



**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL**  
**Instituto de Ciencias Matemáticas**  
**Ingeniería en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada**



**“Diseño de un Sistema de Gestión por  
Procesos para una empresa dedicada a  
brindar servicios médicos ubicada en la  
ciudad de Guayaquil”**

**Presentado por:**

**Ana Baque Ochoa**  
**Jefferson León Herrera**

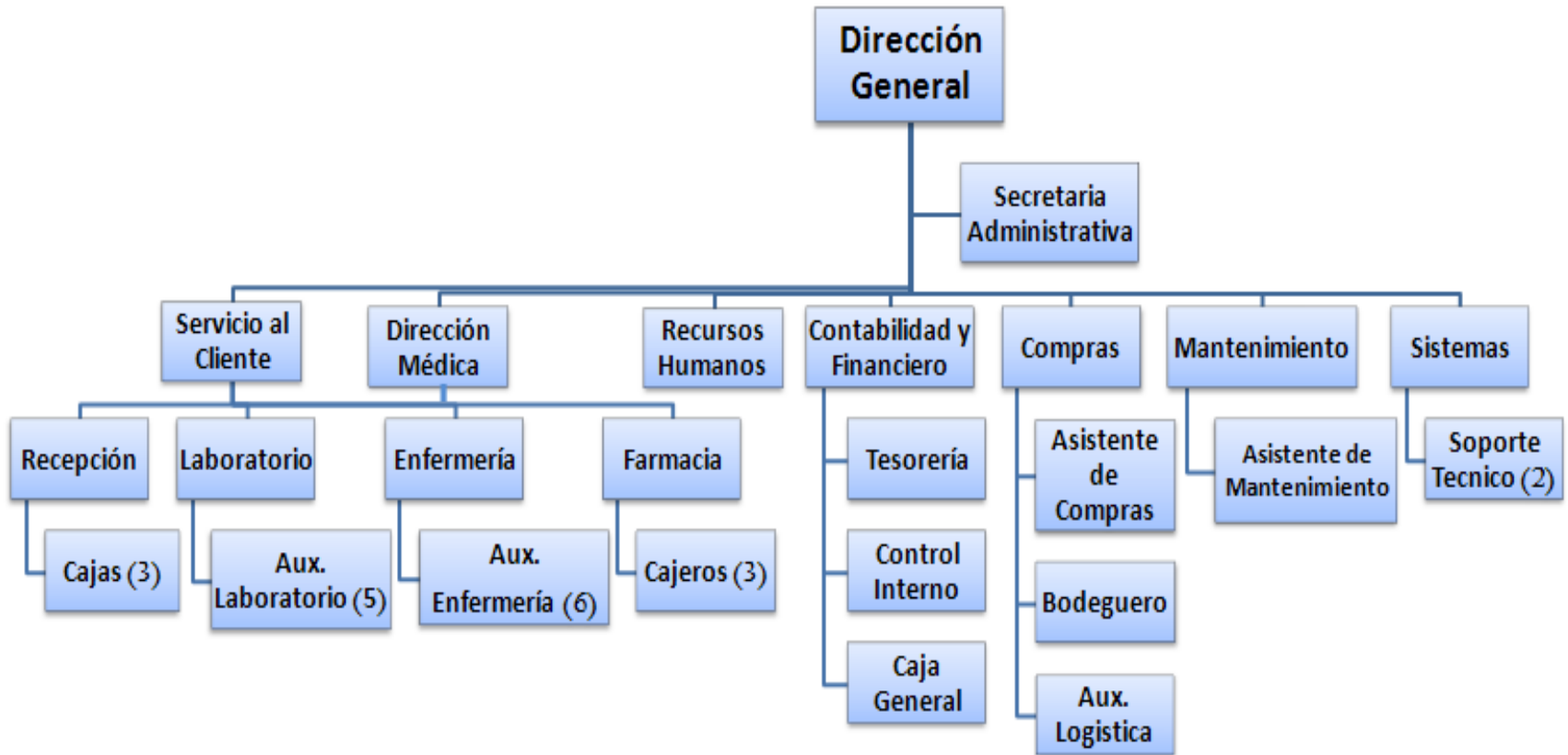
# CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

- El dispensario médico tiene diez años ofreciendo sus servicios en la zona norte de la ciudad de Guayaquil.
- Pertenece a una fundación la cual fue constituida como una persona jurídica de derecho privado, conformada por siete socios fundadores.

## Servicios que ofrece

- Ofrece los servicios de ecografía, espirometría, optometría, vacunas, laboratorio, terapias y tiene dentro del mismo dispensario una farmacia.
- Cuenta con 44 profesionales de la salud y brinda 22 especialidades de la rama médica.
- En promedio diario atiende entre 350 a 400 pacientes
- Atienden de lunes a viernes de 07H30 a 20H00 (en horario corrido), sábados y domingos de 07H30 a 14H00

# Estructura Organizacional



# DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

- Los procesos del dispensario no se encuentran documentados
- No existe un manual de procesos que indique a las personas encargadas de cada área los lineamientos a seguir para cada una de las actividades y el tiempo requerido para cada proceso.
- No existen indicadores que evalúen la eficiencia de los procesos.

Ante dicha problemática, hemos considerado la necesidad de diseñar un sistema de gestión, el cual permita con su implementación evaluar y direccionar los diferentes procesos.

# OBJETIVOS DEL PROYECTO

## Objetivo general

Diseñar un sistema de gestión por procesos para el dispensario médico 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.

