



UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN FACULTAD DE INGENIERIA

DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL



**Propuesta de diseño y análisis para un Sistema de Gestión de Procesos
en un prestador médico de Concepción**

POR

**César Eduardo Arancibia
Zapata**

Memoria de Título presentada a la Facultad de ingeniería de la Universidad
de Concepción para optar al título profesional de Ingeniero Civil Industrial

Profesor Guía

José Oliveros

Profesor Co-guía

Cristian Ulloa

Profesional Supervisor

Alonzo Hidalgo

Agosto 2023

Concepción (Chile)

©2023 César Eduardo Arancibia Zapata

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento.

Resumen: En esta memoria de titulación, se presenta un estudio sobre la implementación de herramientas de gestión de procesos de negocio en una empresa prestadora de servicios médicos. El objetivo del estudio es mejorar la documentación, diseño, formalización y calidad de los procesos, centrándose en la mejora continua. El enfoque utilizado se basa en la estandarización internacional ISO 9001 de gestión de calidad y la gestión para la mejora de procesos de negocio.

Con la colaboración de la empresa, se logró definir eficazmente los procesos existentes, definirlos en estratégicos, de operación y de apoyo. Para visualizar los flujos de trabajo y detectar ineficiencias potenciales, se implementaron mapas visuales en BPMN 2.0. Se crearon indicadores de desempeño para medir la eficiencia de los procesos y el impacto de las acciones tomadas. También se desarrolló un sistema de gestión interactivo en tiempo real en PowerBI, que permitió a la gerencia revisar el desempeño de los principales indicadores y tomar decisiones oportunas. El enfoque de procesos demostró beneficios significativos, identificando puntos conflictivos y oportunidades de mejora en la empresa. Se proponen acciones correctivas, como la redefinición de una actividad operativa de recaudación que ahorraría 4 horas diarias de trabajo al proceso.

Las mejoras propuestas permitieron resolver las deficiencias de información que tenían los sistemas de gestión en el prestador médico. El estudio destaca la importancia del enfoque a procesos para mejorar la eficiencia y calidad de una empresa, identificando oportunidades de mejora y aplicando acciones correctivas para lograr una gestión más efectiva.

Abstract: This degree thesis presents a study on the implementation of business process management tools in a medical services company. The objective of the study is to improve the documentation, design, formalization and quality of processes, focusing on continuous improvement. The approach used is based on the ISO 9001 international standardization of quality management and business process improvement management.

With the company's collaboration, it was possible to effectively define the existing processes and to divide them into strategic, operational and support processes. To visualize workflows and detect potential inefficiencies, visual maps were implemented in BPMN 2.0. Performance indicators were created to measure process efficiency and the impact of actions taken. A real-time interactive management system was also developed in PowerBI, which allowed management to review the performance of key indicators and make timely decisions. The process approach demonstrated significant benefits, identifying hot spots and opportunities for improvement in the company. Corrective actions are proposed, such as the redefinition of a collection operational activity that would save 4 hours of work per day to the process.

The proposed improvements made it possible to resolve the information deficiencies in the management systems of the medical provider. The study highlights the importance of the process approach to improve the efficiency and quality of a company, identifying opportunities for improvement and applying corrective actions to achieve more effective management.

Dedicatoria

A mis padres, César y Verónica, quienes me han dado todo. A mis hermanos, Joaquín, Fernanda y Valeria. Y a Goddard.

A mis Homies, en especial a Aaron, Álvaro y Agustín.

A mi pareja, Isidora.

A mis compañeros, a mi *DreamTeam*, Sofía, Carolina y Francisco, sin los cuales no habría podido llegar al lugar en donde estoy.

Agradecimientos

Quiero agradecer a todos mis compañeros, cada una de las personas que conforman la carrera de Ingeniería civil Industrial UDEC, que hicieron de esta una grata experiencia.

Gracias también al profesor Cristian Ulloa por ayudarme en la realización de esta memoria.

Contenido

CONTENIDO.....	III
A. ÍNDICE DE TABLAS.	III
B. ÍNDICE DE FIGURAS E ILUSTRACIONES.....	IV
C. ÍNDICE DE SÍMBOLOS BUSINESS PROCESS MANAGEMENT NOTATION (BPMN) 2.0	V
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. INTRODUCCIÓN	1
1.2. OBJETIVOS	3
1.2.1. Objetivo General	3
1.2.2. Objetivos Específicos	3
2. MARCO TEÓRICO.....	4
2.1. GESTIÓN POR PROCESOS.....	4
2.2. REVISIÓN DE LA BIBLIOGRAFÍA	7
3. METODOLOGÍA UTILIZADA.....	9
3.1. PASO 1: INVENTARIO DE PROCESOS	9
3.2. PASO 2 A 5: ESTABLECER LA BASE HASTA VERIFICAR LOS MAPAS	10
3.3. PASOS 6 Y 7: DISEÑAR MEJORAS Y MÉTRICAS	10
4. CONTEXTO.....	13
4.1. INDUSTRIA DE LA SALUD.....	13
4.2. EMPRESA ANALIZADA.....	14
5. APLICACIÓN	16
5.1. INVENTARIO DE PROCESOS Y FLUJOGRAMAS	16
5.1.1. Procesos Estratégicos.....	16
5.1.2. Procesos Operativos	22
5.1.3. Procesos de Apoyo Directo.....	37
5.2. MAPAS DE PROCESOS	41
5.2.1. Flujograma de recepción de pacientes	43
5.2.2. Flujograma de proceso facturación de bonos.....	44
5.2.3. Flujograma de proceso de detalle y revisión de ingresos.....	45
5.2.4. Flujograma de proceso de precontabilidad.....	46
5.2.5. Flujograma de proceso de cierre contable y análisis.....	47
5.3. INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO	48

6.	RESULTADOS.....	51
6.1.	PROPUESTA SISTEMA DE CONTROL	56
7.	CONCLUSIÓN Y DISCUSIÓN.....	58
8.	GLOSARIO	60
9.	REFERENCIAS.....	61
10.	ANEXOS.	63

Contenido

A. Índice de Tablas.









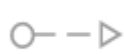






Tabla 1: Procedimiento del diseño de mapas según Bou y Sauquet.....	6
Tabla 2: Procedimiento del diseño de mapas según Biazzo.....	6
Tabla 3: Ficha de proceso de gestión de convenios	17
Tabla 4: Ficha de proceso Atención de clientes	22
Tabla 5: Ficha de proceso Facturación de Bonos	26
Tabla 6: Ficha de proceso de detallar ingresos	29
Tabla 7: Ficha de proceso de pre-contabilización	33
Tabla 8: Ficha de proceso de cuadratura final.....	35
Tabla 9: Ficha de proceso de realización de pagos generales	38
Tabla 10: Ficha de proceso de gestión de los recursos humanos.....	40
Tabla 11: Principales indicadores relevantes.....	48
Tabla 12: Principales conflictos y mejoras propuestas por proceso	51
Tabla 13: Indicadores agregados al panel	56
Tabla 14: Ficha de proceso de gestión legal	74
Tabla 15: Ficha de proceso de compra de materiales.....	75
Tabla 16: Ficha de proceso de gestión de sucursales	77

B. Índice de Figuras e Ilustraciones.

Figura 1: "Camino hacia la mejora de procesos Empresariales"	6
Figura 2: Metodologías aplicadas.....	9
Figura 3: Resumen de metodología a seguir	12
Figura 4: Mapas de Sucursales del prestador de Salud.....	15
Figura 5: Caracterización de los procesos de negocio interno del prestador médico	16
Figura 6: Flujograma de la atención de pacientes de casa matriz	43
Figura 7: Flujograma de facturación de bonos	44
Figura 8: Flujograma proceso de detalle de Ingresos	45
Figura 9: Flujograma proceso precontabilidad.....	46
Figura 10: Flujograma proceso de cierre de movimientos y análisis	47
Figura 11: Mapa de control de los indicadores financieros de la empresa.....	57
Figura 12: Flujograma de sucursales	71
Figura 13: Flujograma de procesos operativos.....	72
Figura 14: Continuación mapa procesos operativos	73
Figura 15: Conexión de los procesos operativos con los procesos de apoyo	79
Figura 16: Continuación mapa de procesos conectados	80
Figura 17: Ejemplo de interconexión de información de la empresa a través de softwares de gestión	81
Figura 18: Flujograma de procesos del proyecto de mejora	82
Figura 19: Continuación mapa de proceso con mejoras aplicadas	83

C. Índice de símbolos Business Process Management Notation (BPMN) 2.0

La simbología ha sido extraída de la web de asesorías Camunda (<https://camunda.com/bpmn>).

	Evento de Inicio		Compuertas exclusivas. Representan una división de elección o decisión.
	Evento Intermedio		Compuertas Paralelas. Separa una actividad en dos que se realizan en el mismo intervalo de tiempo antes de la siguiente actividad.
	Evento de Término		Flujos de Secuencia. Conecta las actividades.
	Actividad. Representa un paso de trabajo y se formula en presente		Evento de tiempo. Separa y conecta actividades según periodos de tiempo.
	Flujo de mensajes		Evento condicional. Se dispara cuando se cumple cierta condición.
	Error que no interrumpe el proceso		Término definitivo
	Evento condicional		Envía o recibe información/mensajes/documentos
	Término con envío de señal a proceso externo		

1. Introducción

1.1. Introducción

Los procesos de negocio son el elemento central de las empresas y su gestión efectiva es parte del objetivo de las organizaciones innovadoras, especialmente de aquellas enfocadas en la calidad (Zaratiegui, 1999). Si una empresa no invierte esfuerzo en gestionar sus procesos, difícilmente podrá gestionar adecuadamente su negocio, según Álvarez (2017). El autor mencionado define la gestión tradicional de las empresas, especialmente de aquellas de tamaño pequeño o mediano, como "improvisación". Cada trabajador por sí solo piensa que hace lo mejor para la empresa, sin una visión global del uso de energía y recursos. Dirigiendo erróneamente sus esfuerzos hacia un objetivo poco definido y, probablemente, diferente al de su compañero de trabajo.

En las empresas nace la necesidad de gestionar los procesos y actividades de negocio en función de los resultados y cómo estos afectan los requerimientos del cliente. La importancia nace del concepto de fidelización del cliente, asegurando su participación en la venta de los servicios (García, 2022). La fidelización es especialmente importante en la industria de la salud, ya que el servicio prestado es considerado crítico, al tratar con el bienestar personal y la calidad de vida. Considerando los procesos de la industria médica, se piensa en lo que efectivamente percibe el paciente, como la atención del médico en sí o los insumos administrados. Sin embargo existen otros procesos añadidos que son fundamentales desde un punto de vista financiero. Tales como: la relación con aseguradoras, las gestiones de precios y cobro, el uso y disponibilidad de materiales y el cobro del servicio específico. En el mundo de la salud de Chile existe el concepto de copago por los servicios, un porcentaje del paciente y otro de su aseguradora contratada, ya sea privada o pública. El correcto manejo de las finanzas del cliente y el asegurar precios competitivos puede ser determinante en la calidad del servicio prestado. Los servicios médicos no son un bien de consumo que el cliente desee contratar, sino que es una necesidad. Por ende, la calidad también puede ser medida en términos de la comodidad de la contratación y que esta no afecte negativamente la experiencia.

Aunque existen diversas maneras de tratar la calidad de experiencia del cliente en las empresas, uno de los recursos con más presencia en los últimos años ha sido la gestión de procesos de negocio. Las empresas comienzan a enfocarse en los resultados y cómo obtenerlos para establecer estrategias de negocio. La

empresa al carecer de la definición propia de un proceso es incapaz de lograr una gestión integrada y enfocada a resultados, por lo que se levanta esta como la primera necesidad. Según Beltrán Sanz et al. (2009) es imperativo conocer lo que se gestiona y qué se busca, para conocer cómo lograrlo. También indica que el control continuo sobre los procesos individuales y sus vínculos permite entender cómo los resultados se relacionan a los objetivos generales de la empresa. Creando niveles de prioridad entre las oportunidades de mejora que permitirían un mayor o menor impacto en estos objetivos.

En la presente memoria de título se implementó un sistema de control de gestión de procesos de negocio en un prestador médico de Concepción. Considerando, la definición de los procesos y procedimientos de manera detallada. Representaciones visuales e indicadores de desempeño también forman parte del sistema de gestión por proceso debidamente estandarizado. Se definen los procesos de la empresa, su objetivo, resultados y el diseño de los procedimientos. Con el fin de proponer mejoras significativas en el funcionamiento interno del prestador y en la calidad del servicio percibido. A través del uso de herramientas de gestión por procesos y creación de documentación efectiva. Se establecen objetivos para con el análisis de gestión lograr nivelar el conocimiento de los procesos entre todos los interesados. Se busca también el análisis de los beneficios para enfrentar problemas propios del proceso que no han sido considerados anteriormente.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Diseñar un sistema de gestión de procesos efectivo, definiendo los participantes, recursos y conexiones en función de la mejora continua.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar los actuales macroprocesos y procesos, junto a sus responsables directos para crear documentos de estos. Derivando de esto la definición detallada de procesos y actividades.
- Analizar oportunidades de mejora en la empresa por proceso, y cómo esta le afectaría.
- Proponer indicadores de desempeño del proceso y formas de controlar el avance o mejora según la toma de decisiones.
- Proponer un sistema de gestión y control de procesos estableciendo categorías para el cumplimiento de requerimientos.

2. Marco teórico

2.1. Gestión por procesos

En la búsqueda de “buenos resultados” las empresas se enfocan en la necesidad de gestionar los procedimientos internos. Resultando en la adopción de metodologías y herramientas para controlar el uso de recursos y actividades (Beltrán Sanz et al., 2009). La gestión de Procesos de Negocio o Business Process Management (BPM), se encarga de separar en base a resultados, transformaciones o eventos el desarrollo de la empresa, dejando de lado la visión tradicional de “áreas” o “cargos” (Page, 2022). Esto con tal de enfocar la buena gestión de la empresa, enfocándola a resultados y agrupando las actividades en procesos.

Para la descripción de los procesos existe una base estandarizada por la Organización Internacional de Normalización: la norma ISO 9001. Que define la importancia de los procesos de negocio y se enfoca en los principios de la gestión de la calidad. La norma internacional promueve el enfoque a procesos con el desarrollo, implementación y mejora de la eficacia de la calidad para aumentar la satisfacción del cliente. Se define proceso como **“conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”** (Norma ISO 9001:2015, 2015). Teniendo en cuenta esta definición, se puede deducir que la empresa al tener las actividades agrupadas entre si permite centrar su atención sobre las consecuencias y actuar en base a estas. No es sencillo agruparlas eligiendo su criterio en base a “salidas”, como productos, personas o información; al romper el paradigma de la delimitación o control con base en los cargos.

La norma ISO 9001 establece que el objetivo del uso de la gestión de procesos debe estar dirigida a los clientes y su satisfacción. O sea, hay algunos procesos internos que no observa el cliente, pero es afectado por su cambio. El objetivo de la gestión de procesos no es que el cliente los note, sino que su mejora agregue valor a la empresa y al cliente optimizando el servicio. Según Norma ISO 9001:2015 (2015) la aplicación de una gestión enfocada en procesos permite:

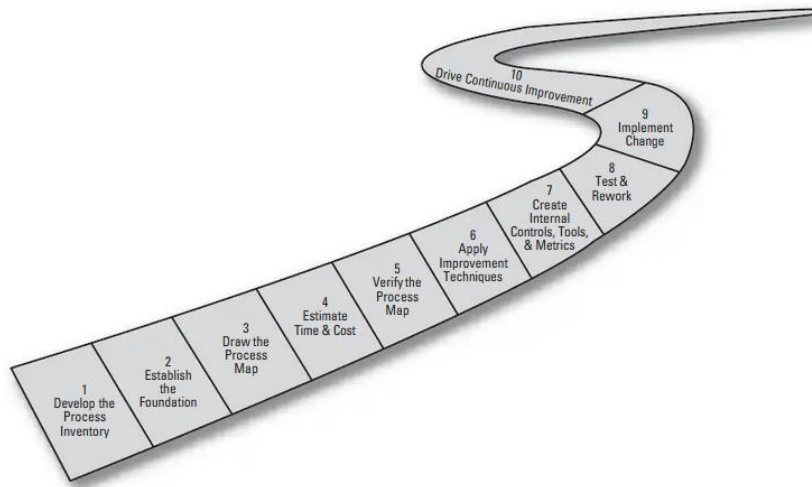
- a. Comprender la coherencia en el cumplimiento de los requisitos
- b. Considerar los procesos en términos de valor agregado
- c. Desempeño eficaz del proceso

d. Mejorar los procesos con base en la evaluación de los datos y la información

Existen muchas maneras de aplicar el modelo de gestión de procesos, y Beltrán Sanz et al. (2009) destaca que “no existe una forma correcta de hacerlo”. Todas las empresas son distintas y cada una aplica el modelo de gestión según su caso específico. Por ende, en este estudio, no existió una guía delimitada para aplicar los análisis, diagramas y caracterizaciones, sino que se recopiló la información más adecuada para la industria y empresa específica. Beltrán Sanz et al. (2009) deja dos conclusiones importantes: Primero, que los tipos de procesos se relacionan directamente entre sí y no están limitados a un inicio y final, sino que es un ciclo constante de análisis, producción y mejora. Lo segundo que se desprende, es la gran importancia que se le da al cliente y como este es el enfoque central en el diseño, ya que controla el funcionamiento en base a sus requisitos y satisfacción.

Las principales guías de la gestión de procesos de negocio determina un camino de diez pasos presentado en la Figura 1, definido por Page (2022). En el cual se relata que para lograr la mejora continua en base a procesos de una empresa se debe comenzar con la definición de los procesos, estandarización y control de estos. El cómo se diseñan los procesos puede ser descrito por la metodología de Biazzo (2000) en la Tabla 3 y Bou y Sauquet (2004) en la Tabla 2; definir, identificar, limitar, entrevistar, construir el diagrama y desplegar el detalle. Esta definición llevará a la medición de estándares de calidad y observar conflictos propios de lo definido. Finalmente el objetivo es converger al diseño de oportunidades de mejora y cambios en el desarrollo de algunos de los procesos internos. El diseño de los procesos, agrupando todas las actividades se logra a través de la aplicación de la Notación específica para la Gestión de Procesos de Negocio (BPMN 2.0). Esta es una guía estándar de cómo representar visualmente aquellas actividades que se deben documentar, utilizando distintos tipos de formas y figuras con significados específicos simples de entender para expertos y usuarios simples (Corradini et al., 2022). Aunque lo anterior sea útil para el entendimiento del proceso, no incluye el control de los estándares. Para ello se utilizan los indicadores clave de desempeño (KPI), que varían según el objetivo del proceso. En función de mejorar un aspecto, este debe ser medido y son los KPI los que permiten a la empresa cuantificar la estrategia y decidir de mejor manera los tramos de acción (Wang & Wei, 2012).

Figura 1: "Camino hacia la mejora de procesos Empresariales"



Fuente: Page, S. (2022). *The Power of Business Process Improvement: 10 Simple Steps to Increase Effectiveness, Efficiency, and Adaptability*. Amacom.

Tabla 1: Procedimiento del diseño de mapas según Bou y Sauquet

<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición del proceso (ficha de proceso): misión del proceso, salida, clientes y requerimientos, fin y comienzo, entradas clave 2. Identificación de actividades. 3. Distinción entre actividades: las que siempre suceden, las que algunas veces suceden. 4. Construcción del diagrama 5. Despliegue del proceso en subprocesos
--

Fuente: "Reflecting on quality practices through knowledge management theory: uncovering grey zones and new possibilities of process manuals, flowcharts and procedures," Bou y Sauquet (2004)

Tabla 2: Procedimiento del diseño de mapas según Biazzo

<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de los límites, de los consumidores, de las principales entradas y salidas y de los actores involucrados en el flujo de trabajo. 2. Entrevistas con aquellos responsables de las diferentes actividades del proceso y estudio de la documentación disponible. 3. Creación del modelo basado en la información recogida y revisión paso a paso del modelo.

Fuente: "Approaches to Business Process Mapping", Biazzo (2000)

2.2. Revisión de la bibliografía

En el estudio de Vidal et al. (2012) se analizan las limitaciones y niega su aplicación a sólo un sector de la industria. Destaca el uso de los gráficos de BPMN¹, que hacen entendibles para todos los usuarios y stakeholders² los procesos técnicos o especializados. Martínez y Bazán (2021) comparten la aplicación de metodologías BPM en el Ministerio del Interior y Transporte de la Nación Argentina, como parte del proyecto para el Seguimiento del Proceso Licitatorio y la Ejecución de Proyectos del Programa PMGM-UEC. Describen como se optimizó la capacidad de gestión del gobierno municipal para responder de mejor manera a las necesidades locales. Aunque con una mirada informática tecnológica que no es objetivo en el caso particular del prestador médico de Concepción. Este proyecto consideró una mínima base de aplicación y logró reconocer y rediseñar los puntos clave en el proceso de negocio revisado a través de pasos definidos. Los estudio de Vidal et al. (2012) y Martínez y Bazán (2021) aplicaron para la gestión de procesos de negocio: Descubrir los procesos en la organización, Definirlos, codificarlos, modelar los datos relacionados y servicios. Al terminar se destacan los resultados esperados en un proyecto como este, que son: Eliminar tareas repetidas o superfluas, integración de actores y claridad en el seguimiento hasta el resultado de los procesos, digitalización de documentos, incorporación de modelos predefinidos de acción. Estas entre otras mejoras relacionadas a la claridad, estandarización y optimización de los procesos resultado de su estudio.

Si se opta por traer un ejemplo de BPM real en la industria médica, Vidal et al. (2012) presenta el caso del uso de BPMN. Utilizando la metodología para lograr claridad sobre los aspectos claves de los casos clínicos en hospitales, con tal de guiar a los participantes ante dudas y errores. En el texto de Aguilar et al. (2008) es modelado un proceso de atención de cirugías programadas, para entender, usar de base y seguir en función de la estandarización y control. Los resultados de estas aplicaciones han sido exitosos, terminando mapas de proceso (o flujogramas) y encontrando oportunidades de aplicación de más metodologías de

¹BPMN: *Business Process Management Notation*, el uso de formas y figuras estandarizadas en la confección de un mapa de proceso.

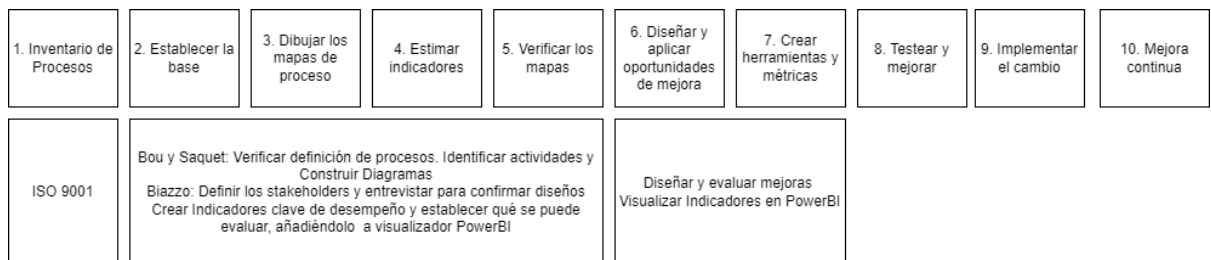
² Stakeholders: aquellos individuos o grupos que tienen interés e impacto en una organización y en los resultados de sus acciones.

limpieza de procesos y gestión de la calidad. Aunque la literatura médica presentada se enfoque más en la atención del paciente como tal y no en las finanzas, la aplicación y las características del entorno son similares, introduciendo a lo que logrará la metodología en la presente memoria.

3. Metodología utilizada

La base metodológica usada se basa en el estudio “el camino a la mejora de procesos” descrito por Page (2022). Este camino se logra registrar hasta el paso siete (creación de las mejoras), ya que la aplicación toma un tiempo extenso posterior al término de la memoria. Cada uno de estos pasos hacia la mejora continua lleva consigo el apoyo de metodologías descritas anteriormente, como se puede observar en la Figura 2.

Figura 2: Metodologías aplicadas



Fuente: Elaboración propia

3.1. Paso 1: Inventario de procesos

La mejora continua define como primer paso recopilar todos los procesos importantes de la empresa de manera general, para describirlos. No existía información al respecto, se debió aplicar observación de clientes y sistemas. El primer paso fue actuar como cliente para saber qué actividades le afectaban directamente y cuáles son las demoras probables. Una vez que el cliente no se veía directamente involucrado, se siguió el camino de la información hasta transformar al paciente en ingreso para la empresa. Esta herramienta es detallada tanto en el libro de Page (2022) como en la guía de Beltrán et al. (2009). Se realizaron reuniones constantes con la gerencia, para esclarecer los resultados de cada paso observado. La agrupación en base a resultados determinó una visión general de los procesos de la empresa. Se utiliza de base la ficha especificada en **ISO 9001** (disponible en el anexo G) para diseñar los procesos: entradas, salidas, objetivo, responsables, sistemas e información y actividades. Con los procesos generales o macroprocesos identificados, se separan en base a su naturaleza a corto o largo plazo, y su efecto en la operación

de la empresa.

3.2. Paso 2 a 5: Establecer la base hasta verificar los mapas.

Una vez definido el inventario de proceso en base a la observación y reunión gerencial, se comienza a definir en detalle cada uno de ellos. Para detallar se utilizaron las herramientas de identificación y distinción de las actividades de Bou y Saquet (2004) en base a la observación diaria constante. Además de la definición de los límites y responsables de cada actividad en base a entrevistas al personal operativo responsable de cada tarea, como detalla Biazzo (2000). Estas entrevistas incluían preguntas como: ¿Cuál es su tarea específica? ¿Qué necesita para llevarla a cabo? ¿Qué conexiones tiene con otras áreas? ¿Cuáles son las salidas, entradas y principales demoras?, etc. Entre las preguntas también se considera la pregunta de cómo sabe el personal o el encargado si el proceso mejora o empeora. Todas las personas de la empresa fueron entrevistadas y acompañadas por un día laboral completo. Esta medida fue recibida positivamente por los entrevistados, quienes se mostraron motivados a participar.

