



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Diseño de un Modelo de Gestión de Procesos para la Bodega
del Hospital San Francisco de Quito, año 2014.**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.

AUTOR: Ing. Sacta Cumbe, María Verónica

DIRECTOR: Ing. Chiriboga Ponce, Carlos Marcelo, MBA.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Ingeniero

Carlos Marcelo Chiriboga Ponce. MBA.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: **“Diseño de un Modelo de Gestión de Procesos para la Bodega del Hospital San Francisco de Quito, año 2014”** realizado por **María Verónica Sacta Cumbe**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, septiembre de 2014

f).....

Ing. Carlos Marcelo Chiriboga Ponce. MBA

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo María Verónica Sacta Cumbe, declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría: “Diseño de un Modelo de Gestión de Procesos para la Bodega del Hospital San Francisco de Quito, año 2014”, de la Titulación Maestría en Gestión Empresarial, siendo el Ing. Carlos Marcelo Chiriboga Ponce, Director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.

Ing. María Verónica Sacta Cumbe

0301636320

DEDICATORIA

Con mucho amor y cariño, dedico la culminación del presente trabajo a una persona muy importante en mi vida: **Mi Papá Jorge**; gracias por sus sabias enseñanzas y consejos que me guiaron desde la niñez, gracias por su esfuerzo, apoyo y constante preocupación que me permitieron alcanzar las metas propuestas.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por la vida, por su inmenso amor y todas las bendiciones que me ha otorgado, gracias a ellas fue posible la conclusión de este objetivo.

Mi sincero agradecimiento a mis hermanas y hermano, quienes me han apoyado incondicionalmente en todo momento para que alcance mis metas.

Gracias a mis sobrinas por todo su amor y cariño,

A mis amigos, quienes me animaron y ayudaron para que siga adelante con la culminación de esta etapa.

A mi Tutor, el Ing. Marcelo Chiriboga, por su dedicación y asesoramiento brindado durante el desarrollo del presente trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Carátula.....	i
Aprobación.....	ii
Declaración de Autoría y Cesión de Derechos.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de Contenidos	vi
Resumen Ejecutivo.....	1
Abstract.....	2
Introducción.....	3

CAPITULO I

Introducción.....	4
1.1. Planteamiento del problema.....	5
1.2. Justificación.....	6
1.3. Objetivos.....	7
1.3.1. Objetivos Generales.....	7
1.3.2. Objetivos Específicos.....	7
1.4. Hipótesis.....	7
1.5. Alcance.....	8

CAPITULO II

Marco Teórico.....	9
2.1. Bodega o Almacén.....	10
2.2. Proceso.....	11
2.2.1. Importancia de los Procesos.....	12
2.2.2. Fases del Proceso.....	12
2.3. Clasificación de los Procesos.....	13
2.3.1. Estratégicos.....	13
2.3.2. Operativos	14
2.3.3. Apoyo.....	14
2.3.4. Procesos de Planificación.....	14
2.3.5. Procesos de gestión de Recursos.....	14

2.3.6. Procesos de Realización del Producto.....	14
2.3.7. Procesos de Medición, Análisis y Mejora.....	14
2.4. Gestión por Procesos.....	15
2.4.1. Ventajas de la Gestión de Procesos.....	16
2.4.2. Herramientas utilizadas en la Gestión por Procesos.....	17
2.4.2.1. Diagramas de Flujo de Procesos.....	17
2.4.2.1.1. Ventajas del uso del Diagrama de Flujo.....	17
2.5. El Enfoque de Procesos dentro del Sistema de Gestión.....	19
2.5.1. La identificación y secuencia de los procesos.....	19
2.5.1.1. Mapa de procesos.....	19
2.5.2. La Descripción de Procesos.....	21
2.5.2.1. Fichas de Procesos.....	21
2.5.3. Seguimiento y medición de procesos.....	22
2.5.3.1. Indicadores.....	22
2.5.3.1.1. Características de los Indicadores.....	23
2.5.3.1.2. Tipo de Indicadores.....	23
2.5.3.1.3. Pasos para establecer Indicadores.....	23
2.5.3.2. Control de Procesos.....	24
2.5.4. Mejoramiento de Procesos.....	25
2.6. Mejora Continua.....	25
2.6.1. Importancia.....	25
2.6.2. Beneficios de la Mejora Continua.....	26
2.6.3. Pasos para la implementación de la Mejora Continua.....	27
 CAPITULO III	
Metodología.....	28
3.1. Enfoque basado en Procesos	29
3.1.1 Identificación de Procesos.....	29
3.1.2 Descripción de los procesos.....	29
3.1.3 Seguimiento y mejora de procesos.....	29
3.1.4 Propuesta de mejora.....	29
3.2. Tipos de Investigación aplicados	30
3.2.1. Investigación Exploratoria.....	30
3.2.2. Investigación Descriptiva.....	30
3.2.3. Investigación Explicativa.....	30

3.2.4. Investigación Bibliográfica.....	30
3.3. Métodos de Investigación.....	30
3.3.1. Analítico – Sintético.....	30
3.3.2. Inductivo – Deductivo.....	31
3.4. Técnicas de Recolección y Análisis de Información.....	31
3.4.1. Cuestionario.....	31
3.5. Herramientas.....	31

CAPITULO IV

Aspectos Generales del Hospital San Francisco de Quito y del Departamento de Bodega.....	32
---	-----------

4.1. Generalidades.....	33
4.2. Marco Legal.....	33
4.3. Ubicación.....	33
4.4. Cultura Organizacional.....	34
4.4.1. Misión.....	34
4.4.2. Visión.....	34
4.4.3. Valores Corporativos.....	34
4.5. Estructura Organizacional.....	34
4.6. Descripción del Departamento de Bodega.....	35
4.6.1. Estructura organizacional del departamento.....	36
4.6.2. Ubicación y Distribución Física.....	36
4.7. Situación actual del área de Bodega General.....	37
4.8. Implementación de la Encuesta.....	38
4.8.1. Análisis e Interpretación de los resultados de la investigación.....	38
4.9. Análisis FODA.....	48

CAPITULO V

Modelo de Gestión de Procesos para el Departamento de Bodega.....	49
5.1. Identificación y Análisis de los Procesos	50
5.2. Codificación de los Procesos.....	52
5.3. Diagramación de los Procesos.....	52
5.3.1. Diagrama de Procesos de Recepción de Productos.....	53
5.3.2. Diagrama de Proceso de Almacenamiento.....	55
5.3.3. Proceso de Control.....	57

5.3.3.1. Subproceso de Control de Condiciones Ambientales.....	58
5.3.3.2. Subproceso Control de Vencimiento de Insumos y Fármacos.....	60
5.3.3.3. Subproceso de Control de Inventarios de Productos.....	62
5.3.4. Diagrama del Proceso de Abastecimiento.....	64
5.4. Descripción Procesos.....	66
5.4.1. Ficha del Proceso de Recepción de Insumos.....	66
5.4.2. Ficha del Proceso de Almacenamiento de Insumos.....	67
5.4.3. Ficha del Subproceso de Control de Condiciones Ambientales.....	68
5.4.4. Ficha del Subproceso de Control de Vencimiento de Insumos y Fármacos...	69
5.4.5. Ficha del Subproceso de Control de Inventario de Producto.....	70
5.4.6. Ficha del Proceso de Abastecimiento de Insumos a otras áreas.....	71
5.5. Establecimiento de Indicadores por Proceso.....	72
5.5.1. Indicadores del Proceso de Recepción.....	73
5.5.2. Indicadores del Proceso de Almacenamiento.....	74
5.5.3. Indicadores del Proceso de Control de Condiciones Ambientales.....	75
5.5.4. Indicadores del Proceso de Control de Vencimiento de Productos.....	76
5.5.5. Indicadores del Proceso de Control de Inventario.....	77
5.5.6. Indicadores del Proceso de Abastecimiento.....	78
5.6. Seguimiento y Medición.....	79
5.7. Mejoramiento de los Procesos.....	79
CONCLUSIONES.....	84
RECOMENDACIONES.....	86
BIBLIOGRAFÍA.....	87
ANEXOS.....	89

RESUMEN EJECUTIVO

La Bodega del Hospital San Francisco de Quito enfrenta problemas de índole organizacional, originados por constantes cambios en su administración y ausencia de continuidad en las actividades de esta dependencia, deficiencias que inciden en el adecuado manejo de fármacos e insumos y en la prestación de servicios a usuarios.

El objetivo de este trabajo es presentar un modelo de Gestión por Procesos para la Bodega del Hospital San Francisco de Quito para mejorar la calidad del servicio que se brinda a usuarios internos y marcar los lineamientos para el desarrollo eficiente del departamento.

En base al diagnóstico participativo y análisis situacional se detectó los principales inconvenientes que afectan el desarrollo de las tareas, como problemas en procesos claves y falta de organización en la estructura. Se estableció además indicadores que determinarán el nivel de cumplimiento de las actividades propuestas.

El diseño e implementación de procesos de recepción, almacenamiento, control y abastecimiento fomentarán la participación y compromiso del personal involucrado, optimizando talento humano, recursos materiales y retroalimentándose mediante el mejoramiento continuo de los procesos.

PALABRAS CLAVE: Gestión por procesos, Diagnóstico, Procesos, Indicadores, Mejora continua.

ABSTRACT

Hospital San Francisco de Quito's warehouse has problems of organizational kind, produced by constant changes in its administration and absence of continuity in the activities of this unit, deficiencies that affect the adequate management of drugs and medical inputs, and the provision of services to users.

The objective of this project is to present a model of Process Management for the Hospital San Francisco de Quito's warehouse, in order to improve the service quality that the warehouse offers to the internal users, and provide the guidelines for efficient development of this department.

On a participatory diagnosis basis and situational analysis, were detected the main drawbacks that affect the development of the tasks, such as: problems in key process and lack of organizational structure. Furthermore, indicators were established in order to identify the level of compliances with the proposed activities.

The design and implementation of reception, storage, control and supply processes will encourage the participation and the commitment of the involved staff, optimizing the human talent and material resources and feedback them, through continuous improvement of processes.

KEYWORDS: Process management, Diagnosis, Processes, Indicators, Continuous Improvement.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación tiene por propósito presentar al Hospital San Francisco de Quito, una propuesta para la organización de las tareas de la Bodega, la cual se realiza a través de un modelo de gestión por procesos, que tiene por objetivo alcanzar la calidad y eficiencia de las actividades ejecutadas en este departamento.

El desarrollo del presente trabajo se divide en cinco capítulos: El capítulo I, se refiere al planteamiento del problema y la necesidad de organizar sus actividades a través de los procesos, estableciendo los objetivos que se desean lograr. En el capítulo II, se presenta la teoría relacionada al tema de estudio, facilitando su comprensión y ejecución, actividad que se complementa con la Metodología en el capítulo III, la cual expone los métodos utilizados en la obtención de información. El capítulo IV describe la situación actual de la Bodega, información que sirvió de base para el desarrollo del capítulo V, donde se definen y diagraman los procesos claves que se ejecutan en esta área como son la recepción, el almacenamiento, control y distribución de productos; además se propone el sistema de medición y seguimiento a través de indicadores, concluyendo con la propuesta de mejoramiento continuo.

Este modelo de gestión, constituye un aporte significativo para la Bodega, por cuanto permite estructurar sus actividades, estableciendo responsables y organizando los métodos de seguimiento, control e innovación de los mismos, modelo que puede ser implementado en otras áreas, propiciando la eficiencia en todos los procesos del hospital.

La participación del personal constituyó un factor clave para el desarrollo de este trabajo, facilitando el acceso a la información, para estructurar el diagnóstico situacional, lo cual permitió determinar los principales problemas administrativos y operativos del área. En base a esta información se diseñó los procesos con el fin de implementar buenas prácticas en el manejo de productos, en especial de aquellos destinados a la salud, proponiendo una solución a los problemas detectados y sugiriendo actividades para su mejoramiento.

Esta coordinada colaboración y la metodología aplicada, facilitaron cumplir con los objetivos planteados, haciendo posible la presentación de una propuesta útil que sirva de apoyo para mejorar los procesos actuales y propicie la optimización de recursos en el departamento. El mejoramiento de procesos, sin duda, es la base para el eficaz desempeño del personal, lo cual constituye un paso fundamental para que la Bodega logre una gestión de calidad.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN GENERAL

1.1 Planteamiento del problema

El Hospital San Francisco de Quito, ubicado al norte de la ciudad de Quito, es un Hospital General Nivel II-5, perteneciente al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social - IESS, creada con el fin de solventar las necesidades de asistencia médica de afiliados y beneficiarios de la Red Pública Integral de Salud (RPIS). Al inicio de actividades de esta Casa de Salud, se implementó un sistema de administración de procesos, con el fin de lograr el eficiente desempeño tanto de los servicios médicos como administrativos, todos ellos dirigidos a satisfacer con calidad las necesidades de usuarios.

Durante el poco tiempo que esta Unidad Médica viene prestando sus servicios se han identificado ciertas falencias en el departamento de Bodega, inconvenientes originados por la ausencia de una continua administración y la rotación frecuente del personal, lo que ha dado lugar a una inadecuada coordinación en la logística, registro oportuno de datos en el sistema informático y verificación de stocks. Estos factores a su vez repercuten en la adquisición de fármacos, almacenamiento y manejo adecuado de insumos, medicamentos y otros productos de uso delicado, lo cual representa pérdidas económicas para la institución y afecta la atención oportuna a los pacientes del hospital.

La constante rotación del personal, es una de las principales causas de los problemas enunciados anteriormente, seguida por la ausencia de un procedimiento previamente establecido que permita el seguimiento de todas las actividades realizadas en Bodega, desde la recepción de productos por parte de las empresas proveedoras, hasta la entrega a las áreas requirentes; sumándose a esto, la inadecuada inducción del nuevo personal que se incorpora a esta área de trabajo.

En este contexto, se considera necesario diseñar un Modelo de Gestión de Procesos para el departamento de Bodega; con el fin de establecer directrices y organizar los procedimientos que se llevan a cabo en ella, en base a lo cual el personal podrá ejecutar de manera uniforme y eficiente las actividades propias de esta área, mejorando así los métodos de recepción, almacenamiento y rotación de insumos y medicamentos, optimizando además su distribución hacia los distintos sub almacenes de las áreas médicas del hospital.

A su vez, la implementación del modelo permitirá establecer las operaciones precisas y oportunas, para la ejecución de acciones preventivas y correctivas dentro de esta dependencia.

1.2 Justificación

La implementación del Modelo de Gestión de Procesos constituirá una guía en la administración de la Bodega del Hospital San Francisco de Quito, en base a la cual sea posible utilizar en forma adecuada, organizada y eficiente, los recursos humanos y económicos, garantizando que los insumos y medicamentos salvaguardados en este departamento se encuentren en óptimas condiciones de uso, funcionamiento y conservación, permitiendo que esta Unidad Médica optimice tiempo y elimine costos innecesarios.

El Modelo de Gestión de procesos será el punto de partida para que los funcionarios de este departamento desempeñen sus tareas con calidad y contribuyan al cumplimiento de metas corporativas. La presente propuesta será un aporte significativo para el personal que labora en la Bodega; en base al Modelo de Gestión el personal conocerá e identificará sus funciones, asumirán responsabilidades, y a partir de procesos establecidos ejecutarán sus actividades en base a elementos de juicio, lo que hará posible que respondan oportunamente ante cualquier situación que se pudiera presentar, aplicando normas de seguridad necesarias en el manejo de insumos y fármacos, procurando su bienestar y el del equipo de trabajo.

Como en todo sistema organizacional, la Bodega es un departamento que debe funcionar eficientemente para que las actividades desarrolladas por otros servicios del hospital puedan desarrollarse con normalidad, es entonces donde se torna importante la organización de sus procesos y procedimientos. Los procesos a instaurar contarán con indicadores, aspectos que serán de gran utilidad para evaluar su eficiencia, eficacia y conocer en qué medida los resultados alcanzados, se encuentran alineados con los objetivos organizacionales.

Al ordenar sistemáticamente sus actividades y al delegar funciones específicas a su personal, disminuirán los retrasos en despachos de medicamentos a los servicios médicos, se acelerará el proceso de dotación de insumos a consulta externa, quirófanos y hospitalización, se identificará la rotación de los productos y se conocerá en forma oportuna a aquellos que cuentan con un stock mínimo, proporcionando un periodo adecuado para la ejecución de los procesos de adquisición.

Esta organización de actividades conlleva a mejorar la imagen departamental e institucional, y por tanto, a brindar una mejor atención a usuarios internos y externos, contribuyendo a prestar servicios de calidad, factores susceptibles a ser medidos en el nivel de satisfacción del público.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión de Procesos que permita alcanzar la calidad y eficiencia de las actividades ejecutadas en el Departamento de Bodega del Hospital San Francisco de Quito.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar el diagnóstico de la situación actual de los procesos que se ejecutan en el departamento de bodega, identificando los factores que afectan la gestión eficiente de actividades de esta área.
- Desarrollar una propuesta que permita optimizar las actividades administrativas y operativas de la bodega, a través de la gestión por procesos.
- Determinar los indicadores que faciliten medir, analizar y evaluar los procesos a implantar y sus resultados.

1.4 Hipótesis

- Existe inconformidad por parte de los usuarios internos de la Bodega, como los funcionarios de servicios médicos, debido a que el personal no realiza su trabajo en forma oportuna, dando lugar al retraso de determinadas actividades del hospital.
- El personal de Bodega desempeña sus actividades, en base a disposiciones recibidas, no se basa en normas o procedimientos establecidos, desconocen los procesos a seguir y su importancia.
- El Implementar procesos en la Bodega, permitirá optimizar recursos, dotar oportunamente a las áreas de insumos y fármacos; y, mejorar la calidad de los servicios brindados a clientes internos y externos.

1.5 Alcance

La presente investigación planteará procesos y establecerá políticas y normas a seguir, en todas las actividades que se desarrollan en el Departamento de Bodega del Hospital San Francisco de Quito; durante el ingreso de equipos, instrumental, insumos y fármacos, su almacenamiento y despacho a los servicios requirentes.

Los procesos se implementarán con el fin de mejorar la calidad de las actividades administrativas; así como también, definir funciones y definir las responsabilidades del personal que labora en esta dependencia. La organización de procesos permitirá contar con stocks actualizados, llevar un adecuado registro y control oportuno del inventario, de esta manera se minimizarán los problemas originados por la evasión de responsabilidades, adquisiciones innecesarias, documentos extraviados o productos expirados; beneficiando de esta manera al hospital, a sus funcionarios y primordialmente a los usuarios.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

Para la realización del presente trabajo investigativo se ha consultado bibliografía vinculada a su tema central como lo es la Gestión por Procesos, refiriendo conceptos que lo fundamenten teóricamente y faciliten su comprensión:

2.1. Bodega o Almacén:

Conforme lo expone Juan Anaya (2008), en su libro *“Almacenes: Análisis, diseño y organización”* almacén es: “lugar donde físicamente se almacenan los stocks de productos comerciales o industriales que posteriormente van a ser objeto de distribución o transformación”.

La Bodega es un depósito temporal de productos e insumos, recibe, almacena y protege los materiales y suministros; los custodia en el espacio adecuado y en óptimas condiciones, durante el tiempo necesario, hasta que éstos sean entregados mediante un formulario de salida, a su usuario final.

