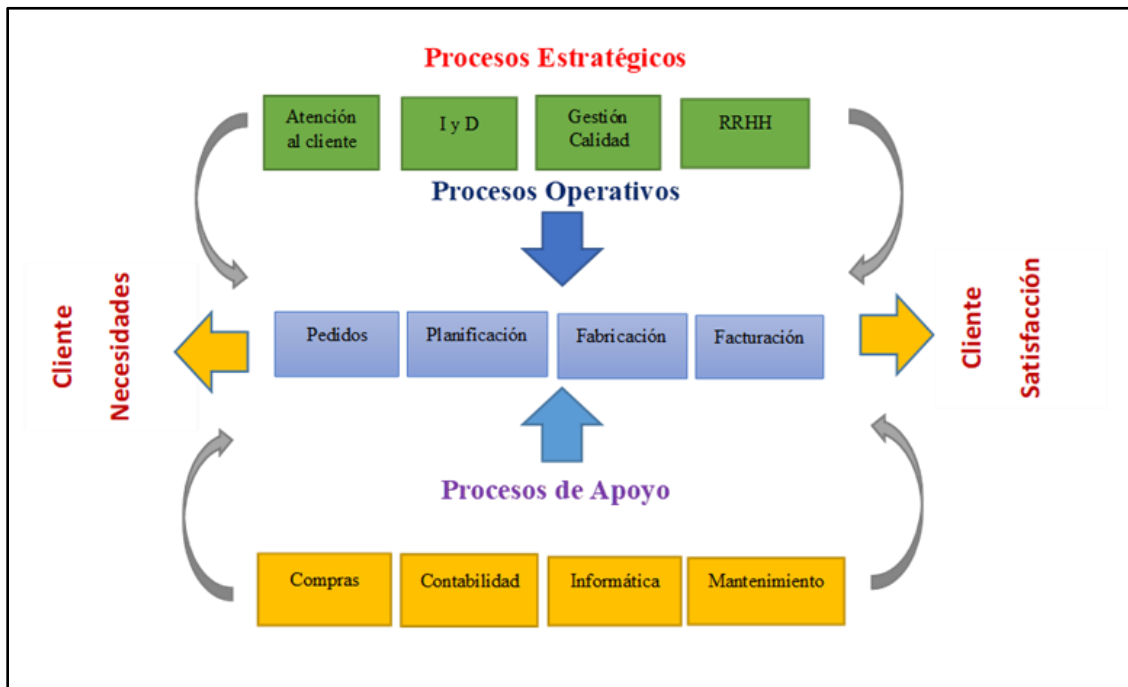
Son los que sirven de soporte a los procesos claves. Sin ellos no serían posibles los procesos claves ni los estratégicos. Estos procesos son, en muchos casos, determinantes para que puedan conseguirse los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes. Ejemplos: desarrollo y gestión de RRHH, compras, auditorías internas, informática, laboratorio, hostelería, almacén, inversiones.

- Desarrollo y Gestión de Recursos Humanos
- Administración de la Información
- Administración de Contratos
- Mantenimiento de Instalaciones
- Gestión de Abastecimiento

2.3.7. Mapa de procesos.

Los mapas de procesos se usan para demostrar visualmente todos los pasos y las decisiones de un proceso concreto. Un mapa de procesos o diagrama de flujo describe el flujo de las materias y la información, presenta las tareas asociadas a un proceso, muestra las decisiones que deben tomarse a lo largo de la cadena e indica cuáles son las relaciones fundamentales entre los pasos del proceso. Crear un mapa de procesos ayuda a organizar los procesos y hace que la información sea visible para todos. Al crear un mapa de procesos o diagrama de flujo, estás produciendo un ejemplo visual del proceso para entenderlo mejor y ver cuáles son las áreas que se pueden mejorar.

Ilustración 3. Mapa de Proceso.



Fuente. José Manuel Pardo. Configuración y usos de un mapa de procesos.

2.3.8. Niveles de Mapeo de Proceso.

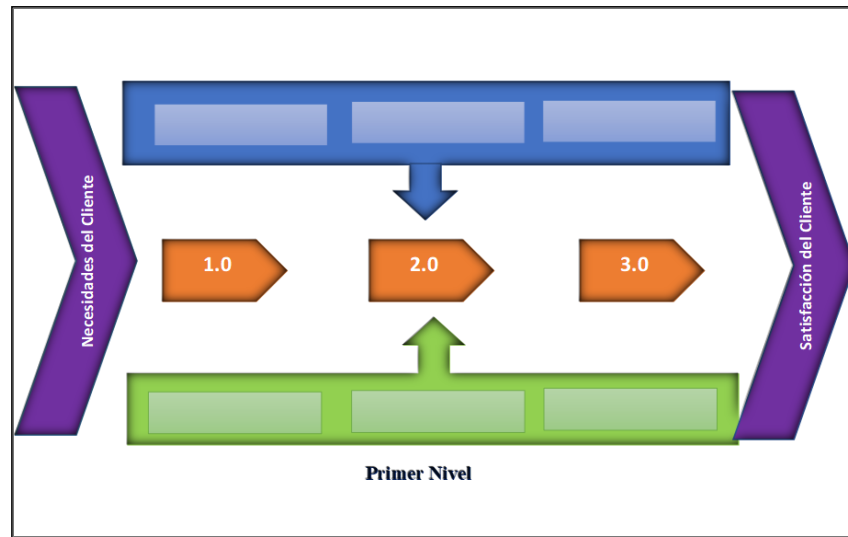
Primer Nivel

Este tipo de mapeo de procesos se caracteriza porque permite visualizar todos los procesos existentes en la organización, clasificando los mismos entre:

- Procesos Estratégicos
- Procesos Clave
- Procesos de Apoyo

Los cuales fueron explicados en el apartado 3.0 Tipos de proceso.

Ilustración 4. Mapa de Proceso Primer Nivel

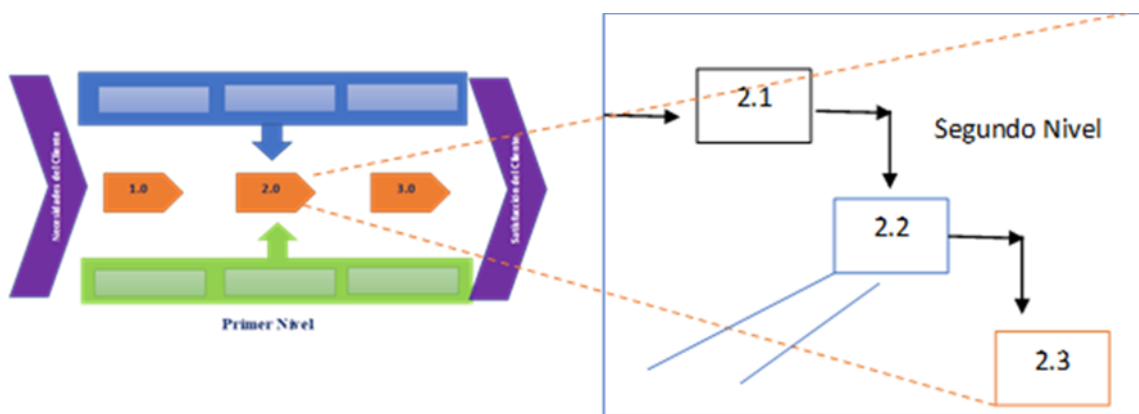


Fuente. José Manuel Pardo. Configuración y usos de un mapa de procesos.

Segundo Nivel

Permite mostrar cómo se relacionan entre sí los distintos procesos identificados en el mapeo de primer nivel.

Ilustración 5. Mapa de Proceso Segundo Nivel.



Fuente. José Manuel Pardo. Configuración y usos de un mapa de procesos.

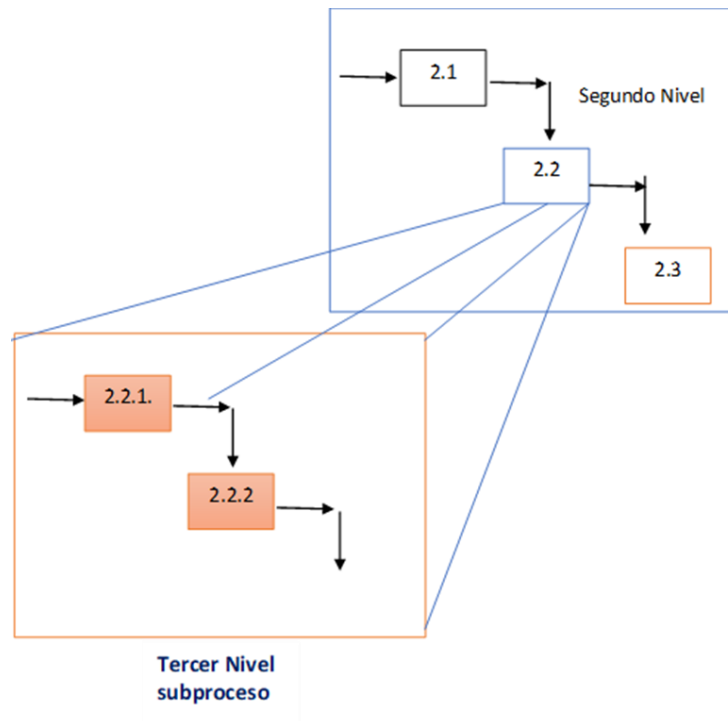
Tercer Nivel

El mapeo o diagramación de proceso de tercer nivel muestra la representación gráfica de la relación de actividades que componen un proceso de segundo nivel.

Generalmente incluye:

- Áreas funcionales implicadas (tanto internas como externas)
- Incluso otros procesos de segundo nivel con los que se relaciona.

Ilustración 6. Mapa de Proceso Tercer Nivel.

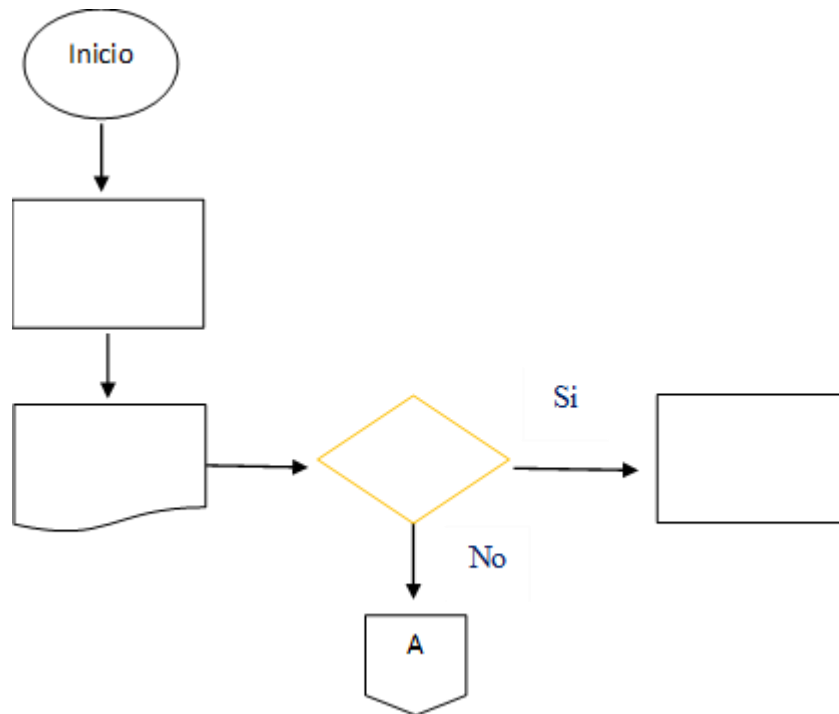


Fuente. José Manuel Pardo. Configuración y usos de un mapa de procesos.

Cuarto Nivel

Este tipo de mapeo también es conocido como descripción de tareas o procedimientos, y consiste en esquematizar o describir con todo detalle cada una de las tareas indicadas en el mapa de procesos de tercer nivel. Es importante incluir a todos los involucrados en el proceso: empleados, proveedores, clientes y supervisores. Todos los que participan deben entender claramente cuáles son los objetivos del proceso, aceptar las fechas de entrega y tener algún conocimiento sobre la creación de mapas de procesos básicos.

Ilustración 7. Mapa de Proceso Cuarto Nivel.



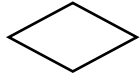
Fuente. José Manuel Pardo. Configuración y usos de un mapa de procesos.

2.3.9. Criterios para el Mapeo de Procesos.

Primer y segundo nivel:

- a) Los “requisitos “no se mapean, se documentan en las fichas de procesos, la excepción a la regla en algunos casos son los requisitos del cliente.
- b) No se pueden repetir actividades en un mismo mapa.
- c) Se debe declarar (todos los flujos con nombres propios y no utilizar verbos.
- d) En un mapa de primer y segundo nivel las actividades a declarar solo podrán estar integradas bajo procesos.
- e) Respetar la numeración para cada nivel de proceso documentado.
- f) No es permitido flujos saliendo por el lado de la Entrada.
- g) No es permitido flujos entrando del lado de la Salida
- h) Procurar una buena distribución espacial en el formato para permitir la comprensión visual del proceso

- i) No es permitido el símbolo decisiones en el primer y segundo nivel.



Tercer y cuarto nivel:

- a) Se pueden repetir actividades en un mismo mapa, pero en diferente área departamental.
- b) Se debe declarar todos los flujos con nombres propios y /o verbos hasta un cuarto nivel.
- c) Si las actividades ocurren entre dos departamentos y pocos puestos de trabajo no más de 4 optar por pasar de tercer nivel a cuarto nivel es decir de Proceso a Procedimiento.
- d) Utilizar el símbolo de decisiones para cuarto nivel.
- e) El cuarto nivel de proceso puede obviarse su documentación considerando el nivel de competencia del personal de la organización o en su defecto flujograma de procedimientos.
- f) El cuarto Nivel de proceso ocurre por lo general en uno o dos departamentos.
- g) Mantener la numeración por nivel de proceso
- h) En un mapa de tercer nivel las actividades a declarar podrán estar integradas bajo Subprocesos, Procedimientos y actividades

2.3.10. Los pasos para crear un mapa de procesos.

a) Identifica el problema.

Se determina cual es el proceso que se debe visualizar y se escribe su nombre en la parte superior del documento.

b) Realiza una tormenta de ideas de todas las actividades que estarán involucradas.

En este punto, ordenar los pasos no es importante, pero puede ayudarte a recordar los pasos necesarios para tu proceso. Decide qué nivel de detalle deseas incluir. Determina quién hace qué y cuándo se hace.

c) Establece los límites.

¿Dónde o cuándo comienza el proceso?

¿Dónde o cuándo se detiene el proceso?




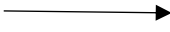


d) Determina y ordena los pasos.

Es útil usar un verbo para comenzar la descripción. Puedes mostrar el flujo general o cada decisión o acción detallada.

e) Dibuja símbolos básicos de diagramas de flujo.

Cada elemento de un mapa de procesos está representado con un símbolo específico de los diagramas de flujo, que en conjunto representan los símbolos de los mapas de procesos:

Tabla 8. Simbología para Diagramar.

Símbolo	Representa
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Representan la dirección del flujo
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.

Fuente. Enrique Benjamín Franklin, Organización de empresas.

f) Finalizar el diagrama de flujo del proceso

Revisa el diagrama de flujo con los otros interesados (miembros del equipo, empleados, supervisores, proveedores, clientes, etc.) para asegurarte de que todos estén de acuerdo. Asegúrate de haber incluido información gráfica importante, como un título y una fecha, para que sea fácil tener una referencia.

Preguntas útiles:

- ¿El proceso se está ejecutando cómo debería?
- ¿Seguirán los miembros del equipo el proceso descrito?
- ¿Todos están de acuerdo con el flujo del mapa de procesos?
- ¿Hay algo que sea redundante?
- ¿Hay algún paso que falte?

Los mapas de procesos ofrecen información útil y valiosa sobre cómo un negocio o una organización puede mejorar los procesos. Cuando se presenta información importante de forma visual, la colaboración y la comprensión aumentan en cualquier proyecto.

2.3.11. Seleccionar procesos

No todos los procesos identificados pueden ser estudiados al mismo tiempo, por lo cual es necesario priorizar y concentrar esfuerzos en los más críticos para mejorarlos.

- Influencia en la satisfacción del cliente.
- Asegurar la calidad del servicio.
- Influencia en los factores claves de éxito.
- Influencia en la misión y estrategia.
- Cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios.
- Los riesgos económicos y de insatisfacción.

Priorizar los procesos brindara una guía para el desarrollo de un Plan de Mejora del desempeño de los mismos Así en forma gráfica podríamos establecer la siguiente secuencia de pasos:

1. Determinación de variables sobre la que se desea realizar la priorización.
2. Realizar las evaluaciones y determinar las mayores puntuaciones.

2.3.12. Herramientas para el Mapeo de Procesos.

Según el nivel de mapeo de procesos que se esté realizando, así se encuentran herramientas/métodos idóneos para su desarrollo. A continuación, se mencionan las principales

- Diagrama PEPSU
- Diagrama Interfuncional

Diagrama PEPSU.

Es la representación gráfica de un proceso de gestión, en ella se puede visualizar el proceso de una manera sencilla e identificando las partes implicadas en el mismo. Ya que nos muestra el inicio y el fin del proceso para poder identificar todos sus elementos. La aplicación de dicha herramienta generalmente se utiliza en un mapeo de primer y segundo nivel.

Este diagrama nos permite contestar las siguientes preguntas:

- ¿Dónde comienza y terminaría el proceso?
- ¿Cuáles son los pasos principales del proceso?
- ¿Cuáles son las entradas y salidas primordiales del proceso?
- ¿Cuáles son los clientes claves del proceso?
- ¿Cuáles son los principales proveedores?

A continuación, el significado de cada una de sus iniciales:

- Proveedor
- Entrada
- Proceso
- Salida
- Cliente

Proveedor.

Individuo que genera un aporte esencial de recursos al proceso establecido.

Un input o entrada.

Son todos los insumos necesarios que se requiere para la elaboración de un producto o servicio, como lo son: personas, materiales, equipo y mobiliario, métodos y técnicas trabajo, dinero, tecnología, etc., con características objetivas que respondan al estándar o criterio de aceptación, así mismo el input es un producto que puede provenir de un suministrador externo o interno; que luego son transformados o utilizados por la actividad o proceso para producir un producto o servicio.

Secuencia de actividades lógicas.

Es la secuencia de actividades propiamente dichas que son necesarias para la transformación de un producto o servicio mediante una serie de actividades encaminadas a la transformación de los diferentes recursos. Los factores, medios y recursos, son elegidos bajo determinados criterios, establecidos por la empresa. Un ejemplo de ello: hardware y software para procesar las facturas, un método de trabajo, un impreso e información sobre qué procesar, cómo. Son también productos que provienen de otros procesos con los que interactúa.

Un output o salida.

Es un producto o servicio que va destinado a un usuario o cliente externo o interno; el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un proceso del cliente. Recordemos que el producto del proceso salida ha de tener un valor intrínseco, medible o evaluable, para su cliente o usuario. Así pues, input y output, proveedor y cliente, definen los límites de todo proceso que han de ser claros y conocidos para poder asignar la responsabilidad pertinente. Para que los procesos estén conectados entre sí, es preciso que entradas y salidas estén fuera del ámbito de responsabilidad funcional.

Cliente.

Es un individuo o persona jurídica que adquiere un bien o servicio a cambio de una transacción monetaria o artículo de valor y es a quien son dados los resultados finales y se debe satisfacer con la calidad de productos hechos de acuerdo a las necesidades existentes.

Diagrama Interfuncional.

Este diagrama permite identificar los diferentes subprocesos e incluso unidades funcionales de la organización que interactúan para el cumplimiento de los requisitos del cliente. Para la aplicación de este diagrama generalmente se utiliza un mapeo de tercer y cuarto nivel, las bandas de unidades o cargos pueden ser colocadas de manera horizontal y vertical.

Pasos para construir un diagrama Interfuncional.

- Trazar las líneas.
- Identificar el cliente, funciones, proveedores u otras partes interesadas relacionadas para poner en bandas, normalmente clientes.
- Identificar los subprocesos.
- Poner el primer paso en la banda apropiada e indicar las actividades del paso con un nombre y un verbo.
- Identificar el producto y hacia dónde va, poner otro paso en la banda apropiada y etiquetarlo, es necesario trazar una flecha de lado del producto del paso anterior y conectarlo con este. preguntando que se logra completar con este paso, cuales
- Se continúa preguntando que se logra con este paso y cuál es el producto hacia dónde va.
- Revisar el mapa según sea necesario, enumere las cajas de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha.

2.3.13. Rediseño de Procesos

Definición.

El rediseño surge de la necesidad de realizar un cambio en un proceso, es una innovación que debe estar bien alineada con la estrategia de la organización y que tiene como foco principal al destinatario de la misión, sea llamado cliente, usuario, paciente, ciudadano, beneficiario u otra denominación

Esta se fundamenta en la selección de un proceso existente, para eliminar el gasto, reducir el tiempo de ciclo y mejorar la eficacia del proceso. Después de que el proceso es simplificado, la automatización y la tecnología de la información son aplicadas, maximizando la capacidad

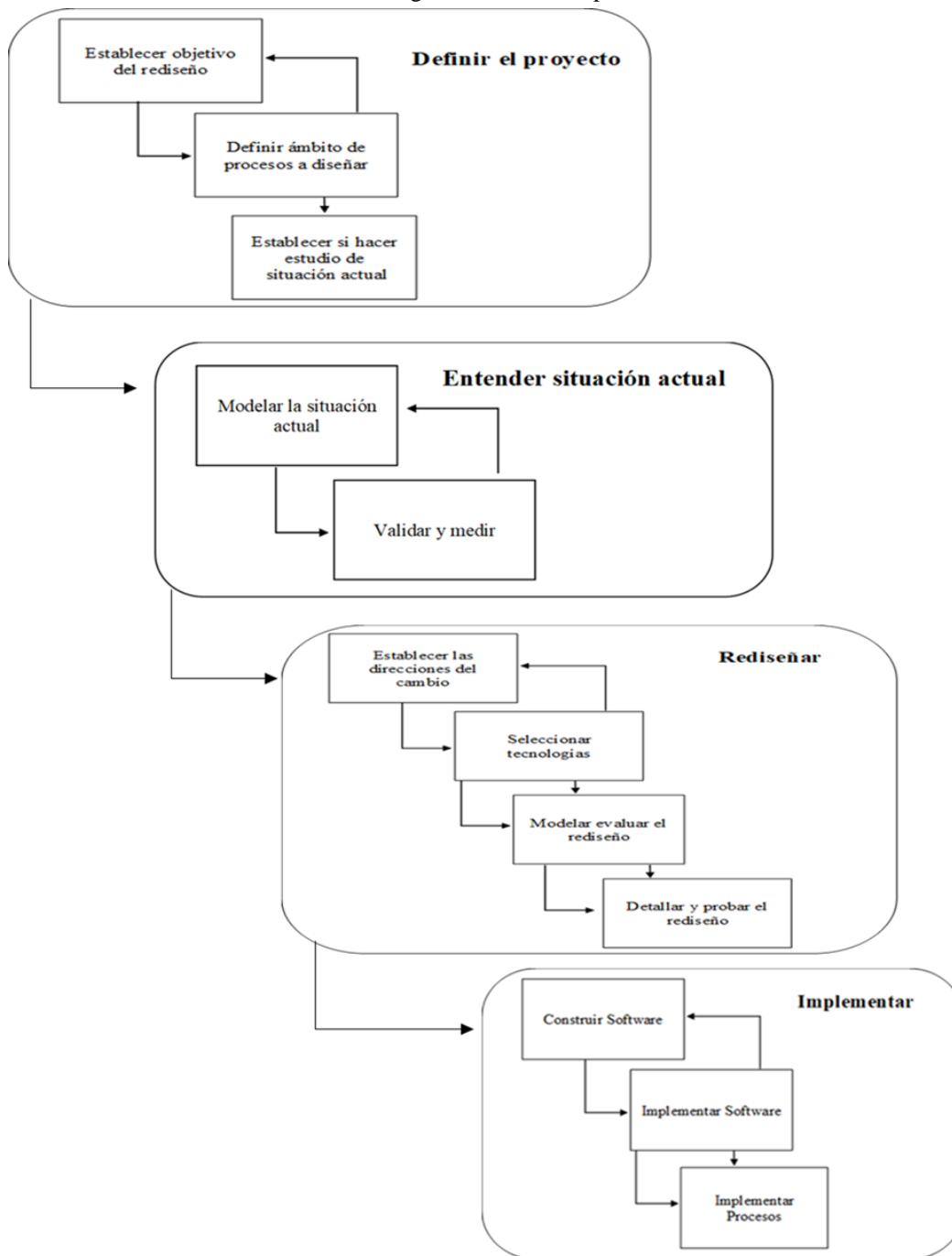
del proceso a través de la mejora de la eficacia, la eficiencia, y su adaptabilidad. Al rediseño de procesos a veces se lo llama la mejora enfocada, porque ésta concentra el esfuerzo en un proceso actual.

Su propósito es lograr la optimización de los diferentes recursos con que cuenta la empresa, y tiene que ver con la forma de trabajar como lo son: la logística, distribución, atención al cliente, etc. Es decir, los procesos cruciales para la satisfacción del cliente ya que son más susceptibles de poder rediseñar.

El rediseño de procesos es un buen camino para la innovación. Es relevante destacar que el objetivo del rediseño de procesos se refiere a un logro estratégico y no a la aplicación de un medio en particular, por ejemplo, un error frecuente es creer que necesariamente tiene que emplearse tecnología de información. En realidad, el rediseño busca entre muchos medios: externalizar, internalizar, cambiar la forma del proceso, eliminar tecnología, agregar tecnología, trabajo celular, trabajo auto dirigido, alianzas con clientes o con proveedores, formar equipos con empresas similares otros, lo que sea más adecuado según el resultado de la investigación de soluciones.

El mejoramiento de procesos es una metodología que permite a las empresas identificar los procesos importantes en la cadena de valor, para luego graficarlos e identificar las mejoras estructurales. Las mejoras usualmente tienen que ver con la eliminación de cuellos de botella, reprocesos, actividades que no añaden valor, esfuerzos perdidos, división del trabajo innecesaria, inconsistencia en las actividades, etc.

Ilustración 8. Metodología de rediseño de procesos.



Fuente. Metodología de rediseño. Oscar Barros

A continuación, se explican cada una de las fases de la Metodología de Rediseño, según Oscar Barros.

2.3.14. Metodología de rediseño de procesos.

1. Definir el proyecto.

Esta actividad pretende establecer con precisión cuáles son los procesos que deben ser rediseñados y los objetivos específicos que se tienen al enfrentar el cambio. Aquí la idea fundamental es la de elegir y priorizar aquellos procesos que generan mayor contribución de los objetivos estratégicos de la organización.

- Establecer objetivo del rediseño.
Deriva de la visión estratégica que se tiene el realizar el rediseño de procesos y los objetivos específicos asociados a los procesos, a partir de la estrategia de negocios de la organización.
- Definir ámbito de procesos a diseñar:
Se selecciona los procesos que deben ser rediseñados y asegura que constituyen una unidad lógica que debe ser enfrentada en forma integral, delimitando con esto el trabajo por realizar.
- Establecer si hacer estudio de la situación actual
Se evalúa cuán lejanos están los procesos por rediseñar de los patrones existentes. Al haber gran diferencia se procede directamente a Rediseñar. En caso contrario se va a Entender situación actual.

2. Entender situación actual.

Acá se requiere representar la situación actual de los procesos seleccionados para efecto de comprensión, por parte del grupo de rediseño y comunicación con otras personas interesadas en el proyecto.

- Modelar la situación actual.
Se abstraen las características más importantes y relevantes de los procesos elegidos, para efecto del rediseño.
- Validar y medir.
En esta etapa se realiza una verificación de que los modelos de los procesos representen fielmente lo que hoy en día ocurre, con la participación de los operadores

actuales de tales procesos y se mide el desempeño actual de ellos en el cumplimiento de los objetivos explícitos.

3. Rediseñar.

Se establece los cambios que deberían efectuarse en la situación actual y detalla cómo se ejecutarán los nuevos procesos.

- Establecer las direcciones del cambio: que genera los cambios globales que conviene realizar, tanto en la relación externa con clientes o proveedores, así mismo internas que implican un replanteamiento de la estructura organizacional.
- Seleccionar tecnologías habilitantes: Consiste en buscar y evaluar las tecnologías que hacen factible el cambio definido. Aquí se produce una nueva iteración, ya que no siempre existirá la tecnología adecuada o una que provea oportunidades mayores de cambio.
- Modelar evaluar el rediseño: consiste en realizar una representación de los nuevos procesos que implementarán el cambio establecido. Aquí lo que se pretende es poder visualizar y materializar los nuevos procesos para poder evaluar el impacto operacional de los mismos.
- Detallar y probar el rediseño: implica diseñar y especificar en detalle los elementos de los nuevos procesos, de tal manera que permita su implementación.

4. Implementación.

Es donde se llevan a la práctica los procesos especificados en la etapa de rediseño.

- Construcción de software: se refiere a adquirir el hardware y software necesario de acuerdo a la propuesta.
- Implementar software: significa poner en marcha la solución informática diseñada.
- Implementar procesos: con lleva entrenamiento de los participantes en el proceso, para eliminar problemas en la marcha.

2.3.15. Eficacia de Abastecimiento

Un indicador clave rendimiento, también conocido como KPI, es un valor mensurable que demuestra la eficacia con que una compañía está logrando los objetivos clave de su negocio. Las organizaciones utilizan indicadores clave de rendimiento en múltiples niveles para evaluar su éxito en relación a las metas planteadas a medio y largo plazo. Mientras que los KPI de alto nivel pueden centrarse en el rendimiento global de la empresa, su establecimiento se puede complementar con el de otros, de un nivel inferior, que se destinen a monitorizar los procesos en las diferentes áreas de la organización, como los departamentos de ventas, marketing o producción.

Está compuesto por cuatro indicadores:

1. Previsión de la demanda
2. Días de inventario
3. Tiempo de espera
4. Indicador de Despacho y Entregas

1. Previsión de la demanda. FCST

La previsión de la demanda es un campo de análisis predictivo que intenta comprender y predecir la demanda del cliente para optimizar las decisiones de suministro por parte de la cadena de suministro corporativa y la gestión empresarial. El pronóstico de la demanda involucra métodos cuantitativos como el uso de datos, y especialmente datos históricos de ventas, así como técnicas estadísticas de mercados de prueba. La previsión de la demanda se puede utilizar en la planificación de la producción, la gestión del inventario y, en ocasiones, en la evaluación de los requisitos de capacidad futuros o en la toma de decisiones sobre la entrada en un nuevo mercado.

2. Días de Inventario. DOH

Indica en cuantos días el inventario se acabará, si este se encuentra por debajo del tiempo de espera se corre riesgo de estar agotado, produciendo un quiebre de inventario; es decir se agota. Y el producto de recarga aún se encuentra en tránsito o en camino al almacén. Se suele

calcular como el cociente entre el nivel de inventario actual y el promedio de demanda diaria de inventario. $\text{Días de inventario} = \text{inventario actual} / \text{demanda diaria de inventario}$.

3. Tiempo de espera. LEAD TIME

Es el tiempo que transcurre desde que se inicia un proceso de producción hasta que se completa, incluyendo normalmente el tiempo requerido para entregar ese producto al cliente. Está íntimamente relacionado con la obra en curso y con otros indicadores como plazo de entrega, stocks, etc., por lo que la reducción del tiempo de espera es objetivo importante en la reducción de costos o la aplicación de la producción ajustada. El camino para reducirlo consiste en la reducción del tiempo de espera de los subprocesos de fabricación.

Tipos de Tiempo de espera, más usados en cadena de suministros:

- Orden de Tiempo de Espera: Es el tiempo desde que se reciben los pedidos de clientes hasta la entrega del pedido al cliente.
- Orden de Gestión de Pedido: Es el tiempo desde que se reciben las ordenes de los clientes hasta que la venta es realizada.
- Plazo de Entrega: Es el tiempo desde que termina la producción hasta que la orden es entregada al cliente.

4. Indicador de Despacho y Entregas. OTIF

Este indicador está relacionado a la calidad de las entregas de productos, la primera parte, a tiempo evalúa si el producto ha llegado a destino en la fecha que se necesita, y la segunda parte (In Full) evalúa si esta orden ha llegado en las cantidades requeridas. Es una medida del desempeño logístico o de entrega dentro de una cadena de suministro. Generalmente expresado como un porcentaje, mide si la cadena de suministro pudo entregar: el producto esperado en la cantidad ordenada por el cliente en el lugar acordado por el cliente.

El indicador de despacho y entregas OTIF se calcula de la siguiente manera:

- Nivel de servicio IN FULL: Indica el número de las unidades recibidas vs las unidades pedidas.
- Nivel de Servicio a tiempos: Indica el número de unidades entregadas a tiempo vs el número total de unidades entregadas.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO, DIAGNÓSTICO Y RESULTADOS

3.1. Introducción.

Se presenta un marco metodológico con lineamientos y controles para la recolección de la información que permitió establecer una situación actual de la institución, demostrar el cumplimiento de los objetivos planteados, responder a las preguntas de investigación.

3.2. Tipo de Investigación

Para el presente trabajo se realizó una investigación de tipo Aplicada, ya que el objetivo es resolver situaciones que se presentan en la realidad, como es el caso de desabastecimiento de medicamentos e insumos médicos, odontológicos y generales del Hospital Policlínico Zacamil del Instituto Salvadoreño del ISSS. Al analizar y estudiar dicho problema se pueda encontrar la solución a través del rediseño de procesos de dicha institución.

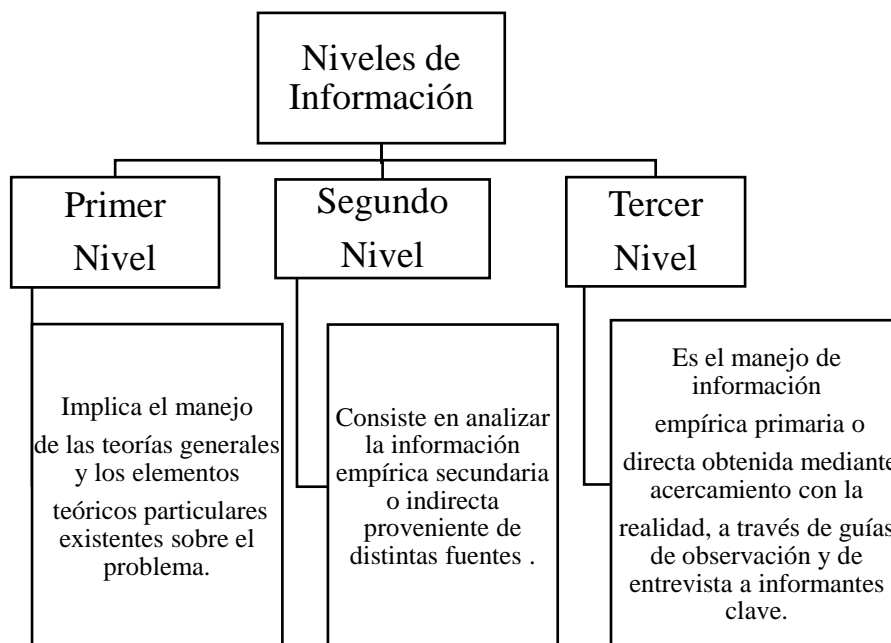
También se usará la investigación correlacional, para determinar dependencias o relaciones entre dos o más variables. Con este método se persigue identificar y aportar posibles soluciones a la problemática; así mismo se adoptará la investigación explicativa con el objetivo de identificar las causas que originan el problema de desabastecimiento.

3.3. Fuentes, Técnicas e Instrumentos de Datos.

3.3.1. Niveles de Información

En el trabajo de investigación se presenta un marco teórico, en donde se compilaron diferentes tipos de fuentes de información como bibliográficas, anécdotas y documentos como son; los manuales administrativos del Hospital Policlínico Zacamil del ISSS. También, se utilizó el uso de las fuentes documentales y del apoyo de la información de campo.

Ilustración 9. Niveles de Información.



Fuente. Metodología de la Investigación. Raúl Rojas Soriano

3.3.2. Fuentes de Información

Entre los tipos de fuentes de información, tenemos tres principales. No obstante, conviene resaltar que, al margen, existen otros tipos que también conviene señalar.