Las entrevistas conectan las tareas en los procesos, por lo que paralelamente a estas se diseñan los mapas de proceso utilizando la simbología BPMN 2.0. Cada diseño de mapa de proceso, al terminar las entrevistas, fue revisado por un empleado de cargo directivo del proceso y participación gerencial. Estos últimos también entregan información respecto a lo medido e importante del proceso en cuestión de trabajo para la empresa. Con tal de crear la base de indicadores, que son medidas tomando el tiempo o revisando los datos luego de cada entrevista. Los indicadores creados no habían sido medidos con anterioridad y la información para hacerlo se mantenía desordenada o inexistente. Por lo que se debió hacer una revisión en detalle de cada planilla Excel utilizada en cada parte del proceso, con tal de filtrar la información. Luego del filtrado, creación de mapas y definición de indicadores clave se procede a representar la información en el software de gestión PowerBI.

3.3. Pasos 6 y 7: Diseñar mejoras y métricas

Cada uno de los acercamientos a los niveles operativos y de gestión vislumbraron una cierta cantidad de conflictos. Junto a esto, los empleados vieron el presente trabajo como la oportunidad de visibilizar oportunidades de mejora y problemas en la gestión del proceso. Por lo que se establece un inventario de conflictos y

oportunidades de mejora presentados en la sección de resultados del presente documento. Cada punto observado debió ser conversado con la gerencia y respaldado con la literatura disponible con tal de proponer una medida que generase beneficio para la empresa.

Las mejoras se discutieron en base a tres conceptos importantes: comunicación, planeación y sistemas. Cada una de las mejoras se mantuvo en uno de esos criterios y tener como enfoque principal al cliente, otorgando un beneficio a la empresa con base a lo definido por García (2022). Cada una de las mejoras se separa en: estado actual, mejora propuesta y beneficio que esto traería, en términos de costo, tiempo y facilidad usuaria.

Junto a las mejoras propuestas, se presenta un panel de gestión de control en el software PowerBI que mantiene la información recopilada y filtrada actualizándose en tiempo real. La información que alimenta el panel debe mantenerse en un servidor remoto o “nube”, con tal de deshacerse del almacenamiento local. Este panel marca el fin de la definición y control de las métricas creadas y medidas a lo largo del diseño de los procesos.

Para el final del paso siete se deben obtener:

- los procesos definidos, las fichas detalladas de cada proceso junto con sus actividades,
- los mapas de proceso dibujados,
- los indicadores a medir,
- la base de tiempo/costo o unidad a medir,
- las propuestas de mejora con su beneficio
- y la creación de herramientas de control de las métricas medidas por los indicadores.

La aplicación de las medidas, la iteración en función de la mejora y su aplicación continua en su totalidad no se logra registrar debido al tiempo que tomaría aplicarlas en la empresa. Considerando que estas involucran tiempo y recursos que deben ser planeados. Por lo que los pasos ocho, nueve y diez del camino hacia la mejora de procesos de negocio no pueden ser estudiados satisfactoriamente.

Figura 3: Resumen de metodología a seguir

Paso 1: Inventario de procesos	<ul style="list-style-type: none"> - Actuar como cliente y observar la recepción de pacientes. - Seguir y observar la documentación y trabajo que conlleva la llegada del cliente. - Confirmar los resultados y transformaciones que afectan a los documentos y declarar los procesos. - Revisar estos procesos detectados según ficha ISO 9001
Paso 2: Establecer la base	<ul style="list-style-type: none"> - Categorizar los procesos según su naturaleza - Establecer aspectos medibles - Medir bases sencillas y establecer desempeño
Paso 3: Dibujar los mapas de proceso	<ul style="list-style-type: none"> - Observar nuevamente trabajo realizado a nivel operativo - Comenzar con entrevistas generales de trabajo - Detallar aspectos según autores: <ul style="list-style-type: none"> - Analizar con detalle las actividades - Entrevistar trabajadores de cada actividad - Utilizar BPMN para el diseño del primer esquema de flujograma
Paso 4: Estimar Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Continuar con entrevistas, utilizar preguntas de desempeño. (Cuantos, cómo, principales errores, principales demoras, etc.) - Revisar sistemas y datos de cada actividad - Revisar documentos e informes de procesos
Paso 5: Verificar los mapas	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones con gerentes y cargos directivos responsables de procesos que revisen flujogramas en detalle
Paso 6: Diseñar y aplicar oportunidades de mejora	<ul style="list-style-type: none"> - Recopilar quejas de los empleados declaradas durante entrevistas - Analizar puntos de conflicto observados - Diseñar posibles mejoras y analizar el tipo de beneficio que traería
Paso 7: Crear herramientas y métricas	<ul style="list-style-type: none"> - Crear Herramientas que apoyen las posibles mejoras presentadas: <ul style="list-style-type: none"> - Filtrar y ordenar datos de cada área - Crear macros en Excel que apoyen a las mejoras - Crear protocolos e informes análogos con información - Usar softwares y metodologías de gestión, como control de KPI con PowerBI. - Continuar reuniones con gerencia para verificar conflictos y mejoras.

Fuente: Elaboración propia en base a autores revisados

4. Contexto

4.1. Industria de la Salud

César Gattini (2018) define la salud en Chile como todas las prestaciones relacionadas a la promoción, búsqueda, prevención, cuidado y recuperación del bienestar personal, junto a toda entidad relacionada a estos objetivos. En el caso del acontecer nacional, la salud está dividida en dos componentes formales, el mundo público y el mundo privado, que se relacionan en diversos ámbitos. Por un lado, el ente regulador máximo de las entidades es el ministerio de salud, que se encarga de establecer y controlar su participación en la sociedad. Por lo que, aunque la provisión de servicios es público-privada es el estado quien regula el marco legal normativo de la salud en el país (Becerril-Monteko et al., 2011). En específico hablando del sector público, no solo se desempeña un ente como rector máximo, sino que existen financiadores de prestaciones de salud y aseguradoras públicas para los habitantes del país. En esta última descripción encontramos a FONASA (Fondo Nacional de Salud) que funciona en base a aporte fiscal y se encarga de entregar (o facilitar) el acceso médico a los afiliados del país. Algunos de los afiliados al fondo nacional gozan de la modalidad de libre elección (MLE) en la cual pueden elegir su prestador de salud (*Fonasa Chile, 2022*) para recibir atención con un costo reducido. Es en esta última parte en la cual la empresa analizada en la presente memoria cobra importancia, puesto que gracias a su convenio con la aseguradora pública nacional es capaz de entregar servicios a los afiliados. Reduce el costo por estos gracias a la existencia de “bonos”, copagados por la aseguradora y el paciente, donde el prestador se encarga de crear la documentación y debe seguir reglas precisas, evaluadas y descritas. Lo mismo ocurre para aquellos afiliados a empresas públicas específicas, como Caja Previsión de la Defensa Nacional (CAPREDENA) (*CAPREDENA, 2023*) y Dirección de Previsión de Carabineros de Chile (DIPRECA). El caso del mundo privado existen las Instituciones de salud previsual (ISAPRE) que se contratan de manera privada a través de una cotización mensual. Este tipo de afiliación es menos común gracias a su elevado precio que compensa con presumibles mejores atenciones (Vergara & Andrés,

2012). Existen seis ISAPRES abiertas al público actualmente³, cada una tiene su propia red de prestadores de servicios y es el asociado el que elige a qué prestador se salud acudir, en base a su plan de salud y convenio. Es imperativo conocer lo anterior antes de analizar al prestador médico elegido, puesto que implica una serie de aspectos a considerar: costo, calidad, accesibilidad, aspectos políticos, sociales y legales. Aspectos que serán considerados a la hora de mencionar, analizar y aplicar oportunidades de mejora. En la industria de la salud la mejora de los servicios puede ser un asunto de vida o muerte, aún si se analiza un prestador de salud que no posee unidad de emergencias. Los clientes están al tanto de lo anterior, por lo que serán más meticulosos a la hora de elegir un prestador por sobre otro. La calidad del servicio entregado y la facilidad de este se vuelve un factor determinante para sobresalir de entre la competencia. Al describir la gestión de procesos de negocio se hizo hincapié en la mejora de calidad de los resultados y mejores decisiones. Con esto, se distingue la relación entre la necesidad de la gestión de los procesos internos de la empresa y la importancia de la calidad para los clientes.

4.2. Empresa Analizada

La empresa considerada en el presente estudio ofrece servicios médicos de nivel básico e intermedio, incluyendo en su repertorio atenciones como: exámenes de laboratorio, consultas médicas, revisiones de rutina, paquetes de medicamentos, atenciones dentales y ópticas. No incluye prestaciones de nivel terciario tales como cirugías o camas de hospitalización. Este prestador de la ciudad de Concepción mantiene convenios con entidades públicas y privadas, descritas en la siguiente subsección.

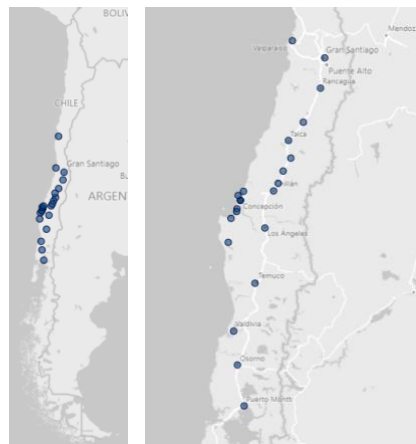
La empresa nace en el año 2001 y se mantuvo como una empresa pequeña “familiar” durante una década hasta que comenzó a ampliar sus servicios, prestaciones y convenios, actualmente contando 29 sucursales en 24 ciudades. Destaca como elemento diferenciador su participación en ciudades pequeñas, como Parral, Linares, Lebu, Curicó, Cañete, entre otras, como se puede apreciar en el mapa de la Figura 4.

Debido al crecimiento es que se ha visto en la necesidad de controlar y

³ Lista de ISAPRES: Colmena, Cruz Blanca, Vida Tres, Nueva más Vida, Banmédica, Consalud.

estandarizar sus procesos internos, que son llevados de manera casi improvisada en la casa matriz de Concepción. Actualmente se encuentran con un sistema de gestión tradicional que lentamente ha demostrado fallas. Estas se traducen en demoras en los tiempos, pésima coordinación entre áreas, información y actividades repetidas, y el uso de herramientas deficientes. Todas estas son observaciones claras para las jefaturas, sin embargo no poseen el tiempo ni los recursos para evaluar el trabajo de los empleados y coordinar sus quejas o problemas. Esta es la responsabilidad que toma el autor de la presente memoria de título. Al aplicar las medidas de gestión de los procesos se logra definir mejor el resultado de estos, el cómo facilitar la toma de decisiones y sus consecuencias. Además de proponer mejoras para los conflictos diarios percibidos por los trabajadores y los conflictos mayores más difíciles de notar a simple vista.

Figura 4: Mapas de Sucursales del prestador de Salud



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la empresa

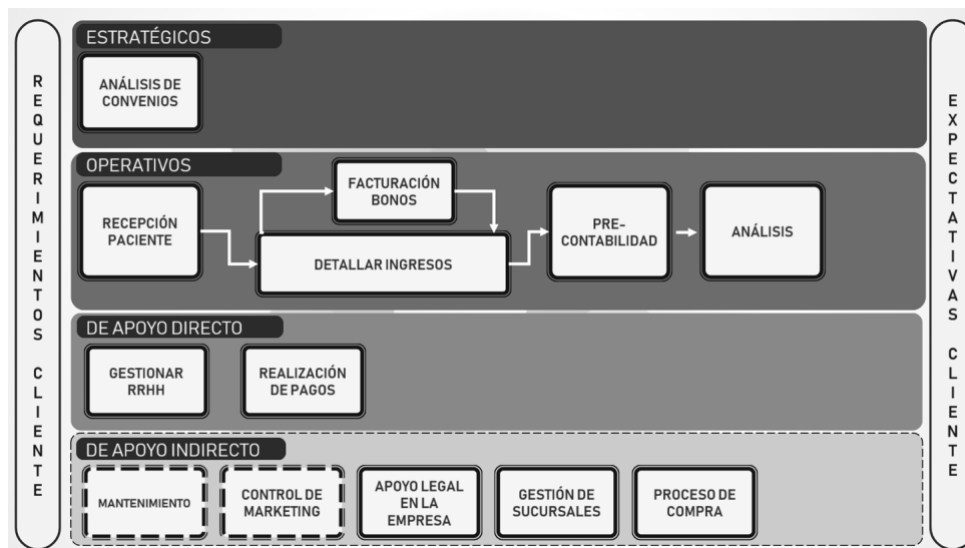
5. Aplicación

A continuación, se describen los pasos para implementar una gestión por procesos y cómo llegar a un diseño en forma de mapa de control y gestión de estos.

5.1. Inventario de Procesos y flujogramas

En la Figura 5 se muestran los macroprocesos identificados a través de la conversación con los trabajadores de todos los niveles. En reunión gerencial se decidió definir de esa manera los procesos de forma general. La clasificación de estos procesos también se decidió en esa reunión. Los procesos de apoyo indirecto no serán abordados dentro de la presente sección al pertenecer a un nivel con poco nivel de claridad de acción. Aunque pueden ser revisados aquellos que si disponen de un protocolo en el Anexo 10.

Figura 5: Caracterización de los procesos de negocio interno del prestador médico



Fuente: Elaboración Propia

5.1.1. Procesos Estratégicos

El primer nivel se define como macroproceso estratégico, procesos que demarcan el futuro de las decisiones de la empresa. Los convenios en algunas fuentes de literatura se encuentra como un proceso de apoyo, al

secundar la actividad operativa. Sin embargo, se decide considerarlo en el nivel estratégico al cumplir con un objetivo teórico futuro y la responsabilidad de jefaturas. La realización de convenios se lleva a cabo minuciosamente para ver resultados en un plazo variable de hasta meses, siendo gestionado y controlado de manera constante.

5.1.1.1. Análisis de Convenios

El análisis de Convenios corresponde a todo el proceso de tramitación de relación comercial con empresas externas en la búsqueda de beneficio mutuo. En el cuadro de proceso se generaliza entre convenios públicos y privados al tener un objetivo esencialmente igual, pero se separa en la ficha y descripción siguiente en base a sus diferencias técnicas. En este proceso no se incluyen los convenios con aseguradoras como ISAPRE o FONASA, y se hace un enfoque directo en convenios comerciales negociados por tiempo fijo, con un objetivo y tiempo definido.

Tabla 3: Ficha de proceso de gestión de convenios

Convenios
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivo: Asegurar la participación de nuevos clientes en la organización creando relaciones empresariales con otras instituciones públicas y privadas.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alcance: Este proceso está diferenciado y es aplicable a cualquiera de los dos tipos de convenios, privados y públicos. Un convenio afecta a todas las áreas operativas de la empresa, al necesitar caracterizar distintas cuentas y documentos para un paciente con cobro de atención especial.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsable: Encargados de convenios. Área de convenios públicos y privados + área comercial y ventas + secretarías de servicio (específicas para convenio)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrada: Oportunidad de convenio con empresa externa.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salida: Contrato de relación comercial.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistemas utilizados: - Lemarsys: Utilizado para gestionar el estado de los convenios y si estos se completan de manera satisfactoria según la cantidad de pacientes que deberían presentarse. - Excel: Utilizado para llevar el registro de los pacientes que se atienden en general, del mismo modo que Lemarsys para algunos tipos de convenios para crear “prefacturas”.

<ul style="list-style-type: none"> - Intranet: Utilizado para agendar las horas de los pacientes que vienen de los convenios y derivar su atención. - Web de la empresa: La web de la empresa se usa para recibir solicitudes de convenio de empresas a través de la pestaña para ello. - Mercadopublico.cl: página utilizada para revisar convenios públicos y ofrecimientos de licitaciones. 		
<p>Procedimiento</p>		
<p>➤ Convenios Privados</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable: jefe de Convenios Comerciales • Plazo: Variable por evento. • Requisitos Previos: Analizar el estado de la empresa, capacidad y proyección de clientes. • Información: Capacidad de la empresa. Proveedores y clientes. • Entrada: Intención de acuerdo Inter empresa • Salida: Contrato de atención Inter empresa • Descripción: Este tipo de convenio es específico para aquellos organismos privados que quieran entregar cierto servicio médico a sus trabajadores. Durante la pandemia del covid-19 en la empresa se hizo uso de los convenios PCR. Estos indicaban una cantidad de pruebas para hacer a cada trabajador por cierto tiempo para asegurar que se encontraban libres de contagio. Esta misma situación se aplica a otros tipos de prestación similar, en la que una empresa deba asegurar cierto tipo de prevención, acción o cuidado. • Actividades: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;"> <p>1. 1 Buscar Oportunidades de Convenio</p> </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> ○ Responsable: jefe Convenios Comerciales y coordinador de convenios. ○ Descripción: Existen dos formas de conseguir contratos comerciales con otras empresas, la búsqueda activa y la búsqueda pasiva. En la búsqueda activa, los encargados de convenios se encargan de acercarse a distintas empresas que pudiesen estar interesadas en obtener un gran volumen de servicios médicos. En la búsqueda pasiva, las empresas se acercan al prestador médico al estar interesadas. Esto último se lleva a cabo a través de la página web del prestador médico que contiene un formulario específico para empresa y datos de contacto. <p>En este tipo de proceso se pueden ejemplificar algunos contratos ocurridos durante la pandemia del Covid-19 en 2020. Durante ese año se comenzaron a vender paquetes de prevención, detección y cuidados para empresas. Los convenios trataban de que una organización cliente explicaba una necesidad de cierta cantidad de</p> </td> </tr> </table> 	<p>1. 1 Buscar Oportunidades de Convenio</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Responsable: jefe Convenios Comerciales y coordinador de convenios. ○ Descripción: Existen dos formas de conseguir contratos comerciales con otras empresas, la búsqueda activa y la búsqueda pasiva. En la búsqueda activa, los encargados de convenios se encargan de acercarse a distintas empresas que pudiesen estar interesadas en obtener un gran volumen de servicios médicos. En la búsqueda pasiva, las empresas se acercan al prestador médico al estar interesadas. Esto último se lleva a cabo a través de la página web del prestador médico que contiene un formulario específico para empresa y datos de contacto. <p>En este tipo de proceso se pueden ejemplificar algunos contratos ocurridos durante la pandemia del Covid-19 en 2020. Durante ese año se comenzaron a vender paquetes de prevención, detección y cuidados para empresas. Los convenios trataban de que una organización cliente explicaba una necesidad de cierta cantidad de</p>
<p>1. 1 Buscar Oportunidades de Convenio</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Responsable: jefe Convenios Comerciales y coordinador de convenios. ○ Descripción: Existen dos formas de conseguir contratos comerciales con otras empresas, la búsqueda activa y la búsqueda pasiva. En la búsqueda activa, los encargados de convenios se encargan de acercarse a distintas empresas que pudiesen estar interesadas en obtener un gran volumen de servicios médicos. En la búsqueda pasiva, las empresas se acercan al prestador médico al estar interesadas. Esto último se lleva a cabo a través de la página web del prestador médico que contiene un formulario específico para empresa y datos de contacto. <p>En este tipo de proceso se pueden ejemplificar algunos contratos ocurridos durante la pandemia del Covid-19 en 2020. Durante ese año se comenzaron a vender paquetes de prevención, detección y cuidados para empresas. Los convenios trataban de que una organización cliente explicaba una necesidad de cierta cantidad de</p>		

	<p>paquetes para sus trabajadores, y el área de convenios ofrecía un precio específico basado en las economías de escala.</p> <p>Existen convenios con otras empresas de salud, que necesitan instalaciones extra para el ofrecimiento de sus servicios médicos. En este caso, también se hace un convenio comercial en base al volumen y costo de los exámenes. Los cuales son analizados en general en forma de “paquete de productos/servicios” y no como individuales. En este sentido existen situaciones en las que el convenio cobra por “x” e “y” producto, pero algunos de los pacientes del convenio no necesitaran el producto “y”, ahorrando o ganando el costo marginal pagado por ese producto extra.</p>
	<p>1. 2 Revisar, analizar y negociar oportunidad</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Responsable: jefe de convenios y servicios comerciales ○ Requisitos Previos: Oportunidad de convenio detectada. ○ Entrada: Oportunidad de convenio comercial, necesidades del cliente. ○ Salida: Informe aceptado o rechazado de convenio. Contraoferta o Aceptación de la oferta conversada inicialmente con el cliente. ○ Descripción: Una vez que se establece la comunicación en el paso anterior con un potencial cliente, se debe analizar las dificultades de aceptar dicho convenio. En este caso se deben tener en cuenta las capacidades de la empresa, los costos, las ganancias marginales, cuanto va a costar la subcontratación (interna o externa, recordar que distintas sucursales se tratan como clientes internos) y la disponibilidad de los servicios solicitados. La desventaja de los convenios comerciales privados recae en la dificultad de conversación y análisis, los cuales se hacen de manera “be to be” y de manera específica. Hay que analizar los paquetes de servicios entregados a los clientes quienes deberán analizar si es realmente útil la contratación de cierto paquete para cierta cantidad de sus pacientes.
	<p>1. 3 Adjudicar Convenio</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Responsable: jefe de convenios comerciales y convenios, área legal ○ Descripción: Al lograrse un convenio comercial, se debe estipular todo tipo de responsabilidades de ambas empresas a través de un contrato. El área legal se encarga de aprobar y corregir los contratos, luego de que son analizados y negociados. En esta etapa se puede iterar cierta cantidad de veces hasta lograr la aprobación del área legal, puesto que tiene la facultad de rechazar el convenio si este pone en riesgo la estabilidad judicial de la empresa.
<p>➤ Convenios Públicos</p>	

- Responsable: jefe de Convenios Estatales, coordinadora de convenios estatales.
- Plazo: Variable por evento. El espacio de tiempo es limitado por el anuncio presentado por la institución.
- Requisitos Previos: Reconocer el estado de la empresa, capacidad y proyección de clientes.
- Información: Capacidad de la empresa. Proveedores y clientes.
- Entrada: Oportunidad de convenio presentada a través de los medios aprobados.
- Salida: Contrato de atención con institución estatal.
- Descripción: Sigue el mismo objetivo que el convenio privado, pero está mucho más regulado y hay menos espacio a la negociación. Se buscan los convenios públicos en la página web de mercadopublico.cl dónde las instituciones estatales publican sus necesidades. Estos contratos son analizados por la encargada de convenios estatales, enfocándose en los aspectos de: monto, cantidad, subcontratación y adjudicación parcial.
- Actividades:

1. 1 Buscar Convenios

- Responsable: encargada convenios estatales
- Descripción: existen dos modalidades para buscar convenios con organizaciones estatales. La principal es la búsqueda de licitaciones públicas en MERCADOPUBLICO.cl. desde aquí se compete con otros prestadores de servicio para firmar contratos con instituciones del estado. Estas pueden ser según una cantidad de prestaciones “x1 cantidad de x2 prestaciones”. La segunda forma de buscar convenios es a través de tratos directos, pero es una manera poco común. Es necesaria una resolución justificando el porqué de su uso (emergencias, imprevistos, solo un proveedor, no se presentan oferentes en la licitación)
 - ¿Qué información es relevante de conocer?
 - Nombre de licitación
 - ID
 - Institución
 - Servicios solicitados
 - Fechas
 - Antecedentes administrativos, técnicos y económicos
 - Requisitos y documentos de persona jurídica
 - Monto y duración del contrato
 - Garantías
 - ¿Permite subcontratación? ¿Se puede postular a una parte de los servicios o se deben cumplir todos?

1. 2 Revisar y analizar Contrato de Convenio

- Responsable: Encargada de convenios estatales

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Descripción: Una vez se encuentra una prestación que la empresa es capaz de cumplir, se debe analizar la capacidad que efectivamente puede cubrir y el costo que esta tiene, el margen de ganancias y el tiempo. La comunicación para conocer el estado de la maquinaria, de los recursos, de la cantidad que se puede hacer en el tiempo requerido por el contrato público es fundamental. No se puede aceptar una licitación que exceda la capacidad de la empresa, a menos que se haya dado oportunidades de subcontratación con márgenes favorables.
	<p>1. 3 Adjudicar Licitación</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Responsable: Encargada y Sub encargado Convenios Estatales. ○ Plazo: 1 – 2 Semanas desde autorizada y estipulada la intención de participar. ○ Entrada: Información de Licitación / Página Web Mercado Público o Contacto Directo ○ Salida: Contrato firmado o rechazado. ○ Descripción: Cuando la licitación ha sido presentada y postulada, se debe firmar legalmente para adjudicar la licitación. Acá no existe creación de contrato, o se acepta la oferta o se rechaza. Ya que la institución con intención de contratar servicios y prestaciones médicas mantiene un alto nivel de rigidez en cuanto a los parámetros. Por eso la información de la actividades anteriores cumple un rol más decisivo que en los convenios privados.
	<p>2. Agendar Hora a Pacientes de Convenio</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable: secretarias de servicio. • Descripción: Los pacientes convenio no emiten bonos tradicionales ni pagos particulares, por lo que su participación se registra en una planilla. Esta planilla se envía a la institución del convenio a manera de pre-cobranza, y la factura del cobro puede ser pagada de manera parcial durante el tiempo del convenio o completa al término.
	<p>3. Gestionar participación de pacientes (Gestionar convenio)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable: jefe (a) del área de convenio correspondiente. • Descripción: Algunos de los convenios son gestionados a través de la Intranet de la empresa, y se controla con cada paciente, sin embargo, esto no es el común. Esto especialmente notorio con el convenio DIPRECA preventivo y curativo. Esta gestión es con el fin de corroborar que realmente se están tomando las visitas convenio que se negociaron.

Fuente: Elaboración propia en base a metodologías descritas

5.1.2. Procesos Operativos

Los procesos operativos corresponden a todos los que componen el giro principal de la empresa, y se hacen absolutamente necesarios en su funcionamiento. Estos procesos se relacionan directamente con el servicio prestado, si alguno de los cuadros operativos se hiciera deficientemente, esto afectaría a toda la empresa disminuyendo la calidad de la experiencia del cliente.