## Objetivos específicos

- Analizar la situación actual del dispensario.
- Conocer el direccionamiento estratégico actual de la organización.
- Realizar el levantamiento de información de los procesos actuales.

## Objetivos específicos

- Diseñar el mapa de procesos de la organización, identificando los procesos principales y los procesos de apoyo.
- Diseñar la matriz de priorización que identifique los procesos críticos.
- Hacer un análisis de valor agregado a cada uno de los procesos y mejorarlos.
- Determinar indicadores de gestión que evalúen la eficiencia de los procesos.
- Realizar un Manual de Procesos, en el que se encuentren documentados todos los procesos y su forma de evaluación.

# HIPÓTESIS DEL PROYECTO

## Hipótesis central

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

## Hipótesis secundarias

- La estructuración de un direccionamiento estratégico para el dispensario médico, hace que este 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.

## Hipótesis secundarias

- El establecer los procesos de manera documentada, permite que estos sirvan de guía para que las operaciones se realicen de forma organizada.
- La utilización de indicadores de gestión, ayuda a evaluar el cumplimiento de los procesos y consecuentemente mejorar aquellos que no tengan los resultados esperados.
- 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.



# DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Es la concepción acerca de cómo se espera que nuestra empresa u organización sea en el futuro

La planeación estratégica va de la mano con dos tipos de direcciones.

Dirección estratégica

Dirección operacional

Para direccionar una organización hacia el crecimiento es necesario definir los siguientes puntos:

Misión

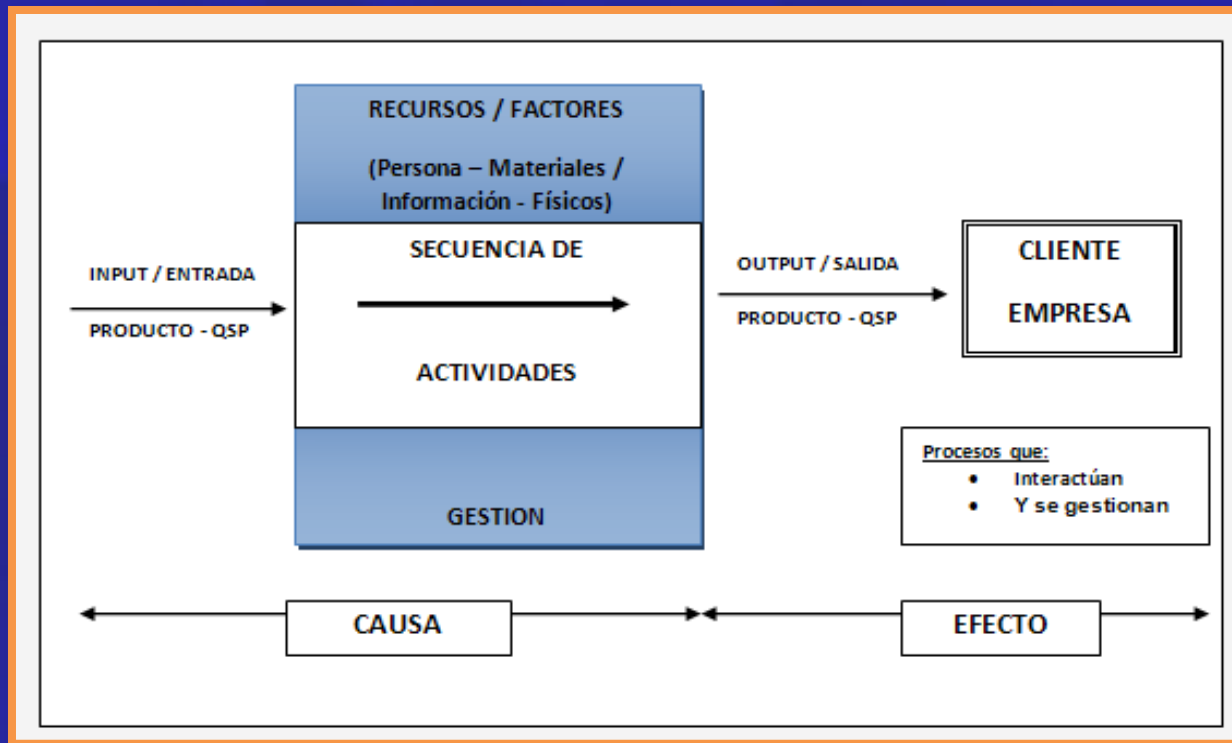
Visión

Objetivos

Principios y Valores

# GESTIÓN POR PROCESOS

## Qué es un Proceso



# GESTIÓN POR PROCESOS

La **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.

# LA CADENA DE VALOR

Es una herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente: Cada empresa realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar a su producto o servicio.

Se dividen en actividades primarias y de apoyo.

## EL MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos ofrece una visión general del sistema de gestión en el que representan los componentes del sistema así como sus relaciones principales.

Tipos de procesos:

**Procesos Operativos**

**Procesos de Apoyo**

**Procesos de Gestión**

**Procesos de Dirección**



# **DISEÑO Y PROPUESTA DE MEJORA MEDIANTE LA GESTION POR PROCESOS PARA EL DISPENSARIO**

# DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PROPUESTO

## 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.

## 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.



## Objetivos institucionales propuestos

- 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.

# IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

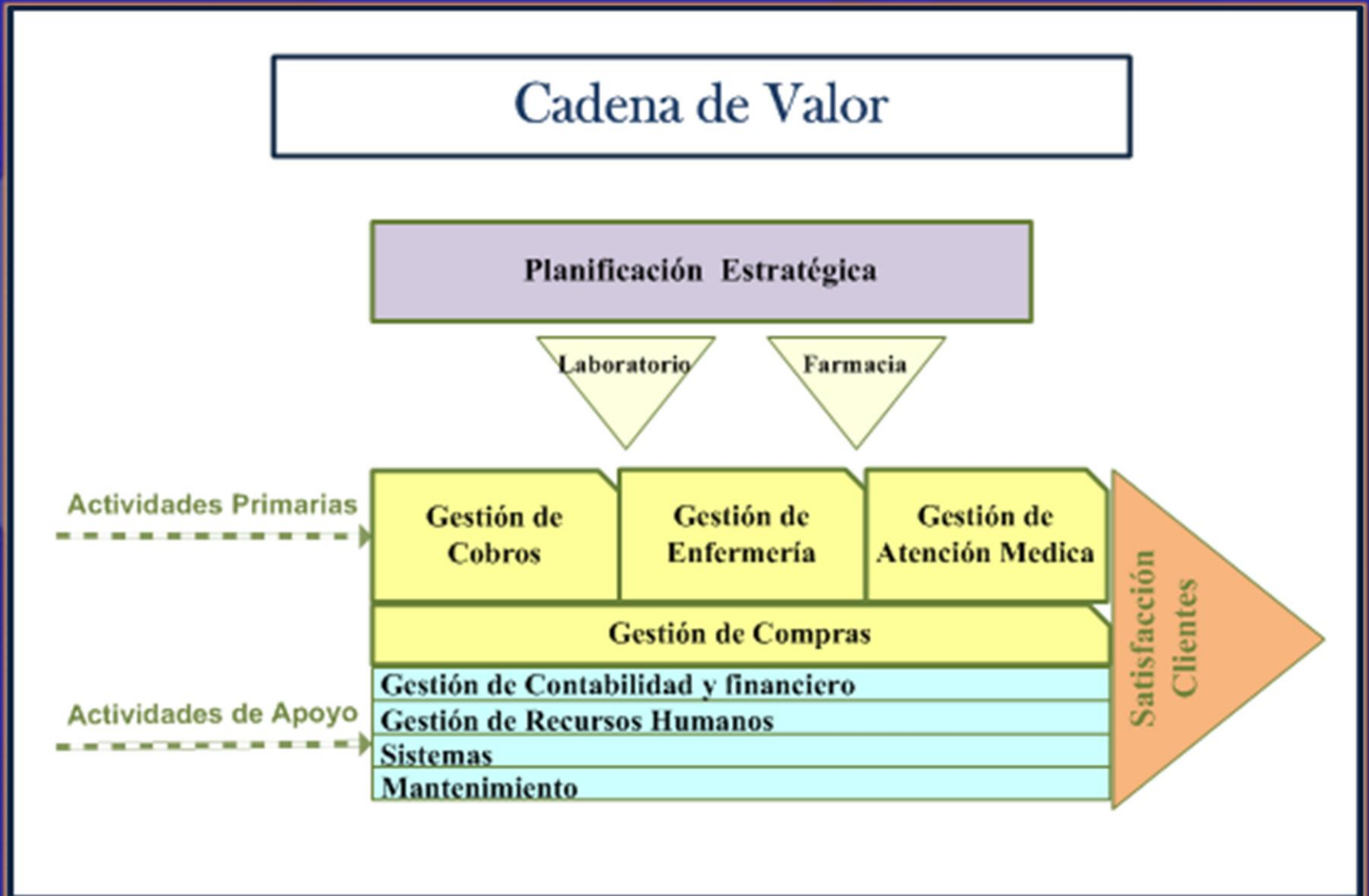
## Procesos Claves

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 Medica	C.1. Atención a Pacientes
D. Gestión de Compras	D.1. Compra de medicinas D.2. Compra de insumos D.3. Almacenaje

