

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA



Propuesta de un manual de procedimientos administrativos de las bodegas de insumos  
médicos del Centro Quirúrgico Pediátrico Moore

Luisa Fernanda Villatoro Álvarez

Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios

Guatemala, septiembre de 2016

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA



Propuesta de un manual de procedimientos administrativos de las bodegas de insumos  
médicos del Centro Quirúrgico Pediátrico Moore

trabajo de graduación presentado por  
Luisa Fernanda Villatoro Álvarez

Para optar al grado de Maestra en Artes  
Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios

Guatemala, septiembre de 2016

## JUNTA DIRECTIVA

### FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA

Dr. Rubén Dariel Velásquez Miranda	DECANO
M.A. Elsa Julieta Salazar de Ariza	SECRETARIA
MSc. Miriam Carolina Guzmán Quilo	VOCAL I
Dr. Juan Francisco Pérez Sabino	VOCAL II
Lic. Carlos Manuel Maldonado Aguilera	VOCAL III
BR. Andreina Delia Irene López Hernández	VOCAL IV
BR. Carol Andrea Betancourt Herrera	VOCAL V

## CONSEJO ACADÉMICO

### ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

Rubén Dariel Velasquez Miranda, Ph.D.

María Ernestina Ardón Quezada, MSc.

Jorge Mario Gómez Castillo, MA.

Clara Aurora García González, MA.

José Estuardo López Coronado, M.A

## Dedicatoria

- A Dios** Por haberme dado la fortaleza y sabiduría para alcanzar esta meta. Quiero agradecerle por cada una de sus bendiciones, y por siempre ser la brújula que guía mis pasos.
- A mis Padres** Víctor Hugo Villatoro Jácome y Aura Marina Alvarez de León, por su apoyo incondicional desde el momento en que decidí estudiar la maestría, por ser mí soporte en los momentos difíciles, por darme palabras de aliento cuando más las necesitaba y animarme a seguir adelante. A ambos muchas gracias por todo, sin ustedes esto no sería posible. Son un gran ejemplo a seguir, los amo.
- A mis hermanos** Sergio Alejandro y Jorge Eduardo por haberme apoyado en cada momento, por su paciencia y su respaldo incondicional.
- A mis abuelitas** María Celia de León Méndez (†) que a pesar de no estar presente en estos momentos, sé que se alegra por este logro que he alcanzado. En verdad me gustaría que estuvieras aquí, gracias por ser uno de los ángeles que me cuida desde el cielo. Anita Jácome, porque siempre estuvo al pendiente de cada una de mis actividades y tenía sus mejores deseos hacia mí.
- A mi familia** Gracias por acompañarme en este momento tan importante para mí, por haber estado siempre al pendiente y por compartir cada una de mis alegrías.
- A mis amigos** Por todos los buenos momentos que compartimos durante la maestría. Y también porque en los momentos difíciles nos apoyamos los unos a los otros.

## Resumen

Un manual de procedimientos es una herramienta técnica, en la cuál se incluyen cada una de las actividades a realizar de manera específica; es importante mencionar que si una organización no cuenta con este tipo de herramientas, en la que se agrupan todas las acciones y funciones que se deben desarrollar, se incrementa la ineficiencia en la prestación del bien o servicio.

Es por eso que, para evitar fallas y errores en los procesos, fué pertinente realizar un manual de procedimientos administrativos llevados a cabo en las bodegas de insumos del Centro Quirúrgico Pediátrico Moore. Entre los beneficios de la implementación de este manual se encuentra que todos los miembros de la organización se encontrarán informados de los procesos administrativos llevados a cabo en las bodegas de insumos del hospital.

El objetivo principal del trabajo fué elaborar un manual con los procedimientos administrativos llevados a cabo en las bodegas de insumos médicos del Centro Quirúrgico Pediátrico Moore, ubicado en la zona 1 de la capital.

Al momento de realizar la investigación, se describieron los procesos tal y como son en la realidad. Posteriormente, se procedió a elaborar el manual de procedimientos mediante el uso de la información obtenida a través de la observación de los procesos.

El manual de procedimientos será utilizado en las bodegas de insumos médicos del Centro Quirúrgico Pediátrico Moore. En el mismo se establecieron las responsabilidades de cada una de las personas involucradas, para disminuir fallas y errores al momento de llevar a cabo cada uno de los procesos administrativos. Con la información proporcionada en el manual se podrá planear reformas administrativas en pro de mejorar cada uno de los procesos llevados a cabo en el área de bodegas de insumos médicos.

Finalmente, se recomienda verificar que cada uno de los procedimientos se efectúen tal y como se indica en el manual. A lo anterior se agrega la realización de una revisión anual del manual de procedimientos, para que el mismo se mantenga actualizado y se incluyan mejoras para que los procesos se ejecuten de manera eficiente.

# Índice

<b>CONTENIDO</b>	<b>PAGINAS</b>
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	
A. Antecedentes	
1. Historia del Centro Quirúrgico Pediátrico Moore	2
2. Bodegas	4
2.1 Definición de bodegas	4
2.2 Insumos médicos y material médico descartable	5
2.3 Bodegas del Centro Quirúrgico Pediátrico Moore	5
2.3.1 Función de las bodegas	8
2.3.2 Función de las existencias de diferentes materiales	9
3. Procesos y procedimientos	9
3.1 Definición de proceso	9
3.2 Definición de procedimiento	10
3.3 Metodología para el análisis y diseño de procedimientos	10
3.4 Clasificación de los procesos y procedimientos	14
3.5 Desagregación	15
4. Diagramas de flujo	16
4.1 Simbología utilizada en los diagramas de flujo	16
5. Manuales	17
5.1 Definición de manuales administrativos	18
5.2 Ventajas de los manuales administrativos	18
5.3 Clasificación de los manuales administrativos	19
5.3.1 Por su contenido	20
5.3.2 Por su función	21
5.4 Manual de procedimientos	22
5.4.1 Definición	22
5.4.2 Naturaleza	24
5.4.3 Objetivos	25
5.4.4 Ventajas	26
5.4.5 Utilidad	27

5.4.6	Contenido básico del manual de procedimientos	28
5.4.7	Aspectos a considerar en la elaboración, edición e implementación de los manuales.	30
5.4.7.1	Elaboración	31
5.4.7.2	Edición	32
5.4.7.3	Implementación	32
5.4.7.4	Otros lineamientos importantes	33
5.4.7.5	Estandarización	34
III.	JUSTIFICACIÓN	35
IV.	OBJETIVOS	36
A.	Objetivo General	36
B.	Objetivos Específicos	36
V.	METODOLOGÍA	37
A.	Tipo de Estudio	37
B.	Universo	37
1.	Población	37
2.	Muestra	37
C.	Variables	38
1.	Método de recolección de la información	38
2.	Método de análisis de la información	38
VI.	RESULTADOS	39
VII.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	41
VIII.	CONCLUSIONES	43
IX.	RECOMENDACIONES	44
X.	BIBLIOGRAFÍA	45
XI.	ANEXOS	48

### Índice de Imágenes

CONTENIDO	PAGINAS
Imagen 1: Centro Quirúrgico Pediátrico Moore	3
Imagen 2: Bodega del Primer Nivel	6
Imagen 3: Bodega del Tercer Nivel	8
Imagen 4: Procesos	10
Imagen 5: Simbología utilizada en flujogramas	17

## I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tuvo como objetivo elaborar un manual de procedimientos administrativos para el Centro Quirúrgico Pediátrico Moore, ubicado en la zona 1, de la ciudad capital de Guatemala.

Los manuales están considerados como elementos fundamentales para la coordinación, dirección, evaluación y control administrativo, así como para facilitar la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas. Se entenderá por manual, el documento que contiene la información y/o las instrucciones sobre organización, política y/o procedimientos de una institución, necesarias para la mejor ejecución del trabajo.

Se eligió realizar este trabajo porque se observó que únicamente la persona encargada y su jefe inmediato superior conocen los diferentes procesos, ya sea de compras, solicitud y entrega de material, antes y durante cada jornada quirúrgica y actualización de inventarios. Por lo que se considera fundamental tener todos esos procesos de manera escrita para que los involucrados conozcan cual es el procedimiento adecuado en cada una de las situaciones. La creación de un manual de procedimientos permitirá la compilación de cada uno de los procesos antes mencionados y facilitará de esta manera, el acceso a la información en caso de dudas. También, ayudará a que exista organización en la documentación y estandarización de procesos administrativos. Así, el objetivo general del trabajo fué elaborar un manual con los procedimientos administrativos llevados a cabo en las bodegas de insumos médicos del Centro Quirúrgico Pediátrico Moore, ubicado en la zona 1 de la capital.

El estudio fué descriptivo, sin manipulación de variables. La investigación se realizó en un periodo no mayor a cinco meses, de julio a noviembre del año 2015. El área a trabajar fueron las cuatro bodegas de insumos médicos ubicadas en el hospital mencionado anteriormente. La información se recolectó a través de la observación y se tomaron notas de cómo se realizan los procesos, para dejarlo plasmado en el manual. Se elaboró el manual para cada uno de los procedimientos anteriormente mencionados; para cada uno, se diseñaron diagramas de flujo y formularios, para recolección de información.

## II. MARCO TEÓRICO

### A. Antecedentes

#### 1. Historia del Centro Quirúrgico Pediátrico Moore

Hace cerca de quince años, un grupo de norteamericanos del Estado de Tennessee, vino por primera vez a Guatemala; en su concepción Dios tocó su corazón para ayudar en una misión de cooperación a personas de escasos recursos en áreas marginales del país. Durante una de sus visitas encontraron a una niña con apenas cuatro años, quien durante una balacera recibió un impacto en el abdomen. En el hospital donde le brindaron atención médica no pudieron concluir el tratamiento, por lo que tenía dificultad para caminar. Al ver ésto, un hombre visionario llamado Steve Moore, hizo contactos en Estados Unidos para que recibieran a la niña en un hospital y logró llevarla para realizar la cirugía necesaria.

Ella es hoy una joven feliz, dinámica y muy agradecida por lo que hicieron por ella. Viendo la necesidad de atención quirúrgica en Guatemala decidieron, que si habían podido ayudar a una niña al llevarla a Estados Unidos, podrían ayudar a más personas si traían a un equipo de médicos y enfermeras a operar a Guatemala.

De esta forma, la Fundación Shalom de Nashville Tennessee, inició su planificación para tener su propio centro quirúrgico con buen equipo médico, donde los doctores pudieran venir, para ayudar a niños y niñas de escasos recursos que no tienen la posibilidad de recibir un cuidado quirúrgico en otro lugar. Ese fue el inicio de un gran proyecto, con la visión de ayudar a los más desposeídos.

En Octubre del 2010, se creó la Asociación Moore de Guatemala, llamada así en honor a Steve Moore. En Marzo del 2011, se aperturó el Centro Quirúrgico.

Este hospital funciona como un moderno centro de hospitalización con todas las características necesarias y requeridas. Se le dio gran atención al diseño del centro basado en sus propósitos previstos y uso futuro. El hospital es utilizado todo el año por los equipos estadounidenses que trabajan con médicos especialistas de Guatemala para brindar cuidado pre y post quirúrgico. Así, se brinda una atención de calidad a los niños, mediante la asociación con médicos y enfermeras del país.

Este modelo único toca la vida de miles de niños, a quienes ha brindado tratamientos que de otra manera no serían posibles. Las instalaciones cuentan con 20 camas para cuidados post operatorios, tres salas de operaciones y cinco camas de recuperación; atienden niños, niñas y adolescentes de diferentes áreas del país.

The Shalom Foundation, es el fundador y principal patrocinador del Centro Quirúrgico Pediátrico Moore, cuya misión es brindar asistencia humanitaria a través de valores cristianos a niños y niñas y sus familias, quienes viven en pobreza.

Imagen 1: Centro Quirúrgico Pediátrico Moore



Fuente: Asociación Moore de Guatemala

Como se mencionó anteriormente, el Hospital funciona a través de jornadas quirúrgicas en donde se atienden niños y niñas de 0 a 17 años en áreas de especialidad como: cirugía ortopédica, urología, cirugía plástica, otorrinolaringología, cirugía dental, cirugía de ojos, cirugía pediátrica general, cirugía de labio y paladar hendido, cirugía de mano y brazo. Las jornadas duran una semana y según la especialidad se operan entre 50 a 100 niños, el hospital realiza dos jornadas cada mes (Asociación Moore, 2015).

El hospital se encuentra ubicado en la 6ta calle 0-55 de la zona 1 de la ciudad capital y cuenta con tres niveles. En el primer nivel se encuentra la sala de espera, recepción, farmacia interna, estación de enfermería y encamamiento. En el segundo nivel, están las tres salas de operaciones, el área de recuperación y el área de esterilización; siempre en el segundo nivel, pero separado de las salas de operaciones se ubica el salón de conferencias del hospital. En el tercer nivel se encuentran dos bodegas de insumos, área de revelado de rayos X y cuarto de residentes.

## 2. Bodegas

### 2.1 Definición de bodegas

Es el sitio o lugar destinado a guardar, proteger, custodiar y despachar toda clase de materiales y/o artículos. La persona encargada se conoce como almacenista o bodeguero, y es aquella persona encargada de guardar, proteger, custodiar y despachar toda clase de materiales y/o artículos. Tiene que contar, medir y pesar la mercancía y debe ser una persona disciplinada.

Las bodegas son diseñadas en base a las necesidades de cada lugar, deben contar con seguridad y tener iluminación y ventilación adecuadas. El hospital no cuenta con bodeguero; únicamente cuenta con encargado del inventario en las mismas.

## 2.2 Insumos médicos y material médico descartable

El material descartable: son los productos diseñados para un solo uso después de lo cual se recicla o desecha como residuo sólido. El término implica a menudo bajo precio y conveniencia a corto plazo, en lugar de durabilidad a medio o largo plazo.

Los descartables están principalmente elaborados de papel, plástico, algodón o espuma de poliestireno.

En todo el mundo los fabricantes de dispositivos descartables, médicos y quirúrgicos, producen una gran cantidad de artículos destinados a un solo uso. La razón principal es el control de la infección ya que un elemento que se utiliza sólo una vez no puede transmitir agentes infecciosos a pacientes posteriores.