5.1.2.1. Recepción del Cliente

El análisis de la atención del Cliente (que no siempre es el mismo que el paciente, pero en términos de análisis se obviará) no incluye los procedimientos médicos realizados, sólo la participación administrativa en el mismo. Entonces, no importa en términos de análisis el tipo de atención que solicita el paciente, sino sus características financieras: monto, tipo de pago, financiador, tipo de convenio.

Tabla 4: Ficha de proceso Atención de clientes

Recepción de Clientes
<ul style="list-style-type: none">▪ Objetivo: El proceso de recepción del cliente tiene como objetivo transformar a un visitante en un cliente o paciente, siendo el intermediario entre sus requerimientos y los servicios entregados.
<ul style="list-style-type: none">▪ Alcance: Este proceso es la puerta de entrada a de los ingresos de la empresa, se conecta directamente con la revisión de ingresos y la facturación de bonos. Se ejecuta diariamente de lunes a viernes (sábado en algunas sucursales) durante los horarios 8:30 a 18:30 o 8:30 a 20:00 horas.
<ul style="list-style-type: none">▪ Responsable: secretarias/cajeras; encargados de sucursal.
<ul style="list-style-type: none">▪ Entradas: Pacientes, visitantes y clientes.
<ul style="list-style-type: none">▪ Salidas: Bonos + efectivo
<ul style="list-style-type: none">▪ Sistemas:<ul style="list-style-type: none">- Intranet: Para agendar las horas de los pacientes y revisar las disponibilidades médicas. También se utiliza para agregar los datos del paciente luego de vender la atención. Con esto también se agrega la información correspondiente a los códigos y prestaciones por convenio.- IMED: Sistema de identificación de pacientes a través de la huella digital con el cual se vende el bono de FONASA o ISAPRE

<ul style="list-style-type: none"> - Página web Servicio Impuestos Internos: En caso de una venta particular se hace la boleta exenta o afecta a IVA por el servicio prestado. - BioLis: Se lleva el registro de los exámenes realizados por cada paciente y sus resultados, es un sistema de comunicación directa entre la secretaria y el laboratorio. - Transbank: Sistema para recibir pagos a través de tarjeta de crédito o débito
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedimiento:
<p>1. Abrir Caja</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable: secretarias ejecutivas • Plazo: Todos los días al comienzo del turno. • Requisitos Previos: Caja cerrada y cuadre del día anterior. • Información: Información de Usuario/Sistema • Entrada: Datos de sucursal y Ejecutiva • Salida: Apertura de caja en Sistema • Descripción: La apertura de caja se hace obligatoriamente a comienzo del turno de atención, ya que no se recibe ningún tipo de ingreso. Esta actividad, aunque es “literalmente” abrir la caja en el sistema, también se puede entender como el “comenzar a atender”, ya que no es necesario abrir caja en sistema para entregar exámenes, por ejemplo. <p>Lo que se necesita es tener la misma caja cerrada y cuadrada del día anterior, así se estará lista para recibir ingresos por venta. La caja debe abrirse tanto en IMED como en Lemarsys, ya que los dos reciben pacientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ingresar con cuenta de cajera al Sistema interno - Agregar la fecha de apertura para recepción de clientes - Agregar datos de sucursal y ubicación - Repetir proceso en web IMED.
<p>2. Agendar hora</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Descripción: Agendar horas de atención médica (y algunos exámenes) es una actividad que se puede hacer tanto presencialmente yendo al centro médico, como a través de teléfono celular o página web. Quien recibe la llamada e ingresa la hora pedida también es variable, según los datos de agendamiento de hora, quienes pueden hacerlo son: <ul style="list-style-type: none"> - Cajera (secretaria) - Centro De Atención Telefónica - Paciente a través de página - Administrador - Secretaria del médico - Prestador - Cajera Convenio - Tecnólogo médico

- Coordinador de Sucursal

La recepción de solicitudes telefónicas puede hacerlas tanto la cajera o secretaria, como el Centro De Atención Telefónica o un designado de la sucursal. Por ejemplo, en la sucursal de Chillán primer piso, las secretarias se encargan tanto de atender el teléfono como de atender a los visitantes. Mientras que, en la sucursal de Linares, existe una “anfitriona” que recibe y deriva a los visitantes, además de agendar horas de atención.

Una vez que se haya creado la conexión con el solicitante, la secretaria revisa en la plataforma Intranet la disponibilidad horaria por cada médico de cierta especialidad, para que el paciente elija la que más le acomoda. Se selecciona el bloque en la plataforma para reservar y se rellena con los datos personales del cliente. En caso de haber sido atendido anteriormente se autor rellenan los datos básicos de contacto.

3. Derivar pacientes con hora

- Descripción: Si el paciente ya agendó o reservó una hora con anterioridad, pasará a la venta de la atención (revisada a continuación) y luego al piso por especialidad que se le indique. Esta actividad es especialmente importante para pacientes de convenio, quienes deben visitar primero un edificio y piso específico. Ahí serán recibidos por las secretarias de Servicio, quienes revisarán su tipo de convenio y lo derivarán al edificio o piso que le corresponda.

4. Vender Bono

- Descripción: Las cajeras venden el servicio prestado a los clientes según su necesidad, financiador, motivo y método de pago. La secretaria recibe al paciente, recibe la hoja de toma de muestras o la orden de derivación médica con las prestaciones necesarias. Registra la venta según el tipo de aseguradora que pague parcialmente el servicio. En caso de que el paciente sea FONASA o ISAPRE, debe agregar su huella a IMED para registrar la atención; en caso de que el paciente sea DIPRECA se debe agregar los datos a la plataforma DIPRECA; En caso de que no tenga ninguna prestación se registra una venta particular a través de una boleta exenta o afecta. En caso de ser paciente convenio se registra a través de una atención particular en las plataformas Internas y el medio utilizado para registrar la atención (como planillas Excel). Al registrar los datos y las prestaciones, se valoriza y realiza el cobro al paciente, el cual puede ser en efectivo, cheque, Transbank o garantía (aunque este método es casi inexistente actualmente). Se imprime el registro de atención para ingresar los datos en Intranet y dar una copia de la venta al paciente. El ingreso y el bono original vendido es guardado por la secretaria para el cierre de caja al final del día. Los tipos de bonos que pueden venderse o recibirse en la empresa están presentados en el anexo P.

5. Recibir bono

- Descripción: En caso de que el paciente traiga consigo un bono comprado anteriormente, ya sea en su financiador o a través de su página web, el procedimiento anterior se continúa desde Intranet. En vez de realizar cualquier tipo de venta de bono, se realiza el cobro de lo no cubierto por el bono, se agregan los datos al sistema interno y se deriva a la atención. Se debe guardar el bono traído por el paciente para el procedimiento de cierre de caja al final del día.

6. Entregar examen

- Descripción: Esta es la única actividad que incluye el uso de la plataforma BioLis. Entrega los resultados de laboratorio al paciente, quien debe acercarse a la secretaria y entregar su hoja de toma de muestras que fue entregada al realizar los exámenes. Según el tipo de resultado el examen se puede: imprimir desde la plataforma BioLis, Buscar en el mueble de organización de exámenes o llamar a laboratorio para solicitarlo.

7. Cierre de caja

- Descripción: Cada secretaria organiza las ventas y recepciones diarias que realizó. El monto en efectivo y Transbank ingresado debe ser igual al valor de las atenciones médicas realizadas. Al final del día se organizan todas las atenciones médicas con su ingreso, aunque el cierre de caja puede hacerse (excepcionalmente) hasta las 9 am del día siguiente.

Este cierre se hace primero en la plataforma IMED y luego en Intranet completando los datos según lo indicado por el primer sistema.

Al final del día las secretarias recopilan todos los bonos vendidos y suman el total de lo recibido efectivamente y lo cubierto por el financiador y/o seguros.

Cada secretaria debe encargarse de:

- a) Imprimir informe de recaudación
- b) Imprimir Informe IMED.
- c) Respalda adecuadamente lo que indica el Informe de recaudación, esto es:
 - i. Efectivo, debe cuadrar con monto informado
 - ii. Cheques, debe cuadrar con monto y número de documentos informado
 - iii. Vales Transbank, debe cuadrar con monto y número de documentos informado
 - iv. Boletas, debe cuadrar con monto y número de documentos informado

v. Bonos, debe cuadrar con monto y número de documentos informado

Sucursales

El caso de las sucursales es variable en cuanto a la recolección y envíos de los documentos importantes, junto con la atención de llamadas telefónicas. Existen sucursales más controladas por el administrador en cómo se envían y al conteo/análisis, y otras en donde las secretarías son autónomas. Cada sucursal debe enviar los bonos vendidos o recibidos en el día a través de una “valija” con los detalles de los ingresos copagados por los pacientes. Debe ir acompañado de un comprobante de depósito del efectivo recaudado. Estas actividades en su conjunto resultan en una demora del envío a casa matriz de entre 1 a 5 días.

El tamaño en cantidad de pacientes y las prestaciones, junto a la cantidad de empresas internas que vienen con estas características, determinan la participación del administrador.

Paciente GES: Para el caso de un paciente GES, este debe presentarse primero al escritorio de las secretarías de servicio e el edificio secundario, para ser derivado y luego atendido normalmente.

Paciente Convenio: El paciente de convenio debe ser derivado y es atendido normalmente, todos los demás pasos se mantienen igual hasta el cobro, que se considera como hecho.

Fuente: Elaboración propia en base a metodologías descritas

5.1.2.2. Facturación de Bonos

En esta etapa se encuentra el fuerte del área médica, y se realiza de manera semiparalela al siguiente proceso a analizar: el detalle de ingresos. En esta parte del cronograma central de procesos de la empresa, se realiza el cobro de los procedimientos médicos a los financiadores involucrados en la atención.

Tabla 5: Ficha de proceso Facturación de Bonos

Facturación de Bonos

- Objetivo: Este proceso se encarga de transformar los bonos vendidos en el proceso anterior en un cobro de dinero real percibido por la empresa.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alcance: Es un proceso repetido diariamente con los bonos vendidos en los días anteriores, el día anterior para las sucursales más cercanas y hasta con 5 días de atraso para sucursales más lejanas. Se conecta con la contabilidad y análisis, además del proceso de revisión de ingresos. Acá ocurren limitantes de tiempo específicas, como el hecho de que no se puede facturar un bono ISAPRE en más de 7 días de su venta.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsable: La facturación de bonos se lleva a cabo por parte de las analistas del área de Procesos en la casa matriz. También se factura alguno de los bonos en el edificio de convenios a través de sus propios gestores.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entradas: Se reciben los bonos de atención vendidos en las sucursales.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salidas: Cuentas por cobrar / Informes de cobranza a los financiadores de servicio.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistemas: <ul style="list-style-type: none"> - Intranet: Se utiliza para ingresar los bonos y adjuntarlos a una factura, llevando así la información de venta y cobro. - IMED: Utilizado para emitir una pre-cobranza a las empresas ISAPRE y FONASA. - Servicio de Impuestos Internos: Utilizado para crear las facturas por empresa y sucursal de un día. - Web de Isapres: Se suben los bonos a las páginas de las distintas ISAPRE, funcionando esto como constancia de cobro junto al envío de las facturas. Se tienen 7 días para facturar un bono ISAPRE antes de su vencimiento.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedimiento:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir Bonos
<ul style="list-style-type: none"> • Descripción: Llegan diariamente los documentos de venta de los servicios médicos en unas valijas desde las sucursales de otras zonas y en formad de “sobre” desde las sucursales locales. Para luego ser constatada su recepción y entregados a la persona que facturará los bonos (cada sucursal tiene asignada a una persona). El revisar la llegada de los bonos depende de la cantidad, por cada 100 bonos se demora 30 minutos en promedio.
<ol style="list-style-type: none"> 2. Activar bonos
<ul style="list-style-type: none"> • Descripción: Los bonos que llegan, independiente de la sucursal, deben ser activados en la plataforma Interna, para agregar a nómina de facturación. En caso de que no llegue uno de los bonos que el sistema tiene pre-ingresados o espera recibir, se debe contactar a la sucursal para preguntar si existe. Acá se puede enviar el bono si existe, o anular si es que es un ingreso mal hecho. En caso de ser un bono IMED, debe creares una prefectura en IMED para asociar a la nómina de Intranet antes de facturar. Esto puede tomar entre 40 segundos a 2 minutos según funcionamiento del sistema.
<ol style="list-style-type: none"> 3. Facturar bonos en SII

- Descripción: Crear el documento de cobro o de transacción en el Servicio de Impuestos Internos para registrar la correcta venta de los servicios al paciente. Así que al llegar los bonos y ser divididos entre las analistas de procesos por sucursal, se acumulan los bonos que sean del mismo financiador por sucursal. La factura, dependiendo de las plataformas demora como mínimo 1 a 3 minutos Factura manual FONASA
 - Registro de factura. Rut, sucursal, institución y fecha.
 - Desbloquear nómina
 - Descargar planilla con datos para almacenar localmente.
 - Generar liquidación en página web de FONASA agregando la planilla descargada, para luego imprimir la cobranza) + 1 min extra (Max)
 - Facturar en el Servicio de Impuestos Internos
 - Agregar a la factura la nota de pedido
 - Glosa: Cantidad de bonos de atención y sucursal
 - Imprimir la factura
 - Registrar factura en Intranet
 - Agregar glosa: cantidad bonos manuales

Se detalla solo la facturación para un tipo de bono, para conocer cada tipo específico se puede revisar el anexo I.

4. Asociar factura a bonos de Intranet

- Descripción: Una vez que se realizan las facturas, estas se descargan y se registran manualmente en el sistema interno, para pasar de un bono en nómina a uno ya informado y en espera de ser cobrado y pagado. Este proceso de asociar la factura en Intranet toma entre 40 segundos hasta 1:30 minutos por factura en caso de que se solicite agregar la pre-cobranza IMED.

5. Contabilizar facturas – Procedimiento de proceso precontabilidad

- Descripción: Aunque esta actividad es parte del proceso de contabilidad, se repite su información acá para mayor claridad.
Contabilizar las facturas en los sistemas contables de Transtecnia y Lemarsys es otra actividad manual realizada diariamente en el proceso de facturación. Siendo que estas facturas ya han sido presentadas al sistema interno, aun así, deben ser registradas. Esta es una actividad repetitiva y que toma medio día, hasta un día de agregar las facturas, confirmar los montos y agregar en las glosas la descripción de la factura (cantidad bonos y sucursal).
La contabilidad de las facturas tiene más dificultades en Lemarsys que en Transtecnia, puesto que la digitación en el sistema se hace casi desde cero y cumple pasos más engorrosos. Al colocar el número de la factura lo único que se rellena automáticamente es el financiador del bono. Y la digitación del tipo de cuenta, del monto, bonificación y demás conceptos constituye más pasos que Transtecnia. Mientras que esta última puede ser digitada en 30 segundos a 45 minutos, Lemarsys demora 1 a 1:40 minutos, por factura.

6. Subir bonos a páginas de ISAPRE
<ul style="list-style-type: none"> • Descripción: En la página web de cada Isapre se suben los bonos vendidos para sumar a la declaración de la cuenta por cobrar a los financiadores. Todas las instituciones tienen distintas formas de trabajar, por ejemplo, COLMENA no tiene página web y debe llevarse un talonario físico a su edificio. DIPRECA y ejército trabajan en base a correos. Esta etapa es variable en función de la empresa financiadora. FONASA recibe automáticamente las facturas luego de ser ingresadas al servicio de Impuestos Internos. Este proceso demora toda la tarde, desde las 15:00 horas a 18:30 horas, según la cantidad de bonos vendidos a cada ISAPRE y si estos son web, además de qué tan rápida sea esta.

Fuente: Elaboración propia en base a metodologías descritas

5.1.2.3. Detallar Ingresos

Mientras que la facturación de bonos se hace con el monto total de lo vendido por la secretaria, en el proceso de detalle de ingresos se comprueban los distintos orígenes del monto. En este proceso, además, se crean las “cuentas por pagar/cobrar entre subempresas”. Esto se da en el caso de que, por ejemplo, la sucursal de una zona (Z1) reciba un paciente con convenio arraigado a otra sucursal (Z2). Es en este caso, que, al atenderse el paciente, se crea una “deuda” entre las sucursales de la misma empresa porque Z1 recibió ingresos que estaban destinados para Z2.

Tabla 6: Ficha de proceso de detallar ingresos

Detallar Ingresos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivo: Recibir los ingresos monetarios hacia la empresa y revisar que estos sean correctos, corrigiendo los errores y faltas.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alcance: La revisión de los ingresos se hace diariamente, aunque existen fechas probables de pago para las cuentas de empresas. Se conecta con el área de facturación y la contabilidad directamente, además recibe la información que alimenta este proceso desde la recepción del paciente.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsable: <ul style="list-style-type: none"> - Área Caja: para copagos de pacientes realizados por cada compra de atención. - Área Cobranza: para pagos realizados por empresa al facturar y reconocer los bonos vendidos.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entradas: Ingreso realizado o por realizar a la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salidas: Ingresos revisados y corregidos en la empresa.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistemas: <ul style="list-style-type: none"> - Lemarsys: Este sistema se usa para contabilizar los detalles de los ingresos, adjuntar solicitudes de notas de crédito y corregir ingresos mal hechos por parte de las secretarías. - Transtecnia: Utilizado para contabilizar los pagos realizados y las cuentas por cobrar, igual a lo realizado en Lemarsys, pero con más confiabilidad contable ya que sólo mantiene este tipo de información. - Página del Servicio de Impuestos Internos: Se utiliza para descargar la información de las ventas particulares en el caso del área de Caja, mientras que se utiliza para consultar las facturas creadas en el área de cobranza. - IMED: Se utiliza para descargar los datos de venta de bonos, menos común, pero aun así utilizado a manera de consulta. - Excel: Se lleva registro de los movimientos y se utiliza para la emisión de informes mensuales. - Páginas de los distintos bancos: Se descarga la información diaria de abonos realizados a la empresa para comparar y rebajar las cuentas por cobrar a las empresas cliente.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedimiento:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recaudar cajas sucursales de Concepción
<ul style="list-style-type: none"> • Descripción: Todas las mañanas uno de los encargados del área de caja debe hacer una lista con las secretarías activas de cada piso en los tres edificios médicos del centro de Concepción. Es importante destacar que la caja DEBE estar cerrada antes de ser recaudada. Cada día el encargado de recaudación debe visitar cada piso y recibir de la mano de cada secretaria lo obtenido el día anterior, haciendo el conteo de efectivo de manera presencial. Debe asegurarse que la caja esté correctamente cuadrada y el efectivo completo para continuar con la siguiente secretaria y luego el siguiente edificio.
<ol style="list-style-type: none"> 2. Crear depósitos de efectivo de sucursales Concepción
<ul style="list-style-type: none"> • Descripción: Una parte del procedimiento de recaudación está compuesta por el efectivo con el que pagan los pacientes las prestaciones recibidas. Este efectivo se debe contar y revisar por empresa, con tal de que cada ingreso hecho a mano se vea reflejado en las cuentas bancarias. Una vez todo revisado, una sola persona va personalmente a hacer los depósitos con el efectivo en su poder en su poder.
<ol style="list-style-type: none"> 3. Recibir y Revisar Detalles de Recaudación
<ul style="list-style-type: none"> • Descripción: Cada detalle de ingreso (presentado en el anexo H) trae información de las empresas que vieron los fondos, el monto y la forma de pago. Todos estos montos deben calzar correctamente para poder ser aprobados como ingreso y ser contabilizados en los libros de la empresa. Esta es una de las actividades que toma más tiempo porque debe hacerse constantemente para las sucursales, corrigiendo errores de ingreso (la forma, el monto, la empresa

por la cual se han realizado los pagos particulares), declarar notas de crédito, eliminar ingresos, contactar a las secretarías o sucursales que cometían errores. Se descargan los ingresos declarados en las boletas por el Servicio de impuestos internos y se comprueba que las boletas declaren el mismo monto y venga la misma cantidad. En caso de que una venta se haya registrado con un error en el valor pagado o cubierto, se debe rehacer completamente el detalle y se complica si ya se ha facturado a la empresa en el otro proceso.

4. Gestionar pago de Cuentas por cobrar a financiadores (Área de Cobranza)

- Descripción: En el área de cobranza se gestionan las cobranzas a las distintas empresas

Las compañías de seguro tienen vencimiento a 30 días de emitida la factura, después queda como morosa y el cobro depende del tipo de convenio.

Los convenios PCR (existen tres convenios morosos) con pago de 30 días a contar de la recepción de la factura.

Ejército requiere muchos intermediarios, y se paga sin un plazo estipulado, por lo que no existe información de fechas ni políticas de pago.

En ISAPRE, CruzBlanca y Banmédica pagan a los 7 días de emitida la factura (plazo máximo para emitir a la ISAPRE) y la subida de los bonos al sistema, por lo que el ingreso es constante.

Vida Tres paga a 15 días.

Colmena se paga en mano, se lleva un libro con las facturas físicamente a colmena y se devuelve una orden de pago con una fecha en la que será cancelada.

Nueva más vida y Consalud pagan cada treinta días las facturas pendientes a la fecha.

Algunas veces el paciente de ISAPRE tiene un descuento aplicado que debe ser cancelado por su financiador.

FONASA paga las digitales y manuales a los dos días de emitida la factura. El cobro llega automáticamente una vez emitidas las facturas, ya que se desprende un XML automático a través del Servicio de Impuestos Internos. Cuando FONASA rechaza el cobro, se debe descargar ese documento, revisar y reenviar al buzón del fondo nacional. FONASA se deja una provisión de atención, el punto IMED, un cobro a la empresa por los gastos administrativos.

Las municipalidades cancelan cuando tienen remesa, en promedio es una vez al mes.

DIPRECA preventiva paga ante de los treinta días, CURATIVA tiene deudas desde hace años. Ellos condicionan la factura, no pagan por vencimiento, sino que pagan un lote de facturas. Se le envía la factura aparte por correo para apurar el proceso de cobro por parte de la jefa de procesos.

5. Revisar cuentas bancarias para determinar si los cobros han sido cancelados

<ul style="list-style-type: none"> • Descripción: Cuando se facturan los bonos y se cobran a cada financiador, existe un periodo de tiempo en que el financiador registra la deuda, la procesa y la paga. Ese pago debe ser revisado constantemente ya que por cada uno de los financiadores (aseguradoras o convenios) existe un acuerdo de tiempo de pago. En caso de que no se cumplan se agrega a la lista de morosos al deudor y se contacta a los representantes legales de la empresa. En caso de que si se pagase la cuenta entonces el ingreso se informa, se revisa y se contabiliza en el proceso de precontabilidad. Esta actividad es la que transforma una promesa de pago (en forma de bono) en ingreso utilizable real para la empresa.
<p>6. Contactar deudores</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Descripción: Todas las mañanas cuando se analizan los ingresos de la empresa, se asocian a las facturas realizadas. En este caso podemos ejemplificar el caso de Fonasa, que paga cada factura creada aproximadamente 3 días después de ser declarada. Si esto no ocurriese se envía un correo con el recordatorio y la información de las facturas impagas. La cual debería ser respondida con una excusa de no pago y la posterior transferencia indicada. En el caso de otras empresas morosas, el método de cobro es distinto, y esto deberá ser convenido en el contrato de convenio.
<p>7. Creación de Informes de Recaudación – Parte del proceso de análisis y cierre de movimientos</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Descripción: Se suben a la plataforma Transtecnia y Lemarsys los pagos ya realizados a la empresa y su fuente. Además, en caso de la existencia de deudas entre empresas, deben ser contabilizadas también. Se incluyen los pagos y cobros de todo tipo de cuentas médicas de todas las empresas. El registro se hace constantemente en planillas Excel que no son compartidas, por lo que la información de los ingresos no puede ser analizada durante el transcurso de los movimientos, sino que cuando terminan.

Fuente: Elaboración propia

5.1.2.4. Pre-Contabilidad

La contabilidad de la empresa ha sido dividida en dos procesos realizados (casi) enteramente por las mismas personas, pero que su objetivo, alcance, repercusión, importancia y dirección del flujo de la información, es distinto. Este proceso contable está incluido en los demás procesos descritos, ya que cada movimiento deber ser correctamente registrado

para servir como fuente de información en la toma de decisiones. Aunque la mayoría de los procesos contables son realizados por el área de contabilidad, hay ciertos registros que hace una persona de cada otra área diariamente. Siendo el libro contable el punto central de las actividades de la empresa y el proceso de precontabilidad (llamado así porque es el paso anterior al cierre de mes y análisis de movimientos, que sería la consolidación contable) la red que une la información.