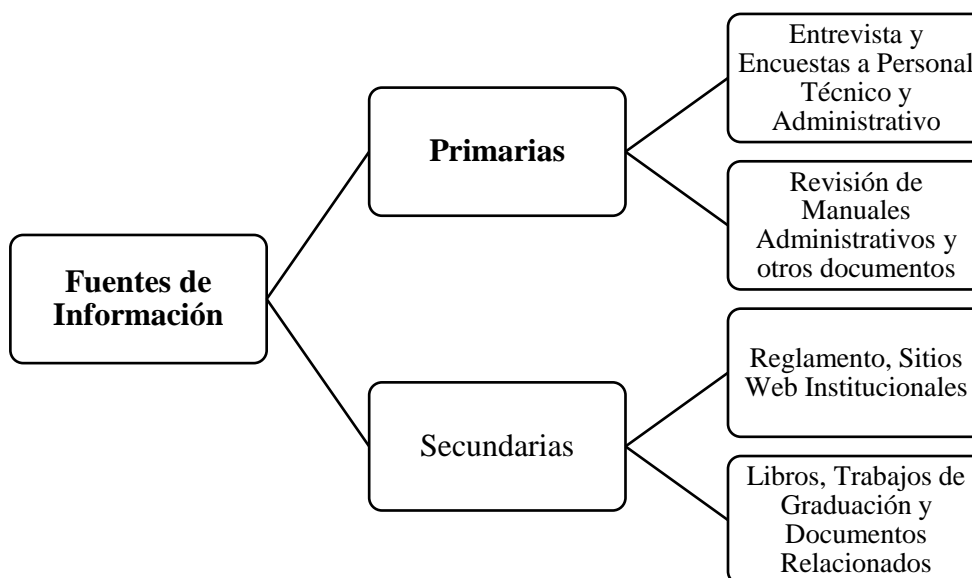
- **Fuente primaria.**

Las fuentes primarias, son aquellas en donde los datos o la información provienen de una fuente directa, sea una persona, institución y otro medio. Contiene información que no ha sido alterada, interpretada o analizada, es decir que se mantiene intacta desde su elaboración.

- **Fuente secundaria.**

La fuente secundaria contiene información ampliada de los resultados que expone la fuente primaria. En otras palabras, aquel contenido generado a partir de una fuente primaria. Puede ser un análisis, una valoración, o algún contenido que nos relacione con la fuente primaria.

Ilustración 10. Fuentes de Información.



Fuente. Metodología de la Investigación. Raúl Rojas Soriano

3.4. Metodología del diagnóstico y resultados

Para la obtención de un diagnóstico se siguió un proceso de investigación exploratoria dentro de la institución, seguido por procesos de análisis y tabulación de la información como se muestra a continuación.

Ilustración 11. Metodología de Investigación



Fuente. Elaboración propia

La ilustración indica la metodología utilizada en el estudio, la cual es exploratoria (por medio de encuestas) y brinda resultados que llevan a determinar la naturaleza del problema, es decir,

su objetivo es explorar las preguntas de investigación para identificar oportunidades de mejora y conclusiones con planes de acción en los procesos y procedimientos para superar los hallazgos identificados en el diagnóstico. La recolección de datos se realizó por medio de entrevistas y encuestas con personal administrativo del HPZ, dichas encuestas contienen un primer conjunto de preguntas cerradas (microvariables) con tabulación por medio de una escala semántica diferencial (escala para medir la criticidad de los resultados); las cuales al sumar las respuestas se tiene un porcentaje de cumplimiento. De forma opcional se agregaron preguntas abiertas que ayudan al modelo a determinar coherencia en las respuestas. La tabulación se realizó a partir de los datos recolectados con la encuesta, asignándole una escala de medición según la escala de Likert³ a cada posible respuesta de la siguiente manera:

Tabla 9. Escala de Likert ponderación a las respuestas cerradas

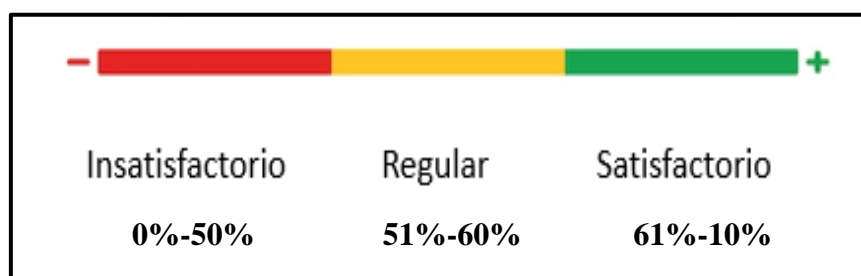
Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	No sé, No tengo opinión	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
0	1	2	3	4

Fuente. Metodología de la Investigación Sampiere

Presentación de resultados del cuestionario.

Se realizaron encuestas que evaluaban 6 áreas claves del proceso de abastecimiento de medicamentos, insumos médicos, odontológicos y generales para determinar las deficientes y áreas de mejora, las cuales fueron orientadas a optimizar la experiencia del cliente interno y externo. Para la valoración de los resultados se considera una escala de calificación con resultados considerados como “Insatisfactorios” cuando obtienen un porcentaje entre 0% y 50%, “regular” entre 51% y 60% y “Satisfactorio” al obtener un porcentaje entre 61% y 100%.

Ilustración 12. Valoración de los resultados



³ Es una escala de calificación que se utiliza para cuestionar a una persona sobre su nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración. Se utiliza para medir reacciones, actitudes y comportamientos de una persona.

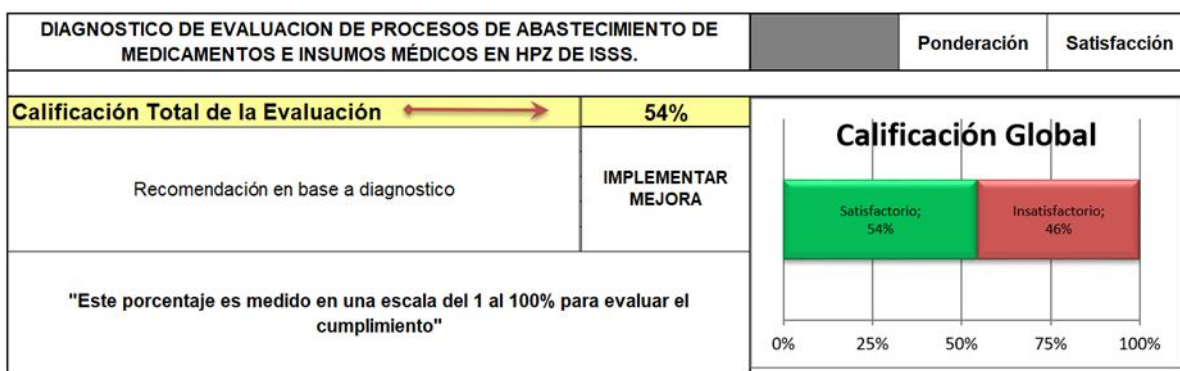
Fuente. Elaboración propia.

Se realizaron un total de 37 encuestas a los miembros de las diferentes áreas que interactúan directamente con distribución y abastecimiento. **(Ver Apéndice 2)** Así mismo se realizó una matriz para llevar a cabo la tabulación de las preguntas y el análisis de las mismas. **(Ver Apéndice 3)**

Los resultados obtenidos son consistentes y enriquecidos de información que puede ser usados por la Alta Dirección. La valoración porcentual global de estos resultados es de 54% (Tabla 10), indicando que existen grandes oportunidades para mejorar los procesos de abastecimiento y se obtendrá objetivos sugeridos para implementar planes para disminuir las probabilidades de caer en desabastecimiento; además de establecer controles que monitoreen los niveles de suministros en las diferentes áreas. Llevar los procesos de abastecimiento a poseer una calificación sobre la ejecución a ‘niveles normales’ implicaría un valor arriba del 61%. Sin embargo, factores como: complejidad de los problemas, disponibilidad de presupuesto, metodología de planificación de compras y sus resultados (corto, mediano o largo plazo); son elementos que influyen en el avance por mejorar los procesos que intervienen.

Los resultados se presentan de la siguiente manera:

Tabla 10. Calificación Total de la Evaluación



Fuente. Resultado de la encuesta

A continuación, se muestra gráficamente los porcentajes de cumplimiento de las 6 áreas claves (Tabla 11), a evaluar según cada pregunta (Eje X del gráfico) del instrumento utilizado. Las barras indicaran la cercanía al 100% cuando el cumplimiento del área en el proceso de

abastecimiento sobre una pregunta en particular sea satisfactorio; en contraparte las barras que se acercan al 0% representan las preguntas en las cuales se necesita trabajar en los planes de mejora de la institución.

Tabla 11. Análisis General por Áreas.

ANÁLISIS GENERAL POR ÁREA	CUMPLIMIENTO	ENCUESTADOS RESPUESTAS AFIRMATIVAS	CUMPLIMIENTO POR ÁREA
1. PLANIFICACIÓN DE PEDIDOS	55%	20	
2. GOBIERNO	66%	25	
3. ALMACEN Y DISTRIBUCIÓN	38%	14	
4. SISTEMA INFORMÁTICO	52%	19	
5. CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	50%	18	
6. INVENTARIOS	65%	24	
7. PREGUNTAS ABIERTAS			
TOTAL ANÁLISIS GENERAL	54%		

Fuente. Resultado de la Encuesta.

Las barras que se encuentran abajo del 51% indican las zonas que requieren mayor atención por parte de jefaturas o dirección y las que poseen valores arriba de 61% indican fortaleza institucional.

3.5. Análisis por áreas de las variables identificadas.

Se analizaron los resultados de la herramienta de la encuesta divididos por las siguientes macro variables.

1. Planificación de pedidos
2. Gobierno
3. Almacén y distribución
4. Sistema informático
5. Cliente externo e interno
6. Inventarios

3.5.1. Planificación de pedidos.

Para el análisis de la macro variable Planificación de pedidos (Tabla 12), se establecieron cuatro preguntas con las cuales se obtuvo un promedio general del 48%, calificándose esta evaluación como “regular” según lo establecido en las valoraciones a cada una de las preguntas. Al analizar las cuatro preguntas, siendo el número uno la mayormente afectada con un 56% de desaprobación, se debe a que las personas encuestadas consideran que la metodología usada para la realizar los pedidos no es la adecuada, debido a que consideran no hay un acompañamiento por parte de las autoridades del hospital, así mismo no hay históricos reales de los consumos de medicamentos e insumos. Otro de los puntos importantes es referente a la generación de pedidos por parte de las dependencias médicas (unidades de primera línea y administrativas) debido a que, en la opinión de los encuestados, “no se realizan a conciencia” por parte de los responsables de las dependencias médicas (que ocurra que la demanda es diferente a la planificación y los responsables que hacen el pedido no perciben datos reales de la demanda y pueden exceder o disminuir las cantidades, creando diferencias que ocasionan retrasos administrativos en el pedido o también puede ocurrir la situación de cambio de personal administrativo en la dependencia donde el nuevo personal no conozca la planificación y realice pedidos que no se adapten a las necesidades reales) y en caso de adquirir los bienes, los usuarios opinan que la mayoría de bienes no cumplen con las especificaciones técnicas requeridas debido a baja durabilidad. El resto de las respuestas de la herramienta de encuesta poseen valores debajo del 50% de aprobación a excepción del aspecto “tiempo de ejecución de los pedidos” abordado en la pregunta cuatro con un porcentaje de 51%. Para establecer los puntos de mejora del hospital se usará los resultados “insatisfactorios”, que nos indican los indicadores que poseen la mayor distancia entre la respuesta del encuestado y el 100% de satisfacción y por ello son los que representan las mayores debilidades en los procesos del HPZ que se tomará en cuenta para el rediseño. Los resultados de la pregunta 4 (¿Está de acuerdo con que la metodología es adecuada para la realización de los pedidos de compra?) reflejan dificultades en la metodología utilizada en la realización de pedidos de compra (realizados por las dependencias médicas) que impactan directamente en el indicador “FCST” (previsión de la demanda) dado que según comentarios de los usuarios estos se realizan sin controles previsores de la demanda por lo que generalmente se compra menos insumos de los que la demanda real solicitara. La pregunta 4

sugiere un impacto en el indicador “DOH” (días de inventario) dado que según comentarios de usuarios el tiempo con el que se realizan los pedidos no es ejecutado tomando en cuenta en cuantos días el inventario se acabará por lo que se realizan pedidos demasiado tarde, no evitando desabastecimiento.

Tabla 12. Macro Variable Planificación de Pedidos

1. PLANIFICACIÓN DE PEDIDOS	%	ENCUESTADOS RESPUESTAS AFIRMATIVAS	PLANIFICACIÓN DE PEDIDOS
1. Se cuenta con una planificación adecuada de los procesos de abastecimiento	58%	21	
2. ¿Está de acuerdo con que se cumple la planificación de los procesos de abastecimiento de medicamentos e insumos médicos, odontológicos y generales?	55%	20	
3. ¿Está de acuerdo con que la metodología es adecuada para la realización de los pedidos de compra?	47%	17	
4. ¿El tiempo con que se realizan los pedidos es el adecuado a las necesidades del hospital?	60%	22	
TOTAL PLANIFICACIÓN DE PEDIDOS	55%		

Fuente. Resultado de la encuesta.

Tabla 13. Resumen comentarios de la pregunta No. 3

Comentarios	Resultado
No existe un acompañamiento por parte de las autoridades.	7
No se tienen sistemas que garanticen los históricos reales de medicamentos e insumos.	3
Los pedidos no se hacen a conciencia.	5
No existe un sistema de prioridades para medicamentos de urgencia.	6
No hay una supervisión adecuada a las dependencias	4
No se hacen reuniones para conocer las necesidades,	3
No se evalúa la calidad de los medicamentos e insumos.	3
No hay una realimentación adecuada	1

Fuente. Resultado de la encuesta.

Análisis de resultados de “Planificación de Pedidos”:

Después de ver estos datos se observa que, según la opinión del cliente interno, no existe una planificación con indicadores y tiempos límites dentro de cada dependencia a la hora de realizar sus pedidos, ni una realización a conciencia de los pedidos de compra por parte de las

dependencias para ayudar a abastecer con suficiente tiempo de anticipación para evitar desabastecimiento y que se soliciten cantidades acordes a la demanda.

3.5.2. Gobierno

Al evaluar la macro variable Gobierno (Tabla 14) los resultados generales demuestran que el 66% de los encuestados consideran que debe haber una mayor participación por parte de la alta dirección del Hospital Policlínico Zacamil. Esto se ve reflejado en los resultados de la pregunta número 5, que demuestra que únicamente el 20% de los encuestados consideran que la dirección posee una participación suficientemente activa y que no necesita aumentarla para mejorar el proceso de abastecimiento de medicamentos e insumos médicos, odontológicos y generales; mostrando una oportunidad de mejora sobre los procesos de abastecimiento que requieren que la alta dirección establezcan acciones de acompañamiento más apegados y cercanos a las unidades que permitan a los empleados sentir que son apoyados en los momentos de desabastecimiento y además permita a la alta dirección conocer las necesidades reales de las dependencias. Este resultado se manifiesta también en las respuestas dadas a la pregunta número 3 de la macro variable “Planificación de pedidos”, donde se evidencia oportunidad de mejora en el acompañamiento, para crear conciencia y levantar conocimiento de las necesidades reales de las dependencias.

Tabla 14. Macro Variable Gobierno.

2. GOBIERNO	%	ENCUESTADOS RESPUESTAS AFIRMATIVAS	<p style="text-align: center;">GOBIERNO</p>
5. ¿Considera que las autoridades podrían tener una mayor participación con el proceso de abastecimiento de medicamentos e insumos?	80%	30	
6. ¿Está de acuerdo con que la ejecución de los procesos de abastecimiento del Hospital garantizan a las áreas los recursos necesarios para su operación?	52%	19	
TOTAL GOBIERNO	66%		

Fuente. Resultado de la encuesta.

Análisis de resultados de gobierno.

Después de analizar estos datos se observa que, según la opinión del cliente interno, el gobierno del hospital (presidencia y junta directiva) debería aumentar su participación en

cuanto a toma de decisiones y comunicación del proceso de abastecimiento de insumos médicos, generales y odontológicos, a manera de buscar la mejora continua.

3.5.3. Almacén

Los resultados obtenidos en la macro variable Almacén y Distribución (Tabla 15), dan un promedio general del 38% y al estar compuesto por una sola pregunta se encuentra una oportunidad de mejora debido a que el 62% de las respuestas fueron insatisfactorias, esto indica que la gestión del Almacén es calificada como deficiente por los entrevistados quienes perciben que no se posee capacidad de resguardo ni efectividad en la gestión de compra de insumos en tiempo de desabastecimiento; este resultado se evidencia en las percepciones comentadas por los usuarios de las diferentes unidades que solicitan insumos médicos, generales y odontológicos al almacén local y visualizan el reducido espacio físico con el que cuenta, adicional de la lentitud y dificultad para gestionar insumos con desabastecimiento y de alta urgencia. Se observa un resultado insatisfactorio en la variable que impacta en los indicadores de días de inventario (DOH), debido a que no se realiza por la Gerencia de Almacén Local un aproximado de días en que el inventario se acabará y por otro afecta el indicador “OTIF” (pedidos completos, pedidos a tiempo) dado que no se considera la medición del Nivel de Servicio y la Promesa de Servicio ofrecida al cliente interno y externo, concluyendo en una mala gestión de la cual los usuarios entrevistados exponen sus quejas al respecto.

Tabla 15. Macro Variable Almacén y Distribución.

3. ALMACEN Y DISTRIBUCIÓN	%	ENCUESTADOS RESPUESTAS AFIRMATIVAS	ALMACEN Y DISTRIBUCIÓN
7. ¿Está de acuerdo con que el departamento de almacenes y distribución posee la capacidad para resguardo y entrega de los medicamentos e insumos médicos en el tiempo requerido?	38%	14	
TOTAL ALMACEN Y DISTRIBUCIÓN	38%		

Fuente. Resultado de la encuesta.

Tabla 16. Resumen de comentarios a la pregunta No. 7

Comentarios	Resultado
No se tiene control sobre la existencia de medicamentos.	5
El manejo de insumos en el Almacén Local es desordenado.	4
No se tiene controles de próximos a vencer y averías dentro del almacén	8
Se tardan mucho en recibir el producto.	7
No hay acompañamiento de los supervisores	5
Se tardan mucho en actualizar los productos recibidos en el sistema.	3

Fuente. Resultado de la Encuesta.

Análisis de resultados de “almacén y distribución”:

Después de analizar estos resultados se observa que, según la opinión del cliente interno, el departamento de almacén y distribución no posee la capacidad física para almacenar (siguiendo las mejores prácticas y recomendaciones de los fabricantes) los insumos médicos, generales y odontológicos y posee deficiencias en el cumplimiento de los tiempos de entrega hacia las diferentes dependencias.

3.5.4. Sistema informático

Al analizar la macro variable Sistema Informático (Tabla 17), se obtuvo como resultado una brecha del 48% esto se debe a que los entrevistados manifiestan descontento con respecto al estado desactualizado del sistema informático para realizar pedidos de compra (SAP)⁴ y su incapacidad de ser actualizado debido a su versión en vías de obsolescencia.

⁴ El Sistema SAP o “Systems, Applications, Products in Data Processing”, es un Sistema informático que le permite a las empresas administrar sus recursos humanos, financieros-contables, productivos, logísticos y más.

Tabla 17. Macro Variable Sistema Informático.

4. SISTEMA INFORMATICO	%	ENCUESTADOS RESPUESTAS AFIRMATIVAS	<p style="text-align: center;">SISTEMA INFORMÁTICO</p>
8. ¿El sistema informático para el proceso de planificación y entrega de los medicamentos e insumos solventa el 100% de las necesidades de abastecimiento de las áreas?	52%	19	
TOTAL SISTEMA INFORMATICO	52%		

Fuente. Resultado de la Encuesta.

Tabla 18. Resumen de comentarios a la pregunta No. 8

Comentarios	Resultado
No abastecen los medicamentos rápidos	2
Sistema desactualizado	11
El sistema no es adecuado a los procesos y servicios.	9
Demasiado lento	6
Ingreso de pedidos de manera manual	4

Fuente. Resultado de la Encuesta.

Análisis de resultados de “sistema informático”

Después de analizar estos resultados se observa que, según la opinión del cliente interno, el sistema informático posee deficiencias para mejorar el proceso de solicitudes de compra y asignación de insumos a las dependencias, esto debido, en un primer acercamiento, a la obsolescencia del equipo informático (tanto software como hardware) la cual no permite recibir actualizaciones ni mejoras al proceso.

3.5.5. Cliente Interno y Externo

Los resultados obtenidos en la macro variable Cliente Interno y Externo (Tabla19), muestran un promedio general del 50% de satisfacción, encontrando una oportunidad de mejora en la micro variable de la pregunta 9 de la herramienta de encuesta donde arroja que el 52% de los entrevistados califican como deficiente la entrega de medicamentos o insumos médicos a los derechohabientes debido a la gran cantidad de reclamos palpables por el personal administrativo del Hospital Policlínico Zacamil, por razones de lentitud y escasa capacidad de solventar la entrega de medicamentos e insumos médicos. Otra oportunidad de mejora está en la pregunta 11 relacionada con la capacidad de reacción ante los desabastecimientos, en la cual la mayoría de los entrevistados con un 53% poseen una opinión negativa respecto a la

capacidad de respuesta de las áreas que abastecen los medicamentos e insumos médicos, odontológicos y generales a las dependencias debido a las solicitudes de insumos de emergencia con alto grado de urgencia y no se les ha resuelto en el tiempo deseado debido a escasas. Para la pregunta 10 aunque no tiene una brecha muy marcada con un porcentaje del 46% esto se atribuye que no hay controles preventivos implementados de manera periódica que sean efectivos para el almacén local mientras que para la farmacia si hay (información verificada en procedimientos oficiales del hospital). La falta de capacidad de respuesta ante desabastecimiento que refleja las respuestas de la pregunta 11 impacta directamente el indicador “Lead Time” que es el tiempo que transcurre desde que se inicia un proceso de gestión de un medicamento o insumo hasta que se completa, incluyendo normalmente el tiempo requerido para entregar ese producto al cliente interno/externo, lo cual se ve impactado negativamente debido a que este tiempo es demasiado extendido dando oportunidad al problema de desabastecimiento de ser percibido por una gran cantidad de clientes internos y externos.

Tabla 19. Macro Variable Cliente Interno y Externo.

5. CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	%	ENCUESTADOS RESPUESTAS AFIRMATIVAS	<p style="text-align: center;">CLIENTE INTERNO Y EXTERNO</p>
9. ¿Considera que se encuentran satisfechos los derechohabientes con la entrega de medicamentos e insumos médicos por parte de Farmacia/almacén local?	48%	18	
10. ¿La eficacia de los controles internos del Hospital Policlínico Zacamil para prevenir el desabastecimiento de medicamentos e insumos es apropiada?	54%	20	
11. ¿Considera que los servicios del hospital que se relacionan con el proceso de abastecimiento de insumos al almacen/farmacia poseen una adecuada capacidad de respuesta ante desabastecimiento?	47%	17	
TOTAL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	50%		

Fuente. Resultados de la encuesta.

Tabla 20. Resumen de comentarios a la pregunta No.9

Comentarios	Resultado
Demasiado tiempo de espera.	2
En farmacia se cumple al 100% pero en insumos médicos no tanto.	1
El almacén no siempre provee lo que se necesita.	3
Están insatisfechos porque siempre falta algún medicamento.	3
Sistema lento en la entrega de medicamentos.	11
Mejorar tiempo de entrega.	9

Fuente. Resultados de la encuesta

Tabla 21. Resumen de comentarios a la pregunta No. 11

Comentarios	Resultado
Sistema lento en la entrega de medicamentos.	11
Mejorar tiempo de entrega.	9
Se deberían implementar los mismos controles a farmacia que al almacén.	2
Farmacia cuenta con una transacción para prevenir el desabastecimiento y almacén no.	3

Fuente. Resultado de la encuesta.

Análisis de resultados de cliente interno y externo:

Después de analizar estos resultados se observa que, según la opinión del cliente interno, existen deficiencias en el proceso de abastecimiento de insumos médicos, generales y odontológicos que son percibidas por el cliente interno (dependencias que reciben los insumos) y también el cliente externo (derechohabientes) quienes emiten quejas sobre la capacidad de respuesta y solución a los problemas de desabastecimiento que ocurren en el hospital.

3.5.6. Inventarios, Monitoreo y Distribución.

Al analizar la macro variable Inventarios, Monitoreo y Distribución (Tabla 22) tuvo un resultado general insatisfactorio del 49% ya que dos de las cuatro microvariables evaluadas salieron abajo del 50%. Esta debilidad radica en los tiempos de distribución de los medicamentos e insumos médicos, así como la relación con los proveedores para realizar la compra de estos, pero su mayor debilidad es la gestión de compra, es decir, la toma de decisiones sobre que comprar y cuando hacerlo. Cabe aclarar que el ítem 14 es referido a la continuidad de las acciones correctivas tomadas por el hospital tomadas después de tiempos de desabastecimiento y no un control establecido como monitoreo periódico preventivo como el mencionado en el ítem 10.

Tabla 22. Macro Variable Inventarios, Monitoreo y Distribución.

6. INVENTARIOS, MONITOREO Y DISTRIBUCIÓN	%	ENCUESTADOS RESPUESTAS AFIRMATIVAS	
12. ¿Considera que el tiempo de entrega de los pedidos es oportuno de acuerdo a las necesidades del hospital?	62%	23	
13. ¿La gestión que se realiza de compra de medicamentos e insumos médicos con los proveedores es eficiente y solventa en tiempo las necesidades de las	65%	24	
14. ¿Considera que se realizan monitoreos y acciones correctivas según registros de los periodos de desabastecimiento de medicamentos e insumos?	68%	25	
15. ¿Considera que el sistema de distribución de medicamentos e insumos, es el más adecuado a las necesidades del hospital?	66%	24	
TOTAL INVENTARIOS, MONITOREO Y DISTRIBUCIÓN	65%		

Fuente. Resultado de la encuesta.

Análisis de resultados de Macro Variable Inventarios, Monitoreo y Distribución:

Se puede observar gravemente afectado el indicador Lead Time en la pregunta 12, dado que este mide el tiempo de entrega de pedido realizado y según expresan los usuarios encuestados este es demasiado prolongado y no se pronostican certeramente los tiempos de llegada de medicamentos. La pregunta 13 impacta directamente el indicador OTIF que es la medida del desempeño logístico dado que mide si el departamento de abastecimiento y distribución pudo entregar: el producto esperado en la cantidad ordenada por el cliente interno/externo en el lugar acordado y en el tiempo esperado, donde los usuarios respondieron que el resultado no es el esperado en estos aspectos.

3.5.7. Preguntas Abiertas.

De forma complementaria, se establecieron dos preguntas abiertas para validar la coherencia entre las respuestas de los encuestados y sus percepciones; siendo las preguntas las siguientes:

Pregunta No. 16

De acuerdo a su percepción en que aspectos falla el proceso de abastecimiento de medicamentos e insumos.

Tabla 23. Resumen de comentarios a la pregunta abierta No. 16

Comentarios	Resultado
Falta de coordinación entre los hospitales para realizar los procesos de asignación de medicamentos.	2
Los jefes de las áreas no previenen el desabastecimiento.	4
Las compras de medicamentos se deberían hacer para dos años.	3
Establecer opciones de abastecimiento alternas.	1
Problemas de comunicación entre la dirección con las dependencias.	2
Licitaciones con demasiada burocracia.	5
Tardanza para llevar los medicamentos y no compran medicamento de amplio espectro abastecimiento.	1
Las decisiones de la dirección no siempre son acordes a las necesidades del hospital.	6
Se avisa hasta último momento que no hay medicamento,	2
Fallas en la cadena de abastecimiento del almacén central.	4
La dirección y compras no conocen las necesidades reales de medicamentos e insumos.	7
Proveedores no cumplen con fechas de entrega.	4

Fuente. Resultado de la Encuesta.

Pregunta No. 17

En base a su experiencia que aspectos se pueden mejorar en el proceso de abastecimiento.

Tabla 24. Resumen de comentarios a la pregunta abierta No. 17.

Comentarios	Resultado
Mejorar el monitoreo para que la planificación sea adecuada a la realidad.	5
Mejorar controles y monitoreo en almacén.	6
Crear coordinación entre los jefes de hospitales.	3
Falta hacer conciencia a las unidades de médicas.	4
Comprar medicamento de amplio espectro.	1
Las compras anuales se realicen por lo menos con 6 meses antes que termine año y las planificaciones sean para dos años o más.	3
Implementar un monitoreo a los jefes de las dependencias.	2
Contar con más espacios en las instalaciones de farmacia y almacén para resguardo de los insumos y medicamentos.	4
Acompañamiento en el proceso de planificación y compra,	6
Almacén entrega insumos de baja calidad.	3
Fomentar las buenas prácticas y cooperación entre hospitales.	2
Mejorar los canales de comunicación entre las partes.	5
Comprar medicamentos e insumos de calidad,	7
Que los jefes visiten las áreas del almacén central.	5
Automatizar el sistema.	8
Al momento de la planificación no aplicar el aumento en el 100% sino hacerlo en base a los mínimos mensuales para dos meses.	7

Fuente. Resultados de la Encuesta.

3.6. Reseña del análisis de subprocesos.

De las 37 encuestas que respondieron a la evaluación de 6 áreas claves del proceso de abastecimiento que contienen a los 38 subprocesos que intervienen en el proceso de abastecimiento de los medicamentos e insumos médicos, odontológicos y generales del Hospital Policlínico de Zacamil, de estas, un área se encuentra sin observaciones en cuanto a la ejecución del proceso de abastecimiento y las restantes 5 poseen brechas de deficiencias a ser superadas. A continuación, se presentarán de forma separada las conclusiones obtenidas para estas áreas.

Áreas con deficiencias que inciden en la planificación anual.

- Es importante para la realización de la planificación anual que las personas que realizan los pedidos estén capacitadas para esto, más aún, se hace necesario que exista más de una persona que pueda llevar a cabo esta actividad en cada unidad en caso de ausencia o cambio de puesto del encargado.
- El Sistema de recopilación de pedidos es una herramienta que cumple con su objetivo, así lo validan la división de abastecimiento y servicios la cual realiza esfuerzos por mantener funcionando de forma correcta el Sistema. Además, se pudo apreciar al momento de hacer las entrevistas personales, que el buen o mal funcionamiento del Sistema de realización del plan anual en cada Unidad está íntimamente ligado al orden y trabajo de la persona encargada. Aquellas unidades que tienen un jefe o supervisor más ordenado tienen el sistema funcionando sin problemas, y por el contrario los que no lo son se encuentran más frecuentemente en situaciones de desabastecimiento debido a que no realizan el proceso de planificación a conciencia.
- Se observa que no existen controles en los subprocesos que intervienen en la realización de planificación anual que garanticen mantener un control sobre las existencias de los insumos que tienen en Almacén Local y Farmacia, ni mitiguen el riesgo de desabastecimiento de medicamentos e insumos.

- No se aprecian fallas relevantes en cuanto al trato con los proveedores de medicamentos, insumos, médicos, generales y odontológicos. Se encontró que en los escenarios en los que se encuentran desabastecidos de insumos el Almacén Central o Farmacia, responde a los conflictos que se tienen con los jefes de las unidades, específicamente a conflictos con la solicitud oportuna de insumos y medicamentos y no al momento de detectar problemas en el abastecimiento. Se analiza que el sistema tiene las herramientas para funcionar bien y cumplir su objetivo, pero no se aprovecha. A modo de sugerencia se sugiere que en este sistema se desarrollen controles que monitoreen los niveles de stock de insumos, los cuales deberían ser revisados con mayor prioridad.
- En cuanto al uso del sistema informático para un mejor control de insumos, se analiza que es necesario redefinir los accesos a modificar este mismo. Al buscar tener un mejor control de acceso y eficiencia, no puede tener acceso al sistema cualquier persona del área, sino sólo los encargados oficiales de Abastecimiento y Servicios.
- Se analiza que las unidades grandes y pequeñas debiesen tener un modo diferente de usar el sistema. Actualmente no está definido cómo realizar la planificación anual, sino que cada unidad lo realiza como mejor le parezca y sin posibilidad de colocar prioridades entre unidades o entre medicamentos o insumos. Esto da mucho espacio para errores y desapego de la realidad del plan anual.

Áreas con deficiencias que inciden en la gestión del Gobierno del Hospital.

- Existe una verdadera intención por parte de las unidades clínicas en tener un sistema que les ayude con el control de insumos, así se pudo apreciar, ya que casi la totalidad de las unidades se mostraron interesadas en implementar el sistema, pero se posee poca o nula comunicación con la dirección local del hospital lo que imposibilita el mejoramiento de los subprocesos de abastecimiento.

Áreas con deficiencias que inciden en la gestión del Almacén.

- Las unidades que reciben suministros de Almacén Local reconocen lo limitado que es la distribución y almacenaje de estos por el factor espacio físico. Antes de realizar la planificación anual el Departamento de Almacén manifiesta que requieren hacer una evaluación del espacio físico con el que cuentan, con el riesgo de limitarse en la solicitud de insumos en el plan anual por falta de capacidad de resguardo.
- Entre los limitantes que presenta el Almacén Local es la existencia de transacciones en el sistema que garanticen el control de stock de inventario. Se desprende de esto que los departamentos de Compras han tomado importancia de tener este control en Farmacia, pero no en Almacén Local.

Para recapitular:

Sistema de Planificación: Problemas y Causas

Problema: Las Unidades constantemente no realizan una planificación a conciencia, con asesoramiento y esto detienen el desarrollo del sistema de abastecimiento.

Causas:

- El personal no se encuentra capacitado y acompañado para realizar el Plan Anual a conciencia, ni utilizan el indicador “días de inventario” (DOH) para calcular cuántos días durará el Stock de inventario para hacer una oportuna planificación. No se le toma la importancia, ni se toman en cuenta los beneficios que podría traer para el Hospital el uso correcto y masivo de una planificación a conciencia y oportuna.
- Se puede apreciar que hay una carencia de controles en los subprocesos que intervienen en la planificación anual que garanticen mantener un control sobre las existencias de los insumos que tienen en Almacén Local y Farmacia, al contrario de lo que se pensaba.

Decisiones del Gobierno central del hospital: Problemas y causas.

Problema: Las decisiones y nuevos lineamientos tomadas por el gobierno central del hospital no se comunican a las dependencias y administrativas o se comunican con varios meses de dilatación.

Causas: La principal causa aquí es el problema cultural al que se ve enfrentada la implementación de un sistema de comunicación desde la Dirección hasta las Unidades del Hospital. Se desprende de aquí que, para hacer cambios importantes, estos deben venir de la intención de la dirección misma, o si no es muy difícil que las culturas hospitalarias y administrativas se comuniquen.

Satisfacción del cliente interno y externo: Problemas y causas.

Problema: Existe un alto grado de insatisfacción del cliente interno y externo que se percibe desde el punto de vista de las dependencias y área administrativa.

Causas: El sistema de comunicación para la gestión de solicitud de insumos médicos y medicamentos y compras no solventa al 100% las necesidades de abastecimiento. La dirección no sabe cuáles son los productos críticos ni mantiene control de los stocks en Almacén. Sólo se percatan que una unidad no despachó cuando el insumo se vuelve escaso.

Satisfacción del derechohabiente: Problemas y causas.

Problema: Existe un alto grado de insatisfacción del derechohabiente por escasas de insumos.

Causas: Falta cruce de información entre Almacén Central y compras de manera preventiva, así como la falta de compromiso por cumplir con el indicador OTIF (despachos y entregas a tiempo) que es palpable para los clientes internos como una falta de evaluación la eficiencia y eficacia en la entrega de medicamentos e insumos.

Sistemas informáticos: Problemas y causas.

Problema: Existe desconocimiento sobre el uso del sistema informático por parte de las dependencias, además de una obsolescencia general del sistema utilizado para inventarios y solicitudes de compra.

Causas: El sistema se encuentra en una versión desfasada que no posee capacidad de aumentar la operatividad.

Capítulo IV. Propuesta de Rediseño de Procesos

4.1.Introducción

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en el Capítulo III, en el análisis de las brechas, se detectó que posee un 46% de oportunidad de mejora sobre los procesos internos, por lo que es necesario implementar una serie de rediseños que fortalezcan la eficiencia y gestión de los procesos que intervienen en el abastecimiento de medicamentos, insumos médicos, generales y odontológicos del Hospital Policlínico Zacamil. A continuación, se describe una propuesta de rediseño de procesos sugerida que permita tomar acciones y decisiones para la prevención a la hora de encontrarse en una situación de falta de medicamentos e insumos.

4.2.Descripción de la Propuesta de Rediseño

La propuesta del Trabajo de Grado se relacionó con los objetivos de la investigación, los cuales se alinearon de acuerdo a las causas encontradas en el Hospital Policlínico Zacamil del ISSS, se identificaron acciones para el rediseño de proceso incluyendo: elaboración de mapas de proceso de nivel I y II, inventario y clasificación de procesos, identificación de procesos que intervienen de manera directa en el proceso de abastecimiento, objetivos, metodologías, procedimientos, manuales de normas y procedimientos, matrices y flujogramas.

A continuación se describen aspectos fundamentales para el rediseño de procesos de abastecimiento de medicamentos e insumos del hospital.