Los fabricantes de todo tipo de dispositivos médicos tienen la obligación de cumplir con numerosas normas y reglamentos. Una de las reglas es que los instrumentos de un solo uso tienen que ser clasificados como tales en sus envases, con el símbolo universalmente reconocido para indicar “no volver a usar”, “un solo uso”, o “usar una sola vez”. Este símbolo es el número dos, dentro de un círculo con una línea de 45 grados a través de él.

## 2.3 Bodegas del Centro Quirúrgico Pediátrico Moore

El Centro Quirúrgico Pediátrico Moore cuenta con 4 bodegas de insumos médicos. La primera bodega se encuentra en el primer nivel del hospital, cerca del área de encamamiento, que es el lugar donde se encuentran los pacientes que han sido operados. La mayoría de insumos que se manejan en esta bodega son los necesarios para abastecer el primer nivel. Por ejemplo: jeringas, agujas, micropore, vendas, angiocats, guantes y otros.

También hay insumos que sirven para abastecer la farmacia interna del hospital. Esta bodega cuenta con alarma y la llave de ingreso a la misma solo la maneja la persona encargada de la bodega. En el interior de la bodega hay seis estanterías, en las cuales se pueden colocar los insumos médicos; cada estantería cuenta con cuatro niveles. La iluminación y la ventilación son adecuadas; además, se cuenta con un deshumidificador para mantener en buen estado los insumos, evitando que los mismos se enmohezcan.

Imagen 2: Bodega del Primer nivel



Fuente: Asociación Moore de Guatemala

La segunda bodega de insumos médicos se encuentra en el segundo nivel del hospital; la función principal de esta bodega es abastecer las salas de operaciones y el área de recuperación con los insumos necesarios. Esta bodega es más pequeña, y cuenta únicamente con pequeñas cantidades de los diferentes insumos que se utilizan en sala de operaciones y que, en ocasiones, son solicitados por los grupos de médicos que realizan las cirugías.

Al igual que la bodega anterior, ésta se mantiene con llave y solo la persona encargada tiene acceso a la misma. Es importante resaltar que, por ser una bodega más pequeña, solamente cuenta con tres estanterías y todos los insumos se encuentran guardados en pequeñas cajas plásticas, las cuales se encuentran numeradas para tener un control con el inventario que se maneja.

Las últimas dos bodegas se localizan en el tercer nivel del hospital y la finalidad de ambas es reabastecer las dos bodegas mencionadas con anterioridad; por lo mismo, estas dos son las que más insumos médicos guardan.

Es importante mencionar que todos los insumos se encuentran ingresados en un inventario, el cual se maneja en inglés y español; debido a que los grupos de médicos que vienen únicamente hablan inglés, es más fácil llevar un control de lo que se va a utilizar y reabastecer, cada vez que sea necesario.

De las dos bodegas, hay una grande y una pequeña. En la bodega grande se cuenta con un deshumidificador, iluminación y ventilación adecuada; también hay ocho estanterías en las cuales se encuentran todos los insumos médicos, debidamente almacenados en cajas plásticas para evitar que se arruinen, debido a la humedad y el polvo.

Es sumamente importante que los insumos se encuentren inventariados para darles la rotación adecuada: siempre, se debe tomar en cuenta la fecha de vencimiento, porque algunos insumos no pueden volver a reesterilizarse, por lo que es de alta importancia tener esos controles. Cabe mencionar que el hospital también cuenta con bodegas para almacenar insumos de limpieza y de oficina, pero el manual no incluirá estas últimas bodegas mencionadas, debido a que ello le corresponde al departamento administrativo, no al área médica.

Imagen 3: Bodega del Tercer nivel



Fuente: Asociación Moore de Guatemala

### 2.3.1 Función de las bodegas

- Mantener las materias primas a cubierto de incendios, robos y deterioros.
- Permitir a las personas autorizadas el acceso a los materiales almacenados.
- Mantener informado al departamento de compras, sobre las existencias reales de materia prima, insumos o productos terminados.
- Llevar en forma minuciosa controles sobre las entradas y salidas de insumos.

- Vigilar que no se agoten los materiales con control de máximos y mínimos.

### 2.3.2 Función de las existencias de diferentes materiales

- Garantizar el abastecimiento e invalidar los efectos de:
  - El retraso en el abastecimiento de materiales.
  - El abastecimiento parcial
- Con rapidez y eficacia. Atención a las necesidades (FIAEP, 2014).

## 3. Procesos y Procedimientos

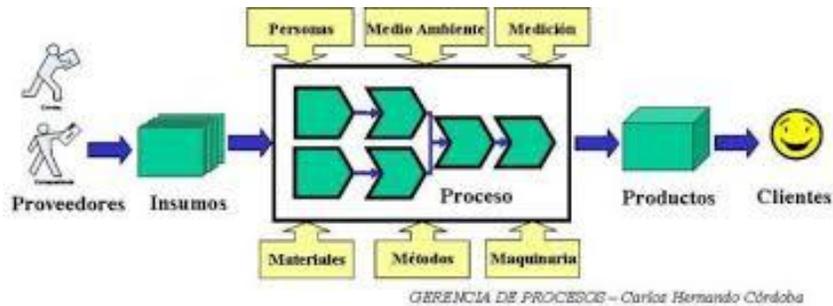
### 3.1 Definición de Proceso

Es un conjunto de actividades que, como sistema se interrelacionan. Un proceso, parte de insumos tales como: factores de producción capital, tiempo, materiales y recurso humano, las diversas actividades se transforman hasta la entrega del producto final (Grajeda, W. 2000).

Según Julio Solís: *Es una serie de actividades o pasos relacionados entre sí dirigidos a obtener un resultado, producto o servicio o salida, a través de la transformación o proceso, con recursos, insumos o información como entradas.*

En la imagen que se presenta a continuación, se observa que los proveedores inician los procesos al proporcionar los insumos y posteriormente se obtienen los productos, los cuales generan un cliente satisfecho.

Imagen 4: Procesos



Fuente: Carlos Córdoba

### 3.2 Definición de Procedimiento

Según Sergio Patzán: *“Es un modo de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma que especifican y detallan un proceso”*. Se puede definir de la misma manera como el conjunto de actividades que, como un sistema, se interrelacionan entre sí pero el procedimiento es el enfoque de las actividades de un proceso sobre cómo se debe realizar el trabajo. Es decir, el proceso es conceptual y la actividad es práctica (Grajada, W. 2000). Según Julio Solís: *Es el modo de hacer las tareas; son los pasos o actividades que deben seguirse para la ejecución de un proceso. Debe existir un procedimiento mediante el cual se desarrolla un proceso de manera secuencial e integrada.*

### 3.3 Metodología para el análisis y diseño de procedimientos

A partir del principio de que los procedimientos constituyen la expresión operativa del desarrollo funcional de la organización, es necesario identificar los elementos básicos y la información necesaria para definir los procedimientos que se requiere diseñar.

- Elementos básicos: Definen la naturaleza del proceso y los procedimientos de la unidad administrativa. Entre éstos destacan, por su importancia: el diagnóstico de la unidad, la estructura orgánica y el manual de organización.
- Diagnóstico: El diagnóstico permite determinar en forma objetiva la dinámica y características actuales del proceso de ejecución de las funciones; a través de éste, podrán detectarse los aspectos relevantes y las deficiencias o desviaciones en el desarrollo de las acciones, sus causas y tendencias, así como su incidencia en el ámbito del control interno de la organización.

El diagnóstico debe reflejar la situación que prevalece en el desarrollo administrativo de cada área en particular y de la estructura en su conjunto; los resultados de éste, contribuirán a la formulación de alternativas de solución y determinación de los ajustes necesarios para el adecuado diseño o rediseño de los procedimientos de operación.

Los resultados diagnósticos constituyen la expresión cuantitativa y cualitativa de las diversas funciones asignadas a los órganos de línea. Estos productos definen su marco de referencia y permiten visualizar los medios concretos a través de los cuales la unidad administrativa busca alcanzar sus objetivos.

- Estructura orgánica: Es la disposición sistemática de los órganos que integran una unidad, conforme a criterios de jerarquía y especialización, ordenados y codificados de tal forma que sea posible visualizar los niveles jerárquicos y sus relaciones de dependencia. El análisis de la estructura orgánica autorizada permitirá conocer las áreas que integran la unidad administrativa y los tramos de control de su sistema organizacional.

- Manual de organización: Es un documento que contiene información detallada referente al directorio administrativo, antecedentes, legislación, atribuciones, estructura y funciones de las unidades administrativas que integran la institución, señalando los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y coordinación; asimismo, contiene organigramas que describen en forma gráfica la estructura de organización. La revisión del manual de organización autorizado y vigente permitirá identificar las funciones y objetivos de la unidad administrativa (Secretaría de Salud, 2004)

A través del conocimiento de los procedimientos se puede tener una concepción clara y sistemática de las operaciones que se realizan en la unidad administrativa; es importante que al emprender un estudio de esta naturaleza, se aplique una metodología que garantice la descripción de los procedimientos, de acuerdo con la realidad operativa y con las normas jurídico-administrativas establecidas al efecto. Si no se logra eso, el manual no tendrá mucha utilidad (Secretaría de Relaciones Exteriores, 2004).

El primer punto que debe concretarse cuando se investigan uno o varios procedimientos, ya sea para describirlos, implantarlos, mejorarlos o sustituirlos, es el definir con la mayor precisión posible los siguientes aspectos:

- Delimitación del procedimiento
  - ¿Cuál es el procedimiento que se va a analizar?
  - ¿Dónde se inicia?
  - ¿Dónde termina?

Una vez contestadas las preguntas anteriores, se podrá fijar el objetivo del estudio; éste servirá de guía para la investigación, el

análisis y la propuesta del procedimiento o procedimientos en estudio.

- **Recolección de la información:** Consiste en recabar los documentos y los datos que, una vez organizados, analizados y sistematizados, permitan conocer los procesos tal y como operan en el momento y, posteriormente, proponer los ajustes que se consideren convenientes.

Para recabar la información, es necesario acudir a diversas fuentes, entre las que destacan los archivos documentales, en los que se localizan las bases jurídico-administrativas que rigen el funcionamiento y actividades.

Aparte de los documentos, es importante consultar a las personas que, en este caso, serían los funcionarios y empleados quienes pueden aportar información adicional para el análisis, diseño e implantación de procedimientos; respecto a las áreas de trabajo, ellos sirven para obtener la visión real de las condiciones, medios y personal que aplican los procedimientos.

Las técnicas que usualmente se utilizan para recabar la información necesaria son:

- **Investigación documental:** Consiste en la selección y el análisis de aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con los procedimientos; para ello, se estudian documentos tales como bases jurídico-administrativas, diarios oficiales, registros estadísticos, actas de reuniones, circulares, oficios, y todos aquellos que contengan información relevante para el estudio.

Es importante además, recabar todas las formas y documentos que intervienen en el procedimiento que se está estudiando,

debidamente registrados con los datos usuales, así como seguir el flujo de las mismas, determinando siempre dónde se originan, cuál es el trámite que siguen y dónde se archivan o destruyen.

- Entrevista directa: Consiste básicamente en reunirse con una o varias personas, y cuestionarlas orientadamente para obtener información.

Este medio permite adquirir información más completa, puesto que el entrevistador, al tener una relación directa con el entrevistado puede, además de recibir respuestas, percibir actitudes.

- Observación de campo: Consiste en acudir al lugar u oficina en donde se desarrollan las actividades de los procedimientos y observar atentamente todo lo que sucede alrededor; para ello, es necesario anotar todo lo que se considere relevante. Así, es posible verificar o modificar la información recabada en las entrevistas.

La observación de campo es muy importante, ya que permite definir y detectar con mayor precisión los problemas, así como descubrir datos valiosos omitidos durante las entrevistas (Secretaría de Relaciones Exteriores, 2004).

### 3.4 Clasificación de los procesos y procedimientos

Hay diferentes clasificaciones, cada autor menciona algunas, pero en este caso Ruano, A., indica que son tres, las cuales van de lo general a lo específico; empiezan desde actividades de alta dirección, los operativos y terminan en la parte del soporte. A continuación se define cada una:

- Procesos y procedimientos de alta dirección: Son los necesarios para cumplir con la misión y visión de la institución: como la planificación, asignación de recursos, coordinación, control, entre otros.
- Procesos y procedimientos operativos: Se realizan para generar los productos necesarios dentro del cumplimiento de la gestión institucional. Todo está relacionado con las operaciones que se realicen en la misma organización.
- Procesos y procedimientos de soporte: Aportan elementos de apoyo requerido para que se realicen los procesos y procedimientos de la alta dirección y los operativos (Ruano, A. 2007).

### 3.5 Desagregación

Una de las formas en las que se pueden clasificar los procesos y procedimientos para hacer distinción y priorización importante es la desagregación en tres niveles, que consiste en la separación de los elementos que componen las funciones y acciones de la organización, organizadas de manera lógica para su adecuado control.

Permite mantener congruencia entre el marco de actuación de institución pública y la forma de concretarse en acciones específicas. Es importante notar que todos son procesos y que solo para su desagregación se les identifica de otra forma.

- Macro procesos: Procesos identificados en función del cumplimiento de las facultades y planes de la institución pública; proporcionan un panorama general de la gestión de la institución.

- Subprocesos: Partes desagregadas de un proceso, originadas en la naturaleza misma de sus actividades, se conforman por grupos de actividades que persiguen un fin similar; la división se hace en función de un control efectivo y la transparencia en la gestión.
- Procedimientos: Conjunto de actividades específicas, ordenadas en forma secuencial y cronológica, para la realización de una función como parte del cumplimiento de un objetivo identificado. Debe ser documentado (Ruano, A. 2007).

#### 4. Diagramas de Flujo

Según Julio Solís: *Un diagrama de flujo es una representación gráfica de la secuencia de pasos que se realizan para la ejecución de un proceso o procedimiento. Facilita una mejor comprensión global del mismo y proporciona información sobre los procesos de forma clara, ordenada y concisa. Se les llama diagramas de flujo porque los símbolos utilizados se conectan por medio de flechas para indicar la secuencia de la operación.* El diagrama de flujo es una herramienta fundamental para la elaboración de un procedimiento o de un proceso, ya que a través de ellos podemos ver gráficamente y en forma consecutiva el desarrollo de un proceso determinado.