Tabla 7: Ficha de proceso de pre-contabilización

Pre Contabilizar los movimientos de la empresa	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivo: Digitalizar y ordenar el movimiento diario de la empresa, registrar el avance del estado financiero de la empresa y facilitar el resultado contable para la toma de decisiones. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alcance: Existen contabilizaciones diarias, como las mencionadas anteriormente de abonos de cobros, creaciones de cuentas por cobrar y pagos particulares percibidos por la empresa. Existe contabilización de pagos específicos, como el pago de remuneraciones, pago de Imposiciones, pago a proveedores, pago de honorarios, arriendos y gastos comunes. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsable: Área de contabilidad y responsables de contabilizar movimientos por proceso adyacente 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entradas: Información sobre movimientos únicos y particulares de las áreas 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salidas: Registro contable del movimiento 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistemas: <ul style="list-style-type: none"> - Lemarsys: Se contabilizan los movimientos y se transporta información, este sistema relaciona los aspectos médicos con los gastos, pero presenta mayor cantidad de fallas a la hora de contabilizar. - Transtecnia: Sistema puramente contable en el que se registra la misma información que en Lemarsys, pero sin darle un contexto médico interno real. - Excel: Utilizado para llevar el registro de los datos y emitir informes consolidados que serán utilizados y terminados de manera mensual. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedimiento: 	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Contabilizar abonos de cuentas por cobrar – Parte del proceso de detallar Ingresos 	
<ul style="list-style-type: none"> • Descripción: Los ingresos realizados a la empresa a forma de copago o cuenta pagada de convenios (incluyendo aseguradoras). Esto se ingresa en Lemarsys y Transtecnia, registrando el pago ingresado en los movimientos de la empresa. 	
<ol style="list-style-type: none"> 2. Contabilizar facturas– Parte del proceso de Facturación de Bonos 	

<ul style="list-style-type: none"> • Descripción: Se toman las facturas creadas anteriormente para ingresarlas a Lemarsys y Transtecnia. Aunque se precargan al crear la nómina en la plataforma, estas deben ser corroboradas y editadas (agregar la glosa) a mano, una factura a la vez.
<p>3. Contabilizar pago a proveedores</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Descripción: Los egresos deben ser contabilizados antes de ser enviados a su cancelación en el proceso de pago. Las cuentas de proveedores tienen su tratado aparte a través de un área específica, se registran los pagos deudores, créditos y pagos realizados. El movimiento de egreso se registra y luego se deriva al proceso de pago para que se efectúe. A través de un documento firmado por los encargados de las áreas, jefe de finanzas, jefe de contabilidad y gerente de finanzas. Después de realizado el pago se devuelve un voucher que afirma que este fue realizado para guardar como respaldo físico.
<p>4. Contabilizar Remuneraciones + comisiones, bonos, descuentos, etc. – Parte del proceso de gestión de Recursos Humanos</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Descripción: Este pago es calculado en el área de personas, desde donde se entrega una nómina con todos los valores de remuneraciones autorizados que debe entregarse al proceso de contabilización. Este tipo de contabilización sigue el mismo patrón que cualquier otro tipo de pago, aunque la forma de la nómina es distinta, debe ser ratificada contabilizada, llevada al proceso de pago, pagada y se devuelve un comprobante.
<p>5. Contabilizar arriendos y gastos comunes</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Descripción: Al igual que con los Recursos Humanos, la nómina con los valores respectivos al arriendo de las edificaciones comunidad de la empresa (conglomerado inmobiliario), junto a los gastos comunes que deben pagar los subarrendatarios. Esta información es entregada por el proceso de gestión Inmobiliaria. Luego el proceso es el común, se calcula, llega a contabilidad, se registra y aprueba, va al proceso de pago y se devuelve un comprobante.
<p>6. Contabilizar honorarios médicos</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Descripción: Se contabiliza el dato de los honorarios a pagar, para médicos contratados. En base al contrato de convenio médico firmado, el cálculo del pago de honorarios puede ser por la actividad mensual o un pago fijo. Se contabiliza el dato bruto junto con los descuentos asignados por actividad, punto IMED, arriendo y otros gastos administrativos.
<p>7. Enviar información respecto al proceso de pago, controlar y contabilizar el movimiento</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Descripción: Al realizarse un egreso, por cualquiera de los conceptos anteriormente mencionados, se crea un documento que debe ser aprobado por la jefa del departamento contable y el gerente de finanzas. Este documento se lleva al proceso de pago, en el área de tesorería, para efectuar el correcto egreso, se contabiliza y se procede al siguiente proceso o actividad. Una vez el proceso de pago ha sido completado se devuelve un comprobante o voucher de pago que sirve como registro físico del movimiento.
<p>8. Rellenar y corregir documentos contables</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Descripción: Diariamente se deben atender las solicitudes de cambio de cuentas contables, además de crear boletas de prestación de servicios y notas de crédito en caso de necesitar. Autorizan, además, las boletas de venta y resuelven consultas sobre el pago de impuestos. En el caso de creación de una nueva sucursal se encarga de hacer la iniciación de actividades en el Servicio de Impuestos Internos. Es importante conocer el hecho de que manualmente se rellenan planillas de datos para ser utilizadas en la toma de decisiones, por cada movimiento. Esta actividad se puede resumir como la parte de servicio del área de contabilidad, ya que es literalmente entregar la información que se requiera sobre las legalidades y protocolos de la contabilidad.

Fuente: Elaboración propia en base a metodologías descritas

5.1.2.5. Análisis y cierre de movimientos contables

Aunque para muchos el concepto de cierre de movimientos y análisis es una fecha en la que ocurren actividades contables, es mejor categorizado como un proceso por sí solo. Tiene un objetivo mensual y es un concepto más que una fecha, puesto que el día de "cierre de mes" es distinto para cada uno de los procesos anteriormente descritos. Además, lo que significa este proceso es la toma de decisiones "sobre la marcha" no a futuro. Por eso no es categorizado como un proceso estratégico, al tener la información de los movimientos al final de que estos se realizan la toma de decisiones se limita al estado actual.

Tabla 8: Ficha de proceso de cuadratura final

Cierre de las cuentas y análisis movimientos mensuales
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivo: Marcar el cierre y detención de los movimientos mensuales, con tal de analizar resultados y tomar decisiones a corto plazo en base a estos.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alcance: El proceso de cierre de mes tiene una fecha específica de detención de facturación y detalle de ingresos, en un rango de 8 a 10 de cada mes, para con esto realizar el pago de Iva el 12 de cada mes. El análisis y término continua por los

siguientes días hasta llegar al análisis para las reuniones gerenciales aproximadamente el día 20 de cada mes.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsable: Jefaturas contables y financieras
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entradas: Información contable mensual acumulada de los demás procesos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salidas: Registro de movimientos mensuales y análisis de toma de decisiones a corto plazo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistemas: <ul style="list-style-type: none"> - Excel: Este sistema emite los informes que serán utilizados y representa de manera visual los movimientos contabilizados en el mes. - Lemarsys: Contabiliza los movimientos y los contextualiza a través de una visión de procesos real aplicada. - Transtecnia: Contabiliza los datos y emite cierres contables de movimiento. - Servicio de Impuestos Internos: Utilizado para la declaración de IVA y otros movimientos o consultas fiscales.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actividades:
1. Término de contabilizar Ingresos particulares - Conexión del proceso de Detallar Ingresos
<ul style="list-style-type: none"> • Descripción: La contabilización de los pagos particulares se hace a modo de consolidación por empresa y sucursal al final de su revisión mensual. En el caso de los cobros, estos respetan fechas de pago pactadas dependiendo del convenio. La información contable se hace de la misma manera tanto en Lemarsys como en Transtecnia.
2. Término del proceso de facturación
<ul style="list-style-type: none"> • Descripción: Las facturas que son contabilizadas diariamente deben ser agrupadas de manera mensual, por lo que en caso de faltar algunas de cierto mes, este no puede cerrar su movimiento hasta ser completado. Se agrega la información en Transtecnia rellenando manualmente la información de descripción de la factura. En caso de Lemarsys, se revisa el libro de ventas para ver su registro y editar la glosa con el detalle de la factura.
3. Calcular impuestos
<ul style="list-style-type: none"> • Descripción: Cada mes se debe hacer el consolidado de las boletas emitidas y recibidas para calcular el Iva a pagar y retenido. En esta actividad es crucial controlar la cantidad de boletas exentas y afectas a IVA por empresa, ya que cada una de ellas paga un impuesto específico. En el caso de empresas mixtas (que emiten ventas exentas y afectas) se calcula el porcentaje de afectas sobre el total para el cálculo de provisión mensual. Para el pago de esto, es necesaria la información de:

<ul style="list-style-type: none"> - Facturas de compra - Honorarios - Ventas con factura - Ventas con boleta - Retenciones en remuneraciones (especial por impuesto único y retenciones por préstamo solidario)
<p>4. Crear informes contables de movimientos</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Descripciones: Aunque todas las áreas crean informes, se utilizan para alimentar aquellos principales que resumen la información, como, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> - IVA (pagado, no pagado) - Contribuciones - Estados de Resultado - Balances financieros - Cálculo de deudas, periodos medios de pago / cobros.
<p>5. Análisis de informes contables</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Descripción: Reuniones de directorio y gerencias deben tomar y entender los informes anteriormente creados para tomar decisiones a corto plazo de la empresa. En estas reuniones se toman decisiones inmediatas más que a largo plazo, ya que se utiliza la filosofía de estrategias de “apagar incendios”. El análisis se hace una vez todas las cuentas han sido registradas y los movimientos detenidos, además que se hace con el retraso que toma el registro manual y diseño de informes manual. Entonces, en base a lo anterior este proceso tiene demoras graves en el tiempo de reacción de la empresa ante estímulos positivos o negativos.

Fuente: Elaboración propia en base a metodologías descritas

5.1.3. Procesos de Apoyo Directo

Este es un tipo de proceso de apoyo creado por el escritor de la presente tesis, en base al hecho declarado anteriormente: no existe una manera específica de hacer las cosas. Este tipo de organización de procesos es la que mejor se acomoda a la empresa trabajada y quizá no sea útil para otra incluso de la misma estructura o rubro. los procesos de apoyo directo a aquellos que tienen una participación clara y visible hacia los procesos operativos. Estos procesos participan constantemente en el potenciamiento de los procesos claves de la empresa y se hace necesaria

su buena gestión para asegurar el desarrollo de la empresa.

5.1.3.1. Realizar Pagos

Este proceso está contenido en una sola área dentro de toda la empresa, encargada de la realización de pagos de todas las sucursales y todas las subempresas del prestador médico. Existen 70 cuentas corrientes en total sumando las correspondientes a cada subempresas. Sin embargo, no están distribuidas equitativamente, las subempresas con más ingresos (salud y laboratorio) mantienen más cuentas bancarias vigentes.

Tabla 9: Ficha de proceso de realización de pagos generales

Realizar Pagos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivo: Servir como la puerta de salida de dinero de la empresa pagando las deudas y controlando el capital.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alcance: Esta área se conecta directamente con el área contable, aún si realiza los pagos de conceptos de otras áreas. Según necesidades contables, existen fechas de pago específicas, pero también existen solicitudes de pago extraordinarias que deben ser aprobadas por las jefaturas financieras.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsable: Área tesorería y Contabilidad
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entradas: Solicitudes de pago y monto a pagar a la respectiva cuenta
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salidas: Documento voucher que avala un egreso de la empresa, la cuenta origen y cuenta destino.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistemas: <ul style="list-style-type: none"> - Excel: Lleva el registro de las transacciones y se utiliza como base de datos para la emisión de informes y traspaso de información. - Transtecnia: Sistema para contabilizar los movimientos. - Lemarsys: Sistema para contabilizar los movimientos. - Páginas bancarias: Utilizadas constantemente para comprobar la disponibilidad de fondos en las cuentas de cada empresa.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedimiento:
1. Registrar Solicitudes de Pago <ul style="list-style-type: none"> • Descripción: El primer paso para un pago es hacer la solicitud de este. Su naturaleza puede ser cualquiera: honorarios, comisiones, proveedores, compras, arriendos, inmobiliaria. Cualquier tipo de egreso debe ser aprobado por el área contable (formando parte del proceso de realización de pago) para luego ser transportado a la actividad de hacer el pago como tal. Esta solicitud de pago se hace a través de un documento físico que se deja en la oficina de Tesorería, firmado y aprobado, desde donde será recibido por la jefa de área para procesar el origen y el pago, el comprobante será enviado y el movimiento contabilizado.
2. Realizar Pagos de rutina

- Responsable: jefa de área tesorería
- Plazo: fechas máximas establecidas
- Requisitos Previos: Documento con pago aprobado e información.
- Información: Montos deudores, información de cuentas bancarias (capital actual), información empresa cobradora.
- Entrada: Documento de pago a cuenta
- Salida: Comprobante de egreso
- Descripción: Existen fechas de pago fijadas por ley o por la necesidad de implementar un límite. Entre los pagos realizados en fechas específicas se encuentran:
 - Remuneraciones: 5 de cada mes
 - Proveedores: 25 de cada mes (con posibilidad de variación)
 - Honorarios médicos: 10 de cada mes
 - Imposiciones legales (IVA): 12 a 20 de cada mes
 - Gastos comunes: 15 a 20 de cada mes
 - Pagos extraordinarios.

Quando existe la necesidad de pago a una cuenta de manera excepcional el procedimiento es similar a los pagos comunes. Se crea una orden de pago por parte de contabilidad, se crea el documento con los datos necesarios y se presenta ante la encargada del área de tesorería. Desde ahí se revisan las cuentas con montos disponibles y las transacciones necesarias, efectuar el pago, imprimir el voucher que se devolverá a Contabilidad y contabilizar el pago.

3. Controlar montos disponibles en cuentas bancarias por empresa

- Descripción: Al ser encargado de realizar los pagos y elegir la fuente de esta, se controlan todas las cuentas bancarias (en caso de existir más de una) por empresa. Esto se refiere a que se es responsable de informar el estado de las cuentas por fecha, emitiendo aviso en caso de problemas o emergencias. Además, cada comienzo de semana se hacen proyecciones de gasto de los egresos que serán percibidos por la empresa durante la semana, aún si se hace de manera poco exacta esto sirve para anticipar problemas.

4. Informar de pago y emitir comprobante

- Descripción: Una vez realizado el pago, dependiendo de su naturaleza se informa a los interesados. Estos pueden ser: el área solicitante, el cliente, jefaturas y encargados. Este aviso se hace en dos partes, de manera digital adjuntando un comprobante de traspaso a modo de correo. Además, se añade un voucher físico a entregar en contabilidad con tal de registrar este.

Fuente: Elaboración propia en base a metodologías descritas

5.1.3.2. Gestionar RRHH

El más importante de los recursos de la empresa es el trabajador, y en el pago de remuneraciones es donde se destina la mayor parte de los ingresos generados.

Tabla 10: Ficha de proceso de gestión de los recursos humanos

Gestión de RRHH
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivo: Administrar las actividades y recursos relacionadas a las personas que trabajan en la organización
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alcance: Área de RRHH junto a área de gestión de personas con relación a toda la organización. el cálculo de las remuneraciones debe estar completo para la fecha de pago, el día 5 de cada mes. El término de la asignación de los pagos por trabajador por empresa se hace los días 19, para comenzar con su registro y cálculo.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsable: Gerencia de recursos Humanos y área de personal
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entradas: Dependiendo del subproceso, incluye: Libro de asistencia y horario, solicitudes de contratación, informe de honorarios y comisiones.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salidas: Nóminas de pago, contratos de ingreso de personal.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistemas: <ul style="list-style-type: none"> - Excel: En Excel se lleva la información respaldada y se hacen los cálculos básicos de descuentos - Lemarsys: Lleva la información central de los bonos, comisiones, descuentos y horas trabajadas. Son comprobadas de todas maneras con los documentos físicos y Excel. - PreviRed/Medipass: utilizadas para ver vacaciones o licencias y cotizaciones.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedimiento:
1. Reclutamiento y selección
<ul style="list-style-type: none"> • Descripción: Este procedimiento comienza con la necesidad de algún área y sucursal en la empresa de adquirir un nuevo miembro. Esta necesidad puede ocurrir por un reemplazo, nuevo puesto o cubrir una vacante temporal. Una vez la necesidad es expuesta, la coordinadora de reclutamiento comienza con la búsqueda de candidatos.
2. Cálculo Remuneraciones

<ul style="list-style-type: none"> • Descripción: El subproceso financiero de gestión de personas es esencial para el control y pago de los empleados. Involucra el registro de información sobre los trabajadores, sus cargos y salarios, así como bonificaciones y horas extra. También se gestionan descuentos, seguros, cajas de compensación y reembolsos médicos. Cada mes, se recopila la información y se envía a la casa matriz para su cálculo y digitación manual. Se añaden descuentos adicionales y se actualiza la información en un Excel compartido. Después, se aprueba y entrega la nómina de liquidaciones a Contabilidad para el proceso de pago.
<p>3. Procesar Honorarios y Comisiones</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Descripción: El Sistema de Honorarios y Comisiones son software separados para distintas actividades. El pago de directorio es en UF o monto fijo, y para los trabajadores se calcula por atenciones o por hora. El área de personas comunica el monto de la boleta que deben emitir para recibir el pago. La nómina de honorarios requiere todas las boletas creadas. Los bonos en la liquidación de sueldo pueden generar consultas y pérdida de tiempo si no están autorizados por el dueño de la empresa.
<p>4. Gestión de licencias médicas y vacaciones</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Descripción: Se reciben informes de vacaciones de todas las sucursales y se aprueban para su pago. Al tramitar una licencia, se verifica la información en papel con los datos del sistema Lemarsys. Se considera el historial de licencias anteriores, agregando las anteriores a la informada. Las liquidaciones anteriores se descargan para procesar el periodo de licencia en Intranet con detalles de empresa, sucursal y cargo.
<p>5. Gestión de Imposiciones (día 7 u 8 de cada mes)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Descripción: se anota el monto total de sueldos por cada empresa. Se usa para entregar la información del préstamo solidario, necesario para la declaración de IVA. Se hace el resumen desde el sistema desde el PreviRed, el pago de imposiciones para que se suba a la plataforma. Todos los meses se genera un archivo que se saca del sistema de "imposiciones", todos los meses por cada empresa. Se guarda en una planilla Excel para entregar a contabilidad, y luego entregar a tesorería para el pago. Se comparan los montos de contabilidad con los del área de personas, se sacan cupones de pago que se entregan desde RRHH hacia tesorería.

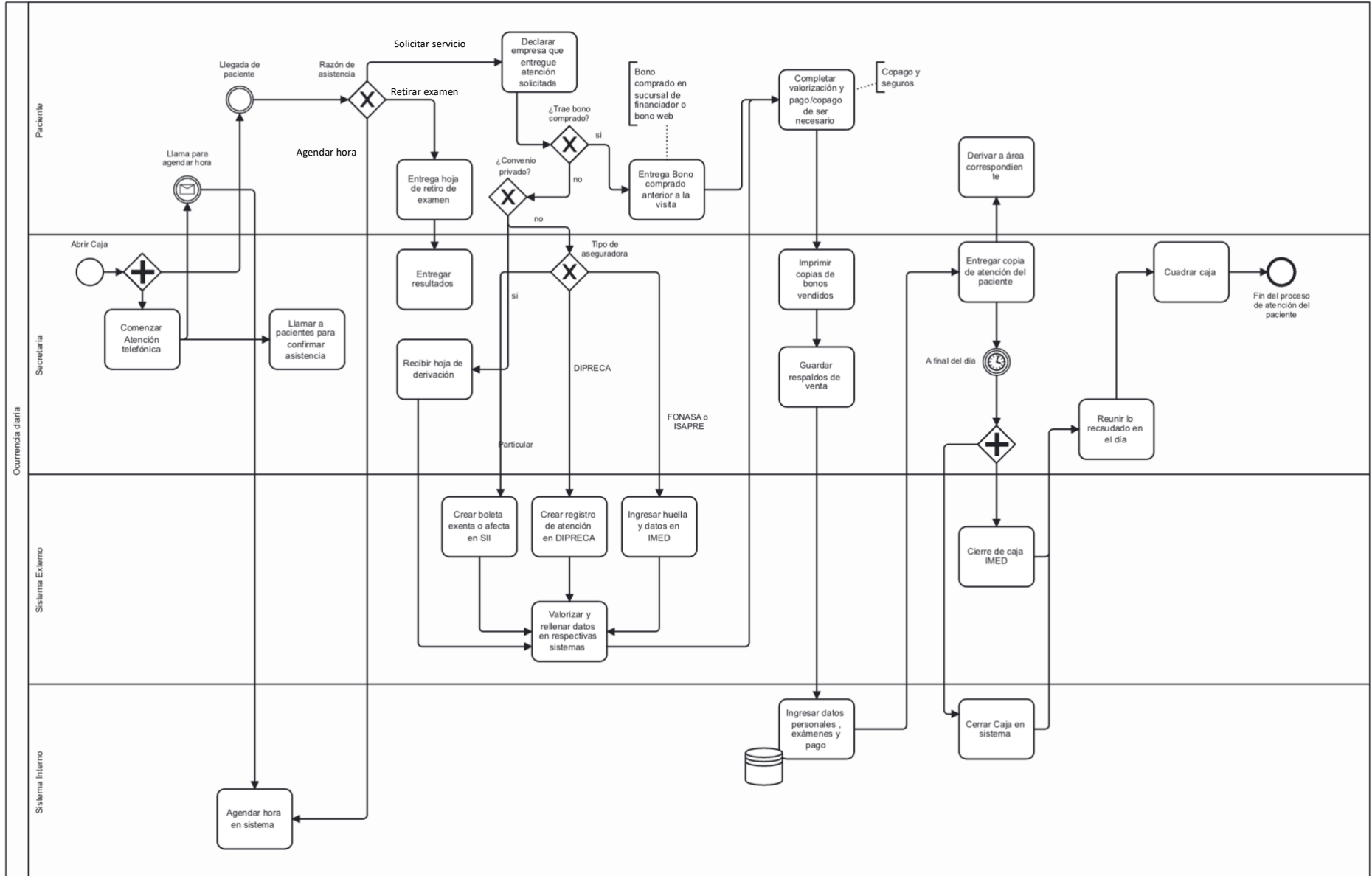
Fuente: Elaboración propia en base a metodologías descritas

5.2. Mapas de procesos

A continuación se presentan los mapas (flujogramas) diseñados por proceso descrito con anterioridad a través de la metodología BPMN 2.0. Sólo se crearon mapas para los procesos operativos que deben ser estandarizados, presentados a continuación. Un mapa de conexión entre procesos operativos fue diseñado y presentado en el anexo 10. Los procesos de apoyo han sido dibujados en un mapa de control de conexiones respecto a los procesos operativos que puede ser encontrado en el anexo 0.

5.2.1. Flujograma de recepción de pacientes

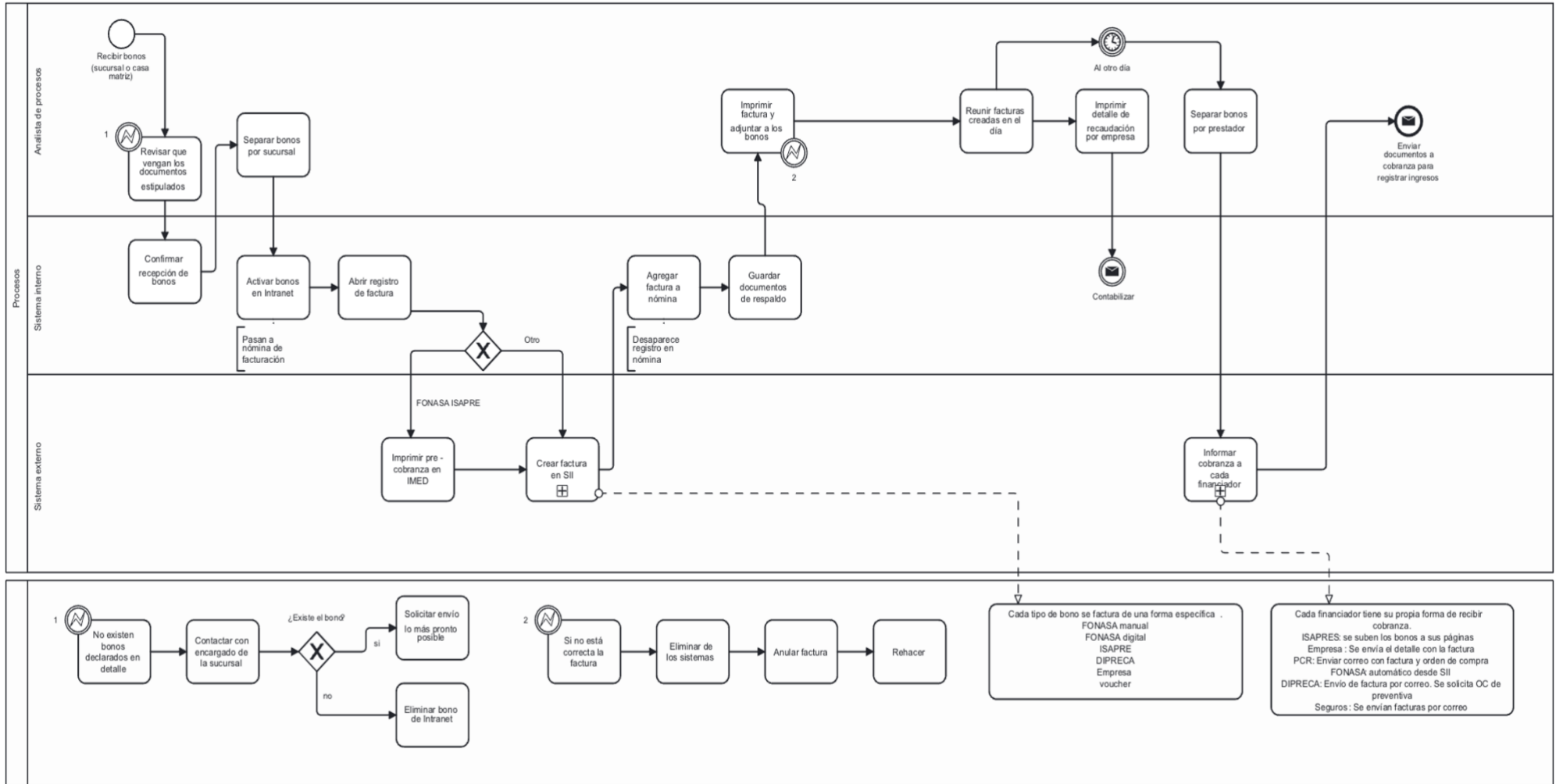
Figura 6: Flujograma de la atención de pacientes de casa matriz



