



“Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para una Empresa Dedicada a Brindar Servicios Médicos Ubicada en la Ciudad de Guayaquil”

Ana Baque Ochoa⁽¹⁾, Jefferson León Herrera⁽²⁾, Julio Aguirre Mosquera⁽³⁾.
Instituto de Ciencias Matemáticas⁽¹⁾⁽²⁾
Escuela Superior Politécnica del Litoral
Campus Gustavo Galindo km 30.5 Vía Perimetral
acbaque@espol.edu.ec⁽¹⁾; jaleon@espol.edu.ec⁽²⁾
Escuela Superior Politécnica del Litoral⁽³⁾. Economista⁽³⁾. jaguirre@espol.edu.ec⁽³⁾

Resumen

Este proyecto de graduación, desarrolla una propuesta de mejora hecha a los procesos de un Dispensario Médico, teniendo como objetivo principal mejorar la situación actual de los procesos con el “Diseño de un sistema de gestión por procesos”. El primer capítulo presenta información de la organización, que permitió identificar problemas, y se determinó hipótesis y objetivos del proyecto. El segundo capítulo explica y muestra el concepto de todas guías y lineamientos que se utilizaron en la realización del proyecto como son: Direccionamiento estratégico, Gestión por procesos, Ciclo PDCA, Indicadores de gestión, Diagrama de causa – efecto, etc. El tercer capítulo desarrolla la propuesta de mejora, en lo que respecta a direccionamiento estratégico, la definición de los diagramas de flujos de procesos de la situación actual, se determinó los procesos con mayor contribución a los objetivos de la organización, y se los analiza mediante la matriz de valor agregado, se propone mejoras con el fin de disminuir los tiempos efectivos de ciclo de los procesos haciéndolos más eficientes. Se presenta diagramas de flujo mejorado, indicadores de gestión y se propone la herramienta Ishikawa para la identificación y mejora de problemas. El cuarto capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

Palabras Claves: Direccionamiento estratégico, Gestión por procesos, Diagramas de flujos de procesos Ciclo PDCA, Matriz de valor agregado, Indicadores de gestión, Diagrama de causa – efecto (Ishikawa).

Abstract

This graduation project, developed a proposal for improvements made to the processes of a Medical Clinic, with the main objective to improve the current situation with the process "Design of a process management system." The first chapter presents information on the organization, which identified problems, and certain assumptions and objectives of the project. The second chapter explains and demonstrates the concept of all guides and guidelines that were used in the project including: Strategic Management, Process Management, PDCA Cycle, Management indicators, Diagram of cause - effect, and so on. The third chapter develops the proposed improvements in regard to strategic direction, defining the process flow diagrams of the current situation, we investigated the processes with largest contribution to the objectives of the organization, and were analyzed by value-added matrix, we propose improvements to reduce cycle times effective making processes more efficient. It has improved flow diagrams, management indicators and proposes Ishikawa tool for identifying and improving problems. The fourth chapter presents the conclusions and recommendations of the project.

Keywords: Strategic Management, Process Management, Process Flow Diagrams PDCA Cycle, Matrix value added, Management Indicators, Diagram cause - effect (Ishikawa).

1. Introducción

Este proyecto propone un modelo de gestión por procesos, para un dispensario médico, que no cuenta con procesos establecidos y estandarizados; de esta manera se mejorará su situación actual.

La propuesta de mejora incluye métodos y herramientas que ayudaran en la evaluación de los procesos y en su efecto permitirá a la alta dirección tomar decisiones para la mejora continua.

2. Características de la organización

En este capítulo se detallará los antecedentes de la empresa objeto de estudio, descripción del problema, hipótesis y objetivos del proyecto.

2.1 Reseña histórica

El dispensario tiene diez años ofreciendo sus servicios en la zona norte de la ciudad de Guayaquil. En sus inicios atendía cuatro especialidades: pediatría, ginecología, medicina general y odontología en un pequeño establecimiento, con el pasar de los años ha ido creciendo, aumentando así sus especialidades, horario de atención y brindando otros tipos de servicios.

2.2 Base legal

El dispensario pertenece a una fundación la cual fue constituida como una persona jurídica de derecho privado, conformada por siete socios fundadores cumpliendo con todos los requisitos establecidos en el reglamento para la Aprobación y extinción de Personas Jurídicas de Derecho Privado con finalidad social.

2.3 Servicios que ofrece

Ofrece servicios de ecografía, espirometría, optometría, vacunas, laboratorio, terapias respiratorias, terapias físicas y tiene dentro del mismo una farmacia para adquirir los productos a mejores precios.

En la actualidad cuenta con 44 profesionales de la salud y brinda 22 especialidades de la rama médica. En promedio diario atiende entre 350 a 400 pacientes, con horarios accesibles al público.