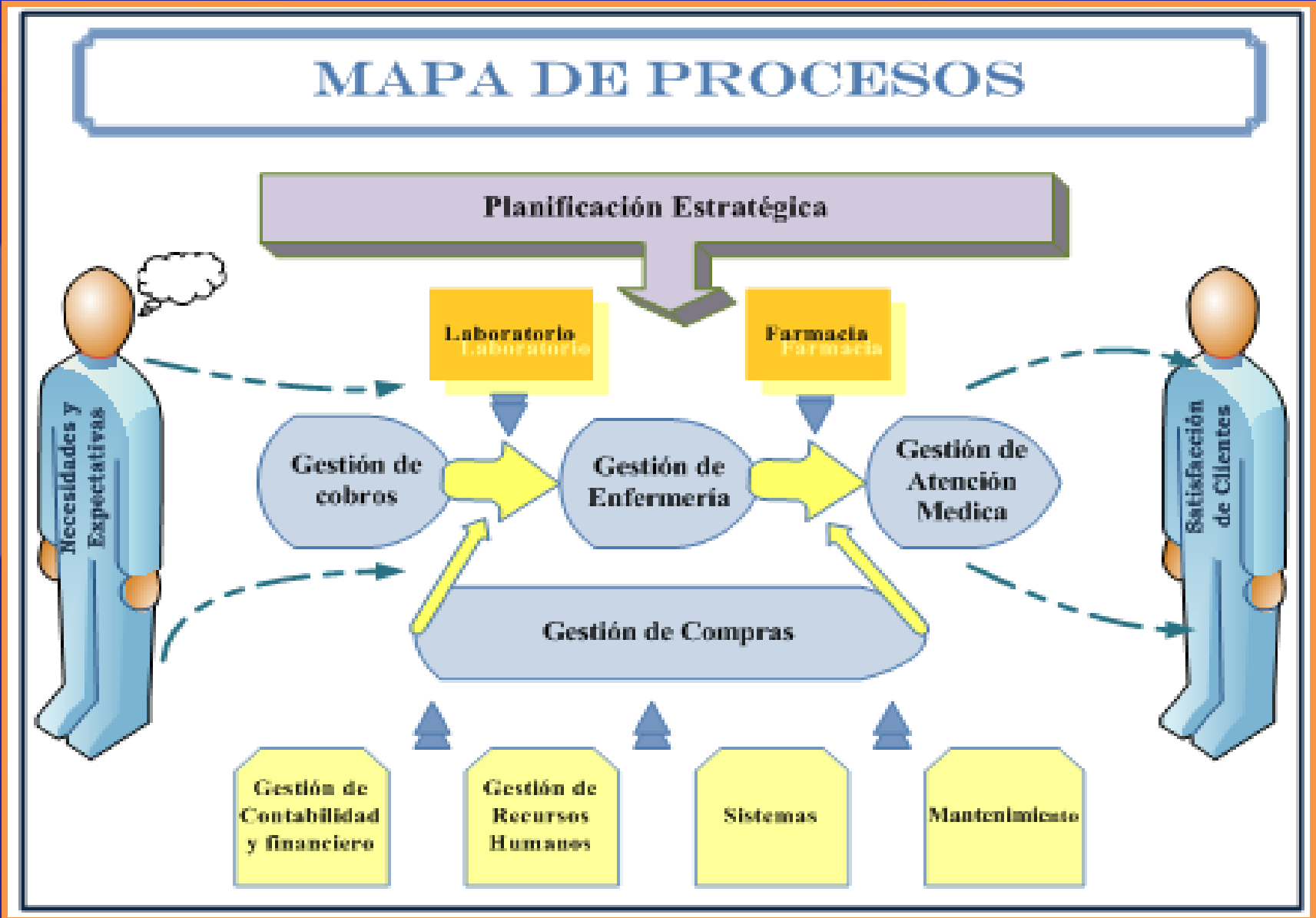
# Procesos de Apoyo

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

# LA CADENA DE VALOR



# EL MAPA DE PROCESOS



# IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS CRITICOS

## Calificación Asignada

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

# 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	19
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

## Procesos Críticos a Analizar

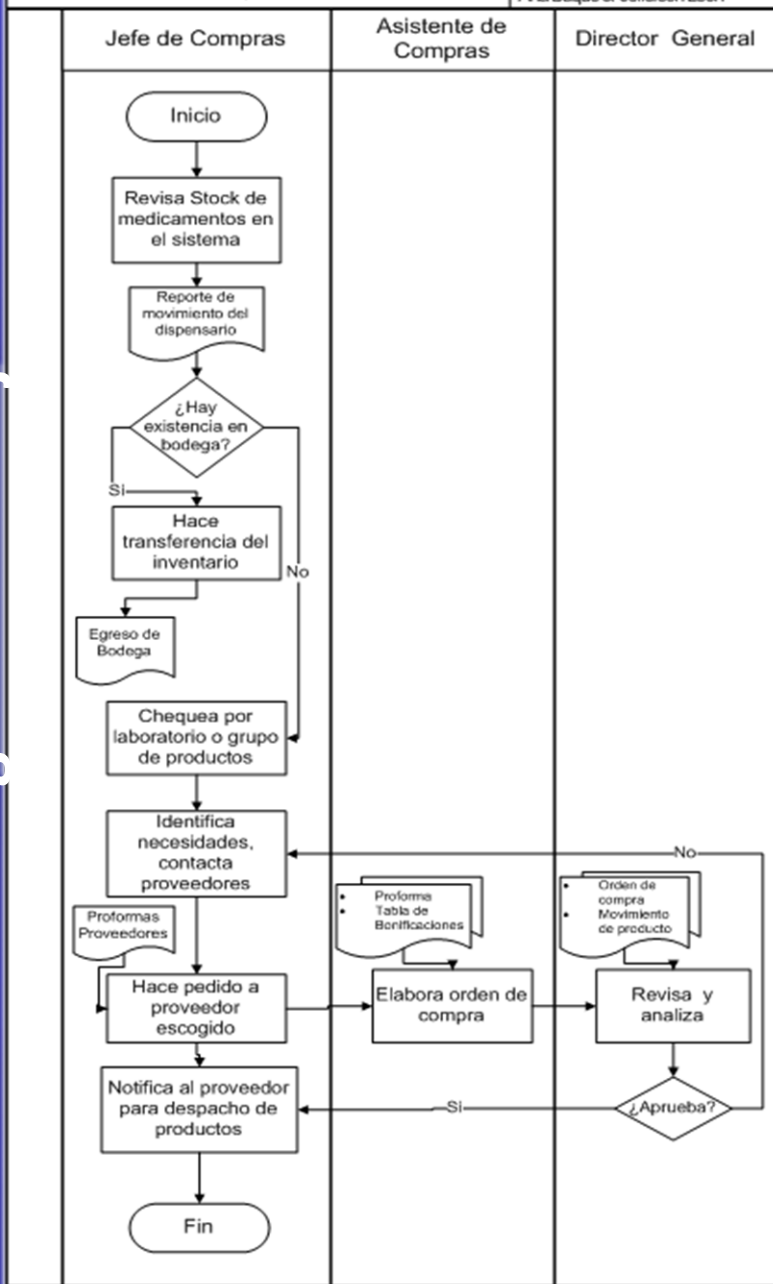
Procesos Criticos	Puntuación Obtenida
C.1. Atención a Pacientes	15
D.1. Compra de medicinas	16
D.2. Compra de insumos	19