Los métodos utilizados en la organización y administración de una Bodega varían de acuerdo al tamaño de la organización, tipo de actividades y productos que almacena; no obstante, existen funciones comunes. Luis Aníbal Mora (2011), cita las siguientes actividades físicas que se desarrollan en el proceso de almacenamiento:

- Recepción
- Almacenamiento
- Preparación de Pedidos
- Expedición o despacho

Para alcanzar la eficiencia en estas tareas, una Bodega debe contar con el espacio necesario para la manipulación de los productos; debe ser administrada por personal responsable del registro de entrada y salida de materiales; así como también, de los métodos de almacenamiento y abastecimiento de los artículos y efectúe el constante control de los mismos; actividades que las deberá desarrollará en base a su conocimiento técnico.

Los principales objetivos a cumplir con la administración de una Bodega o Almacén son:

- Minimizar costos de operaciones, mediante el apropiado control de existencias, facturación, pedidos y movimiento de productos acorde a las necesidades.
- Proporcionar un adecuado servicio a los usuarios de este departamento.
- Salvaguardar por el correcto almacenamiento de productos, insumos y materiales.
- Disponer de la infraestructura necesaria para el desarrollo de operaciones.

2.2. Proceso

Según el Diccionario de la Lengua Española (2001), la palabra proceso viene del latín *processus*, que significa avance o progreso. Definiéndolo como: “Conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial, marcado por cambios sucesivos que llevan a un determinado resultado”.

De acuerdo con Miranda, Juan José (2012), en “El Desafío de la Gerencia de Proyectos: basado en los principios y orientaciones del PMI”, proceso es: “El conjunto de actividades interrelacionadas, que transforman los insumos, agregándoles valor, en productos, servicios o resultados, que satisfacen unas necesidades explícitas de los agentes internos vinculados a la ejecución del proyecto”.

Por otra parte, la Norma ISO-9000:2000, califica al proceso como “el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

Fernando González Ferreras, (2005) manifiesta: “En el ámbito del sector público se entiende por proceso la secuencia ordenada de actividades interrelacionadas entre sí, que transforman unas entradas (inputs) en unos resultados (outputs), para dar respuesta o prestar servicio al ciudadano, como cliente, usuario o beneficiario y que crean valor intrínseco para éstos”.

Con referencia a lo anterior, se deduce que los procesos son actividades que siguen una secuencia lógica, con el fin de generar resultados positivos, que permitan alcanzar las metas propuestas organizacionales y satisfacer de la mejor manera a los clientes o usuarios del bien o servicio; a través del uso óptimo de los recursos de la empresa u organización. Los procesos son actividades que agregan valor, tienen un propósito claro y son susceptibles a desagregarse en tareas.

Es importante diferenciar los términos proceso y procedimiento, por cuanto, este segundo vocablo hace referencia a “la forma específica de llevar a cabo una actividad o proceso”. López. 2011.

2.2.1. Importancia de los Procesos

Medina, A., Nogueira D., y Hernández A., 2010. Manifiestan que los procesos en la actualidad han adquirido gran importancia, tal es así que, forman parte de las denominadas “buenas prácticas gerenciales”.

Señalan además que los procesos representan una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI), forman parte de uno de los criterios del modelo EFMQ (European Foundation for Quality Management), constituyen una de las cinco claves del Benchmarking. Para los productores de clase mundial es un arma competitiva, son parte esencial de las Normas ISO 9000; y son el medio idóneo para reducir gastos innecesarios y actividades que no generan valor a la empresa.

Es indudable entonces que el éxito organizacional depende de la efectividad de sus procesos, razón por la que deben guardar coherencia con la misión y objetivos empresariales. El cumplimiento de objetivos, implica desarrollar un conjunto de actividades, que a su vez forman parte de un proceso; significa entonces, que el proceso es un instrumento eficaz, capaz de contribuir a lograr los resultados esperados, la satisfacción de los usuarios, renovar la calidad y contribuir con valor.

2.2.2. Fases del Proceso

José Pérez Fernández (2010), sostiene que todo proceso tiene tres elementos principales:

Entradas.- Constituyen todos los datos o elementos que se requieren para desarrollar un proceso, mismos que sufren modificaciones, convirtiéndose en salidas o en entradas para nuevos procesos. Pueden ser: información, documentos, características, entre otros.

Acciones.- Secuencia de actividades que se llevan a cabo para la realización de un proceso, con el fin de obtener un bien o servicio y ponerlo a disposición de los clientes o usuarios.

Salidas.- Son los resultados de la elaboración de un proceso, dicho de otro modo, el bien o servicio que se ofertará a los usuarios. Es ideal que las salidas cuenten con óptima calidad para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.

Se cita además otros elementos que propician la efectividad del proceso:

Directrices: Conocidos también como controles, son las normativas, mandatos y leyes que rigen durante el desarrollo del proceso.

Técnicas o Herramientas.- Son los recursos o medios utilizados para transformar las entradas en salidas. Son las actividades o tratamientos que convierten las entradas en los bienes o servicios que se entregan al usuario.

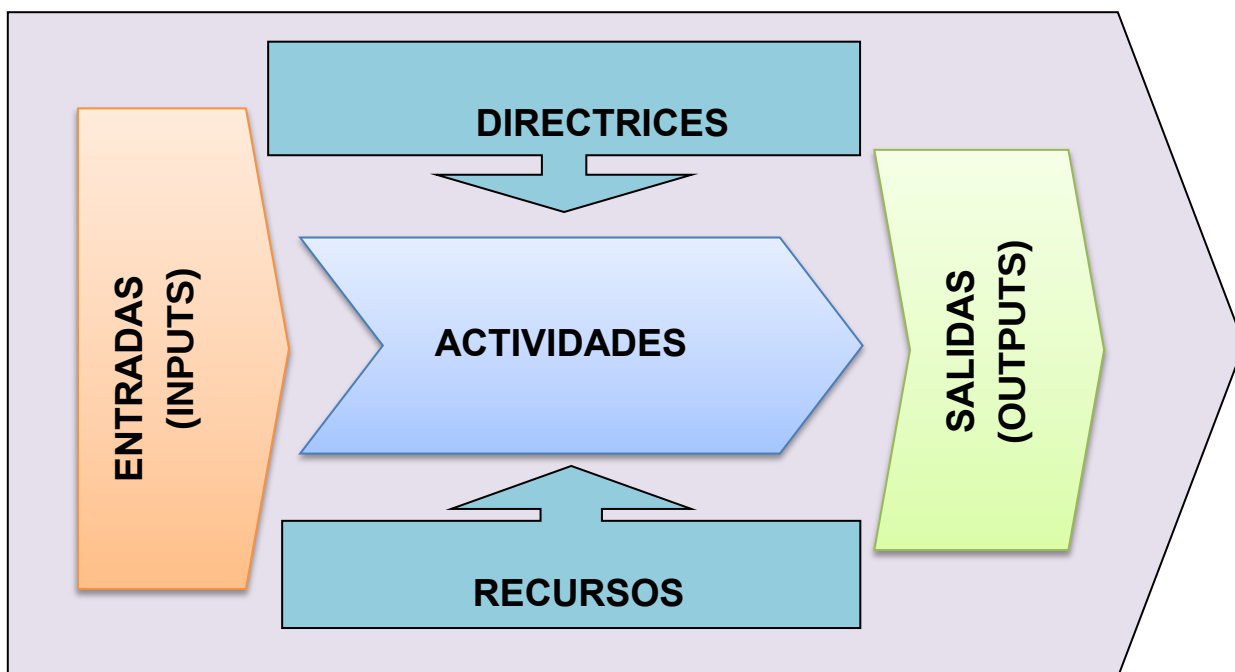


Figura 1. Elementos del Proceso

Fuente: Álvarez, Iván. Gestión por Procesos.

2.3. Clasificación de los Procesos

Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., y Tejedor, F. (2009) en su libro “Guía para una Gestión Basada en Procesos”, citan dos agrupaciones de procesos, mismos que deben ser establecidos por la propia empresa, seleccionando el más adecuado conforme a las necesidades organizacionales.

La primera agrupación comprende:

- 2.3.1. Estratégicos.-** Son procesos relacionados a las responsabilidades de la Dirección, a través de ellos se implementan estrategias y se definen objetivos. Hacen referencia a procesos de planificación, aquellos vinculados a factores estratégicos, a las leyes, directrices y normativas de la organización. Se relacionan con la visión institucional, dirigiendo otros procesos en aras del éxito empresarial.

2.3.2. Operativos.- Se encuentran vinculados en forma directa con el desarrollo y comercialización de productos o prestación de servicios, por tanto, inciden en el nivel de satisfacción del usuario.

Estos procesos están vinculados a la razón de ser de una organización, departamento o unidad de trabajo, es decir, guardan relación con su misión.

2.3.3. Apoyo.- Facilitan los recursos, medios y el apoyo necesario para la ejecución de los procesos operativos, dentro de estos procesos es posible identificar a aquellos que son necesarios para el control y optimización del sistema de gestión, están relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión, no se encuentran ligados a la misión o visión empresarial.

El segundo modelo de agrupación de procesos guarda coherencia con los cuatro grandes capítulos de los requisitos de la norma ISO 9001:

2.3.4. Procesos de Planificación.- Relacionados directamente con las responsabilidades de la Dirección, hace referencia a la aplicación de herramientas gerenciales y el desarrollo de actividades necesarias para alcanzar las metas propuestas.

2.3.5. Procesos de gestión de Recursos.- Estos procesos permiten conocer, obtener y conservar los recursos necesarios para la ejecución de actividades. Los recursos pueden ser humanos, financieros, materiales, mobiliario, equipos y tiempo.

2.3.6. Procesos de Realización del Producto.- Están vinculados con la producción y oferta de bienes o servicios, para ello es necesario planificar actividades establecer objetivos y medir los resultados logrados.

2.3.7. Procesos de Medición, Análisis y Mejora.- Procesos implementados con el fin de evaluar si los bienes o servicios cumplen con los requerimientos de calidad y evaluar el nivel de satisfacción del usuario, con el objetivo de identificar y analizar aquellos aspectos que deben mejorar.

2.4 Gestión por Procesos

Bravo Carrasco, Juan. (2011), en el libro “*Gestión de Procesos: alineados con la Estrategia*”, define la gestión de procesos como: “Una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores”.

El objetivo principal de la Gestión de Procesos es obtener óptimos resultados organizacionales y lograr la calidad, a través de la gestión coordinada de actividades y recurso, la implementación de metodologías, asignación de responsabilidades y el constante monitoreo de resultados, estas acciones permiten mejorar continuamente la efectividad empresarial y satisfacer adecuadamente las necesidades del público interno y externo.

En el mundo competitivo y globalizado del cual formamos parte, las organizaciones han implementado la Gestión por procesos en su modelo administrativo, como una herramienta administrativa que les permite organizar, dirigir y controlar los procesos; cumplir con los objetivos propuestos y responder a los constantes cambios del mercado. En este contexto, se analizan los procedimientos y procesos que se desarrollan en la empresa, se excluyen aquellos que no son eficientes y alejan a la organización del cumplimiento de sus metas; y, se organizan y ajustan aquellos procesos que generan resultados positivos.

Hoy por hoy, la gestión de procesos desempeña un papel importante en el planteamiento de estrategias e implementación de la mejora continua, realizando un enfoque integral y sistémico de la organización.

Conforme lo anotado, la implementación y ejecución de una adecuada Gestión por Procesos, se puede considerar como un valor agregado de la organización, que genera beneficios y fortalece las relaciones entre oferentes y demandantes.

La aplicación de una gestión basada en procesos se debe realizar de la siguiente manera:

1. Identificar: Consiste en conocer las actividades que son necesarias para cumplir con los objetivos propuestos; el tipo de proceso, su enunciado y su alcance.

2. Documentar: Implica utilizar herramientas que reflejen la secuencia de los procesos y su interacción.
3. Caracterizar: Identificar las actividades clave, dentro y entre las funciones de la organización, sus objetivos, responsables e instrumentos a utilizar.
4. Medir: Definir en qué porcentaje los procesos nos permiten cumplir con los objetivos.
5. Controlar: Establecer la metodología para el monitoreo de actividades en las diferentes fases del proceso.
6. Analizar: Determinar los indicadores que permitan conocer el cumplimiento de metas propuestas.
7. Asegurar: Definir acciones que permitan la continuidad de los procesos, mismas que deben estar dirigidas a la satisfacción del usuario.
8. Mejorar: Consiste en planificar y controlar el desempeño de las actividades clave, con el fin de generar oportunidades de mejora.

2.4.1 Ventajas de la Gestión de Procesos

La incorporación de la gestión de Procesos dentro del modelo organizacional, tiene las siguientes ventajas:

- Permite minimizar costos y tiempos, a través del eficiente uso de los recursos de la organización.
- Prioriza las actividades que requieren mayor atención y seguimiento y que son importantes para la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- Genera alineación entre los objetivos fijados por la empresa y las expectativas de los usuarios con respecto al bien o servicio.
- Permite conocer cómo se desarrollan las actividades y la optimización de sus resultados, y en qué forma éstas aportan valor en la empresa.

2.4.2 Herramientas utilizadas en la Gestión por Procesos

2.4.2.1 Diagramas de Flujo de Procesos

De acuerdo a la definición de Pablo Alcalde (2009), el flujo de procesos “describe en forma detallada y gráfica todo lo que ocurre en un proceso” El diagrama de procesos, hace posible la interpretación de actividades, en razón de que permite una percepción visual del flujo y secuencia de las mismas, indicando sus fases, entradas, salidas, límites y los responsables de los mismos.

El Diagrama de Flujo es un referente para efectuar el control y medición de los procesos; siendo un punto de partida para desarrollar la reingeniería de procesos y generar alternativas útiles.

Para realizar un diagrama de flujo es necesario realizar las siguientes acciones:

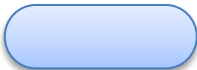
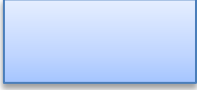
- Determinar las principales actividades y subprocessos que conformarán el diagrama de flujo y organizarlas cronológicamente.
- Establecer el alcance del proceso a describir.
- Definir a los responsables del desarrollo de actividades.
- Representar las actividades conforme su orden cronológico y con el símbolo correspondiente.

Los diagramas son representados con símbolos, que proporciona un lenguaje común y posibilitan la interpretación de cada etapa del proceso y su relación con otras etapas. Constituye una herramienta de gran utilidad al momento de mejorar y rediseñar un proceso.

2.4.2.1.1 Ventajas del uso del Diagrama de Flujo

- Facilita el entendimiento de la secuencia e interrelación de actividades.
- Describe de manera gráfica los procedimientos a desarrollar y permite identificar a los actores que intervienen en las diferentes tareas que se ejecutan.
- Hace posible el análisis de efectividad de las diferentes actividades para alcanzar los objetivos propuestos.
- Permite la interpretación visual de procesos, actividades y responsabilidades, facilitando la comunicación entre los miembros de una organización.

Tabla 1. Símbolos utilizados en el diagrama de flujo

	Inicio o fin de un proceso: Indica el comienzo o fin de un conjunto de actividades.
	Actividad: Representa la tarea a ejecutar en el proceso.
	Punto de Decisión: Simboliza una fase del proceso donde se toma una decisión.
	Dirección Flujo: Representa la dirección del flujo del proceso y la secuencia de etapas
	Documento de Entrada: Representa la existencia de un documento relevante.
	Multidocumento de Entrada: Documentos de entrada necesarios para ejecutar una acción.
	Representa el registro de datos en una Base de datos.
	Documento de Salida: Son los documentos de salida que genera una actividad.
	Representa el archivo de un documento o expediente.
	Conectar: Representa una conexión o enlace entre diagramas de flujo, donde la salida del flujo corresponde a la entrada de otro, pudiendo encontrarse en la misma u otra página.

Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos

2.5 El Enfoque de Procesos dentro del Sistema de Gestión

Beltrán, J. et al. (2009), Sostienen que las organizaciones que se han planteado adoptar un enfoque basado en procesos dentro de su sistema de gestión o implementar un método de mejoramiento de los mismos, deben considerar los siguientes pasos: La identificación y secuencia de los procesos; la descripción de cada proceso y sus características; técnicas de seguimiento y medición para identificar sus resultados; y, realizar acciones de mejoramiento, conforme los resultados obtenidos.

2.5.1 La identificación y secuencia de los procesos

Este paso inicial implica conocer qué procesos se desean incluir en el sistema de gestión de la organización o del departamento. No existe una normativa para la selección de procesos que se quieren organizar, es la empresa quien deberá reflexionar sobre qué procesos son más importantes o merecen mayor atención, para ello es esencial considerar factores como: la influencia que tienen los procesos en la satisfacción de los usuarios, los efectos en la calidad del bien o servicio; influencia de los Factores Claves de Éxito, relación con la misión organizacional, cumplimiento de normativa legal, probabilidad de riesgos económicos y la utilización de los recursos.

Una vez que se han analizado los factores antes citados, es preciso representar gráficamente esta estructura de procesos, con el fin de facilitar su interpretación y determinar la relación existente entre cada proceso seleccionado.

Para este propósito, la empresa diseñará el Mapa de Procesos, herramienta que se describe a continuación.

2.5.1.1 Mapa de procesos

López Rey, Susana (2011) define al mapa de procesos como “la clasificación de los procesos de una organización en categorías predeterminadas. Normalmente estas categorías son tres: procesos estratégicos, proceso fundamentales y procesos de soporte”.

Un mapa de procesos constituye una herramienta de gran utilidad para conocer cómo están conformadas las tareas, su ejecución, minimizar tiempos y aumentar la calidad, orientar al personal involucrado en el proceso, contar con métodos alternativos para ejecutar el trabajo en momentos críticos; y, evaluar los indicadores y resultados.

Esta herramienta representa en forma gráfica la estructura de los procesos que conforman un sistema de gestión; permite analizar las entradas y salidas, e identificar aquellas salidas que dan inicio nuevos procesos y la relación que mantienen entre sí.

Cada una de las agrupaciones de un mapa de proceso o macroprocesos suele contener una gran cantidad de subprocessos que se relacionan con el fin de alcanzar los objetivos establecidos. A su vez cada uno de estos subprocessos está constituido por una serie de actividades que se relacionan entre sí.

El nivel de detalle de los mapas de proceso dependerá del tamaño de la propia organización y de la complejidad de sus actividades. Por lo que se torna necesario lograr un punto de equilibrio entre el contenido de la información de estas herramientas y su facilidad de interpretación.