Fuente: Elaboración propia en base a metodologías descritas

5.2.2. Flujoograma de proceso facturación de bonos

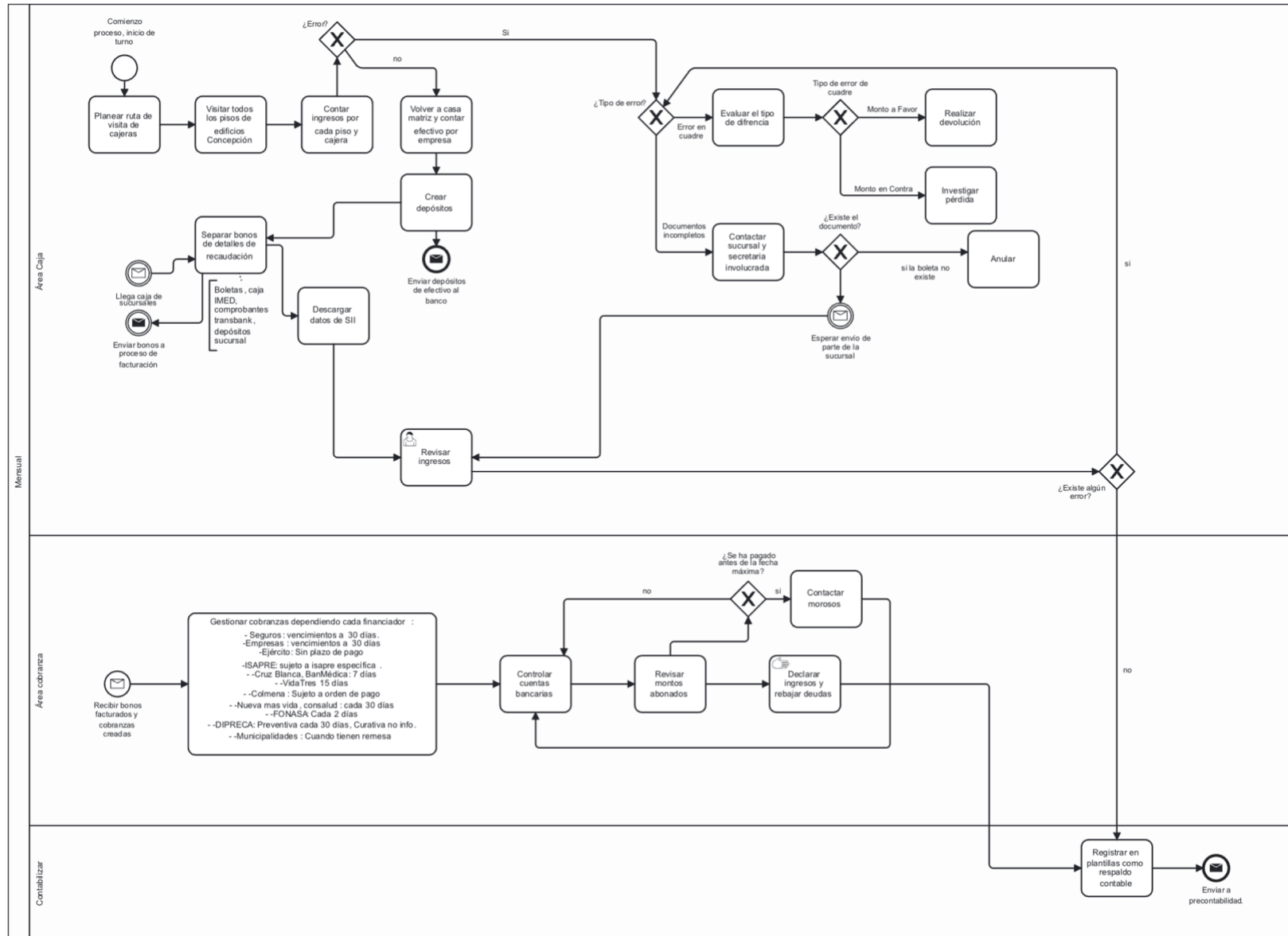
Figura 7: Flujoograma de facturación de bonos



Fuente: Elaboración propia en base a metodologías descritas

5.2.3. Flujograma de proceso de detalle y revisión de ingresos

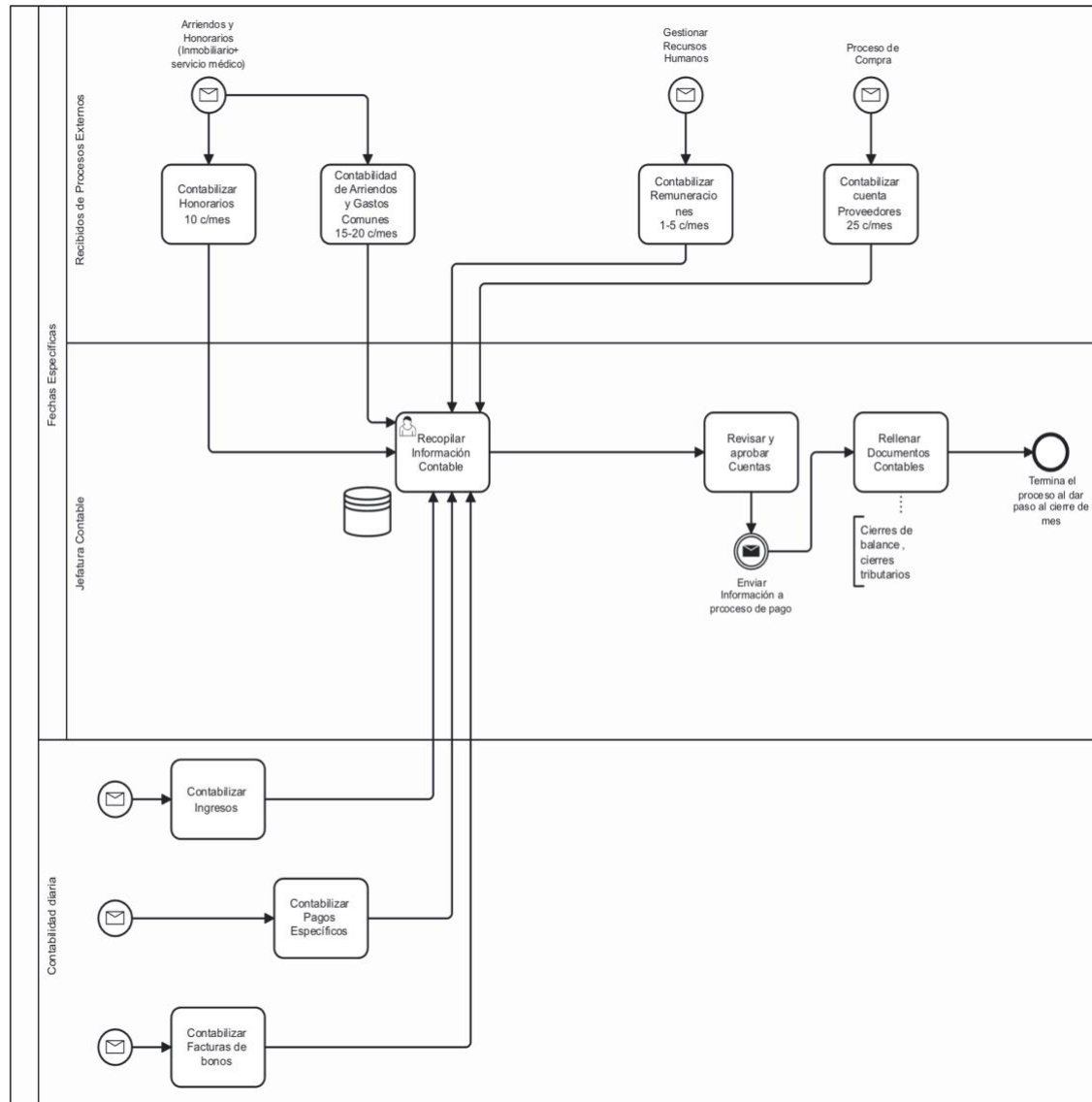
Figura 8: Flujograma proceso de detalle de Ingresos



Fuente: Elaboración propia en base a metodologías descritas

5.2.4. Flujoograma de proceso de precontabilidad

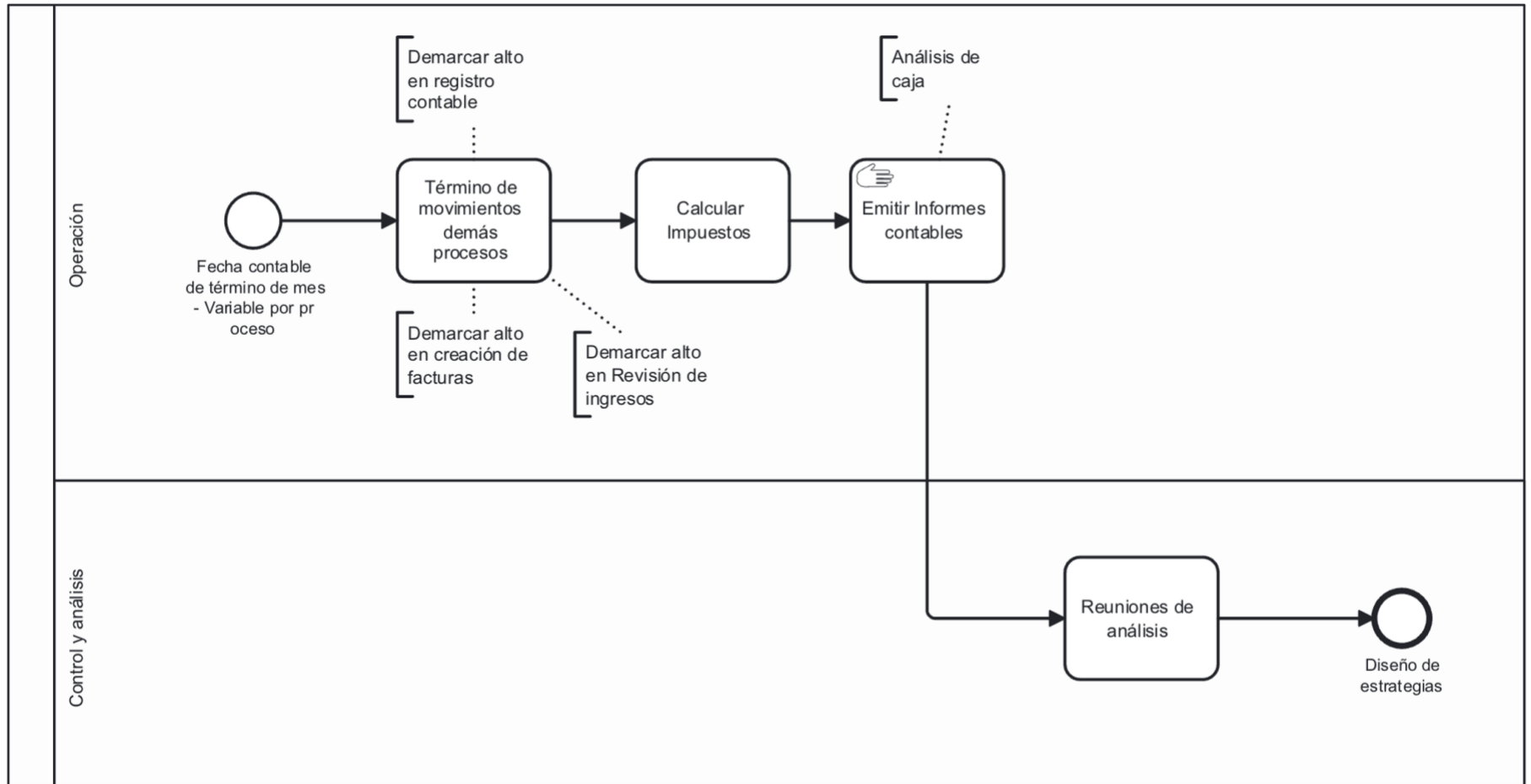
Figura 9: Flujoograma proceso precontabilidad



Fuente: Elaboración propia en base a metodologías descritas

5.2.5. Flujograma de proceso de cierre contable y análisis

Figura 10: Flujograma proceso de cierre de movimientos y análisis



Fuente: Elaboración propia en base a metodologías descritas

5.3. Indicadores claves de desempeño

La definición de KPI se hizo a través de la gestión de lo que se busca lograr con el proceso. Por ende se entiende la creación de dos tipos de indicadores: aquellos que se relacionan directamente al objetivo del proceso y aquellos que tienen un significado más relevante para el objetivo global. Los indicadores relacionados al proceso con tal de parametrizarlo y cuantificarlo en general no poseían información previo al análisis. Se observó la falta de interés en medir si realmente el proceso estaba funcionando correctamente a profundidad por parte de la dirección empresarial. Sin embargo, aquellos indicadores que se relacionaban a las finanzas si mantenían información.

Por ejemplo, al revisar las deudas empresariales a cobrar por factura y periodos de pago, existía para muy pocos financiadores la demora en los pagos. Además, existía información sobre los pagos y las ventas, pero no sobre su naturaleza exenta o afecta a IVA para el cálculo automático de impuestos. En la siguiente tabla se encuentran los indicadores más importantes para la dirección de la empresa (o el objetivo del proceso), estando subrayados aquellos que pueden ser modelados con la información actual.

Tabla 11: Principales indicadores relevantes

KPI – Recepción de pacientes
<ul style="list-style-type: none">• Cantidad de Pacientes y llegadas por día, por tipo de asegurador y por motivo de consulta. Esta información se encuentra como atenciones, pero no se relaciona a los demás procesos dentro de los sistemas y solo incluye información del monto y financiador y tipo de bono.• <u>Pacientes por empresa y por sucursal.</u>• <u>Calificaciones del paciente por sucursal. Existe información únicamente de algunas sucursales y sólo de la empresa laboratorio.</u>
KPI – Facturación de bonos
<ul style="list-style-type: none">• Cantidad de facturas emitidas por tiempo, sucursal, empresa y tipo de cliente.• Tiempo entre emisión y facturación de un bono. Este indicador es natural del proceso para rastrear las demoras y corregirlas.• Tiempo perdido en corrección de facturas y motivo. De este indicador no existe información, como máximo la presencia de una nota de crédito que indica el monto corregido.• <u>Cantidad de bonos vendidos y facturados por tipo de bono.</u> Con esto se puede saber mejor a qué parte de la venta prestar atención para facilitar la facturación.

KPI – Detalle y revisión de Ingresos

- Ingresos por tipo de prestación. Los ingresos no están correctamente identificados, por lo que no se puede saber si son afectos o exentos, por ejemplo. Tampoco se puede conocer realmente la prestación de la que derivan y bono de la que deriva el copago.
- Porcentaje de ingreso por tipo de paciente. Como la información de la prestación como tal está incompleta y desactualizada, el margen de ganancia masivo es difícil de calcular, aunque se puede hacer la suma total del tipo de ganancia por venta.
- Tiempo de pago medio por cada aseguradora y morosidad. Las tablas de morosidad estaban incompletas respecto al tiempo de pago específico por venta, sino que se tomaba toda venta a solo “una deuda” y “un abono” relacionado a la deuda.
- Errores por tipo y tiempo de corrección. Necesario para saber a qué tipo de falla enfocar los esfuerzos. Información nunca registrada.

KPI -Precontabilidad

- Disponibilidad de Información contable. Este es un indicador propio del proceso que debe ser observado según la fluidez de la información y no existe dentro de las tablas actuales.
- Cantidad de errores de cuadro por tipo de transacción. Al igual que el indicador anterior, los errores propios de cuadros de información son imposibles de rastrear actualmente.
- Tiempos, montos y razones de pago por concepto y agrupados. Este es uno de los indicadores más conflictivos ya que las tablas de proveedores carecen de información importante. Como la naturaleza fiscal, la razón, proveedores y empresas en general responsables de la transacción.
- Ingresos y egresos constantes por subempresa. Con tal de conocer la rentabilidad sumada de lo financiado por el financiador y el paciente.
- Gasto de egreso y razones por empresa y sucursal. Esta información es propia de lo recopilado de los proveedores y ayuda a rastrear la salida de efectivo controlada por este proceso. (conectado con el proceso de compra)

KPI – Cierre y análisis

En este caso, los indicadores clave de desempeño están relacionados a la recopilación y tiempo de análisis de la información contable.

- Tiempo hasta la utilización de la información: medir el tiempo que toma desde que los movimientos han sido cerrados hasta la creación de los informes financieros que serán utilizados para la toma de decisiones. Este es un indicador propio del proceso y no se encuentra información al respecto.

- Costo de procesamiento por transacción: Medir el costo que toma cada área en comparación de la rentabilidad de esta. Haciendo el desglose de los gastos internos de la empresa, relacionados a remuneración.
- Monto de responsabilidad contable a pagar: Medir el costo de los impuestos y la medición durante el tiempo para saber si el pago se realiza de manera correcta ante una eventual supervisión del Servicio de Impuestos Internos.
- Tiempo medio de pago y cobro: tiempo medio de pago a proveedores contrarrestado con el tiempo de cobranza de clientes. Cruzada con la información de movimientos, esto lleva a la mejora de tiempos de liquidez, periodos morosos y planeación de movimientos.
- Informes Financieros consolidados: como Estados de Resultado y Estados de Balance. Existe poca o nula información disponible que separe los conceptos de los gastos efectivamente para su cálculo automático dentro del sistema. Esto se hace de manera manual quitando tiempo importante de análisis.

Fuente: Elaboración propia

6. Resultados

El resultado del análisis explicitó muchos problemas y puntos de mejora específicos entre las áreas que fueron comunicados a la empresa.

Como propuesta de mejora se propone el descartar uno de los dos sistemas utilizados en la actualidad, y potenciar la interconexión de este para abandonar Excel. A continuación se agrupan los detalles de la aplicación de la mejora y como esta afectaría a cada proceso específico. La propuesta puede tener consecuencias en los procesos ya sea de modernización de alguna actividad, mejora de tiempo en el desarrollo de esta, facilitarla (para la empresa, el trabajador o el cliente) e incluso eliminación.

La aplicación de mejora del sistema contable tiene las siguientes implicancias y consecuencias en los procesos de la empresa:

Tabla 12: Principales conflictos y mejoras propuestas por proceso

Recepción del Paciente		
Problema	Mejora	Beneficios
códigos obsoletos o repetidos que generan confusión para la secretaria	Limpiar información obsoleta. Agregar notificaciones de cambio	Disminución en los errores de venta a los pacientes.
Tarea e Información duplicada, IMED e Intranet, tanto en cierre de caja como en venta de bono.	Integración del sistema con el software de IMED para la venta del bono y el cierre de caja.	Evitar que la secretaria ejerza la misma tarea de rellenar información dos veces
No se aplican encuestas de satisfacción actualmente. Únicamente de años 2020 y 2021.	Aplicar encuestas de Satisfacción, evaluarlas y revisar las respuestas de años anteriores.	Las encuestas dirigirían la toma de decisiones respecto a las sucursales y luego tomar acciones correctivas.
Facturación de bonos		
Problema	Mejora	Beneficios

Demoras del envío de bonos de sucursales, conlleva demoras en la facturación.	Establecer políticas de envío de bonos por parte de las sucursales y canales de comunicación de conflictos.	Las sucursales tendrán un tiempo máximo de envío antes de enfrentar sanciones, y en caso de emergencia que involucre demora esta se reportará para que la casa matriz pueda estar consciente y actuar al respecto.
Se debe digitar la información a mano y adjuntar las facturas a los bonos.	Integración del sistema con el Servicio de Impuestos Internos. La descarga automática del archivo con el número de la factura a asociar a los bonos dentro del sistema.	Reducción de 40 segundos promedio por factura. Se agregan 9 horas diarias dedicadas a facturación. Pasa de un máximo de 1500 facturas diarias a 2800.
Detallar y revisar ingresos		
Problema	Mejora	Beneficios
Cambios y errores detectados por la secretaria no informados. Los encargados gastan mucho tiempo en detección.	Establecer política de informar el cambio y canal de comunicación directa.	Se reduce una media de 30 minutos por corrección de ventas mal ingresada sin explicación.
Digitación manual de los abonos diarios, por cliente, banco y cuenta.	Descarga automática de informes de ingreso y asignación del abono automática en sistema según código de factura.	Eliminación de la tarea de digitar y contabilizar abonos. Mejora en el rastreo de errores y desbalances.
Un empleado debe gastar medio día en recaudar manualmente los ingresos de 3 edificios de Concepción y contar el efectivo en el lugar.	Designar un lugar físico en que las secretarias puedan dejar los ingresos y el empleado del proceso de detallar ingresos deba visitar solo ese lugar.	En lugar de una persona gastar 4 horas en visitar todos los pisos, cada secretaria gasta 5 minutos en dejar su ingreso en un lugar. Luego el recaudador solo gasta una hora en revisión dentro de un espacio seguro.
Gestión tardía de cuentas por cobrar, Dificultad de contacto de morosos de	Revisar constantemente las cuentas morosas y facilitar la información del contacto de	La actividad de contacto de deudores sería más sencilla si la información del responsable estuviese clara y

convenios que no facilita información.	convenio. Para establecer mejores líneas de comunicación.	no deba ser buscada por el área.
Las ventas de las empresas dentales, ópticas y gástricas deben ser digitadas manualmente en sistema.	Dejar de posponer la digitalización en sistema de las cuentas de las prestaciones mencionadas.	Reducción de dos días al mes de digitación manual de cuentas.
Proceso de análisis de convenios		
Problema	Mejora	Beneficios
No existe una forma de controlar la conformidad del cliente con el convenio.	Aplicación de encuestas de satisfacción.	Mejora en la toma de decisiones al ofrecer el servicio, generar fidelidad del cliente e identificar debilidades.
Dos áreas compiten internamente por las mismas actividades. Servicios comerciales y Convenios privados son dos equipos de trabajo con los mismos procesos.	Reestructuración de una de las áreas de convenios privados o servicios comerciales	El área de Convenios privados puede ser reestructurada para convertirse en el área de proyectos. Ya que la empresa tiene fuertes problemas en el seguimiento de protocolos para el logro de objetivos y el área de convenios cuenta con personas capacitadas para el nuevo rumbo del área.
Gestión de los Recursos Humanos		
Problema	Mejora	Beneficios
Demoras en el pago a trabajadores por comisión quienes deben emitir facturas y no saben por cuánto hacerlo.	Establecer un canal donde los trabajadores que emiten facturas a la empresa puedan hacerlo fácil, rápido e informados.	Se acortan los tiempos de demora y la saturación del área encargada quienes deben responder las solicitudes.

Existencia de un libro de asistencia físico y la digitación manual de las horas trabajadas.	Digitalizar el libro de asistencia.	Eliminación de la actividad de cálculo de horas trabajadas y digitación. Elimina problemas de envío y corrige errores humanos.
Empleados no están al tanto de sus antecedentes laborales: Liquidaciones, vacaciones, horas trabajadas, etc. Todo esto se trabaja en libros físicos.	Establecer perfil personal para empleados.	El área encargada ya no deriva tiempo en atender las solicitudes personales de cada trabajador. Se reducen problemas relacionados al almacenamiento de papel.
Precontabilidad		
Problema	Mejora	Beneficios
Duplicidad de actividades de contabilización de sistemas contables.	Elección efectiva de un sistema contable único.	Eliminación de actividades repetidas en las que deben trabajar los contadores.
El consolidado de información de todas las empresas y áreas debe hacerse a mano en Excel.	Integración de la información contable para la emisión de paneles de información constante.	Reducción de un tiempo de hasta dos semanas de digitación de información de Excel de cada área.
Análisis y cierre de movimientos		
Problema	Mejora	Beneficios
Cálculo de IVA debe hacerse a mano y no en Excel.	Cálculo automático del IVA en base a los informes de venta afecta y exenta sin necesidad de intervención humana.	Eliminación de actividad manual.
Tardanza en la obtención de información y toma de decisiones. Las jefaturas deben esperar que todas las áreas terminen de digitar	Interconexión de la información en el sistema para revisar en cualquier momento el estado financiero de la empresa y los indicadores de desempeño de los procesos.	Toma de decisiones y acciones correctivas durante el transcurso de los problemas y no cuando estos ya han causado consecuencias negativas.

información para poder revisar el estado de la empresa.		
---	--	--

Fuente: Elaboración propia

Las mejoras que se pueden destacar visualmente han sido definidas en el anexo O.