También es una representación gráfica que muestra la secuencia en que se realizan las actividades necesarias para desarrollar un trabajo determinado, el cual deberá iniciar con un verbo en infinitivo, ejemplo: Recibir, enviar, turnar, procesar, y otros.

##### 4.1 Simbología utilizada en los diagramas de flujo

El lenguaje gráfico de los diagramas de flujo está compuesto de símbolos; cada uno de ellos tiene un significado específico, lo que

garantiza que tanto la interpretación como el análisis del diagrama se realicen de forma clara y precisa. Frecuentemente se utilizan para graficar flujogramas sometiéndose a un proceso de normalización, es decir que son diseñados para que su interpretación sea relativamente universal.

Imagen 5: Simbología utilizada en flujogramas

<b>SIMBOLO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>	<b>¿PARA QUE SE UTILIZA?</b>
	<b>Inicio/fin</b>	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo
	<b>Operación/actividad</b>	Simbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento
	<b>Documento</b>	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento
	<b>Decisión</b>	Indica un punto dentro del flujo en el que se pueden tomar varios caminos alternativos condicionales
	<b>Proceso definido</b>	Indica la ejecución de un procedimiento definido o llamado a otro procedimiento existente
	<b>Conector dentro de una misma página</b>	Se utiliza para enlazar un diagrama dentro de una misma página
	<b>Conector hacia otra página</b>	Se utiliza para enlazar un diagrama que continúa en páginas distintas
	<b>Línea de flujo</b>	Conecta los símbolos indicando la dirección y orden en el que se deben realizar las distintas actividades

Fuente: Solís, Julio (2014)

## 5. Manuales

Según Martín Álvarez: Un manual es un libro que contiene lo más sustancial de un tema; es vital para incrementar y aprovechar un cúmulo de conocimientos y experiencias. Los manuales de procedimientos, como instrumentos administrativos que apoyan el quehacer institucional, están considerados como elementos fundamentales para la coordinación, dirección, evaluación y el

control administrativo, así como facilitar la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la Dependencia.

#### 5.1 Definición de manuales administrativos

Los manuales administrativos son medios valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y transmitir la información relacionada con la organización y el funcionamiento de la Dependencia.

Se entenderá por “manual” el documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una institución, necesarios para la mejor ejecución del trabajo. Por otra parte, se entenderá por “procedimiento” la sucesión cronológica o secuencial de actividades concatenadas, que precisan de manera sistemática la forma de realizar una función o un aspecto de ella.

El “Manual de Procedimientos” es, por tanto, un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que lo integran y señala generalmente: quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse. Los manuales contienen información muy importante para los miembros de las dependencias u organizaciones (Secretaría de Relaciones Exteriores, 2004).

#### 5.2 Ventajas de los manuales administrativos

La elaboración de manuales administrativos genera ventajas a las Instituciones que los realizan; dentro de las más importantes, se puede citar:

- Servir como un compendio de la totalidad de funciones, procesos, procedimientos y actividades que desarrolla la organización.
- La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento, sino que son regidas por normas que mantienen continuidad en el trámite a través del tiempo.
- Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad por asumir, en aquellas situaciones específicas en las que pueden surgir dudas con respecto a las áreas organizacionales que deben tomar decisiones o proceder con acciones.
- Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de excusas basadas en el desconocimiento de las normas vigentes.
- Son elementos informativos para instruir o capacitar al personal que se inicia en funciones a las que hasta ese momento no había accedido.
- Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo (MIDEPLAN, 2009).

### 5.3 Clasificación de los manuales administrativos

Los manuales administrativos pueden ser elaborados para toda la organización, un área, una dirección, un departamento, o una unidad, según los diferentes requerimientos de las unidades organizacionales. Los manuales, de esta forma, se pueden clasificar en diferentes tipos, según la información que sea requerida, el propósito y la necesidad que

presente la organización. Dentro de la variedad existente de los manuales administrativos se puede encontrar los siguientes tipos:

#### 5.3.1 Por su contenido

El contenido de los manuales depende del asunto que se trata y uso que se piensa darle. Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias; dentro de esta clasificación se pueden encontrar los siguientes:

- Manual de Organización: Expone en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción, funciones, autoridad y responsabilidades de los distintos puestos, y las relaciones.
- Manual de Políticas: Describe en forma detallada los lineamientos seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.
- Manual de Procedimientos: Es una guía de trabajo para las y los funcionarios, acerca de cómo hacer las tareas, muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. Sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas.
- Manual de Puestos: Agrupa información sobre todas las clases, naturaleza, objetivos, funciones y requisitos de cada uno de los cargos de la organización, con sus respectivos perfiles de productos (bienes y/o servicios) resultantes de cada puesto.

- Manual de Normas: Detalla información sobre un conjunto de leyes, normas e instructivos de aplicación institucional. Por lo general, son las más relevantes y poseen mayor plazo de vigencia.
- Manual Técnico: Presenta información sobre la operación o estructura de un determinado equipo y sobre su mantenimiento. Por lo general, contiene mucha información gráfica, con breves indicaciones teóricas (MIDEPLAN, 2009).

### 5.3.2 Por su función

Los manuales que se encuentra dentro de esta clasificación se refieren a una función operacional específica a tratar; dentro de ellos, se encuentran los siguientes:

- Manual de Compras: Consiste en definir el alcance de las compras, definir la función de comprar y los métodos a utilizar que afectan sus actividades, entre otros.
- Manual de Finanzas: Consiste en definir por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración. Contiene instrucciones específicas a quienes, en la organización, están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.
- Manual de Reclutamiento y Selección: Contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección de personal en la organización.

- Manual de una Unidad Administrativa: Agrupa lineamientos e instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad de una unidad administrativa, entiéndase: Auditoría Interna, Planificación Institucional, Dirección Ejecutiva, Recursos Humanos, entre otras.
- Manual de Procedimientos de una Unidad Administrativa: Consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de una unidad administrativa específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de la secuencia de pasos en el trabajo (MIDEPLAN, 2009).

#### 5.4 Manual de procedimientos

##### 5.4.1 Definición

El Manual de Procedimientos es un documento que describe en forma lógica, sistemática y detallada las actividades de una organización o institución, de acuerdo con sus atribuciones; toma en cuenta lo necesario para la ejecución eficiente de las mismas generalmente señalan: quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse esas actividades. Se orienta a especificar detalles de la ejecución de actividades organizacionales, con el fin de unificar criterios a lo interno de la institución sobre la manera correcta en que deben ser realizadas. Al recuperar la información de la forma más adecuada de desempeñar las tareas se logra asegurar su calidad, así como agilizar la circulación de la información para que esta llegue oportunamente a las unidades. Los manuales de procedimientos contienen un conjunto de definiciones operacionales, señalando la secuencia lógica de las acciones o pasos para la consecución de bienes o servicios determinados. Además, contienen ilustraciones a base de formularios, flujogramas y diagramas cuyo objetivo es recurrir a la representación gráfica de la secuencia de actividades, para hacerla más fácilmente comprensible.

En el manual de procedimientos se especifica:

- Quién debe hacer una actividad
- Qué debe hacerse en esa actividad
- Cómo debe hacerse la actividad
- Dónde debe hacerse
- Cuándo debe hacerse la actividad.

En este manual se enfatiza quién debe hacer y cómo debe hacerse alguna actividad. Los Manuales de Procedimientos, por el alcance de su información, se clasifican en:

- Manual General de Procedimientos: Contiene la descripción de los procedimientos de toda la Institución.
- Manual Específico de Procedimientos: Comprende las actividades a realizarse en una unidad organizacional específica de la Institución, por ejemplo: dirección, departamento, unidad y otra.

En base a eso, se puede mencionar que el manual de procedimientos a realizar será específico, porque comprenderá el departamento médico del hospital, enfocándose en el área de bodegas de insumos médicos. El manual incluye procedimientos de compras, manejo de inventarios, solicitud y devolución de materiales.

Ese tipo de manual es un medio de inducción para los nuevos funcionarios, brindándoles orientación y dirección. Sirve para comunicar los objetivos y metas de la organización. A través de ese manual, la uniformidad de políticas y procedimientos aseguran que los recursos de la organización

serán utilizados hacia el logro de las metas y objetivos institucionales. A la vez sirve como un excelente instrumento interno de fiscalización para exigir el cumplimiento de las políticas o procedimientos y controles de la institución (MIDEPLAN, 2009).

Según Orozco, C: *El Manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización. Muestra en forma gráfica la secuencia de pasos en un procedimiento dentro de una empresa y complementa el cuadro con una explicación narrativa.*

Es conveniente que los manuales de procedimientos sean elaborados con la participación de las unidades administrativas que tienen la responsabilidad de realizar las actividades y que, además, cuenten previamente con su manual de organización.

Terminado el manual de procedimientos, deberá contarse el número de páginas que lo integran; ello incluye descripciones, formas, guías de llenado, la información documental necesaria y la numeración de cada página.

#### 5.4.2 Naturaleza

Se considera al manual de procedimientos como el instrumento que establece los mecanismos esenciales para el desempeño organizacional de las unidades administrativas. En él se definen las actividades necesarias que deben desarrollar los órganos de línea, su intervención en las diferentes etapas del proceso, sus responsabilidades y formas de participación.

Finalmente, proporciona información básica para orientar al personal respecto a la dinámica funcional de la organización. Por

ello, se considera también como un instrumento imprescindible para guiar y conducir en forma ordenada el desarrollo de las actividades, a la vez que evita la duplicidad de esfuerzos, con la finalidad de optimizar el aprovechamiento de los recursos y agilizar los trámites que realiza el usuario, con relación a los servicios que se le proporcionan.

En ese sentido, se pretende que la estructuración adecuada del manual refleje fielmente las actividades específicas que se llevan a cabo, así como los medios utilizados para la consecución de los fines; al mismo tiempo facilita, la ejecución, seguimiento y evaluación del desempeño organizacional.

El manual debe constituirse en un instrumento ágil que apoye el proceso de actualización y mejora, mediante la simplificación de los procedimientos que permitan el desempeño adecuado y eficiente de las funciones asignadas (Secretaria de Salud, 2004).

#### 5.4.3 Objetivos

- El desarrollo y mantenimiento de una línea de autoridad para complementar los controles de organización.
- La definición clara de las funciones y las responsabilidades del departamento, la actividad de la organización y el esclarecimiento de todas las posibles lagunas o áreas de responsabilidad indefinida.
- Un sistema de información para la dirección y para los diversos niveles ejecutivos, basados en datos de registro y diseñado para exponer cada procedimiento.

- La existencia de un mecanismo, dentro de la estructura de la empresa, conocido como la evaluación y autocontrol que asegure un análisis efectivo y de máxima protección posible contra errores, fraude y corrupción.
- La correcta disposición de los controles válidos, de tal forma que se estimule la responsabilidad y desarrollo de las cualidades de los empleados y el pleno reconocimiento de su ejercicio evitando la necesidad de controles superfluos y la extensión de los necesarios (Orozco, C. 2012).

#### 5.4.4 Ventajas de los manuales de procedimientos

Existen diferentes ventajas que pueden proporcionar los manuales de procedimientos; en gran parte, estas se relacionan con la finalidad de cada manual. Ellas son:

- El control de actividades.
- Descubrir una función que se esté realizando inadecuadamente o bien algo que no se hace y debiera hacerse.
- Sistematización de actividades: consiste en fijar un orden y establecer condiciones en las operaciones de la empresa.
- Tener por escrito los procedimientos que se realizan en la empresa, lo cual permite conocer en cualquier momento las actividades que se llevan a cabo en la misma.
- Las técnicas de enseñanza individual a personal de nuevo ingreso, se complementan mejor con los manuales de procedimientos; con ello el adiestramiento puede hacerse en menor tiempo y a costo (Orozco, C. 2012).

#### 5.4.5 Utilidad de los manuales de procedimientos

Según Andrés Penados: “La creación de un manual sirve para la toma de decisiones futuras en lo relacionado a procesos administrativos”. Morera indica: *“En la administración hospitalaria es importante contar con manuales que sirvan para mejorar la calidad total del servicio prestado”*.

Además de ayudar a la simplificación y racionalización de los procedimientos, facilita a su vez el tránsito a la Administración Electrónica en la gestión de los procedimientos. Así, el Manual de Procedimientos Administrativos tiene por utilidad:

- Documentar y registrar el conocimiento de la Institución, garantizar que la información se encuentre en poder de la organización, y no únicamente de las personas que la conforman, para poder disponerlo, y ofrecerlo de manera universal al conjunto de la organización y la ciudadanía, lo cual disminuye los costes de formación e información.
- Favorecer la estandarización y normalización de las formas de trabajo como un método de trabajo en sí mismo, el cual aumenta la eficiencia de toda la organización.
- Contribuir a la transparencia en la gestión administrativa.
- Introducir la cultura de la calidad y la mejora continua en la organización. Al enumerar y revisar uno a uno los pasos que se realizan, permite la identificación de mejoras y responsabilidades, su medición y evaluación simplifica al máximo el proceso de búsqueda de la falla o factor deficiente y permite su corrección.

#### 5.4.6 Contenido básico del manual de procedimientos

La información que integrará el Manual de Procedimientos va a depender de lo que la Institución pretenda mostrar o dar a conocer con este documento.

En el documento de Winning Consultores, hay un ejemplo de un manual de procedimientos; a continuación, se muestra un resumen de algunas partes que integran el manual:

- Portada: En dicha sección se debe incorporar el logotipo de la institución, nombre de la institución o unidad administrativa, el tipo de manual que se presenta, la fecha y el lugar de elaboración del Manual de Procedimientos, su denominación y extensión.
- Introducción: Se indica una breve exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación o alcances e importancia de su revisión y actualización.
- Objetivo de los procedimientos: Es una explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.
- Alcance de los procedimientos: Representa la esfera de acción que cubren los procedimientos.
- Responsable (s): En este apartado se indican las unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.
- Políticas o Normas de Operación: Se incluyen, en esta sección, los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura

de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos.