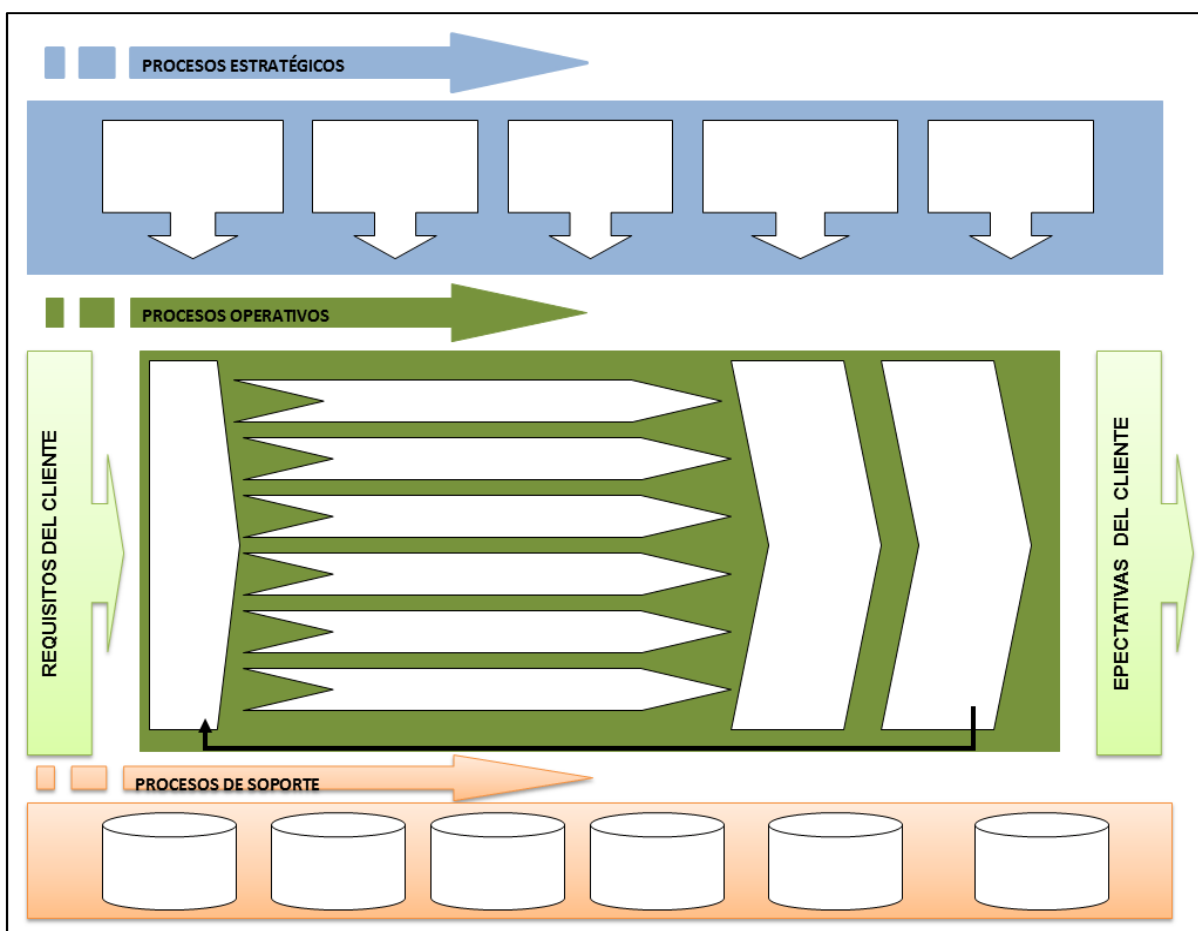


Figura 2. Ejemplo de Mapa de Procesos
Fuente: Álvarez, Iván. Gestión por Procesos.

Es algo común que luego de que una organización ha establecido su primer mapa de procesos, se realicen modificaciones con el propósito de establecer indicadores y evaluar los resultados obtenidos. Para ello, el personal encargado de los procesos organizacionales diseñará nuevas versiones de acuerdo a las necesidades institucionales y a la innovación de los procesos existentes.

2.5.2 La Descripción de Procesos

La descripción de procesos permite fijar los métodos que asegurarán el desarrollo eficaz de las actividades, razón por la que la descripción de procesos debe enfocarse en las actividades y en aquellas características principales que dan lugar a una eficiente gestión del proceso y su respectivo control. No se trata únicamente de detallar los procesos, sino también, disponer de instrumentos que garanticen la eficacia de los procesos, por tanto, es necesario que estos documentos sean de fácil manejo e interpretación, permitiendo la consulta y comprensión de su contenido. En este contexto, se ha considerado a la Ficha de Procesos como un medio informativo que permitan conocer aquellas características relevantes del proceso.

2.5.2.1 Fichas de Procesos:

Según Beltrán, J. et al. (2009), la Ficha de Proceso “se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso”.

La organización debe incluir en la ficha de procesos, información relevante que permita su gestión, tales como: la misión, alcance, límites, interrelación, documentos vinculados al proceso, variables de control e indicadores.

Tabla 2. Ejemplo de Ficha para un Proceso

	FICHA DE PROCESOS OPERATIVOS	CÓDIGO: FP-XX
	PROCESO:	FECHA: de diseño
		REVISIÓN: 00 si es el primer diseño
OBJETIVO O MISIÓN DEL PROCESO: Que, para qué y para quien	RESPONSABLE O PROPIETARIO:	
ENTRADA: Necesidad entrante que nos empuja a poner en marcha este proceso Comienza: Primera actividad o acción que se lleva a cabo Incluye: Hasta dónde o a quien abarca y que no Termina: Última actividad que da paso a otro proceso SALIDA: Elemento saliente que cubre la necesidad inicial aportando un valor añadido		
SEGUIMIENTO DEL PROCESO		
INDICADOR Nº de ... Grado de... % de....	ESTÁNDAR Entre 3 y 5 > 20% de los solicitados < 15% de desviación	FORMATOS/REGISTROS: Ficha de datos enviada a las entidades Cuestionario de satisfacción
¿QUIÉN? Nombres de personas que llevan el seguimiento y dan información	¿CUÁNDO? Trimestral Mensual	¿CÓMO? Por correo electrónico En informe documentado

Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos

2.5.3 Seguimiento y medición de procesos

El seguimiento y la medición son un pilar fundamental dentro de la Gestión por Procesos, permiten conocer los resultados obtenidos, identificar en qué medida sirven de apoyo para el cumplimiento de los objetivos trazados; y determinar los métodos para la instauración de mejoras.

Todo esfuerzo dirigido a la implementación de un excelente sistema de gestión o la utilización de herramientas innovadoras, perderá su valor, si es que no se ha planificado adecuadamente la obtención y seguimiento de resultados.

Es evidente entonces, la importante que tiene el conocer la eficacia y capacidad de los procesos, para lo cual, se utilizan instrumentos conocidos como indicadores.

2.5.3.1 Indicadores

Conforme lo exponen Beltrán, J. et al. (2009), “Los indicadores de un proceso constituyen los instrumentos que permiten recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a los resultados que obtiene, de forma que permiten determinar su capacidad y eficacia, así como también su eficiencia.”

En referencia a lo anterior es posible señalar que los indicadores son herramientas ideales para realizar la medición del desempeño de un proceso. Son un medio efectivo que permiten conocer el estado de la organización en tiempo real y analizar la efectividad de un sistema de gestión, siendo por tanto, el punto de partida para la toma de decisiones y en base a los resultados obtenidos implementar la mejora continua en los procesos organizacionales.

Constituyen además un medio estadístico o una expresión numérica que permite contar con información relevante sobre el funcionamiento de un sistema, se le podría considerar como una unidad de medida capaz de realizar el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una empresa. Así lo expresan Tovar y Mota. (2007): “Medición que puede ser expresada numéricamente y a lo largo del tiempo evalúa el desempeño de un proceso o de cuan efectivo ha sido éste en el cumplimiento de las expectativas del cliente. Un indicador normalmente es comparado contra una meta o un objetivo” (p.45).

En base a lo expuesto, es trascendental definir, elegir y formular en forma adecuada los indicadores que se utilizarán para cada proceso, porque ellos serán la pauta para ejecutar las acciones de evaluación y control de la eficacia de los procesos implementados en la organización.

2.5.3.1.1 Características de los Indicadores

La Guía para una Gestión basada en Procesos, afirma que para que un indicador sea valorado como adecuado, debe cumplir con las siguientes características:

- Representatividad: Los indicadores deben guardar concordancia con aquello que se quiere medir.
- Sensibilidad: Significa que la medida de un indicador debe responder rápidamente ante cualquier variación.
- Rentabilidad: Los beneficios generados por la recopilación de información, deben ser mayores a los costos de obtención de resultados.
- Fiabilidad: Los datos obtenidos deben ser precisos y disponer de fuentes de verificación asequibles.
- Relatividad en el Tiempo: Un indicador debe ser susceptible a ser comparado en el tiempo, permitiendo el análisis de su evolución.

2.5.3.1.2 Tipos de Indicadores:

Rojas, Miguel., Correa, Alexander., Gutiérrez, Fabiana. (2012), en el libro “Sistemas de Control de Gestión”, señalan que, según su naturaleza, los indicadores se pueden clasificar en tres tipos:

Indicadores de Eficacia: Miden el éxito o fracaso de un proceso, controlan los resultados planificados; es decir, el cumplimiento de los objetivos propuestos y las características que satisfacen los requerimientos de los clientes o usuarios.

Indicadores de Eficiencia: Miden los recursos que fueron consumidos o utilizados durante la ejecución de un proceso, estos indicadores están relacionados con la productividad de una empresa o un área determinada.

Indicadores de Efectividad: Miden el impacto de la gestión en el logro de los resultados planificados, dicho de otro modo, miden la incidencia de ser eficientes y eficaces.

Además de la clasificación descrita, los autores sostienen que los indicadores pueden ser según su tipo: financieros; y, según su ámbito de aplicación: de monitoreo, cumplimiento, de control y de resultados.

2.5.3.1.3 Pasos para establecer Indicadores

De acuerdo con la Guía para una Gestión Basada en Procesos, al momento de establecer los indicadores para la medición de un proceso, se deben seguir los siguientes pasos:

- a. Reflexionar en la misión del proceso, el objetivo que se persigue con su ejecución.
- b. Determinar la tipología de resultados a obtener y las magnitudes a medir.
- c. Determinar los indicadores representativos de las magnitudes a medir, es decir, definir fórmulas y los indicadores a emplear.
- d. Establecer y planificar los resultados que se desean alcanzar para cada indicador definido.
- e. Formalizar los indicadores con los resultados que se desean alcanzar, determinando un soporte a cada indicador y al resultado planificado.

2.5.3.2 Control de Procesos

Juran, J., et al, definen al control como “el proceso de gestión necesario para fijar y hacer cumplir las normas”. Dentro de la Gestión por Procesos, su misión es lograr el mayor provecho posible de los procesos, haciendo que se desarrollen a un nivel de rendimiento previsto.

Según Chiavenato (2004), define al control como: “La fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita de este modo, el control es un proceso esencialmente regulador”.

En este sentido, se puede decir que el control es una fase de regulación a través de la cual, se puede evaluar la calidad real de los procesos y verificarlos con respecto a las normas establecidas, para posteriormente implementar acciones en base a las diferencias. La información obtenida a través del uso de indicadores es analizada y medida con el propósito de conocer la capacidad y eficacia de los procesos, en base a esta información, es posible tomar decisiones que intervengan en el mejoramiento de los procesos. Las acciones de propuesta de mejora, necesitan también ser verificadas con el fin de conocer si los cambios implementados, son gestionados adecuadamente y el efecto que generaron los mismos, en el proceso.

Rojas, Miguel., et al, afirman: “son varias las razones que motivan a realizar controles en las organizaciones y surgen a partir de los efectos positivos que generan en las empresas después de su aplicación, entre ellas destacan: Mejorar la Calidad, Enfrentar el cambio, Producir ciclos más rápidos, Agregar valor, facilitar la delegación; y, el trabajo en Equipo”.

Es evidente entonces, la importancia que tiene el control de procesos, ya que en base a él, es factible comprobar si las condiciones de operación son óptimas y se determina si las acciones clave que se ejecutan en la organización, están cumpliendo con todos los requisitos conforme a los parámetros establecidos para su verificación.

2.5.4 Mejoramiento de Procesos

El Mejoramiento de procesos implica analizar los factores que afectan la producción de un bien o servicio, para ello es necesario determinar las falencias de cada uno de las tareas de la organización, con la finalidad implementar medidas correctivas para alcanzar su óptimo funcionamiento.

Su efectividad se basa en la identificación de procesos, considerándolos como un sistema orientado a generar resultados positivos, respondiendo a las expectativas de los clientes.

2.6 Mejora Continua

López Rey Susana, (2011) manifiesta que la Mejora Continua “Es un objetivo permanente de la organización. Su función es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas”.

La Mejora Continua es una estrategia que tiene por objetivo incrementar gradualmente la capacidad de los procesos o fases del proyecto, a través de la ejecución de acciones correctivas. Permite que una organización sea más productiva y competitiva, puesto que constantemente genera valores agregados en beneficio de sí misma y de sus clientes o usuarios.

Es una herramienta administrativa que contribuye a mejorar los procesos ineficientes existentes en una determinada área de trabajo, su aplicación permite optimizar la productividad y competitividad del mercado dentro del cual se desempeña la organización.

Las organizaciones utilizan la mejora continua como un medio eficaz para desarrollar cambios positivos, que permiten optimizar recursos y satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes. Cabe indicar que la implementación de la mejora continua, implica inversión en estudios y análisis de procedimientos, adquisición de insumos, máquinas, tecnología, que permita a la empresa la renovación constante de sus procesos.

2.6.1 Importancia

La importancia de la Mejora Continua radica en que a partir de su implementación en la organización, es posible renovar o corregir los proceso, por tanto, se logra disminuir los factores que afectan en la adecuada prestación de un bien y servicio; y fortalece aquellas actividades que permiten mejorar la productividad y satisfacer los requerimientos de clientes a nivel interno y externo.

2.6.2 Beneficios de la Mejora Continua:

Conforme lo expone López Rey, Susana (2011), los beneficios que se obtienen tras la implementación de la mejora continua son:

- Mejoras en las capacidades de la organización, aumentando de esta manera la ventaja competitiva.
- Integración de las actividades de mejora en los distintos niveles de la organización y orientación de las mismas de acuerdo con la estrategia empresarial.
- Incrementa el estándar de desempeño de los procesos con funcionamiento monótono o elimina aquellos que son repetitivos.
- Reduce o minimiza los productos o servicios que presentan inconformidades.
- Flexibilidad para reaccionar rápidamente ante las oportunidades.

Para que un Programa de Mejora Continua alcance el éxito esperado en una organización, es preciso contar con los siguientes factores: Trabajo en equipo, compromiso con el cambio, planteamiento de objetivos, validación de resultados, implementación de acciones correctivas en concordancia con los objetivos establecidos.

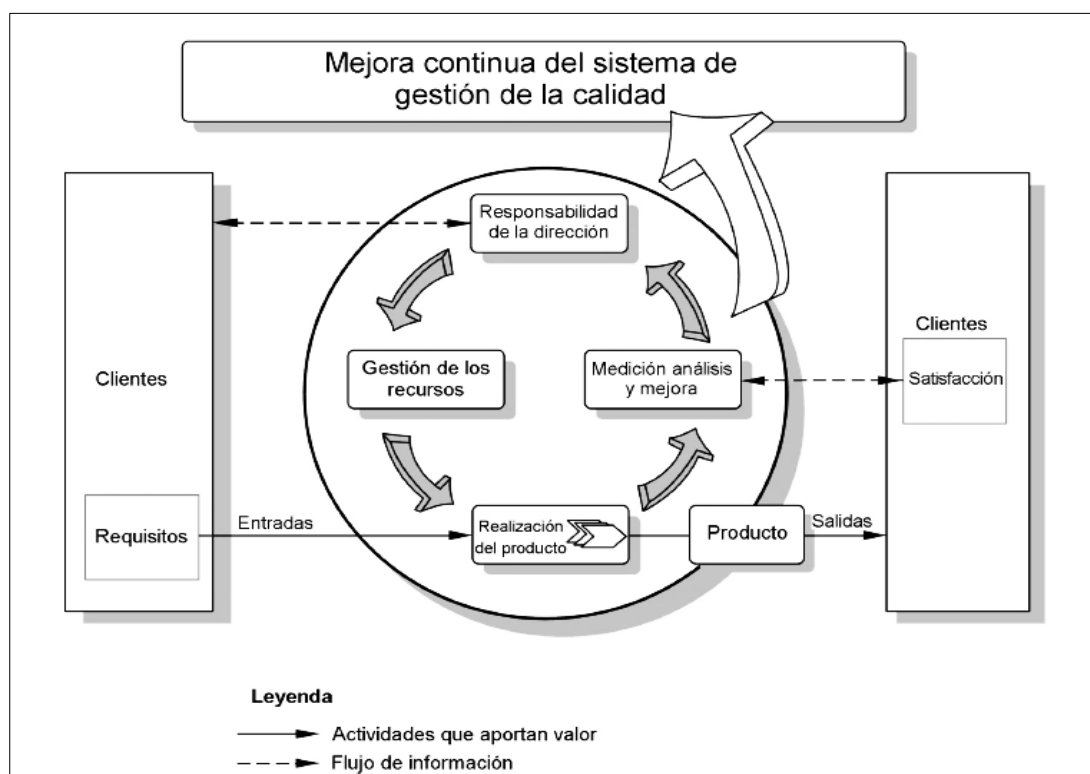


Figura 3. Modelo de un sistema de gestión de calidad basada en procesos

Fuente: Norma ISO 9001:2008

2.6.3 Pasos para la implementación de la Mejora Continua

En base a lo expuesto por López Rey, Susana (2011), en su libro “Sistemas de Calidad”, a continuación se describen las acciones dirigida a implementar la Mejora Continua:

1. Selección de Oportunidades: Consiste en identificar las áreas para la mejora, determinar qué problemas se quieren solucionar.
2. Analizar los problemas, realizar una cuantificación y establecer las causas y el impacto de los mismos.
3. Establecer niveles de desempeño, implica la búsqueda de posibles soluciones y selección de las mismas.
4. Implementación de la solución seleccionada.
5. Medición, análisis y evaluación de Soluciones, verificar su adecuada implementación en la organización.
6. Formalización de los cambios o normalización de los procedimientos, con el fin de asegurar el mantenimiento del nuevo nivel de desempeño alcanzado.

El mejoramiento de los procesos clave, permite a una organización mejorar su productividad, disminuir costos, y brindar servicios eficientes y de calidad. En la fase de mejoramiento de procesos, se requiere la participación de todo el personal, con el objetivo de desarrollar paulatinamente la calidad y competitividad de los servicios ofertados.

El modelo de Mejora Continua que se aplicará en la este trabajo investigativo, será el Ciclo de Mejora Continua de Demming, conocido también como PDCA (Planning, Doing, Checking and Action).

Expresado de otra forma, la mejora continua, requiere una planeación de acciones que se quieren desarrollar, implementar las acciones, verificar su efectividad y actuar en base a los resultados obtenidos, actualizando constantemente la información e innovando los procesos que se ejecutan en un área determinada.

CAPITULO III
METODOLOGÍA

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo se utilizará la metodología que se detalla a continuación:

3.1. Enfoque Basado en Procesos

Según lo citado por Beltrán, J. et al. (2009), en el libro “Guía para una Gestión Basada en Procesos”; para la implementación del enfoque basado en procesos, se debe seguir los siguientes pasos:

3.1.1. Identificación de procesos:

Esta fase inicia con la identificación de la misión, visión, valores y objetivos institucionales; en lo posterior se recaba información sobre los procesos existentes en el departamento de Bodega, aunque no estén establecidos como tal y requieran una organización adecuada, estos datos son necesarios para conocer las actividades que realizan cada uno de los funcionarios y la relación que guardan entre sí. En base a esta información será factible organizar los procesos conforme a su prioridad, para luego adecuarlos o mejorarlos, encaminándolos al cumplimiento de metas organizacionales y a la satisfacción del usuario.