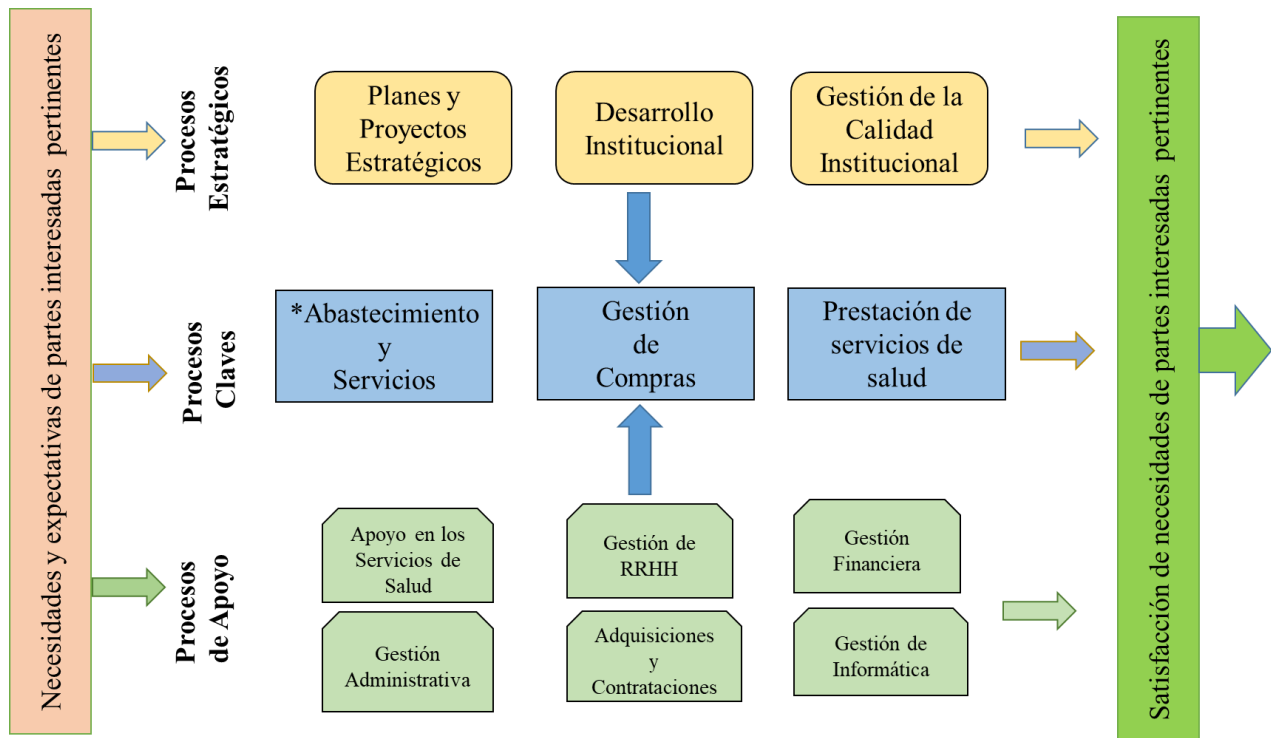
En el Instituto Salvadoreño del Seguro Social, existe una red de procesos, la cual, al trabajar articuladamente, le permite generar valor. Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. El mapa de procesos ofrece una visión general del sistema de gestión; en él se representan los procesos de la institución, así como sus relaciones principales, dichas relaciones se indican mediante flechas. La gestión por procesos es la visión sistémica de la estructura organizacional, que identifica los procesos básicos, su interacción y su interdependencia. Por ello se realizó las actividades con un enfoque de procesos, las cuales se representan de forma esquemática en la **Ilustración 13. “Mapa de Procesos Nivel I”**, el Hospital Policlínico Zacamil del ISSS, no contaban con dicho mapa de procesos por lo que se

hizo necesario establecerlo. También, se ha determinado la secuencia e interacción de sus procesos de la siguiente manera:

El mapa de procesos institucional abarca 3 tipos de procesos:

1. Procesos estratégicos: Son aquellos que incluyen procesos relativos a la toma de decisiones estratégicas y políticas, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección:
 - Planes y proyectos estratégicos
 - Desarrollo Institucional
 - Gestión de la calidad institucional
2. Procesos claves; Son los procesos que proporcionan el resultado previsto por la institución relacionados en proporcionar todos los insumos necesarios en el cumplimiento de los objetivos institucionales:
 - Abastecimiento y servicios
 - Gestión de compras
 - Prestación de servicios de salud
3. Procesos de apoyo: Incluyen todos aquellos procesos indispensables para la empresa, así mismo para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos y claves:
 - Gestión de RRHH
 - Apoyo en los Servicios de Salud
 - Adquisiciones y Contrataciones
 - Gestión de Informática
 - Gestión Financiera
 - Gestión de Administrativa

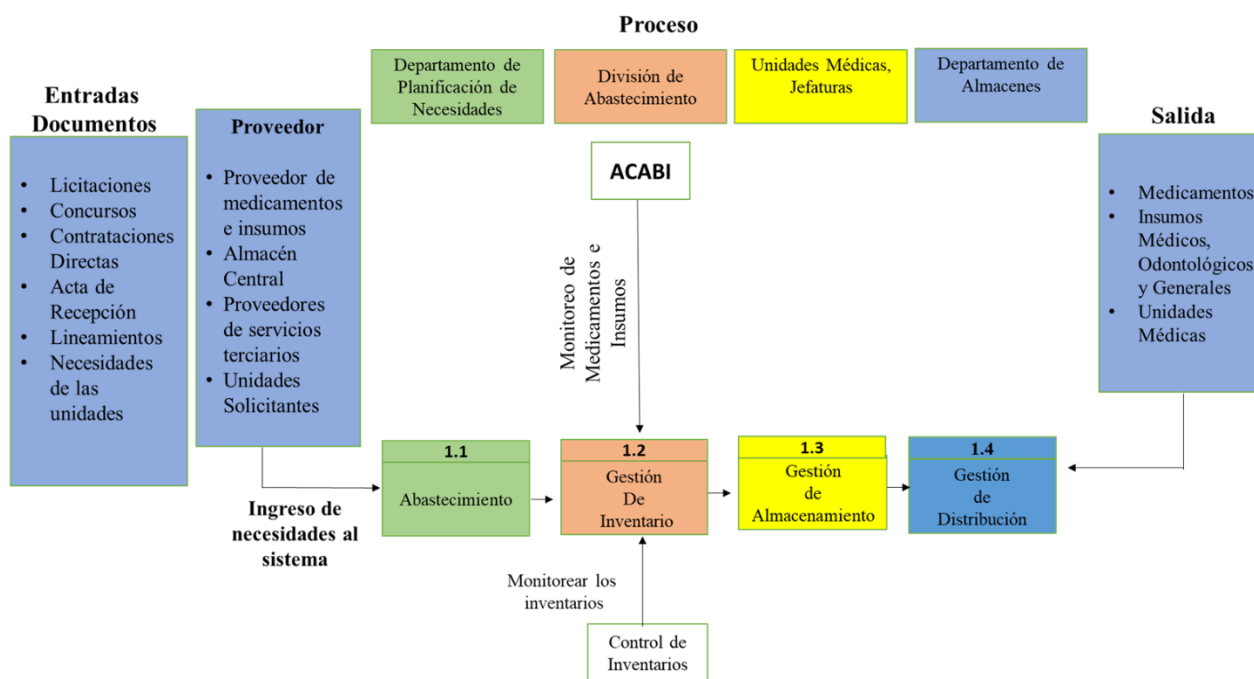
Ilustración 13. Mapa de Proceso Primer Nivel,



Fuente. Elaboración propia

Para efectos del rediseño se utilizará el proceso clave '*Abastecimiento y Servicios*', para lo que se hizo necesario elaborar ver **Ilustración 14 "Mapa de Nivel II"**, que permitirá mostrar cómo se relacionan entre sí los distintos procesos relacionados con el abastecimiento; donde se muestra todos los elementos que intervienen en el proceso de abastecimiento; iniciando con la entrada de documentos esto se refiere a todos los que se ven involucrados en el proceso, desde la planificación de las necesidades, licitaciones, etc. También los proveedores y todas las unidades involucradas en el proceso para luego pasar al Abastecimiento, Gestión de Inventarios, Gestión de Almacenamiento y Gestión de Distribución que son fundamentales para el abastecimiento de medicamentos, insumos médicos, odontológicos y generales, así mismo la supervisión de la calidad por parte de ACABI.

Ilustración 14. Mapa de Procesos Segundo Nivel



Fuente. Elaboración propia

4.3. Etapas del proceso de Rediseño.

4.3.1. Definir ámbito de procesos a diseñar.

Se seleccionaron los cinco macro procesos que intervienen de manera directa en el proceso de abastecimiento. (Ver Apéndice 1). Que se tomaron de los Manuales y Normas de Procedimientos proporcionados por el Hospital Policlínico Zacamil del ISSS. Cabe mencionar que dichos manuales son parte del Instituto Salvadoreño del Seguro Social ISSS.

4.3.2. Modelar la situación actual.

En esta fase se utilizó un método tabular de cuatro columnas, a manera de mostrar cada macro proceso y su afectación dentro del proceso de abastecimiento a continuación se detalla explicación:

- En la primera columna se colocó el nombre del proceso
- En la segunda columna los subprocesos

- En la tercera columna el nivel al que pertenecen, si son de nivel 3, las actividades a declarar podrán estar integradas bajo: Subprocesos, Procedimientos y actividades y nivel 4, esto se refiere al nivel detalle de las actividades y también que el subproceso utiliza la simbología de decisión.
- En la cuarta columna se señala sí los subprocesos afectan de manera directa al desarrollo del proceso de abastecimiento que serán utilizados para seleccionar los subprocesos que serán parte del rediseño de procesos.

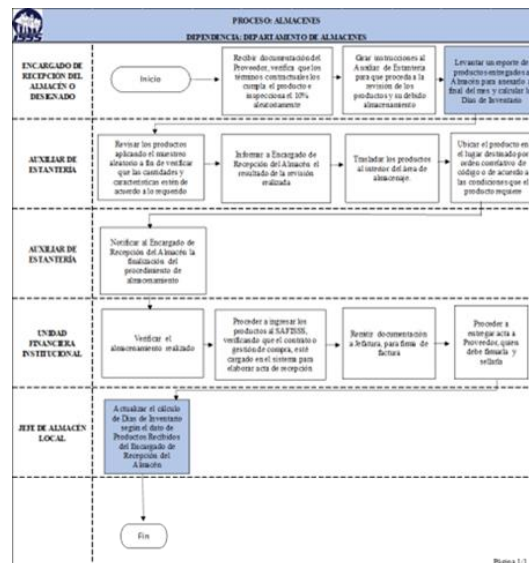
Tabla 25. Ejemplo de Análisis de Procesos

1. Proceso	Subprocesos	Nivel	Afecta

4.3.3. Modelar evaluar el rediseño.

Para la modelación de los procesos se presentaron de dos maneras: la descriptiva adonde se utilizó una matriz en que se detallan las unidades responsables y actividades, para la representación gráfica se hicieron los respectivos flujogramas haciendo uso de la simbología ANSI, la cual se explica en el Marco Teórico Conceptual.

Ilustración 15. De ejemplo de Modelación de los Procesos.



4.3.4. Detallar y probar el rediseño.

En cada uno de los procesos rediseñados se evidenció los cambios realizados al proceso original tanto en la parte descriptiva como en el respectivo flujograma, esto se le realizó a los ocho procedimientos rediseñados. También se ha hecho una diferencia de los colores de las matrices y flujogramas, estos se encuentran en la parte de Anexos Capitulares.

Tabla 26. Matriz para Procesos Originales.


	Proceso: Almacenes	
	Dependencia: Departamento de Almacenes	
Unidades Responsables	Actividad	

Tabla 27. Matriz para análisis a Procesos Originales



	Proceso: Almacén		
	Dependencia: Departamento de Almacenes		
Unidades Responsables	Actividad	Modificación	

Tabla 28. Matriz Procesos Rediseñados

	Proceso: Almacenes	
	Dependencia: Departamento de Almacenes	
Unidades Responsables	Actividad	

Para efectos de nuestra propuesta no se llevará a cabo fase de probar los procesos rediseñados que intervienen en el proceso de abastecimiento de medicamentos, insumos médicos, odontológicos y generales, ya que quedara a criterio de las autoridades del Hospital Policlínico Zacamil del Instituto Salvadoreño del Seguro Social ISSS.

4.4. Análisis de Procesos.

Para realizar el análisis a los cinco macro procesos y 38 subprocesos que intervienen en el proceso de abastecimiento de los medicamentos e insumos médicos, odontológicos y generales del Hospital Policlínico de Zacamil, se utilizó un método tabular de cuatro columnas, a manera de mostrar cada macro proceso y su afectación dentro del proceso de abastecimiento a continuación se detalla explicación:

- En la primera columna se ha colocado el nombre del proceso
- En la segunda columna los subprocesos
- En la tercera columna el nivel al que pertenecen, si son de nivel 3, las actividades a declarar podrán estar integradas bajo: Subprocesos, Procedimientos y actividades y nivel 4, esto se refiere al nivel detalle de las actividades y también que el subproceso utiliza la simbología de decisión. (Se hace esta aclaración para efectos de explicación más adelante y se mencionen nivel 3 y 4).
- En la cuarta columna se señala sí los subprocesos afectan de manera directa al desarrollo del proceso de abastecimiento que serán utilizados para seleccionar los subprocesos que serán parte del rediseño de procesos.

4.4.1. Proceso de Almacén

Este es el principal proceso relacionado al abastecimiento de los insumos médicos, odontológicos y generales ya que sirve de guía para el desarrollo lógico, ordenado y eficiente de los procedimientos que realiza el personal que conforma el Departamento de Almacenes. De los 10 subprocesos solamente 7 afectan al proceso de abastecimiento. El 60% de los subprocesos son del nivel cuatro debido el grado de detalle de los mismos.

Tabla 27. Análisis Proceso Almacén.

2. Proceso	Subprocesos	Nivel	Afecta
Proceso de Almacén	1) Recepción de productos del suministrante.	4	Si
	2) Almacenamiento de productos recibidos por el suministrante,	3	Si
	3) Preparación y Despacho de Productos en Almacén.	4	Si
	4) Distribución de productos a Solicitantes.	3	Si
	5) Recepción de Productos por transferencias de otros Almacenes.	3	Si
	6) Devolución o cambio de productos al suministrante,	4	Si
	7) Gestión de Riesgos en Almacenes.	4	Si
	8) Recepción y almacenaje de producto solicitados por OPS Y asignado al ISSS (vía aérea o vía marítima). (Procedimiento no se realiza dentro de HPZ, sino en almacén central de ISSS).	4	No
	9) Recepción y almacenaje de producto solicitados por UNFPA Y asignado al ISSS vía aérea. (Procedimiento no se realiza dentro de HPZ, sino en almacén central de ISSS).	3	No
	10) Recepción y almacenaje de Producto Solicitado por COMISCA Y asignado al ISSS. (Vía aérea o marítima) (Procedimiento no se realiza dentro de HPZ, sino en almacén central de ISSS).	4	No

Fuente. Elaboración propia

4.4.2. Proceso Control de Inventarios

Este proceso se encarga de supervisar y verificar la rotación adecuada de los medicamentos e insumos médicos quirúrgicos que poseen los centros de atención del Instituto, realizando monitoreos constantes de las existencias y consumos para promover el uso eficiente a nivel local. El 90% de los subprocesos son del nivel tres debido el grado de relación de las diferentes áreas funcionales ya sean internas o externas.

Tabla 28. Análisis Proceso Control de Inventarios

3. Proceso	Subprocesos	Nivel	Afecta
Proceso Control de Farmacias e Insumos	1) Monitoreo Local de Medicamento e Insumos Médicos Quirúrgico.	3	Si
	2) Ingreso de Medicamentos Controlados al ISSS.	3	Si
	3) Registro de Documentos en Libro de Psicotrópicos y Estupefacientes.	4	No
	4) Consolidación y Validación de Consumos Promedio de Medicamentos e Insumo Médico Quirúrgico.	3	Si
	5) Análisis de Cobertura de Medicamentos.	3	Si
	6) Consolidación de Existencias de Medicamentos con Próximo Vencimiento 6 meses a Nivel Nacional.	3	Si

Fuente. Elaboración propia

4.4.3. Proceso de Farmacia

Este proceso controla y dispensa los medicamentos indicados a los pacientes ambulatorios y pacientes hospitalizados, a fin de recuperar su salud. El 100% de los subprocesos corresponden al nivel cuatro por el grado de detalle que tienen.

Tabla 29. Análisis de Proceso de Farmacia

4. Proceso	Subprocesos	Nivel	Afecta
Proceso de Farmacia	1) Dispensación de Medicamentos a Pacientes Ambulatorios,	4	Si
	2) Dispensación de Dosis Unitaria de Medicamentos a Pacientes Hospitalizados.	4	Si

Fuente. Elaboración propia

4.4.4. Proceso de Aseguramiento de la Calidad de Bienes e Insumos. (ACABI)

Este proceso garantiza la calidad de los bienes, insumos y servicios (laboratorio clínico, alimentos, agua envasada y limpieza) adquiridos por el ISSS, desde su ingreso y durante su periodo de garantía o vida útil, mediante la inspección y monitoreo de los mismos, para que el Instituto brinde a los derechohabientes servicios de calidad. El 80% de los subprocesos son de nivel cuatro debido al grado de detalle

Tabla 30. Análisis de Aseguramiento de la Calidad de Bienes e Insumos (ACABI)

5. Proceso	Subprocesos	Nivel	Afecta
Proceso de Aseguramiento de la calidad de bienes e insumos (ACABI)	1) Valuación de la calidad en la recepción de equipo nuevo.	4	No
	2) Inspección en almacén de insumos médicos.	4	No
	3) Inspección de medicamentos entregados por el suministrante. (Inspeccionan una muestra en almacén local y farmacia local).	4	Si
	4) Evaluación de certificados de calidad de medicamentos. (Control interno de ACABI ejecutado fuera de HPZ).	4	No
	5) Toma de muestras y envío a laboratorio de análisis. (Inspeccionan una muestra en almacén local y farmacia local, y no se puede despachar nada mientras tanto).	3	Si
	6) Recepción de resultados y autorización de pago de análisis de laboratorio,	4	Si
	7) Emisión de informe de experiencias de calidad.	4	Si
	8) Atención a reporte de productos con defecto de calidad.	4	Si
	9) Verificación de cumplimiento a lineamientos de recepción y almacenamiento.	3	No
	10) Muestreo de desinfectantes, alimentos y aguas suministrados por contrato o servicio institucional	4	No

	11) Evaluación externa de la calidad de los laboratorios clínicos del ISSS y de la compra del servicio de análisis.	4	No
	12) Emisión de opiniones técnicas.	4	No
	13) Recuperación de costos de análisis de laboratorio.	3	No

Fuente. Elaboración propia

4.4.5. Proceso Control de Inventarios

Este proceso garantiza la confiabilidad y el control de las existencias de los bienes de consumo en beneficio de una mejor custodia y administración de los mismos, por parte de las diferentes dependencias con responsabilidad de inventario local. Del Proceso de Control de Inventarios los siete subprocesos afectan al Proceso de Abastecimiento. El 90% de los subprocesos son de nivel cuatro debido a su grado de detalle.

Tabla 31. Análisis de Proceso de Control de Inventarios.

6. Proceso	Subprocesos	Nivel	Afecta
Proceso Control de Inventarios	1) Levantamiento de inventario para registro contable de bienes en existencia para consumo, recepción.	4	Si
	2) Revisión y consolidación de inventarios de cierre anual presentados y contabilizados por los custodios de bienes de consumo a nivel nacional. (Se consolidan por cerrado los medicamentos, insumos médicos, odontológicos y aparte generales).	4	Si
	3) Recepción, revisión, análisis y desvanecimiento de faltantes y sobrantes contabilizados en inventarios para registros contables de bienes en existencias.	4	Si
	4) Levantamiento de inventarios aleatorios de bienes de consumo en existencia.	3	Si
	5) Levantamiento de inventarios cíclicos de bienes de consumo en existencia a nivel local.	4	Si

	6) Levantamiento de inventario de bienes en existencias para consumo por casos excepcionales o fortuitos.	4	Si
	7) Levantamiento de inventario de bienes en existencia para consumo por traslado o promoción del custodio en centros de atención y almacenes.	4	Si

Fuente elaboración propia.

Análisis General.

De los 38 subprocesos, 25 que representan el 65% de ellos corresponden al tercer nivel, esto se debe a que en un mapa de procesos de tercer nivel las actividades a exponer podrán estar formadas bajo subprocesos, procedimientos y actividades. El resto que corresponde a 13 subprocesos son de nivel cuatro ya que estos ocurren dentro de dos o más departamentos y al grado de detalle de los mismos. Así mismo cabe señalar algunas deficiencias que tienen los procesos como lo son: faltas en la redacción ya que deben estar en verbo o infinitivo, no poseen el área que ejecuta algunos procedimientos. En lo que respecta a los procesos que se ven afectados de manera directa en el abastecimiento de medicamentos e insumos médicos, odontológicas y generales; solamente 26 procesos, es decir el 70% de ellos intervienen en el proceso de abastecimiento mientras que 12 procesos que representan el 30% de ellos no intervienen en el abastecimiento, debido a que no son ejecutados dentro del hospital, sino en el Almacén Central del ISSS. En las macro variables donde se encontraron las brechas son: Planificación de Pedidos, Gobierno, Almacén Local, Sistema Informático y Cliente Externo. Las brechas presentadas con anterioridad, conforman elementos que corresponden a los ejes principales del rediseño de procesos.

4.5. Procesos originales del ISSS

Los siguientes procesos y procedimientos fueron tomados del Manual de Normas y Procedimientos del Instituto Salvadoreño del Seguro Social. (MNP)

Proceso Almacén.

Es el responsable de monitorear los niveles de existencia de productos e informar sobre el desabastecimiento o sobreabastecimiento, realizando gestiones que minimicen su impacto y deberán tomar como referencia el promedio de pedido, o el nivel del stock institucional de contarse con él.

Procedimientos incluidos en el Proceso de Almacén:

- ✓ Recepción de Productos del Suministrante. (ver Anexo 1, 2 ,3. Págs. 102-105)
- ✓ Almacenamiento de los Productos Recibidos del Suministrante. (ver Anexo 4 ,5. Págs. 106-107)
- ✓ Preparación y Despacho de Productos en Almacén. (ver Anexo 6,7,8. Págs. 108-111)
- ✓ Distribución de Productos a Solicitantes. (ver Anexo 9,10. Págs. 112-113)
- ✓ Recepción de Productos por Transferencias de otros Almacenes. (ver Anexo 11,12,13. Págs.114-117)

Proceso Inventarios.

Efectúa el levantamiento de Inventario de Bienes en Existencia para Consumo, con el objeto de cumplir con la normativa legal establecida, y para regularizar de forma automática también los saldos físicos y contables de las diferentes bodegas SAFISSS (Sistema Administrativo y Financiero del ISSS) a nivel nacional, y si en el proceso se determinan variaciones deben efectuarse las investigaciones y ajustes, y en su caso, determinar las responsabilidades conforme la ley.

Procedimientos incluidos en el Proceso de Control de Inventarios.

- ✓ Recepción, revisión, análisis y desvanecimiento de faltantes y sobrantes contabilizados en inventarios para Registros Contables de Bienes en Existencias. (ver Anexo 14,15. Págs. 118-119)
- ✓ Levantamiento de inventarios aleatorios de bienes en existencia de consumo. (ver Anexo 16,17. Págs. 120-122)

Proceso Planificación y Monitoreo de Suministros

Planificar, analizar y validar las necesidades de medicamentos, insumos, equipos médicos, reactivos de laboratorio y servicios médicos determinados por las diferentes dependencias institucionales.

Procedimiento incluido en Planificación y Monitoreo de Suministros

- ✓ Estimación anual de necesidades y servicios. (ver Anexo 18,19. Págs. 123-124)

4.6. Propuesta de Rediseños

La propuesta de rediseño está fundamentada en tres de los macro procesos más importantes como lo es: Almacén, Control de Inventarios y Planificación y Monitoreo de Suministros y Bienes. También se presenta el nuevo sub proceso: “Solicitud, Aprobación y Entrada de Medicamentos e Insumos Médicos y Odontológicos”, que dependerá del Departamento de Control de Inventario; en caso de desabastecimiento.: ya que como tal no existe dentro de la base de datos de procesos y procedimientos del ISSS. A continuación, se detallan:

Procedimientos incluidos en el Proceso de Almacén que se rediseñaron:

- ✓ Recepción de Productos del Suministrante
- ✓ Almacenamiento de los Productos Recibidos del Suministrante
- ✓ Preparación y Despacho de Productos en Almacén
- ✓ Distribución de Productos a Solicitantes
- ✓ Recepción de Productos por Transferencias de otros Almacenes

Procedimientos incluidos en el Proceso de Control de Inventarios que se rediseñaron.

- ✓ Levantamiento de inventarios aleatorios de bienes en existencia de consumo
- ✓ Recepción, revisión, análisis y desvanecimiento de faltantes y sobrantes contabilizados en inventarios para Registros Contables de Bienes en Existencias.

Procedimiento incluido en Planificación y Monitoreo de Suministros que se rediseño.

- ✓ Estimación anual de necesidades y servicios.

Propuesta de nuevo Procedimiento en Control de Inventarios.

- ✓ Solicitud, Aprobación y Entrada de Medicamentos e Insumos Médicos y Odontológicos”.

4.6.1. Rediseño de Procedimiento: “Recepción de Productos del Suministrante”

El objetivo primordial de este procedimiento, es la revisión y aprobación por parte del Encargado de Recepción del Almacén o Designado y por el Delegado de ACABI. Para poder dar por recibido los productos del Suministrante y luego ingresarlos al SAFISSS.

La propuesta del rediseño tiene como finalidad utilizar el indicador de rendimiento Tiempo de Espera (Lead Time), lo que se busca es reducir los tiempos de entrega de medicamentos e insumos cuando se le asigne el estado de prioridad alta, así reduciendo el tiempo de espera de los subprocesos de Recepción. Se realizó una matriz de análisis para el rediseño. **(Ver Anexo 20, Pág. 125)**

Modificación:

- Se agrega nueva actividad a la unidad responsable Suministrante, donde es indispensable realizar etiquetado de prioridades de distribución al producto recibido.
- Se agrega nueva actividad a la unidad responsable Digitador del área de Recepción, donde se prioriza el reporte Diario de Ingresos.
- Se agrega nueva actividad a la unidad responsable Encargado de Recepción del almacén o Designado, se pide digitalizar Acta de Recepción y Reporte Diario de Ingresos.
- Se agrega nueva actividad a la unidad de responsable Encargado de Recepción del Almacén o Designado, entregar paquetes con prioridad alta.
- Este procedimiento contaba con 21 actividades originales, con las 4 nuevas actividades agregadas; el rediseño suma 25 actividades en total. **(Ver Anexo 28,29,30. Págs. 142-145)**

4.6.2. Rediseño de Procedimiento: “Almacenamiento de los Productos Recibidos del Suministrante”

El objetivo primordial de este procedimiento es recibir y revisar los productos al Suministrante de acuerdo a la norma establecida, para luego realizar el respectivo almacenamiento e ingreso al SAFISSS.

La propuesta del rediseño tiene como finalidad utilizar el indicador de rendimiento Días de Inventario (DOH), se recomienda que el Encargado de Recepción del Almacén levante el reporte de productos entregados para mantener un control sobre las existencias de los medicamentos e insumos y así calcular cuántos días durará el stock de inventario para poder realizar una oportuna planificación. Se realizó una matriz de análisis para el rediseño **(Ver Anexo 21, Pág. 128)**

Modificación:

- Se agrega nueva actividad en la unidad responsable Encargado de Recepción del Almacén o Designado, levantara un reporte de productos entregados a Almacén.
- Se agregan nueva Unidad responsable Jefe de Almacén Local y nueva actividad #10,
- Este procedimiento contaba con 10 actividades originales, con las 2 nuevas actividades agregadas; el rediseño suma 12 actividades en total. (Ver Anexo 31 y 32, Págs. 146-147)

4.6.3. Rediseño de Procedimiento: “Preparación y Despacho de Productos en Almacén”

El objetivo primordial de este procedimiento es preparar y despachar los productos en almacén, según lo solicitado por las dependencias.

En este rediseño se recomienda utilizar el indicador Tiempo de Espera (Lead Time), para que todos los documentos sean enviados vía correo electrónico ya que esto permitirá la reducción de tiempo de espera y agilizar el procedimiento en las diferentes unidades responsables. Se realizó una matriz de análisis para el rediseño. (Ver Anexo 22, Pág. 129)

Modificación:

- Se modificó la actividad # 2 de la unidad responsable Solicitante, de enviar vía correo electrónico la Solicitud de pedido.
- Se modificó la actividad # 4 de la unidad responsable Digitador, orden de preparación es enviada vía correo electrónico.
- Se modificó la actividad # 16 de la unidad responsable Jefe de Sección Activo, reciba por correo electrónico para él y el vigilante.

Este procedimiento contaba con 22 actividades originales, de las cuales sólo se modificaron 3. (Ver Anexo 33,34 y 35, Págs. 148-151)

4.6.4. Rediseño de Procedimiento: “Distribución de Productos a Solicitantes”

El objetivo primordial de este procedimiento es recibir el envío definitivo de suministros para la distribución, así mismo el cargo en el sistema del despacho entregado.

Se recomienda utilizar Indicador de despacho y entregas de productos a solicitantes (OTIF), para ello se hace necesario crear una Encuesta de Calidad de Producto, en primera instancia conocer la calidad de las entregas de medicamentos e insumos médicos, odontológicos y generales, por otra parte, también permitirá una realimentación si los medicamentos e insumos llegaron en la fecha en que se necesitan y en las cantidades requeridas por parte de las dependencias del hospital. Se realizó una matriz de análisis para el rediseño. (Ver Anexo 23, Pág. 132)

Modificación:

- Se agrega nueva actividad en la unidad responsable Encargado de Despacho o Jefe de Sección Distribución, donde deberá anexar la Encuesta de Calidad.
- Se agrega nueva actividad en la unidad responsable Encargado de Despacho de Almacén o Designado, deberá llenar la Encuesta de Calidad.

Este procedimiento contaba con 13 actividades originales, con las 2 nuevas actividades agregadas; el rediseño suma 15 actividades en total. (Ver Anexo 36 y 37. Págs. 152-153)

4.6.5. Rediseño de Procedimiento: “Recepción de Productos por Transferencias de otros Almacenes”

Objetivo primordial de este procedimiento es realizar las transferencias de un almacén a otro, cuando hay desabastecimiento de medicamentos, insumos médicos, odontológicos y generales.

Se recomienda utilizar Indicador de despacho y entregas de productos a solicitantes (OTIF), acá se precisa crear una Encuesta de Calidad de Producto, en primera instancia conocer la calidad de las entregas de medicamentos e insumos médicos, odontológicos y generales, que han sido transferidos de otros almacenes y así recibir realimentación del

responsable de bodega sobre el estado del insumo recibido. Se realizó una matriz de análisis para el rediseño. **(Ver Anexo 24. Pág. 134)**

Modificación:

- Se agrega nueva actividad en la unidad responsable Encargado de Despacho de Almacén (Origen), deberá anexar la Encuesta de Calidad.
- Se agrega nueva actividad en la unidad responsable Encargado de Recepción de Almacén o Designado (Destino), deberá llenar la Encuesta de Calidad.
- Este procedimiento contaba con 19 actividades originales, con las 2 nuevas actividades agregadas, el rediseño suma 21 actividades en total. **(Ver Anexo 38,39 y 40. Págs. 154-157)**

4.6.6. Rediseño de Procedimiento: Recepción, revisión, análisis y desvanecimiento de faltantes y sobrantes contabilizados en Inventarios para Registros Contables de Bienes en Existencias.

El objetivo primordial es efectuar el procedimiento de recepción, revisión, análisis y desvanecimiento de faltantes y sobrantes contabilizados en el proceso de levantamiento de inventario para registros contables, con el fin de ajustar contablemente los saldos de existencias a cada centro logístico y almacén que reporto diferencias a través de los movimientos de desvanecimientos.

Se recomienda utilizar el Indicador Días de Inventario (DOH), con esto el jefe de inventario deberá llevar una bitácora actualizada de los niveles de inventario en el almacén. Se realizó una matriz de análisis para el rediseño. **(Ver Anexo 25. Pág. 136)**

Modificación:

- Se agrega nueva actividad en la unidad responsable Colaborador Control de Inventarios, deberá actualizar la Bitácora de Nivel de Días de Inventario.
- Se agrega nueva actividad en la unidad responsable Colaborador Control de Inventarios, deberá anexar a los informes la Bitácora de Días de Inventario.

Este procedimiento contaba con 11 actividades originales, con las 2 nuevas actividades agregadas; el rediseño suma 13 actividades nuevas en total. **(Ver Anexo 41 y 42. Pág. 158-159)**

4.6.7. Rediseño de Procedimiento: “Levantamiento de Inventarios Aleatorios de Bienes de Consumo en Existencia”

El objetivo fundamental de este procedimiento es cumplir el control de inventarios por el personal del mismo, sin previo aviso al custodio de bienes, con la finalidad de examinar, verificar y determinar el grado de veracidad de la información presentada en los reportes.

Se recomienda utilizar el indicador DOH, para tener trazabilidad del listado de existencia de bienes y poder controlar el nivel de inventarios existente. Se realizó una matriz de análisis para el rediseño. (Ver Anexo 26. Pág. 138)

Modificación:

- Se agrega nueva actividad en la unidad responsable Equipo de Conteo (Colaborador de Control de Inventarios y Personal de la Dependencia), deberá ingresar conteo físico de bienes en existencia en sistema, el cual se cruzará de manera automática con el listado de existencias de SAFISSS.
- Se agrega nueva actividad en la unidad responsable Colaborador Control de Inventarios y Custodio de bienes, corresponderá enviar a Jefe de Inventario dato actualizado de existencias de inventario físico para llevar actualizada bitácora de Nivel de Días de Inventario.
- Este procedimiento contaba con 16 actividades originales, con las 2 nuevas actividades agregadas; el rediseño suma 18 actividades nuevas en total. (Ver Anexo 43 y 44. Págs. 160-162)

4.6.8. Rediseño de Procedimiento: “Estimación Anual de Necesidades de Bienes y Servicios”.

El objetivo esencial de este procedimiento radica en que es acá donde se crea la necesidad sugerida para medicamentos e insumos y requiere una coordinación de las partes involucradas para justificar el cálculo de las necesidades con los reportes

En este rediseño se recomienda utilizar el indicador Previsión de la Demanda. (FCST), ya que se pretende predecir si las demandas se acercan lo más real posible a la planificación que hacen las dependencias y administrativas. Se realizó una matriz de análisis para el rediseño. (Ver Anexo 27. Pág. 140)

Modificación:


- Se agrega nueva actividad en la unidad responsable Director del Centro de Atención y Jefes de Dependencia en Áreas Administrativas, corresponderá evidenciar si las demandas de medicamentos calculadas estadísticamente para los meses futuros son lo bastante cercana a la demanda real cuando se ejecute la planificación.
- Se agrega nueva actividad en la unidad responsable Jefes Administradores, Especialistas, Encargados de Programas y Comités de las Unidades Solicitantes, deberá anexar al cálculo de las necesidades el historial de los dos últimos pedidos formulados en las últimas dos estimaciones anuales.
- Se agrega nueva actividad en la unidad responsable Director de Centro Atención, Anexar a la estimación consolidada de necesidades al Informe de historial de los dos últimos pedidos.

Este procedimiento contaba con 10 actividades originales, con las 3 nuevas actividades agregadas; el rediseño suma 13 actividades en total. (Ver Anexo 45 y 46. Págs. 163-164)

4.6.9. Propuesta de procedimiento: Solicitud, aprobación y entrada de medicamentos e insumos médicos y odontológicos en caso de desabastecimiento.

Presentamos a continuación el siguiente procedimiento el cual es completamente nuevo y de nuestra autoría como propuesta para enriquecer el flujo de creación de pedidos urgentes de medicamentos e insumos y con controles basados en indicadores que ayuden a mitigar el riesgo de desabastecimiento, ya que, al sistematizar la categorización de los pedidos, esto permitirá al hospital agilizar la obtención de los insumos antes de experimentar un desabastecimiento de los mismos, a seguir:

Tabla 32. Propuesta de Procedimiento. Solicitud, aprobación y entrada de medicamentos e insumos médicos y odontológicos en caso de desabastecimiento.