2.4 Estructura organizacional

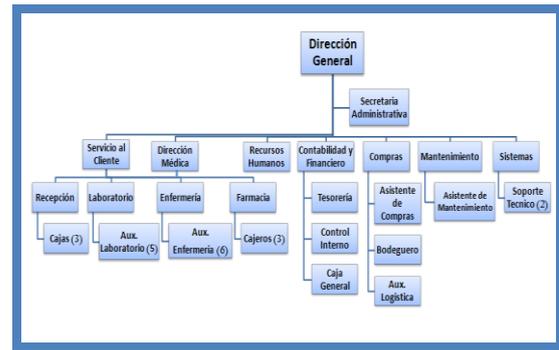


Gráfico 1. Organigrama

2.5 Descripción del problema

En la actualidad el dispensario realiza varios procesos como: compra de medicinas para la farmacia, el almacenamiento de la misma, la contratación del personal, el mantenimiento general de los equipos y del establecimiento, y el servicio que se le brinda a sus clientes, dichos procesos no están formalmente establecidos y no existe un manual de procesos que indique al personal de cada área los lineamientos a seguir para cada una de las actividades y el tiempo requerido para cada proceso. Esta situación podría perjudicar la estabilidad del dispensario en su funcionamiento.

Por esto, hemos considerado la necesidad de diseñar un sistema de gestión, el cual evalúe y dirija los diferentes procesos, delegando responsabilidad para quienes lo lleven a cabo; de esta manera las operaciones se realizarán eficientemente.

2.6 Hipótesis del proyecto

2.6.1 Hipótesis central

El modelo de gestión por proceso que se propone permitirá que el dispensario mejore sus operaciones, lo que llevará a su crecimiento continuo y a la satisfacción de sus clientes.

2.6.2 Hipótesis secundarias

- La estructuración de un direccionamiento estratégico para el dispensario, hace que éste trabaje para lograr los fines y objetivos de la organización.
- El Mapa de procesos define los procesos de la organización, identificando los procesos principales y los procesos de apoyo.
- La definición y estructuración de los procesos ayuda al cumplimiento de los objetivos de la organización.
- El establecer los procesos de manera documentada, permite que estos sirvan de guía para que las operaciones se realicen de forma organizada.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

CENTRO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA



- e) La utilización de indicadores de gestión, ayuda a evaluar el cumplimiento de los procesos y consecuentemente mejorar aquellos que no tengan los resultados esperados.
- f) El Manual de procesos ayuda a que las operaciones estén definidas de manera estandarizadas, delegando responsables para cada proceso y las actividades a realizar, para un funcionamiento óptimo.

2.7 Objetivos del proyecto

2.7.1 Objetivo general

Diseñar un sistema de gestión por procesos para el dispensario que permita con su implementación mejorar la realización de las actividades y la optimización del tiempo, de esta manera lograr mayor eficiencia y se trabaje con direccionamiento al logro de los objetivos y la satisfacción de los clientes.

2.7.1 Objetivos específicos

- a) Analizar la situación actual del dispensario.
- b) Conocer el direccionamiento estratégico actual de la organización.
- c) Realizar el levantamiento de información de los procesos actuales.
- d) Diseñar el mapa de procesos de la organización, identificando los procesos principales y los procesos de apoyo.
- e) Diseñar la matriz de priorización que identifique los procesos críticos.
- f) Hacer un análisis de valor agregado a cada uno de los procesos y mejorarlos.
- g) Determinar indicadores de gestión que evalúen la eficiencia de los procesos.
- h) Realizar un Manual de Procesos, en el que se encuentren documentados todos los procesos y su forma de evaluación.

3. Marco teórico

A continuación se presentan ciertas definiciones de las guías y lineamientos consultadas para el desarrollo del diseño de un sistema de gestión por procesos.

3.1 Direccionamiento estratégico

El razonamiento de “donde llegar, como llegar y para que se quiere llegar”. El planeamiento estratégico desarrolla la conciencia en relación con la importancia de preparar a la empresa para sortear los cambios políticos, económicos, tecnológicos, etc., que se producirán en el mediano y largo plazo.

3.2 Proceso

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

3.3 Gestión por procesos

Proporciona la estructura para que la cooperación exceda las barreras funcionales. Elimina las artificiales barreras organizativas y departamentales, fomentando el trabajo en equipo interfuncionales e integrando eficazmente a las personas.

3.4 Mapa de procesos

El mapa de procesos ofrece una visión general del sistema de gestión en el que representa los componentes del sistema así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información.