6.1. Propuesta sistema de control

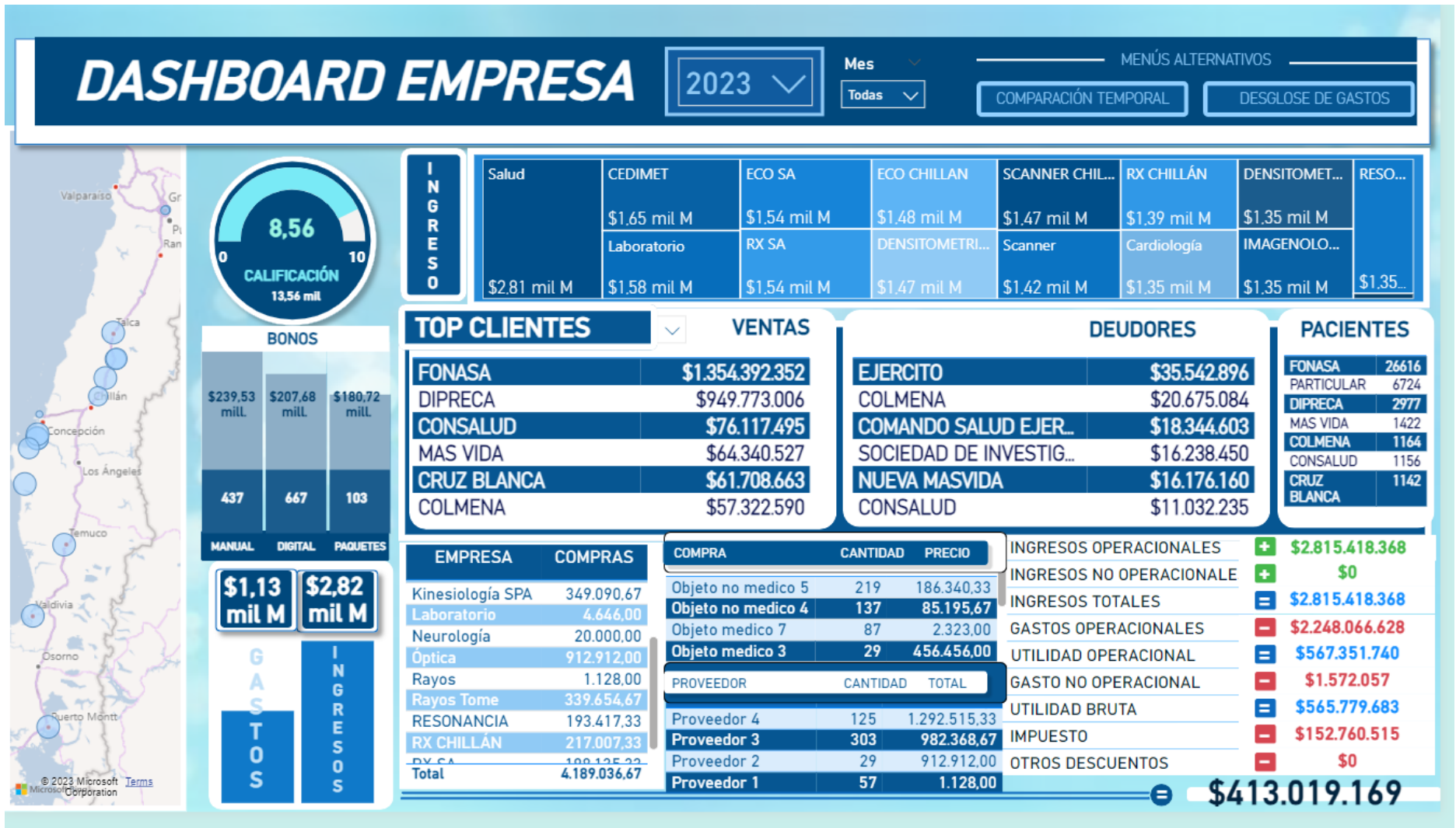
A continuación se presenta un sistema de gestión básico propuesto que reúne la información disponible para acomodarse a los indicadores mencionados, aunque esta ha sido modificada de manera aleatoria para evitar sobreexposición de datos. La información del desglose de gastos, como sueldos, deudas y bonos no es incluida. Pero sí aquellos indicadores importantes para la toma de decisiones financieras. Como la calificación por sucursal, ventas por empresa de cada sucursal, clientes con más interacción (ventas, deudas y pacientes), proveedores y compras. Junto a esto se incluye una versión simplificada de las cuentas básicas de la empresa con tal de cuantificar la utilidad. Algunos indicadores del panel son presentados:

Tabla 13: Indicadores agregados al panel

Indicador	Descripción
Calificación sucursal y empresa	Se muestra la calificación de la sucursal de las encuestas aplicadas a los pacientes, simulando la inclusión del detalle de subempresa que le atendió.
Cantidad tipo de bonos	Se necesita saber la cantidad de bonos por cada tipo vendido en monto y cantidad para redirigir los esfuerzos de venta.
Ingresos y egresos	Los ingresos y egresos por sucursal y empresa según el filtro aplicado.
Ventas por empresa	Las ventas monetarias obtenidas de cada empresa en cada sucursal para conocer el retorno específico
Top Clientes	Cantidad de ingresos por financiador percibidos por la empresa
	Empresas con mayor monto deudor, no se pudo aplicar filtro de tiempo de deuda porque la información no existía en el sistema
	Con mayor cantidad de pacientes activos. Se conecta con las tablas anteriores para saber la rentabilidad por paciente
gasto material por empresa	Empresas y su gasto específico en compras, agrupando los elementos médicos y separándolos de los operativos.
Especificación de compras	Materiales más comprados y proveedores más recurrentes, relacionado al anterior.
Balance de movimientos	Se hace un balance con las cuentas más comunes para conocer el estado total de la compañía o del filtro seleccionado

Fuente 1: Elaboración propia

Figura 11: Mapa de control de los indicadores financieros de la empresa



Fuente: Elaboración propia

7. Conclusión y discusión

En el inicio del estudio, no había documento disponible que tuviese la información necesaria para analizar los procesos. No existía una descripción de los procesos, no estaban definidos sus responsables, su objetivo, métricas ni sus resultados. Tampoco existía un modelo visual que representase las actividades hasta el término de su realización. Sin con la metodología descrita se logró identificar efectivamente los macroprocesos que definen a la empresa. Estableciendo las funciones y sistemas logrando un avance interesante para los directivos de la empresa. Ya que constituye el primer acercamiento a una empresa innovadora que utiliza metodologías modernas para dirigir sus operaciones.

Es evidente el desinterés o desconocimiento por parte de los líderes de la empresa en analizar los requerimientos de los procesos. Para optimizar los tiempos de trabajo y realización de las actividades. Existen muchas formas de mejorar la experiencia laboral mientras se disminuyen los tiempos de trabajo y cantidad de errores. Algunas de las mejoras propuestas ya han sido aplicadas en la empresa, como la reestructuración de la actividad de recaudación. Con críticas bastante positivas respecto al aumento de la seguridad del empleado y el tiempo destinado a la tarea, moviendo 3 horas de recaudación a revisión. Ahora existen menos demoras en el detalle de ingresos, siendo incluso que el proceso redujo los días de atraso a la mitad el último mes. El análisis de procesos y el diseño de diagramas relacionado representa un paso importante en la mejora continua de la empresa. Considerando que al comienzo de la presente tesis la organización no conocía siquiera cómo se llevaban a cabo algunas de las actividades ni lo que esta significaba. Con el análisis de los datos y de los procesos, en base a preguntas, entrevistas y seguimiento a trabajadores se pudieron presentar mejoras específicas. La definición de procesos y sus indicadores de desempeño se pueden utilizar como base para ayudar a los trabajadores y mejorar la experiencia del cliente. También, las definiciones y mapas creados se utilizan para la capacitación de los nuevos elementos de la empresa. Cargos de dirección recientemente añadidos han utilizado el presente documento para entender mejor lo que se realiza en la empresa y la industria en la que se mueve. Actualmente, con la definición más detallada de los procesos entregada a la empresa se han desprendido dos documentos utilizados en el día a día: Se pudo crear un informe de protocolo de acción ante errores y qué deben hacer las secretarías en caso de fallas comunes. Además, la creación de un documento detallado de cómo aplicar un software de inteligencia de negocios y mejorar las conexiones de información entre áreas. Que será útil en la conexión de la información al usarse junto al detalle de indicadores de gestión presentados anteriormente. En el futuro la empresa será capaz de utilizar la definición del sistema de gestión por procesos como base para nuevas estrategias y definiciones.

Los objetivos planteados al comienzo de la realización del trabajo han sido cumplidos en su

totalidad. Se ha logrado diseñar un sistema de gestión por procesos que incluye todas las aristas necesarias, como la información específica de las actividades, responsables, información y objetivos. Resumido en fichas de proceso de fácil lectura e interpretación y mapas de flujo de trabajo dibujados para cada proceso y entre ellos. Se han detectado los conflictos gracias al diseño y propuesto mejoras que están actualmente siendo implementadas paulatinamente. Se han considerado las consecuencias del cambio en la conexión entre áreas, dejando claro que el cambio en un proceso específico no afectaría únicamente al responsable. Se han generado indicadores de control por proceso y la medición favorable de estos, con una base establecida para el cumplimiento de los requisitos. Se ha generado una conexión entre estos indicadores y se han presentado en un panel de control que demuestra que la propuesta de mejora es implementable. Como esta describe, la información existe de manera incompleta y desordenada, pero puede ser modelada para conectarse satisfactoriamente y entregar resultados automatizados. Añadido a lo esperado al comienzo, se han desprendido logros secundarios que no habían sido considerados por el autor. Primero se ha logrado un cambio de mentalidad en los dirigentes de la empresa en cuanto a la necesidad de estandarización y control, dejando de lado la improvisación. También se han fortalecido conexiones entre áreas al aclarar las conexiones, disminuyendo índices de individualidad. Uno de los efectos más notorios es el hecho de facilitar un espacio de comunicación, ya que al recopilar la información y entrevistar a las personas estas tomaron la oportunidad de describir dificultades que enfrentaban. Sabiendo que esta información llegaría al conocimiento de los responsables del proceso quienes podrían actuar respecto al caso.

8. Glosario

- Afiliado: Cualquier persona que ha adquirido seguro médico, obteniendo el derecho de cobertura del plan de salud correspondiente.
- FONASA: Fondo nacional de salud. Recauda, administra y distribuye dinero destinado a la salud en Chile financiando parcial o totalmente prestaciones médicas.
- ISAPRE: Institución de Salud Previsional. Entidades privadas que funcionan como aseguradoras, administra y utiliza dinero del afiliado para financiar sus prestaciones de salud.
- Bono: Instrumento financiero que permite a pacientes acceder a tarifas reducidas en prestaciones de salud.
 - Bono Boucher: Bono Fonasa comprado en Caja Vecina
 - Bono Copago Web: Bono Fonasa comprado en el Centro Médico, vía página Fonasa
 - Bono Digital: Documento emitido en el Centro Médico, vía IMED
 - Bono Manual: Documento emitido en la Institución en Convenio. Fuera de la sucursal de atención
 - Bono Web: Bono comprado vía internet por el paciente (FONASA o ISAPRE)
- Financiado: Instituciones o aseguradoras que mantienen convenios con prestadores para disminuir el pago por parte de los afiliados según la necesidad específica. Generalmente financiado por un porcentaje del sueldo del afiliado.
- IMED: Es una plataforma que permite conectar a centro de atención médica, con financiadores y aseguradoras. Se utiliza para la venta de bono, reconociendo al paciente a través de la huella digital.
- Intranet: Web interna, utilizada para ingresar los datos de la atención de paciente y obtener informes de control.
- Lemarsys: Software utilizado en la empresa para mantener toda la información, incluyendo gradualmente la información contable.
- Macroprocesos: Conjunto de procesos agrupados para lograr un objetivo común.
- Modalidad libre elección (MLE): Opción de elegir atención de un prestador privado.
- Prestador: Empresa o Institución que entrega servicios médicos a cambio de retribución económica.
- Transtecnia: Plataforma web utilizada para mantener la contabilidad digital, utilizada en casi todas las áreas de la empresa.

9. Referencias.

- [1] ¿FONASA o Isapre? Antes de tomar una decisión infórmese. (n.d.). <http://www.supersalud.gob.cl/>. Retrieved May 16, 2023, from http://www.supersalud.gob.cl/difusion/665/w3-article-6444.html#accordion_0.
- [2] Aguilar, E. R., García, F., Vidal, J. R., Piattini, M., Calahorra, L., García, M., & Martín, R. G. (2008). PROCESS MODELING OF THE HEALTH SECTOR USING BPMN: A CASE STUDY. <https://doi.org/10.5220/0001042201730178>
- [3] Álvarez, J. M. P. (2017). Gestión por procesos y riesgo operacional.
- [4] Becerril-Monteko, V. B. M., Reyes, J. R., & Manuel, A. M. (2011). Sistema de salud de Chile. In *Scielo* (ISSN 0036-3634). Retrieved May 16, 2023, from https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0036-36342011000800009
- [5] Beltrán Sanz, J., Carmona Calvo, M. Á., Carrasco Pérez, R., Rivas Zapata, M. Á., & Tejedor Panchón, F. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión.
- [6] Biazzo, S. (2000). Approaches to business process analysis: a review. *Business Process Management Journal*, 6(2), 99–112. <https://doi.org/10.1108/14637150010321277>
- [7] Bou, E., & Sauquet, A. (2004). Reflecting on quality practices through knowledge management theory: uncovering grey zones and new possibilities of process manuals, flowcharts, and procedures. *Knowledge Management Research & Practice*, 2(1), 35–47. <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500022>
- [8] CAPREDENA, *medicina curativa y fondo solidario*. (2023). Capredena. Retrieved May 16, 2023, from <https://www.capredena.gob.cl/cobertura-previsional/medicina-curativa-y-fondo-solidario>.
- [9] *Fonasa Chile 2022*. (n.d.-b). <https://www.fonasa.cl/sites/fonasa/prestadores/modalidad-libre-eleccion>
- [10] García, P. M. C. (2022, November 5). Diseño de un Sistema de Gestión por Proceso. Cabeza García | Revista Metropolitana De Ciencias Aplicadas. <https://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/571/581>

- [11] Gattini, C. (2018). EL SISTEMA DE SALUD EN CHILE. *Observatorio Chileno De Salud Pública (OCHISAP), Escuela De Salud Pública U. De Chile*, https://www.ochisap.cl/wp-content/uploads/2022/04/Sistema_Salud_Chile_Gattini_2018.pdf.
- [12] Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (5th ed.). Norma SA.
- [13] Martínez, J. N. M. G., & Bazán, P. A. B. (2021). Casos de éxito y escenarios posibles para implementación de BPM. In *La orquestación de servicios y las aplicaciones actuales: una visión por procesos de negocio* (pp. 70–93). Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP). <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/129479>. ISBN: 978-950-34-2020-1
- [14] Mazacon, C. M. C., Barragán, S. B. L., Wasbrum, W. W. T., Borbor, X. B. V., & Bustos, A. B. G. (2018). Los sistemas BPM y su aplicación en los procesos internos a nivel organizacional. *International Journal of Health Sciences, Vol 6*, 28-32. <https://doi.org/10.15640/ijhs.v5n4a5>
- [15] Ministerio de desarrollo social, Gobierno de Chile. (2017). *Salud: síntesis de resultados*. Desarrollo Social. Retrieved May 16, 2023, from <https://www.minsal.cl/wp-content/uploads/2018/10/CASEN-Salud-2017.pdf>.
- [16] Pacheco, J. (2020, 7 mayo). *Ejemplos de BPMN: entienda el significado de 20 símbolos*. HEFLO ES. <https://www.heflo.com/es/blog/bpm/ejemplos-bpmn/>
- [17] Page, S. (2022). *The Power of Business Process Improvement: 10 Simple Steps to Increase Effectiveness, Efficiency, and Adaptability*. Amacom.
- [18] Senarath, S., & Patabendige, S. (2015). Balance Scorecard: Translating Corporate Plan into Action. A Case Study on University of Kelaniya, Sri Lanka. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 172*, 278-285. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.365>
- [19] SYDLE. (2022, 2 febrero). *¿Qué es BPM (Business Process Management)? Aprende todo sobre Gestión de Procesos de Negocio*. <https://www.sydle.com/es/blog/bpm-60f88aeab250375797c93ee7/>
- [20] Vergara, Z., & Andrés, R. R. (2012). Las Isapres en Chile, su institucionalidad jurídica y el derecho a la

protección de la salud: aplicación y eficacia. <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/113073>

[21] Vidal, J. R., García, F., Calahorra, L., Llorente, C. G., Paixão, T. R., Daniel, C., & Blobel, B. (2012). Business process modeling in healthcare. *PubMed*, 179, 75–87. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/22925789>

[22] Zaratiegui, J. R. (1999). *La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=140164>

[23] Norma ISO 9001:2015. (2015, September). ISO. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

[24] Corradini, F., Muzi, C., Re, B., Rossi, L., & Tiezzi, F. (2022). BPMN 2.0 OR-Join Semantics: Global and local characterisation. *Information Systems*, 105, 101934. <https://doi.org/10.1016/j.is.2021.101934>

[25] Wang, P., & Wei, H. (2012). Research on Key Performance Indicator (KPI) of business process. <https://doi.org/10.1109/bcgin.2012.46>

10. Anexos.

A. Apertura de Caja En sistema

[Cerrar](#)

Registro

Fecha Atención	<input type="text" value="04/04/2023"/>
Responsable Atención	<input type="text" value="20.229.312-3"/> <input type="text" value="CESAR ARANCIBIA ZAPATA"/>
Sucursal	<input type="text" value="Seleccione"/>
Ubicación	<input type="text"/>

B. Agregar Financiador en IMED

Inicio | Caja Bono | Emisor | Caja | Situación | Cajas | Repres | Equipación | Otros Pagos | Bono Web | Menú IMED | Opciones


Usuario: 2015-K CAJERO IMED
 Lugar: 13001 PRESTADOR PRUEBAS PRODUCCION
 Siempre visible

Bono Electrónico - Venta Directa

Información General

Prestador	<input type="text" value="Megasalud S.a."/>	Urgencia	<input type="checkbox"/>	Datos Beneficiario	<input type="button" value="i"/>
Financiador	<input type="text"/>	Rut Beneficiario	<input type="text"/>	<input type="button" value="Certificar"/>	<input type="button" value="Beneficiarios"/>

- Banmedica
- Caja Los Andes
- Chilena Consolidada
- Colmena
- Consalud
- Cooperativa Semecoop
- Cruz Blanca
- Dipreca Activos
- Dipreca Carabineros
- Financiador Imed
- Fondo Nacional de Salud
- Fundación
- Nueva Masvida (ex Masvida)
- Vida Camara
- Vida Security

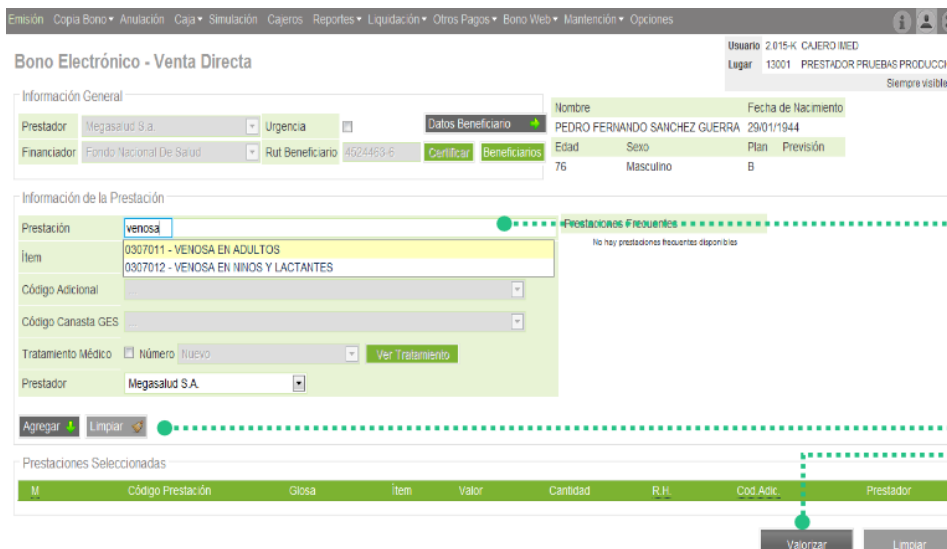


(02) 2714 9500
Centro de Atención al Usuario (CAU)

C. Agregar huella en IMED



D. Agregar prestaciones médicas en IMED



E. Valorizar prestaciones médicas en IMED

Valonzación finalizada.
Seleccione la forma en que pagará las prestaciones

Bono Electrónico

Prestaciones

Convencio	C. Prest.	C. Item	Descripción	Cant.	R.H.	Mto. Prestac.	Mto. Bonif.	Seg. Comp.	Total a Pagar
95.942.400-2	0307011	0	VENOSA EN ADULTOS	1	N	1.150	360	0	790
Totales \$						1.150	360	0	790

Formas de Pago

Titular: 4524463-6 Medios de Pago: Medios de Pago Saldo: 0 Cuotas: 0 Copago (\$): 790

Forma	Banco/Institución	N° Documento	Copago (\$)	Monto Pagado (\$)	A
...			790	790	↓

Resumen Pagos Cargo a Beneficiario

Forma	Banco/Institución	N° Documento	Monto Pagado (\$)	Vuelto (\$)	E
Monto Documentos			0		
Monto Efectivo			0		
Vuelto Efectivo				0	

Emiir Megasalud S.A. Saldo por pagar: \$790

[<< Volver](#)

F. Agregar datos iguales de IMED a Intranet

Registro de Atención Dicursal Fecha

Tipo Atención: NUEVA ATENCIÓN MODIFICACIÓN Folio Atención

Rut: Pasaporte

Nombre: Apellido Paterno Apellido Materno Fecha Nacimiento

Óénero: FEMENINO MASCULINO Embarazo: SI No Teléfono: E-Mail:

Dirección: Observación: Rut Derivador:

Beneficiario:

Forma de Pago: Origen Veindor: Rut:

Ingreso Prestación:

	Código	Prestación	Prestador	Cantidad	Monto	% Beneficio	Total Beneficio	Subtotale

Monto Total: \$ Bonificación: \$ Sin bonificación Copago: \$ Beneficio/Descuento: \$

Aporte Complementario: \$ Rut Aporte Complementario: Excedente/Clas. Cls: \$

Total Pago: \$

G. Ejemplo Ficha de Proceso según Norma 9001.

MDP-SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE PROCESOS		FICHA-PROC-	COME
FICHAS DE PROCESOS			
FICHA DEL PROCESO		EDICIÓN	FECHA REVISIÓN
GESTIÓN COMERCIAL		1	07/11/03
MISIÓN DEL PROCESO			
Mantener informados a los clientes acerca de los productos y servicios que ofrece la empresa, además de captar pedidos, junto con los requisitos requeridos por el cliente, valorar ofertas y comunicar las ordenes de preparación a almacén.			
ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO			
Captación de clientes		Comunicar pedidos a Almacén	
Comunicación con el cliente		Mantener a los clientes	
Valorar peticiones de oferta		Medir la satisfacción del cliente	
Determinar los requisitos del cliente			
RESPONSABLES DEL PROCESO			
Personal del Departamento Comercial			
ENTRADAS DEL PROCESO		SALIDAS DEL PROCESO	
Petición de información		Pedidos valorados y pasados a Almacén	
Petición de Ofertas		Nivel de satisfacción del cliente	
Pedidos del cliente		Solicitud de compra para Dpto. Compras	
Stocks de material		Cliente informado y satisfecho	
PROCESOS RELACIONADOS			
Control de Stocks, Compra de Material, Planificación de Pedidos, Gestión de Certificados			
RECURSOS/NECESIDADES			
Conocer niveles de Stocks reales y tarifas de precios Cuestionarios de medida de la satisfacción del cliente Acceso a software de gestión de pedidos			
REGISTROS/ARCHIVOS			
Peticiones de oferta del cliente		Registro en Software	
Pedidos en firme del cliente		Registro en Software	
Informe de Satisfacción del Cliente		REGISTRO-COME-01	
INDICADORES			
Número de Incidencias relacionadas con el proceso abiertas en auditorías externas			
Número de total de Incidencias relacionadas con el proceso abiertas en auditorías			
Número de Reclamaciones de clientes			
Cuestionario de Satisfacción del Cliente			
Número de Incidencias por falta de comunicación de sus requisitos			
DOCUMENTOS APLICABLES			
Procedimiento de Gestión Comercial		MDP-COME	
Instrucción de Medida de Satisfacción del Cliente		IT-SATC	

FORMATO-PROC-01

Fuente: <https://iso9001calidad.com/ficha-proceso-gestion-comercial-1217.html>

H. Ejemplo de documento detalle de Ingreso

RECEP
11 OCT 2012
* DEPTO. CAJAS

Detalle por Vendedor

Vendedor	Bonos Digitales							Pagar	Bonos Manuales		Órdenes Derivación		Vales Crédito		Bonos Web		Bonos Voucher		Vta. Boleto
	Cantidad	Total	Beneficiarios	Copago	Seguros	Excedente	Beneficio		Cantidad	Total	Cantidad	Total	Cantidad	Total	Cantidad	Total	Cantidad	Total	
CEDIMET	0	0	0	0	0	0	0	0	2	21.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LABORATORIO	19	437.000	169.954	267.046	0	0	0	267.046	11	329.860	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RX SA	0	0	0	0	0	0	0	0	2	54.700	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SALUD	3	55.910	39.137	16.773	0	0	0	16.773	2	23.350	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Total Recaudación:	32	492.910	209.091	283.819	0	0	0	283.819	17	428.910	0	0	0	0	0	0	0	0	2

Detalle Copago

VENDEDOR	CONSALUD	CRUZ BLANCA	FONASA	TOTAL
LABORATORIO	0	61.916	205.130	267.046
SALUD	16.773	0	0	16.773
	16.773	61.916	205.130	283.819

Detalle Particular

Vendedor	Tipo Documento	Desde	Hasta	Total
SALUD	BOLETA ELECTRÓNICA	31.859	31.882	20.600
LABORATORIO	BOLETA ELECTRÓNICA	49.980	50.035	101.500
				121.500

Detalle Recaudación

Vendedor	Cheque al Día	Cheque a Fecha	Transferencia	Vale Crédito	Efectivo	Seguros	Excedente	Total
SALUD	0	0	16.773	0	29.000	0	0	36.773
LABORATORIO	0	0	227.986	0	105.568	0	0	368.548
	0	0	244.759	0	105.568	0	0	405.319

Lab #. 357762 + 16.773 P. Salud.

CajaVecina
DEPOSITO EN EFECTIVO CUENTA CORRIENTE
TOME MCANCINDO
EDNACIO BERRAND 1111 LOCAL 3
TERMINAL 00051152
5230040041

CajaVecina
DEPOSITO EN EFECTIVO CUENTA CORRIENTE
TOME MCANCINDO
EDNACIO BERRAND 1111 LOCAL 3
TERMINAL 00051152
5230035086

I. Especificaciones de Facturación para distintos tipos de bono

Factura digital FONASA

- Registro de factura. Comprobar que coincidan los datos ya ingresados con el papel físico.
- Desbloquear nómina
- Se emite cobranza en IMED
- Imprimir documento de cobranza en IMED

- Facturar en Servicio de Impuestos Internos
- Imprimir factura
- Volver a IMED a terminar cobranza agregando el número de la factura
- Volver al registro de factura Intranet para eliminar la ficha

Factura DIPRECA

- Registrar factura. Comprobar el monto total y cantidad de bonos estén bien ingresados.
- Anotar cantidad de bonos en voucher físico.
- Facturar en Servicio de Impuestos Internos. Nombre producto: cantidad de bonos de atención
- Digitar descripción: Sucursal
- Vuelta a registro de factura para escribir en la glosa la cantidad de bonos manuales.
- Consultar Factura. Agregar año y número
- Imprimir copia de factura
- Adjuntar documentos.