# SITUACIÓN ACTUAL PROCESO DE COMPRA DE MEDICINAS

## Análisis de Valor Agregado

Diagrama de Flujo



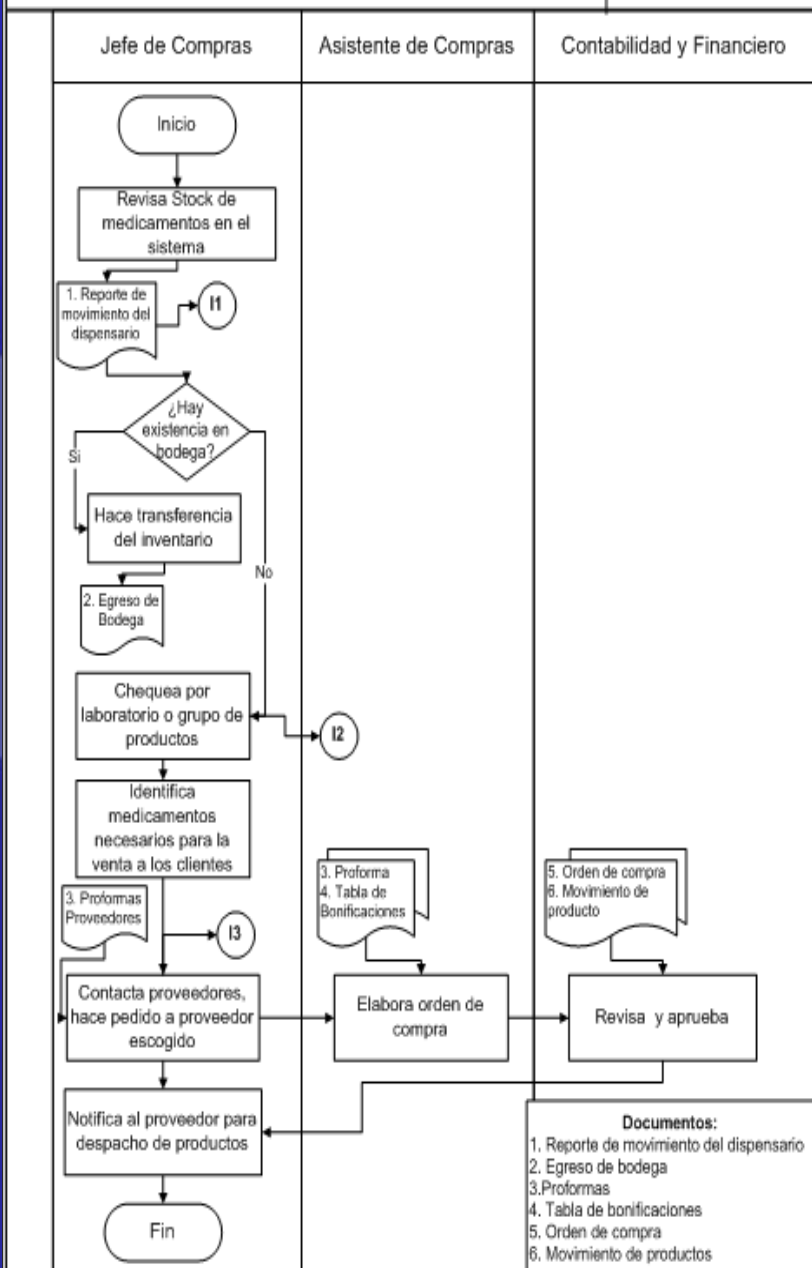
ANALISIS DE VALOR AGREGADO									
MACROPROCESO: E. GESTION DE COMPRAS							Fecha:		
PROCESO: D.1. COMPRA DE MEDICINAS							Elaborado por:		
							Ana Baque & Jefferson León		
No.	ACTIVIDAD	VAR		NVA			TIEMPO		
		V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	Tiempo en minutos
1	Revisa Stock de medicamentos en el sistema					1		60	
2	Hace transferencia del inventario					1		60	
3	Chequea 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		