3.5 Flujos de procesos

Es una representación gráfica de la secuencia ordenada de un proceso. Utiliza símbolos, líneas y palabras para mostrar gráficamente una función, bien puede ser de gestión, de enseñanza o de orientación.

3.6 Análisis de valor agregado

Es una herramienta que permite analizar las actividades del proceso a partir de dos dimensiones:

- Agrega o no valor al proceso
- Es o no necesaria en el proceso

3.7 Indicadores de gestión

Son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Suelen establecerse por los líderes, y son continuamente utilizados a para evaluar el desempeño y los resultados.

3.8 Diagrama causa – efecto

Esta herramienta ayuda a los equipos de mejora a detectar los diferentes tipos de causas que influyen en un problema, seleccionar los principales y jerarquizarlos. Conocido también como: “espina de pescado” o Ishikawa.

3.9 Manual de procesos

Es la colección sistemática de los procesos que indique al personal de la empresa las actividades a ser cumplidas y la forma como deben ser realizadas. Ofrece una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso.

4. Diseño y propuesta de mejora mediante la gestión por procesos para el dispensario

4.1 Direccionamiento estratégico propuesto

4.1.1 Misión

“Somos un dispensario que proporciona atención médica especializada en varios campos y brindamos otros servicios como son: laboratorio, ecografías, rayos-x y terapias, satisfaciendo las necesidades del público en general, brindando a nuestros clientes servicios de calidad con valores morales y religiosos”.

4.1.2 Visión

“Ser un hospital clínica prestigiosa y reconocida, con mejoras en la infraestructura e incremento de atención en las especialidades médicas y servicios, además desarrollar programas y actividades de carácter social que beneficien a la comunidad”.

4.1.3 Objetivos

- 1.- Proporcionar a toda la comunidad costos accesibles y buen servicio.
- 2.- Incrementar la infraestructura con la creación de sala de parto y cirugía.
- 3.- Lograr mayor calidad y disponibilidad de los productos farmacéuticos.
- 4.- Incrementar significativamente la capacidad de gestión administrativa y de servicio al cliente, con atención en más especialidades médicas.
- 5.- Ampliar el horario de atención las 24 horas del día.

4.1.4 Principios y valores

Religión Católica
Honestidad
Gratitud
Cordialidad
Ética médica

4.2 Identificación de los procesos

El dispensario no tiene identificado los procesos que realizan, por ello se hicieron visitas a cada una de las áreas y se entrevistó a cada uno de los encargados de estas, se pudo ver las distintas actividades que realizan, las entradas y salidas, y por ende se determinó los procesos. Esta información sirvió para hacer los diagramas de flujo y ver la situación actual.

4.2.1 Procesos claves

Tabla 1. Procesos claves identificados

Macro Proceso	Procesos
A. Gestión de Cobros	A.1. Cobro de exámenes y radiografías A.2. Cobro de citas medicas
B. Gestión de Enfermería	B.1. Preparación B.2. Emergencia
C. Gestión de Atención Médica	C.1. Atención a Pacientes
D. Gestión de Compras	D.1. Compra de medicinas D.2. Compra de insumos D.3. Almacenaje

4.2.2 Procesos de apoyo

Tabla 1. Procesos de apoyo identificados

Macro Procesos	Procesos
E. Gestión de Contabilidad y financiero	E.1. Rol de pagos E.2. Acreditación en cuentas E.3. Inventario de farmacia E.4. Inventario de centros de distribución
F. Gestión de Recursos Humanos	F.1. Selección de Personal F.2. Inducción F.3. Contratación
G. Sistemas	G.1. Gestión de mantenimiento correctivo G.2. Gestión de compra de accesorios
H. Mantenimiento	H.1. Gestión de mantenimiento correctivo

4.2.3 Diseño de la cadena de valor

La cadena de valor propuesta para el dispensario, está conformada por actividades primarias que son las que brindan el servicio al cliente, y actividades secundarias que sirven de apoyo para que las primarias se lleven a cabo.

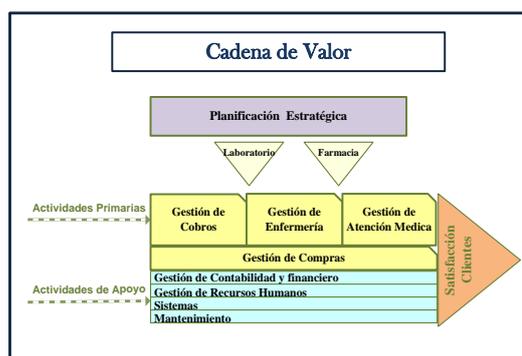


Gráfico 2. Cadena de valor

4.2.4 Diseño del mapa de proceso

El mapa de procesos que se propone para el dispensario, muestra la secuencia de los procesos para llevar a cabo su actividad principal que es la atención a clientes.