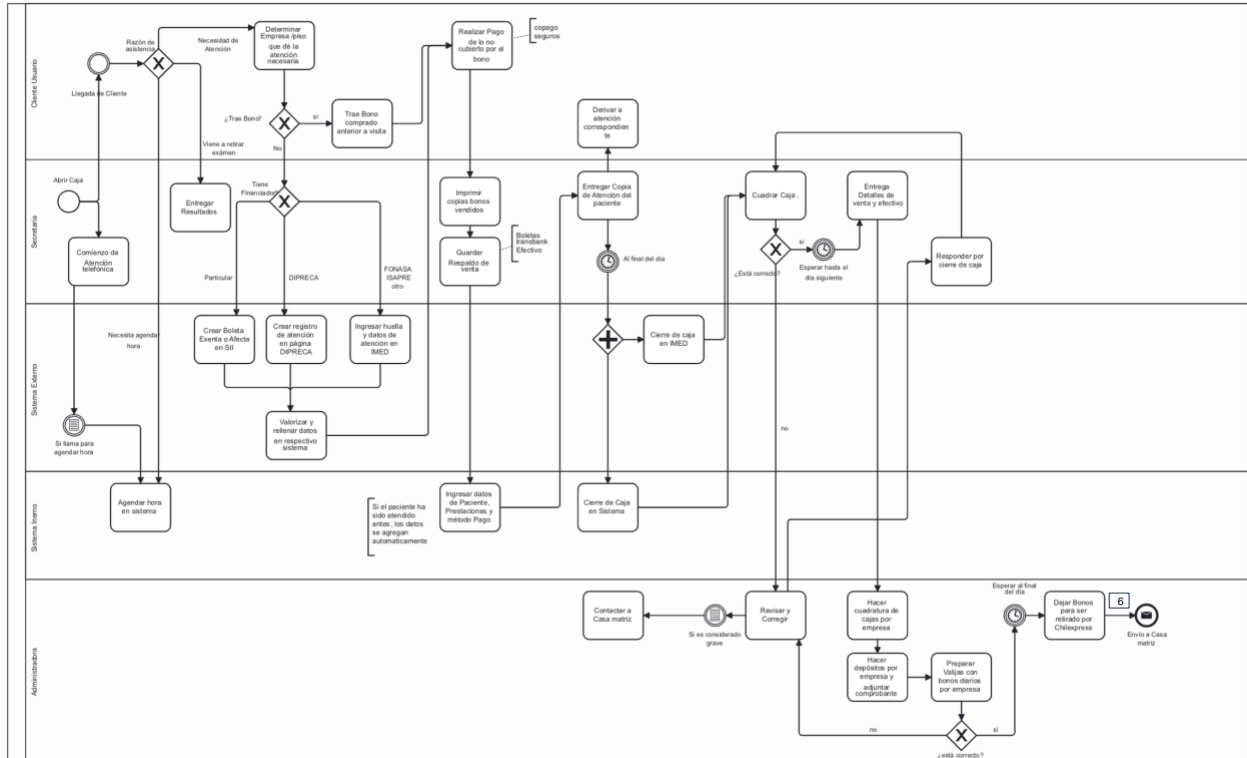
Facturar Empresa

- Facturación canastas en Intranet
- Agregar Sucursal, fecha y convenio.
- Verificar el folio bien ingresado. Activar nómina
- Registrar factura. Colocar datos de bono paquete.
- Facturar en Servicio de Impuestos Internos
- Nombre de producto: cantidad de bonos de atención
- Descripción: sucursal y tipo de atención
- Registrar factura. Ingresar Datos
- Consultar Factura en Intranet
- Colocar número de factura y año
- Imprimir factura de Intranet
- Adjuntar a documentos físicos

Facturar bono voucher
<ul style="list-style-type: none"> - Registrar factura. Agregar datos y seleccionar “bono voucher” - Revisar cantidad y luego se desbloquea nómina. - Abrir FONASA y activar cuenta médica. - Colocar datos del folio - Guardar datos hasta día siguiente - En página de Fonasa agregar datos de vendedor y dirección para activar. - Consultar liquidación de cuentas - Imprimir documento y facturar en Servicio de Impuestos Internos - Continuar con ingreso de bono como si fuese un “bono manual”
ISAPRE
<ul style="list-style-type: none"> - Registrar factura. Comprobar datos - Desbloquear nómina - Se emite cobranza en IMED - Imprimir documento de cobranza en IMED - Facturar en Servicio de Impuestos Internos - Guardar factura para registrar en Intranet - Registrar factura en intranet y eliminar de nómina. - Imprimir y adjuntar a bonos - Guardar bonos para subir a página de cada ISAPRE
CAPREDENA, ACHS, seguros
<ul style="list-style-type: none"> - Primero se envía una pre-factura autorizando el cobro o corrigiendo error - Registrar factura. Desbloquear nómina Intranet - Luego se factura en SII - Agregar factura a Intranet y cerrar - Imprimir y adjuntar

J. Flujograma de recepción de pacientes en Sucursales

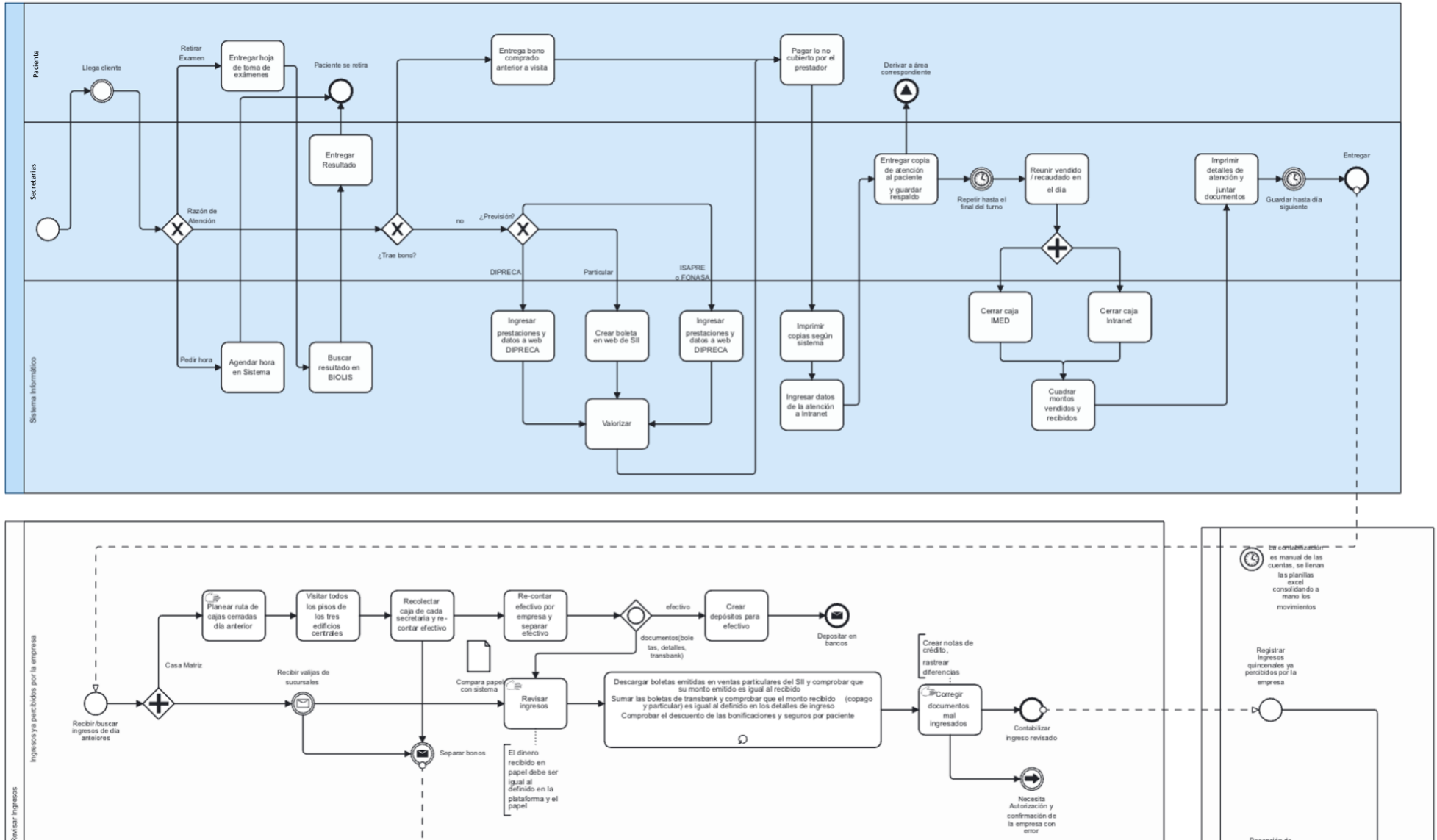
Figura 12: Flujograma de sucursales



Fuente: Elaboración propia en base a metodologías descritas

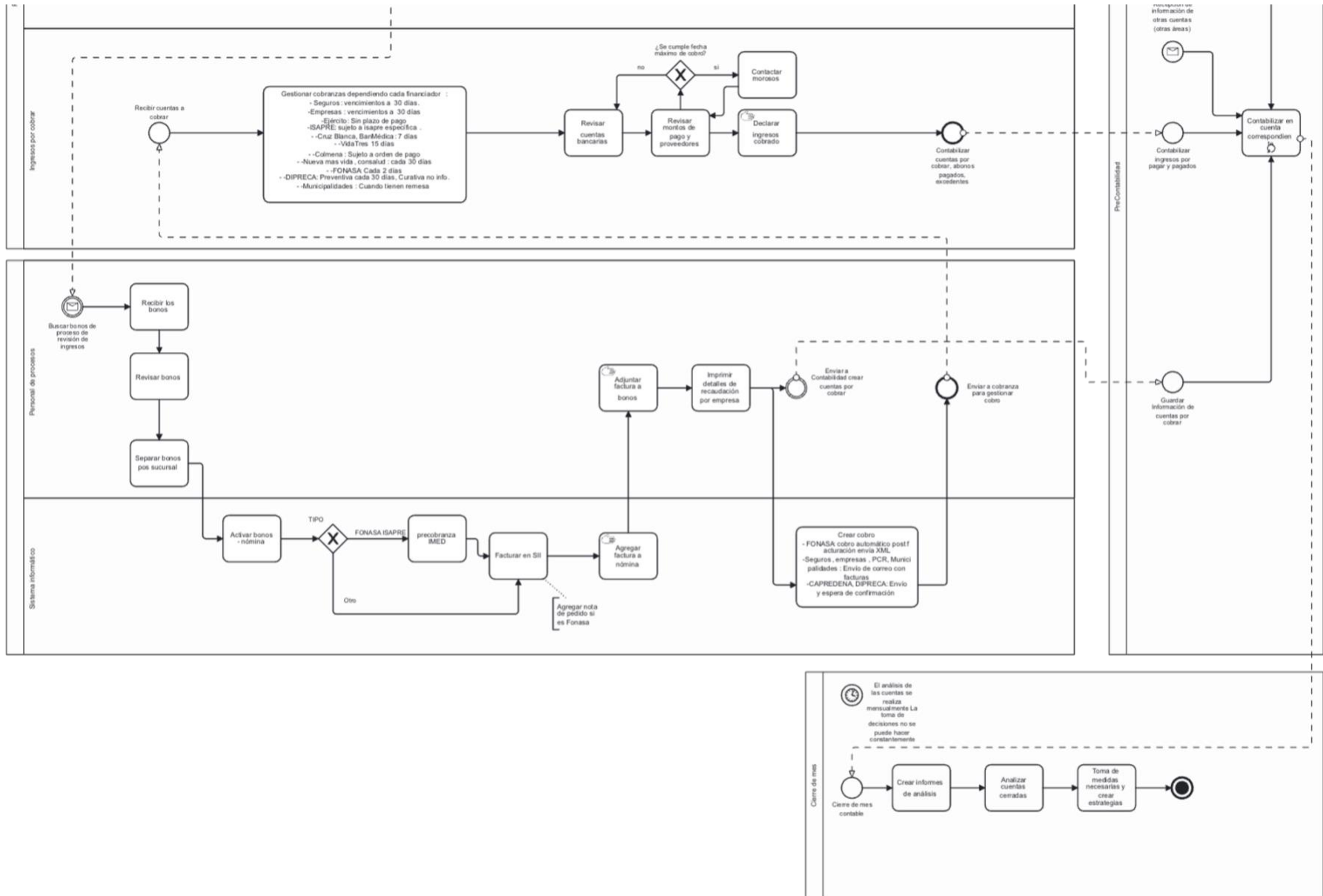
K. Flujograma de procesos operativos

Figura 13: Flujograma de procesos operativos



Fuente: Elaboración propia en base a metodología descrita

Figura 14: Continuación mapa procesos operativos



Fuente: Elaboración propia

L. Procesos de Apoyo Indirecto

En última instancia, los procesos de apoyo indirecto son aquellos que no tienen incidencia clara en los procesos operativos, sino que, en su propia área se encargan de mejorar la participación de la empresa en el mercado.

Administrar aspectos legales de la empresa

El prestador médico no tiene un área legal propia, sino que subcontrata los servicios de un equipo legal que participa activamente en las decisiones. Su misión es la de guiar las acciones para mantenerlas dentro del marco legal obteniendo el mayor beneficio posible.

Tabla 14: Ficha de proceso de gestión legal

Administrar aspectos legales de la empresa
<ul style="list-style-type: none">▪ Objetivo: Representar, auditar, controlar y aconsejar a la empresa en los aspectos que la relacionan con las leyes del territorio nacional.
<ul style="list-style-type: none">▪ Alcance: Se relaciona directamente este proceso con las áreas que deben comunicarse con otras entidades, tanto la negociación legal de convenios (con empresas, con proveedores, con clientes, con médicos) como la defensoría ante posibles demandas.
<ul style="list-style-type: none">▪ Responsable: Equipo legal contratado de la empresa. No es un área interna concreta.
<ul style="list-style-type: none">▪ Entradas: Solicitudes de asesoría legal, relacionada a contratos o información.
<ul style="list-style-type: none">▪ Salidas: Contratos aprobados y visados. Información solicitada.
<ul style="list-style-type: none">▪ Procedimiento:
1. Creación y firma de contratos
<ul style="list-style-type: none">• Descripción: Todos los tratos que relacionen al prestador con otra empresa externa deben estar autorizados y descritos en un documento legal, que se usará en el caso de cualquier eventualidad. Es importante que cada uno de estos documentos (contratos) sea revisado de manera minuciosa para no comprometer la integridad de la empresa ni la pérdida. El departamento de abogados contratado por la empresa (el cual no forma parte de ella en sí, como área) revisa los contratos, devuelve con anotaciones o devuelve autorizados para proseguir. Sin esta revisión y aprobación no se puede proceder ninguna actividad que involucre la relación entre empresas.
2. Representación judicial

- Descripción: Cuando uno trabaja con público en cualquier industria se pueden dar situaciones en las que un cliente pueda ver transgredida su integridad. Al no tener control sobre algunas situaciones es que la empresa puede verse víctima o victimaria de situaciones que deriven en conflictos legales. Es en estas situaciones en las que los abogados deben representar a la empresa con tal de minimizar el daño o maximizar el beneficio del resultado.

3. Análisis y entrega de información legal

- Responsable: Abogados
- Requisitos Previos: Solicitud de información legal de la empresa, tercero o de una situación
- Información: Información legal interna y externa, contratos de convenio.
- Entrada: Solicitud de información legal relacionada a un evento específico
- Salida: Documento solicitado
- Descripción: Las áreas de convenios, de servicios, inmobiliaria, finanzas y alguna otra área que planee una relación laboral debe estar consciente de las especificaciones legales antes de hacer un contrato (o primer borrador de este). Para ello esta área se encarga constantemente de la recopilación, orden y entrega de información.

Fuente: Elaboración propia en base a metodologías descritas

Proceso de compra de materiales

Las necesidades de cada sucursal son tomadas y aprobadas por la casa matriz, a cargo de un área específica que lleva a cabo el siguiente proceso. En el caso de alguna emergencia se debe costear por sí misma con fondos propios la sucursal, a cargo de su administrador, para luego deducir el costo con la sede Concepción.

Tabla 15: Ficha de proceso de compra de materiales

Proceso de Compra
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivo: Satisfacer las necesidades de materiales de los edificios, sucursales y empresas, tanto a nivel micro como la compra de materiales de oficina, como a nivel específico adquiriendo maquinaria médica.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alcance: Conecta las sucursales (sus administradores específicamente) con el área de contabilidad que debe procesar el pago, con tiempos variables dependiendo del material a comprar. En caso de ser un material médico específico el procedimiento de compra y entrega es el mismo, pero el trámite, negociación y entrega son mucho más minuciosos.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsable: área de adquisiciones y compra + área inmobiliaria + Jefaturas y gerentes
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entradas: Solicitud de Compra
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salidas: Material solicitado
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistemas: <ul style="list-style-type: none"> - Lemarsys: En este sistema se presentan y gestionan las solicitudes de compra.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedimiento:
1. Levantamiento de necesidad
<ul style="list-style-type: none"> • Descripción: Los administradores de cada sucursal deben estar al pendiente de que se tenga disponible la cantidad necesaria de implementos, médicos y administrativos. En caso de que falte alguno de estos, debe entrar a la plataforma Lemarsys y registrar el material y cantidad necesaria. Estas necesidades son mensuales o por evento de falta de implementos, y en caso de emergencia el administrador lleva consigo los gastos para luego deducirlos.
2. Aprobación y análisis de compra
<ul style="list-style-type: none"> • Descripción: Una vez que ha sido recibida la solicitud de adquisición en la plataforma, uno de los encargados del área de adquisiciones debe revisarla y enviarla al jefe de sucursales para que la apruebe. Dependiendo de la magnitud de la compra este paso puede o no ser clave. Una vez aprobada, el(los) encargado(s) de adquisiciones contactan a los vendedores, que para materiales específicos o menores se mantienen por largos años. Cada material tiene su propio nivel de precios, especificaciones, gravedad y forma de envío, pero independiente de esto, todo llega a la casa matriz desde donde se despacha a la sucursal solicitante. El pago del material se hace a través de la elevación de una solicitud de pago en este proceso, siguiendo el protocolo de actividades ya descritas.
3. Despacho de materiales
<ul style="list-style-type: none"> • Descripción: Todas las compras que necesitan las sucursales llegan a la casa matriz en Concepción, y es desde ahí que se envían hacia la sucursal solicitante. Entonces el área de valijas (utilizadas en el proceso de atención de clientes) sirve también como una especie de bodega intermediaria. Los materiales son llevados por la empresa de correos con quien la empresa mantiene relación, o los encargados de mantenimiento/gerente de sucursales, que continuamente viajan a las locaciones.

Fuente: Elaboración propia en base a metodologías descritas

Gestión de sucursales

El proceso de gestionar sucursales incluye distintas aristas relacionadas a estas, desde los arriendos de terreno hasta los convenios médicos, legales y administrativos. Este es un proceso completamente analítico y de control de la información, no posee capacidad de decisión.

Tabla 16: Ficha de proceso de gestión de sucursales

Gestión de sucursales o control Inmobiliario
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivo: Recopilar y entregar la información respectiva a las sucursales, en torno a información médica y técnica.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alcance: Conecta las sucursales con el área legal y de servicios comerciales (gestión de convenios) a través de actividades mensuales.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsable: Administradores y área inmobiliaria
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entradas: Información diversa y específica relacionada a los arriendos e inmobiliarias
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salidas: Documentos con información relacionada a los arriendos e inmobiliarias
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedimiento:
1. Control de propiedades y pago de contribuciones
<ul style="list-style-type: none"> • Descripción: Se recibe la información desde las sucursales con respecto a los médicos que allí trabajan y si estos ofrecen un servicio a la empresa o atienden particularmente arrendando su box. También respecto al estado estructural de las edificaciones, las cuales deben pagar contribuciones por bienes raíces definidas al servicio de impuestos internos. En caso de ser edificaciones propias de la empresa, total o parcialmente.
2. Valorización de arriendos
<ul style="list-style-type: none"> • Descripción: Se valoriza en base a lo pactado en el contrato de arriendo del edificio, con tal de revisar el cobro a efectuar a las distintas entidades arrendatarias de edificios. Como puede ser un médico que trabaja por actividad o contrato fijo y debe pagar su costo de arriendo. En el caso de las contribuciones es un proceso legal normal, el pago del valor estructural. Tanto el movimiento de

cobro como el de pago son revisados por el área inmobiliaria, pero efectuadas por el área de tesorería y contabilidad.

3. Creación de contratos médicos o de arriendo

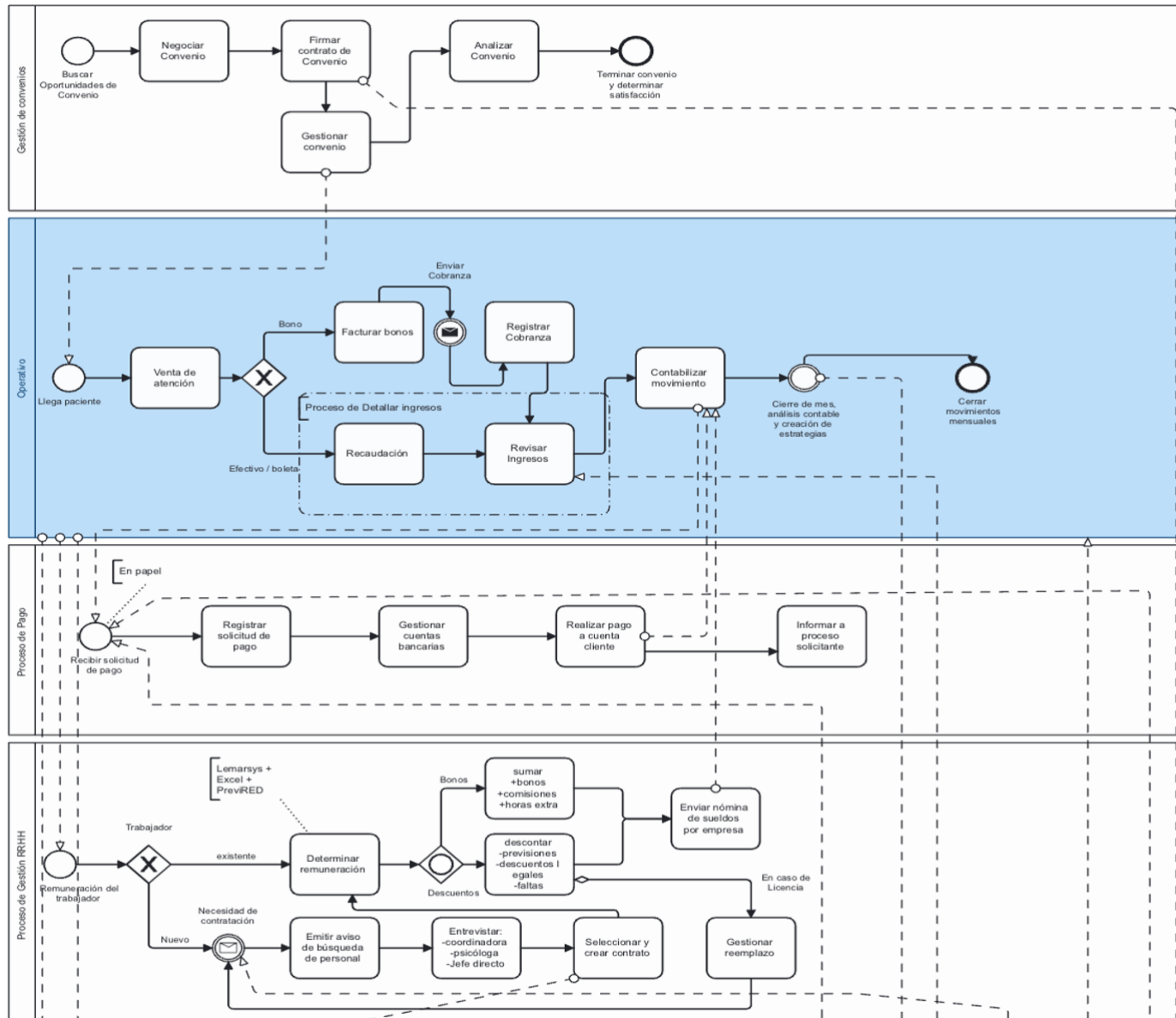
- Descripción: Por cada sucursal y arriendo de box se debe crear un contrato. Estos contratos relacionan legalmente a la empresa con el arrendatario y la falta de estos puede significar incapacidad de cobro. En general esta actividad se demora en realizar porque se necesita toda la información de los gerentes y disponibilidad legal.

La información del arriendo de una empresa sobre otra es el primer paso para empezar a atender en la sucursal. Existen casos en que una empresa hace el contrato de arriendo, pero es otra la que va a atender a los pacientes, esto necesita otro tipo de contrato interno. Este contrato secundario es necesario para hacer la iniciación de actividades en el servicio de impuestos internos, porque si se atiende sin esta declaración existe riesgo de multa.