# SITUACIÓN MEJORADA PROCESO DE COMPRA DE MEDICINAS

## Análisis de Valor Agregado

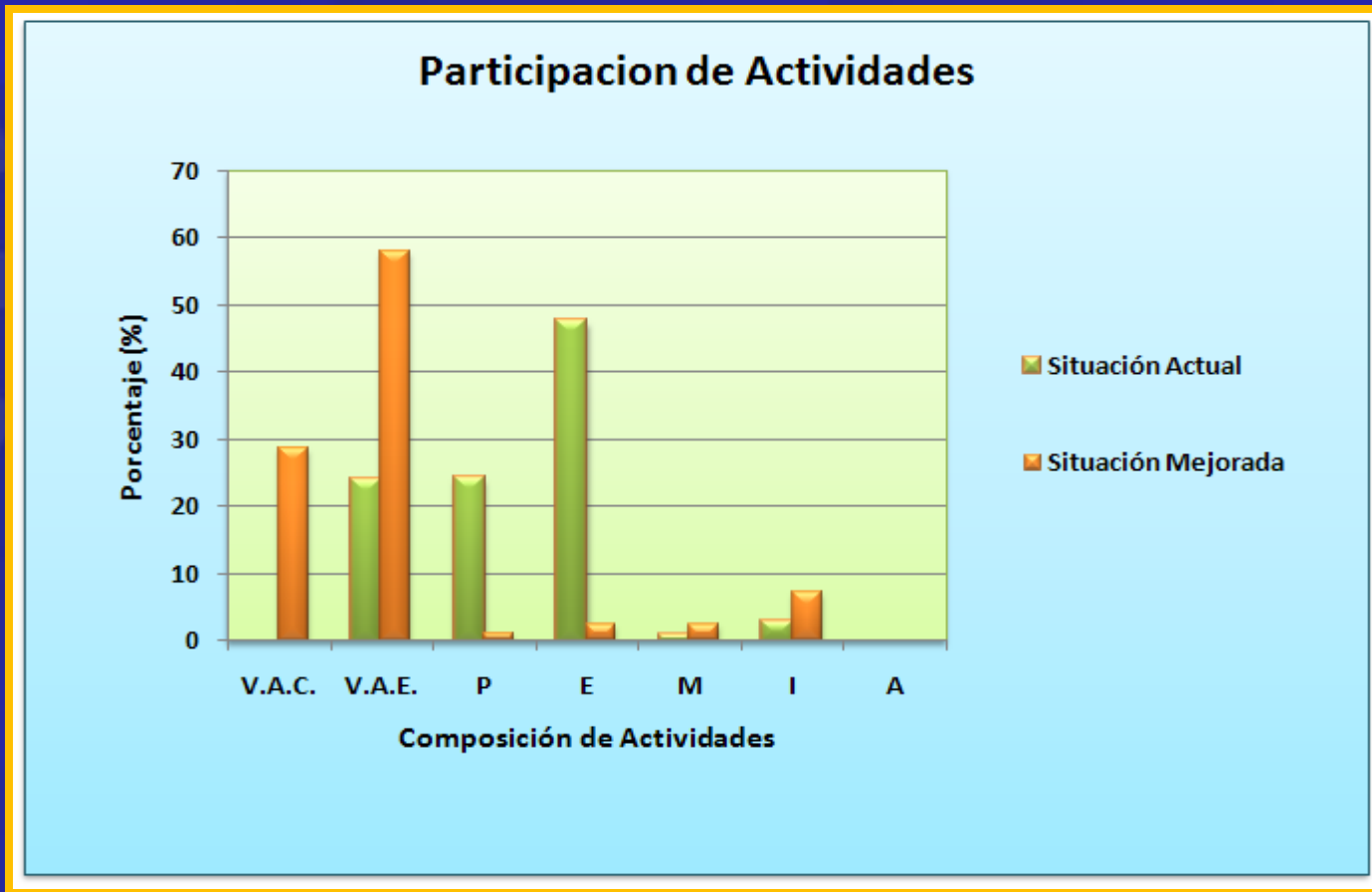
Diagrama de Flujo



ANALISIS 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
1	Revisa Stock de medicamentos en el sistema					1	60	
2	Hace transferencia del inventario				1		60	
3	Chequea 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	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		