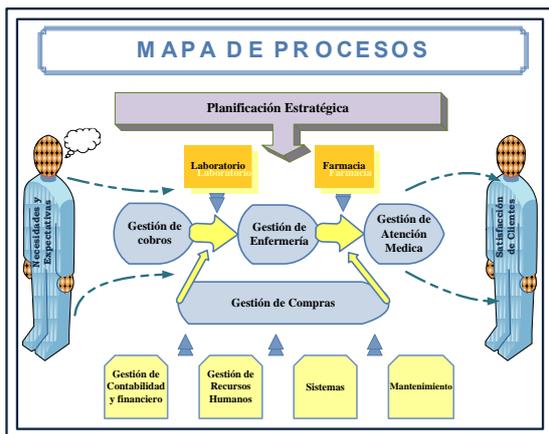


Gráfico 3. Mapa de procesos

4.2.4 Identificación de los procesos críticos

En la base a los objetivos propuestos, se procedió a hacer la comparación con cada uno de los procesos, con el fin de determinar tres procesos críticos y hacerle mejoras. Mediante la elaboración de una matriz de priorización, para lo cual se determinó una calificación según el grado de contribución a los objetivos.

Tabla 3. Calificación según contribución

Contribución	Calificación
Contribución muy alta	5
Contribución alta	4
Contribución media	3
Poca contribución	2
Muy poca contribución	1
No contribuye	0

Tabla 4. Matriz de priorización de los procesos

OBJETIVOS	PROCESOS	Proporcionar a toda la comunidad costos accesibles y buen servicio.	Incrementar la infraestructura con la creación de sala de parto y cirugía.	Lograr mayor calidad y disponibilidad de los productos farmacéuticos.	Incrementar significativamente la capacidad de gestión administrativa y de servicio al cliente, con atención en más especialidades médicas.	Ampliar el horario de atención las 24 horas del día.	TOTAL
A.1		4	1	0	2	3	10
A.2		4	1	0	3	1	9
B.1		3	1	0	4	3	11
B.2		3	2	0	3	4	12
C.1		4	1	2	5	3	15
D.1		4	3	5	3	1	16
D.2		4	4	3	4	4	16
D.3		2	0	4	2	1	9
E.1		0	1	0	2	1	4
E.2		0	0	0	2	2	4
E.3		1	1	5	1	2	10
E.4		1	1	5	2	2	11
F.1		3	2	0	4	2	11
F.2		1	1	1	4	2	9
F.3		1	2	0	4	3	10
G.1		1	3	1	2	3	10
G.2		0	3	0	1	2	6
H.1		1	3	0	3	3	10

4.3 Propuesta de mejora mediante la gestión por procesos

Habiendo determinado todos los procesos e identificado los procesos críticos y no críticos, se procede a hacer la propuesta de mejora.

En cuanto a los procesos críticos se realizará y lo siguiente:

- Diagramas de flujo de situación actual y situación mejorada.
- Análisis de valor agregado de la situación actual y situación mejorada.
- Propuesta de mejora:
 - Indicadores de gestión para medir eficiencia de los procesos.

Para los procesos no críticos se realizará lo siguiente:

- Diagramas de flujo de situación actual
- Análisis de valor agregado de la situación actual
- Propuesta de mejora:
 - Indicadores de gestión para medir eficiencia de los procesos.

Para la identificación de causas y mejora de problemas se propone la implementación de Ishikawa para todos los procesos.

4.3.1 Análisis de los procesos críticos

Tabla 5. Procesos críticos

Procesos Críticos	Puntuación Obtenida
C.1. Atención a Pacientes	15
D.1. Compra de medicinas	16
D.2. Compra de insumos	19