- **Conceptos:** Se indican las palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento y que por su significado o grado de especialización, requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.
- **Procedimientos:** Se realiza la presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicar en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y en cuánto tiempo se hacen, así como señalar quienes son los responsables de llevarlas a cabo.

Cuando la descripción del procedimiento es general y comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Se debe indicar el objetivo del procedimiento, la base jurídica, los órganos que intervienen, las políticas y normas de operación.

- **Diagramas de flujo:** Se incluye la representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita.

Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brindan una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión.

- Formularios: Se adjuntan todos los formularios e instructivos empleados para el desarrollo de los procedimientos. Se incluye una muestra de los formularios que se utilizan en el procedimiento y sus respectivas instrucciones de llenado.
- Glosario de términos: Es la lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta.
- Firmas de autorización: En este apartado se indica el nombre, cargo y firma de los titulares de la Institución que autorizan el manual, así como de las unidades administrativas que los elaboran y revisan (Secretaría de Relaciones Exteriores, 2004).

#### 5.4.7 Aspectos a considerar en la elaboración, edición e implementación de los manuales

Hay diferentes aspectos que se deben considerar al momento de elaborar los manuales y varían de acuerdo a lo que se desee lograr al final del trabajo y del tipo de manual que se desee realizar, ya que algunos deberán incluir mucha mayor información; otros deben contener fórmulas matemáticas.

Según Orozco, C: *“El proceso de implementación de los manuales administrativos conlleva como acciones finales la elaboración, edición e implementación de los mismos para lo cual se deberá*

*tomar en consideración el aspecto de capacitación para su correcta aplicación, información a los entes involucrados o por último el aspecto económico, que al final es al que se le presta mayor atención”.*

5.4.7.1 Elaboración: Para la elaboración de un manual en forma sistemática es fundamental apoyarse en el método de investigación científica, mediante un proceso en el cual se cubran las siguientes etapas:

- Recopilación de la información: Es la etapa en la cual se obtendrá información documental y de campo, mediante investigación, entrevistas, experiencia propia y conocimientos sobre el tema.
- Análisis de la información: Una vez obtenida la información necesaria y adecuada y después de que sea clasificada y verificada, se pasará al estudio de la misma, poniendo en juego el conocimiento, la creatividad y el uso del conjunto de disposiciones técnicas o explicativas sobre la materia.
- Diseño y determinación de las normas o instrucciones: Esto quiere decir darle forma a lo que se pretende normar estableciendo bases y criterios de desarrollo específico del tema que se trate e integrar la información que contendrá el manual. Las instrucciones o normas deberán estipularse en forma directa y con lenguaje sencillo y apropiado; asimismo, con secuencia lógica y, de preferencia, en orden cronológico, de manera que puedan ser seguidas sin dificultad (Orozco, C. 2012).

5.4.7.2 Edición: Luego de obtener la aprobación del proyecto del manual por parte de la autoridad correspondiente, debe procederse a la edición del mismo; de igual manera, puede variar dependiendo de la finalidad del manual, para lo cual se recomienda lo siguiente:

- Debe hacerse en papel tamaño carta y en el caso de la versión final, a renglón cerrado.
- Debe ponerse el nombre de la empresa en el margen izquierdo superior de la primera hoja del manual.
- El estilo de redacción debe ser sencillo, claro y conciso, que ahorre el recurrir al diccionario para aclarar conceptos.
- Debe evitarse abreviaturas en los títulos de los temas; si se incluyen, debe hacerse después del desarrollo completo del concepto.
- Las hojas de los manuales llevarán número correlativo (Orozco, C. 2012).

5.4.7.3 Implementación: Esta fase es la que marca las condiciones de éxito o fracaso en la correcta aplicación de las normas y procedimientos descritos en los manuales. Por tal razón, debe elaborarse un programa para la instalación del manual, previo a ponerlo en vigor. Como parte del desarrollo de ese programa deberá asesorarse al usuario, aclarar dudas y malas interpretaciones. Esta parte es clave, porque de nada sirve el manual si no logra implementarse en el área de trabajo; si no se realiza será únicamente un documento que se guardará.

5.4.7.4 Otros lineamientos importantes: A continuación se detallan otros aspectos que deben tomarse en cuenta:

- Distribución de los manuales: La responsabilidad de su distribución debe asignarse a una unidad en particular.
- Revisiones periódicas de los manuales: En los jefes de las distintas oficinas o dependencias de cada empresa debe recaer la responsabilidad de revisar periódicamente los manuales emitidos, con el fin de sugerir las modificaciones y/o ampliaciones que se consideren necesarias. Además de las revisiones periódicas, a los encargados de aplicar las instrucciones del manual, deberá pedírseles, que al darse cuenta que algunas de ellas ya no son aplicables, lo reporten a la oficina responsable de elaborar los manuales, para que se considere su modificación.
- Derogación de los manuales: Para dejar sin vigencia un manual, es preciso que, para el efecto, se emita una resolución por parte de la Gerencia o Junta Directiva de la empresa.
- Propiedad de los manuales: Los manuales son propiedad de la institución en donde se emiten; por consiguiente, cuando se retire un empleado, la unidad responsable de los manuales deberá solicitarle que devuelva los que tenga en su poder. Esos manuales se entregarán a los empleados que sustituyan a los retirados, o bien se guardarán como

existencia, si no se llenan las vacantes (Orozco, C. 2012).

#### 5.4.7.5 Estandarización de los procedimientos

Permite conocer el funcionamiento interno en lo que respecta a: descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

También auxilia en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal, ya que describe en forma detallada las actividades de cada puesto. Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema. Interviene en la consulta de todo el personal que desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad y otros.

Es útil para establecer un sistema de información o bien modificar el existente y para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores y facilitar las labores de auditoría, del control interno y su evaluación. Aumenta la eficiencia de los empleados; indica "lo que deben hacer y cómo deben hacerlo". Ayuda a la coordinación de actividades y evita duplicidades. Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos (Orozco, C. 2012).

Como se mencionó anteriormente, el diseño de un manual depende de la información que se desea incluir en el mismo; en este caso, los manuales en los documentos de los autores consultados, sirvieron de base para el diseño del manual de procedimientos que se encuentra en el presente trabajo.

### III. JUSTIFICACIÓN

Si una institución, sea de naturaleza pública o privada, no tiene una herramienta técnica en la cual se agrupan todas las acciones y funciones que debe desarrollar o la manera en que debe realizarlas, se incrementa exponencialmente la ineficiencia en la prestación del bien o servicio.

Por tal razón, se afirma que los procedimientos son fundamentales en cualquier organización, ya que permiten documentar y, cuando hay dudas, es más fácil buscar el procedimiento y aclararlas. Cuando solamente una persona conoce la información, la transmite de cierta manera, quien la recibe entiende algo y, si tuviera que decírselo a alguien más, habría problemas de información, porque cada quien interpreta de una manera particular.

Por eso, para evitar fallas y errores en los procesos, se realizó un manual de procedimientos administrativos que se llevan a cabo en las bodegas de insumos del Centro Quirúrgico Pediátrico Moore. Entre los beneficios de la implementación de este manual se puede mencionar que todos los miembros de la organización se encontrarán informados de los procesos administrativos llevados a cabo en las bodegas de insumos del hospital; de igual manera la junta directiva y miembros de los grupos que realizan cirugías en ese lugar, podrán acceder a la información. También ayudará a que exista una organización explícita y efectiva de la documentación y la estandarización de los procesos administrativos.

## IV. OBJETIVOS

### A. General:

1. Elaborar un manual con los procedimientos administrativos que se llevan a cabo en las bodegas de insumos médicos del Centro Quirúrgico Pediátrico Moore, ubicado en la zona 1, de la ciudad capital de Guatemala.

### B. Específicos:

1. Diseñar de manera simplificada las responsabilidades en los procesos que se llevan a cabo en las bodegas de insumos.
2. Establecer un instrumento para el análisis o revisión de los procesos y/o procedimientos que se realizan en las bodegas de insumos del hospital.
3. Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas en las áreas de la bodega de insumos.

## V. METODOLOGÍA

### A. Tipo de estudio:

1. Investigación descriptiva: Se describieron los procesos tal y como ocurren en la realidad, sin otro manejo de variables. Se procedió a elaborar el manual de procedimientos mediante el uso de la información obtenida a través de la observación de los procesos.
2. Investigación sincrónica: Aplica a esta investigación porque se realizó en un periodo corto de tiempo, no mayor a cinco meses.
3. Investigación bibliográfica: Se utilizó este tipo de investigación, la cual permitió obtener un adecuado “panorama” del problema, con lo cual se determinó el estado de la situación. De igual manera, la revisión bibliográfica permitió recabar información proveniente de estudios previos, acerca de las partes principales de un manual y aspectos relacionados con el tema.
4. Investigación de campo: Sé realizó en el hospital; se observaron los procesos en el lugar donde se ejecutan y se procedió a elaborar el manual.

### B. Universo: Fué el Centro Quirúrgico Pediátrico Moore, el cual es un hospital pediátrico ubicado en la zona 1, de la ciudad capital de Guatemala.

1. Población: Bodegas del Centro Quirúrgico Pediátrico Moore.
2. Muestra: Las cuatro bodegas de insumos médicos del Centro Quirúrgico Pediátrico Moore.

### C. Variables: Se emplearon únicamente variables cualitativas; no hubo mediciones numéricas. Únicamente se describió el proceso, tal y como se

realiza actualmente; luego, se dejó registrado en el manual de procedimientos administrativos.

1. Métodos y técnicas de recolección de la información: La información se recolectó a través de la observación; se tomaron notas de cómo se realizan los procesos, para dejarlo plasmado en el manual.
2. Método de Análisis de la información: Después de la observación y las anotaciones, se revisaron los pasos de cada proceso, para confirmar que si se están llevando a cabo de esa manera, y se procedió a elaborar el manual de procedimientos administrativos, que será de utilidad en las bodegas de insumos médicos del Centro Quirúrgico Pediátrico Moore.

## VI. RESULTADOS

Las responsabilidades por fallas y errores fueron definidas dentro del manual e identificadas como atrasos en procesos de compras por entrega tardía de las solicitudes; en el manual se especifican las fechas de entrega de solicitudes y quién debe entregar. No se llevaba el control adecuado al momento de tomar insumos de las bodegas, por lo que se estableció el proceso de cómo se debe realizar para llevar un mejor control. Se indica también cuál es el correcto manejo de inventarios para que se mantengan actualizados.

El instrumento que permitirá realizar el análisis o revisión de los procesos fue definido y se elaboró de acuerdo a los aspectos más relevantes de aplicación práctica como: Compras, Manejo de inventarios, Entrega de insumos, Devolución de insumos y Manejo de Donaciones. Para cada uno se estableció el procedimiento adecuado y se diseñó un diagrama de flujo para los mismos; que servirá para comprender de mejor manera cada actividad a realizar. Se incluyeron los formularios que tienen que ser llenados para cada uno de los diferentes procesos.

Se elaboró una propuesta para socializar la implementación del manual, a través del siguiente esquema:

Esquema 1: Pasos para la implementación del manual de procedimientos

<b>Actividades a realizar</b>	
1	Compromiso, por parte de los Directivos, para implementar el manual.
2	Divulgación del manual a los diferentes departamentos.
3	Capacitación de los involucrados.
4	Puesta en marcha del manual.
5	Evaluación de funcionamiento del manual.
6	Detección de nuevas fallas
7	Incorporación de mejoras en el manual, tomando en cuenta los nuevos errores.
8	Comunicación de los cambios a los involucrados.

Fuente: Elaboración propia

# 2016

## PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LAS BODEGAS DE INSUMOS MÉDICOS DEL CENTRO QUIRÚRGICO PEDIÁTRICO MOORE



Autor: Licda. Luisa Fernanda Villatoro Álvarez

Fecha: 12/09/2016

## Índice

<b>Contenido</b>	<b>Páginas</b>
Introducción	2
Objetivo	3
Alcance	3
Responsables	3
Políticas y normas	3
Procedimientos	4
A. Compras	4
1. Previo a cada jornada	4
2. Durante las jornadas	5
3. Mensuales	7
B. Manejo de inventarios	8
1. Ingreso de insumos	9
2. Egreso de insumos	10
C. Entrega de insumos	10
1. Antes de las jornadas	10
2. Durante las jornadas	11
D. Devolución de insumos	11
1. Después de las jornadas quirúrgicas	11
E. Manejo de donaciones	12
1. Recepción de donaciones	12
2. Entrega de donaciones	12
Diagramas de Flujo	13
Formularios	22
Glosario	28

	Manual de procedimientos administrativos de las bodegas de insumos médicos.	Versión 1
		Página 2 de 30
		septiembre 2016
		MPSC-PROC-001

## Introducción

Uno de los propósitos de la institución es la revisión y constante actualización de los sistemas, estructuras y procedimientos de trabajo en el área de administración. Los manuales de procedimientos son instrumentos administrativos que apoyan el qué hacer institucional y están considerados como documentos fundamentales para la coordinación, dirección, evaluación y el control administrativo, así como para consulta en el desarrollo cotidiano de actividades.

Se ha considerado conveniente la elaboración del presente manual con el objeto de brindar la orientación necesaria al personal para cumplir de manera adecuada con los procedimientos.

El objetivo fundamental de esta guía consistió en presentar los procedimientos básicos que se llevan a cabo en las bodegas de insumos médicos, unificando criterios de contenido que permita la realización de las funciones de dirección, coordinación y evaluación administrativa a través de la sistematización de las actividades, la identificación de los procesos y la definición del método para efectuarlas.

El contenido del manual comprende el objetivo, alcance, responsables, los procedimientos con sus respectivos diagramas de flujo, formularios y glosario de términos.

	Manual de procedimientos administrativos de las bodegas de insumos médicos.	Versión 1
		Página 3 de 30
		septiembre 2016
		MPSC-PROC-001

## Objetivo

Proporcionar un instrumento técnico-administrativo que norme los procedimientos, y que permita optimizar el cumplimiento de las atribuciones de la organización. Con la adopción y manejo de los conceptos y elementos presentados en este manual, se facilitará el seguimiento de los procesos, disminuyendo los errores por falta de información.