# Estadística comparativa situación actual y situación mejorada del proceso de Compra de Medicinas



# Indicadores de Gestión Propuestos para el Proceso de Compra de Medicinas

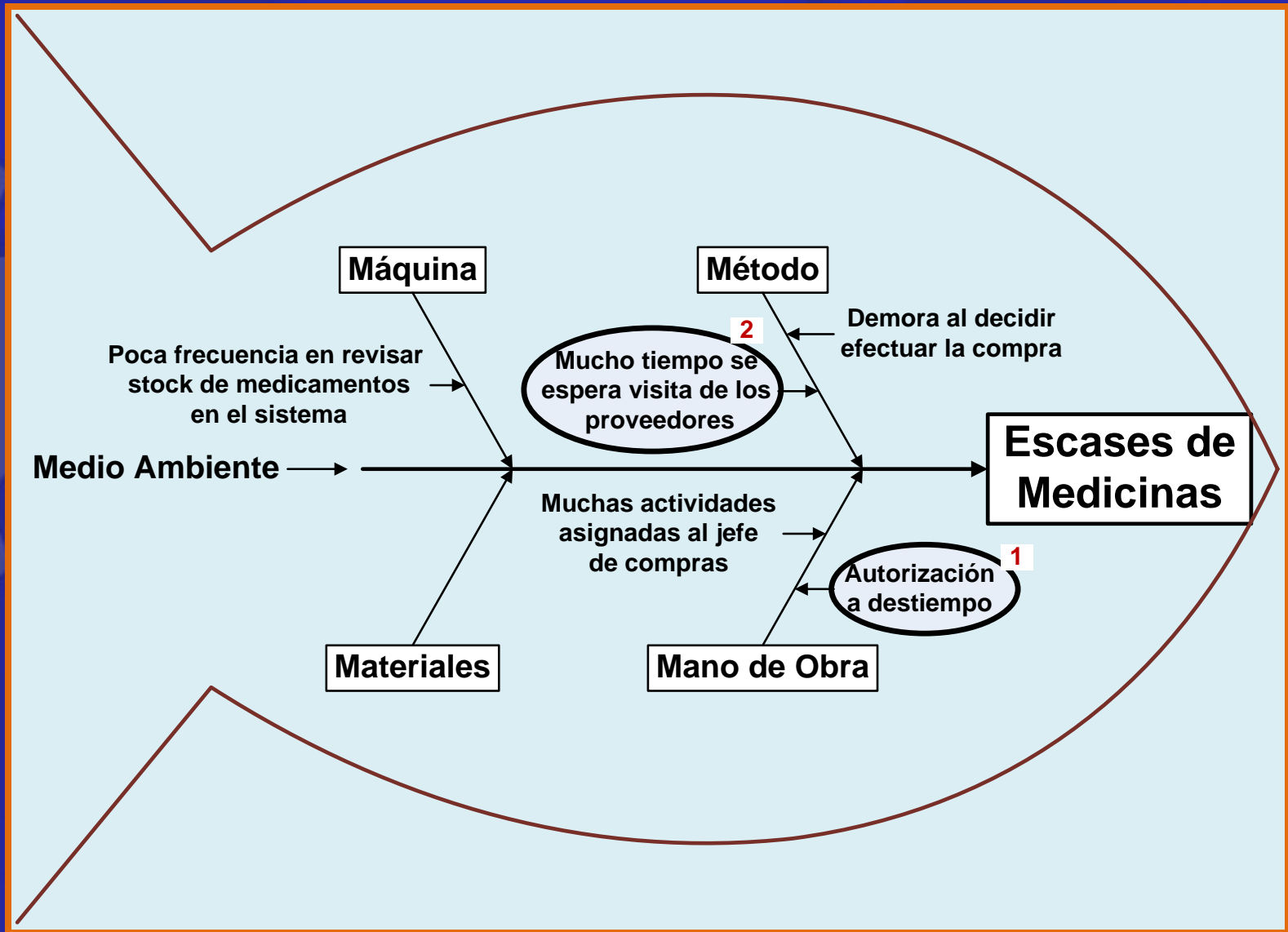
Indicador	Abreviatura	Variable	Descripción	Formula	Unidad de Medida	Frecuencia
Movimiento de medicinas	I1	Incremento-Disminución	Permite ver en porcentaje el nivel de venta de las medicinas	$\frac{\text{Total de medicinas en stock}}{\text{Compra total de medicinas en el mes}}$	%	Mensual
Chequeo por laboratorio	I2	Tiempo	Ayuda a determinar laboratorio con mayor demanda de medicinas	$\frac{\text{Stock de medicinas por laboratorio}}{\text{Stock Total de medicinas}}$	%	Mensual
Contactar proveedor	I3	Eficiencia	Mide tiempo de espera	$\frac{\text{Tiempo en horas de espera al proveedor}}{\text{Tiempo en horas estipulado de espera a proveedores}}$	% < 1	Mensual

# Identificación de causas y mejora de un problema mediante la implementación de Ishikawa.

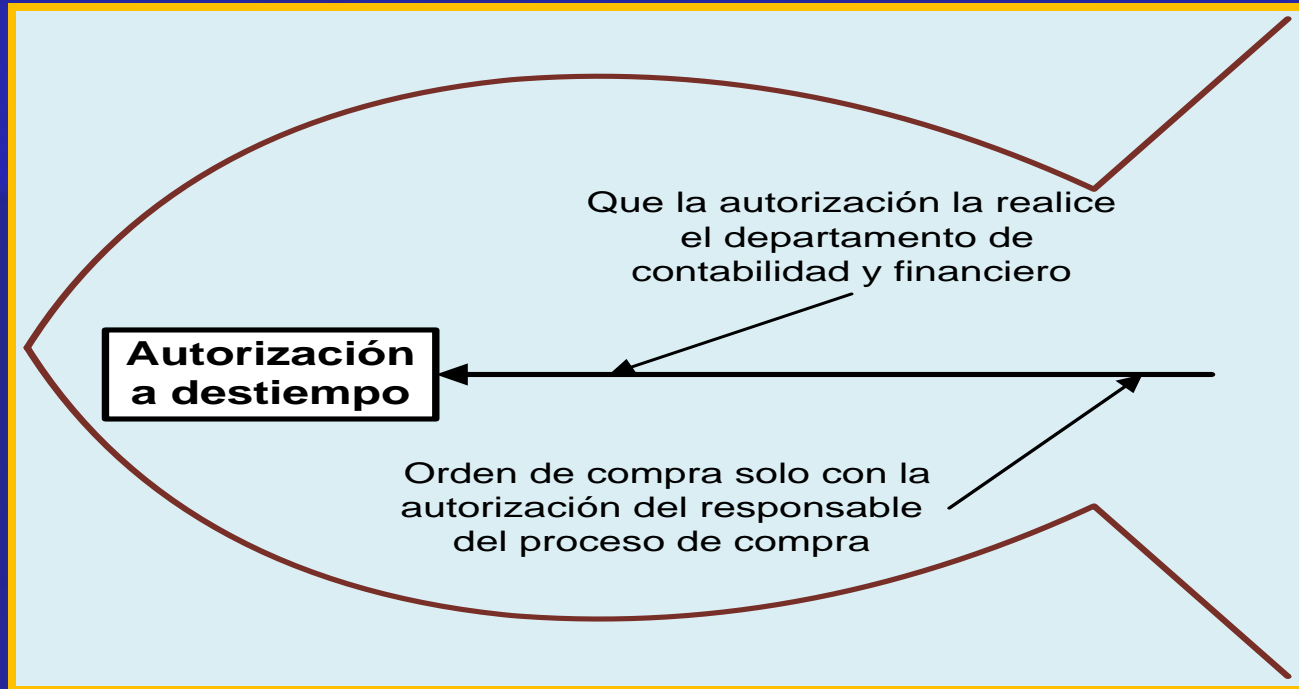
## Problemática

Para explicar cómo se usa esta herramienta, escogimos el proceso de compra de medicinas. Dicho proceso no se realiza en el tiempo adecuado y por ello la farmacia y la bodega en ocasiones no tienen las medicinas que los clientes requieren.