4.3.2 Proceso de atención a pacientes

4.3.2.1 Diagramas de flujo

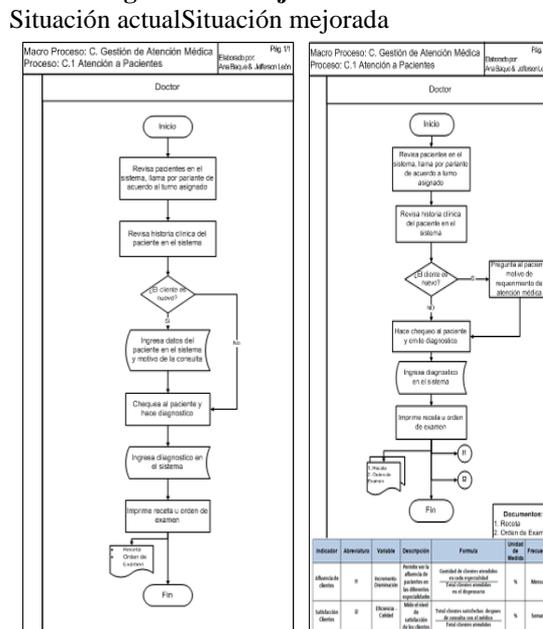


Gráfico 4. Situación actual y mejorada

4.3.2.1 Análisis de valor agregado

Tabla 6. Situación actual

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
MACROPROCESO: C. GESTIÓN DE ATENCIÓN MÉDICA									Fecha:
PROCESO: C.1. ATENCIÓN A PACIENTES									Elaborado por:
									Ana Baque & Jefferson León
No.	ACTIVIDAD	VAR		NVA			TIEMPO		
		V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	Tiempo en minutos
1	Revisa pacientes en el sistema, llama por parlante de acuerdo a turno asignado	1							1
2	Revisa historia clínica del paciente en el sistema		1						2
3	Ingreso datos del paciente en el sistema y motivo de la consulta							1	2
4	Chequea al paciente y hace diagnóstico	1							10
5	Ingreso diagnóstico en el sistema							1	2
6	Imprime receta u orden de examen	1							1
TOTAL		3	1	0	0	0	0	2	18

SIGLA	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACION ACTUAL		
		No.	Tiempo (Min)	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	3	12	66,67
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	2	11,11
P	PREPARACION	0	0	0,00
E	ESPERA	0	0	0,00
M	MOVIMIENTO	0	0	0,00
I	INSPECCION	0	0	0,00
A	ARCHIVO	2	4	22,22
T.T.	TIEMPO TOTAL	6	18	100,00
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	14		
I.V.A.	INDICE DE VALOR AGREGADO	77,78		

Tabla 7. Situación mejorada

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
MACROPROCESO: C. GESTION DE ATENCIÓN MÉDICA									Fecha:
PROCESO: C.1. ATENCIÓN A PACIENTES									Elaborado por:
									Ana Baque & Jefferson León
No.	ACTIVIDAD	VAR		NVA			TIEMPO		
		V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	Tiempo en minutos
1	Revisa pacientes en el sistema, llama por parlante de acuerdo a turno asignado	1							1
2	Revisa historia clínica del paciente en el sistema		1						2
3	Pregunta al paciente motivo de requerimiento de atención médica	1							1
4	Hace chequeo al paciente y emite diagnóstico	1							10
5	Ingreso diagnóstico en el sistema							1	1
6	Imprime receta u orden de examen	1							1
TOTAL		4	1	0	0	0	0	1	16

SIGLA	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACION MEJORADA		
		No.	Tiempo (Min)	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	4	13	81,25
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	2	12,50
P	PREPARACION	0	0	0,00
E	ESPERA	0	0	0,00
M	MOVIMIENTO	0	0	0,00
I	INSPECCION	0	0	0,00
A	ARCHIVO	1	1	6,25
T.T.	TIEMPO TOTAL	6	16	100,00
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	15		
I.V.A.	INDICE DE VALOR AGREGADO	93,75		