## Alcance

El manual de procedimientos va dirigido al personal del área médica, principalmente el área de enfermería del Centro Quirúrgico Pediátrico Moore, quienes son los que hacen las solicitudes de insumos a las respectivas bodegas. También va dirigido a la persona encargada del manejo de inventarios, para que se lleve un adecuado control de bodegas, al momento de tener procedimientos estandarizados.

## Responsables

Los responsables de su cumplimiento son: la persona encargada del Manejo de Inventarios y Compras, la Jefa de Enfermería, Jefa de Pediatría, Coordinadora de Sala de Operaciones, Directora del Área Médica y Director Ejecutivo

## Políticas o Normas

Para velar por el cumplimiento del siguiente manual de procedimientos es sumamente importante que cada uno de los responsables realice a cabalidad sus responsabilidades, siempre cumpliendo con los plazos o fechas establecidas y respetando los procedimientos de este manual.

	Manual de procedimientos administrativos de las bodegas de insumos médicos.	Versión 1
		Página 4 de 30
		septiembre 2016
		MPSC-PROC-001

## Procedimientos

### A. Compras

El proceso de compras resulta sencillo, siempre y cuando se cumplan con todos los aspectos solicitados por el departamento de contabilidad, para que de esta manera se autoricen con rapidez cada una de las mismas y no haya problema de no tener los insumos necesarios antes de cada jornada.

#### 1. Previo a cada jornada

- i. Antes de cada jornada se recibe un documento conocido como “Requisición a Bodega General” (Ver formulario No. 1).
- ii. Revisar en los inventarios si hay disponibilidad de lo solicitado. Si hubiera en existencia, no se compra.
- iii. Si hay que comprar el insumo, se procede a realizar tres cotizaciones. Esto no aplica con proveedores ya establecidos, en este caso, solamente se le solicita al proveedor que envíe una cotización.
- iv. Al contar con la cotización se genera la orden de compra (este documento incluye la orden de compra, la cotización y una copia de la requisición).
- v. Se procede a trasladar la orden de compra a la Directora Médica y al Director Ejecutivo para que firmen la misma autorizando la compra.
- vi. Ya firmada la orden de compra, esta se devuelve a la persona encargada de inventarios y compras.
- vii. Cuando los proveedores dan crédito a la organización, solamente se envía la orden de compra escaneada, para que

	Manual de procedimientos administrativos de las bodegas de insumos médicos.	Versión 1
		Página 5 de 30
		septiembre 2016
		MPSC-PROC-001

estos puedan enviar el producto. Cuando no se cuenta con crédito, se traslada la orden de compra al departamento de contabilidad, para solicitar efectivo (cuando el monto no es elevado) o iniciar el trámite de cheque.

- viii. Cuando el proveedor factura el producto, este documento se envía al departamento de contabilidad para que se tramite el cheque; en dado caso no puedan emitir la factura, en ese momento, se llena una solicitud de cheque que se entrega al departamento de contabilidad.
- ix. En la solicitud de cheque se coloca el motivo de la misma, quién solicita, el monto del cheque y a nombre de quién se realiza el mismo. Con ésto se inicia el trámite del cheque.
- x. Cuando el cheque está listo, se llama al proveedor para que pueda proceder a entregar el producto.
- xi. Al momento de recibir el producto, a la factura del mismo se adjunta la orden de compra previamente generada.
- xii. Por último se procede a ingresar los insumos al inventario, tal y como se indica en el manejo de inventarios, ingreso de insumos.

## 2. Durante las jornadas

Durante cada jornada el proceso de compra es diferente a cómo se realiza normalmente, debido a que los grupos que vienen de Estados Unidos traen la mayoría de sus insumos y, si les hiciera falta algún material, ellos hacen la solicitud de manera verbal y a partir de esta solicitud da inicio el proceso de compra.

	Manual de procedimientos administrativos de las bodegas de insumos médicos.	Versión 1
		Página 6 de 30
		septiembre 2016
		MPSC-PROC-001

- i. Revisar en los inventarios si hay disponibilidad de lo solicitado. Si hubiera en existencia, no se compra.
- ii. Si hay que comprar el insumo, se cotiza de la manera más rápida posible; normalmente se utilizan los proveedores conocidos, porque ellos saben que durante las jornadas de cirugía urge que el producto sea recibido por el hospital.
- iii. Al contar con la cotización se informa del precio del producto a la Directora Médica y al Líder del Grupo de Médicos, para que ambos autoricen la compra.
- iv. Al momento en que se autoriza la compra, se procede a realizar un documento conocido como Requisición a Bodega General (Formulario 1). El mismo es firmado por la persona de inventarios, la Directora Médica y el Líder del Grupo.
- v. Con ese documento firmado, se solicita el producto.
- vi. Cuando los proveedores dan crédito a la organización, solamente se habla con el encargado, para que estos puedan enviar el producto. Cuando no se cuenta con crédito, se traslada la requisición al departamento de contabilidad, para solicitar efectivo, cuando el monto no es elevado, o iniciar el trámite del cheque.
- vii. Cuando el proveedor factura el producto, ese documento se envía al departamento de contabilidad para que se tramite el cheque; en dado caso no se pueda emitir la factura, en ese momento se llena una solicitud de cheque que se entrega al departamento de contabilidad.
- viii. En la solicitud de cheque se coloca el motivo de la misma, quién solicita, el monto del cheque y a nombre de quién se realiza el mismo. Con ésto se inicia el trámite del cheque.

- ix. Cuando el cheque está listo, se llama al proveedor para que pueda proceder a entregar el producto.
- x. Al momento de recibir el producto, a la factura del mismo se adjunta la requisición previamente generada.
- xi. Por último se procede a ingresar los insumos al inventario, tal y como se indica en el manejo de inventarios e ingreso de insumos.

### 3. Mensuales

- i. Durante los primeros tres días de cada mes, se recibe un documento conocido como “Requisición a Bodega General” (Formulario 1).
- ii. Se procede a revisar en los inventarios si hay disponibilidad de lo solicitado. Si hubiera en existencia, no se compra.
- iii. Si hay que comprar el insumo, se procede a realizar tres cotizaciones. Esto no aplica con proveedores ya establecidos; en este caso, solamente se le solicita al proveedor que envíe una cotización.
- iv. Al contar con la cotización se genera la orden de compra; este documento incluye la orden de compra, la cotización y una copia de la requisición.
- v. Se procede a trasladar la orden de compra a la Directora Médica y al Director Ejecutivo para que firmen la misma y así autoricen la compra.
- vi. Ya firmada la orden de compra, esta se devuelve a la persona encargada de inventarios y compras.
- vii. Cuando los proveedores dan crédito a la organización, solamente se envía la orden de compra escaneada, para

	Manual de procedimientos administrativos de las bodegas de insumos médicos.	Versión 1
		Página <b>8</b> de <b>30</b>
		septiembre 2016
		MPSC-PROC-001

que estos puedan enviar el producto. Cuando no se cuenta con crédito, se traslada la orden de compra al departamento de contabilidad, para solicitar efectivo, cuando el monto no es elevado, o iniciar el trámite del cheque.

- viii. Cuando el proveedor factura el producto, ese documento se envía al departamento de contabilidad para que se tramite el cheque; en dado caso no se pueda emitir la factura, en ese momento se llena una solicitud de cheque que se entrega al departamento de contabilidad.
- ix. En la solicitud de cheque se coloca: el motivo de la misma, quién solicita, el monto del cheque y a nombre de quién se realiza el mismo. Con ésto se inicia el trámite del cheque.
- x. Cuando el cheque está listo, se llama al proveedor para que pueda proceder a entregar el producto.
- xi. Al momento de recibir el producto, a la factura del mismo se adjunta la orden de compra previamente generada.
- xii. Por último se procede a ingresar los insumos al inventario, tal y como se indica en el manejo de inventarios e ingreso de insumos.

## B. Manejo de inventarios

Se sabe que para llevar un control adecuado de insumos, es sumamente importante contar con un inventario de los mismos. En el Centro Quirúrgico Pediátrico Moore, se lleva el inventario en un documento en Excel habilitado con macros para que se pueda agregar o dispensar cualquier insumo y quede un registro de todos los movimientos del inventario. En el registro se podrá observar la fecha, hora, nombre del insumo, descripción

	Manual de procedimientos administrativos de las bodegas de insumos médicos.	Versión 1
		Página 9 de 30
		septiembre 2016
		MPSC-PROC-001

del mismo, si fue agregado o dispensado, la cantidad y quien realizó el movimiento en el inventario.

## 1. Ingreso de insumos

- i. Verificar estado del insumo.
- ii. Verificar fecha de vencimiento.
- iii. Contar cuantos elementos se van a ingresar.
- iv. Cuando el insumo a ingresar ya está registrado en el inventario, únicamente se busca en el inventario el mismo, se presiona el botón “agregar”, se ingresa el código del mismo y la cantidad del producto, posteriormente se presiona “enter” y automáticamente se suma lo que se acaba de ingresar a la cantidad existente.
- v. Cuando es un insumo nuevo, en la hoja de Excel se selecciona el botón “unlock” para desbloquear la hoja; de esta manera, se habilita la opción para modificar el documento, se genera un nuevo código y se llenan todos los campos solicitados en el inventario. Luego se procede tal y como se indica en el punto anterior.
- vi. Si se desea ver el registro de la actividad, se presiona el botón “Show activity”, se ingresa la clave y esto habilita una hoja de Excel en donde se podrá observar la fecha, hora, nombre del insumo, descripción del mismo, la cantidad agregada y quién realizó el movimiento en el inventario.

	Manual de procedimientos administrativos de las bodegas de insumos médicos.	Versión 1
		Página <b>10</b> de <b>30</b>
		septiembre 2016
		MPSC-PROC-001

## 2. Egreso de insumos

- i. Verificar estado del insumo.
- ii. Verificar fecha de vencimiento.
- iii. Contar cuantos elementos se van a dispensar.
- iv. Para dispensar el producto, únicamente se busca en el inventario, se presiona el botón “dispensar”, se agrega el código del mismo y la cantidad a extraer; posteriormente se presiona “enter” y automáticamente se resta lo que se acaba de dispensar de la cantidad existente.
- v. Si se desea ver el registro de la actividad, se presiona el botón “Show activity”, se ingresa la clave y ésto habilita una hoja de Excel en donde se podrá observar la fecha, hora, nombre del insumo, descripción del mismo, la cantidad agregada y quién realizó el movimiento en el inventario.

## C. Entrega de insumos

### 1. Antes de las jornadas

- i. La jefa de enfermería y la coordinadora del área de quirófanos, entregan su requisición a la persona encargada de inventarios y compras. La requisición debe ser entregada con dos semanas de anticipación a la jornada.
- ii. La persona encargada de compras revisa si hay disponibilidad de lo que se le solicita; si no hay, se procede a comprar los insumos, tal y como se indicó en la parte de compras.
- iii. Se retira, de cada una de las bodegas, los insumos solicitados y se entregan a la persona que presentó la requisición.

	Manual de procedimientos administrativos de las bodegas de insumos médicos.	Versión 1
		Página <b>11</b> de <b>30</b>
		septiembre 2016
		MPSC-PROC-001

- iv. La persona firma de recibido y coloca la fecha en la que se le entregaron los insumos.
- v. Por último, la persona encargada del manejo de inventarios descarga del inventario los insumos entregados.

## 2. Durante las jornadas

- i. La jefa de enfermería queda a cargo de la bodega del primer nivel y la coordinadora de quirófanos queda a cargo de la bodega del segundo nivel.
- ii. Cada una debe llenar el formulario de control interno, el cual se puede observar en la sección de formularios.
- iii. La persona que retire el insumo necesitado debe anotar en el formulario de control interno: la fecha, nombre del insumo, cantidad y tamaño del mismo.
- iv. Al finalizar la jornada, la persona a cargo de los inventarios, recoge la hoja y realiza el respectivo descargo de los insumos anotados.

## D. Devolución de insumos

### 1. Después de las jornadas quirúrgicas

- i. La jefa de enfermería y la coordinadora del área de quirófanos deben elaborar un listado de los insumos que les sobraron durante la jornada.
- ii. Presentar ese listado a la persona encargada de inventarios, para verificar que en efecto todo lo del listado está devuelto.

	Manual de procedimientos administrativos de las bodegas de insumos médicos.	Versión 1
		Página <b>12</b> de <b>30</b>
		septiembre 2016
		MPSC-PROC-001

- iii. Posteriormente, la persona encargada de inventarios agrega los insumos al inventario correspondiente.