 Proceso: Control de Inventarios Dependencia: Control de Inventarios	
Unidades Responsables	Actividad
Área solicitante / Usuario creador	1. Ingresar la evaluación de riesgo de desabastecimiento en viñeta de “etiquetado de prioridades” y colocar en campo de texto, la necesidad del medicamento, insumo médico u odontológico.
Colaborador de Control de Inventarios	2. Ingresar a sistema SAP, para elaborar una solicitud de pedido urgente utilizando la transacción “Crear solicitud de pedido urgente”
Sistema Sinergia SAP	3. Verificar en el sistema internamente que todos los campos requeridos según la criticidad del pedido, se encuentren debidamente ingresados en pantalla. 4. En este momento el sistema verifica automáticamente que haya presupuesto disponible para la solicitud. En caso de no contar con presupuesto, “solicitud de pedido” regresa a Control de Inventario para ingresar nueva fuente de financiamiento.
Colaborador Control de Inventarios y Custodio de bienes	5. Autorizar y grabar la solicitud de pedido en el sistema SAP, el cual genera número de solicitud de pedido (SOLPED) y genera estrategia de liberación de pedido según la criticidad y el monto de la compra. 6. Remitir solicitud a Depto. de Contabilidad para la validación inmediata del pedido y codificación contable.
Compras	7. Ejecutar procedimiento de elaboración y compra de pedido.
Proveedor	8. Confirmar que producto solicitado está preparado para su envío y es responsabilidad de ISSS el traslado al Almacén central.
Bodega	9. Realizar aceptación de producto/material, in ingresa a centro nacional.
Compras	10. Crear registro de producto para aceptación definitiva.
ACABI	11. Liberar en el sistema, en no más de 2 días hábiles, el ingreso de los suministros y éstos son cargados a las existencias del Almacén, (en el caso de Artículos Generales, esta actividad la realiza el Encargado de Recepción).

	Si el producto no cumple con las especificaciones; informa a Encargado de Recepción del Almacén.
Encargado de Recepción del Almacén o Designado	<p>12. Entrega el producto al Suministrante y el Acta de No Recepción original firmada y sellada.</p> <p>13. Entregar los paquetes con prioridad "alta" a la unidad solicitante antes de pasar a ser ubicado en estantes de almacenamiento.</p>

Ilustración 16. Propuesta de flujograma. Solicitud, aprobación y entrada de medicamentos e insumos médicos y odontológicos en caso de desabastecimiento. 1/2

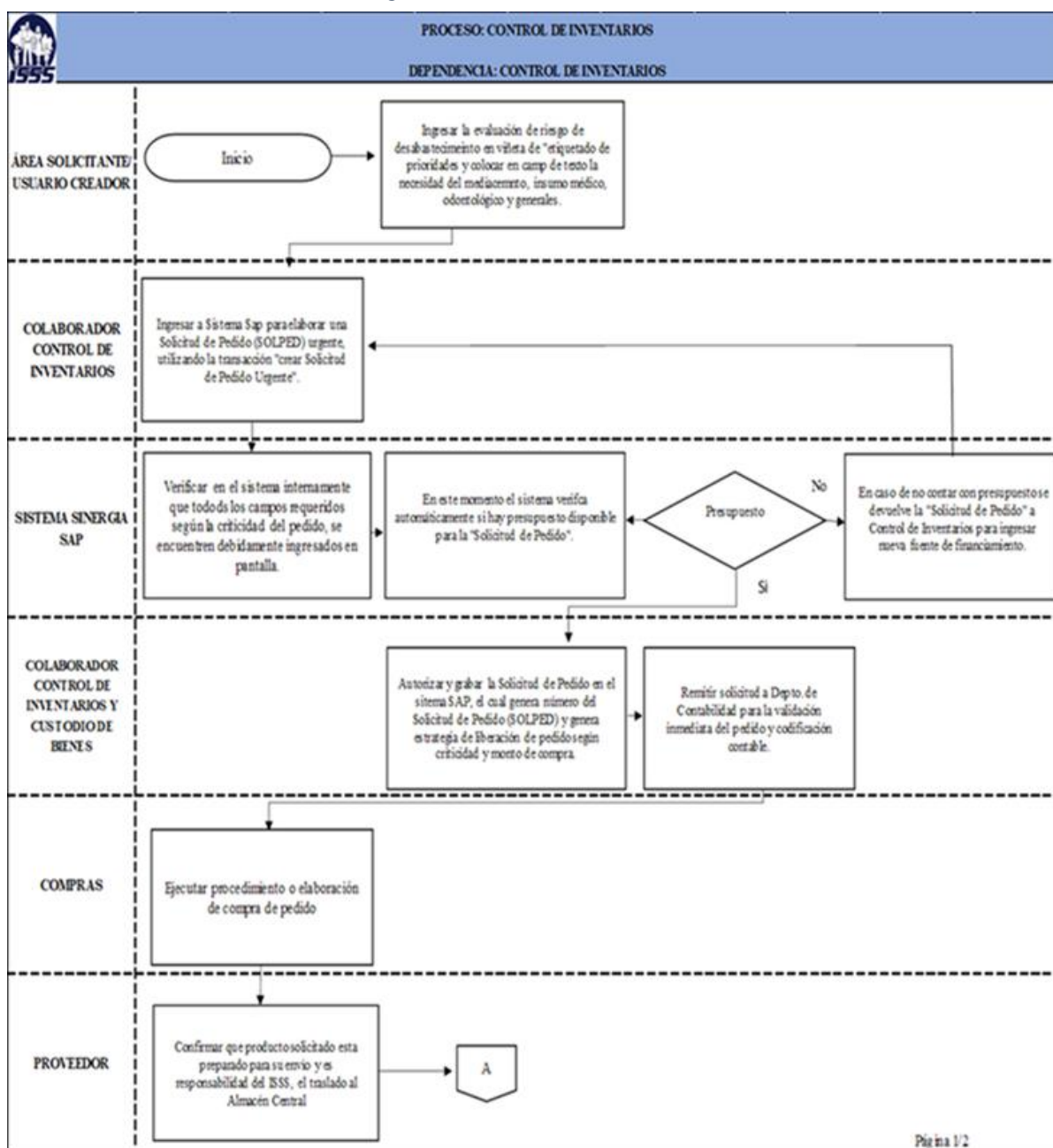


Ilustración 17. Propuesta de flujograma. Solicitud, aprobación y entrada de medicamentos e insumos médicos e odontológicos en caso de desabastecimiento. 2/2

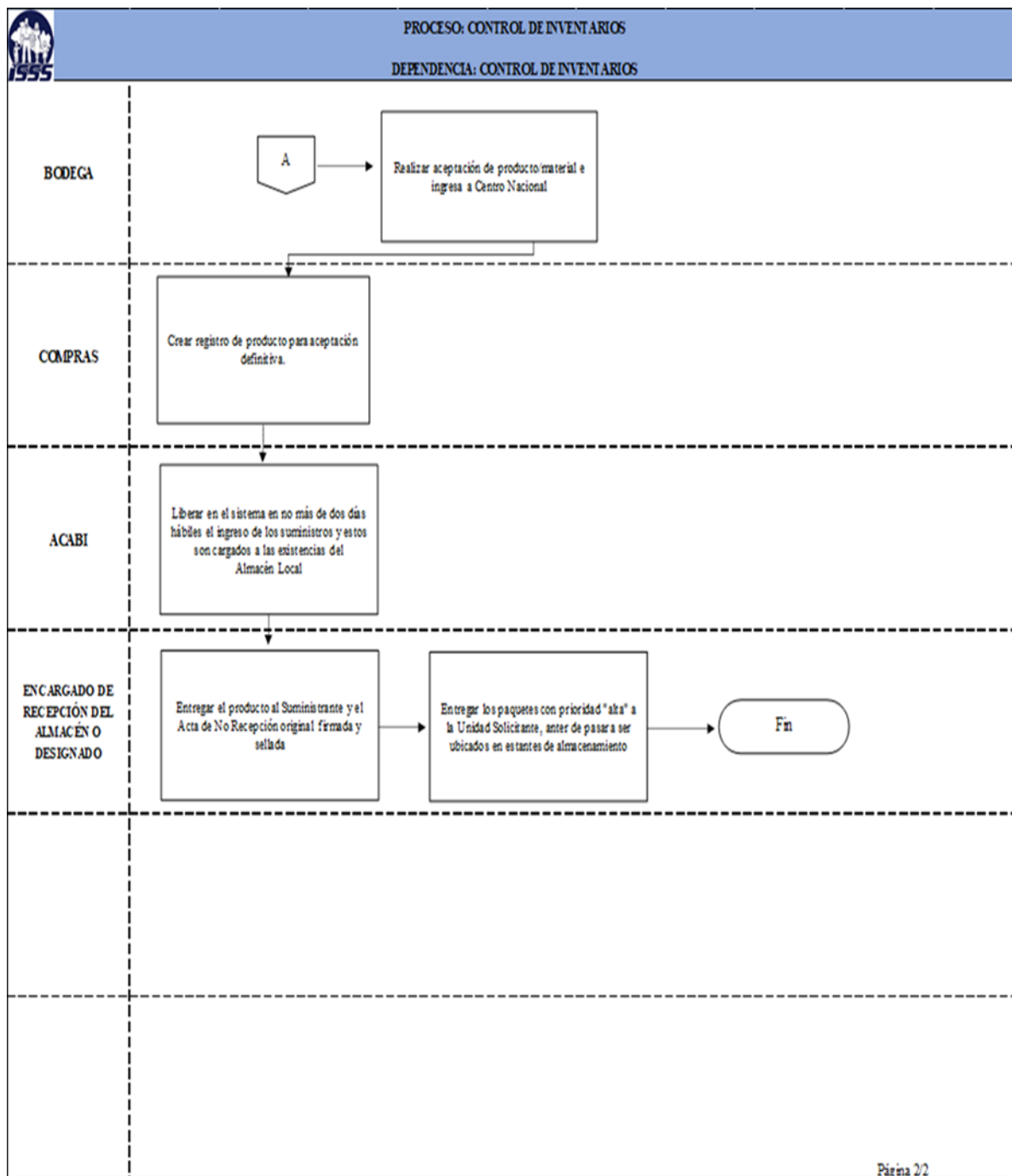


Figura 22

Capítulo V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. Basado en los análisis y resultados de las encuestas efectuadas a las diferentes unidades relacionadas con el abastecimiento de medicamentos e insumos médicos, odontológicos y generales del Hospital Policlínico Zacamil, se considera necesario un rediseño de dichos procesos y procedimientos debido a que los actuales no garantizan la disponibilidad real de medicamentos e insumos.
2. No existe un verdadero acompañamiento durante la realización de la Estimación de Necesidades de Bienes y Servicios ni el establecimiento de indicadores que garanticen a la Unidad de Planificación y Monitoreo de Suministros un grado alto de exactitud del pronóstico de la demanda de cada unidad.
3. No son suficientes los controles en los subprocesos que intervienen en la planificación anual medicamentos e insumos que garanticen mantener un control sobre las existencias de los insumos que tienen en Almacén Local y Farmacia, al contrario de lo que inicialmente expresaron las autoridades del Hospital que garantizaban que existían controles e indicadores para prevenir y contrarrestar las incidencias de desabastecimiento.
4. Existen causas no identificadas del desabastecimiento por la Dirección del HPZ, entre las cuales se encontraron falta de planificación de pedidos, no se cuenta con un mecanismo de comunicación entre Almacén Central y Almacén Local, falta de compromiso para cumplir con despacho y entregas a tiempo de insumos y medicamentos.
5. No se integra en la realización de la planificación anual, los controles de disponibilidad de inventario, esto se evidenció en los resultados insatisfactorios de la Macro variable Planificación de pedidos, esto se debe a que cada unidad lo realiza a discreción del área y sin posibilidad de colocar prioridades entre unidades o entre medicamentos o insumos. Esto da mucho espacio para errores y desapego de la realidad del plan anual.

Recomendaciones

1. Validar la propuesta de rediseños del presente trabajo de graduación con el Consejo Directivo, para analizar y verificar la viabilidad de implementación de los cambios en los procesos relacionados con el abastecimiento de medicamentos e insumos médicos, odontológicos y generales del Hospital Policlínico Zacamil del ISSS.
2. Utilizar el indicador Días de Inventario, (DOH), que el Encargado de Recepción del Almacén levante el reporte de productos entregados para mantener un control sobre las existencias de los medicamentos e insumos y así calcular cuántos días durará el stock de inventario que permitirá tener una trazabilidad del listado de existencia y así para poder realizar una oportuna planificación.
3. Implementar el indicador Despacho y Entregas a Tiempo. (OTIF), esto permitirá evaluar la eficacia en la entrega del producto si llega en la fecha que se necesita, así mismo se recomienda crear una encuesta de calidad de los productos entregados, dichos indicadores pueden ser abordados en la cultura organizativa como buenas prácticas si se documentan en los procedimientos
4. Hacer uso del indicador Tiempo de Espera. (Lead Time), lo que se busca es reducir los tiempos de entrega cuando se le asigne el estado de prioridad alta, así reduciendo el tiempo de espera de los subprocesos de Recepción.
5. En este rediseño se recomienda utilizar el indicador Previsión de la Demanda. (FCST), ya que se pretende predecir si las demandas se acerquen lo más real posible a la planificación que hacen las dependencias y administrativas.
6. Se recomienda la implementación un nuevo procedimiento para la Solicitud y aprobación y entrega medicamentos e insumos médicos, cuando haya problemas de desabastecimiento, el cual dependerá del Departamento de Control de Inventarios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Artículo 50. Constitución de la República (1983). La seguridad social constituye un servicio público de carácter obligatorio.
- Barros V, Oscar. Rediseño de Procesos de Negocios mediante el uso de Patrones (2010). Dolmen Ediciones. Santiago de Chile.
- Bravo Carrasco, Juan. (2016). Rediseño de Procesos, Innovación orientada a la estrategia de las organizaciones. Editorial Evolución. Santiago de Chile.
- Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. Organización de Empresas (2014). México, Distrito Federal. McGraw-Hill, 4ª. Edición.
- Hernández Sampiere, Roberto. Metodología de la Investigación. McGraw Hill. Quinta Edición. México.
- Informe de Rendición de cuentas (2012-2013). Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
- Manual de Normas y Procedimientos. ACABI. (MNP 2010). Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
- Manual de Normas y Procedimientos. Almacenes. (MNP 2013). Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
- Manual de Normas y Procedimientos. Farmacia. (MNP 2012). Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
- Manual de Estructura Organizativa con Funciones por Área de Gestión. (2014). Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
- Manual de Organización (MAO 2010). Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
- Manual de Normas y Procedimientos. Control de Inventarios. (MNP 2013). Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
- Manual de Normas y Procedimientos Control de Farmacias e Insumos (2010). Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
- Memoria de Labores del Seguro Social. (2017). Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
- Pardo Álvarez, José Manuel. Configuración y usos de un mapa de procesos. (2012) España, AENOR.
- Plan Anual de Compras presentado por la Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional del Seguro Social Instituto Salvadoreño del Seguro Social. (2018).

Rojas Soriano, Raúl. (2012). Métodos para la investigación Social. Plaza y Valdez Editores. Octava Edición. México.

Román, Eduardo. (2019). Indicadores Clave de rendimiento para empresas (KPIS). Editorial Dunken.

BIBLIOGRAFÍA

Ann W. Phillips, (2010) Como gestionar con éxito una auditoría interna conforme a ISO 9001:2015. España, AENOR ediciones.

Beltrán Sanz, Jaime. Carmona Calvo, Miguel (2009) Guía para una Gestión basada en Procesos. Instituto Andaluz de Tecnología.

Gómez Martínez, José Antonio (2015). Guía para la Aplicación de UNE-EN ISO 9001:2015. España, AENOR.

Pérez Fernández de Velasco, José Antonio, Gestión por Procesos. ESIC Editorial. Madrid.

APÉNDICES CAPITULARES

CAPITULO I.

Apéndice I. Matriz de los Macro Procesos y Subprocesos de Farmacia y Almacén Local del Hospital Policlínico Zacamil del ISSS

Procesos	
Macro Procesos	Subprocesos
Proceso de Almacén	<ol style="list-style-type: none"> 1) Recepción de productos del suministrante. 2) Almacenamiento de productos recibidos por el suministrante, 3) Preparación y Despacho de Productos en Almacén. 4) Distribución de productos a Solicitantes. 5) Recepción de Productos por transferencias de otros Almacenes. 6) Devolución o cambio de productos al suministrante, 7) Gestión de Riesgos en Almacenes. 8) Desaduanaje de producto solicitados por la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y asignado al ISSS (vía aérea o vía marítima). 9) Desaduanaje de producto solicitados por el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) y asignado al ISSS vía aérea. 10) Desaduanaje de Producto Solicitado por Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica (COMISCA) y asignado al ISSS. (Vía aérea o marítima).
Proceso Control de Farmacias e Insumos	<ol style="list-style-type: none"> 1) Monitoreo Local de Medicamento e Insumos Médicos Quirúrgico. 2) Ingreso de Medicamentos Controlados al ISSS. 3) Registro de Documentos en Libro de Psicotrópicos y Estupefacientes. 4) Consolidación y Validación de Consumos Promedio de Medicamentos e Insumo Médico Quirúrgico. 5) Análisis de Cobertura de Medicamentos. 6) Consolidación de Existencias de Medicamentos con Próximo Vencimiento (6 meses) a Nivel Nacional.
Proceso de Farmacia	<ol style="list-style-type: none"> 1) Dispensación de Medicamentos a Pacientes Ambulatorios, 2) Dispensación de Dosis Unitaria de Medicamentos a Pacientes Hospitalizados.
	<ol style="list-style-type: none"> 1) Valuación de la calidad en la recepción de equipo nuevo. 2) Inspección en almacén de insumos médicos.

<p style="text-align: center;">Proceso de Aseguramiento de la Calidad de Bienes e Insumos ACABI</p>	<ol style="list-style-type: none"> 3) Inspección de medicamentos entregados por el suministrante. 4) Evaluación de certificados de calidad de medicamentos. 5) Toma de muestras y envío a laboratorio de análisis. 6) Recepción de resultados y autorización de pago de análisis de laboratorio, 7) Emisión de informe de experiencias de calidad. 8) Atención a reporte de productos con defecto de calidad. 9) Verificación de cumplimiento a lineamientos de recepción y almacenamiento. 10) Muestreo de desinfectantes, alimentos y aguas suministrados por contrato o servicio institucional 11) Evaluación externa de la calidad de los laboratorios clínicos del ISSS y de la compra del servicio de análisis. 12) Emisión de opiniones técnicas. 13) Recuperación de costos de análisis de laboratorio.
<p style="text-align: center;">Procedimientos de Control de Inventario</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Levantamiento de inventario para registro contable de bienes en existencia para consumo, recepción. 2) Revisión y consolidación de inventarios de cierre anual presentados y contabilizados por los custodios de bienes de consumo a nivel nacional. 3) Recepción, revisión, análisis y desvanecimiento de faltantes y sobrantes contabilizados en inventarios para registros contables de bienes en existencias. 4) Levantamiento de inventarios aleatorios de bienes de consumo en existencia. 5) Levantamiento de inventarios cíclicos de bienes de consumo en existencia a nivel local. 6) Levantamiento de inventario de bienes en existencias para consumo por casos excepcionales o fortuitos. 7) Levantamiento de inventario de bienes en existencia para consumo por traslado o promoción del custodio en centros de atención y almacenes.

Fuente. Manuales Normas y Procedimientos (MNP) del ISSS.

CAPITULO III.

Apéndice 2. Encuesta Cliente Interno Hospital Policlínico Zacamil del ISSS



Objetivo: Evaluar el proceso de abastecimiento de medicamentos e insumos médicos, odontológicos y generales del Hospital Policlínico Zacamil.

Los resultados servirán para proponer acciones para mejorar el tema del desabastecimiento de medicamentos e insumos del hospital. Toda la información que aportes será tratada de manera anónima.

Instrucciones: A continuación, encontrarás una serie de preguntas vinculadas a indicadores claves, por favor contesta lo más honesta y específicamente que te sea posible. Seleccionar la mejor opción sobre cada pregunta basado en su percepción y le solicitamos no dejar preguntas sin contestar.

Gestión Administrativa.

1. ¿Está de acuerdo con que se cuenta con una planificación adecuada de los procesos de abastecimiento de medicamentos e insumos médicos, odontológicos y generales?

Totalmente en acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De desacuerdo <input type="radio"/>	Totalmente de desacuerdo <input type="radio"/>
--	-------------------------------------	---	--	--

2. ¿Está de acuerdo con que se cumple la planificación de los procesos de abastecimiento de medicamentos e insumos médicos, odontológicos y generales?

Totalmente en acuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>
--	--	---	-------------------------------------	--

3. ¿Está de acuerdo con que la metodología es adecuada para la realización de los pedidos de compra?

Totalmente en acuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>
--	--	---	-------------------------------------	--

Explique el desacuerdo:

4. ¿El tiempo con que se realizan los pedidos es el adecuado a las necesidades del hospital?

Totamente en desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Totamente de acuerdo <input type="radio"/>
--	--	--	-------------------------------------	---

5. ¿Considera que las autoridades podrían tener una mayor participación con el proceso de abastecimiento de medicamentos e insumos?

Totamente en desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Totamente de acuerdo <input type="radio"/>
--	--	--	-------------------------------------	---

6. ¿Está de acuerdo con la ejecución de los procesos de abastecimiento del hospital garantizan a las áreas los recursos necesarios para su operación?

Totamente en desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Totamente de acuerdo <input type="radio"/>
--	--	--	-------------------------------------	---

7. ¿Está de acuerdo con que el departamento de almacenes y distribución posee la capacidad para resguardo y entrega de los medicamentos e insumos en el tiempo requerido?

Totamente en desacuerdo <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Totamente de acuerdo <input type="radio"/>
--	-----------------------	--	--	-------------------------------------	---

8. ¿El sistema informático para el proceso de planificación y entrega de los medicamentos e insumos, solventan al 100 % las necesidades de abastecimiento de las áreas?

Totamente en desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Totamente de acuerdo <input type="radio"/>
--	--	--	-------------------------------------	---

Explique el desacuerdo: _____

9. ¿Considera que se encuentran satisfechos los derechohabientes con la entrega de medicamentos e insumos por parte de farmacia/almacén local?

Totamente en desacuerdo <input type="radio"/>	por de <input type="radio"/> parte farmacia y	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Totamente de acuerdo <input type="radio"/>
--	--	--	-------------------------------------	---

Explique el desacuerdo: _____

10. ¿La eficacia de los controles internos del Hospital Policlínico Zacamil para prevenir el desabastecimiento de medicamentos e insumos es apropiada?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. ¿Considera que los servicios del hospital que se relacionan con el proceso de abastecimiento de insumos al almacén/farmacia poseen una adecuada capacidad de respuesta ante desabastecimiento?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Explique el desacuerdo: _____

12. ¿Considera que el tiempo de entrega de los pedidos es oportuno de acuerdo a las necesidades del hospital?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. ¿La gestión que se realiza de compra de medicamentos e insumos con los proveedores es eficiente y solventa en tiempo las necesidades de las unidades?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. ¿Considera que se realizan monitoreos y acciones correctivas según registros de los periodos de desabastecimiento e insumos?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. ¿Considera que el sistema de distribución de medicamentos e insumos, es el más adecuado a las necesidades del hospital?

Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>
---	--	--	-------------------------------------	--

16. De acuerdo a su percepción en que aspectos falla el proceso de abastecimiento de medicamentos e insumos.

17. En base a su experiencia que aspectos se pueden mejorar en el proceso de abastecimiento.

Apéndice 3. Herramienta para tabulación de encuesta

		Valor		Referencia						
						4	Totalmente de acuerdo			
		3	De acuerdo							
		2	Ni de acuerdo ni desacuerdo							
		1	En desacuerdo							
		0	Totalmente en desacuerdo							
Encuesta para cliente interno del Hospital Policlínico Zacamil										
Objetivo: Evaluar el proceso de abastecimiento de medicamentos e insumos médicos, odontológicos y generales del Hospital Policlínico Zacamil.		Promedio	Encuesta	Encuesta	Encuesta	Encuesta	Encuesta	Encuesta	Encuesta	Encuesta
1	¿Está de acuerdo con que se cuenta con una planificación adecuada de los procesos de abastecimiento de medicamentos e insumos médicos, odontológicos y generales?	2.3125	3	3	2	2	2	2	2	2
2	¿Está de acuerdo con que se cumple la planificación de los procesos de abastecimiento de medicamentos e insumos médicos, odontológicos y generales?	2.1875	3	3	2	2	2	1	1	1
3	¿Está de acuerdo con que la metodología es adecuada para la realización de los pedidos de compra?	1.875	3	3	1	1	0	1	1	1
4	¿El tiempo con que se realizan los pedidos es el adecuado a las necesidades del hospital?	2.40625	1	2	1	4	3	2	2	2
5	¿Considera que las autoridades podrían tener una mayor participación con el proceso de abastecimiento de medicamentos e insumos?	3.21875	2	4	4	2	2	2	2	2
6	¿Está de acuerdo con que la ejecución de los procesos de abastecimiento del Hospital garantizan a las áreas los recursos necesarios para su operación?	2.09375	3	2	2	2	2	2	2	2
7	¿Está de acuerdo con que el departamento de almacenes y distribución posee la capacidad para resguardo y entrega de los medicamentos e insumos médicos en el tiempo requerido?	1.53125	2	2	1	1	1	1	1	1
8	¿El sistema informático para el proceso de planificación y entrega de los medicamentos e insumos solventa el 100% de las necesidades de abastecimiento de las áreas?	2.09375	2	2	0	3	3	3	3	3
9	¿Considera que se encuentran satisfechos los derechohabientes con la entrega de medicamentos e insumos médicos por parte de Farmacia/almacén local?	1.9375	2	2	1	2	2	1	2	2
10	¿La eficacia de los controles internos del Hospital Policlínico Zacamil para prevenir el desabastecimiento de medicamentos e insumos es apropiada?	2.15625	3	3	2	2	2	2	2	3
11	¿Considera que los servicios del hospital que se relacionan con el proceso de abastecimiento de insumos al almacén/farmacia poseen una adecuada capacidad de respuesta ante desabastecimiento?	1.875	3	2	1	1	1	1	1	2
12	¿Considera que el tiempo de entrega de los pedidos es oportuno de acuerdo a las necesidades del hospital?	2.46875	3	2	2	3	3	3	3	3
13	¿La gestión que se realiza de compra de medicamentos e insumos médicos con los proveedores es eficiente y solventa en tiempo las necesidades de las unidades?	2.53375	2	2	4	3	3	3	3	3

Apéndice 4. Personal Médico y Enfermería en los diferentes Servicios de Policlínico Zacamil



INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
PERSONAL MEDICO Y ENFERMERIA EN LOS DIFERENTES SERVICIOS DE POLICLINICO ZACAMIL
SOLICITUD OIR No. 5531

DEPENDENCIA	CARGO	PERMANENTES	INTERINOS
DIRECCION POLICLINICO ZACAMI	MEDICO ESPECIALISTA	3	
	MEDICO GENERAL	1	
GERENCIA DE SERVICIOS MEDICOS	MEDICO RESIDENTE	9	
HOSPITALIZACION (SERVICIO DE MEDICINA INTERNA)	MEDICO ESPECIALISTA	8	1
SERVICIO DE EMERGENCIA	MEDICO ESPECIALISTA	1	1
	MEDICO GENERAL	12	2
SERVICIO DE CONSULTA EXTERNA	MEDICO ESPECIALISTA	17	1
	MEDICO GENERAL	17	2
SERVICIO DE CIRUGIA	MEDICO ESPECIALISTA	8	1
GINECO-OBSTETRICIA (CONS. EXTERNA)	MEDICO ESPECIALISTA	13	
SERVICIO DE GINECOLOGIA Y OBSTETRICIA	MEDICO ESPECIALISTA	17	1
SERVICIO DE PEDIATRIA	AUXILIAR DE ENFERMERIA	1	
	MEDICO ESPECIALISTA	16	2
HOSPITALIZACION PEDIATRICA	AUXILIAR DE ENFERMERIA		2
	ENFERMERA GENERAL	1	1
	MEDICO ESPECIALISTA	2	
SERVICIO DE RADIOLOGIA E IMÁGENES	AUXILIAR DE ENFERMERIA	1	
	MEDICO ESPECIALISTA	1	
MEDICINA FISICA Y REHABILITACION, HOSPITAL POLICLINICO ZACAMIL	MEDICO ESPECIALISTA	1	
SALUD MENTAL	ENFERMERA GENERAL	1	
	MEDICO ESPECIALISTA	2	
ENFERMERIA	AUXILIAR DE ENFERMERIA	93	16
	AUXILIAR DE ENFERMERIA ESPECIALIZADA	21	
	ENFERMERA GENERAL	42	5
	ENFERMERA ESPECIALISTA	13	
	JEFES DE ENFERMERIA	7	


Fuente: Recursos Humanos

Fecha: 14/08/2018

ANEXOS CAPITULARES

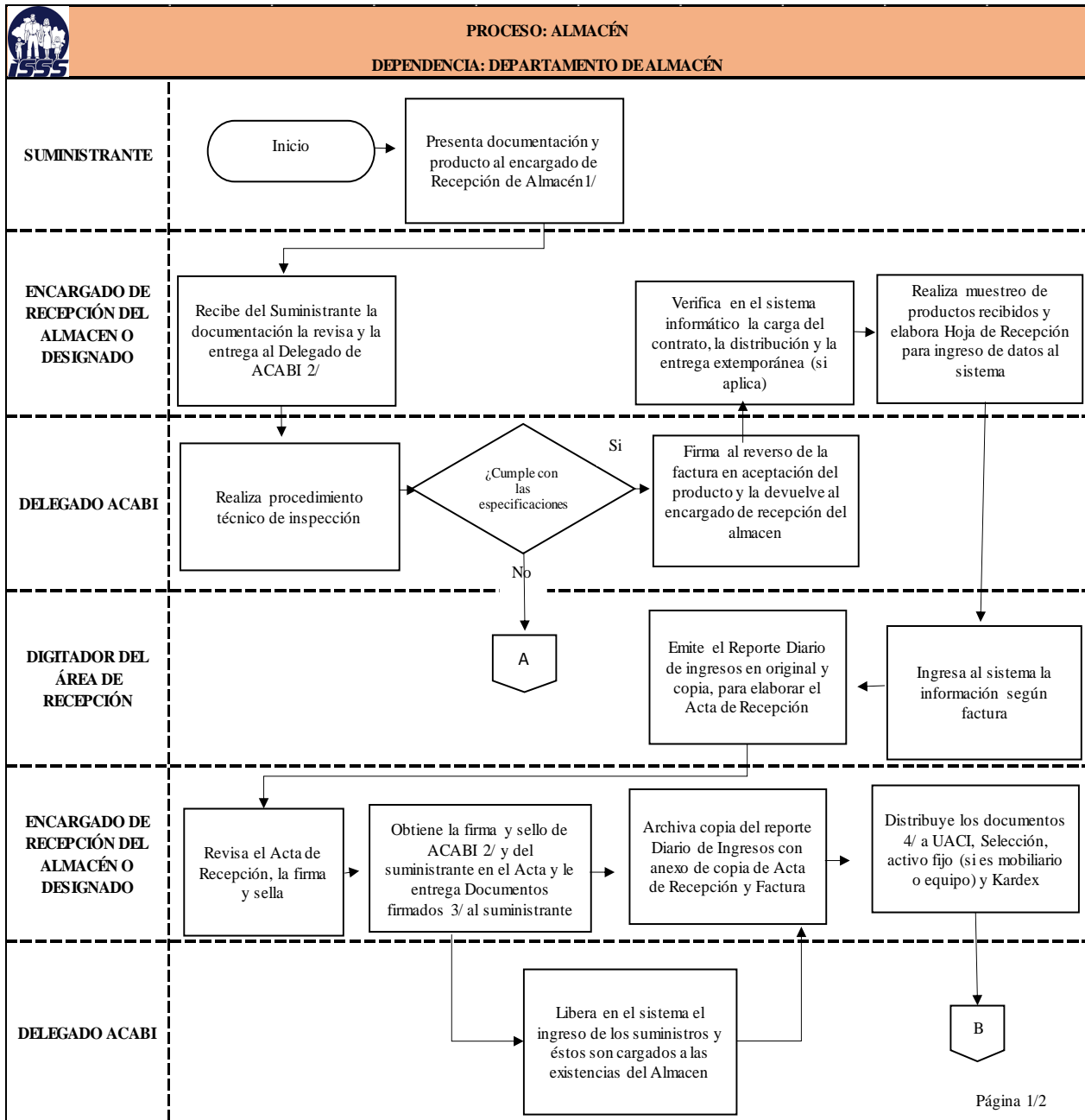
CAPITULO IV

Anexos Capitulares 1. Procedimiento Original. Recepción de Productos del Suministrante

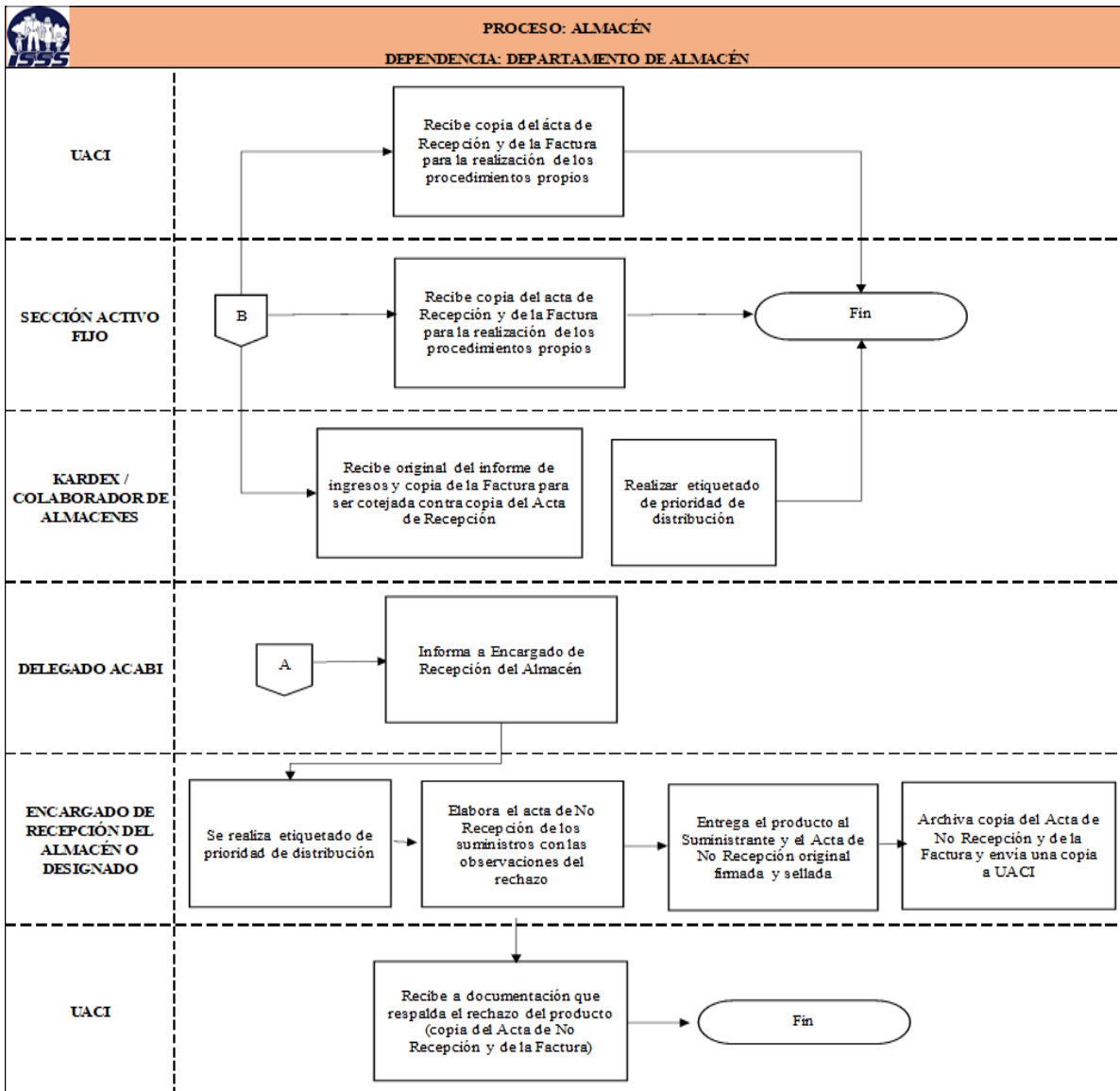
 Proceso: Almacenes Dependencia: Departamento de Almacenes	
Unidades Responsables	Actividad
Suministrante	1. Presenta la documentación y producto al Encargado de Recepción del Almacén (copia del Contrato, Factura duplicado Cliente, 7 copias de la Factura y cuando aplique Certificado de Análisis de Medicamentos).
Encargado de Recepción del Almacén o Designado	2. Recibe del Suministrante la documentación, la revisa verificando el cumplimiento de las especificaciones contractuales, si las cumple se le entrega Copia de Acta y Copia de Factura al delegado de ACABI; cuando éste intervenga en la inspección, caso contrario todas esas actividades las realizará el Encargado de Recepción del Almacén de Artículos Generales: Zona Central, Oriente y Occidente.
Delegado ACABI	3. Realiza el procedimiento técnico de inspección correspondiente a esa dependencia. 4. Si el producto cumple con las especificaciones, firma al reverso de la Factura en aceptación del producto y la devuelve al Encargado de Recepción del Almacén.
Encargado de Recepción del Almacén o Designado	5. Verifica en el sistema informático la carga del contrato, la distribución y la entrega extemporánea (si aplica). 6. Realiza con el apoyo del Auxiliar de Estantería muestreo de conteo de los productos recibidos y elabora Hoja de Recepción detallando Memoria de Cálculo por la cantidad recepcionada para posterior ingreso de datos al sistema por el Digitador del área de Recepción.
Digitador del área de Recepción	7. Ingresa al sistema la información según factura. 8. Emite el Reporte Diario de Ingresos en original y copia, para elaborar el Acta de Recepción (si no hay digitador el Acta la elabora el encargado de recepción del almacenen)
Encargado de Recepción del almacén o Designado	9. Revisa el Acta de Recepción, la firma y sella. 10. Obtiene la firma y sello de ACABI (cuando éste intervenga en la inspección, caso contrario las actividades que corresponden a personal de ACABI las realizará el Encargado de Recepción del Almacén de Artículos

	Generales: Zona Central, Oriente y Occidente) y del Suministrante en el Acta, entregándole el original del Acta y el duplicado de la Factura-Cliente, firmada por el Jefe de Almacén e informa a ACABI.
Delegado ACABI	11. Libera en el sistema el ingreso de los suministros y éstos son cargados a las existencias del Almacén, (en el caso de Artículos Generales, esta actividad la realiza el Encargado de Recepción).
Encargado de Recepción del Almacén o Designado	12. Archiva copia del Reporte Diario de Ingresos con anexo de copia de Acta de Recepción y Factura. 13. Distribuye los documentos a UACI, Sección Activo Fijo (si es mobiliario o equipo) y Kardex.
UACI	14. Recibe documentación que respalda el ingreso del producto (copia del Acta de Recepción y de la Factura), para la realización de los procedimientos
Sección Activo Fijo	15. Recibe documentación que respalda el ingreso del mobiliario o equipo recibido (copia del Acta de Recepción, original del Informe de Ingreso y copia de la Factura y de la Solicitud de Número de Inventario); para la realización de los procedimientos propios.
Kardex / Colaborador de Almacenes	16. Recibe original del informe de Ingresos y copia de la Factura para ser cotejada contra copia del Acta de Recepción e informa de inmediato cualquier inconsistencia al Jefe de Sección.
Delegado ACABI	17. Si el producto no cumple con las especificaciones; informa a Encargado de Recepción del Almacén.
Encargado de Recepción del Almacén o Designado	18. Elabora el Acta de No Recepción de los suministros con las observaciones del rechazo. 19. Entrega el producto al Suministrante y el Acta de No Recepción original firmada y sellada. 20. Archiva copia del Acta de No Recepción y de la Factura y envía una copia a UACI.
UACI	21. Recibe la documentación que respalda el rechazo del producto (copia del Acta de No Recepción y de la Factura), para la realización de los procedimientos propios.