4.3.2.2 Estadística comparativa situación actual y situación mejorada del proceso.

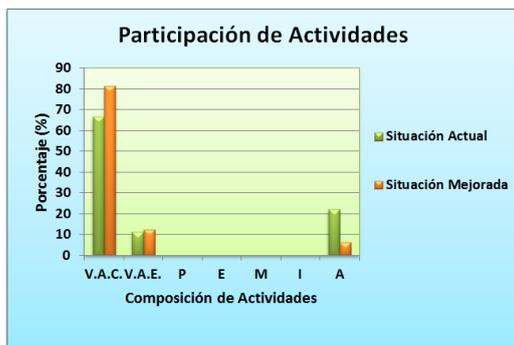


Gráfico 5. Estadística comparativa

4.3.3 Proceso de compra de medicinas

4.3.3.1 Diagramas de flujo

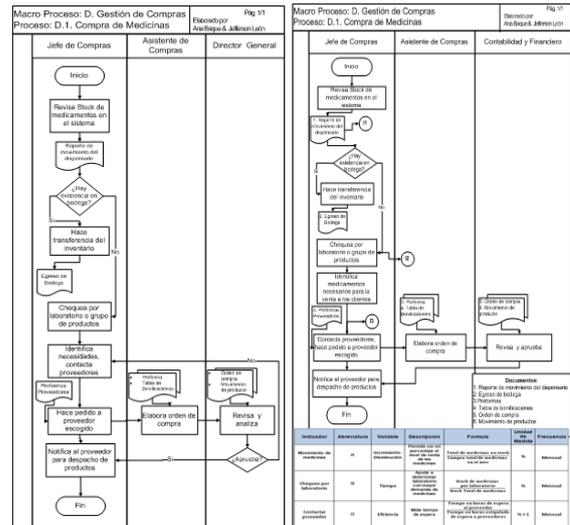


Gráfico 6. Situación actual y mejorada

4.3.3.2 Análisis de valor agregado

Tabla 8. Situación actual

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
MACROPROCESO: E. GESTION DE COMPRAS									Fecha:
PROCESO: D.1. COMPRA DE MEDICINAS									Elaborado por:
									Ana Baque & Jefferson León
No.	ACTIVIDAD	VAR		NVA			TIEMPO		
		V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	Tiempo en minutos
1	Revisa Stock de medicamentos en el sistema							1	60
2	Hace transferencia del inventario							1	60
3	Cheques por laboratorio o grupo de productos							1	120
4	Identifica necesidades, contacta proveedores							1	1440
5	Hace pedido a proveedor escogido		1						1440
6	Elabora orden de compra					1			30
7	Revisa y analiza							1	2880
8	Notifica al proveedor para despacho de productos			1					15
TOTAL		0	2	2	1	1	2	0	6045

SIGLA	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACION ACTUAL		
		No.	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	2	1455	24,07
P	PREPARACION	2	1470	24,32
E	ESPERA	1	2880	47,64
M	MOVIMIENTO	1	60	0,99
I	INSPECCION	2	180	2,98
A	ARCHIVO	0	0	0,00
T.T.	TIEMPO TOTAL	8	6045	100,00
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	1455		
I.V.A.	INDICE DE VALOR AGREGADO	24,07		

Tabla 9. Situación mejorada

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
MACROPROCESO: E. GESTION DE COMPRAS									Fecha:
PROCESO: D.1. COMPRA DE MEDICINAS									Elaborado por:
									Ana Baque & Jefferson León
No.	ACTIVIDAD	VAR		NVA			TIEMPO		
		V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	Tiempo en minutos
1	Revisa Stock de medicamentos en el sistema							1	60
2	Hace transferencia del inventario							1	60
3	Cheques por laboratorio o grupo de productos							1	120
4	Identifica medicamentos necesarios para la venta a los clientes							1	720
5	Contacta proveedores, hace pedido a proveedor escogido		1						1440
6	Elabora orden de compra					1			30
7	Revisa y aprueba							1	60
8	Notifica al proveedor para despacho de productos			1					15
TOTAL		1	2	1	1	1	2	0	2505

SIGLA	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACION MEJORADA		
		No.	Tiempo (Min)	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	1	720	28,74
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	2	1455	58,08
P	PREPARACION	2	30	1,20
E	ESPERA	1	60	2,40
M	MOVIMIENTO	1	60	2,40
I	INSPECCION	2	180	7,19
A	ARCHIVO	0	0	0,00
T.T.	TIEMPO TOTAL	9	2505	100,00
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	2175		
I.V.A.	INDICE DE VALOR AGREGADO	86,83		