## E. Manejo de donaciones

### 1. Recepción de donaciones

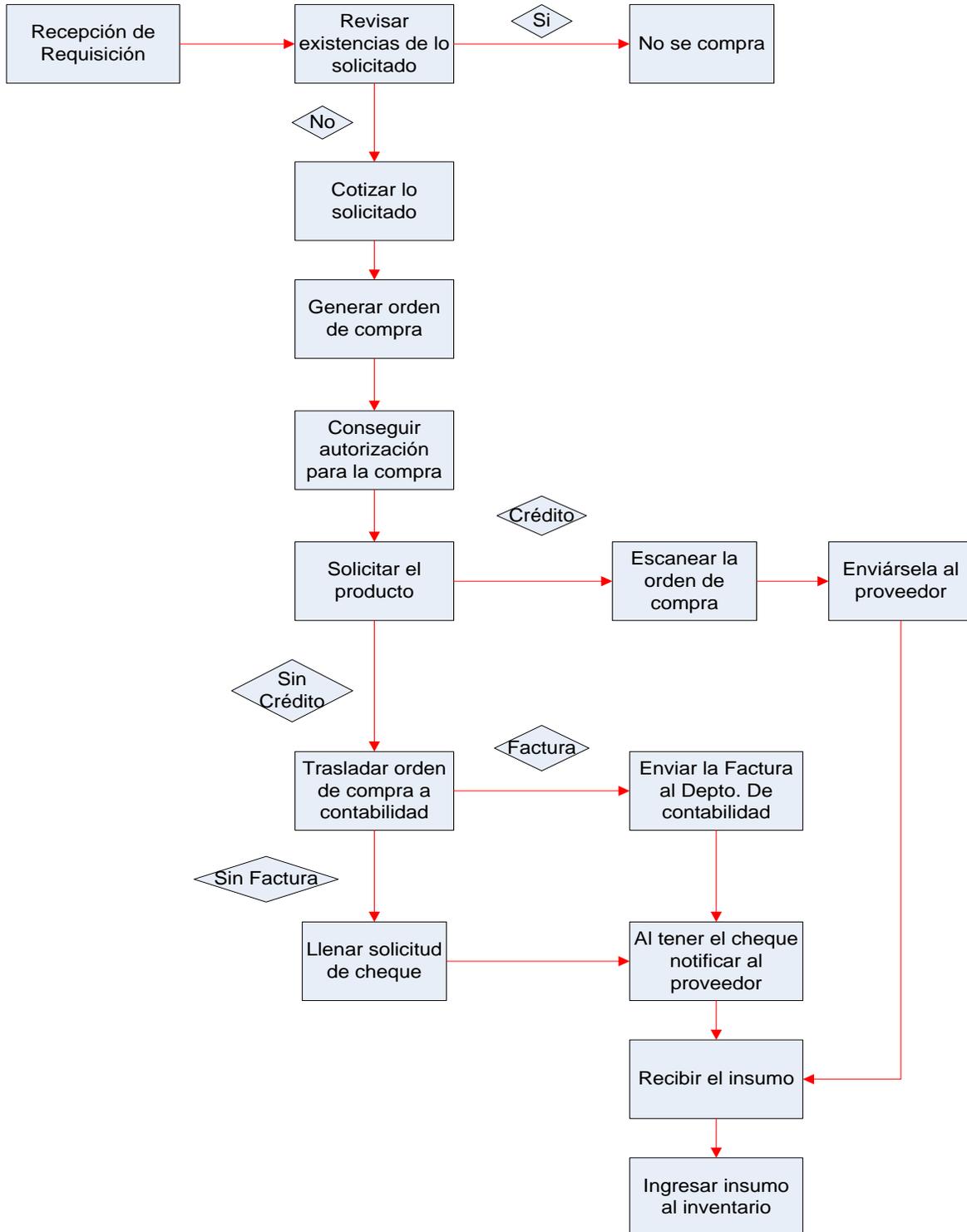
- i. La persona que recibe la donación hace un listado de los insumos donados. Se entrega el listado a la persona encargada de inventarios.
- ii. La persona encargada del inventario coteja que se reciba todo lo que se encuentra en el listado.
- iii. Luego, procede a agregarlo a los respectivos inventarios del hospital.

### 2. Entrega de donaciones

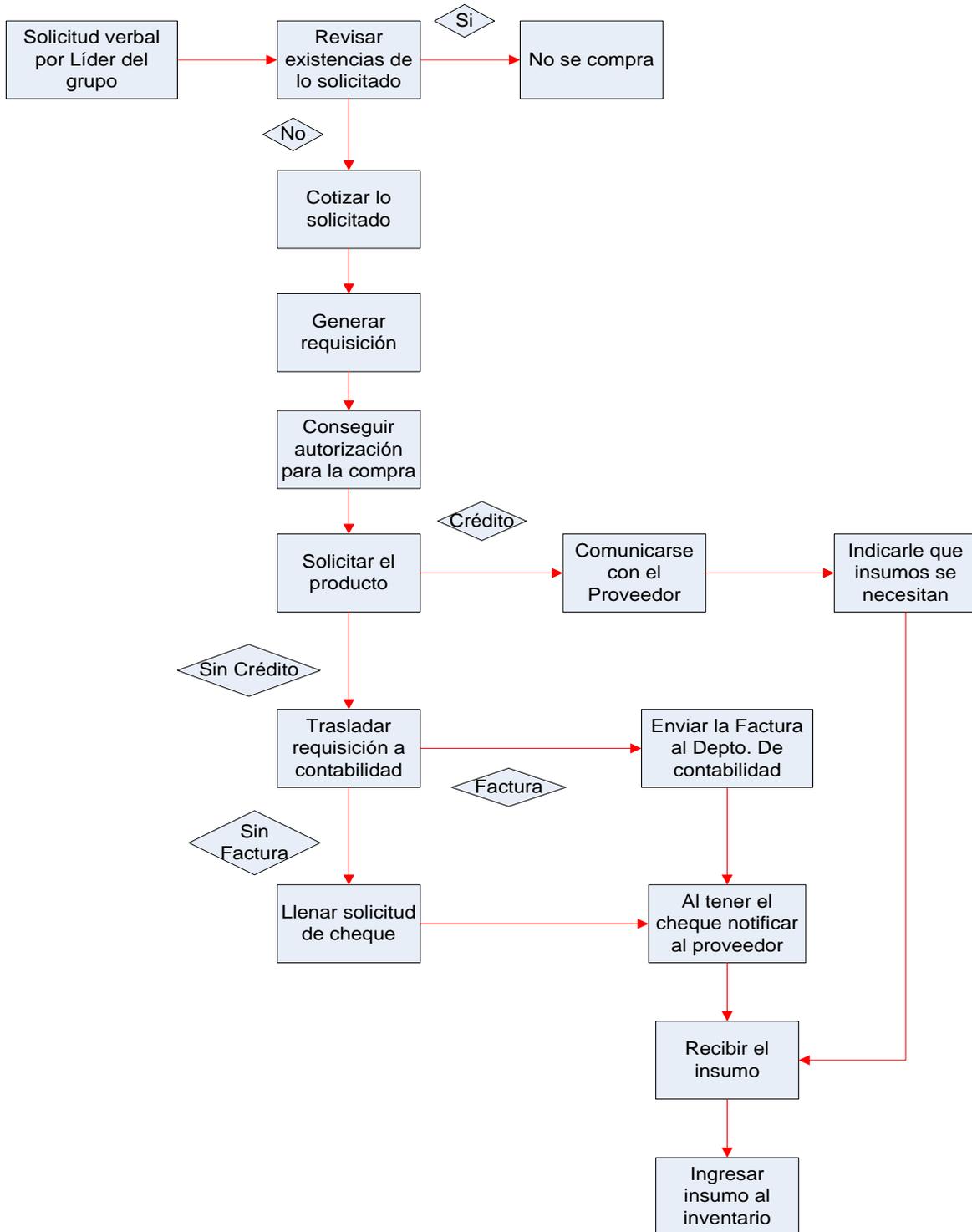
- i. La persona encargada de inventarios recibe la solicitud por escrito del insumo que se desea donar.
- ii. Se revisa la solicitud y una vez aprobada por la Dirección Médica, se procede a entregar la donación.
- iii. Se descarga del inventario lo entregado.
- iv. Se realiza un documento en donde se haga constar que se entregó la donación.

## Diagramas de flujo

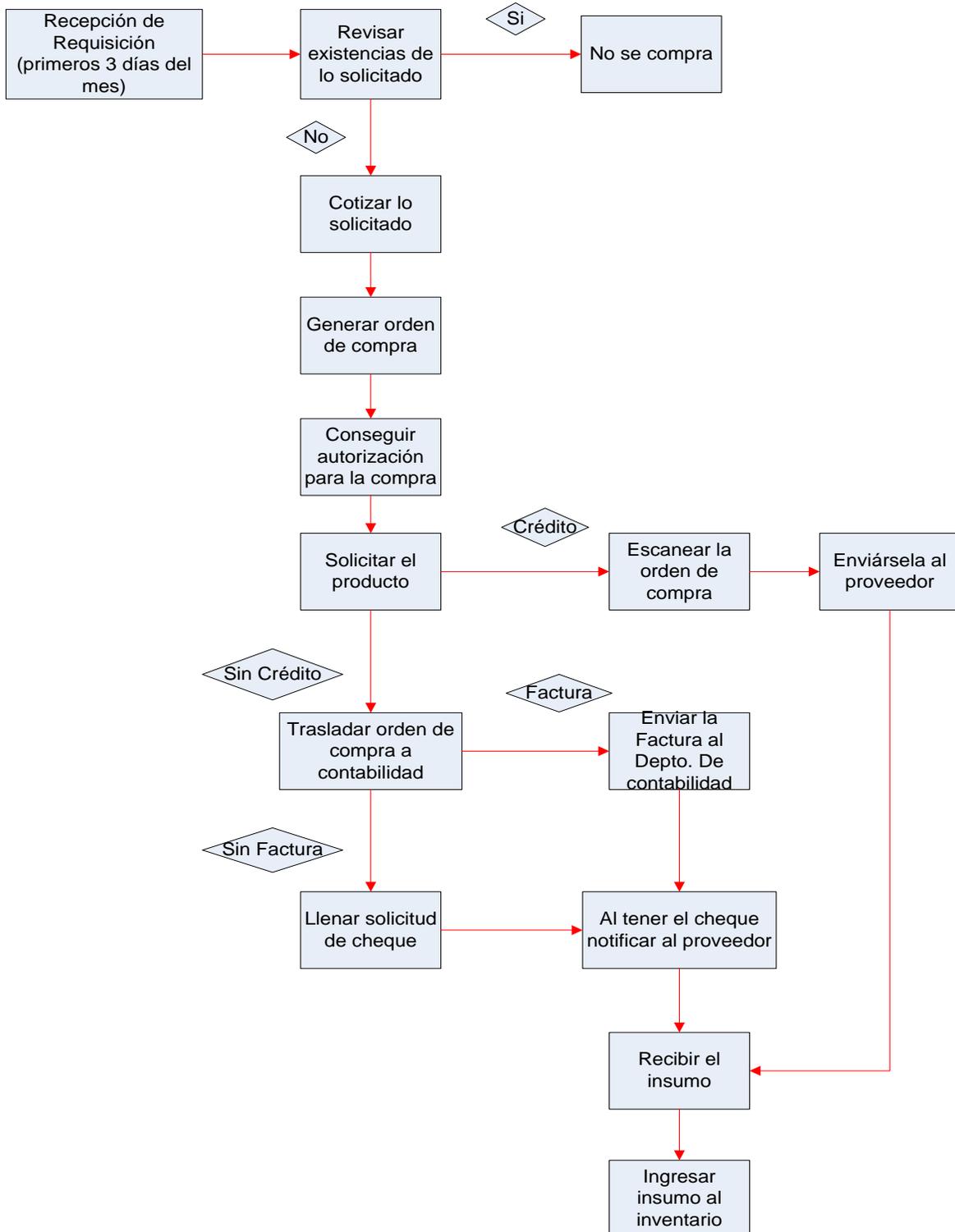
### Procedimiento 1: Compras previo a cada Jornada



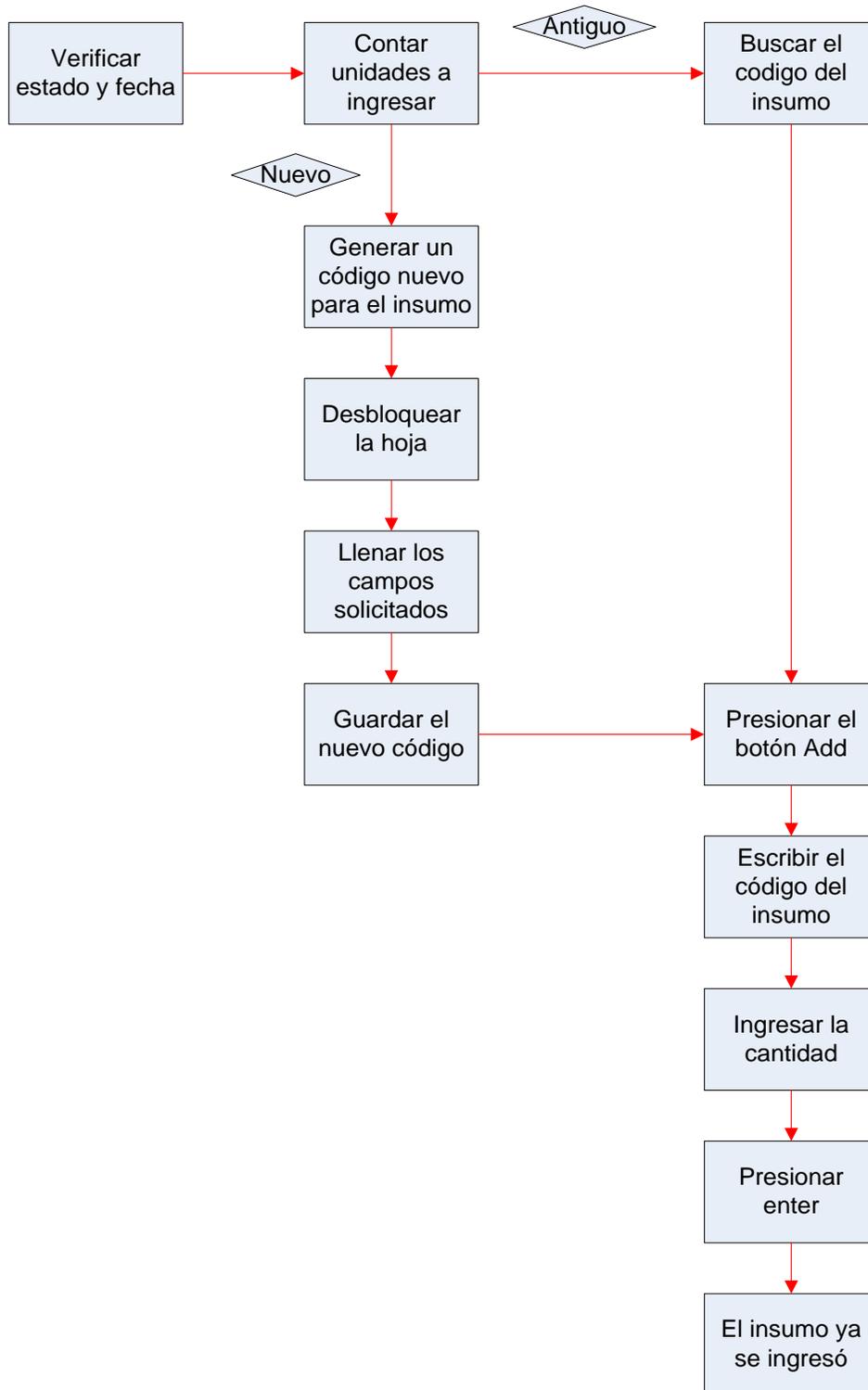
## Procedimiento 2: Compras durante las Jornadas