3.1.2. Descripción de los procesos:

Implica detallar todos los procesos necesarios para el eficiente funcionamiento de la Bodega. En esta fase se identifican los objetivos del proceso, las actividades y procedimientos clave que se desarrollan en este departamento y se designa los responsables de su ejecución.

3.1.3. Seguimiento y mejora de procesos:

El seguimiento permite evaluar la efectividad de los procesos instaurados, en base a los resultados obtenidos a través de los indicadores, es posible, realizar las modificaciones necesarias en cuanto a su importancia, tecnología requerida y los plazos para su cumplimiento.

3.1.4. Propuesta de mejora:

Implica presentar alternativas para mejorar los procesos planteados, en base al análisis de efectividad, es esencial que todas las actividades a ejecutar a partir de la Gestión de Procesos en la Bodega, permitan mejorar el rendimiento de este departamento, generando óptimos resultados que hagan posible cumplir los objetivos a nivel local y organizacional. Para la optimización de procesos del Departamento de Bodega, se aplicará el ciclo de Mejora Continua (PDCA) que implica Planificar, Hacer, Controlar y Actuar.

3.2. Tipos de Investigación aplicados:

3.2.1. Investigación Exploratoria

Consiste en realizar visitas al Departamento de Bodega del hospital, con el fin de recabar información a través de la observación directa, ejecución de reuniones y aplicación de encuestas al personal.

El contacto con los funcionarios del departamento, es trascendental, ya que ello permitirá contar con información real de las tareas que se realizan en el área y realizar el correspondiente análisis situacional.

3.2.2. Investigación Descriptiva:

En base a ella se describirán diversos aspectos de la Bodega, evidenciando la forma en la que se llevan a cabo los procesos; relatando la situación real del departamento y constatando si las actividades desempeñadas en ella se ejecutan o no con eficiencia y están encaminadas al cumplimiento de objetivos organizacionales.

3.2.3. Investigación Explicativa:

Este tipo de investigación permite establecer las causas que han dado origen a los problemas suscitados en este departamento y que afectan su correcto funcionamiento; para posteriormente obtener conclusiones y generar soluciones.

3.2.4. Investigación Bibliográfica:

Se ha recopilado información bibliográfica relacionada al tema de estudio, misma que permite contar con un sustento teórico y en base a él, realizar una propuesta que haga factible mejorar los procesos que se ejecutan en el área de estudio.

3.3. Métodos de Investigación:

Toda investigación requiere seguir un proceso que le permita establecer los pasos iniciales con la finalidad de dar cumplimiento al objetivo propuesto, es por esta razón, que se ha seleccionado los siguientes métodos, mismos que se aplican dentro del campo de estudio:

3.3.1. Analítico - Sintético:

Analizar el ambiente real del departamento de bodega, las experiencias de su personal y la percepción que tienen sobre las actividades que desempeñan, permite contar con una visión general de esta área, para posteriormente socializar la propuesta e involucrar a los funcionarios con la ejecución de los procesos.

3.3.2. Inductivo - Deductivo:

Utilizado para identificar de qué manera se desarrollan las actividades en la Bodega del hospital, partiendo de aspectos específicos hasta la obtención de conclusiones generales de su situación actual.

3.4. Técnicas de recolección y análisis de información

3.4.1. Cuestionario

Con el fin de identificar la estructura de los procesos que se ejecutan en la Bodega del Hospital San Francisco de Quito, se utilizará el cuestionario, el mismo que será aplicado a usuarios internos de este departamento, con el siguiente enfoque:

- Identificación del personal con el trabajo que desempeñan.
- Nivel de conocimiento de conocimiento de los funcionarios, sobre las actividades que deben desarrollar en el área.
- Percepción sobre la organización de actividades y los resultados obtenidos en los procesos de la Bodega.
- Grado de conocimiento del manejo del sistema informático y uso de documentos habilitantes.
- Capacitación recibida, previo al cumplimiento de sus funciones.
- Percepción sobre el desempeño laboral del personal de bodega; así como también, sobre los procesos de almacenamiento y tiempos de despacho de insumos y medicamentos hacia otras áreas.

Conforme los objetivos del presente estudio, se ha diseñado un formulario con 14 preguntas específicas, vinculadas con el tema de investigación. Esta encuesta será aplicada a la totalidad de funcionarios que laboran en el departamento de Bodega del Hospital San Francisco de Quito.

3.5. Herramientas

Con el propósito de identificar y exponer claramente las posibles causas que han dado origen a los problemas suscitados en el área a investigar, se realizará el análisis de datos obtenidos, a través de la Matriz FODA.

CAPÍTULO IV

**ASPECTOS GENERALES DEL HOSPITAL SAN FRANCISCO DE QUITO
Y DEL DEPARTAMENTO DE BODEGA**

4.1 Generalidades

El Hospital San Francisco de Quito, es una Unidad Médica de II Nivel, perteneciente al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, fue creado con el fin de solventar la alta demanda de servicios de salud de los afiliados al IESS y de los usuarios de la Red Pública Integral de Salud.

Este centro médico pertenece al sector de la salud del Ecuador, ofrece servicios especializados acordes a su cartera de servicios, para atender las necesidades de salud de su área de influencia y de otros sectores. Sus actividades se complementan con la investigación y docencia actividades que otorgan una constante capacitación a los profesionales que laboran en esta Unidad Médica.

Es un Hospital cómodo y moderno, dotado de tecnología de vanguardia. Es una organización con poco tiempo de trayectoria, en donde aún se diseñan e implementan procesos médicos y administrativos, conforme las necesidades de los usuarios y de la Unidad Médica.

4.2 Marco Legal

El Hospital San Francisco de Quito, fue creado como un Hospital General de Segundo Nivel, según el Acuerdo Ministerial 00001032, inaugurado el 5 de diciembre de 2011, cumpliendo con el Modelo Integral de Salud vigente para todo el sector público, ofrece asistencia clínico quirúrgico de especialidades básicas y subespecialidades legalmente reconocidas.

El desarrollo de sus actividades se rige por:

- Constitución Política de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud.
- Ley de amparo y protección del paciente.
- Ley de Seguridad Social.
- Convenio de Integración de Integración de la Red Pública Integral de Salud.

4.3 Ubicación

Esta Unidad Médica se encuentra ubicada al norte de la capital ecuatoriana en el sector de Carcelén, en la Av. Jaime Roldós Aguilera 40554 y Juan Ramón Jiménez. Su ubicación corresponde a una zona de expansión y desarrollo, con vías y transporte que facilitan el acceso de toda la población a la que da cobertura.

4.4 Cultura Organizacional:

El Hospital San Francisco de Quito, está dotado de una organización eficiente y flexible, capaz de adaptarse con rapidez a los cambios del entorno que propicia la gestión del conocimiento y la investigación clínico-epidemiológica.

4.4.1 Misión:

"Satisfacer las expectativas de los usuarios con agilidad, calidad, calidez, efectividad y seguridad con profesionales comprometidos"

4.4.2 Visión:

"Ser un referente en atención médica integral y especializada como ejemplo de Red de Salud alineado con los avances tecnológicos y científicos, apoyado en profesionales altamente cualificados, gestores del conocimiento generadores de un entorno laboral que promueve su desarrollo".

4.4.3 Valores Corporativos:

- ❖ Actitud proactiva
- ❖ Trabajo en equipo: Compromiso conjunto para lograr nuestros objetivos.
- ❖ Respeto: A los derechos y valores de las personas, la sociedad y el medio ambiente.
- ❖ Compromiso: con usuarios externos e internos
- ❖ Eficiencia: La utilización adecuada de los recursos asignados al hospital.

4.5 Estructura Organizacional

El hospital San Francisco de Quito está conformado por dos grandes áreas de gestión claramente definidas como son la médica y la administrativa.

El área Médica está conformada por todos los servicios asistenciales como son Emergencia y UCI, Hospitalización, Consulta Externa, Servicios Centrales, Investigación y Docencia; y, Salud Ocupacional; es la encargada de la organización, control y mejoramiento de los procesos de atención médica.

Por su parte el área administrativa, tiene como función la ejecución de procesos administrativos que faciliten la buena marcha organizacional. Tiene a su cargo la gestión de jefaturas de Servicios Generales, Financiera, Recursos Humanos, Compras, Asesoría Jurídica, TIC's y Estadística.

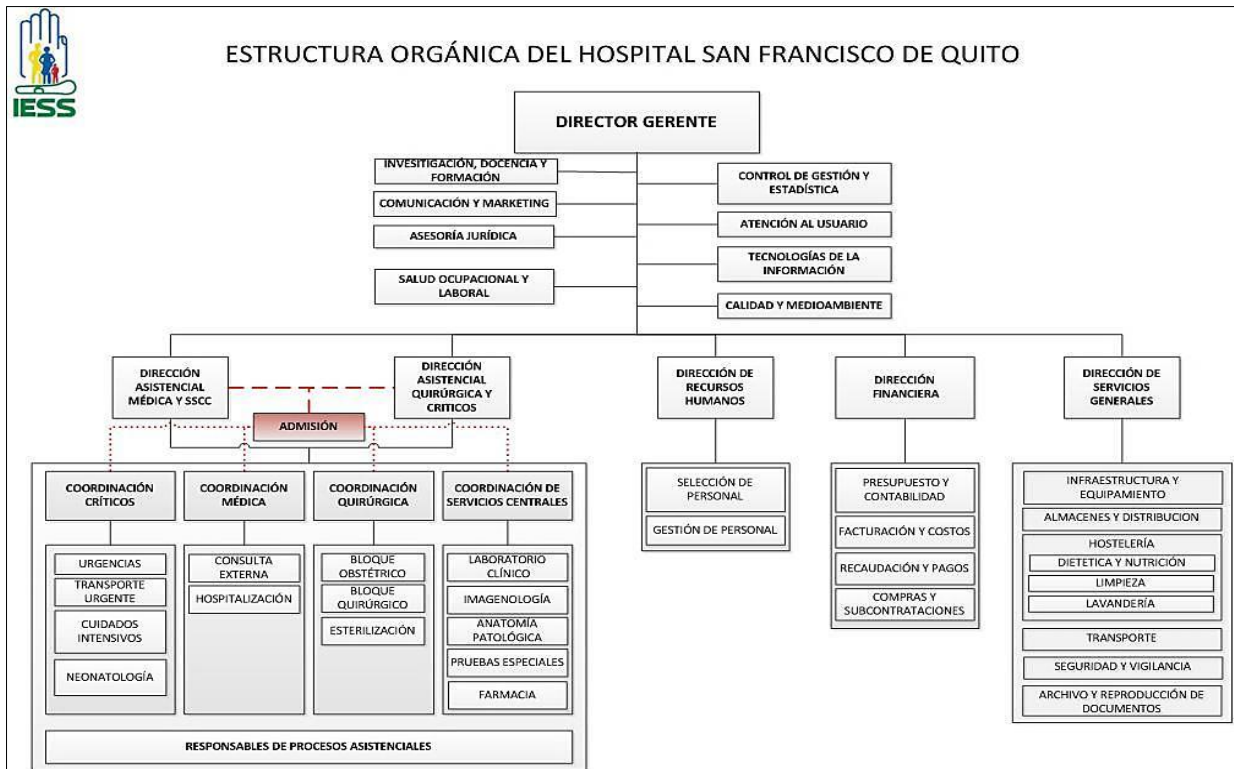


Figura 4. Estructura Orgánica del Hospital San Francisco de Quito

Fuente: Hospital San Francisco de Quito

El departamento Almacenes y Distribución o Bodega, punto central de esta investigación, corresponde al área administrativa, se encuentra bajo la gestión de Servicios Generales, que es la jefatura encargada de la ejecución de actividades ligadas al mantenimiento, limpieza, almacenamiento, seguridad, transporte y alimentación.

4.6 Descripción del Departamento de Bodega

El departamento de Bodega del Hospital San Francisco de Quito, es la unidad responsable de la provisión oportuna de insumos, medicamentos, materiales y equipos que requieren las distintas dependencias médicas y administrativas del hospital para el desarrollo eficiente de sus actividades.

Las principales funciones que se ejecutan en esta dependencia, están relacionadas a la recepción de insumos, fármacos, suministros de oficina, equipamiento médico; verificación de documentos habilitantes, para posteriormente proceder con el registro correspondiente en el sistema informático que posee la Bodega, denominado X-Farma.

Se encarga del transporte y almacenamiento apropiado de productos; así como también de su verificación y suministro de insumos y fármacos hacia otros servicios del hospital.

4.6.1 Estructura organizacional del departamento

El departamento de Bodega se encuentra conformado por 12 funcionarios, que se encuentran distribuidos conforme los siguientes cargos:

- Coordinador Departamental: Su función principal es la administración de la Bodega, coordina la entrega de productos por parte de los proveedores, gestiona su verificación, almacenamiento y distribución hacia otras áreas.
- Asistente Administrativa: Apoya a la coordinación de actividades de la Bodega.
- Oficinistas: Son ocho, realizan la verificación y registro de productos recibidos, se encargan de la revisión física de existencias, de acuerdo con la bodega que le ha sido asignada.
- Estibadores: Se cuenta con dos funcionarios, este personal se encarga de la descarga y almacenamiento de insumos y fármacos; así como de la organización de productos para el abastecimiento de otras dependencias.

4.6.2 Ubicación y Distribución Física

La Bodega del Hospital San Francisco de Quito se encuentra ubicada en el subsuelo 1 del edificio; dispone de un área aproximada de 507m²., distribuida en sub bodegas de diferentes productos, conforme se describe a continuación:

Tabla 3. Distribución Física de la Bodega

Dependencia	Superficie m ²
Oficina de coordinación	9
Oficina general	12
Bodega de insumos 3 niveles	190
Bodega de insumos despacho diario	20
Bodega de insumos prefabricadas	30
Bodega de suministros	6
Bodega de mantenimiento	50
Bodega de farmacia	30
Bodega de farmacia prefabricadas	100
Bodega de lavandería y lencería prefabricadas	60
Área Total:	507

Fuente: Hospital San Francisco de Quito.

4.7 Situación actual del área de Bodega General

Como resultado de la investigación realizada en este departamento, se ha identificado que desde el inicio de actividades del Hospital San Francisco de Quito, se suscitaron inconvenientes en la gestión del departamento de Bodega, debido a que para el arranque de actividades del hospital, era preciso contar con todos los insumos necesarios para la asistencia médica de usuarios; sin embargo, al tratarse de una nueva unidad médica, sus funcionarios desconocían los procesos adecuados para la adquisición de bienes e insumos y la provisión de los mismos hacia diferentes áreas.

Este desconocimiento de actividades, conjuntamente con la ausencia de un sistema informático para el registro de ingresos y egresos de productos, dio lugar a otros problemas como la falta de documentos que justifiquen la adquisición de insumos y medicamentos, desorganización en el almacenamiento y el retraso en la provisión de los mismos hacia los servicios médicos.

Como consecuencia, resultaron documentos pendientes por regularizar, sobreabastecimiento de determinados productos y ausencia de otros. Adicionalmente, en este departamento ha existido constante rotación de personal, tanto de los coordinadores o responsables del área, como del personal operativo de Bodega, funcionarios que al recibir el cargo, carecen de información relacionada al estado actual del departamento.

Poco a poco los funcionarios encargados de la administración del hospital, han organizado la ejecución de actividades de esta dependencia; no obstante, aún existen aspectos requieren atención y necesitan mejorar para lograr el óptimo desempeño del personal; mismos que se analizan a continuación:

- **Condiciones laborales:** Es necesario mejorar los niveles de seguridad y salud ocupacional del personal, adoptando medidas preventivas que disminuyan los riesgos de trabajo dentro del área. Para ello es importante la capacitación al personal, misma que debe estar relacionada a la manipulación manual de cargas, motivando al personal a adoptar posturas adecuadas durante el traslado de productos y a utilizar correctamente los equipos de trabajo.

Adicionalmente, se requiere la implementación de mobiliario; realizar adecuaciones que disminuyan el ingreso de viento y polvo a estas oficinas y equipamiento adecuado para el traslado de productos.

- **Tecnología:** Para la gestión del almacenamiento y suministro de fármacos e insumos; desde y hacia la bodega, se cuenta con el sistema informático X-Farma, software que fue instalado en la Bodega posterior al inicio de actividades. Esta herramienta informática, facilita el control de movimientos de entradas, salidas y traspaso de insumos y fármacos que se encuentran en custodia de Bodega.
- **Ambiente:** Debido a que la Bodega se encuentra ubicada en el Subsuelo del hospital y colinda con el parqueadero externo de la institución, la temperatura existente, no es la adecuada para los funcionarios que laboran en ésta área, quienes, se encuentran expuestos a factores que puede afectar su salud, como son el frío y el polvo. Por este motivo es importante contar con un mejor ambiente físico de trabajo.
- **Infraestructura:** El hospital dispone de 8 sub bodegas para el almacenamiento de insumos, medicamentos y materiales de oficina, área que es muy pequeña en relación a la cantidad de productos que ingresan en esta dependencia, además se evidencia la falta de mobiliario para la organización y clasificación de insumos, factor que dificulta el control y verificación de los mismos. Es esencial contar con mayor espacio, para la custodia de insumos y medicamentos, de manera que los pasillos queden libres para el tránsito y faciliten el ingreso del personal y el transporte de los productos.

4.8 Implementación de encuesta

Con el objetivo de conocer los principales problemas que afectan el óptimo desempeño del personal y el desarrollo de actividades de la Bodega; se aplicó una encuesta a los funcionarios que laboran en este departamento. Conforme al modelo de encuesta que consta en el anexo No.1 de este trabajo, se sondeó aspectos relacionados al conocimiento de procesos, las facilidades y necesidades que presenta esta dependencia.

4.8.1 Análisis e Interpretación de los resultados de la Investigación

Con la información obtenida, se procedió al análisis porcentual y a la interpretación de datos proporcionados por los funcionarios de Bodega, información que se detalla a continuación:

Pregunta 1. ¿Conoce usted qué es la Gestión por Procesos?