4.3.3.3 Estadística comparativa situación actual y situación mejorada del proceso

Situación actual Situación mejorada

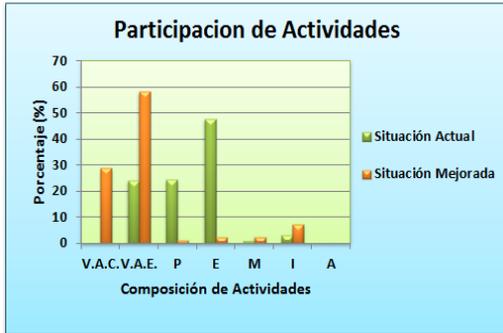


Gráfico 7. Estadística comparativa

4.3.4 Proceso de compra de insumos

4.3.4.1 Diagramas de flujo

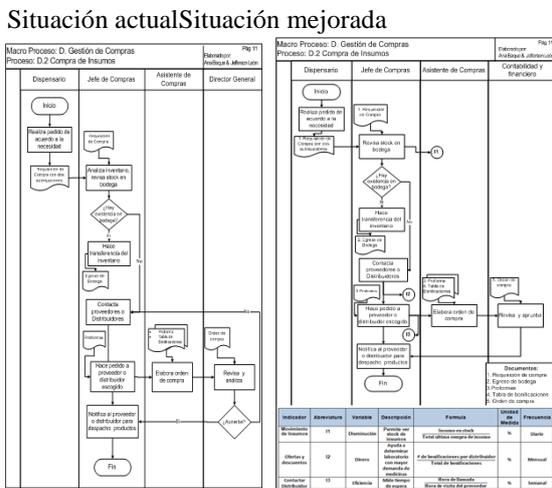


Gráfico 8. Situación actual y mejorada

4.3.4.2 Análisis de valor agregado

Tabla 10. Situación mejorada

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
MACROPROCESO: E. GESTIÓN DE COMPRAS								Fecha:		
PROCESO: D.2. COMPRA DE INSUMOS								Elaborado por:		
								Ana Baque & Jefferson León		
No.	ACTIVIDAD	VAR		NVA			TIEMPO			
		V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	Tiempo en minutos	
1	Realiza pedido de acuerdo a la necesidad		1						30	
2	Analiza inventario, revisa stock en bodega						1		60	
3	Hace transferencia del inventario					1			60	
4	Contacta proveedores o distribuidores							1	1440	
5	Hace pedido a proveedor o distribuidor escogido		1						1440	
6	Elabora orden de compra					1			30	
7	Revisa y analiza							1	2880	
8	Notifica al proveedor para despacho de productos		1						15	
TOTAL			0	3	2	1	1	1	0	5955

SIGLA	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACION ACTUAL		
		No.	Tiempo (Min)	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	3	1485	24,94
P	PREPARACION	2	1470	24,69
E	ESPERA	1	2880	48,36
M	MOVIMIENTO	1	60	1,01
I	INSPECCION	1	60	1,01
A	ARCHIVO	0	0	0,00
T.T.	TIEMPO TOTAL	8	5955	100,00
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO		1485	
I.V.A.	INDICE DE VALOR AGREGADO		24,94	

Tabla 11. Situación mejorada

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
MACROPROCESO: E. GESTIÓN DE COMPRAS								Fecha:		
PROCESO: D.2. COMPRA DE INSUMOS								Elaborado por:		
								Ana Baque & Jefferson León		
No.	ACTIVIDAD	VAR		NVA			TIEMPO			
		V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	Tiempo en minutos	
1	Realiza pedido de acuerdo a la necesidad		1						30	
2	Revisa stock en bodega						1		30	
3	Hace transferencia del inventario					1			60	
4	Contacta proveedores o distribuidores							1	1440	
5	Hace pedido a proveedor o distribuidor escogido		1						1440	
6	Elabora orden de compra					1			30	
7	Revisa y aprueba							1	60	
8	Notifica al proveedor para despacho de productos		1						15	
TOTAL			0	3	2	1	1	1	0	3105

SIGLA	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	SITUACION MEJORADA		
		No.	Tiempo (Min)	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,00
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA	3	1485	47,83
P	PREPARACION	2	1470	47,34
E	ESPERA	1	60	1,93
M	MOVIMIENTO	1	60	1,93
I	INSPECCION	1	30	0,97
A	ARCHIVO	0	0	0,00
T.T.	TIEMPO TOTAL	8	3105	100,00
T.V.A.	TIEMPO DE VALOR AGREGADO		1485	
I.V.A.	INDICE DE VALOR AGREGADO		47,83	

4.3.4.3 Estadística comparativa situación actual y situación mejorada del proceso

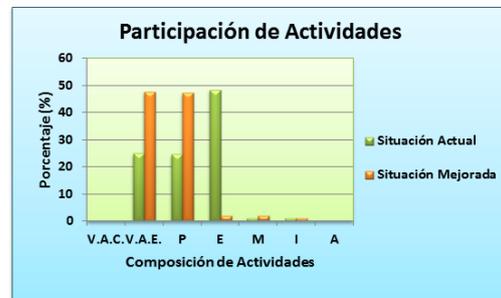


Gráfico 9. Estadística comparativa

Conclusiones

- 1.-La situación actual del dispensario no tiene debidamente identificados los procesos que realizan, por lo que la gestión de estos no se da con total eficiencia.
- 2.-El direccionamiento estratégico actual necesita retroalimentación y cambios a medida que pase el tiempo o este cambie sus expectativas.
- 3.-El direccionamiento estratégico que se propone permitirá a todos los involucrados en la Gestión del Dispensario trabajar hacia el logro de un fin, comprometidos y siendo responsables de las actividades que realicen.
- 4.-La Cadena de valor ayuda en la determinación y entendimiento de los procesos claves y de apoyo.
- 5.-El Mapa de proceso presenta los procesos de manera sistemática que se realizan empezando por las necesidades del cliente y terminando en la satisfacción del mismo.
- 6.-El determinar los procesos críticos (de mayor contribución) para el dispensario permite hacer mejoras en estos mediante un análisis de valor agregado con el fin de reducir los tiempos de ciclo y hacerlos más eficientes. Los procesos críticos son: Atención a pacientes (C.1), Compra de Medicinas (D.1), Compra de Insumos (D.2).