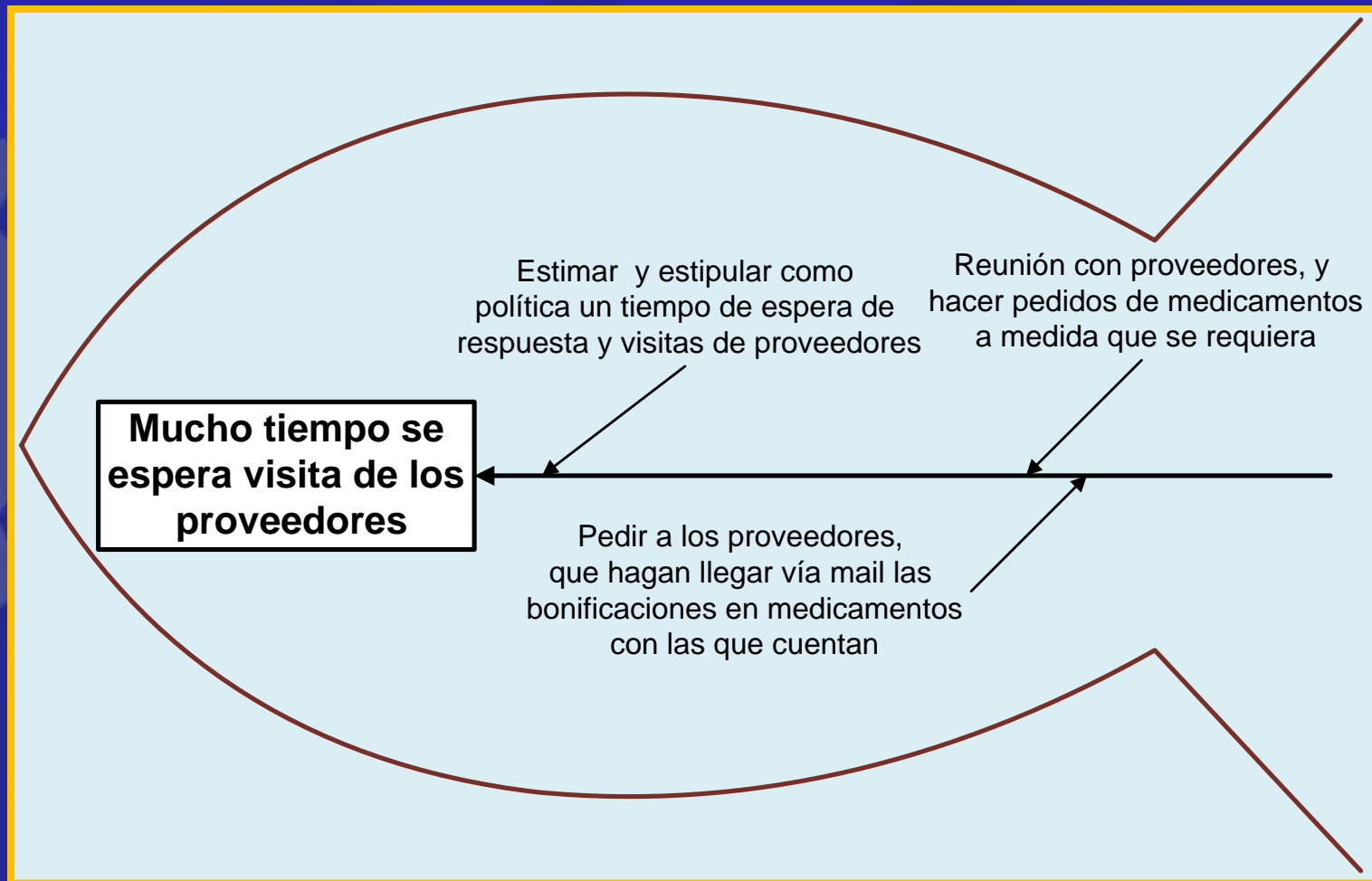
# Identificación de las Causas



# Acciones de Mejora



# Acciones de Mejora





# Selección de las acciones de mejora a implementar

Para la autorización a destiempo se selecciona la siguiente acción:

- Que la autorización la realice el departamento de contabilidad y financiero, verificando consistencia de la orden de compra, de esta manera se agiliza el proceso de compra de medicinas.

Para causa de mucho tiempo de espera de los proveedores se selecciona las siguientes acciones:

- Estimar y estipular como política un tiempo de espera de respuesta y visitas de proveedores.
- Reunión con proveedores en determinadas fechas del mes, con el fin de hacer pedidos de medicamentos a medida que se requiera.

# CONCLUSIONES

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.

El direccionamiento estratégico actual necesita retroalimentación y cambios a medida que pase el tiempo o este cambie sus expectativas.

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.

La Cadena de valor ayuda en la determinación y entendimiento de los procesos claves y de apoyo.

# CONCLUSIONES

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.

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).

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

# CONCLUSIONES

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.

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.

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.

# RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar el direccionamiento estratégico propuesto, y hacer retroalimentación del mismo a medida que se vayan cumpliendo los objetivos o metas esperadas.

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.

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.

# RECOMENDACIONES

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.

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.

# RECOMENDACIONES

- 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.

Finalmente se sugiere 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.



GRACIAS