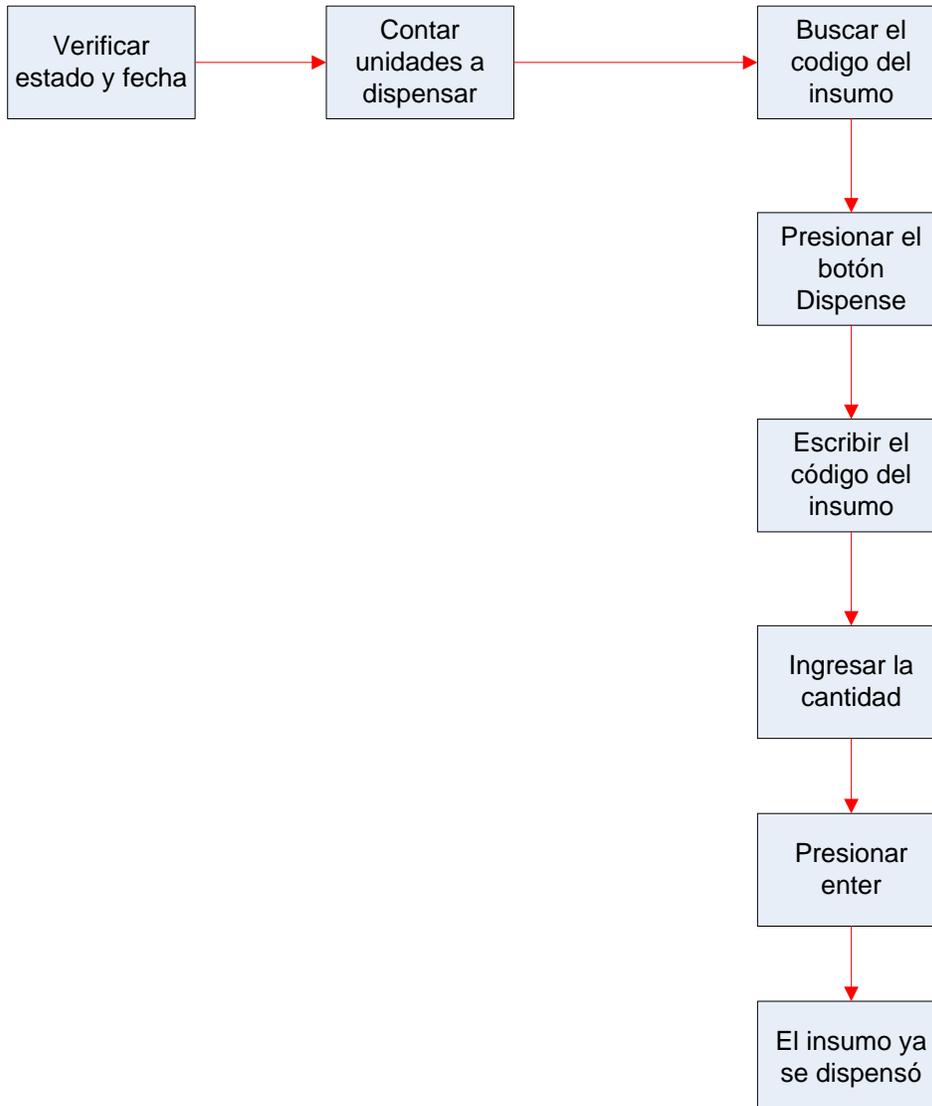
### Procedimiento 3: Compras Mensuales



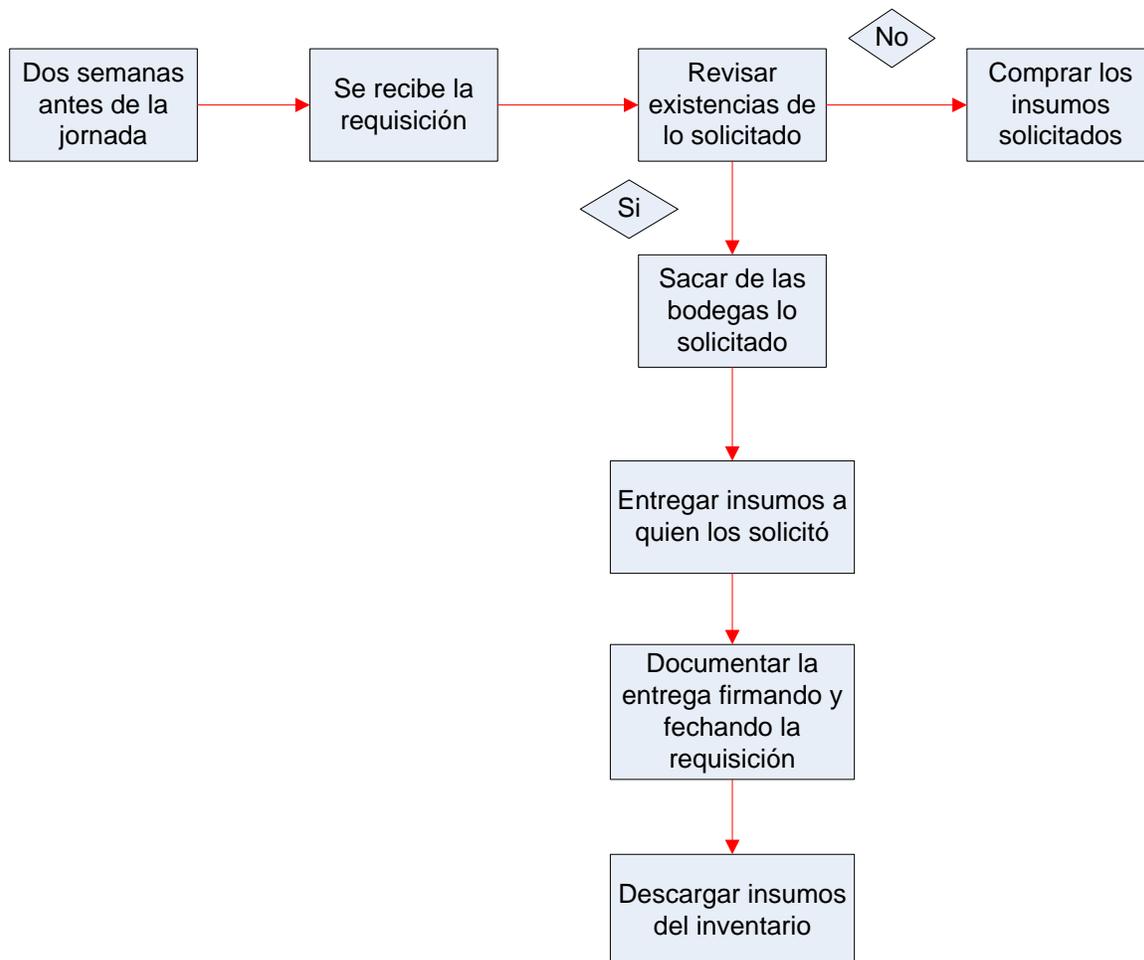
#### Procedimiento 4: Ingreso de insumos



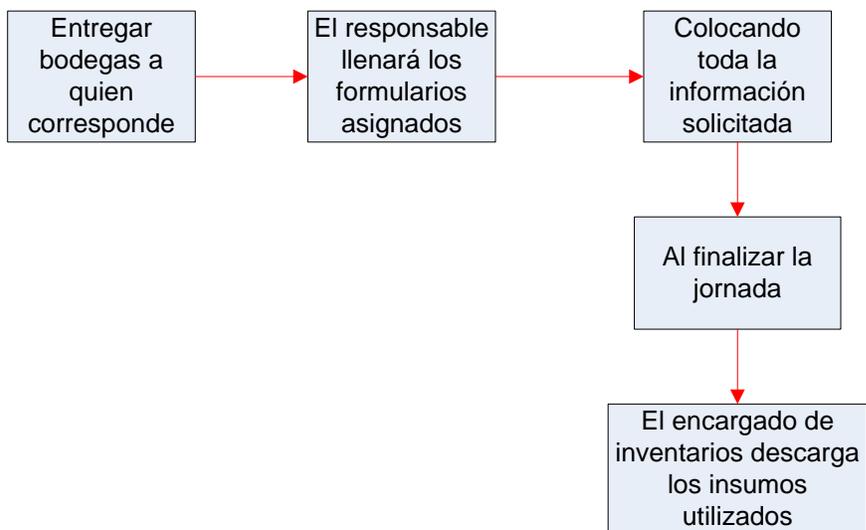
### Procedimiento 5: Egreso de insumos



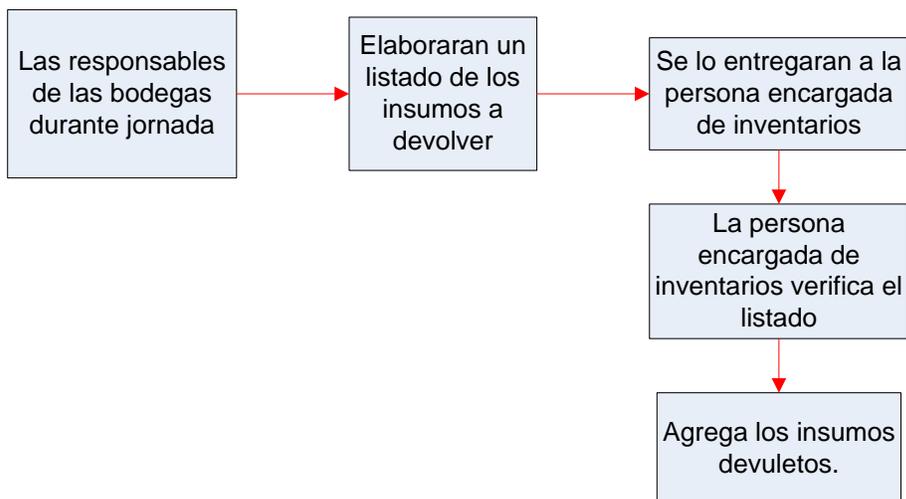
### Procedimiento 6: Entrega de insumos (antes de jornada)



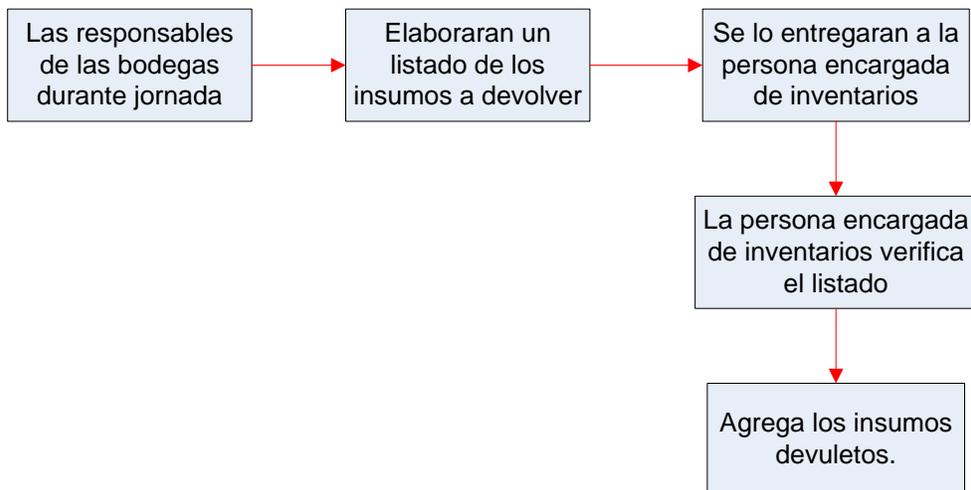
### Procedimiento 7: Entrega de insumos (durante la jornada)



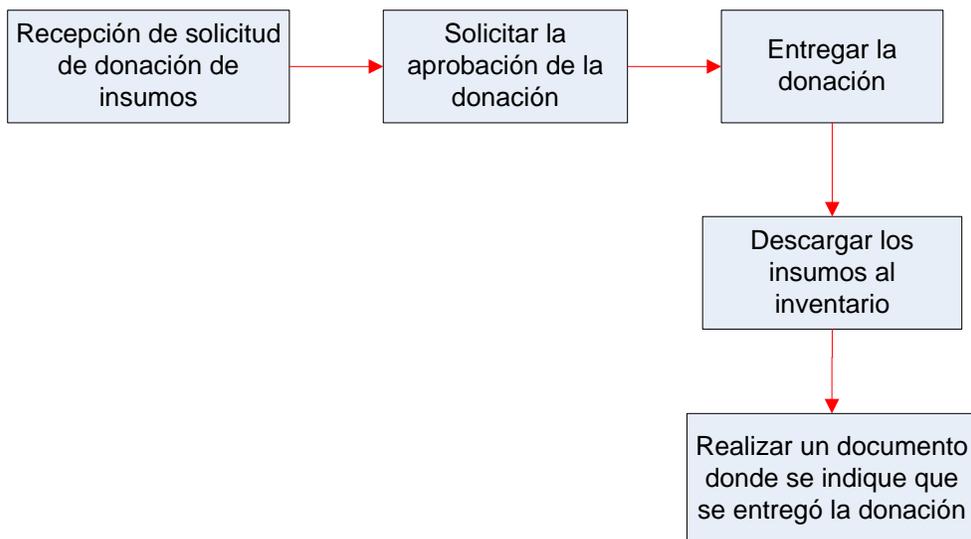
### Procedimiento 8: Devolución de material después de jornada



### Procedimiento 9: Recepción de donaciones



### Procedimiento 10: Egreso de donaciones



## Formularios

## Formulario 1: Requisición a Bodega General

**ASOCIACIÓN MOORE**  
**DE GUATEMALA**  
6ª. Calle 0-55 Zona 1  
Teléfono 23182000

### REQUISICION A BODEGA GENERAL DE SUMINISTROS O SERVICIOS

FECHA:

RAZON DE LA SOLICITUD:

PERSONA SOLICITANTE:

DEPARTAMENTO:

ATENTAMENTE SOLICITO LO SIGUIENTE:

\_\_\_\_\_  
FIRMA PERSONA QUE LO SOLICITA

\_\_\_\_\_  
Vo. Bo. JEFE INMEDIATO

## Formulario 2: Orden de Compra

# ASOCIACIÓN MOORE DE GUATEMALA

62. Calle 0-55 Zona 1

Teléfono 2318-2000

## ORDEN DE COMPRA/SERVICIOS

DE SUMINISTROS O SERVICIOS

FECHA \_\_\_\_\_ PROVEEDOR \_\_\_\_\_

CUENTA A CARGAR: \_\_\_\_\_

ATENTAMENTE SOLICITO LO SIGUIENTE:

*Total* Q -

\_\_\_\_\_  
Vo. Bo. Coordinadora de Inventarios

\_\_\_\_\_  
Vo.Bo. Director Médico

\_\_\_\_\_  
Vo.Bo. Director Ejecutivo







	Manual de procedimientos administrativos de las bodegas de insumos médicos.	Versión 1
		Página <b>28</b> de <b>30</b>
		septiembre 2016
		MPSC-PROC-001

## Glosario de términos

- Add: En español significa “agregar”; este botón se utiliza para agregar cualquier insumo en los inventarios.
- Compra: Se refiere a la obtención de algo con dinero.
- Cotización: Documento en el que se fija el precio de algo.
- Crédito: es una operación financiera donde una persona (acreedor) presta una cantidad determinada de dinero a otra persona (deudor).
- Dispense: En español significa “dar o conceder”; este botón se utiliza para retirar cualquier insumo en los inventarios.
- Donación: Cosa que se da a una persona o institución de forma voluntaria y sin esperar premio ni recompensa alguna, especialmente cuando se trata de algo de valor.
- Insumo: es todo aquello disponible para el uso y el desarrollo de la vida humana, es el conjunto de elementos que toman parte en la producción de otros bienes.
- Inventario: Lista ordenada de bienes y demás cosas valorables que pertenecen a una persona, empresa o institución.
- Jornada: Hace referencia a cada jornada de cirugías que se lleva a cabo en el hospital.