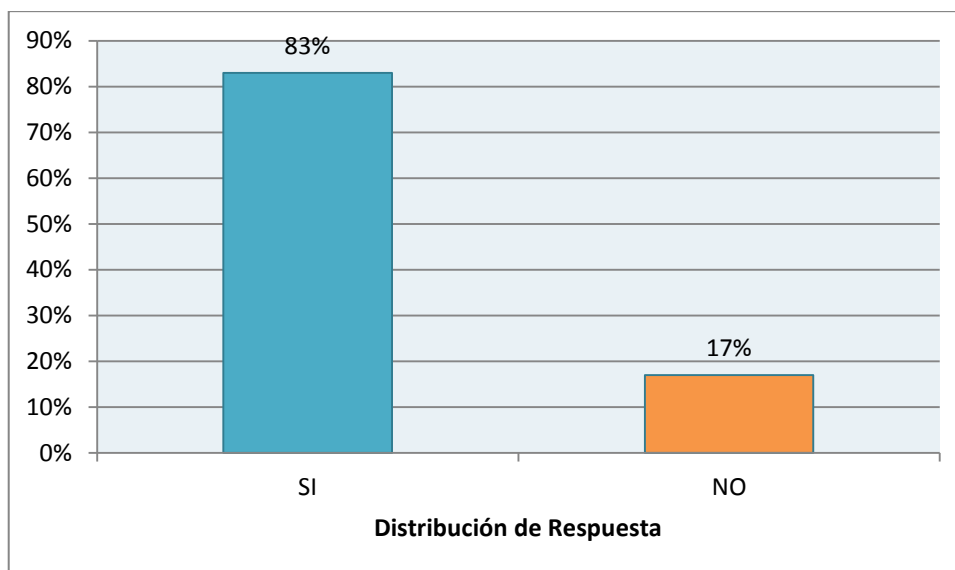


Figura 5. Conocimiento sobre la Gestión por Procesos

Fuente: Encuesta aplicada al personal

Análisis e interpretación: En el gráfico precedente, es posible apreciar que el 83%, es decir 10 funcionarios encuestados, tienen conocimiento sobre que es la Gestión de Procesos, en tanto que el 17% del personal (2 personas), manifestaron no conocer. La respuesta obtenida, permite conocer que gran parte del personal de Bodega, conoce la herramienta administrativa a implementar: por tanto, saben que se pretende el mejoramiento de actividades.

Pregunta No. 2 ¿Considera necesaria su implementación en la Bodega del HSFQ?

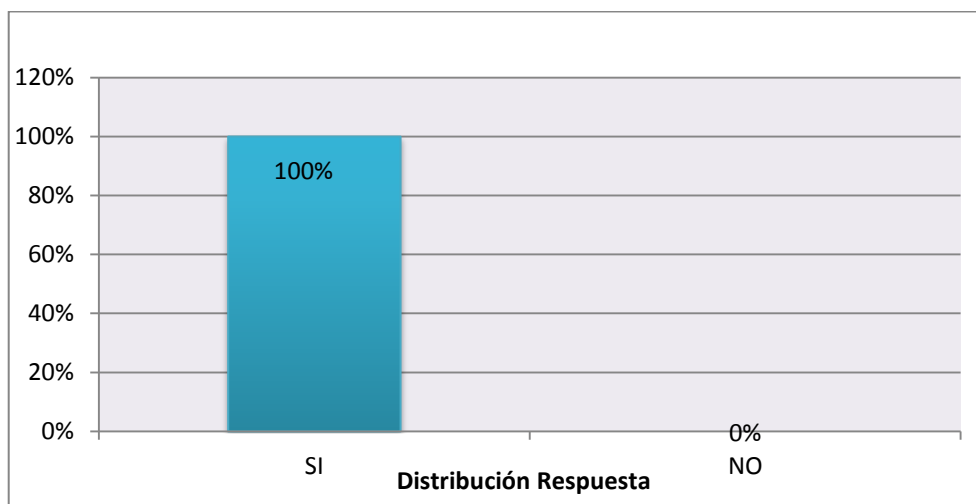


Figura 6. Necesidad de Implementación de la Gestión por Procesos

Fuente: Encuesta aplicada al personal

Análisis e interpretación: El gráfico anterior demuestra que la totalidad (100%) del personal, considera necesaria la implementación de la Gestión por Procesos, en la Bodega, este aspecto es clave y decisivo, por cuanto determina la factibilidad de la implementación del modelo de gestión y a su vez, el interés de los funcionarios por el mejoramiento de los procedimientos.

Pregunta No. 3 ¿Conoce los procesos que se ejecutan en el Departamento de Bodega?

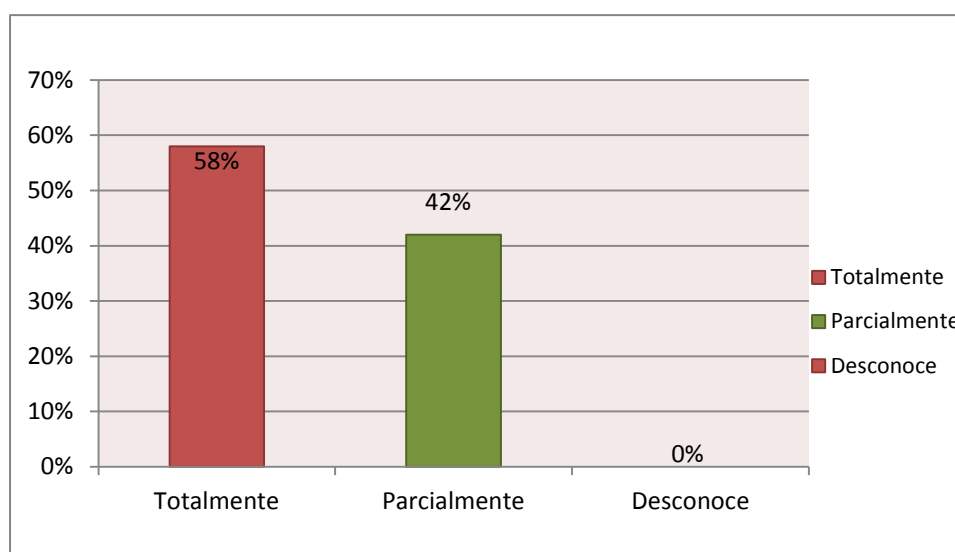


Figura 7. Conocimiento de los Procesos de Bodega

Fuente: Encuesta aplicada al personal

Análisis e interpretación: Es posible apreciar que el 58% de los funcionarios tiene conocimiento total, de los procesos que se ejecutan en el departamento, en tanto que el 42% posee un conocimiento parcial de los mismos.

Esto constituye una ventaja dentro de este departamento, ya que a pesar de la constante rotación de personal, la asignación de funciones y responsabilidades, ha permitido que el personal conozca las actividades que se desarrollan en esta dependencia y asuma su compromiso en la ejecución de tareas.

Pregunta No. 4 ¿El Departamento de Bodega, dispone de un manual que describa sus procesos?

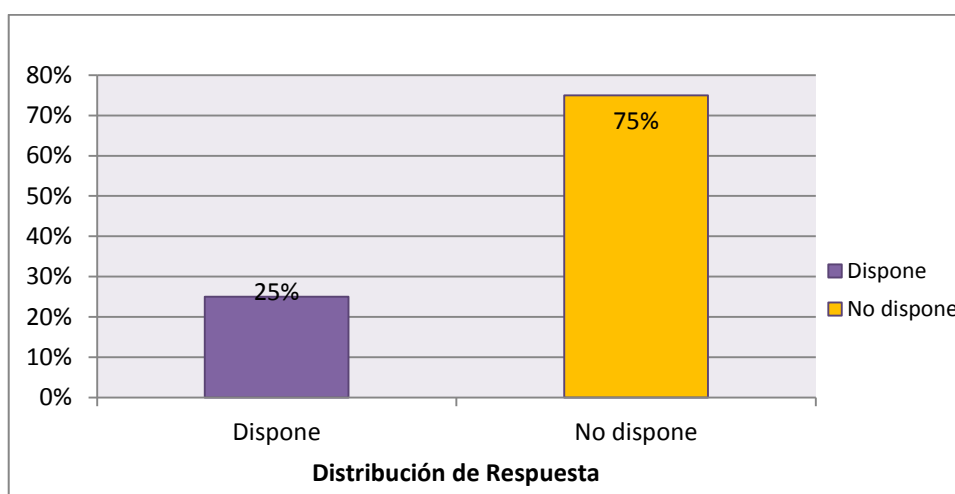


Figura 8. Disposición de un Manual de Procesos en la Bodega

Fuente: Encuesta aplicada al personal

Análisis e interpretación: Tres personas, que corresponde al 25% de los encuestados, manifiesta que se cuenta con un manual que describa los procesos de la Bodega, en tanto que el 75% de los encuestados (9 personas), informan que la bodega no dispone de este manual. En realidad, no se cuenta con un manual procesos, sino con un instructivo de las actividades a seguir; sin embargo, éstos no forman parte de una guía técnica.

Pregunta No. 5 ¿Qué proceso debería mejorar para un adecuado desarrollo de actividades?

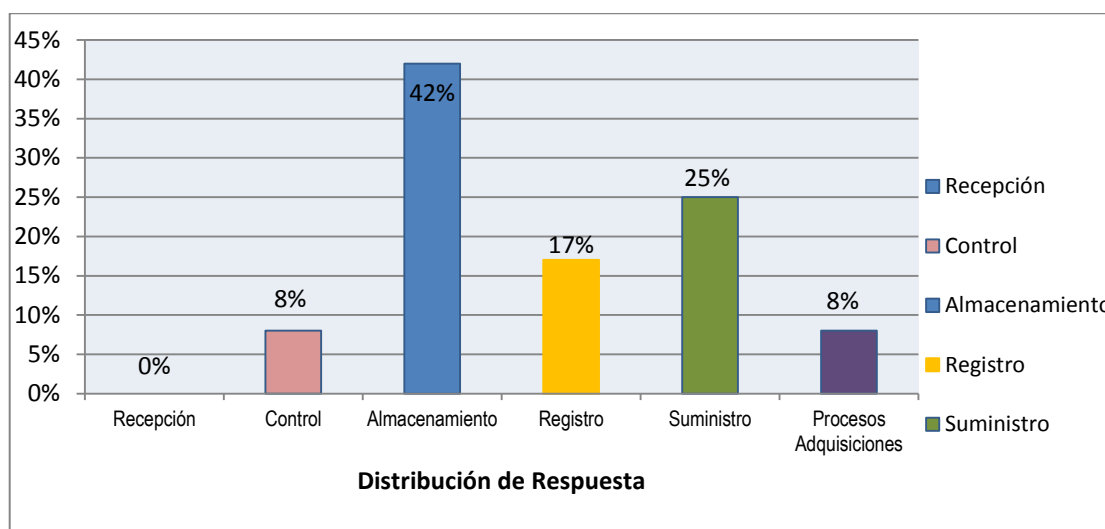


Figura 9. Procesos que deberían Mejorar

Fuente: Encuesta aplicada al personal

Análisis e interpretación: El gráfico anterior, refleja que el 42% de los encuestados, es decir 5 personas, consideran que se debería mejorar los procesos de almacenamiento, sigue a este valor el 25% del personal que manifiestan que debería mejorar el procesos de suministros; un 17% de los funcionarios cree que el proceso de registro necesita innovación, existe un 8% de la población encuestada que opina que debe mejorar el proceso de control; y, un 8% considera que deberían cambiar otros procesos, tal es el caso del proceso de compras o adquisiciones.

Conforme a lo expuesto por el personal de esta dependencia, es posible establecer prioridades para la organización de procesos, iniciando por los procesos de almacenamiento, luego suministro, registro, control, adquisiciones y recursos humanos, información que es relevante para lograr el desarrollo eficiente de actividades en la Bodega.

Pregunta No. 6 ¿Existen responsabilidades asignadas para cada proceso?

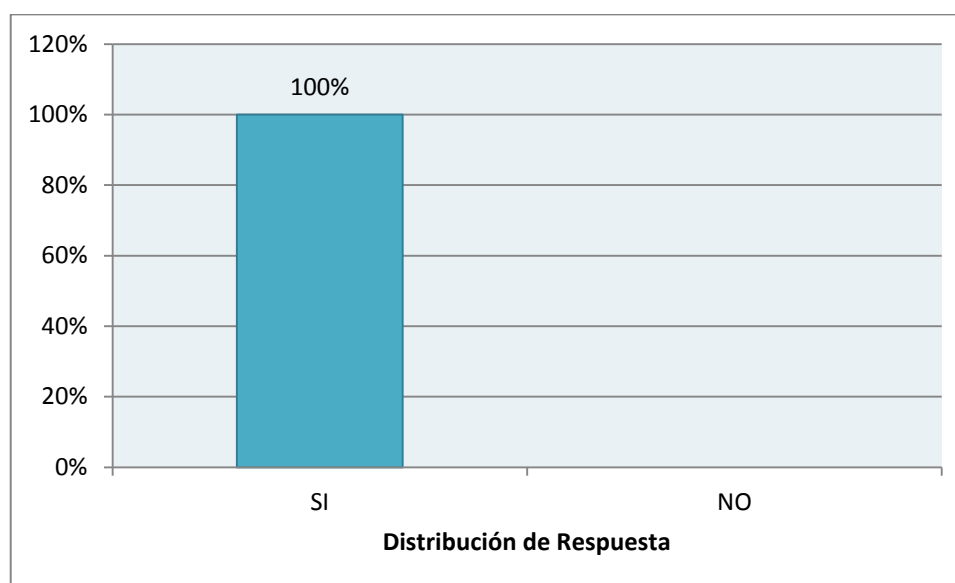


Figura 10. Responsabilidades asignadas a cada proceso.

Fuente: Encuesta aplicada al personal

Análisis e interpretación: El 100% de la población encuestada, manifiesta que existen responsabilidades asignadas a cada proceso. En base a esta respuesta se identifica que en la actualidad, cada funcionario tiene responsabilidades específicas para la ejecución de actividades dentro de la Bodega.

Pregunta No. 7 ¿Posee conocimientos técnicos y prácticos en el manejo y almacenamiento de insumos y medicamentos?

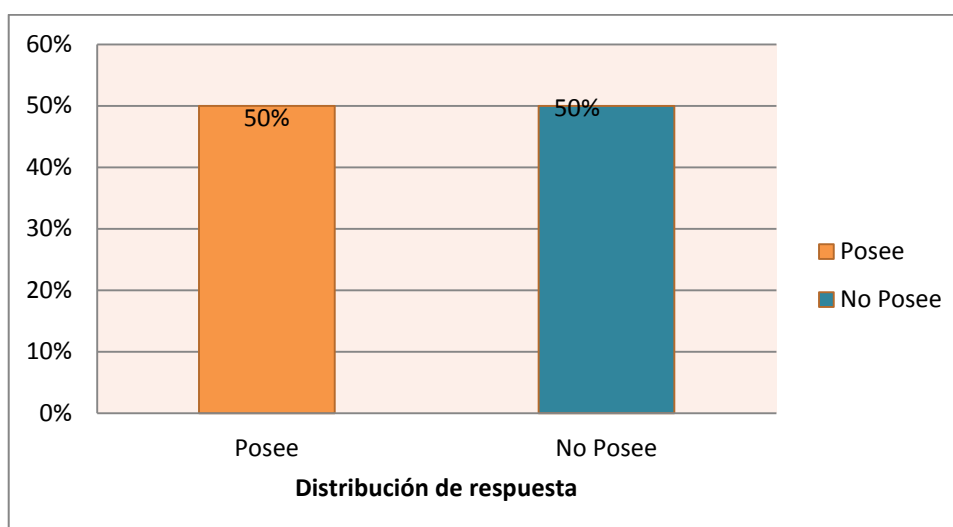


Figura 11. Conocimientos Técnicos y Prácticos en manejo y almacenamiento.

Fuente: Encuesta aplicada al personal

Análisis e interpretación: Se observa una distribución del 50% entre el personal que posee conocimientos técnicos y prácticos en el manejo y el almacenamiento de insumos y otro 50% de funcionarios que no posee éstos conocimientos. Esta información determina la necesidad de contar con un programa de capacitación, que permita que al personal actualizar sus conocimientos, garantizando su seguridad y su eficiente desempeño.

Pregunta No. 8 Frecuencia con la que el personal de Bodega recibe capacitación.

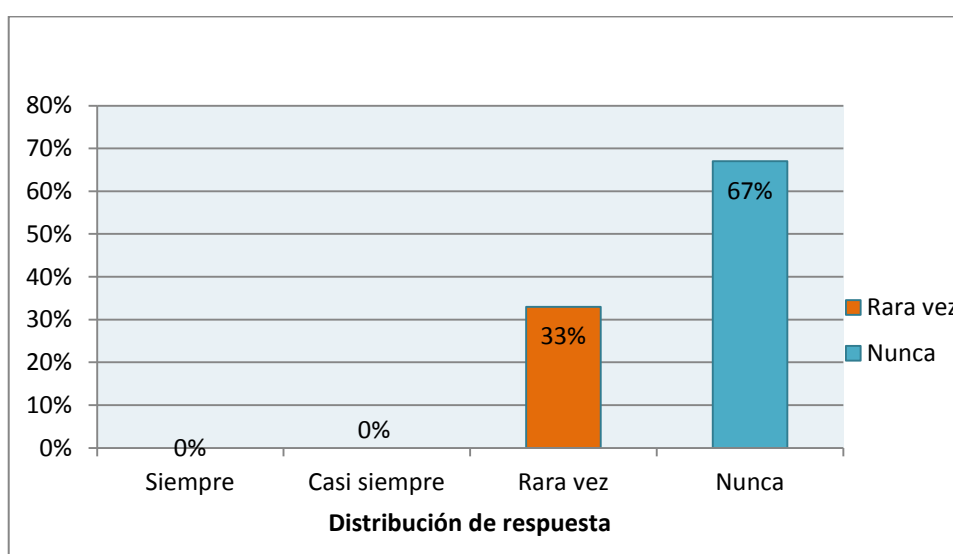


Figura 12. Frecuencia con la que el personal recibe capacitación.

Fuente: Encuesta aplicada al personal

Análisis e interpretación: En el gráfico precedente, se observa que el 67% del personal, es decir, 8 personas indican que nunca han recibido capacitación para un mejor desempeño de funciones, en tanto que el 33%, manifiesta haber contado con capacitación.

Si se relaciona esta información, con la respuesta obtenida en la pregunta anterior, se evidencia la necesidad de contar con un plan de capacitación, que haga posible formar y desarrollar habilidades en los funcionarios de Bodega.

Pregunta No. 9 ¿Considera que el espacio físico de Bodega es adecuado para el almacenamiento de insumos?

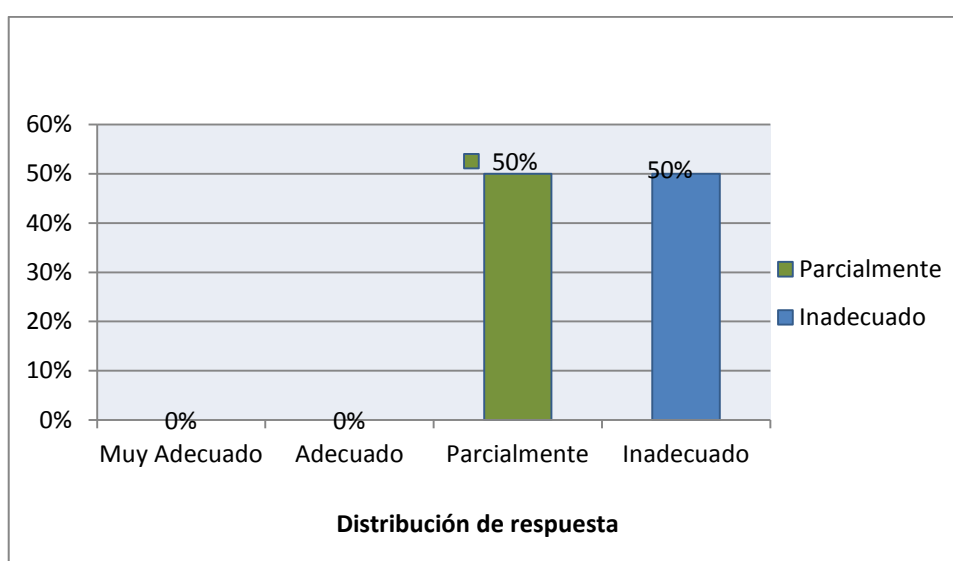


Figura 13. Condiciones del espacio físico de Bodega.