Fuente: Elaboración propia en base a metodologías descritas

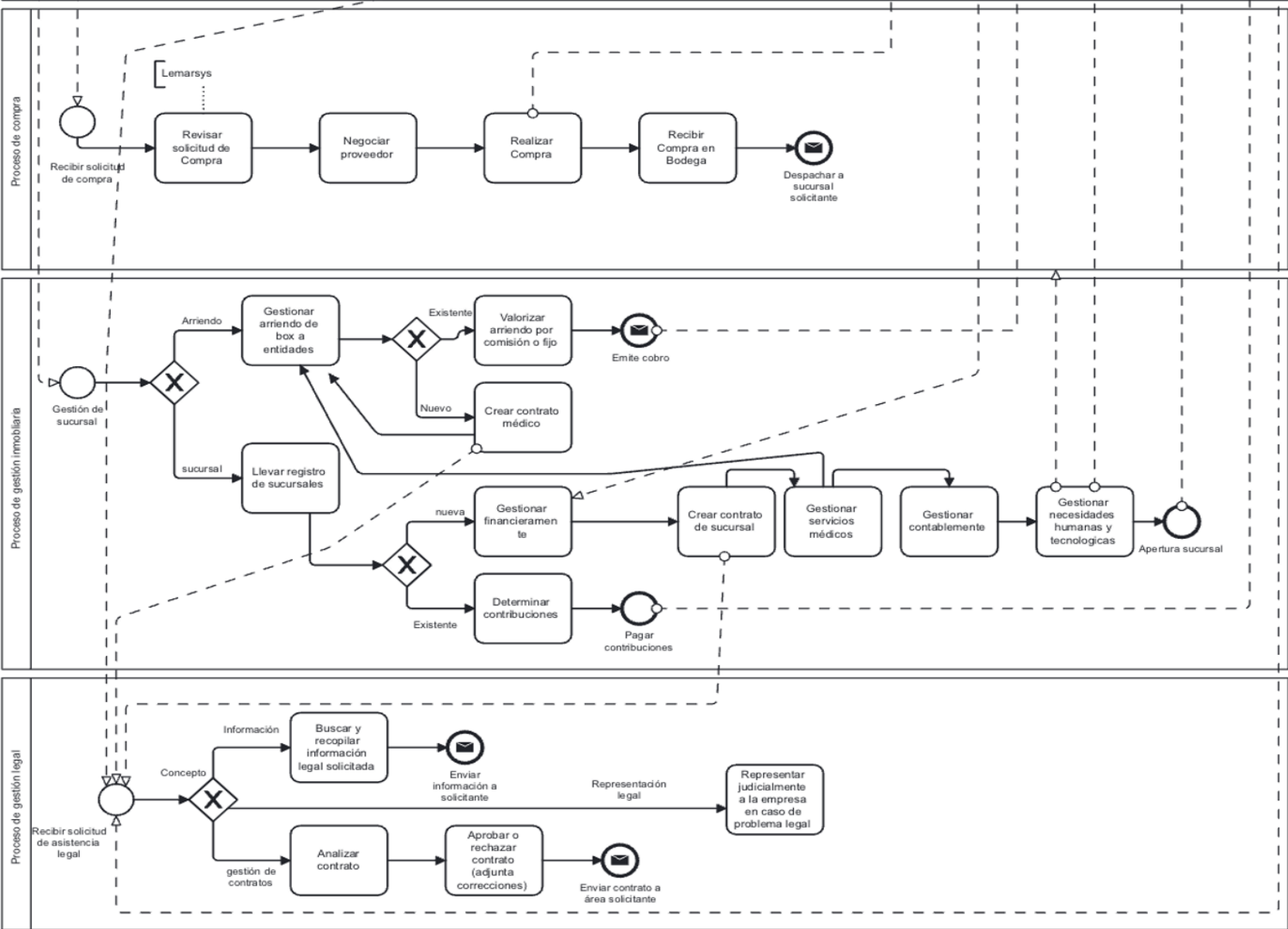
M. Flujo de conexiones entre categorías de procesos

Figura 15: Conexión de los procesos operativos con los procesos de apoyo



Fuente: Elaboración propia en base a análisis realizado

Figura 16: Continuación mapa de procesos conectados

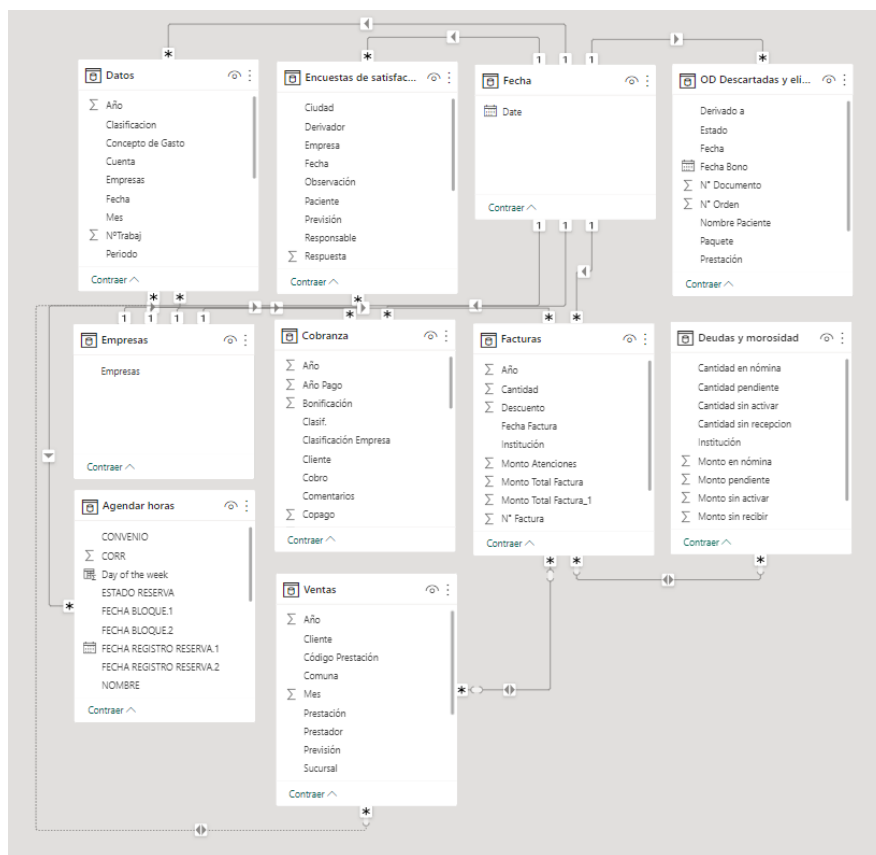


Fuente: Elaboración propia

N. Ejemplo de Tablas de datos interconectadas entre áreas y procesos

A continuación se muestra una conexión de los datos entre las áreas hecha por el autor de la presente memoria con los datos permitidos entregados por la empresa. En esta ocasión se hizo el cruce de información y se crearon dos tablas extra: Empresas y Fecha. Con esto se identificarán todos los movimientos para hacer el seguimiento de los movimientos. Uno de los grandes problemas es la falta de seguimiento a los bonos como tal que se puede hacer, ya que las facturas traen información bastante limitada.

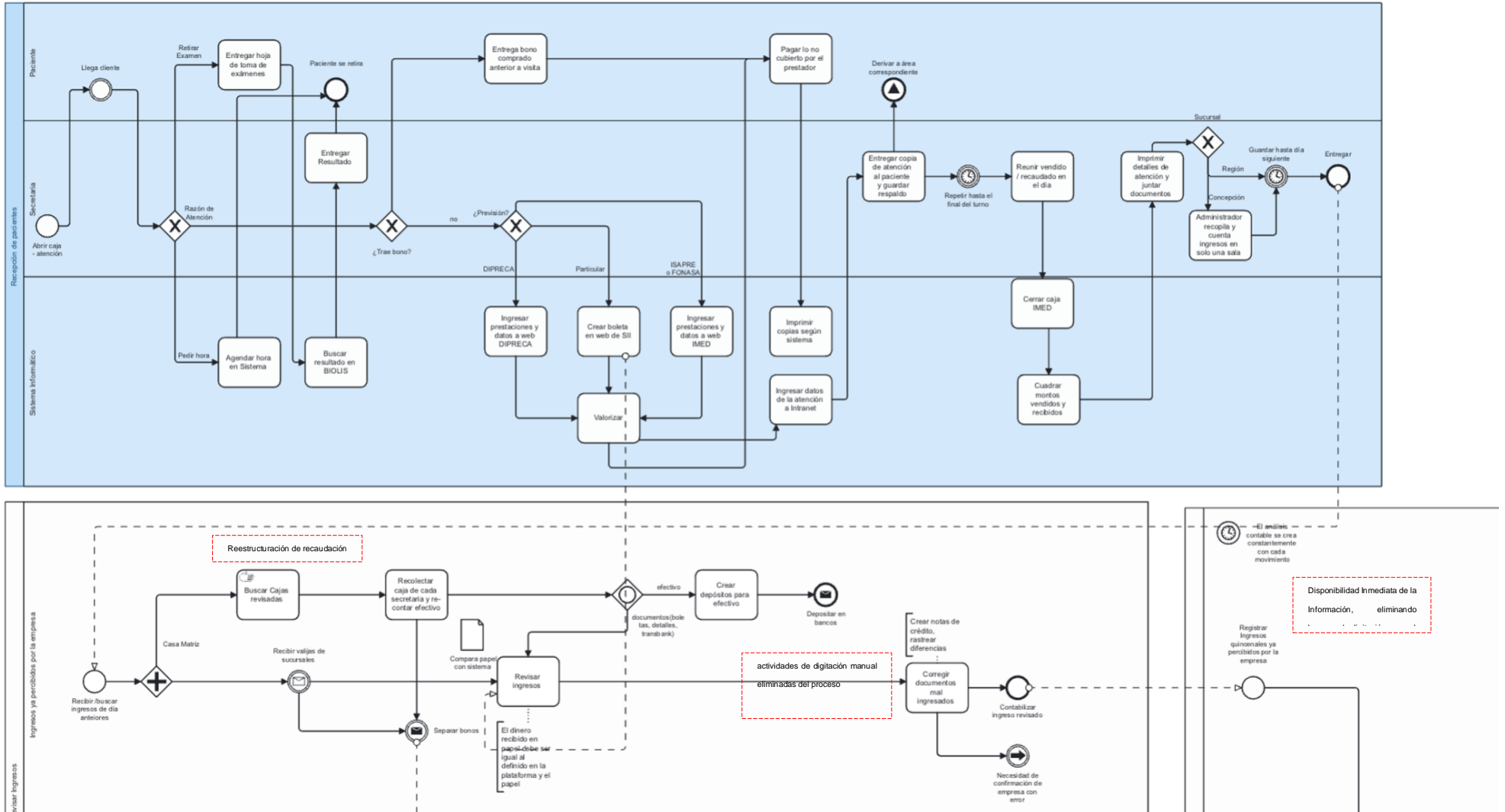
Figura 17: Ejemplo de interconexión de información de la empresa a través de softwares de gestión



Fuente: Elaboración propia

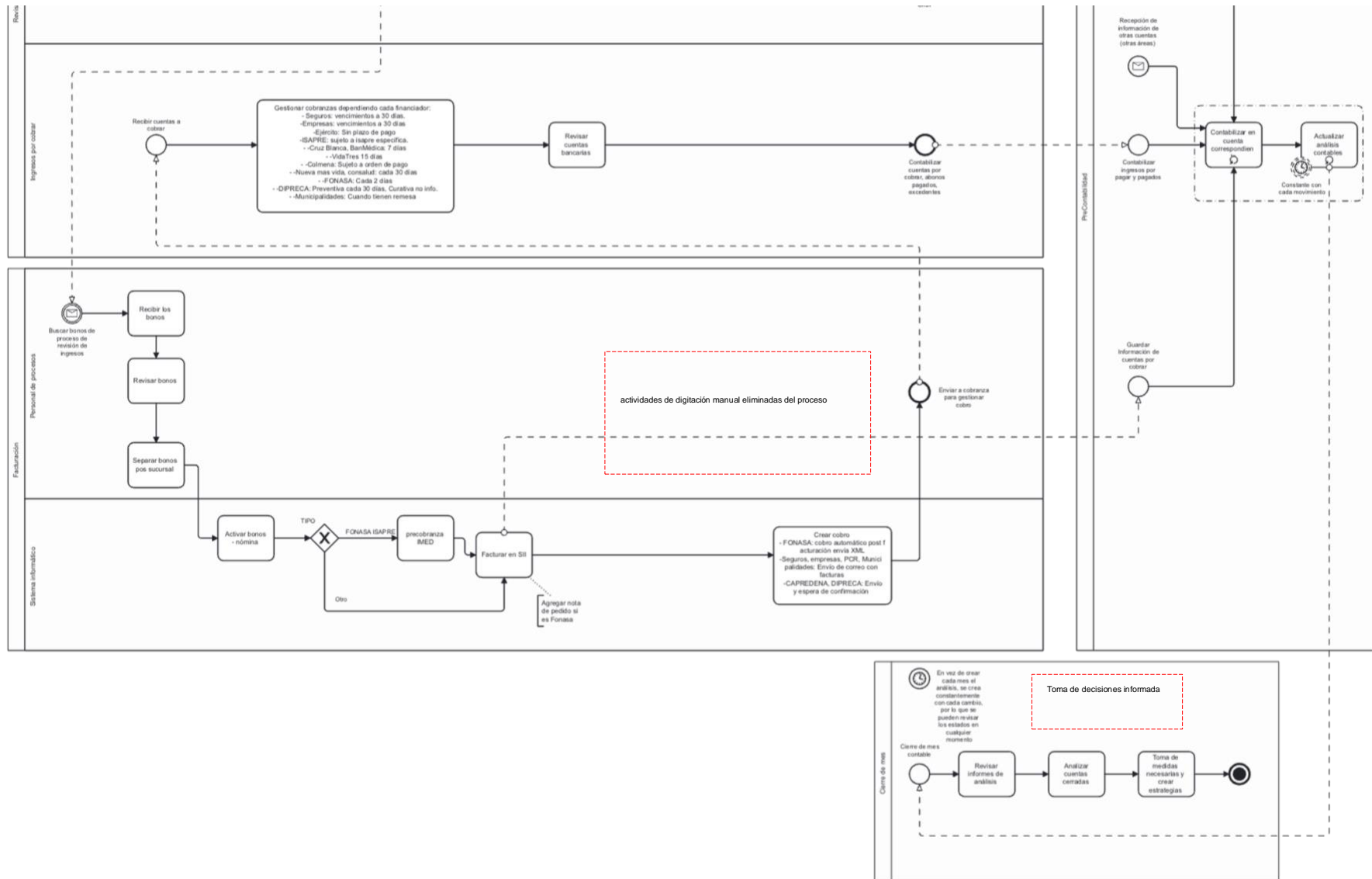
O. Flujograma de procesos luego de aplicación de propuesta de mejora

Figura 18: Flujograma de procesos del proyecto de mejora



Fuente: Elaboración propia

Figura 19: Continuación mapa de proceso con mejoras aplicadas



Fuente 2: Elaboración propia

P. Ejemplos de imágenes de bonos de distintos financiadores y tipos

Imagen 1: Ejemplo de bono FONASA digital

Fondo Nacional De Salud BONO DE ATENCIÓN AMBULATORIA **853418036**

Convenio: 8128 - Inmunomedica Lab. (San Carlos) Fecha Emisión: 2023-05-02 Hora: 14:25:56 VALIDO SOLO PARA ESTA FECHA DE EMISIÓN

DATOS DE BENEFICIARIO(A)
 Afiliado(a): 0020926449-8 CESAR IGNACIO LILLO SEPULVEDA
 Beneficiario(a): 0020926449-8 LILLO SEPULVEDA CESAR IGNACIO / Edad: 21
 Nombre Social:
 Dirección: SIN NOMBRE S/N
 Plan Grupo: B

DATOS DE PRESTADOR
 Profesional / Institución: 0076068046-K IMAGENOLOGIA SAN CARLOS LTDA. / Médico tratante: 0076068046-K IMAGENOLOGIA SAN CARLOS LTDA.

PRESTACION	Valor	Bonificación Financiera	Otra Bonificación*	Copaga
0401054 1 RADIOGRAFIA DE BRAZO, ANTEBRAZO, CODO, MUÑECA, MANO, DEDOS, PIE (FRONTAL Y LATERAL)	\$14.030	\$4390	\$0	\$9640
Totales				\$9660

A Pagar: \$ 9660

Detalles otras bonificaciones*
MEDIOS DE PAGO**
 Emisor: 001948582-1 | Derivado por: 0000000001-9 DR

Firmado electrónicamente por LILLO SEPULVEDA CESAR IGNACIO | Auditoría BONO-N2|6-3N9V-ABBU

1. Bonos y documentos

Imagen 2: Ejemplo de bono FONASA manual

FONDO NACIONAL DE SALUD BONO DE ATENCIÓN DE SALUD **N° : 410099996**

04/05/2023 RUT AFILIADO(A) : 10907650-3
 BENEFICIARIO(A) : 10907650-3 NOMBRE SOCIAL : JOSÉ MIGUEL QUEZADA RIQUELME
 SECTOR QUILELTO SIN NOMBRE REGISTRAL : B
 N° PROGRAMAS : 55 GRUPO INGRESO : B
 N° PRESTAMO

CODIGO PRESTACION	DESCRIPCION	NIVEL	HORA	ITEM	CANTIDAD	VALOR TOTAL	VALOR BONIFICACION	APORTE SEG. COMP.	VALOR A PAGAR
0404003	ECOGRAFIA ABDOMINAL (INCLUYE H	3	N	0	1	40.190	12.560	0	27.630
TOTALES						40.190	12.560	0	27.630

FORMA DE PAGO EFECTIVO 27.630

PROFESIONAL/INSTITUCION : 76068046-K IMAGENOLOGIA SAN CARLOS LIMITADA NIVEL : 3
 MEDICO TRATANTE : D-0 FECHA ATENCION : / /
 MEDICO SOLICITANTE : 17796087-1

FIRMA BENEFICIARIO  FIRMA PROFESIONAL / INSTITUCION

CAJERO : 10911240-2 SUCURSAL : 1610031 HORA EMISION : 09:16:18 **N° : 410099996**

Imagen 3: Ejemplo de bono ISAPRE digital

Colmena BONO DE ATENCION AMBULATORIA 120351488

Fecha Emisión : 04/05/2023 Hora : 08:19 Convenio : 8.128 Inmunomedica Lab. (San Carlos)

Afiliado : 15.159.844-7 CONTRERAS FUENTES MARCELA PPlan/Grupo Ingreso : I

Beneficiario : 15.159.844-7 CONTRERAS FUENTES MARCELA PEdad : 41 SEXO : F

DIRECCION : .

Prestación	H	I	Cant.	Valor Total	Bonificación Financiacidor	Copago del Beneficiario
0307011 VENOSA EN ADULTOS	N		1	1.310	771	539
0303030 ESTRADIOL (17-BETA)	N		1	8.050	6.111	1.949
0303015 HORMONA FOLICULO ESTIMULANTE (FSH)	N		1	8.220	6.111	2.109
0303016 HORMONA LUTEINIZANTE (LH)	N		1	8.240	6.111	2.129
0303014 Gonadotrofina coriónica, sub-unidad beta	N		1	8.030	6.111	1.919
TOTALES				33.860	25.215	8.645

Saldo copago del Beneficiario : 8.645

PROFESIONAL / INSTITUCION : 78.802.190-9 Inmunomedica Laboratorios S.A. S.R.L. RUT: 19.000.000-9

DERIVADO POR : 9.196.516-K dr

Firma Beneficiario

EMISOR : 17.579.997-4 HORA : 08:18 VALIDO SOLO PARA LA FECHA DE EMISION 120351488

Imagen 4: Ejemplo bono DIPRECA por paquetes

DIRECCIÓN DE PREVISIÓN DE CARABINEROS DE CHILE
RUT: 61.513.300-1
21 de Mayo 592 - Santiago
Fono: 800 61 35 600

BONO DE ATENCIÓN MÉDICA

FECHA DE EMISIÓN 03/05/2023 NÚMERO DE BONO : 1609056270

INFORMACIÓN BENEFICIARIO

Beneficiario	PATRICIA EDITH BALCAZAR SOTO	Número de C.M.C.	7-709490-4
RUT Beneficiario	9.532.403-7		
Imponente	ELVIS FRANCISCO OYARZO ALARCON	Número de C.M.C.	7-709490-0
RUT Imponente	8.161.899-2	Nombramiento	INSTITUCIONAL

IDENTIFICACIÓN PRESTADOR

Prestador	INMUNOMEDICA PUERTO MONTT	RUT Prestador	291-K
Ciudad	PUERTO MONTT		

IDENTIFICACIÓN EMISOR

Emisor	VALESKA PARRA SUBIABRE	Firma	
Ciudad	PUERTO MONTT		

Código Prestación	Nombre Prestación	Cantidad	Valor	Cargo Dipresa	Cargo Seguro	Copago
8901801	PACIM (MUJERES MENOR O IGUAL 40 Y MENOR 60 AÑOS)	1	90.944	44.541	0	46.403
Totales \$			90.944	44.541	0	46.403

VÁLIDO HASTA 02/06/2023

*Importante Recordar que los valores informados en este bono son referenciales.
*Puede surgir cambio debido a las cotizaciones del Seguro y los valores cobrados por los prestadores.
*Este bono puede ser utilizado solo una vez.

Firma:

Nombre: Patricia Edith Balcazar Soto

Rut: 9.532.403-7

Firma:

Felisa María Salazar
2023 (S) Administradora y no titular de datos

Queda firmada declara que no hay oportunidad para la atención, y acepta la derivación al resto sistema con las implicaciones que pudiera significar según sea necesario.

Imagen 5: Ejemplo de bono DIPRECA por prestaciones

DIPRECA

DIRECCIÓN DE PREVISIÓN DE CARREREROS DE CHILE
RUT N° 610.000
27 de Mayo 302 - Santiago
Fono 699 01 30 00

BONO DE ATENCIÓN MÉDICA

FECHA DE EMISIÓN: 09/05/2022 NÚMERO DE BONO: 180607076

INFORMACIÓN BENEFICIARIO

Beneficiario: RICARDO AN PÉREZ GUERRERO Número de C.M.C.: 1-83089-0
 RUT Beneficiario: 11.268.918-1
 Impugnado: RICARDO AN PÉREZ GUERRERO Número de C.M.C.: 1-83089-0
 RUT Impugnado: 11.268.918-1 Monto bono: INSTITUCIONAL

IDENTIFICACIÓN PRESTADOR

Prestador: RUM-INFORMÁTICA CURICO RUT Prestador: 836-1
 Ciudad: CURICO

IDENTIFICACIÓN EMISOR

Emisor: NATALIE VERA GALLARDO
 Ciudad: CURICO Firma: _____

Código	Nombre Prestación	Cantidad	Valor	Carga	Carga	Carga
Prestación				Plaza	Plaza	Plaza
11002	CONSULTA DE MEDICINA GENERAL	1	12.000	0,3300	0	1.400
			Total:	12.000	0,3300	1.400

VÁLIDO HASTA: 30/06/2022
 *Importante: Prestante que no sea informado en este bono por el emisor.
 *Debe ser emitido dentro de la institución del Emisor y el valor indicado por los prestadores.
 *Este bono puede ser utilizado solo una vez.

Firma: [Firma]
 Rut: 11.268.918-1

Página 1 de 1

Imagen 6: Ejemplo de bono CAPREDENA

CAPREDENA
DEPARTAMENTO DE SALUD

ORIGINAL PRESTADOR *V. Saldaña*
 N° de Folio: 105422
 N° Invoce Digital: RCT4140702
 Nombre emisor: HUGO MENENDEZ RODRIGUEZ
 Tipo emisor: COMPLETOR CAPREDENA
 Fecha Emisor: 22/05/2022

ORDEN DE ATENCIÓN MÉDICA
 Valida hasta: 31/05/2022

BENEFICIARIO

Título: _____
 Nombre: SALAZAR DIAZ JORGE EDUARDO Rut: 7.664.416-0
 Paciente: SALAZAR DIAZ JORGE EDUARDO Rut: 7.664.416-0
 Teléfono Referencia: 964285378 N° Cuenta: 38054015180

PRESTADOR

Nombre: RUM-INFORMÁTICA S.A. Rut: 76.782.548-8
 Teléfono: 2408390 Dirección: AV. CASTELLÓN N° 317

PROFESIONAL QUE PRESCRIBE LA ATENCIÓN

Nombre: DRA. E. MONTYNE GPO HNT Rut: 6.776.975-9

OBSERVACIÓN

ORDEN MÉDICA ORIGINAL Y PRESUPUESTO 27/04/2022

FECHA ATENCIÓN	PRESTACIONES QUÍMICA	CANTIDAD	VALOR \$	CÓMPAGO \$	TOTAL \$
18/05/2022	DIAGNOSTICO/CONDOMINIO/INFLUJE ESOPAGOSCOPIA	1	90.430		90.430 ✓
18/05/2022	PROB CULTIVOS EN BIODIVERSIDAD/CMC	1	37.260		37.260 ✓
18/05/2022	USG/CA TEST DE PAINA HELICOBIACTIN P/PRO-C	1	8.170		8.170 ✓
18/05/2022	** ESTUDIO HISTOPATOLOGICO CON TÉCNICAS HISTOQUÍMICA/MSL	1	23.160		23.160 ✓
18/05/2022	PANEL/ON-1	1	62.100		62.100 ✓
18/05/2022	ESTUDIO HISTOPATOLOGICO DE BIOPSIA DE RECTAL POR CÁNCER/MSL**	1	17.200		17.200 ✓
					Total: 225.480

Emisor: [Firma]
 Rut: 7.782.483-8
SALAZAR DIAZ LIBETTE PERCY
 Rut: 7.782.483-8

Entiendo y acepto que el monto consignado en la presente Orden de Atención Médica (OAM), será una efectuada las prestaciones, facturadas las mismas y aplicadas las bonificaciones según Plan de Bonificaciones vigente, está cargado en mi cuenta corriente de salud, dando lugar a los correspondientes descuentos mensuales de mi pensión. CAPREDENA, solo financiará las prestaciones hasta el valor consignado en la presente Orden de Atención Médica (OAM). En caso de compra de farmacia, solo pagará los medicamentos indicados en la receta adjunta y de acuerdo al presupuesto respectivo de la Farmacia.

**UNIVERSIDAD DE CONCEPCION – FACULTAD DE INGENIERIA
RESUMEN DE MEMORIA DE TITULO**

Departamento de Ingeniería		Industrial	
Título		Propuesta de diseño y análisis para un Sistema de Gestión de Procesos en un prestador médico de Concepción	
Nombre Memorista		César Eduardo Arancibia Zapata	
Modalidad	Proyecto	Profesor(es) Patrocinante	
Concepto		José Oliveros	
Calificación		Cristian Ulloa	
Fecha	22 de agosto 2023	Ingeniero Supervisor	Institución
		Alonzo Hidalgo	Prestador Médico
Comisión (Nombre y Firma)			
Resumen			
<p>En esta memoria de titulación, se presenta un estudio sobre la implementación de herramientas de gestión de procesos de negocio en una empresa prestadora de servicios médicos. El objetivo del estudio es mejorar la documentación, diseño, formalización y calidad de los procesos, centrándose en la mejora continua. El enfoque utilizado se basa en la estandarización internacional ISO 9001 de gestión de calidad y la gestión para la mejora de procesos de negocio.</p> <p>Con la colaboración de la empresa, se logró definir eficazmente los procesos existentes, definirlos en estratégicos, de operación y de apoyo. Para visualizar los flujos de trabajo y detectar ineficiencias potenciales, se implementaron mapas visuales en BPMN 2.0. Se crearon indicadores de desempeño para medir la eficiencia de los procesos y el impacto de las acciones tomadas. También se desarrolló un sistema de gestión interactivo en tiempo real en PowerBI, que permitió a la gerencia revisar el desempeño de los principales indicadores y tomar decisiones oportunas. El enfoque de procesos demostró beneficios significativos, identificando puntos conflictivos y oportunidades de mejora en la empresa. Se proponen acciones correctivas, como la redefinición de una actividad operativa de recaudación que ahorraría 4 horas diarias de trabajo al proceso.</p> <p>Las mejoras propuestas permitieron resolver las deficiencias de información que tenían los sistemas de gestión en el prestador médico. El estudio destaca la importancia del enfoque a procesos para mejorar la eficiencia y calidad de una empresa, identificando oportunidades de mejora y aplicando acciones correctivas para lograr una gestión más efectiva.</p>			