Anexos Capitulares 2. Flujoograma Recepción de Productos del Suministrante. (1/2)



Anexos Capitulares 3. Flujograma Recepción de Productos del Suministrante. (2/2)

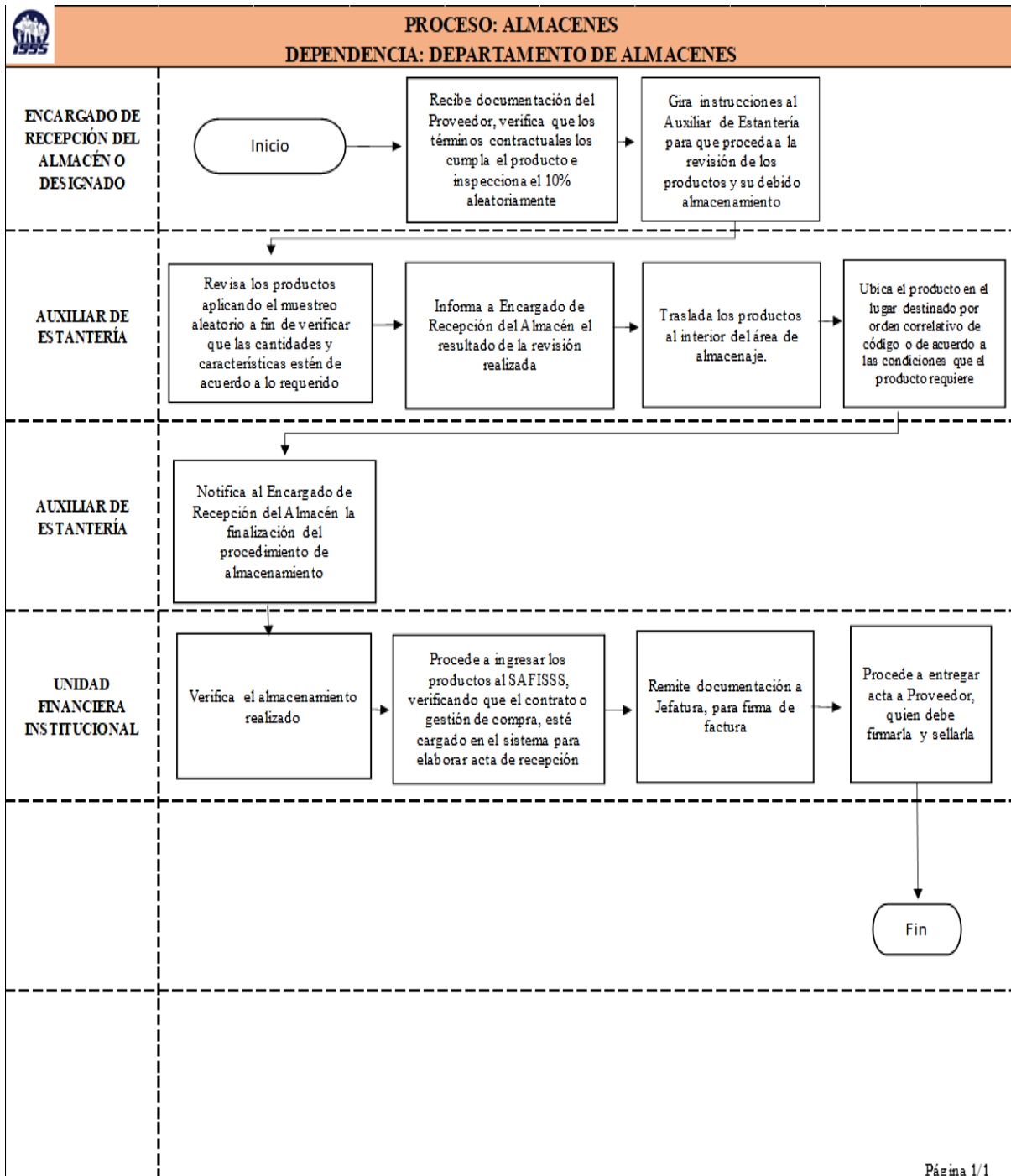


Anexos Capitulares 4. Procedimiento Original. Almacenamiento de los Productos Recibidos del Suministrante.


 Proceso: Almacenes Dependencia: Departamento de Almacenes	
Unidades Responsables	Actividad
Encargado de Recepción del Almacén o Designado	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recibe documentación del Proveedor (Contrato, Orden de Compra, Factura Copia Cliente), verifica que los términos contractuales los cumpla el producto que está recibiendo e inspecciona el 10% aleatoriamente. ✓ Gira instrucciones al Auxiliar de Estantería para que proceda a la revisión de los productos recibidos del suministrante y su debido almacenamiento en las áreas establecidas para dicho fin.
Auxiliar de estantería	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisa los productos que se le han recibido al Suministrante, de acuerdo a la norma establecida aplicando el muestreo aleatorio a fin de verificar que las cantidades y características estén de acuerdo a lo requerido. ✓ Informa a Encargado de Recepción del Almacén el resultado de la revisión realizada y traslada los productos al interior del área de almacenaje. ✓ Ubica el producto en el lugar destinado para ello por orden correlativo de código o de acuerdo a las condiciones que el producto requiere para su almacenaje. ✓ Notifica al Encargado de Recepción del Almacén la finalización del procedimiento de almacenamiento.
Encargado de Recepción del Almacén o Designado	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verifica el almacenamiento realizado y procede a ingresar los productos al SAFISSS, verificando que el contrato o gestión de compra, esté cargado en el sistema para elaborar acta de recepción. ✓ Remite documentación a Jefatura, para firma de factura y procede a entregar acta a Proveedor, quien debe firmarla y sellarla.

Fuente. Manual de Normas y Procedimientos del ISSS. Almacenes

Anexos Capitulares 5. Flujograma. Almacenamiento de Productos del Suministrante 1/1.



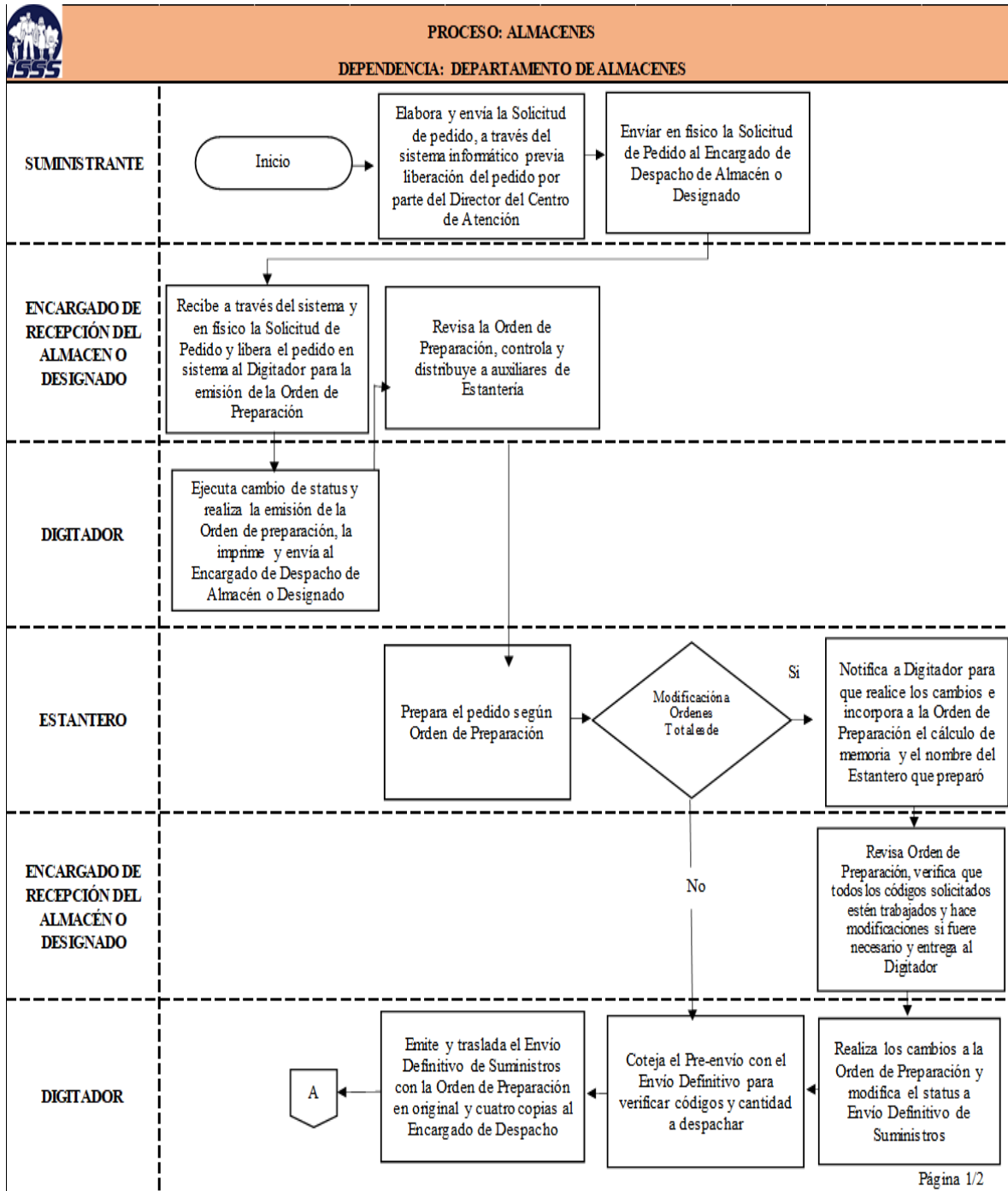
Anexos Capitulares 6. Procedimiento Original. Preparación y Despacho en Almacén.

 Proceso: Almacenes Dependencia: Departamento de Almacenes	
Unidades Responsables	Actividad
Solicitante	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elabora y envía la Solicitud de pedido, a través del sistema informático previa liberación del pedido por parte del Director del Centro de Atención. 2. Envía en físico la Solicitud de Pedido al Encargado de Despacho de Almacén o Designado.
Encargado de Despacho de Almacén o Designado	<ol style="list-style-type: none"> 3. Recibe a través del sistema y en físico la Solicitud de Pedido y libera el pedido en sistema al Digitador para la emisión de la Orden de Preparación.
Digitador	<ol style="list-style-type: none"> 4. Ejecuta cambio de status y realiza la emisión de la Orden de preparación, la imprime y envía al Encargado de Despacho de Almacén o Designado.
Encargado de Despacho de Almacén o Designado	<ol style="list-style-type: none"> 5. Revisa la Orden de Preparación, controla y distribuye a auxiliares de Estantería.
Estantero	<ol style="list-style-type: none"> 6. Prepara el pedido según Orden de Preparación. 7. <u>Si no existen modificaciones</u> a Órdenes totales de Preparación confirma el pedido para que sea entregado. (continua numeral 12). 8. <u>Si existen modificaciones</u> a Órdenes totales de Preparación; notifica a Digitador para que realice los cambios e incorpora a la Orden de Preparación el cálculo de memoria de los insumos preparados y el nombre del Estantero que preparó y entrega a Encargado de Despacho.
Encargado de Despacho	<ol style="list-style-type: none"> 9. Revisa Orden de Preparación, verifica que todos los códigos solicitados estén trabajados por el Estantero, hace modificaciones si fuere necesario y entrega al Digitador.
Digitador	<ol style="list-style-type: none"> 10. Realiza los cambios a la Orden de Preparación y modifica el status a Envío Definitivo de Suministros. 11. Coteja el Pre-envío con el Envío Definitivo para verificar códigos y cantidad a despachar. 12. Emite y traslada el Envío Definitivo de Suministros con la Orden de Preparación en original y cuatro copias al Encargado de Despacho.
Encargado de Despacho o Designado	<ol style="list-style-type: none"> 13. Recibe, revisa, firma y sella la documentación y solicita la firma del Jefe del Almacén en la documentación de despacho.

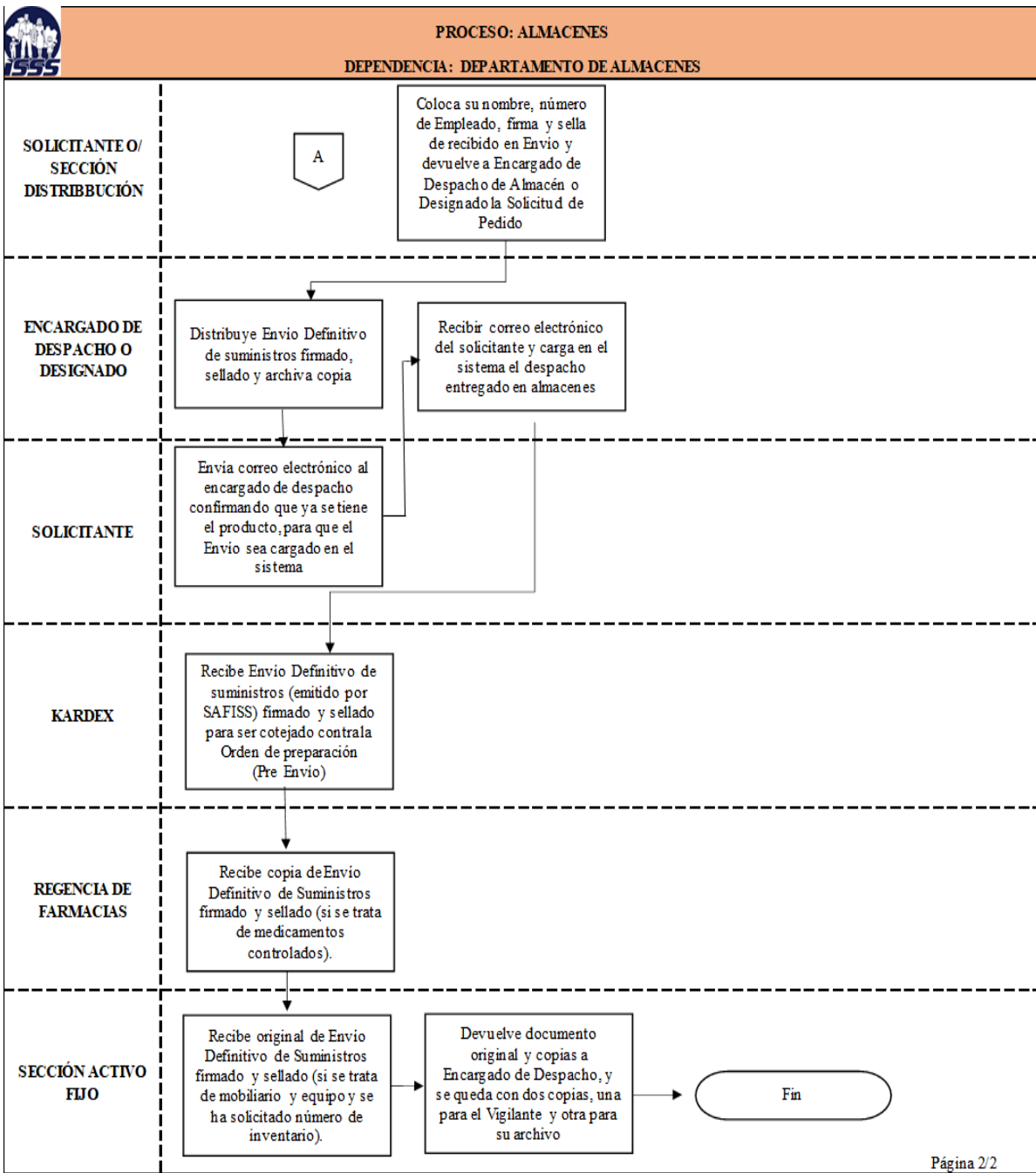
	14. Entrega los suministros a solicitante (localmente o en el Almacén respectivo) o Sección Distribución, según calendario de Despacho y copias de Envío definitivo de Suministros firmado y sellado.
Solicitante o/ Sección Distribución	15. Coloca su nombre, número de Empleado, firma y sella de recibido en Envío Definitivo de Suministros y devuelve a Encargado de Despacho de Almacén o Designado la Solicitud de Pedido original y una copia.
Encargado de Despacho o Designado	16. Distribuye Envío Definitivo de suministros firmado, sellado y archiva copia.
Solicitante	17. Envía correo electrónico al encargado de despacho confirmando que ya se tiene el producto en la dependencia, para que el Envío Definitivo de suministros sea cargado en el sistema.
Encargado de Despacho o Designado	18. Recibe correo electrónico del solicitante y carga en el sistema el despacho entregado en almacenes.
Kardex	19. Recibe Envío Definitivo de suministros (emitido por SAFISS) firmado y sellado para ser cotejado contra la Orden de preparación (Pre Envío); e informa de inmediato cualquier inconsistencia al Jefe de Sección.
Regencia de Farmacias	20. Recibe copia de Envío Definitivo de Suministros firmado y sellado (si se trata de medicamentos controlados).
Sección Activo Fijo	21. Recibe original de Envío Definitivo de Suministros firmado y sellado (si se trata de mobiliario y equipo y se ha solicitado número de inventario). 22. Devuelve documento original y copias a Encargado de Despacho, y se queda con dos copias, una para el Vigilante y otra para su archivo.

Fuente. Manual de normas y procedimientos ISSS. Almacenes


Anexos Capitulares 7. Flujoograma. Preparación y Despacho de Productos del Suministrante. 1/2



Anexos Capitulares 8. Flujograma. Preparación y Distribución de Productos del Suministrante. 2/2



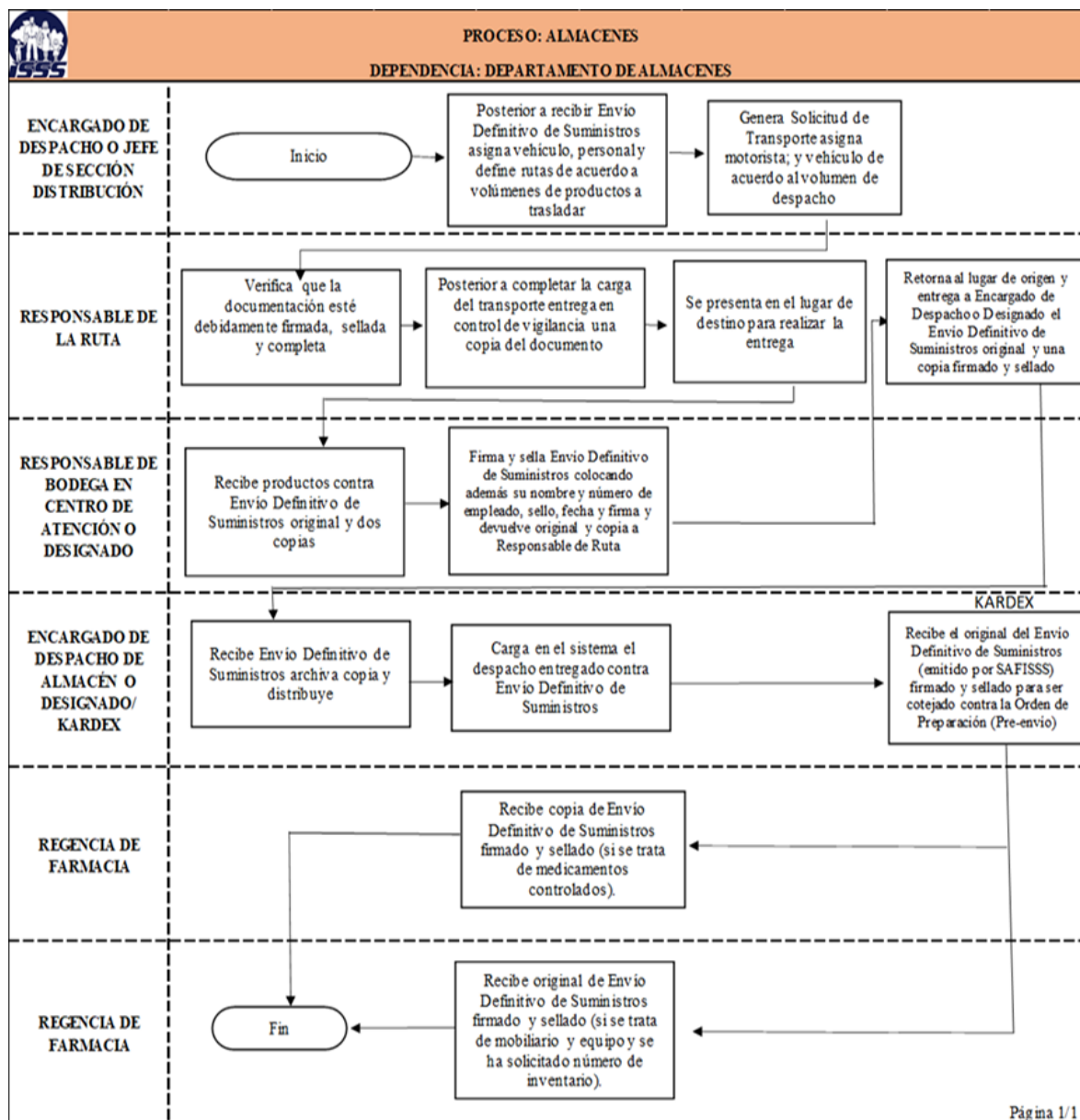
Anexos Capitulares 9. Procedimiento Original. Distribución de Productos a Solicitantes.

 Proceso: Almacén Dependencia: Departamento de Almacenes	
Unidades Responsables	Actividad
Encargado de Despacho o Jefe Sección Distribución	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posterior a recibir Envío Definitivo de Suministros asigna vehículo, personal y define rutas de acuerdo a volúmenes de productos a trasladar. 2. Genera Solicitud de Transporte asigna motorista; y vehículo de acuerdo al volumen de despacho.
Responsable de la Ruta	<ol style="list-style-type: none"> 3. Verifica que la documentación esté debidamente firmada, sellada y completa. 4. Posterior a completar la carga del transporte entrega en control de vigilancia una copia del documento Despacho de Productos de Almacén firmada en original por el Encargado de Despacho o Designado. 5. Se presenta en el lugar de destino para realizar la entrega.
Responsable de Bodega en Centro de Atención o Designado	<ol style="list-style-type: none"> 6. Recibe productos contra Envío Definitivo de Suministros original y dos copias. 7. Firma y sella Envío Definitivo de Suministros colocando además su nombre y número de empleado, sello, fecha y firma y devuelve original y copia a Responsable de Ruta.
Responsable de la Ruta	<ol style="list-style-type: none"> 8. Retorna al lugar de origen y entrega a Encargado de Despacho o Designado el Envío Definitivo de Suministros original y una copia firmado y sellado.
Encargado de Despacho de Almacén o Designado	<ol style="list-style-type: none"> 9. Recibe Envío Definitivo de Suministros archiva copia y distribuye. 10. Carga en el sistema el despacho entregado contra Envío Definitivo de Suministros.
Kardex	<ol style="list-style-type: none"> 11. Recibe el original del Envío Definitivo de Suministros (emitido por SAFISSS) firmado y sellado para ser cotejado contra la Orden de Preparación (Pre-envío) e informa de inmediato cualquier inconsistencia al Jefe de Sección.
Regencia de Farmacias	<ol style="list-style-type: none"> 12. Recibe original de Envío Definitivo de Suministros firmado y sellado (si se trata de medicamentos controlados).

Sección Activo Fijo	13. Recibe original de Envío Definitivo de Suministros firmado y sellado (si se trata de mobiliario y equipo y se ha solicitado número de inventario).
----------------------------	--


Fuente. Manual procedimientos ISSS. Almacenes

Anexos Capitulares 10. Flujograma Distribución de Productos a *Solicitantes*.



Fuente. Manual procedimientos ISSS. Almacenes

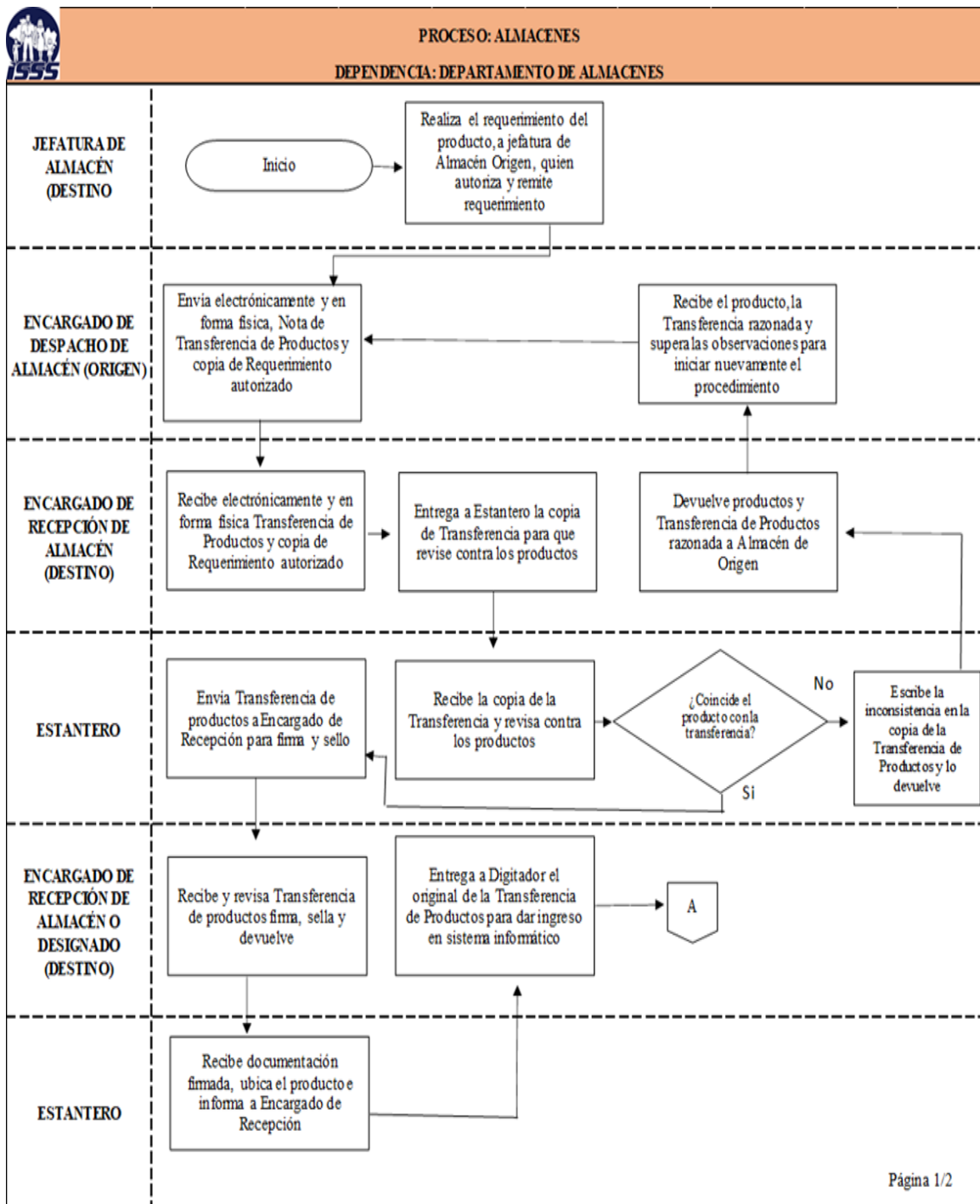
Anexos Capitulares 11. Procedimiento Original. Recepción de Productos por Transferencias de Otros Almacenes.

 Proceso: Almacenes Dependencia: Departamento de Almacenes	
Unidades Responsables	Actividad
Jefatura de Almacén (Destino)	1. Realiza el requerimiento del producto desabastecido, a jefatura de Almacén Origen, quien autoriza y remite requerimiento a Encargado de Despacho.
Encargado de Despacho de Almacén (Origen)	2. Envía electrónicamente y en forma física, Nota de Transferencia de Productos y copia de Requerimiento autorizado a Encargado de Recepción del Almacén destino.
Encargado de Recepción de Almacén (Destino)	3. Recibe electrónicamente y en forma física Transferencia de Productos y copia de Requerimiento autorizado. 4. Entrega a Estantero la copia de Transferencia para que revise contra los productos.
Estantero	5. Recibe la copia de la Transferencia y revisa contra los productos. 6. Si no coincide el producto con la transferencia; Escribe la inconsistencia en la copia de la Transferencia de Productos y lo devuelve al Encargado de Recepción del Almacén.
Encargado de Recepción del Almacén o Designado (Destino)	7. Devuelve productos y Transferencia de Productos razonada a Almacén de Origen.
Encargado de Despacho de Almacén (Origen)	8. Recibe el producto, la Transferencia razonada y supera las observaciones para iniciar nuevamente el procedimiento.
Estantero	9. Si coincide el producto con la transferencia; envía Transferencia de productos a Encargado de Recepción para firma y sello.
Encargado de Recepción de Almacén o Designado (Destino)	10. Recibe y revisa Transferencia de productos firma, sella y devuelve.
Estantero	11. Recibe documentación firmada, ubica el producto e informa a Encargado de Recepción.
Encargado de Recepción de Almacén o Designado (Destino)	12. Entrega a Digitador el original de la Transferencia de Productos para dar ingreso en sistema informático.
Digitador	13. Recibe original de Transferencia y realiza entrada de productos en el sistema. 14. Genera documento Ingreso de Productos y lo envía a Encargado de Recepción para verificación y firma.

Encargado de Recepción de Almacén o Designado (Destino)	15. Recibe original de Transferencia y documento Ingreso de Productos, verifica la información, firma y entrega a Jefe de Almacén para firma de autorización.
Jefe de Almacén	16. Recibe original de Transferencia y documento de Ingreso de Productos, verifica información, firma de autorizado y devuelve a Encargado de Recepción de Almacén.
Encargado de Recepción de Almacén o Designado (Destino)	17. Recibe documento de Ingreso autorizado, archiva copia de Ingreso de Transferencia y copia de Transferencia recibida. 18. Envía a Kardex original de Ingreso de Transferencia y copia de Transferencia recibida.
Kardex / Colaborador de Almacenes	19. Recibe original de Ingreso de Transferencia para ser cotejada contra copia de Transferencia recibida e informa de inmediato cualquier inconsistencia al Jefe de Sección.