Fuente: Encuesta aplicada al personal

Análisis e interpretación: El 50% de la población investigada manifiesta que el espacio físico de la Bodega es parcialmente adecuado; mientras que un 50% indica que es inadecuado, ninguno de los funcionarios ha considerado al espacio físico como adecuado o muy adecuado.

La información obtenida demuestra la necesidad de mejorar la infraestructura de esta dependencia, habilitando espacios que favorezcan el desarrollo óptimo de actividades y aseguren el bienestar de los funcionarios.

Pregunta No. 10 ¿Domina el Sistema Informático utilizado para el almacenamiento y despacho de insumos?

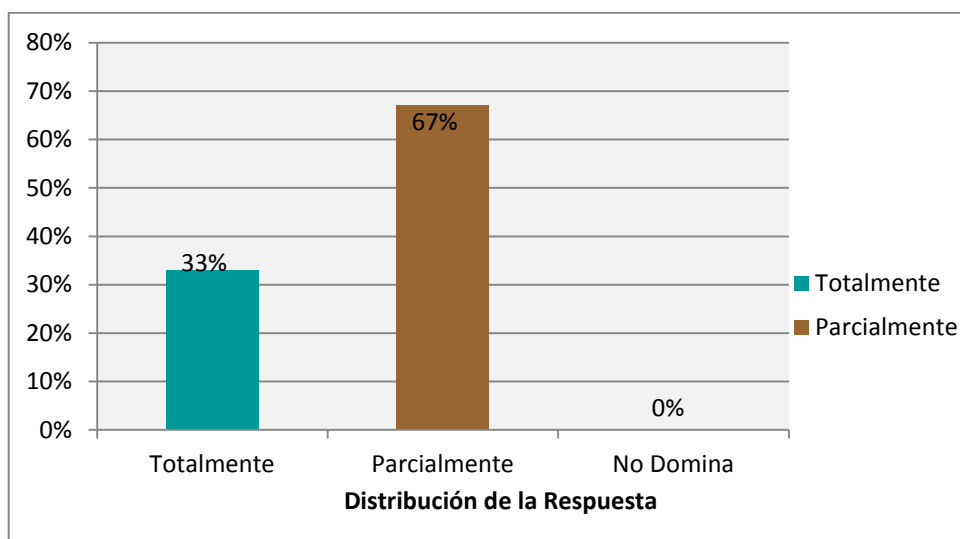


Figura 14. Dominio del Sistema informático.

Fuente: Encuesta aplicada al personal

Análisis e Interpretación: Conforme los resultados obtenidos, el 67% de los funcionarios encuestados domina parcialmente el sistema informático utilizado en la Bodega; y el 33%, es decir 4 funcionarios dominan totalmente esta herramienta informática. Esto refleja que se debe fortalecer estos conocimientos en el personal, por cuanto es esencial el dominio total del sistema, para el adecuado registro de ingresos y egresos de productos.

Pregunta No. 11 Indique qué factor impide el correcto desarrollo de actividades en Bodega:

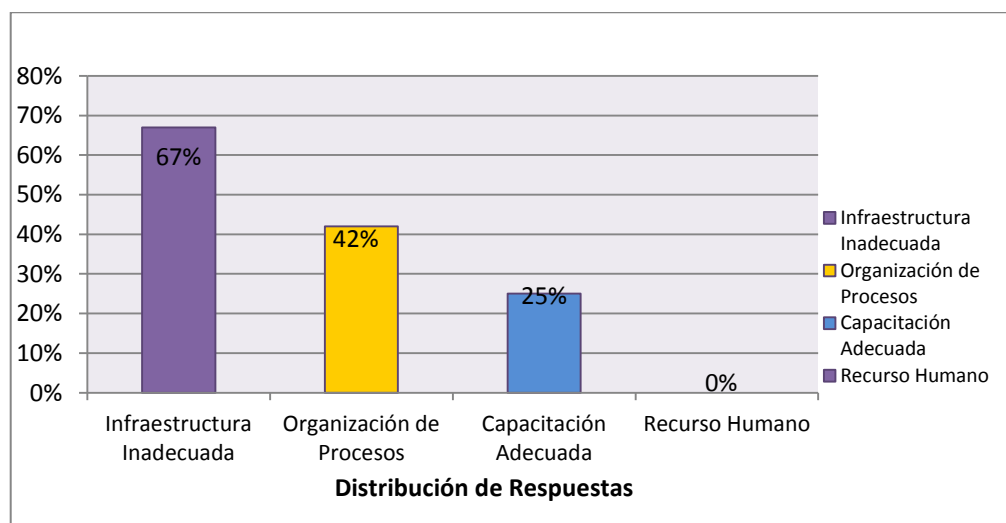


Figura 15. Factor que impide el desarrollo eficiente de actividades.

Fuente: Encuesta aplicada al personal

Análisis e interpretación: Según el criterio del personal de Bodega, el 67% de los funcionarios manifiesta que la infraestructura inadecuada impide el correcto desarrollo de sus actividades, el 42% asume que la ausencia de una organización de procesos afecta el cumplimiento óptimos de responsabilidades; el 25% indica que se requiere capacitación adecuada; mientras que en lo que se refiere al Recurso Humano de esta dependencia, no existieron respuestas que indique qué este sea un factor que influya en la adecuada ejecución de actividades. La distribución de respuestas refleja tres temas clave que requieren intervención para mejorar el desempeño de procedimientos.

Pregunta No. 12 ¿Qué elemento le hace falta para el desarrollo de su trabajo?

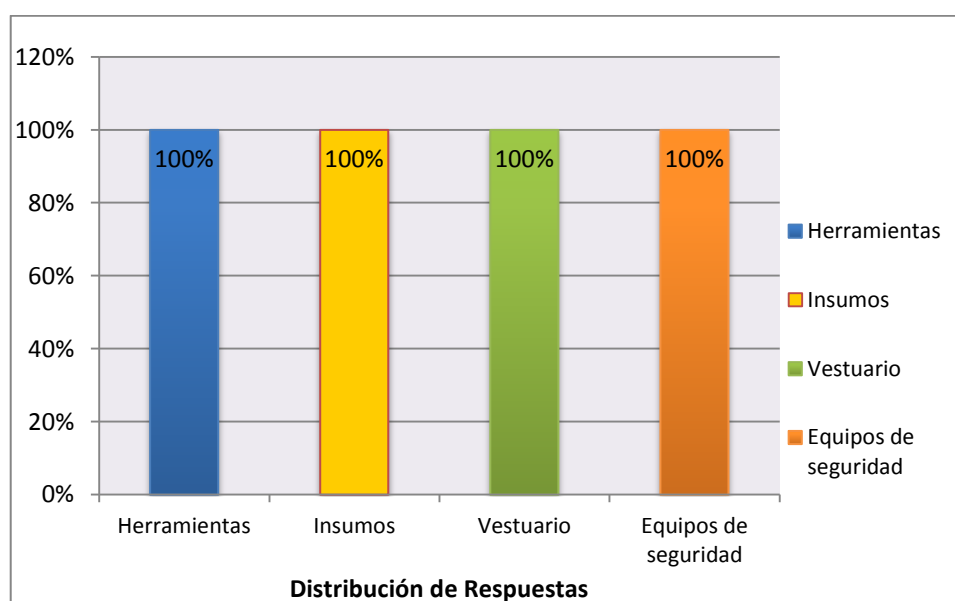


Figura 16. Elementos requeridos para el trabajo.

Fuente: Encuesta aplicada al personal

Análisis e interpretación: El 100%, es decir la totalidad de los funcionarios encuestados, indica que para un eficiente cumplimiento de tareas requieren contar con herramientas, insumos, vestuario y equipo de seguridad.

La distribución de esta respuesta indica que todos los funcionarios tienen un mismo criterio en cuanto la necesidad de estos elementos. Esto representa un factor negativo que incide en el desempeño laboral y en la efectividad de las tareas desarrolladas en este departamento.

Pregunta 13. El proceso de despacho o suministro de insumos hacia otras áreas es:

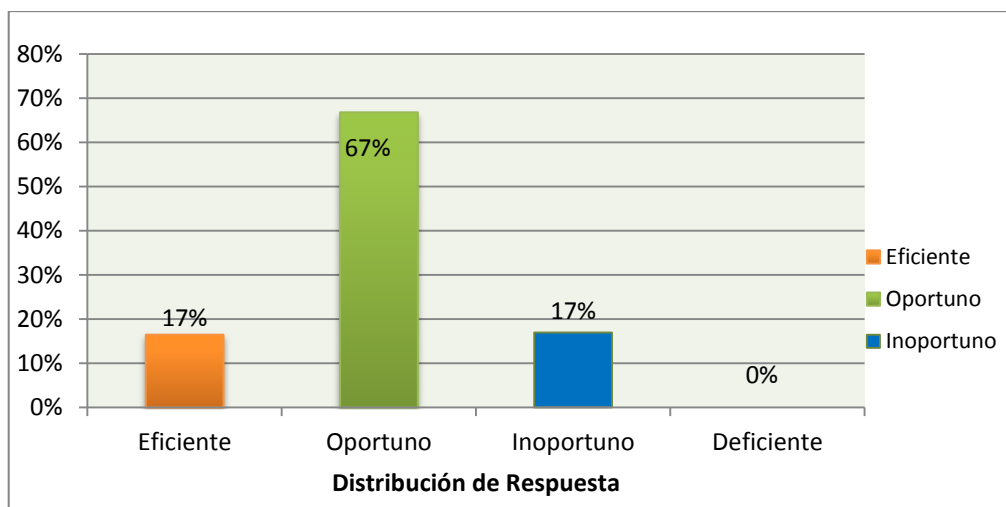


Figura 17. Calificación del proceso de abastecimiento.

Fuente: Encuesta aplicada al personal

Interpretación y análisis: 8 personas, que representan el 67% de la población encuestada, indican que el proceso de despacho o suministro de insumos hacia otras áreas del hospital, se lo realiza en forma oportuna; un 17% opina que este proceso se lo efectúa en forma eficiente, mientras que el 17% indica que este proceso es inoportuno. No se registran respuestas que reflejen que este proceso sea deficiente. Conforme al punto de vista de la mayor parte del personal, este proceso se lo realiza adecuadamente, lo que significa que no existen mayores inconvenientes en la provisión de insumos hacia otras dependencias.

Pregunta No. 14 El proceso de almacenamiento de insumos y medicamentos aplicado en la Bodega es:

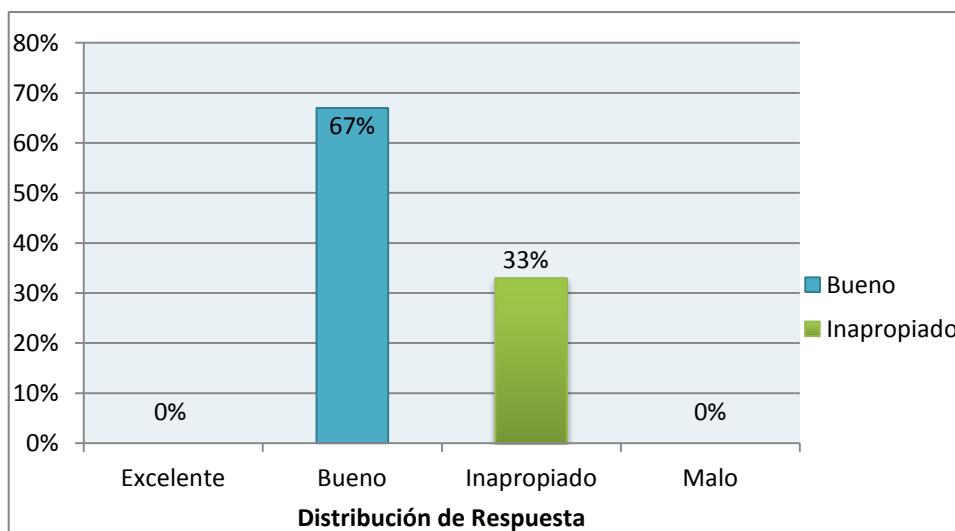


Figura 18. Desarrollo del Proceso de Almacenamiento.

Fuente: Encuesta aplicada al personal

Análisis e interpretación: El 67% del personal investigado, indica que el proceso de almacenamiento es bueno; mientras que el 33%, (4 funcionarios) manifiesta que este procedimiento se lo realiza de manera inapropiada. Esta información evidencia que es necesario implementar medidas que permitan lograr la excelencia, mediante el mejoramiento de actividades que implican el óptimo almacenamiento de los productos.

4.9 Análisis FODA

Tabla 4. Matriz FODA Bodega Hospital San Francisco de Quito

FACTORES DE ANALISIS INTERNO FORTALEZAS	FACTORES DE ANALISIS INTERNO DEBILIDADES
• Predisposición del personal para mejorar los procedimientos del departamento. • Conocimiento General de las actividades a cumplir • Disponibilidad de infraestructura instalada • Experiencia laboral de los funcionarios. • Gran parte del personal que labora en el área es personal de planta.	• Ausencia de un manual que especifique las funciones del personal. • Necesidad de un programa de capacitación para el personal. • Infraestructura, inadecuada para el desarrollo de actividades. • Condiciones ambientales de las oficinas. • Inadecuada organización de los procesos.
FACTORES DE ANALISIS EXTERNO OPORTUNIDADES	FACTORES DE ANALISIS EXTERNO AMENAZAS
• Interés de la administración actual por mejorar los procesos departamentales. • Equipamiento de dependencias y adecuación de infraestructura existente. • Coadyuvar con el hospital en el cumplimiento de objetivos organizacionales. • Implementación de un plan de mejoramiento de procesos. • Desarrollo de un plan de capacitación integral al personal.	• Reducida asignación de presupuesto por parte de las autoridades del IESS. • Inestabilidad de autoridades de la institución. • Constante rotación del personal dentro del departamento. • Retraso en distribución de insumos hacia otras áreas del hospital. • Inadecuado desarrollo de procesos, al no contar con un sistema de control.

Fuente: Hospital San Francisco de Quito.

CAPÍTULO V

MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO DE BODEGA

5.1 Identificación y Análisis de los Procesos

Como antecedente, es importante citar que, durante el inicio de actividades del Hospital San Francisco de Quito, la administración de ese entonces implementó en esta Unidad Médica la metodología de Gestión por Procesos, con el fin de organizar en forma oportuna los procedimientos tanto médicos y administrativos que se realizan en el hospital; y, tomando en cuenta sus actividades y las necesidades de los usuarios, modeló su Mapa de Procesos. (Anexo 2).

En base a la información obtenida durante la investigación y el análisis situacional del departamento de Bodega, se identificó los principales procesos que se realizan en esta dependencia, mismos que influyen en forma significativa en el cumplimiento de objetivos organizacionales y que requieren atención oportuna con el fin de lograr la eficiencia en el desempeño de esta área. Los principales procesos identificados son:

- **Recepción:** Actividad clave del departamento de Bodega, mediante este proceso, ingresan al hospital diferentes productos como: insumos médicos, fármacos, suministros de oficina, suministros de limpieza, insumos para mantenimiento, lencería, equipos informáticos y equipos médicos, destinados para diversas dependencias médicas y administrativas. Un procedimiento esencial dentro de este proceso es la verificación de Órdenes de entrega, facturas, actas de entrega recepción y otros documentos que detallen la cantidad y características de los productos recibidos, para posteriormente realizar la verificación física de los mismos. El proceso de recepción comprende además el registro de bienes o insumos en el sistema informático que maneja la Bodega, es esencial detallar ciertas características como el tipo, grupo al cual pertenece, fechas de caducidad, lote y dependencia de destino.
- **Almacenamiento:** Consiste en colocar los productos en la sub bodega a la que pertenece, tomando en cuenta ciertas normas o parámetros indispensables para el manejo y ubicación de los mismos, en especial de aquellos correspondientes al tratamiento de pacientes. Se debe considerar además los métodos que faciliten el control de inventarios y el egreso ordenado de productos conforme a su demanda.
- **Verificación y Control:** Implica la revisión periódica, tanto física como en el sistema informático, de las existencias de productos; así como también, las condiciones de almacenamiento y cumplimiento de normas establecidas para garantizar la conservación de bienes e insumos.

Una herramienta importante dentro del proceso de control es la semaforización de insumos y medicamentos, ésta permite identificar el vencimiento de un medicamento o insumo, favoreciendo el control en aquellos insumos que tienen baja rotación. Consiste en colocar una etiqueta roja en productos que tienen un vencimiento menor a 6 meses, etiqueta amarilla en aquellos con un vencimiento menor a 12 meses; y, etiqueta verde en los que tienen vencimiento mayor a un año. Conforme al etiquetado se realiza el despacho de insumos.

- **Distribución:** Conformado por otros procedimientos como la verificación de documentos habilitantes, previa a la entrega de bienes o insumos a las diferentes áreas; registro en el sistema informático; y, despacho y distribución de los requerimientos hacia los servicios solicitantes.

Otro aspecto que se debe controlar constantemente, es el estado de expedientes remitidos por los proveedores, previos al pago correspondiente por parte del departamento financiero.

Los procesos del departamento de Bodega se han agrupado en tres categorías, conforme se aprecia en el siguiente mapa:

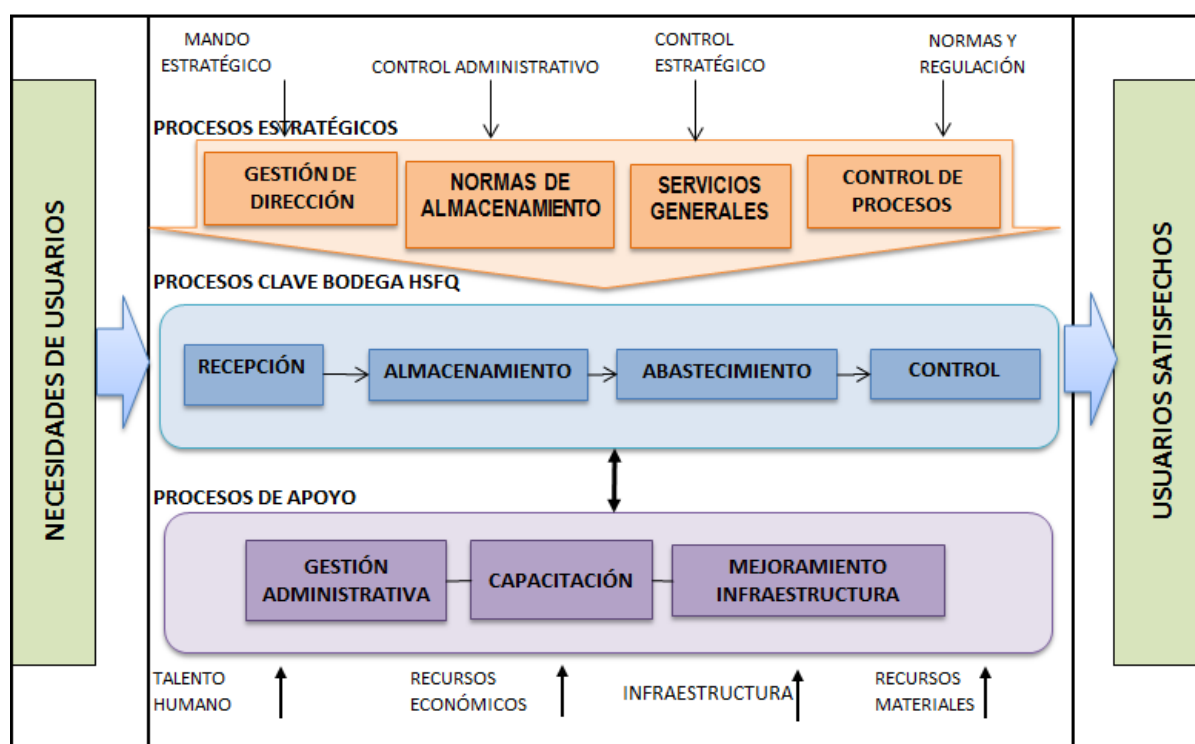


Figura 19. Mapa de Procesos de la Bodega del HSFQ.