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL CENTRO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA



7.-Los indicadores de gestión propuestos permiten medir la eficiencia de los procesos y poder tomar de decisiones en base a los resultados que de estos se desprendan.

8.-Al implementar el diagrama de Causa-Efecto (Ishikawa) para determinar las causas de un problema, da una visión más amplia de donde atacar dicho problema y darles solución de acuerdo a la jerarquización de las causas del mismo.

9.-El Manual de Procesos presenta la estandarización de cada uno de los procesos en el cual informa de las diferentes actividades que se realizan, quienes son los responsables de las mismas y la manera en que deben hacerse, lo que hará que haya un mejor desempeño en las labores del dispensario.

10.-Con la implementación del sistema de gestión por procesos mejorara significativamente la productividad para la organización ya que se direcciona en agregar mayor valor a la empresa y a los clientes, ya que son su razón de ser.

8. Recomendaciones

1.- Implementar el direccionamiento estratégico propuesto, y hacer retroalimentación del mismo a medida que se vayan cumpliendo los objetivos o metas esperadas.

2.- Se sugiere capacitar al personal del dispensario en lo que respecta a direccionamiento estratégico y gestión por procesos para que en conjunto con la dirección administrativa trabajen para el logro de los objetivos y la satisfacción de los clientes.

3.- Se recomienda a la alta dirección hacer un análisis del manual de procesos propuesto y planificar la manera de que los procesos contenidos en él se den a conocer en todas las áreas respectivamente con el fin de que se familiaricen y estos lo implementen.

4.- Es necesario que a medida que crezca la organización y aumenten sus actividades se retroalimente el manual de procesos, para que este actualizado en todo momento y sirva de guía en la capacitación de personal nuevo que labore en el dispensario.

5.- En base a los indicadores propuestos, se recomienda evaluar la eficiencia de los procesos con el fin de obtener resultados, que ayuden en la toma de decisiones para ver qué actividades se pueden mejorar y que ayuden al buen desempeño de sus labores.

6.- Se sugiere considerar las mejoras que se hicieron a los procesos de: Atención a pacientes (C.1), Compra de Medicinas (D.1), Compra de Insumos (D.2), ya que ayudarán a mejorar el desempeño de dichos procesos.

En el proceso de Atención a pacientes (C.1), se recomienda que el ingreso de datos de los pacientes en caso de ser nuevos, se dé en su totalidad en el momento que el usuario paga por la atención médica,

y así el médico atenderá directamente su requerimiento y disminuirá el tiempo de ciclo.

En el proceso de Compra de Medicinas (D.1), se recomienda que la aprobación de las órdenes de compra las haga el área de contabilidad y financiero, de esta manera se optimiza tiempo, y la realización del proceso será más eficiente, esto hará que la farmacia y el centro de distribución tengan las medicinas requeridas por los clientes.

En el proceso de Compra de Insumos (D.2), se recomienda que la aprobación de las órdenes de compra las haga el área de contabilidad y financiero, de esta manera se optimiza tiempo, y la realización del proceso será más eficiente, esto permitirá que el área de enfermería cuente con insumos suficientes para realizar su labor, y la demanda esto es mucha ya que una atención importante para los clientes.

7.- Implementar Ishikawa como una herramienta de ayuda para la identificación de causas y mejoras de problemas que se puedan dar en el desarrollo de los procesos.

9. Bibliografía

[1] José Antonio Pérez Fernández de Velasco, "Gestión por procesos", 4ta Edición, España.

[2] Instituto Peruano de Administración de Empresas (IPAE), "Estrategia Empresarial", 2001.

[3] Secretaría de Educación Pública (SEP), "Guía para la elaboración del Plan de Mejora Grupos de Mejora", 2da Edición, México, 2007.

[4] Mapa de Procesos. Fecha de la última actualización: Febrero de 2009. Disponible en: <http://www.slidedhare.net/samespinosamapa-de-procesos-1053479>.

[5] Indicadores de Gestión. Fecha de la última actualización: Enero de 2008. Disponible en: <http://slideshare.net/guest412c4d/indicadores-de-gestion>

[6] Gobierno Federal (SFP), "Herramientas para el Análisis y mejora de los procesos", México, 2008.

Certifico que he revisado el artículo "Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para una Empresa Dedicada a Brindar Servicios Médicos Ubicada en la Ciudad de Guayaquil"

Del señor y la señorita:

Jefferson Alfonso León Herrera con matrícula # 20040451

Ana Carolina Baque Ochoa con matrícula # 200302347

Título a obtener:

Ingeniero (a) en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada

Por lo tanto autorizo que el CICYT recpte el artículo.

Director del proyecto: Julio de Alain Aguirre Mosquera, (Instituto de Ciencias Matemáticas)