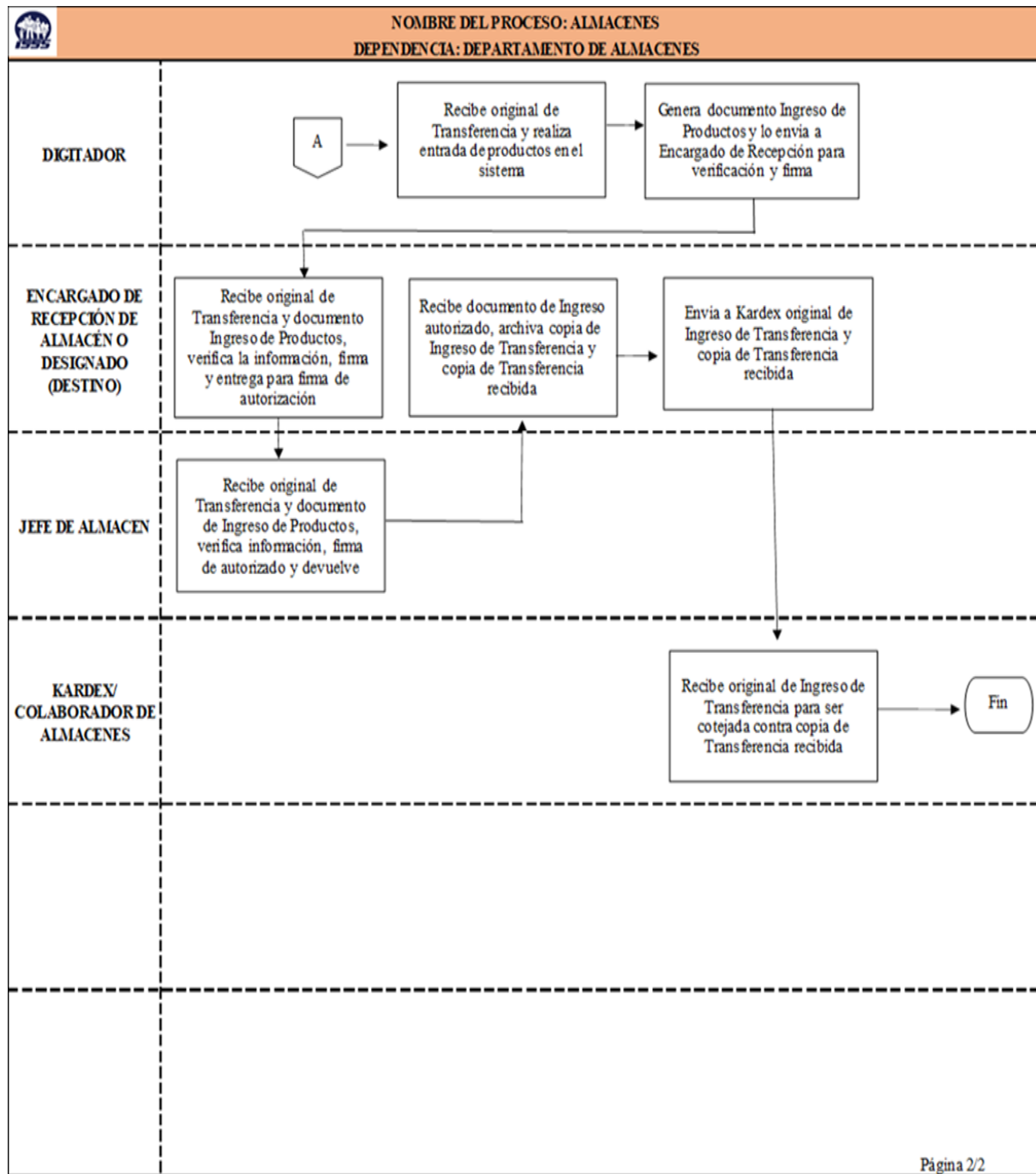
Fuente. Manual de normas y procedimientos ISSS. Almacenes

Anexos Capitulares 12. Flujograma. Recepción de Productos por Transferencias de Otros Almacenes. 1/2




Fuente. Manual de normas y procedimientos ISSS. Almacenes

Anexos Capitulares 13. Flujoograma. Recepción de Productos por Transferencias de Otros Almacenes. 2/2



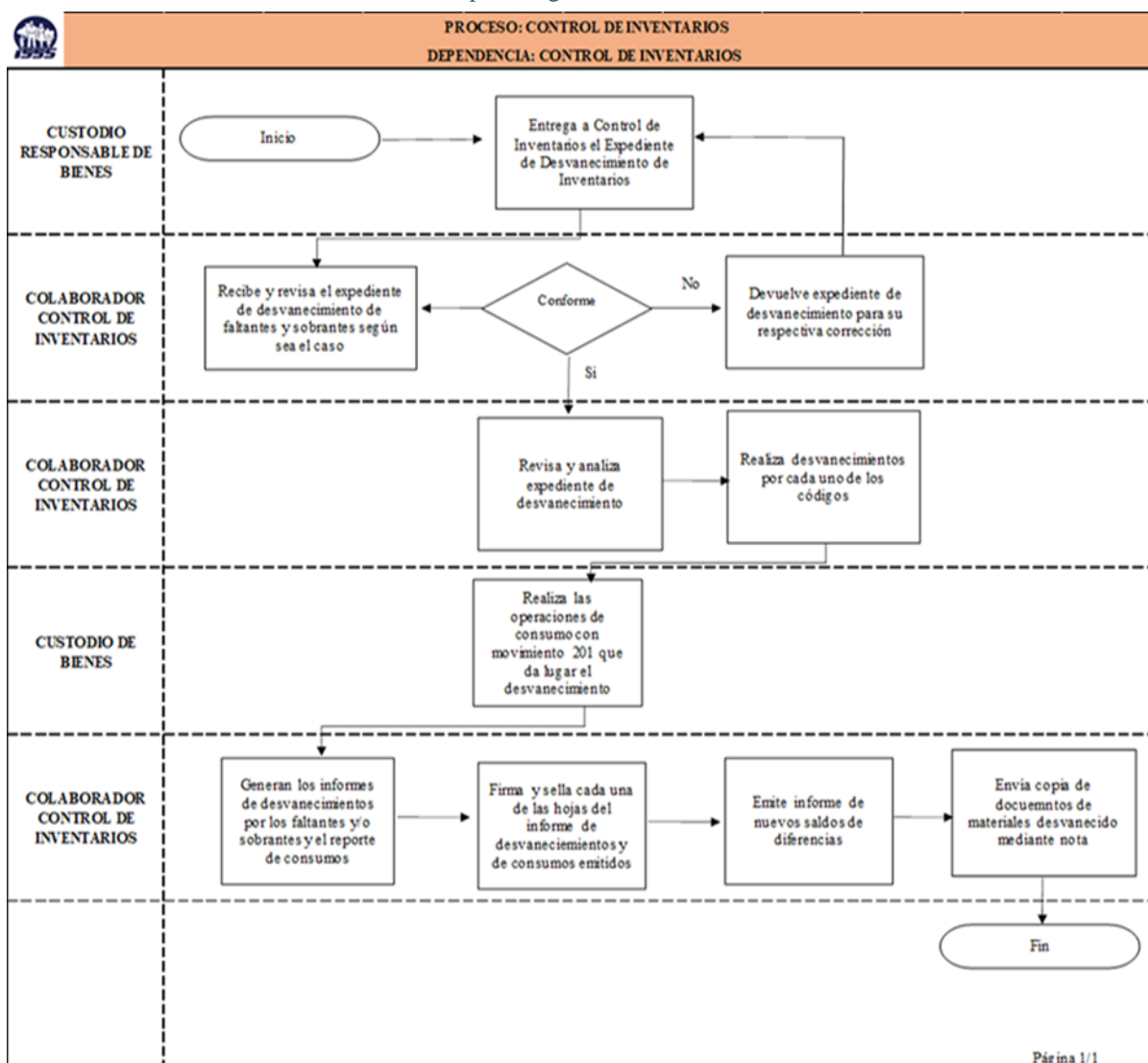
Anexos Capitulares 14. Procedimiento Original. Recepción, Revisión, Análisis y Desvanecimiento de Faltantes y Sobrantes Contabilizados en Inventarios para Registros Contables de Bienes en Existencias.

 Proceso: Control de Inventario Dependencia: Control de Inventario	
Unidades Responsables	Actividad
Custodio Responsable de Bienes	1. Entrega a Control de Inventarios el <u>Expediente de Desvanecimiento de Inventarios</u> , debidamente foliado y rotulado con el centro logístico y tipo de almacén.
Colaborador Control de Inventarios	2. Recibe y revisa el expediente de desvanecimiento de faltantes y sobrantes según sea el caso. 3. Si la documentación del expediente al ser revisado no es conforme con las condiciones y requisitos señalados en la norma #8, será devuelto al Custodio de bienes para su corrección posterior. 4. Si el expediente del desvanecimiento al ser revisado es conforme con todos los requisitos descritos anteriormente, se da por RECIBIDO el expediente. 5. Revisa y analiza el expediente de desvanecimiento y programa fecha al custodio de bienes para ejecutar el desvanecimiento. 6. Realiza los desvanecimientos por cada uno de los códigos a desvanecer según los tipos de movimientos, si es faltante movimiento 993 y si son sobrantes con movimientos 995 (año actual) y 996 (años anteriores).
Custodio de Bienes	7. Realiza las operaciones de consumo con movimiento 201 que da lugar el desvanecimiento, dado que las existencias que se ingresan de nuevo al sistema posiblemente ya fueron consumidas, caso contrario no es aplicable.
Colaborador Control de Inventarios	8. Generan los informes de desvanecimientos por los faltantes y/o sobrantes desvanecidos, como también el reporte de consumos que dio lugar a los desvanecimientos. 9. Firma y sella cada una de las hojas de los informes de desvanecimientos y de consumos emitidos para efectos de legalizar y documentar las operaciones realizadas. 10. Emite Informe de nuevos saldos de diferencias con visto bueno de jefatura del área a Director o máxima autoridad local con copia a custodio de bienes, en el que detalla los números de documentos con sus respectivos montos desvanecidos o genera pantalla del SAFISSS que detalle el nuevo saldo, con el objeto de continuar el proceso a nivel local de quedar saldos pendientes.

	<p>11. Envía a Sección de Contabilidad Institucional por medio de Secretaria del Departamento Control de Inventarios, copia de los documentos de materiales desvanecidos; mediante nota de remisión por cada centro logístico y almacén, en el que se detalla su número de volante contable por cada documento de material, a fin de generar un archivo único de lo enviado a dicha área, adicional anexa Bitácora de Nivel de Días de Inventario y facilitar así la labor de revisión de los entes fiscalizadores en una fecha posterior.</p>
--	--


Fuente. Manual de Normas y Procedimientos ISSS. Control de Inventarios

Anexos Capitulares 15. Flujograma. Recepción, Revisión, Análisis y Desvanecimiento de Faltantes y Sobrantes Contabilizados en Inventarios para Registros Contables de Bienes en Existencias.



Fuente. Manual de Normas y Procedimientos ISSS. Control de Inventario

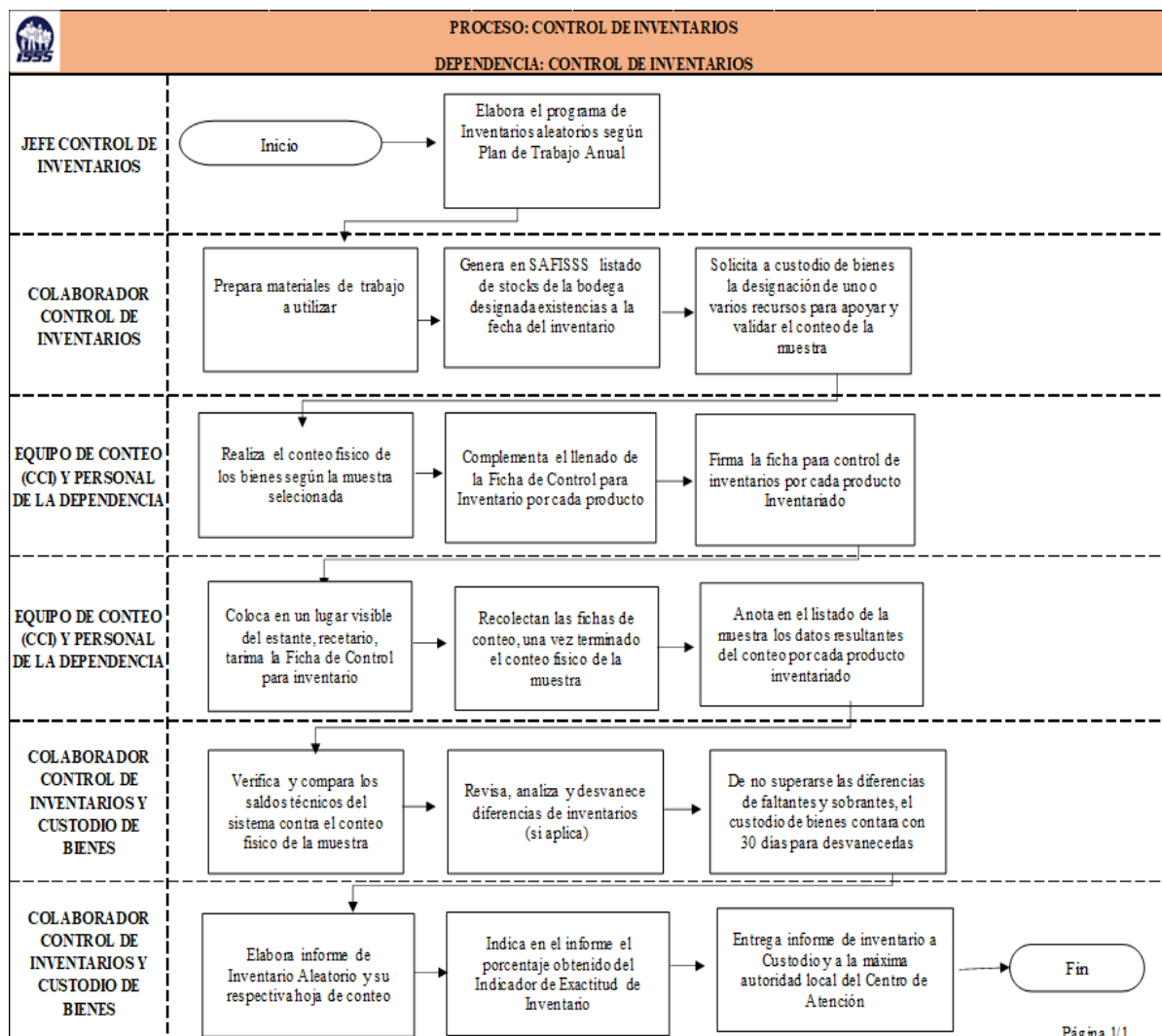
Anexos Capitulares 16. Procedimiento Original. Levantamiento de Inventarios Aleatorios de Bienes de Consumo en Existencia.

 Proceso: Control de Inventarios Dependencia: Control de Inventarios	
Unidades Responsables	Actividad
Jefe Control de Inventarios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elabora el programa de Inventarios aleatorios acorde al Plan de Trabajo Anual, designando colaboradores de Inventarios y fechas en que se harán las visitas a los diferentes almacenes de los centros logísticos del ISSS; facilitando el plan de visitas semanalmente al personal bajo su cargo.
Colaborador de Control de Inventarios	<ol style="list-style-type: none"> 2. Prepara materiales de trabajo a utilizar (fichas de conteo, bolígrafos, plumones, calculadora de bolsillo, entre otros). 3. Genera del SAFISSS listado de stocks (MB52) de la bodega designada a la fecha del inventario, para extraer la muestra a inspeccionar. 4. Solicita a custodio de bienes la designación de uno o más recursos de la dependencia (dependerá del tipo de almacén y disponibilidad de recursos), para efectos de apoyar y validar el conteo de la muestra.
Equipo de Conteo (Colaborador de Control de Inventarios y Personal de la Dependencia)	<ol style="list-style-type: none"> 5. Realiza el conteo físico de los bienes según la muestra seleccionada. 6. Complementa el llenado de la Ficha de Control para Inventario por cada producto; dejando huella de una memoria de cálculo en el reverso de la ficha si aplica. 7. Firma la Ficha de Control para Inventario por cada producto inventariado y obtiene la firma del compañero de conteo de la dependencia. 8. Coloca en un lugar visible del estante, recetario o tarima la Ficha de Control para Inventario donde se contó el producto, para el caso que se requiera de un segundo conteo. 9. Recolectan las fichas de conteo, una vez terminado el conteo físico de la muestra, verificando el correlativo de las mismas para asegurar la recolección del cien por ciento de las fichas utilizadas. 10. Anota en el listado de la muestra los datos resultantes del conteo por cada producto inventariado.
	<ol style="list-style-type: none"> 11. Verifica y compara los saldos teóricos del sistema contra el conteo físico de la muestra para determinar las diferencias de inventarios si hubiere. 12. Revisa, analiza, y desvanece diferencias de inventarios (si aplica) conjuntamente con el custodio de bienes, mediante un segundo recuento si fuere necesario o contra la evidencia de documentos mal registrados o no

<p>Colaborador Control de Inventarios y Custodio de Bienes</p>	<p>procesados a nivel de sistema; para efectos de establecer con un alto grado de exactitud los datos del inventario aleatorio.</p> <p>13. De no superarse las diferencias de faltantes y sobrantes encontrados durante la visita, el custodio de bienes contará con 30 días calendarios para de desvanecerlas; de lo contrario, se le dará seguimiento a dichas diferencias en una segunda visita para confirmarlas o si ya fueron desvanecidas; de lo contrario, esta deberán ser contabilizadas con el inventario de cierre anual.</p> <p>14. Elabora informe de inventario Aleatorio y su respectiva hoja de conteo, al final de la visita, para comunicar de forma inmediata los resultados obtenidos del procedimiento efectuado tanto al custodio de bienes como a la máxima autoridad local.</p> <p>15. Indica en el Informe del inventario aleatorio, el porcentaje obtenido del Indicador de Exactitud de Inventario (E.I.); el cual se establece mediante la siguiente formula:</p> $E.I. = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Reglones (códigos) Exactos} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ de Reglones (códigos) Contados}}$ <p>16. Entrega informe de inventario aleatorio a Custodio responsable de los bienes y máxima autoridad local del Centro de Atención para su conocimiento y demás efectos; dejando evidencia en su copia de firma y sello de recibido por cada uno de ellos.</p>
---	---

Fuente. Manual de Norma y Procedimientos. Control de Inventarios


Anexos Capitulares 17. Flujograma. Levantamiento de Inventarios Aleatorios de Bienes de Consumo en Existencia. 1/1



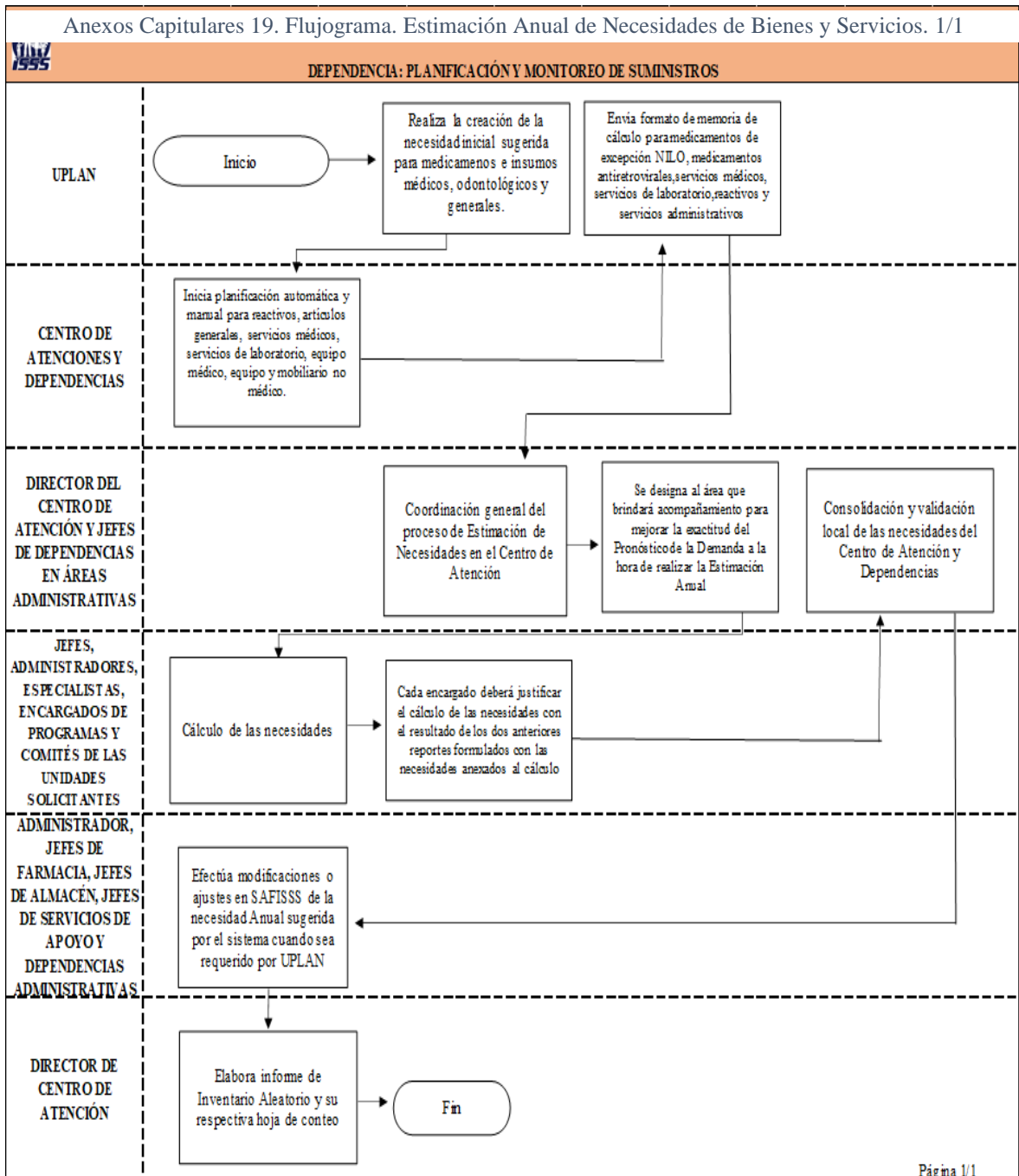
Página 1/1

Fuente. Manual de Normas y Procedimientos ISSS. Control de Inventario


Anexos Capitulares 18. Procedimiento Original. Estimación Anual de Necesidades y Bienes.

 Proceso: Planificación y Monitoreo de Suministros Dependencia: Planificación y Monitoreo de Suministros	
Unidades Responsables	Actividad
UPLAN	1. Realiza la creación de la necesidad inicial sugerida para medicamentos e insumos médicos.
Centro de Atención y Dependencias	2. Se inicia Planificación Inicial Automática y manual para reactivos, artículos generales, servicios médicos, servicios de laboratorios, servicios administrativos, equipo médico y mobiliario no médico.
UPLAN	3. Envía formato de memoria de cálculo para: medicamentos de excepción NILO, medicamentos antivirales, servicios médicos, servicios de laboratorio, reactivos y servicios administrativos.
Director del Centro de Atención y Jefes de Dependencias en Áreas Administrativas	4. Coordinación general del proceso de estimación de necesidades en el centro de atención. 5. Se designa al área que brindará acompañamiento para mejorar la exactitud del pronóstico de la demanda a la hora de realizar la estimación anual.
Jefes Administradores, Especialistas, Encargados de Programas de Comités de las Unidades Solicitantes.	6. Cálculo de las necesidades. 7. Cada encargado deberá justificar el cálculo de las necesidades con el resultado de los dos anteriores reportes formulados con las necesidades anexados al cálculo de las necesidades.
Director del Centro de Atención y Jefes de Dependencias en Áreas Administrativas	8. Consolidación y validación local de las necesidades del centro de atención y dependencias.
Administrador, Jefes de Farmacia, Jefes de Almacén, Jefes de Servicios de Apoyo y Dependencias Administrativas	9. Efectúa modificaciones o ajustes en SAFISSS de la necesidad anual sugerida por el sistema cuando sea requerido por UPLAN.
Director de Atención y Dependencias	10. Enviar la información relacionada a la estimación de necesidades.

Fuente. Manual de Normas y Procedimientos ISSS. Control de Inventario




Fuente. Manual de Normas y Procedimientos ISSS. Control de Inventario

 PROCESO: ALMACÉN DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO DE ALMACENES		
Unidades Responsables	Actividad	Modificación
Suministrante	1. Presenta la documentación y producto al Encargado de Recepción del Almacén (copia del Contrato, Factura duplicado Cliente, 7 copias de la Factura y cuando aplique Certificado de Análisis de Medicamentos).	<ul style="list-style-type: none"> Se realiza etiquetado de prioridades de distribución al producto recibido, si es prioridad alta se distribuye inmediatamente antes de ser almacenada. (Se agrega nueva actividad).
Encargado de Recepción del Almacén o Designado	2. Recibe del Suministrante la documentación, la revisa verificando el cumplimiento de las especificaciones contractuales, si las cumple se le entrega Copia de Acta y Copia de Factura al Delegado de ACABI; cuando éste intervenga en la inspección, caso contrario todas esas actividades las realizará el Encargado de Recepción del Almacén de Artículos Generales: Zona Central, Oriente y Occidente.	No
Delegado ACABI	3. Realiza el procedimiento técnico de inspección correspondiente a esa dependencia. 4. Si el producto cumple con las especificaciones, firma al reverso de la Factura en aceptación del producto y la devuelve al Encargado de Recepción del Almacén.	No
Encargado de Recepción del Almacén o Designado	5. Verifica en el sistema informático la carga del contrato, la distribución y la entrega extemporánea (si aplica). 6. Realiza con el apoyo del Auxiliar de Estantería muestreo de conteo de los productos recibidos y elabora Hoja de Recepción detallando Memoria de Cálculo por la cantidad recepcionada para posterior ingreso de datos al sistema por el Digitador del área de Recepción.	No
	7. Ingresar al sistema la información según factura.	<ul style="list-style-type: none"> Se agrega la prioridad en el encabezado del reporte Diario


Digitador del área de Recepción	8. Emite el Reporte Diario de Ingresos en original y copia, para elaborar el Acta de Recepción (si no hay digitador el Acta la elabora el encargado de recepción del almacenen)	de Ingresos. (Se agrega nueva actividad, después de actividad # 8.
Encargado de Recepción del almacén o Designado	9. Revisa el Acta de Recepción, la firma y sella. 10. Obtiene la firma y sello de ACABI (cuando éste intervenga en la inspección, caso contrario las actividades que corresponden a personal de ACABI las realizará el Encargado de Recepción del Almacén de Artículos Generales: Zona Central, Oriente y Occidente) y del Suministrante en el Acta, entregándole el original del Acta y el duplicado de la Factura- Cliente, firmada por el Jefe de Almacén e informa a ACABI.	No
Delegado ACABI	11. Libera en el sistema el ingreso de los suministros y éstos son cargados a las existencias del Almacén, (en el caso de Artículos Generales, esta actividad la realiza el Encargado de Recepción).	No
Encargado de Recepción del Almacén o Designado	12. Archiva copia del Reporte Diario de Ingresos con anexo de copia de Acta de Recepción y Factura. 13. Distribuye los documentos a UACI, Sección Activo Fijo (si es mobiliario o equipo) y Kardex.	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalizar el Acta de Recepción y Reporte Diario de ingresos con anexo de acta. (Se agrega nueva actividad después de actividad 13
UACI	14. Recibe documentación que respalda el ingreso del producto (copia del Acta de Recepción y de la Factura), para la realización de los procedimientos	No
Sección Activo Fijo	15. Recibe documentación que respalda el ingreso del mobiliario o equipo recibido (copia del Acta de Recepción, original del Informe de Ingreso y copia de la Factura y de la Solicitud de Número de Inventario); para la realización de los procedimientos propios.	No
Kardex / Colaborador de Almacenes	16. Recibe original del informe de Ingresos y copia de la Factura para ser cotejada contra copia del Acta de Recepción e informa de inmediato cualquier inconsistencia al Jefe de Sección.	No

Delegado ACABI	17. Si el producto no cumple con las especificaciones; informa a Encargado de Recepción del Almacén.	No
Encargado de Recepción del Almacén o Designado	18. Elabora el Acta de No Recepción de los suministros con las observaciones del rechazo. 19. Entrega el producto al Suministrante y el Acta de No Recepción original firmada y sellada. 20. Archiva copia del Acta de No Recepción y de la Factura y envía una copia a UACI.	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar los paquetes con prioridad "alta" a la unidad solicitante antes de pasar a ser ubicado en estantes de almacenamiento. (Se agrega actividad).
UACI	21. Recibe la documentación que respalda el rechazo del producto (copia del Acta de No Recepción y de la Factura), para la realización de los procedimientos propios.	No

Anexos Capitulares 21. Matriz de Análisis de Rediseño de Procedimiento. Almacenamiento de los Productos Recibidos del Suministrante.

 PROCESO: ALMACÉN DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO DE ALMACENES		
Unidades Responsables	Actividad	Modificación
Encargado de Recepción del Almacén o Designado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe documentación del Proveedor (Contrato, Orden de Compra, Factura Copia Cliente), verifica que los términos contractuales los cumpla el producto que está recibiendo e inspecciona el 10% aleatoriamente. 2. Gira instrucciones al Auxiliar de Estantería para que proceda a la revisión de los productos recibidos del suministrante y su debido almacenamiento en las áreas establecidas para dicho fin. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se levanta un reporte de productos entregados a Almacén para anexarlo al inventario final del mes y calcular los días de inventario. Se agregará actividad nueva después de la actividad. 2
Auxiliar de estantería	<ol style="list-style-type: none"> 3. Revisa los productos que se le han recibido al Suministrante, de acuerdo a la norma establecida aplicando el muestreo aleatorio a fin de verificar que las cantidades y características estén de acuerdo a lo requerido. 4. Informa a Encargado de Recepción del Almacén el resultado de la revisión realizada y traslada los productos al interior del área de almacenaje. 5. Ubica el producto en el lugar destinado para ello por orden correlativo de código o de acuerdo a las condiciones que el producto requiere para su almacenaje. 6. Notifica al Encargado de Recepción del Almacén la finalización del procedimiento de almacenamiento. 	No
Encargado de Recepción del Almacén o Designado	<ol style="list-style-type: none"> 7. Verifica el almacenamiento realizado y procede a ingresar los productos al SAFISSS, verificando que el contrato o gestión de compra, esté cargado en el sistema para elaborar acta de recepción. 8. Remite documentación a Jefatura, para firma de factura y procede a entregar acta a Proveedor, quien debe firmarla y sellarla. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar el cálculo del Nivel de Inventario, según el dato de productos recibidos del Encargado de Recepción del Almacén. Se agregará actividad nueva después de la actividad. 8


Anexos Capitulares 22. Matriz de Análisis de Rediseño de Procedimiento. Preparación y Despacho de Productos en Almacén

 PROCESO: ALMACÉN DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO DE ALMACENES		
Unidades Responsables	Actividad	Modificación
Solicitante	1. Elabora y envía la Solicitud de pedido, a través del sistema informático previa liberación del pedido por parte del Director del Centro de Atención. 2. Envía en físico la Solicitud de Pedido al Encargado de Despacho de Almacén o Designado.	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalizar la solicitud de pedido. (Se modifica la actividad 2).
Encargado de Despacho de Almacén o Designado	3. Recibe a través del sistema y en físico la Solicitud de Pedido y libera el pedido en sistema al Digitador para la emisión de la Orden de Preparación.	No
Digitador	4. Ejecuta cambio de status y realiza la emisión de la Orden de preparación, la imprime y envía al Encargado de Despacho de Almacén o Designado.	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalizar la orden de preparación para ser enviada por correo electrónico. (Se modifica la actividad 4).
Encargado de Despacho de Almacén o Designado	5. Revisa la Orden de Preparación, controla y distribuye a auxiliares de Estantería.	No
Estantero	6. Prepara el pedido según Orden de Preparación. 7. Si no existen modificaciones a Órdenes totales de Preparación confirma el pedido para que sea entregado. (continua numeral 12). 8. Si existen modificaciones a Órdenes totales de Preparación; notifica a Digitador para que realice los cambios e incorpora a la Orden de Preparación el cálculo de memoria de los insumos preparados y el nombre del Estantero que preparó y entrega a Encargado de Despacho.	No
Encargado de Despacho	9. Revisa Orden de Preparación, verifica que todos los códigos solicitados estén trabajados por el Estantero,	No

	hace modificaciones si fuere necesario y entrega al Digitador.	
Digitador	10. Realiza los cambios a la Orden de Preparación y modifica el status a Envío Definitivo de Suministros. 11. Coteja el Pre-envío con el Envío Definitivo para verificar códigos y cantidad a despachar. 12. Emite y traslada el Envío Definitivo de Suministros con la Orden de Preparación en original y cuatro copias al Encargado de Despacho.	No
Encargado de Despacho o Designado	13. Recibe, revisa, firma y sella la documentación y solicita la firma del Jefe del Almacén en la documentación de despacho. 14. Entrega los suministros a solicitante (localmente o en el Almacén respectivo) o Sección Distribución, según calendario de Despacho y copias de Envío definitivo de Suministros firmado y sellado.	No
Solicitante o/ Sección Distribución	15. Coloca su nombre, número de Empleado, firma y sella de recibido en Envío Definitivo de Suministros y devuelve a Encargado de Despacho de Almacén o Designado la Solicitud de Pedido original y una copia.	No
Encargado de Despacho o Designado	16. Distribuye Envío Definitivo de suministros firmado, sellado y archiva copia.	<ul style="list-style-type: none"> • Que la copia que se queda con el encargado de despacho o designado sea en formato digital en lugar de copia física. (Se modifica actividad).
Solicitante	17. Envía correo electrónico al encargado de despacho confirmando que ya se tiene el producto en la dependencia, para que el Envío Definitivo de suministros sea cargado en el sistema.	No
Encargado de Despacho o Designado	18. Recibe correo electrónico del solicitante y carga en el sistema el despacho entregado en almacenes.	No


Kardex	19. Recibe Envío Definitivo de suministros (emitido por SAFISS) firmado y sellado para ser cotejado contra la Orden de preparación (Pre Envío); e informa de inmediato cualquier inconsistencia al Jefe de Sección.	No
Regencia de Farmacias	20. Recibe copia de Envío Definitivo de Suministros firmado y sellado (si se trata de medicamentos controlados).	No
Sección Activo Fijo	21. Recibe original de Envío Definitivo de Suministros firmado y sellado (si se trata de mobiliario y equipo y se ha solicitado número de inventario). 22. Devuelve documento original y copias a Encargado de Despacho, y se queda con dos copias, una para el Vigilante y otra para su archivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Que las copias del Envío Definitivo de suministros sean digitalizadas para ser enviadas por correo electrónico al encargado de Despacho. (Se modifica actividad 22).

Anexos Capitulares 23. Matriz de Análisis de Rediseño de Procedimiento. Distribución de Productos a Solicitantes.

 Proceso: Almacén Dependencia: Departamento de Almacenes		
Unidades Responsables	Actividad	Modificación
Encargado de Despacho o Jefe Sección Distribución	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posterior a recibir Envío Definitivo de Suministros asigna vehículo, personal y define rutas de acuerdo a volúmenes de productos a trasladar. 2. Genera Solicitud de Transporte asigna motorista; y vehículo de acuerdo al volumen de despacho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear "Encuesta de Calidad de producto" para recibir retroalimentación del responsable de bodega en centro de atención sobre el estado del insumo recibido. Se agrega actividad después 2
Responsable de la Ruta	<ol style="list-style-type: none"> 3. Verifica que la documentación esté debidamente firmada, sellada y completa. 4. Posterior a completar la carga del transporte entrega en control de vigilancia una copia del documento Despacho de Productos de Almacén firmada en original por el Encargado de Despacho o Designado. 5. Se presenta en el lugar de destino para realizar la entrega. 	No
Responsable de Bodega en Centro de Atención o Designado	<ol style="list-style-type: none"> 6. Recibe productos contra Envío Definitivo de Suministros original y dos copias. 7. Firma y sella Envío Definitivo de Suministros colocando además su nombre y número de empleado, sello, fecha y firma y devuelve original y copia a Responsable de Ruta. 	No
Responsable de la Ruta	<ol style="list-style-type: none"> 8. Retorna al lugar de origen y entrega a Encargado de Despacho o Designado el Envío Definitivo de Suministros original y una copia firmado y sellado. 	No
Encargado de Despacho de Almacén o Designado	<ol style="list-style-type: none"> 9. Recibe Envío Definitivo de Suministros archiva copia y distribuye. 10. Carga en el sistema el despacho entregado contra Envío Definitivo de Suministros. 	<ul style="list-style-type: none"> • El encargado de despacho de almacén llena la "Encuesta de calidad de producto". Se modifica la actividad


Kardex	11. Recibe el original del Envío Definitivo de Suministros (emitido por SAFISSS) firmado y sellado para ser cotejado contra la Orden de Preparación (Pre-envío) e informa de inmediato cualquier inconsistencia al Jefe de Sección.	No
Regencia de Farmacias	12. Recibe copia de Envío Definitivo de Suministros firmado y sellado (si se trata de medicamentos controlados).	No
Sección Activo Fijo	13. Recibe original de Envío Definitivo de Suministros firmado y sellado (si se trata de mobiliario y equipo y se ha solicitado número de inventario).	No

Anexos Capitulares 24. Matriz de Análisis de Rediseño de Procedimiento. Recepción de Productos por Transferencias de otros Almacenes.

 Proceso: Almacenes Dependencia: Departamento de Almacenes		
Unidades Responsables	Actividad	Modificación
Jefatura de Almacén (Destino)	1. Realiza el requerimiento del producto desabastecido, a jefatura de Almacén Origen, quien autoriza y remite requerimiento a Encargado de Despacho.	No
Encargado de Despacho de Almacén (Origen)	2. Envía electrónicamente y en forma física, Nota de Transferencia de Productos y copia de Requerimiento autorizado a Encargado de Recepción del Almacén destino.	<ul style="list-style-type: none"> • Crear "Encuesta de Calidad de producto" para recibir retroalimentación del responsable de bodega en centro de atención sobre el estado del insumo recibido. Se agrega actividad.
Encargado de Recepción de Almacén (Destino)	3. Recibe electrónicamente y en forma física Transferencia de Productos y copia de Requerimiento autorizado. 4. Entrega a Estantero la copia de Transferencia para que revise contra los productos.	No
Estantero	5. Recibe la copia de la Transferencia y revisa contra los productos. 6. Si no coincide el producto con la transferencia; Escribe la inconsistencia en la copia de la Transferencia de Productos y lo devuelve al Encargado de Recepción del Almacén.	No
Encargado de Recepción del Almacén o Designado (Destino)	7. Devuelve productos y Transferencia de Productos razonada a Almacén de Origen.	No
Encargado de Despacho de Almacén (Origen)	8. Recibe el producto, la Transferencia razonada y supera las observaciones para iniciar nuevamente el procedimiento.	No


Estantero	9. Si coincide el producto con la transferencia; envía Transferencia de productos a Encargado de Recepción para firma y sello.	No
Encargado de Recepción de Almacén o Designado (Destino)	10. Recibe y revisa Transferencia de productos firma, sella y devuelve.	No
Estantero	11. Recibe documentación firmada, ubica el producto e informa a Encargado de Recepción.	No
Encargado de Recepción de Almacén o Designado (Destino)	12. Entrega a Digitador el original de la Transferencia de Productos para dar ingreso en sistema informático.	<ul style="list-style-type: none"> • Enviar completa la Encuesta de Calidad del Productor a Digitador. Se agrega actividad.
Digitador	13. Recibe original de Transferencia y realiza entrada de productos en el sistema. 14. Genera documento Ingreso de Productos y lo envía a Encargado de Recepción para verificación y firma.	No
Encargado de Recepción de Almacén o Designado (Destino)	15. Recibe original de Transferencia y documento Ingreso de Productos, verifica la información, firma y entrega a Jefe de Almacén para firma de autorización.	No
Jefe de Almacén	16. Recibe original de Transferencia y documento de Ingreso de Productos, verifica información, firma de autorizado y devuelve a Encargado de Recepción de Almacén.	No
Encargado de Recepción de Almacén o Designado (Destino)	17. Recibe documento de Ingreso autorizado, archiva copia de Ingreso de Transferencia y copia de Transferencia recibida. 18. Envía a Kardex original de Ingreso de Transferencia y copia de Transferencia recibida.	No
Kardex / Colaborador de Almacenes	19. Recibe original de Ingreso de Transferencia para ser cotejada contra copia de Transferencia recibida e informa de inmediato cualquier inconsistencia al Jefe de Sección.	No

Anexos Capitulares 25. Matriz de Análisis de Rediseño de Procedimiento. Recepción, revisión, análisis y desvanecimiento de faltantes y sobrantes contabilizados en Inventarios para Registros Contables de Bienes en Existencias.