Fuente: Investigación realizada.

Dentro de los procesos Estratégicos, se ha incluido aquellas actividades planificadas a nivel de Dirección; así como también, las normas y directrices que se deben cumplir en cada servicio, las reglas a seguir en los diferentes procesos con el fin de alcanzar las metas establecidas y las disposiciones emitidas desde la Jefatura de Servicios Generales.

En la categoría de procesos Clave, se ha colocado las actividades principales de la bodega, aquellas que no pueden tener errores, identificando cinco procesos operativos como son la recepción, el almacenamiento, abastecimiento y control de fármacos e insumos.

En los procesos de apoyo se encuentran aquellos que brindan soporte a la gestión de la Bodega, tal es el caso de la Gestión Administrativa, Capacitación, Recursos Humanos y los recursos económicos, gestionados a través del Departamento Financiero.

5.2 Codificación de los Procesos

Con el fin de identificar los procesos y subprocesos operativos de la Bodega, se ha establecido códigos, para ello, se utilizó una combinación de alfanumérica separada por guiones, donde la primera letra o grupo de letras indica el tipo de documento, el segundo grupo de letras contiene el proceso o subproceso al que hace referencia, luego se coloca la numeración consecutiva, misma que está dada por tres números finales. Considerando esta codificación se ha determinado los siguientes códigos:

- | | |
|----------------|-------------------------------------|
| - PR-BG-RP-001 | Recepción de Productos |
| - PR-BG-MA-002 | Manejo y Almacenamiento de insumos |
| - PR-BG-CP-003 | Control de Productos |
| - PR-BG-AB-004 | Abastecimiento a otras dependencias |

Estos códigos representan los procesos (PR), que se desarrollan en la Bodega General (BG), seguido por el nombre del proceso y su correspondiente numeración.

5.3 Diagramación de los Procesos

Para una mejor comprensión y evaluación de los procesos claves u operativos de la Bodega, se ha realizado diagramas de flujo de proceso, en donde se representa gráficamente cada actividad que se desarrolla en este departamento.

Los símbolos utilizados en la diagramación y su respectivo significado, se encuentran expuestos en el Marco Teórico del presente trabajo.

5.3.1 Diagrama de Proceso de Recepción de Productos

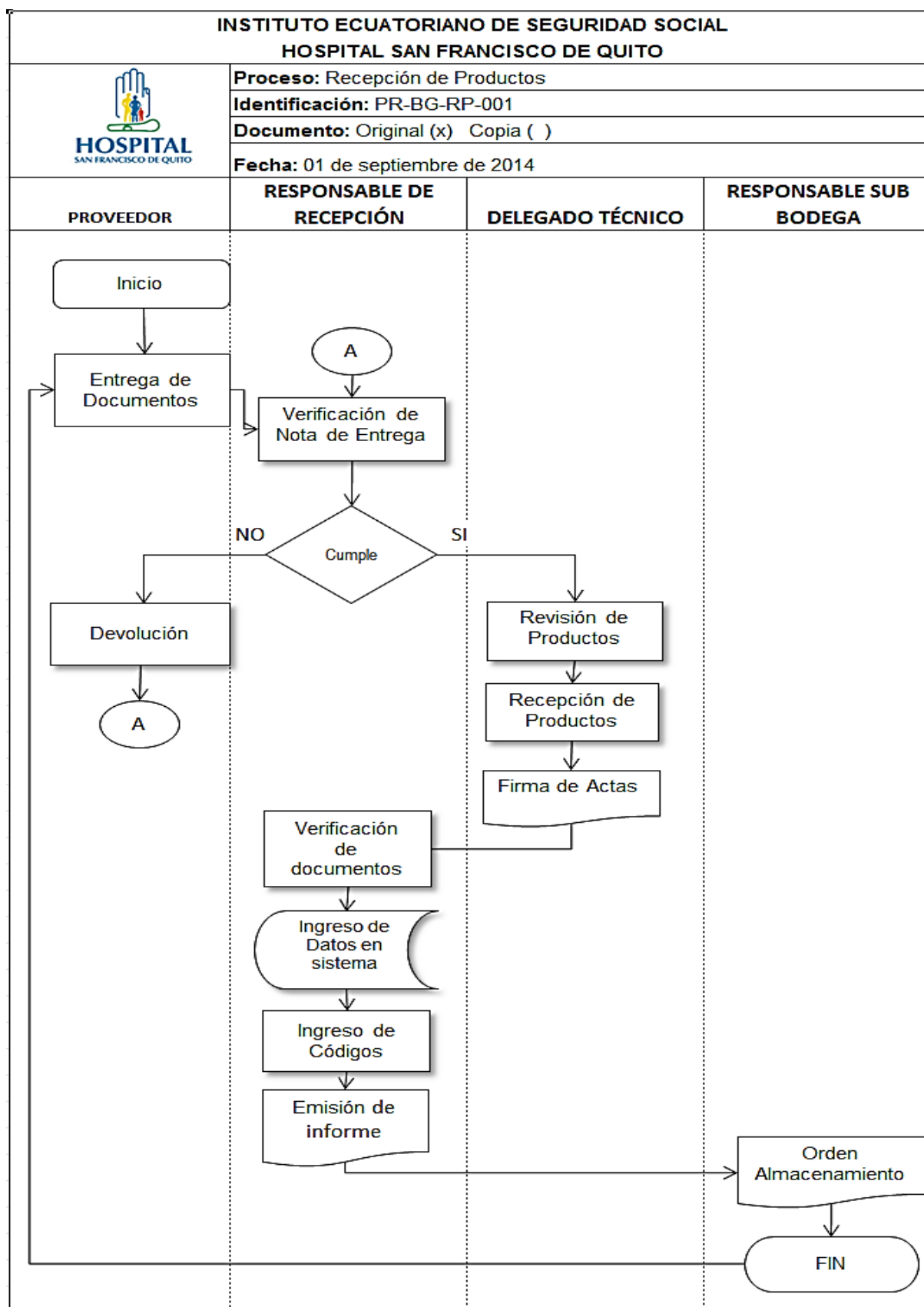


Figura 20. Diagrama del Proceso de Recepción.
Fuente: Levantamiento de información HSFQ

Análisis del Proceso:

- El proceso de Recepción de Productos inicia con la entrega de insumos y fármacos por parte de los proveedores al departamento de Bodega, el Responsable de Recepción solicita los documentos al proveedor y verifica que la información de los productos coincida con la orden de compra.
- En caso de que exista alguna diferencia en el producto entregado, se devuelven los documentos al proveedor, para que realice la rectificación correspondiente.
- Si la información está correcta se realiza la recepción de los productos por parte del Delegado Técnico, verificando marca, género, calidad, cantidad y estado externo de los mismos. El Delegado Técnico es designado por la Dirección Administrativa, de acuerdo al tipo de insumo que se vaya a recibir.
- Luego de verificar las condiciones y características de los insumos, el Delegado procede con la firma el acta entrega – recepción de los productos, documentos que son entregados al responsable de recepción para el registro.
- Una vez recibidos los insumos, medicamentos o suministros, se realiza el ingreso en el sistema informático, para ello se requiere contar con los documentos habilitantes como son: facturas, guía de despacho, orden de compra.
- Se registra los productos, ingresando los códigos correspondientes para su posterior etiquetado con códigos de barras.
- Una vez realizado el registro, se realiza el informe de recepción para registrar y notificar la recepción y aceptación, conjuntamente con las facturas y guías son remitidos al departamento financiero para que procedan con el trámite de pago.
- Finalmente, se entrega al responsable de la sub bodega la orden de almacenamiento correspondiente, para que proceda con el traslado y custodia de productos, conforme a la normativa establecida.

El proceso de recepción es muy importante dentro de las actividades de bodega, ya que de éste depende la calidad del producto final y el nivel de satisfacción de los usuarios, razón por la que se debe poner atención en el embalaje del producto y otras características externas.

5.3.2 Diagrama de Proceso de Almacenamiento

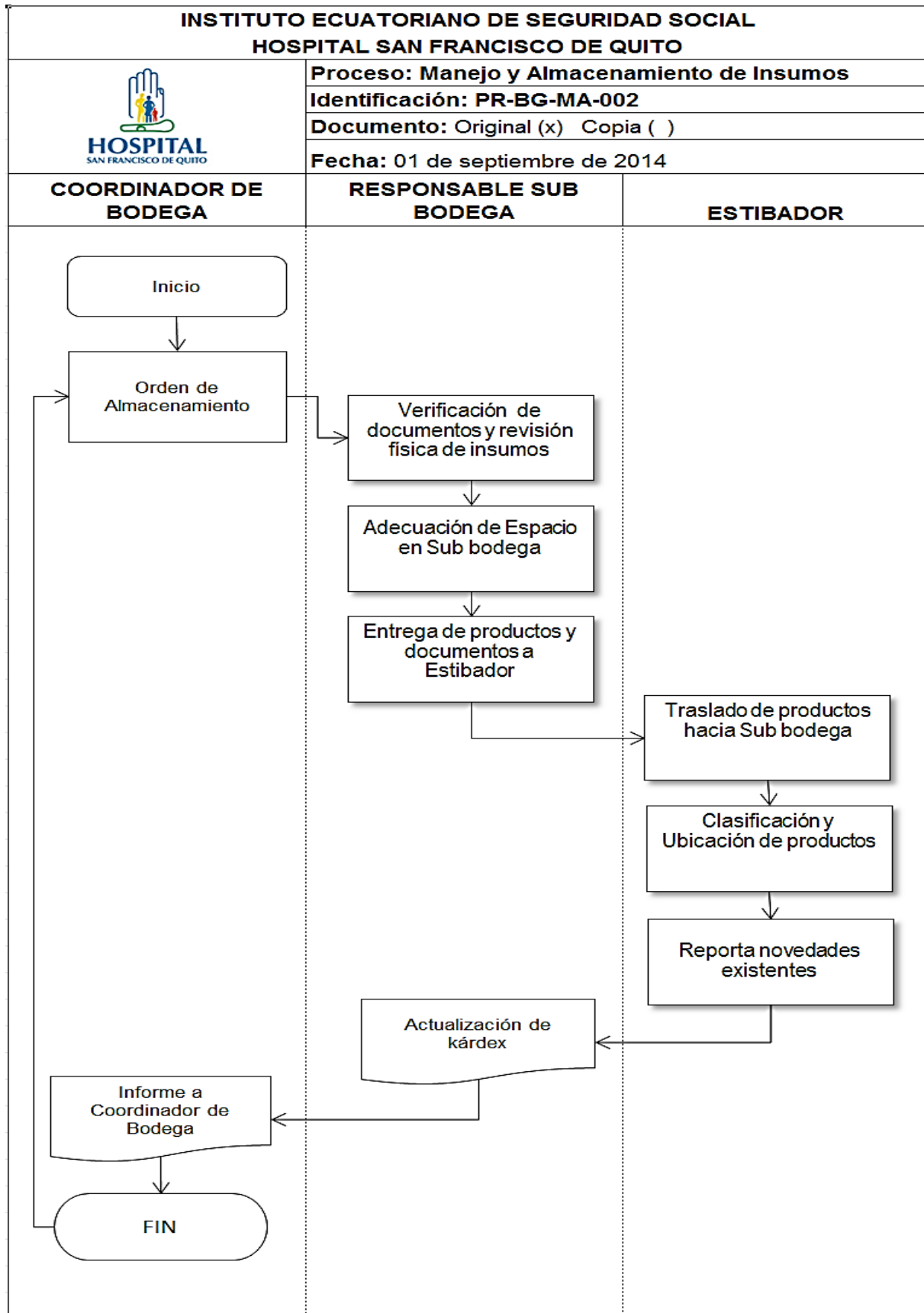


Figura 21. Diagrama del Proceso de Manejo y Almacenamiento.
Fuente: Levantamiento de información HSFQ

Análisis del Proceso:

- El Coordinador de Bodega entrega la Orden de Almacenamiento y los insumos al Responsable de la Sub bodega, quien se encargará de la custodia y protección de los productos.
- El responsable de la sub bodega procede a la revisión física de los productos entrantes; así como también a la verificación de documentos.
- Adecúa el espacio necesario para el almacenamiento de los insumos entrantes y entrega la orden de almacenamiento y productos al estibador.
- Posteriormente el estibador realiza la clasificación de los ítems de acuerdo a su composición y textura, cumpliendo con las normas establecidas y procede a su almacenamiento en los palletes correspondientes.
- Reporta las novedades que pudieran presentarse, con respecto a los insumos almacenados.
- Posteriormente el responsable de la sub bodega elabora la ficha de ingresos, actualiza el kárdex y presenta el informe correspondiente al Coordinador de Bodega.

Dentro de este proceso es importante citar que las sub bodegas deben contar con accesos libres, facilitar la limpieza de espacios y poseer una adecuada circulación de aire para la conservación de insumos.

Los fármacos e insumos médicos, al ser productos destinados para la salud, requieren determinados cuidados, por lo que se debe tomar en cuenta las condiciones de almacenamiento como temperatura, humedad, luz, separación e identificación de productos que necesitan un especial control y que deben estar custodiados en áreas de acceso restringido. Previo a la manipulación de los insumos médicos, es esencial seguir las instrucciones emitidas por la empresa proveedora, en cuanto a apilamiento de productos, manejo y traslado de los mismos.

Otro aspecto importante dentro del proceso de almacenamiento es la limpieza, el espacio de custodia de insumos debe contar con óptimas condiciones de aseo y desinfección, esto evitará problemas de tipo microbiológico y garantizará el buen estado de los productos.

5.3.3 Proceso de Control

Conjuntamente con la verificación de existencias de un determinado insumo, se debe controlar otras características como son la calidad, fechas de caducidad y organización. El integral del proceso de almacenamiento, permite describir el desempeño logístico, revisar los artículos y determinar si se encuentran dentro de los parámetros y mediciones establecidas y contar con un registro de inspecciones realizadas por el personal, que refleje los resultados obtenidos como son las conformidades y rechazos, siendo el responsable de la sub bodega correspondiente, la persona encargada del control de la calidad de los productos almacenados.

Para cumplir con el objetivo, es necesario disponer de un registro de control, en donde se establezcan los atributos que se desea controlar por cada producto, este registro permite contar con el stock actualizado de insumos, así como también, la identificación de posibles problemas en cuanto a las condiciones de los productos, en base a lo cual se aplicarán las correcciones respectivas.

Las inspecciones se pueden realizar a la totalidad de los lotes recibidos, a una cantidad parcial o a una determinada serie.

En cada proceso de inspección o control se debe registrar información como: la fecha, número de inspección, medición de cada atributo y su estado final. La información obtenida a través de la aplicación del control, permite verificar la calidad de insumos entregados por los proveedores, identificar errores durante el almacenamiento, constatar la cantidad de insumos disponibles; y, abastecer al hospital en forma oportuna con aquellos productos que se requiere para el desarrollo de actividades.

En base a los antecedentes anteriores, se ha estimado conveniente dividir al proceso de control en tres subprocesos, mismos que hacen referencia al control de condiciones ambientales, control de vencimiento de medicamentos e insumos médicos y control de inventarios de los sub almacenes, subprocesos que se los diagrama y describe a continuación:

5.3.3.1 Subproceso de Control de Condiciones Ambientales

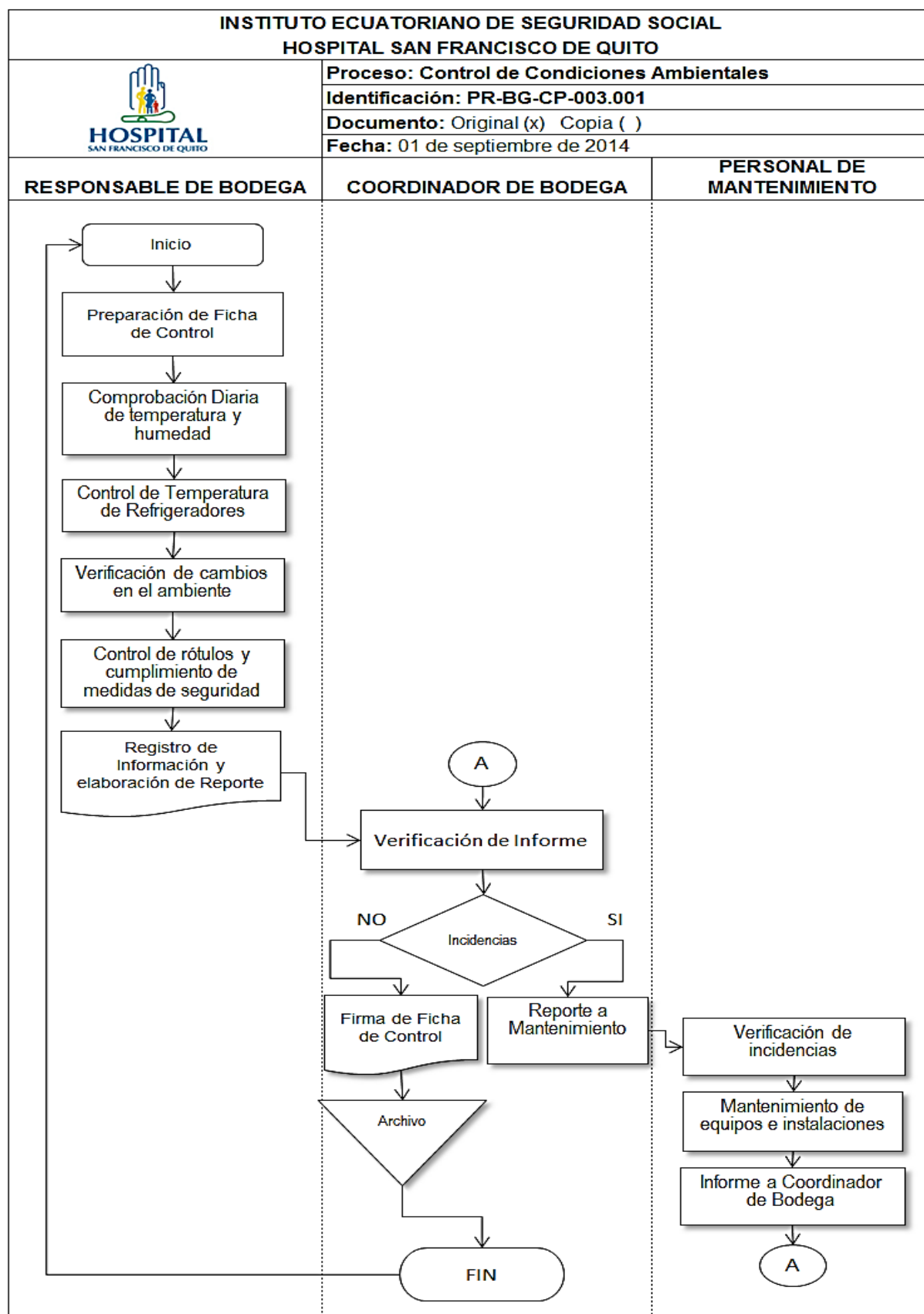


Figura 22. Diagrama del Subproceso de Control de Condiciones Ambientales.