	Manual de procedimientos administrativos de las bodegas de insumos médicos.	Versión 1
		Página <b>29</b> de <b>30</b>
		septiembre 2016
		MPSC-PROC-001

- Macro: Es una serie de instrucciones que se almacenan para que se puedan ejecutar de manera secuencial mediante una sola llamada u orden de ejecución.
- Manual: Libro en el que se compendia lo sustancial de una materia.
- Orden de Compra: Documento que se genera al momento de querer adquirir un nuevo producto.
- Procedimientos: Método o modo de tramitar o ejecutar una cosa.
- Producto: Cosa producida natural o artificialmente, o resultado de un trabajo u operación.
- Proveedor: Que provee o abastece a otra persona de lo necesario o conveniente para un fin determinado.
- Requisición a Bodega General: Documento en el cual se enlistan los insumos o materiales que se necesitan: el mismo, debe ir firmado por el jefe inmediato de cada persona que solicita el material.
- Show Activity: En español significa “mostrar actividad”; este botón se utiliza para observar cuales han sido los movimientos en los inventarios de insumos de las bodegas.

## VII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Se elaboró un Manual de Procedimientos para las bodegas de insumos del Centro Quirúrgico Pediátrico Moore, es importante definir primero los procedimientos, que en esencia son la forma de realizar correctamente las tareas, los pasos y las actividades a seguir para lograr ejecutar los procesos. En este caso, como procesos se eligieron: compras, manejo de inventarios, entrega de insumos y manejo de donaciones, porque durante la etapa de investigación de campo, se observó que había dudas frecuentes por parte de las personas que llevan a cabo los mismos. Hay que resaltar que un proceso es diferente de un procedimiento; según lo definido anteriormente, se puede indicar que un proceso es general y el procedimiento es más específico.

El manual de procedimientos será de ayuda administrativa en la organización, debido a que su función es servir de guía para las personas; a través de los diferentes procesos ya establecidos, servirá para tener la certeza de que los procedimientos se orientan y realizan de manera adecuada, al minimizar los errores que se cometen actualmente.

Es importante indicar que el manual describe en forma lógica, sistemática y detallada las actividades con sus atribuciones; el mismo toma en cuenta lo necesario para la ejecución eficiente de las mismas, por lo que generalmente señala: quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse las actividades.

La elaboración del manual constó de varios pasos: El primer paso fue la recopilación de la información, a través de la observación de los procesos, la documentación de quién lleva a cabo cada actividad y la observación acerca de cuáles podían ser los puntos débiles que había que reforzar para que el documento fuera lo más completo posible.

Posteriormente, se procedió a analizar toda la información obtenida, para evaluar si la misma era suficiente, o si aún había aspectos importantes que faltaba incluir. Se clasificó la información y verificó con las personas encargadas de realizar cada actividad, únicamente con la finalidad de determinar que, en efecto, las actividades se llevaran a cabo de la manera indicada.

Luego, se procedió al diseño del manual. Es importante mencionar que cada manual de procedimientos es diferente y cada organización decide qué aspectos son los que más le

interesa incluir en los mismos. En las bibliografías consultadas se indica un orden ideal de las partes del manual, para que el mismo quede estructurado de la manera adecuada. Primero se encuentra la portada, la cual se diseña de acuerdo a los deseos de cada organización. Posteriormente se encuentra la introducción, en la cual se presenta un pequeño resumen del manual. En la parte de objetivos, se incluye un solo objetivo del manual, el cual es normar procedimientos para poder disminuir errores en los procesos. Luego se incluyó el alcance, responsables, políticas y normas.

Como se mencionó anteriormente se seleccionaron los procesos administrativos para incluir en el manual y posteriormente se redactaron. Al momento de redactar cada uno de los procesos, fue necesario utilizar un lenguaje sencillo, que no confundiera a las personas y fuera directo y claro. Se colocaron las actividades en orden cronológico para que las mismas puedan ser seguidas sin dificultad.

Los diagramas de flujo que se incluyeron en el manual sirven para que las personas encargadas de llevar a cabo los procesos, puedan guiarse cuando tengan duda sobre algún proceso, sin necesidad de leer nuevamente cada uno de los pasos; el diagrama permite la visualización sobre el proceso y facilita la comprensión del mismo.

Los formularios que se incluyeron, fueron diseñados en base a las necesidades observadas; ellos son instrumentos sencillos, en los cuales se puede documentar la información necesaria para que cada proceso se lleve a cabo de la mejor manera.

## VIII. CONCLUSIONES

1. Se elaboró un manual de procedimientos administrativos que será utilizado en las bodegas de insumos médicos del Centro Quirúrgico Pediátrico Moore.
2. En el manual de procedimientos se establecieron las responsabilidades de cada una de las personas involucradas, para disminuir fallas y errores al momento de llevar a cabo cada uno de los procesos administrativos.
3. El manual de procedimientos se utilizará como instrumento para el análisis y/o revisión de los procedimientos administrativos.
4. Con la información proporcionada en el manual se podrán planear reformas administrativas en pro de mejorar cada uno de los procesos llevados a cabo en el área de bodegas de insumos médicos.

## IX. RECOMENDACIONES

1. Verificar que cada uno de los procedimientos se llevan a cabo tal como se indica en el manual.
2. Hacer una revisión anual del manual de procedimientos, para que el mismo se mantenga actualizado y se incluyan mejoras tendientes a que los procesos se lleven a cabo de manera eficiente.
3. Usar el manual como guía para la futura elaboración de otros documentos de procedimientos en diferentes áreas del Centro Quirúrgico Pediátrico Moore.

## X. BIBLIOGRAFÍA

1. Alvarez, M (2006). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. México: Editorial Panorama.
2. Asociación Moore de Guatemala (2015). Historia del Centro Quirúrgico Pediátrico Moore. Recuperado de <http://moore.org.gt/>
3. Barrios, G (2015). Diseño de un manual de políticas y procedimientos contables y administrativos para una empresa distribuidora de materiales de construcción. Tesis de licenciatura. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
4. Celada, A (2015). Diseño e implementación de manual de políticas y procedimientos contables, para una empresa que se dedica a la venta de ropa de dama, para uso de oficina. Tesis de licenciatura. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
5. Comisión Estatal para el acceso a la información pública (s.f.). Manual de procedimientos administrativos. Recuperado de [http://ceaip-zac.org/sites/default/files/manual\\_procedimientosadmvos\\_1.pdf](http://ceaip-zac.org/sites/default/files/manual_procedimientosadmvos_1.pdf)
6. Coy, M. (2013). Diseño de un manual de procedimientos de control interno para el área de ingresos y egresos de una empresa de servicios. Tesis de licenciatura. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
7. Evang, D. E. L. a S. I., & Idad, D. E. S. (2004). Manual de procedimientos administrativos. Recuperado de: [http://www.asechiapas.gob.mx/download/normatividad/administrativa/Manual\\_de\\_procedimientos\\_administrativos.pdf](http://www.asechiapas.gob.mx/download/normatividad/administrativa/Manual_de_procedimientos_administrativos.pdf)
8. Fundación Iberoamericana de Altos Estudios Profesionales (2014). Control y manejo de inventario y almacén. Recuperado de <http://fiaep.org/inventario/controlymanejo deinventarios.pdf>
9. Galvez, H. R. A. (s.f.). Manual De Procedimientos Administrativos. Umg. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/52617888/MANUAL-DE-PROCEDIMIENTOS-ADMINISTRATIVOS>

10. Grajeda, W. (2000). Auditoria de sistemas y procesos. Guatemala. Quality Print, S.A. 111 paginas.
11. Herrarte, C. (2001). Actualización del manual de procedimientos de la municipalidad del puerto de San Jose del departamento de Escuintla, Guatemala, C.A. Tesis de licenciatura. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
12. Instituto de Salud del Estado de México (2004). Manual de procedimientos para el control de inventarios. Recuperado de: [http://salud.edomexico.gob.mx/html/uma/manual/MP-CONTROL%20INVENTARIOS\\_texto\\_2.pdf](http://salud.edomexico.gob.mx/html/uma/manual/MP-CONTROL%20INVENTARIOS_texto_2.pdf)
13. Instituto Nacional de Bosques (2011). Manual de procesos y procedimientos, dirección administrativa financiera. Recuperado de: [http://www.inab.gob.gt/Documentos/OAI/LAI\\_2014/Numeral\\_6/6\\_7.pdf](http://www.inab.gob.gt/Documentos/OAI/LAI_2014/Numeral_6/6_7.pdf)
14. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2009). Guía de manuales administrativos. Recuperado de: <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/f2ef05c6-005a-4d04-b0e5-e2bfd350bccb/guia-manuales-administrativos-2009.pdf>
15. Morera, G. & Malagón, G. (2008). Administración Hospitalaria. Colombia: Editorial Panamericana.
16. Orozco, C. (2012). Diseño e implementación del manual de procedimientos administrativos para la empresa Especialidades Tropicales Sociedad Anónima. Tesis de licenciatura. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
17. Orozco, D. (1996). Revisión y propuesta de mejoras en los procedimientos administrativos en una empresa de tejido rectilíneo de punto. Tesis de licenciatura. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
18. Patzan, S. (2012). Diseño del manual de procedimientos administrativos para las actividades de mantenimiento de líneas de transmisión de energía eléctrica. Tesis de licenciatura. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.

19. Penados, A. (2008). Desarrollo del manual de procedimientos del departamento de reclamos y la optimización de salvamentos de automóvil, en una compañía de seguros. Tesis de licenciatura. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
20. Ruano, A. (2007). Diseño de los manuales de procedimientos y descripción de puestos, de las unidades de comunicación social, asesoría jurídica, administración financiera y subdirección administrativa del Ministerio de Energía y Minas .Tesis de licenciatura. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
21. Secretaría de Relaciones Exteriores (2004). Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos. Recuperado de: [http://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia\\_elab\\_manu\\_proc.pdf](http://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf)
22. Secretaría de Salud (2004). Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos de la secretaria de salud. Recuperado de: <http://www.salud.gob.mx/unidades/cdi/documentos/DOCSAL7462.pdf>
23. Solís, J. (2014). Diseño del manual de procedimientos para la gestión de los servicios públicos básicos municipales de acueducto y alcantarillado siguiendo el modelo de gestión de promudel y plan de contingencia para la municipalidad de Santa Cruz del Quiche, Quiche. Tesis de licenciatura. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
24. Street, E., & Francisco, S. (2013). Business Office : Administrative Services Purchasing Procedures Manual Bay Area Air Quality Management District Administrative Services & Purchasing Procedures.
25. Wining Consultores (2013). Manual de procedimientos. Recuperado de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/02/10.-Manual-de-procedimiento-de-Control-de-Inventario.pdf>

## XI. ANEXOS

Anexo 1

Carta de autorización para la elaboración del trabajo de graduación

**CENTRO QUIRÚRGICO**  
**PEDIÁTRICO MOORE**

ASOCIACIÓN MOORE DE GUATEMALA

Guatemala 2 de Noviembre de 2015

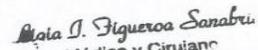
A quien interese

El motivo de la presente es para hacer constar que se le autorizó a la Licenciada Luisa Fernanda Villatoro Alvarez, a realizar su trabajo de graduación en el Centro Quirúrgico Pediátrico Moore. El trabajo consiste en realizar un manual de procedimientos administrativos para el área de bodegas de insumos médicos.

Atentamente,

  
Dra. Ligia Figueroa  
Directora Médica

Centro Quirúrgico Pediátrico Moore

  
Alicia J. Figueroa Sanabria  
Médico y Cirujano  
C.C. 13.706



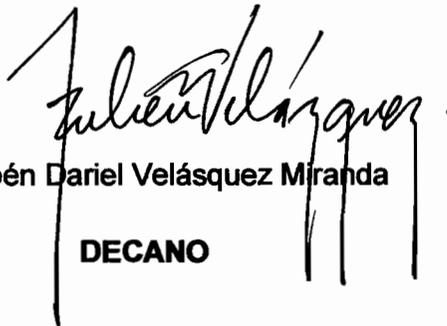
Licda. Luisa Fernanda Villatoro Álvarez

**AUTORA**



MSc. María Ernestina Ardén-Quezada

**DIRECTORA**



Dr. Rubén Dariel Velásquez Miranda

**DECANO**