 Proceso: Control de Inventario Dependencia: Departamento de Control de Inventario		
Unidades Responsables	Actividad	Modificación
Custodio Responsable de Bienes	1. Entrega a Control de Inventarios el Expediente de Desvanecimiento de Inventarios, debidamente foliado y rotulado con el centro logístico y tipo de almacén.	No
Colaborador Control de Inventarios	2. Recibe y revisa el expediente de desvanecimiento de faltantes y sobrantes según sea el caso. 3. Si la documentación del expediente al ser revisado no es conforme con las condiciones y requisitos señalados en la norma #8, será devuelto al Custodio de bienes para su corrección posterior. 4. Si el expediente del desvanecimiento al ser revisado es conforme con todos los requisitos descritos anteriormente, se da por RECIBIDO el expediente. 5. Revisa y analiza el expediente de desvanecimiento y programa fecha al custodio de bienes para ejecutar el desvanecimiento. 6. Realiza los desvanecimientos por cada uno de los códigos a desvanecer según los tipos de movimientos, si es faltante movimiento 993 y si son sobrantes con movimientos 995 (año actual) y 996 (años anteriores).	<ul style="list-style-type: none"> El Jefe de Inventario deberá llevar actualizado una bitácora de Nivel de Días de Inventario. Se agrega actividad después de actividad 6.
Custodio de Bienes	7. Realiza las operaciones de consumo con movimiento 201 que da lugar el desvanecimiento, dado que las existencias que se ingresan de nuevo al sistema posiblemente ya fueron consumidas, caso contrario no es aplicable.	No
Colaborador Control de Inventarios	8. Generan los informes de desvanecimientos por los faltantes y/o sobrantes desvanecidos, como también	

	<p>el reporte de consumos que dio lugar a los desvanecimientos.</p> <p>9. Firma y sella cada una de las hojas de los informes de desvanecimientos y de consumos emitidos para efectos de legalizar y documentar las operaciones realizadas.</p> <p>10. Emite Informe de nuevos saldos de diferencias con visto bueno de jefatura del área a Director o máxima autoridad local con copia a custodio de bienes, en el que detalla los números de documentos con sus respectivos montos desvanecidos o genera pantalla del SAFISSS que detalle el nuevo saldo, con el objeto de continuar el proceso a nivel local de quedar saldos pendientes.</p> <p>11. Envía a Sección de Contabilidad Institucional por medio de Secretaria del Departamento Control de Inventarios, copia de los documentos de materiales desvanecidos; mediante nota de remisión por cada centro logístico y almacén, en el que se detalla su número de volante contable por cada documento de material, a fin de generar un archivo único de lo enviado a dicha área, adicional anexa Bitácora de Nivel de Días de Inventario y facilitar así la labor de revisión de los entes fiscalizadores en una fecha posterior.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se anexa a los informes la Bitácora de Nivel de Días de Inventario. Se agrega nueva actividad después de actividad 9.
--	---	---


Anexos Capitulares 26. Matriz de Análisis de Rediseño de Procedimiento: Levantamiento de Inventarios Aleatorios de Bienes de Consumo en Existencia.

 Proceso: Control de Inventario Dependencia: Control de Inventario		
Unidades Responsables	Actividad	Modificación
Jefe Control de Inventarios	1. Elabora el programa de Inventarios aleatorios acorde al Plan de Trabajo Anual, designando colaboradores de Inventarios y fechas en que se harán las visitas a los diferentes almacenes de los centros logísticos del ISSS; facilitando el plan de visitas semanalmente al personal bajo su cargo.	No
Colaborador de Control de Inventarios	2. Prepara materiales de trabajo a utilizar (fichas de conteo, bolígrafos, plumones, calculadora de bolsillo, entre otros). 3. Genera del SAFISSS listado de stocks (MB52) de la bodega designada a la fecha del inventario, para extraer la muestra a inspeccionar. 4. Solicita a custodio de bienes la designación de uno o más recursos de la dependencia (dependerá del tipo de almacén y disponibilidad de recursos), para efectos de apoyar y validar el conteo de la muestra.	No
Equipo de Conteo (Colaborador de Control de Inventarios y Personal de la Dependencia)	5. Realiza el conteo físico de los bienes según la muestra seleccionada. 6. Complementa el llenado de la Ficha de Control para Inventario por cada producto; dejando huella de una memoria de cálculo en el reverso de la ficha si aplica. 7. Firma la Ficha de Control para Inventario por cada producto inventariado y obtiene la firma del compañero de conteo de la dependencia. 8. Coloca en un lugar visible del estante, recetario o tarima la Ficha de Control para Inventario donde se contó el producto, para el caso que se requiera de un segundo conteo. 9. Recolectan las fichas de conteo, una vez terminado el conteo físico de la muestra, verificando el correlativo de las mismas para asegurar la	<ul style="list-style-type: none"> Se ingresa conteo físico de bienes en existencia en sistema y se cruza de manera automática con el listado de existencias de SAFISSS y se envía directamente a Custodio Responsable de Bienes o Digitador. Se agrega actividad

	<p>recolección del cien por ciento de las fichas utilizadas.</p> <p>10. Anota en el listado de la muestra los datos resultantes del conteo por cada producto inventariado.</p>	
<p>Colaborador Control de Inventarios y custodio de bienes</p>	<p>11. Verifica y compara los saldos teóricos del sistema contra el conteo físico de la muestra para determinar las diferencias de inventarios si hubiere.</p> <p>12. Revisa, analiza, y desvanece diferencias de inventarios (si aplica) conjuntamente con el custodio de bienes, mediante un segundo recuento si fuere necesario o contra la evidencia de documentos mal registrados o no procesados a nivel de sistema; para efectos de establecer con un alto grado de exactitud los datos del inventario aleatorio.</p> <p>13. De no superarse las diferencias de faltantes y sobrantes encontrados durante la visita, el custodio de bienes contará con 30 días calendarios para desvanecerlas; de lo contrario, se le dará seguimiento a dichas diferencias en una segunda visita para confirmarlas o si ya fueron desvanecidas; de lo contrario, esta deberán ser contabilizadas con el inventario de cierre anual.</p> <p>14. Elabora informe de inventario Aleatorio y su respectiva hoja de conteo, al final de la visita, para comunicar de forma inmediata los resultados obtenidos del procedimiento efectuado tanto al custodio de bienes como a la máxima autoridad local.</p> <p>15. Indica en el Informe del inventario aleatorio, el porcentaje obtenido del Indicador de Exactitud de Inventario (E.I.); el cual se establece mediante la siguiente formula:</p> $E.I. = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Reglones (códigos) Exactos} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ de Reglones (códigos) Contados}}$ <p>16. Entrega informe de inventario aleatorio a Custodio responsable de los bienes y máxima autoridad local del Centro de Atención para su conocimiento y</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se deberá enviar a Jefe de Inventario dato actualizado de existencias de inventario físico para llevar actualizada bitácora de Nivel de Días de Inventario. Se agrega actividad 17. • Realizar actualización de cálculo de bitácora de Nivel de Días de Inventario según recuento de inventario físico.


	demás efectos; dejando evidencia en su copia de firma y sello de recibido por cada uno de ellos.	
--	--	--

Anexos Capitulares 27. Matriz de Análisis de Rediseño de Procedimiento. Estimación Anual de Necesidades de Bienes y Servicios.

 Proceso: Planificación y Monitoreo de Suministros Dependencia: Planificación y Monitoreo de Suministros		
Unidades Responsables	Actividad	Modificación
UPLAN	1. Realiza la creación de la necesidad inicial sugerida para medicamentos e insumos médicos.	No
Centro de Atención y Dependencias	2. Se inicia Planificación Inicial Automática y manual para reactivos, artículos generales, servicios médicos, servicios de laboratorios, servicios administrativos, equipo médico y mobiliario no médico.	No
UPLAN	3. Envía formato de memoria de cálculo para: medicamentos de excepción NILO, medicamentos antivirales, servicios médicos, servicios de laboratorio, reactivos y servicios administrativos.	No
Director del Centro de Atención y Jefes de Dependencias en Áreas Administrativas	4. Coordinación general del proceso de estimación de necesidades en el centro de atención. 5. Se designa al área que brindará acompañamiento para mejorar la exactitud del pronóstico de la demanda a la hora de realizar la estimación anual.	<ul style="list-style-type: none"> Se agrega nueva actividad después de Actividad #5, Designar personal para evidenciar si las demandas de medicamentos calculadas estadísticamente para los meses futuros son lo bastante cercanas a la demanda real cuando se ejecute la planificación.
Jefes Administradores, Especialistas, Encargados de Programas de Comités de las	6. Cálculo de las necesidades. 7. Cada encargado deberá justificar el cálculo de las necesidades con el resultado de los dos anteriores reportes formulados con las necesidades anexados al cálculo de las necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> Se agrega nueva actividad después de actividad #7, anexas al cálculo de las necesidades el historial de los dos últimos pedidos

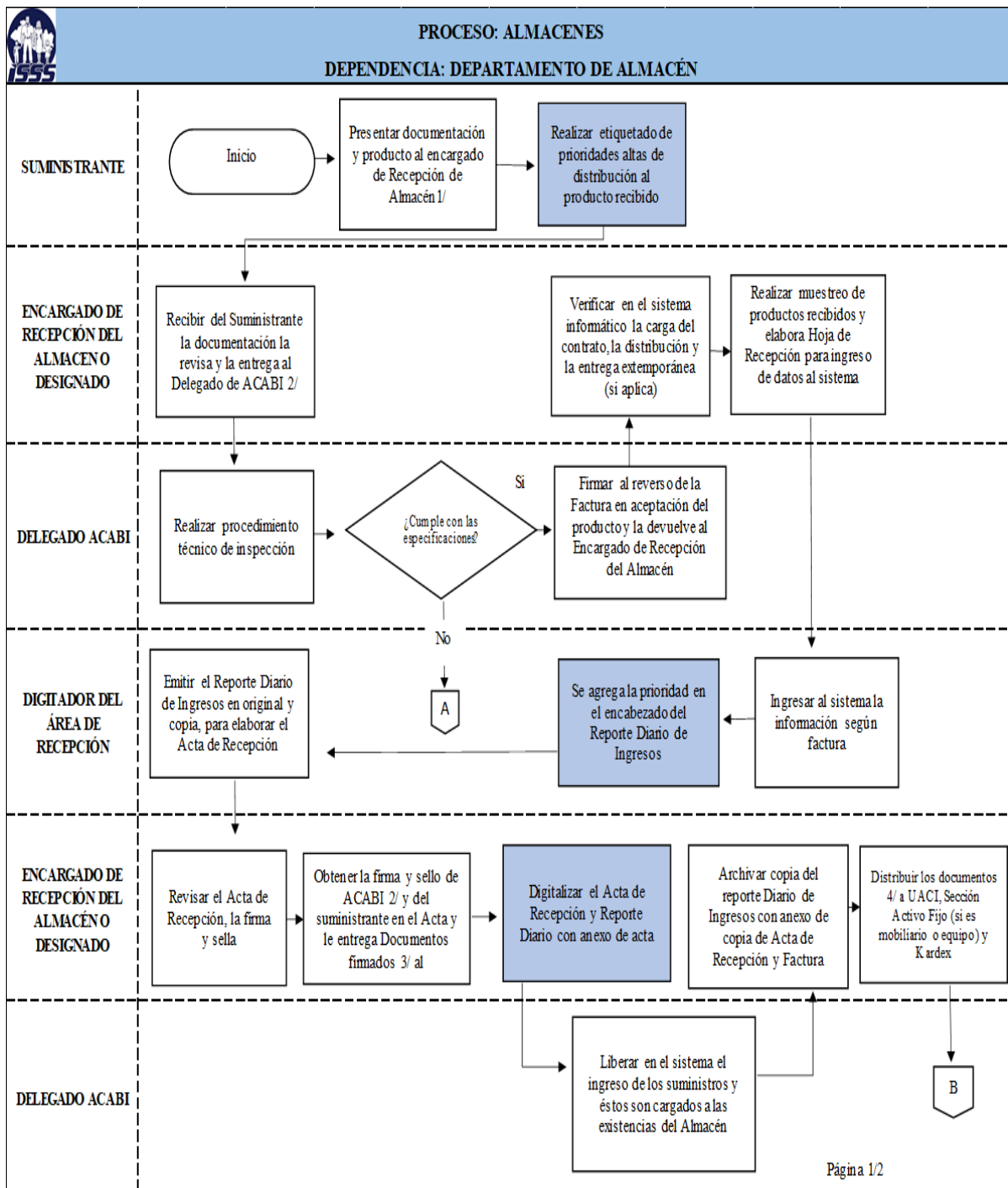
Unidades Solicitantes.		formulados en las últimas dos estimaciones anuales.
Director del Centro de Atención y Jefes de Dependencias en Áreas Administrativas	8. Consolidación y validación local de las necesidades del centro de atención y dependencias.	No
Administrador, Jefes de Farmacia, Jefes de Almacén, Jefes de Servicios de Apoyo y Dependencias Administrativas	9. Efectúa modificaciones o ajustes en SAFISSS de la necesidad anual sugerida por el sistema cuando sea requerido por UPLAN.	No
Director de Atención y Dependencias	10. Enviar la información relacionada a la estimación de necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> Se agrega nueva actividad después de la actividad #9, anexar a la estimación consolidada de necesidades al Informe de historial de los dos últimos pedidos.

Anexos Capitulares 28. Rediseño de procedimiento. Recepción de Productos del Suministrante

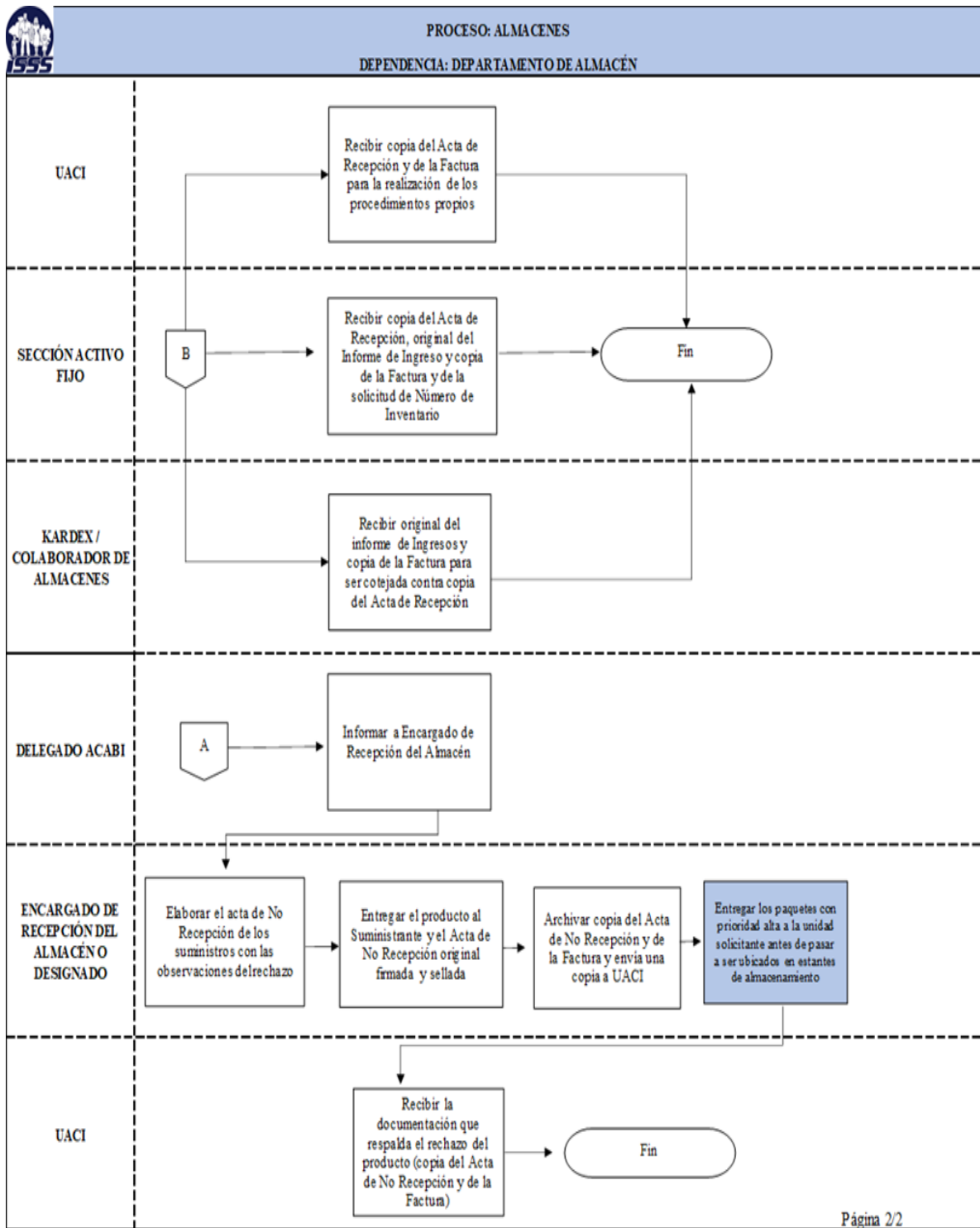
 Proceso: Almacenes Dependencia: Departamento de Almacenes	
Unidades Responsables	Actividad
Suministrante	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentar la documentación y producto al Encargado de Recepción del Almacén (copia del Contrato, Factura duplicado Cliente, 7 copias de la Factura y cuando aplique Certificado de Análisis de Medicamentos). 2. Realizar etiquetado de prioridades de distribución al producto recibido, si es prioridad alta se prepara para entrega antes de ser almacenada.
Encargado de Recepción del Almacén o Designado	<ol style="list-style-type: none"> 3. Recibir del Suministrante la documentación, la revisa verificando el cumplimiento de las especificaciones contractuales, si las cumple se le entrega Copia de Acta y Copia de Factura al Delegado de ACABI; cuando éste intervenga en la inspección, caso contrario todas esas actividades las realizará el Encargado de Recepción del Almacén de Artículos Generales: Zona Central, Oriente y Occidente.
Delegado ACABI	<ol style="list-style-type: none"> 4. Realizar el procedimiento técnico de inspección correspondiente a esa dependencia. 5. Si el producto cumple con las especificaciones, firmar al reverso de la Factura en aceptación del producto y la devuelve al Encargado de Recepción del Almacén.
Encargado de Recepción del Almacén o Designado	<ol style="list-style-type: none"> 6. Verificar en el sistema informático la carga del contrato, la distribución y la entrega extemporánea (si aplica). 7. Realizar con el apoyo del Auxiliar de Estantería muestreo de conteo de los productos recibidos y elabora Hoja de Recepción detallando Memoria de Cálculo por la cantidad recepcionada para posterior ingreso de datos al sistema por el Digitador del área de Recepción.
Digitador del área de Recepción	<ol style="list-style-type: none"> 8. Ingresar al sistema la información según factura. 9. Se agrega la prioridad en el encabezado del reporte Diario de ingresos. 10. Emitir el Reporte Diario de Ingresos en original y copia, para elaborar el Acta de Recepción (si no hay digitador el Acta la elabora el encargado de recepción del almacén)
Encargado de Recepción del almacén o Designado	<ol style="list-style-type: none"> 11. Revisar el Acta de Recepción, la firma y sella. 12. Obtener la firma y sello de ACABI (cuando éste intervenga en la inspección, caso contrario las actividades que corresponden a personal de ACABI las realizará el Encargado de Recepción del Almacén de Artículos Generales: Zona Central, Oriente y Occidente) y del Suministrante en el

	<p>Acta, entregándole el original del Acta y el duplicado de la Factura- Cliente, firmada por el Jefe de Almacén e informa a ACABI.</p> <p>13. Digitalizar el Acta de Recepción y Reporte Diario de ingresos con anexo de acta.</p>
Delegado ACABI	14. Liberar en el sistema el ingreso de los suministros y éstos son cargados a las existencias del Almacén, (en el caso de Artículos Generales, esta actividad la realiza el Encargado de Recepción).
Encargado de Recepción del Almacén o Designado	<p>15. Archivar copia del Reporte Diario de Ingresos con anexo de copia de Acta de Recepción y Factura.</p> <p>16. Distribuir los documentos a UACI, Sección Activo Fijo (si es mobiliario o equipo) y Kardex.</p>
UACI	17. Recibir documentación que respalda el ingreso del producto (copia del Acta de Recepción y de la Factura), para la realización de los procedimientos
Sección Activo Fijo	18. Recibir documentación que respalda el ingreso del mobiliario o equipo recibido (copia del Acta de Recepción, original del Informe de Ingreso y copia de la Factura y de la Solicitud de Número de Inventario); para la realización de los procedimientos propios.
Kardex / Colaborador de Almacenes	19. Recibir original del informe de Ingresos y copia de la Factura para ser cotejada contra copia del Acta de Recepción e informa de inmediato cualquier inconsistencia al Jefe de Sección.
Delegado ACABI	20. Si el producto no cumple con las especificaciones; informar a Encargado de Recepción del Almacén.
Encargado de Recepción del Almacén o Designado	<p>21. Elaborar el Acta de No Recepción de los suministros con las observaciones del rechazo.</p> <p>22. Entregar el producto al Suministrante y el Acta de No Recepción original firmada y sellada.</p> <p>23. Archivar copia del Acta de No Recepción y de la Factura y envía una copia a UACI.</p> <p>24. Entregar los paquetes con prioridad "alta" a la unidad solicitante antes de pasar a ser ubicado en estantes de almacenamiento.</p>
UACI	25. Recibir la documentación que respalda el rechazo del producto (copia del Acta de No Recepción y de la Factura), para la realización de los procedimientos propios.


Anexos Capitulares 29. Rediseño de flujograma, Recepción de Productos del Suministrante 1/2.



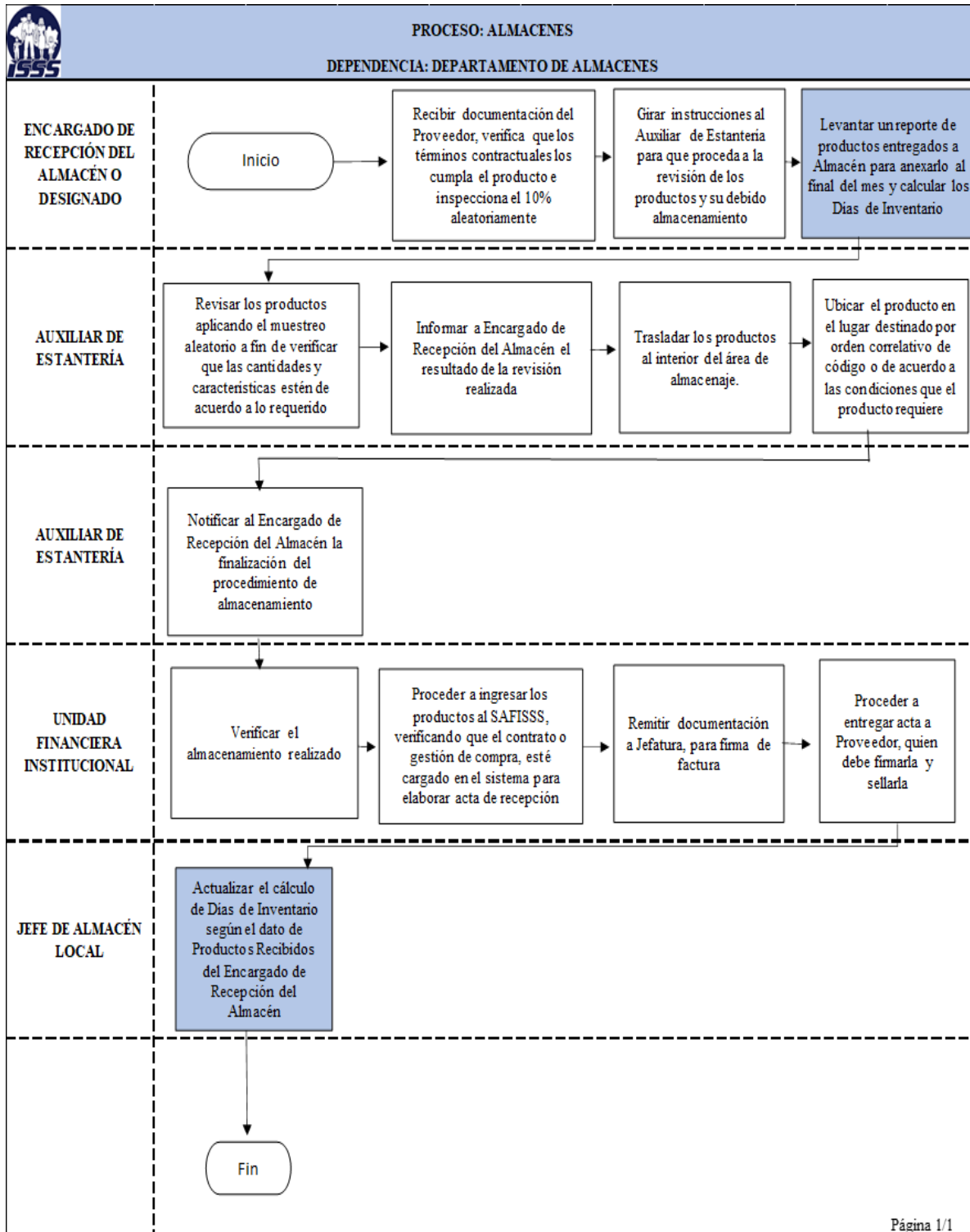
Anexos Capitulares 30. Rediseño de flujograma. Recepción de Productos del Suministrante 2/2




Anexos Capitulares 31. Rediseño de procedimiento. Almacenamiento de los Productos Recibidos del Suministrante.

 Proceso: Almacenes Dependencia: Departamento de Almacenes	
Unidades Responsables	Actividad
Encargado de Recepción del Almacén o Designado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir documentación del Proveedor (Contrato, Orden de Compra, Factura Copia Cliente), verifica que los términos contractuales los cumpla el producto que está recibiendo e inspecciona el 10% aleatoriamente. 2. Girar instrucciones al Auxiliar de Estantería para que proceda a la revisión de los productos recibidos del suministrante y su debido almacenamiento en las áreas establecidas para dicho fin. 3. Levantar un reporte de productos entregados a Almacén para anexarlo al inventario final del mes y calcular los días de inventario.
Auxiliar de estantería	<ol style="list-style-type: none"> 4. Revisar los productos que se le han recibido al Suministrante, de acuerdo a la norma establecida aplicando el muestreo aleatorio a fin de verificar que las cantidades y características estén de acuerdo a lo requerido. 5. Informar a Encargado de Recepción del Almacén el resultado de la revisión realizada y traslada los productos al interior del área de almacenaje. 6. Ubicar el producto en el lugar destinado para ello por orden correlativo de código o de acuerdo a las condiciones que el producto requiere para su almacenaje. 7. Notificar al Encargado de Recepción del Almacén la finalización del procedimiento de almacenamiento.
Encargado de Recepción del Almacén o Designado	<ol style="list-style-type: none"> 8. Verificar el almacenamiento realizado y procede a ingresar los productos al SAFISSS, verificando que el contrato o gestión de compra, esté cargado en el sistema para elaborar acta de recepción. 9. Remitir documentación a Jefatura, para firma de factura y procede a entregar acta a Proveedor, quien debe firmarla y sellarla.
Jefe de Almacén Local	<ol style="list-style-type: none"> 10. Actualizar el cálculo de Nivel de Días de Inventario según el dato de Productos Recibidos del Encargado de Recepción del Almacén.

Anexos Capitulares 32. . Rediseño de flujograma. Almacenamiento de los Productos Recibidos del Suministrante. 1/1

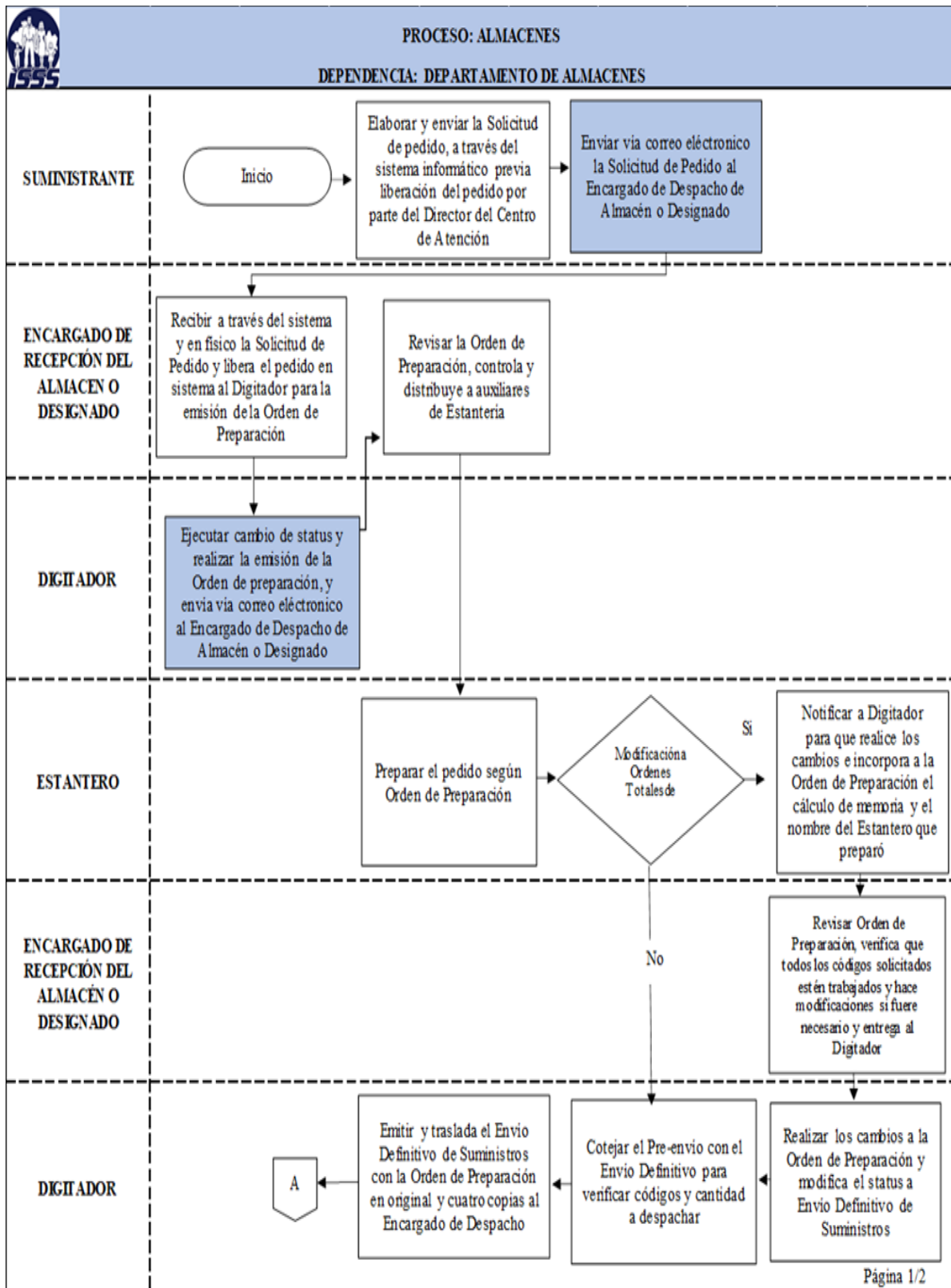


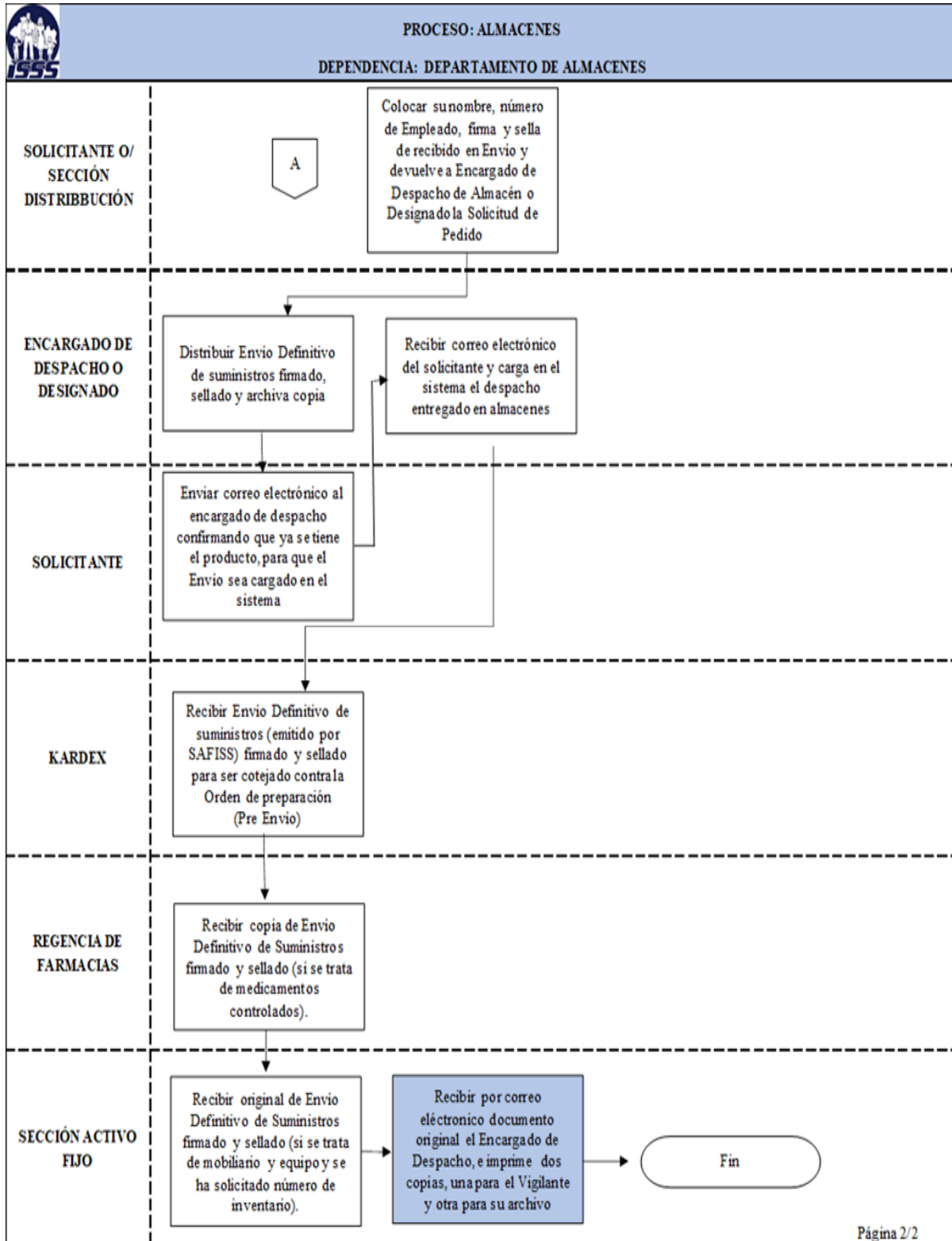
Anexos Capitulares 33. Rediseño de procedimiento. Preparación y Despacho de Productos en Almacén.

 Proceso: Almacenes Dependencia: Departamento de Almacenes	
Unidades Responsables	Actividad
Solicitante	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar y enviar la Solicitud de pedido, a través del sistema informático previa liberación del pedido por parte del Director del Centro de Atención. 2. Enviar vía correo electrónico la Solicitud de Pedido al Encargado de Despacho de Almacén o Designado.
Encargado de Despacho de Almacén o Designado	<ol style="list-style-type: none"> 3. Recibir a través del sistema y en físico la Solicitud de Pedido y libera el pedido en sistema al Digitador para la emisión de la Orden de Preparación.
Digitador	<ol style="list-style-type: none"> 4. Ejecutar cambio de status y realiza la emisión de la Orden de preparación, y la envía vía correo electrónico al Encargado de Despacho de Almacén o Designado.
Encargado de Despacho de Almacén o Designado	<ol style="list-style-type: none"> 5. Revisar la Orden de Preparación, controla y distribuye a auxiliares de Estantería.
Estantero	<ol style="list-style-type: none"> 6. Preparar el pedido según Orden de Preparación. 7. Si no existen modificaciones a Órdenes totales de Preparación confirmar el pedido para que sea entregado. (continua numeral 12). 8. Si existen modificaciones a Órdenes totales de Preparación; notificar a Digitador para que realice los cambios e incorpora a la Orden de Preparación el cálculo de memoria de los insumos preparados y el nombre del Estantero que preparó y entrega a Encargado de Despacho.
Encargado de Despacho	<ol style="list-style-type: none"> 9. Revisar Orden de Preparación, verifica que todos los códigos solicitados estén trabajados por el Estantero, hace modificaciones si fuere necesario y entrega al Digitador.
Digitador	<ol style="list-style-type: none"> 10. Realizar los cambios a la Orden de Preparación y modifica el status a Envío Definitivo de Suministros. 11. Cotejar el Pre-envío con el Envío Definitivo para verificar códigos y cantidad a despachar. 12. Emitir y trasladar el Envío Definitivo de Suministros con la Orden de Preparación en original y cuatro copias al Encargado de Despacho.
Encargado de Despacho o Designado	<ol style="list-style-type: none"> 13. Recibir, revisar, firmar y sellar la documentación y solicitar la firma del Jefe del Almacén en la documentación de despacho.


	14. Entregar los suministros a solicitante (localmente o en el Almacén respectivo) o Sección Distribución, según calendario de Despacho y copias de Envío definitivo de Suministros firmado y sellado.
Solicitante o/ Sección Distribución	15. Colocar su nombre, número de Empleado, firmar y sellar de recibido en Envío Definitivo de Suministros y devuelve a Encargado de Despacho de Almacén o Designado la Solicitud de Pedido original y una copia.
Encargado de Despacho o Designado	16. Distribuir Envío Definitivo de suministros firmado, sellado, archiva copia y se realiza cambio en la copia a formato digital, y se trasfiere al encargado de despacho.
Solicitante	17. Enviar correo electrónico al encargado de despacho confirmando que ya se tiene el producto en la dependencia, para que el Envío Definitivo de suministros sea cargado en el sistema.
Encargado de Despacho o Designado	18. Recibir correo electrónico del solicitante y carga en el sistema el despacho entregado en almacenes.
Kardex	19. Recibir Envío Definitivo de suministros (emitido por SAFISS) firmado y sellado para ser cotejado contra la Orden de preparación (Pre Envío); e informa de inmediato cualquier inconsistencia al Jefe de Sección.
Regencia de Farmacias	20. Recibir copia de Envío Definitivo de Suministros firmado y sellado vía correo electrónico (si se trata de medicamentos controlados).
Sección Activo Fijo	21. Recibir original de Envío Definitivo de Suministros firmado y sellado (si se trata de mobiliario y equipo y se ha solicitado número de inventario). 22. Recibir por correo electrónico documento original el Encargado de Despacho e imprime dos copias, una para el vigilante y otra para su archivo.

Anexos Capitulares 34. Rediseño de Flujoograma. Preparación y Despacho de Productos en Almacenes. 1/2



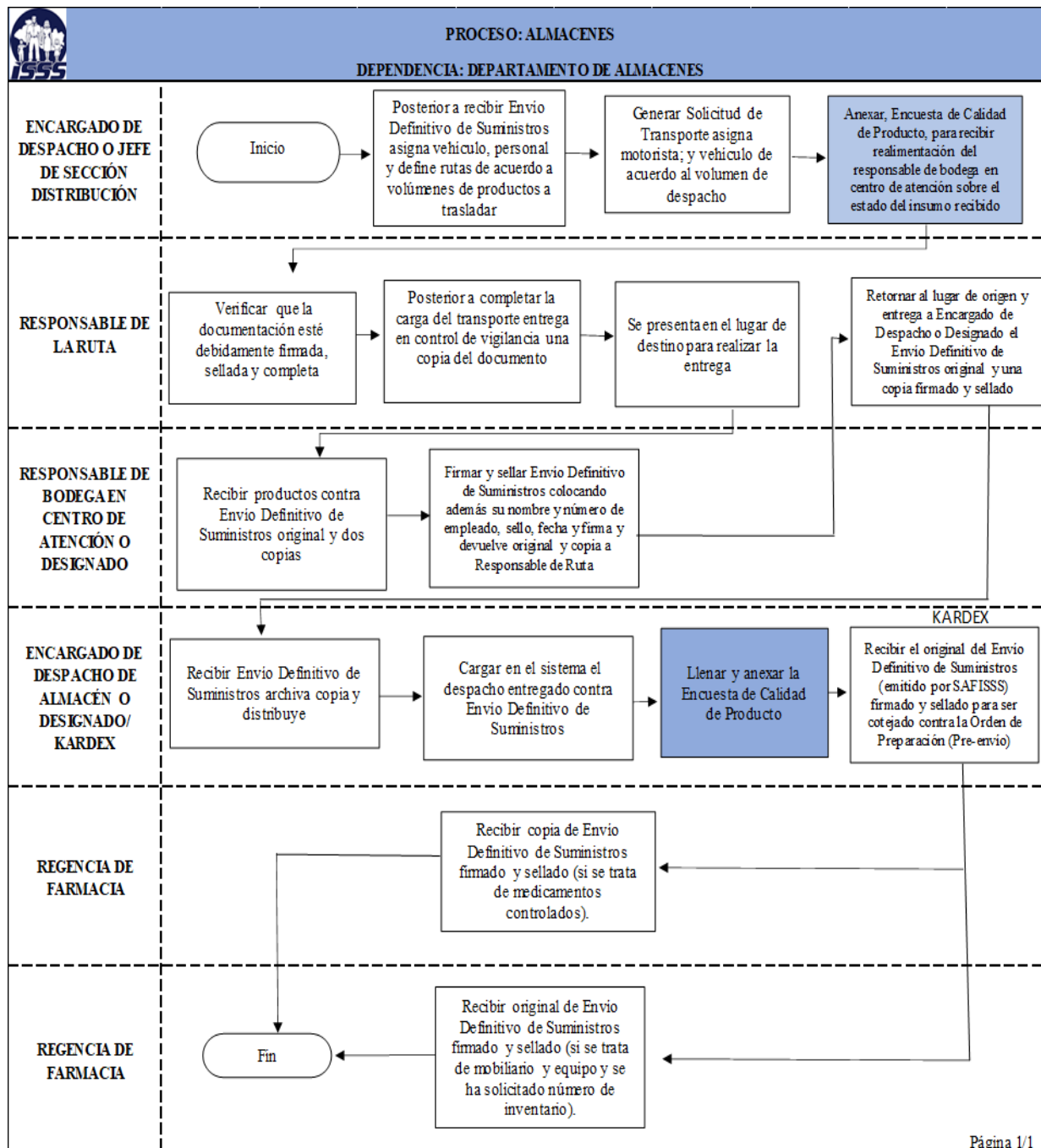


Anexos Capitulares 36. Rediseño de procedimiento. Distribución de Productos a Solicitantes.


 Proceso: Almacenes Dependencia: Departamento de almacenes	
Unidades Responsables	Actividad
Encargado de Despacho o Jefe Sección Distribución	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posterior a recibir Envío Definitivo de Suministros asigna vehículo, personal y define rutas de acuerdo a volúmenes de productos a trasladar. 2. Generar Solicitud de Transporte asigna motorista; y vehículo de acuerdo al volumen de despacho. 3. Anexar, "Encuesta de Calidad de producto" para recibir retroalimentación del responsable de bodega en centro de atención sobre el estado del insumo recibido.
Responsable de la Ruta	<ol style="list-style-type: none"> 4. Verificar que la documentación esté debidamente firmada, sellada y completa. 5. Posterior a completar la carga del transporte entrega en control de vigilancia una copia del documento Despacho de Productos de Almacén firmada en original por el Encargado de Despacho o Designado. 6. Se presenta en el lugar de destino para realizar la entrega.
Responsable de Bodega en Centro de Atención o Designado	<ol style="list-style-type: none"> 7. Recibir productos contra Envío Definitivo de Suministros original y dos copias. 8. Firmar y sellar Envío Definitivo de Suministros colocando además su nombre y número de empleado, sello, fecha y firma y devuelve original y copia a Responsable de Ruta.
Responsable de la Ruta	<ol style="list-style-type: none"> 9. Retornar al lugar de origen y entregar a Encargado de Despacho o Designado el Envío Definitivo de Suministros original y una copia firmado y sellado.
Encargado de Despacho de Almacén o Designado	<ol style="list-style-type: none"> 10. Recibir Envío Definitivo de Suministros archiva copia y distribuye. 11. Cargar en el sistema el despacho entregado contra Envío Definitivo de Suministros. 12. Llenar y anexar completa la "Encuesta de Calidad de Producto".
Kardex	<ol style="list-style-type: none"> 13. Recibir el original del Envío Definitivo de Suministros (emitido por SAFISSS) firmado y sellado para ser cotejado contra la Orden de Preparación (Pre-envío) e informa de inmediato cualquier inconsistencia al Jefe de Sección.
Regencia de Farmacias	<ol style="list-style-type: none"> 14. Recibir copia de Envío Definitivo de Suministros firmado y sellado (si se trata de medicamentos controlados).

Sección Activo Fijo	15. Recibe original de Envío Definitivo de Suministros firmado y sellado (si se trata de mobiliario y equipo y se ha solicitado número de inventario).
----------------------------	--

Anexos Capitulares 37. Rediseño de flujograma. Distribución de Productos a Solicitantes 1/1.

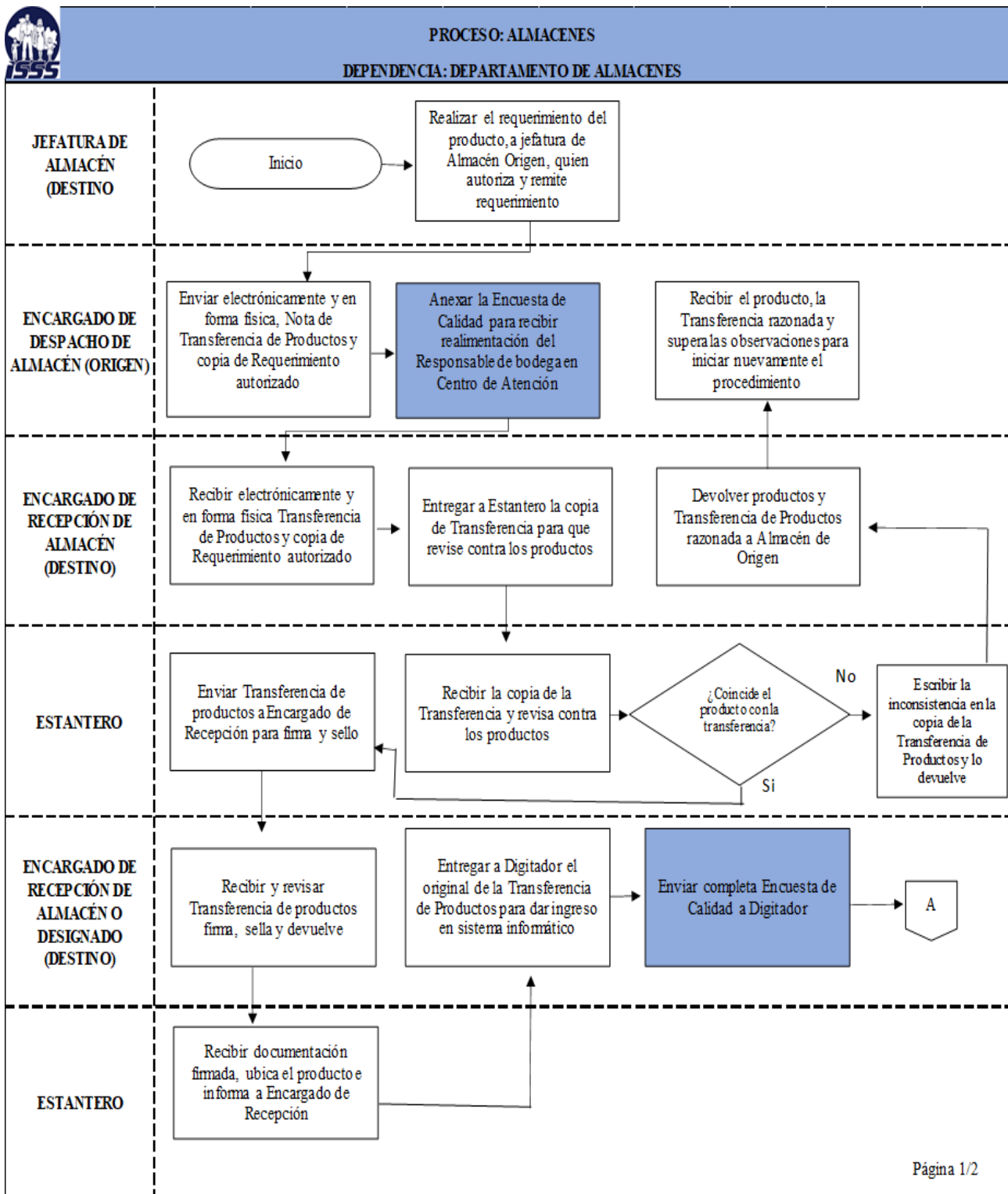


Anexos Capitulares 38. Rediseño de procedimiento. Recepción de Productos por Transferencias de otros Almacenes.

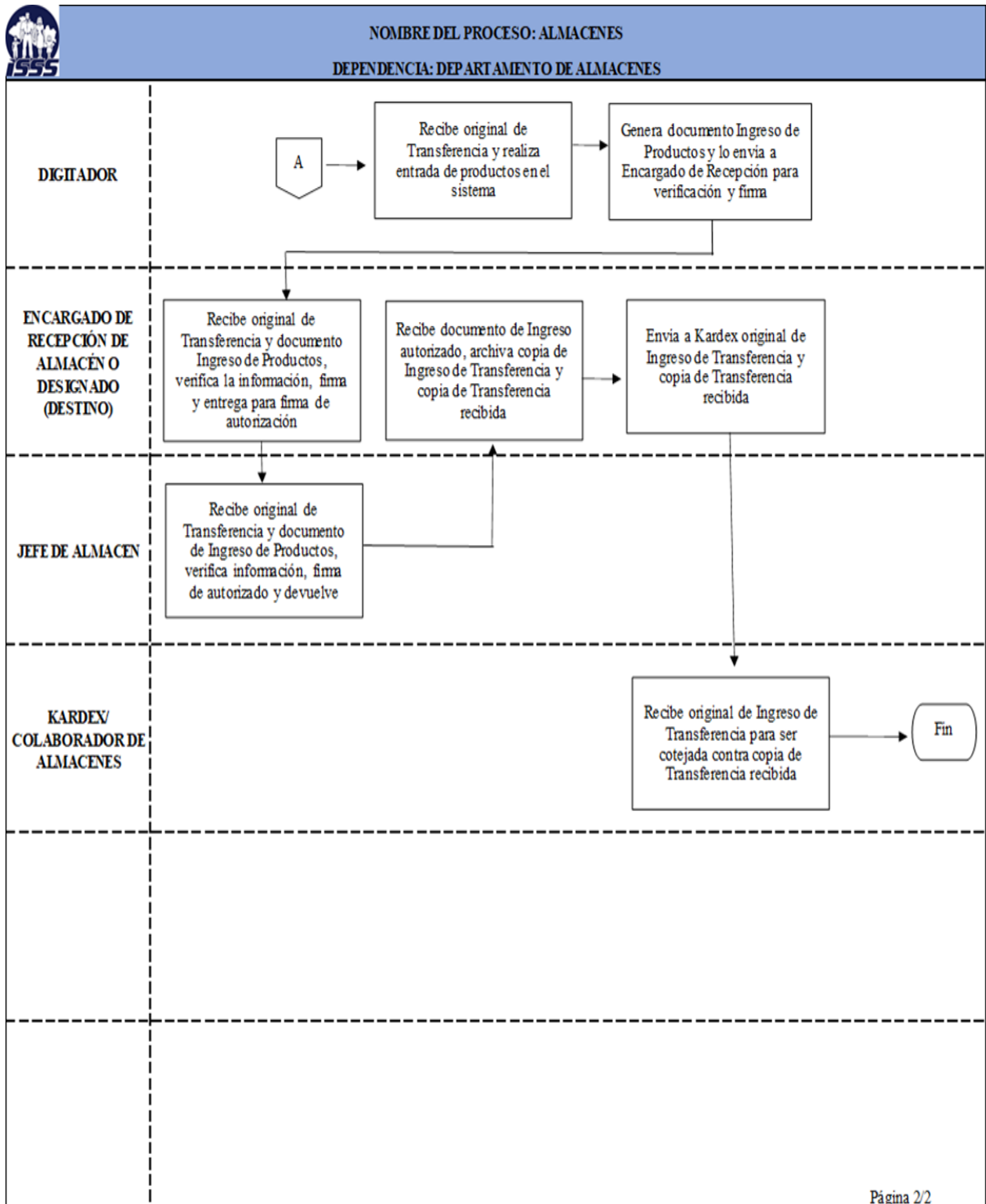
 Proceso: Almacenes Dependencia: Departamento de Almacenes	
Unidades Responsables	Actividad
Jefatura de Almacén (Destino)	1. Realizar el requerimiento del producto desabastecido, a jefatura de Almacén Origen, quien autoriza y remite requerimiento a Encargado de Despacho.
Encargado de Despacho de Almacén (Origen)	2. Enviar electrónicamente y en forma física, Nota de Transferencia de Productos y copia de Requerimiento autorizado a Encargado de Recepción del Almacén destino. 3. Anexar "Encuesta de Calidad de producto" para recibir retroalimentación del responsable de bodega en centro de atención (Destino) sobre el estado del insumo recibido.
Encargado de Recepción de Almacén (Destino)	4. Recibir electrónicamente y en forma física Transferencia de Productos y copia de Requerimiento autorizado. 5. Entregar a Estantero la copia de Transferencia para que revise contra los productos.
Estantero	6. Recibir la copia de la Transferencia y revisa contra los productos. 7. Si no coincide el producto con la transferencia; Escribir la inconsistencia en la copia de la Transferencia de Productos y lo devuelve al Encargado de Recepción del Almacén.
Encargado de Recepción del Almacén o Designado (Destino)	8. Devolver productos y Transferencia de Productos razonada a Almacén de Origen.
Encargado de Despacho de Almacén (Origen)	9. Recibir el producto, la Transferencia razonada y supera las observaciones para iniciar nuevamente el procedimiento.
Estantero	10. Si coincide el producto con la transferencia; enviar Transferencia de productos a Encargado de Recepción para firma y sello.
Encargado de Recepción de Almacén o Designado (Destino)	11. Recibir y revisar Transferencia de productos firma, sella y devuelve.
Estantero	12. Recibir documentación firmada, ubica el producto e informa a Encargado de Recepción.
Encargado de Recepción de Almacén o Designado (Destino)	13. Entregar a Digitador el original de la Transferencia de Productos para dar ingreso en sistema informático. 14. Enviar completa la "Encuesta de Calidad de producto" a Digitador.

Digitador	<p>15. Recibir original de Transferencia y realiza entrada de productos en el sistema.</p> <p>16. Generar documento Ingreso de Productos y lo envía a Encargado de Recepción para verificación y firma.</p>
Encargado de Recepción de Almacén o Designado (Destino)	<p>17. Recibir original de Transferencia y documento Ingreso de Productos, verificar la información, firmar y entregar a Jefe de Almacén para firma de autorización.</p>
Jefe de Almacén	<p>18. Recibir original de Transferencia y documento de Ingreso de Productos, verifica información, firma de autorizado y devuelve a Encargado de Recepción de Almacén.</p>
Encargado de Recepción de Almacén o Designado (Destino)	<p>19. Recibir documento de Ingreso autorizado, archiva copia de Ingreso de Transferencia y copia de Transferencia recibida.</p> <p>20. Enviar a Kardex original de Ingreso de Transferencia y copia de Transferencia recibida.</p>
Kardex / Colaborador de Almacenes	<p>21. Recibir original de Ingreso de Transferencia para ser cotejada contra copia de Transferencia recibida e informa de inmediato cualquier inconsistencia al Jefe de Sección.</p>


Anexos Capitulares 39. Rediseño de flujograma. Recepción de Productos por Transferencias de otros Almacenes 1/2



Anexos Capitulares 40. Rediseño de flujograma. Recepción de Productos por Transferencias de otros Almacenes 2/2

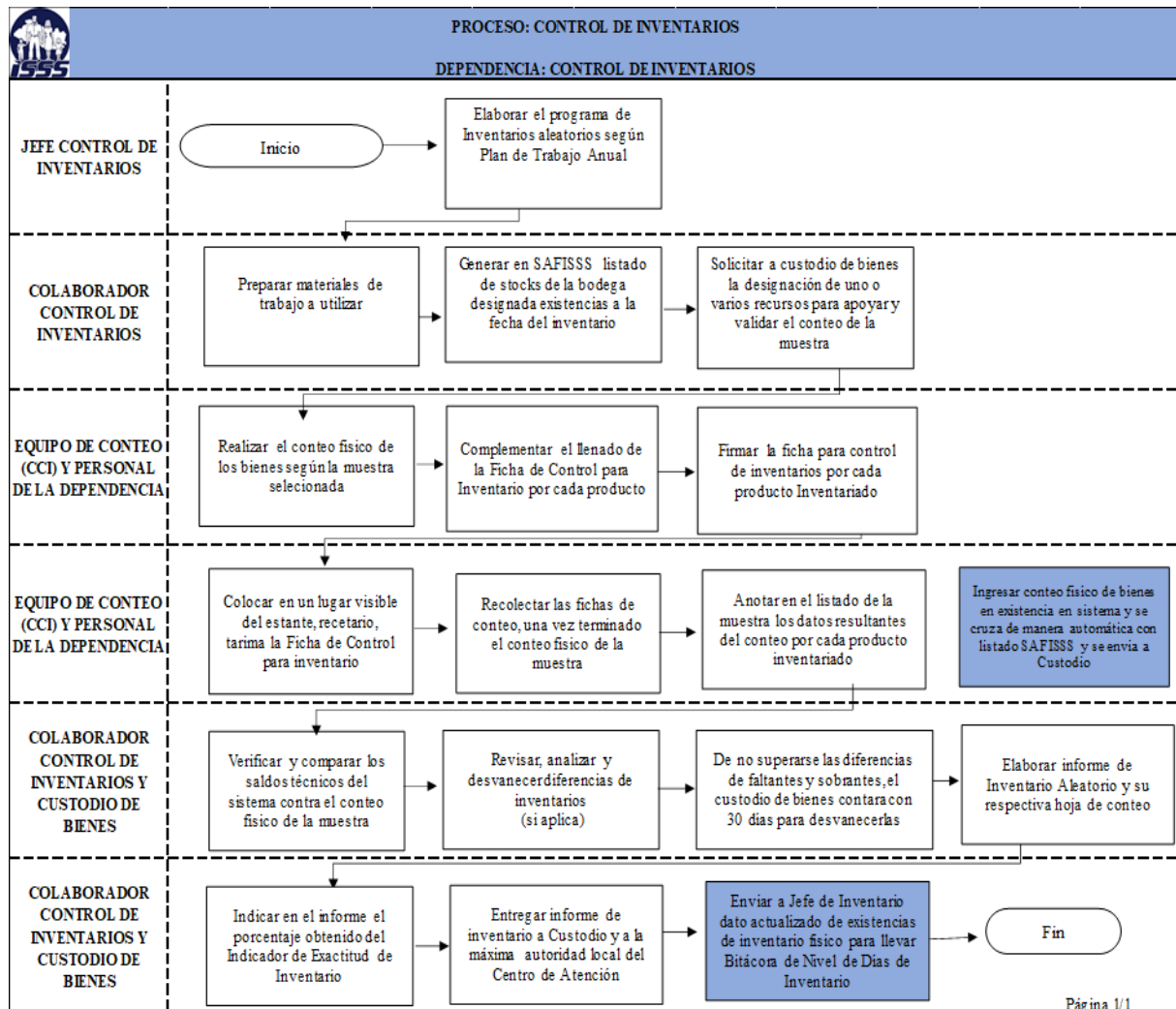


Anexos Capitulares 41. Rediseño de procedimiento. Recepción, revisión, análisis y desvanecimiento de faltantes y sobrantes contabilizados en Inventarios para Registros Contables de Bienes en Existencias.


 Proceso: Control de Inventarios Dependencia: Departamento Control de Inventarios	
Unidades Responsables	Actividad
Custodio Responsable de Bienes	1. Entregar a Control de Inventarios el Expediente de Desvanecimiento de Inventarios, debidamente foliado y rotulado con el centro logístico y tipo de almacén.
Colaborador Control de Inventarios	2. Recibir y revisar el expediente de desvanecimiento de faltantes y sobrantes según sea el caso. 3. Si la documentación del expediente al ser revisado no es conforme con las condiciones y requisitos señalados en la norma #8, será devuelto al Custodio de bienes para su corrección posterior. 4. Si el expediente del desvanecimiento al ser revisado es conforme con todos los requisitos descritos anteriormente, se da por RECIBIDO el expediente. 5. Revisar y analizar el expediente de desvanecimiento y programa fecha al custodio de bienes para ejecutar el desvanecimiento. 6. Realizar los desvanecimientos por cada uno de los códigos a desvanecer según los tipos de movimientos, si es faltante movimiento 993 y si son sobrantes con movimientos 995 (año actual) y 996 (años anteriores). 7. Realizar actualización de cálculo de bitácora de Nivel de Días de Inventario según números de faltantes y sobrantes.
Custodio de Bienes	8. Realizar las operaciones de consumo con movimiento 201 que da lugar el desvanecimiento, dado que las existencias que se ingresan de nuevo al sistema posiblemente ya fueron consumidas, caso contrario no es aplicable.
Colaborador Control de Inventarios	9. Generar los informes de desvanecimientos por los faltantes y/o sobrantes desvanecidos, como también el reporte de consumos que dio lugar a los desvanecimientos. 10. Firmar y sellar cada una de las hojas de los informes de desvanecimientos y de consumos emitidos para efectos de legalizar y documentar las operaciones realizadas. 11. Anexar a los informes la Bitácora de Nivel de Días de Inventario. 12. Emitir Informe de nuevos saldos de diferencias con visto bueno de jefatura del área a Director o máxima autoridad local con copia a custodio de bienes, en el que detalla los números de documentos con sus respectivos montos

	<p>desvanecidos o genera pantalla del SAFISSS que detalle el nuevo saldo, con el objeto de continuar el proceso a nivel local de quedar saldos pendientes.</p> <p>13. Enviar a Sección de Contabilidad Institucional por medio de Secretaria del Departamento Control de Inventarios, copia de los documentos de materiales desvanecidos; mediante nota de remisión por cada centro logístico y almacén, en el que se detalla su número de volante contable por cada documento de material, a fin de generar un archivo único de lo enviado a dicha área y facilitar así la labor de revisión de los entes fiscalizadores en una fecha posterior.</p>
--	---

Anexos Capitulares 42. Rediseño flujograma. Recepción, revisión, análisis y desvanecimiento de faltantes y sobrantes contabilizados en Inventarios para Registros Contables de Bienes en Existencias.

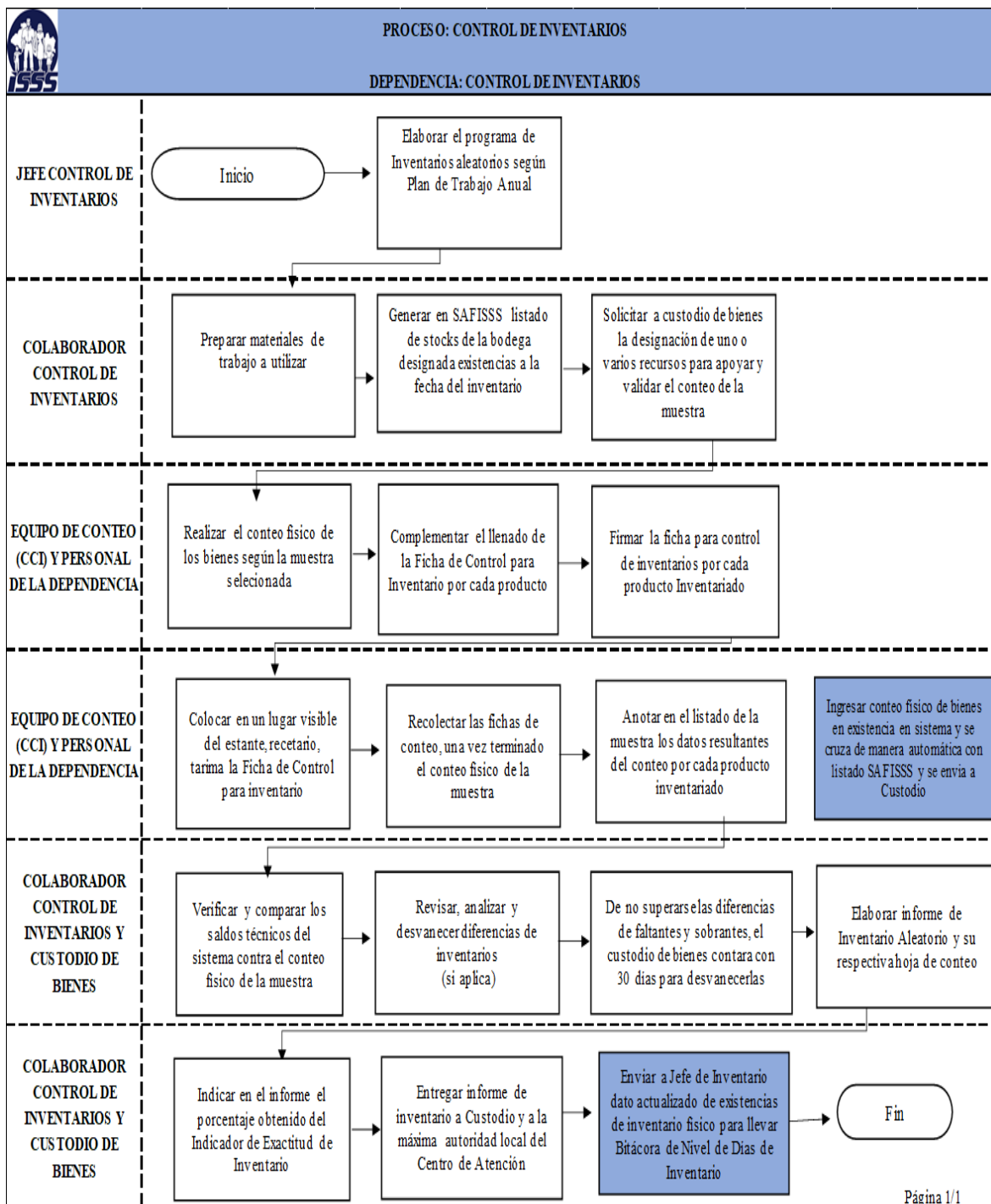


Anexos Capitulares 43. Rediseño de procedimiento: Levantamiento de Inventarios Aleatorios de Bienes de Consumo en Existencia.


 Proceso: Control de Inventarios Dependencia: Control de Inventarios	
Unidades Responsables	Actividad
Jefe Control de Inventarios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar el programa de Inventarios aleatorios acorde al Plan de Trabajo Anual, designando colaboradores de Inventarios y fechas en que se harán las visitas a los diferentes almacenes de los centros logísticos del ISSS; facilitando el plan de visitas semanalmente al personal bajo su cargo.
Colaborador de Control de Inventarios	<ol style="list-style-type: none"> 2. Preparar materiales de trabajo a utilizar (fichas de conteo, bolígrafos, plumones, calculadora de bolsillo, entre otros). 3. Generar del SAFISSS listado de stocks (MB52 numero de documento interno) de la bodega designada a la fecha del inventario, para extraer la muestra a inspeccionar. 4. Solicitar a custodio de bienes la designación de uno o más recursos de la dependencia (dependerá del tipo de almacén y disponibilidad de recursos), para efectos de apoyar y validar el conteo de la muestra.
Equipo de Conteo (Colaborador de Control de Inventarios y Personal de la Dependencia)	<ol style="list-style-type: none"> 5. Realizar el conteo físico de los bienes según la muestra seleccionada. 6. Complementar el llenado de la Ficha de Control para Inventario por cada producto; dejando huella de una memoria de cálculo en el reverso de la ficha si aplica. 7. Firmar la Ficha de Control para Inventario por cada producto inventariado y obtiene la firma del compañero de conteo de la dependencia. 8. Colocar en un lugar visible del estante, recetario o tarima la Ficha de Control para Inventario donde se contó el producto, para el caso que se requiera de un segundo conteo. 9. Recolectar las fichas de conteo, una vez terminado el conteo físico de la muestra, verificando el correlativo de las mismas para asegurar la recolección del cien por ciento de las fichas utilizadas. 10. Anotar en el listado de la muestra los datos resultantes del conteo por cada producto inventariado. 11. Ingresar conteo físico de bienes en existencia en sistema y se cruza de manera automática con el listado de existencias de SAFISSS y se envía directamente a Custodio Responsable de Bienes o Digitador.
	<ol style="list-style-type: none"> 12. Verificar y comparar los saldos teóricos del sistema contra el conteo físico de la muestra para determinar las diferencias de inventarios si hubiere.

<p style="text-align: center;">Colaborador Control de Inventarios y Custodio de bienes</p>	<p>13. Revisar, analizar, y desvanecer diferencias de inventarios (si aplica) conjuntamente con el custodio de bienes, mediante un segundo recuento si fuere necesario o contra la evidencia de documentos mal registrados o no procesados a nivel de sistema; para efectos de establecer con un alto grado de exactitud los datos del inventario aleatorio.</p> <p>14. De no superarse las diferencias de faltantes y sobrantes encontrados durante la visita, el custodio de bienes contará con 30 días calendarios para desvanecerlas; de lo contrario, se le dará seguimiento a dichas diferencias en una segunda visita para confirmarlas o si ya fueron desvanecidas; de lo contrario, esta deberán ser contabilizadas con el inventario de cierre anual.</p> <p>15. Elaborar informe de inventario Aleatorio y su respectiva hoja de conteo, al final de la visita, para comunicar de forma inmediata los resultados obtenidos del procedimiento efectuado tanto al custodio de bienes como a la máxima autoridad local.</p> <p>16. Indicar en el Informe del inventario aleatorio, el porcentaje obtenido del Indicador de Exactitud de Inventario (E.I.); el cual se establece mediante la siguiente formula:</p> $E.I. = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Reglones (códigos) Exactos}}{\text{N}^\circ \text{ de Reglones (códigos) Contados}} \times 100$ <p>17. Entregar informe de inventario aleatorio a Custodio responsable de los bienes y máxima autoridad local del Centro de Atención para su conocimiento y demás efectos; dejando evidencia en su copia de firma y sello de recibido por cada uno de ellos.</p> <p>18. Enviar a Jefe de Inventario dato actualizado de existencias de inventario físico para llevar actualizada bitácora de Nivel de Días de Inventario.</p>
---	--

Anexos Capitulares 44. Rediseño de flujograma. Levantamiento de Inventarios Aleatorios de Bienes de Consumo en Existencia.



Anexos Capitulares 45. Rediseño de procedimiento. Estimación Anual de Bienes y Servicios.

 Proceso: Planificación y Monitoreo de Suministros Dependencia: Planificación y Monitoreo de Suministros	
Unidades Responsables	Actividad
UPLAN	1. Realizar la creación de la necesidad inicial sugerida para medicamentos e insumos médicos, odontológicos y generales.
Centro de Atención Y Dependencias	2. Iniciar Planificación automática y manual para reactivos, artículos generales, servicios médicos, servicios administrativos, equipo médico y mobiliario no médico.
UPLAN	3. Enviar formato de memoria de cálculo para medicamentos de excepción NILO, medicamentos antirretrovirales, servicios médicos, servicios de laboratorio, reactivos y servicios administrativos.
Director del Centro de Atención y Jefes de Dependencia en Áreas Administrativas	4. Coordinación general del proceso de estimación de necesidades en el centro de atención. 5. Designar el área que brindará acompañamiento para mejorar la exactitud del pronóstico de la demanda a la hora de realizar la estimación anual. 6. Designar personal para evidenciar si las demandas de medicamentos calculadas estadísticamente para los meses futuros son lo bastante cercana a la demanda real cuando se ejecute la planificación.
Jefes Administradores, Especialistas, Encargados de Programas y Comités de las Unidades Solicitantes	7. Calcular las necesidades. 8. Cada encargado deberá justificar el cálculo de las necesidades con el resultado de los dos anteriores reportes formulados con las necesidades anexadas al cálculo de las necesidades. 9. Anexar al cálculo de las necesidades el historial de los dos últimos pedidos formulados en las últimas dos estimaciones anuales.
Director del Centro de Atención y Jefes de Dependencia en Áreas Administrativas	10. Consolidar y validar local de las necesidades del centro de atención y dependencias.
Administrador, Jefes De Farmacia, Jefes De Almacén, Jefes De	11. Efectuar modificaciones o ajustes en SAFISSS de la necesidad anual sugerida por el sistema cuando sea requerido por UPLAN.

Servicios De Apoyo Y Dependencias Administrativas	
Director de Centro Atención	<p>12. Anexar a la estimación consolidada de necesidades al Informe de historial de los dos últimos pedidos.</p> <p>13. Enviar la información relacionada a la estimación de necesidades.</p>

Anexos Capitulares 46. Rediseño de flujograma. Estimación anual de necesidades de bienes y servicios. 1/1