Fuente: Levantamiento de información HSFQ

Análisis del Proceso:

- El Responsable de sub bodega prepara la ficha de control, previa a la inspección de la Bodega.
- Realiza la comprobación diaria de los valores de temperatura y humedad, registra en la ficha de control, los valores suministrados por los termohigrómetros.
- Constata la temperatura de los refrigeradores de almacenamiento de insumos y fármacos.
- Verifica cambios en el ambiente como posibles filtraciones de luz, agua y aire, con el fin de garantizar la calidad de los productos.
- Comprueba la existencia de rótulos de seguridad, el cumplimiento de medidas de seguridad y la utilización del equipo de trabajo adecuado por parte del personal del departamento.
- Consolida todos los datos obtenidos y remite el respectivo informe al Coordinador de Bodega.
- El coordinador de bodega, revisa el informe y en caso de que existan variaciones que afecten la conservación de los productos, se envía el reporte correspondiente a Mantenimiento con el propósito de que se tomen las medidas correctivas.
- Se realiza el mantenimiento de equipos e instalaciones, de acuerdo con la incidencia reportada y se emite el informe a Bodega.
- Si es que la información obtenida se mantiene dentro de los rangos establecidos, únicamente se firma el acta de control y se adjunta al archivo histórico.

5.3.3.2 Subproceso de Control de Vencimiento de Insumos y Fármacos

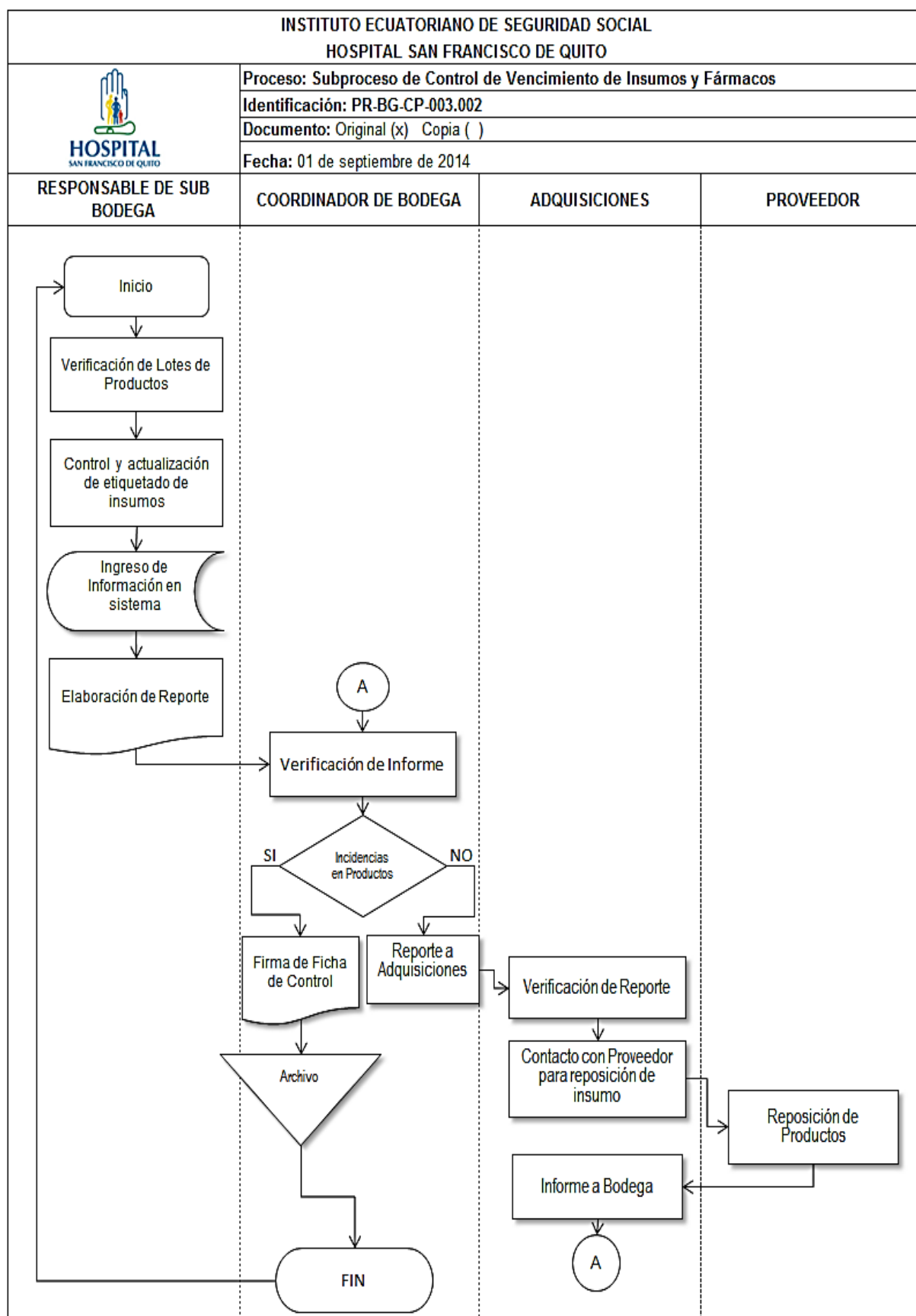


Figura 23. Diagrama del Proceso de Recepción.

Fuente: Levantamiento de información HSFQ

Análisis del Proceso:

- Se recomienda realizarlo en forma mensual, este proceso inicia con la verificación de fechas de expiración de los lotes de los productos por parte del responsable del sub almacén.
- Se constata el etiquetado de los insumos y medicamentos; y se actualiza esta información tanto físicamente como en el sistema.
- Remisión de reporte a Coordinador de Bodega.
- El Coordinador de Bodega, verifica el informe, si existen productos cercanos a caducar, se reporta al departamento de adquisiciones.
- El Departamento de adquisiciones y verifica si es posible solicitar el cambio del producto al proveedor.
- El proveedor realiza el cambio del insumo o medicamento cercano a caducar.
- Se emite informe y se entrega el producto a la Bodega.
- Si es que no se han registrado novedades, durante la verificación de productos, únicamente se firma la ficha correspondiente y se anexa al archivo de control.

5.3.3.3 Subproceso de Control de Inventario de Productos

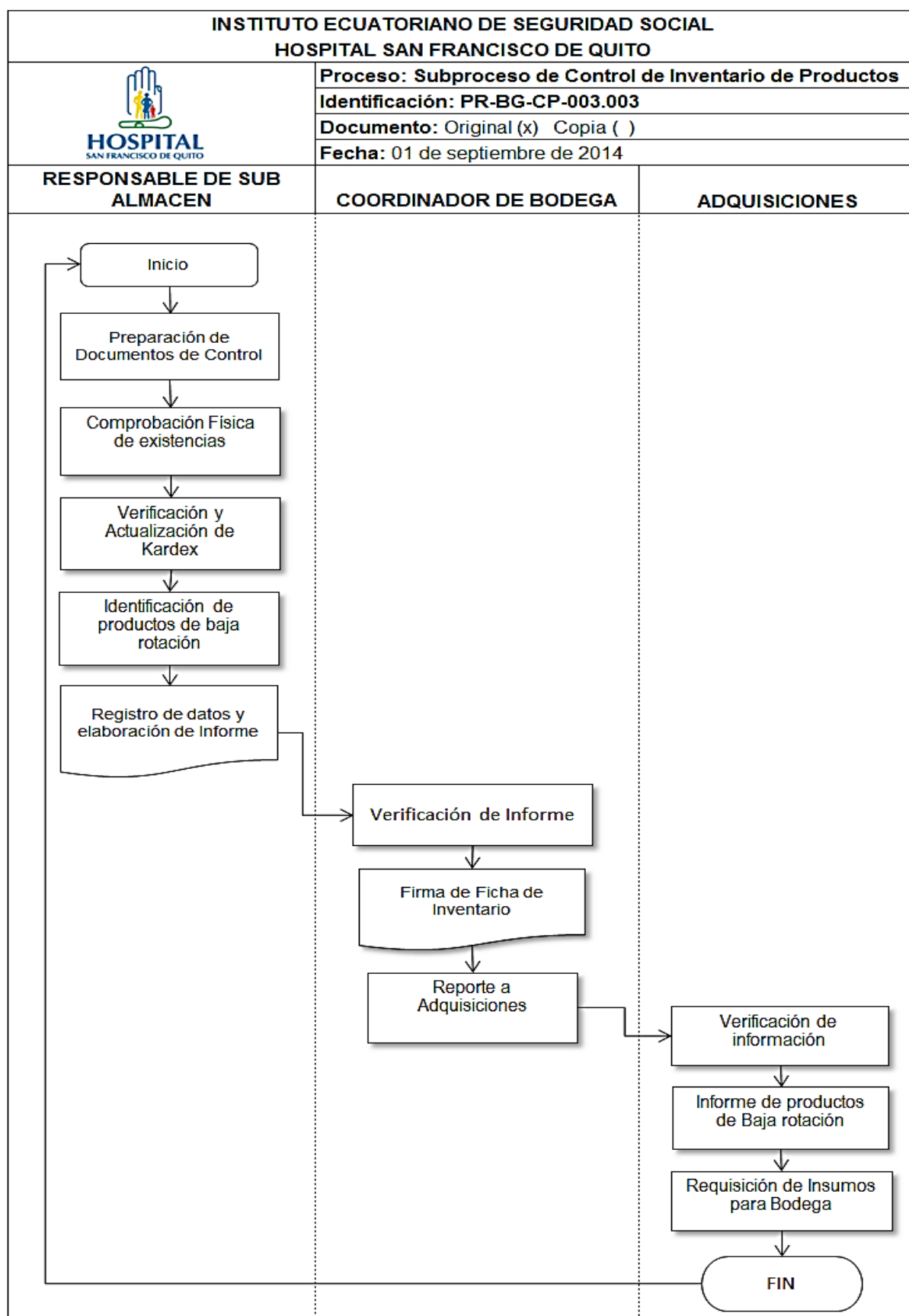


Figura 24. Diagrama del Proceso de Recepción.

Fuente: Levantamiento de información HSFQ

Análisis del Proceso:

Este proceso permite mantener el control diario de las existencias de los insumos médicos, fármacos y otros suministros que se encuentran en la Bodega, generando información que permite determinar las cantidades óptimas de productos requeridos para la prestación de servicios en el hospital. Para el efecto se necesita de una ficha de control, en la que se registre los stocks mínimos y máximos y productos de baja rotación, datos que posteriormente serán validados con la información del sistema informático.

El Coordinador de Bodega, es el responsable de verificar las existencias y relacionarlas con la respectiva documentación, para el efecto es necesario disponer de un archivo con la siguiente información: Actas de entrega- recepción, Guías de despacho de productos hacia otras áreas, Préstamos desde y hacia otras Unidades Médicas, Devoluciones, Información de existencias entregadas a contabilidad, Kardex y otro documento que referente a la disponibilidad de insumos.

- El proceso inicia con la comprobación física de las existencias reales, verificando cantidades y estado de los insumos, fármacos o suministros. El responsable del sub almacén debe verificar las existencias de la bodega a su cargo y comparar si las cantidades físicas corresponden a las registradas en el sistema informático
- Realiza el inventario de productos, puede revisar la totalidad de productos, o realizar inventarios selectivos, verificando una muestra representativa del total de artículos.
- Identificación y gestión de productos de baja rotación, caducados o alterados.
- Actualización de Kardex, elaboración y entrega de reporte al Coordinador de Bodega, suministrando información de las existencias.
- El Coordinador de Bodega verifica el informe y firma de ficha de inventario, en caso de que no se registre novedades, la información se archivará con la documentación correspondiente.
- El proceso finaliza cuando el coordinador de Bodega informa a adquisiciones aquellos productos que tienen baja rotación y los que cuentan con stock mínimo, para iniciar el proceso correspondiente.

5.3.4 Diagrama del Proceso de Abastecimiento

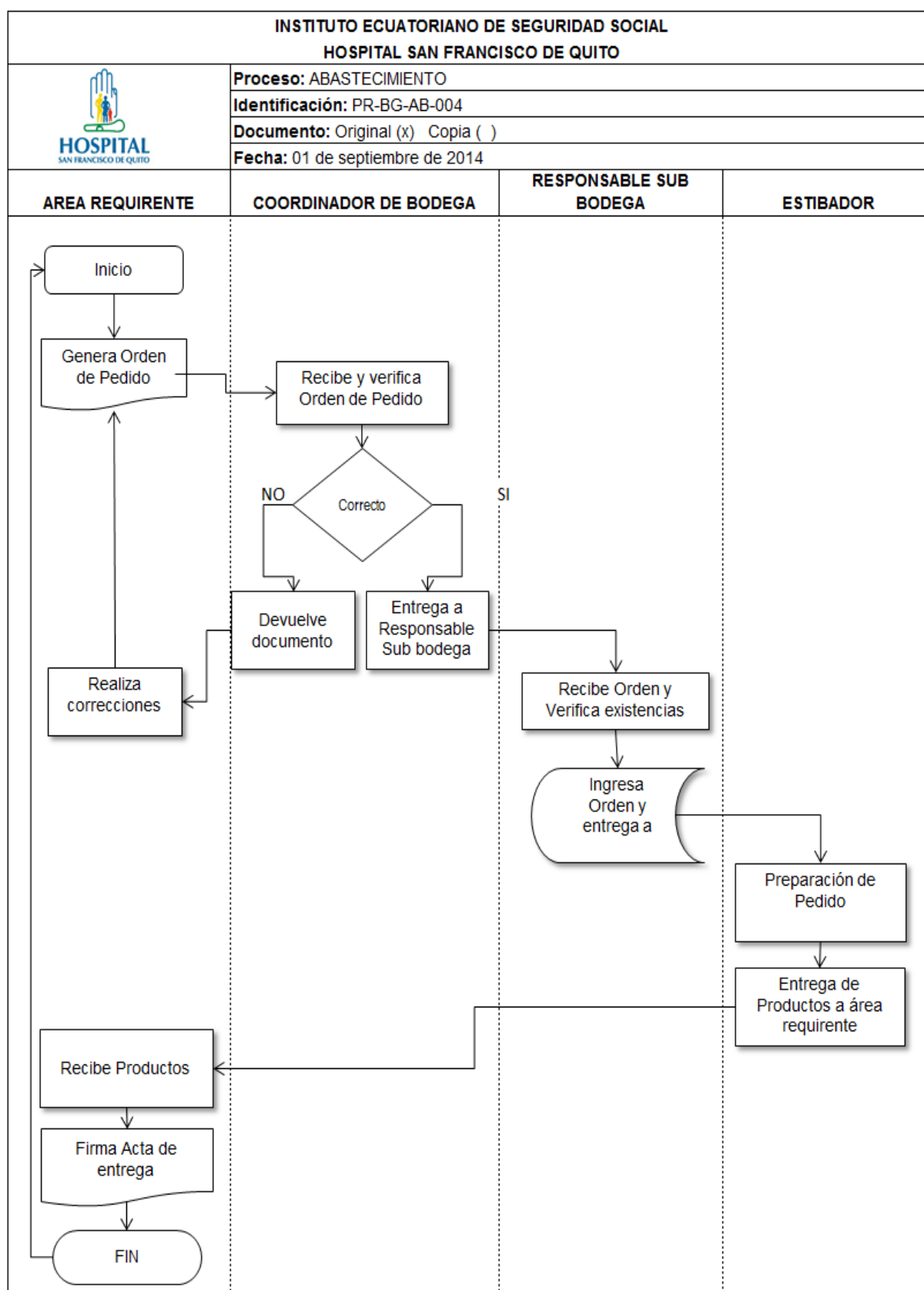


Figura 25. Diagrama del Proceso de Recepción.
Fuente: Levantamiento de información HSFQ

Análisis del Proceso:

- El área requirente entrega la orden de pedido al Coordinador de Bodega, quien recibe y verifica la orden. En caso de que este documento presente errores, se devuelve al solicitante para las respectivas correcciones. Si la orden está correcta, se entrega al responsable de la sub bodega.
- El responsable de la Sub bodega revisa el estado del pedido ingresado y verifica las existencias de los productos.
- Ingresa la orden en el sistema, y entrega al Estibador para el respectivo despacho.
- El estibador, prepara el pedido a despachar, tomando en cuenta las fechas de ingreso y caducidad de los productos.
- Se efectúa la entrega de los productos al área requirente, quien verifica su pedido y procede a la firma del acta de recepción correspondiente.

Es recomendable que para el despacho de productos se aplique los procedimientos FIFO y FEFO, operaciones que hacen referencia al sistema de rotación de los insumos almacenados. FIFO: (First Input- First Output), significa que los productos que ingresan primero, son los que se despachan primero. El método FEFO (First expire-First Output) establece que los insumos que expiran primero, son los que se distribuyen primero. La aplicación de este sistema asegurará el porcentaje de insumos caducados en bodega.

El proceso de distribución se lo debe efectuar en forma oportuna y eficiente, sin olvidar que toda salida de fármacos o insumos de la bodega, debe estar justificado con el documento correspondiente.

5.4 Descripción Procesos

Una vez que se ha diagramado los procesos que se llevan a cabo en la Bodega; se realiza la descripción de los mismos, para lo cual se ha diseñado fichas de procesos, documentos en los cuales se establece los lineamientos para el desarrollo eficiente de los procesos que se ejecutan en esta dependencia, cada proceso contiene su ficha correspondiente, mismas que se presentan a continuación.

5.4.1 Ficha del Proceso de Recepción de Insumos

	PROCESO: Recepción de Insumos	CÓDIGO: PR-BG-VR-001	RESPONSABLE: Coordinador de Bodega
OBJETIVO: Asegurar que los insumos, medicamentos y suministros que ingresan al hospital, cumplan con las especificaciones de calidad, cantidad y tiempo oportuno, conforme los requerimientos de la institución.			
ALCANCE:	INICIA: Entrega de productos por parte del proveedor.		
	INCLUYE: Todos los insumos, fármacos y suministros que ingresan en la bodega como provisión o préstamo.		
	FINALIZA: El registro y actualización de datos en el sistema.		
ENTRADAS: Facturas, notas de entrega, productos, fármacos, insumos, suministros. PROVEEDORES: Distribuidores, Unidades Médicas, Empresas proveedoras.			
SALIDAS: Notas de pedido, actas de entrega, productos. USUARIOS: Responsables de áreas médicas y administrativas. Unidades Médicas.			
INSPECCIONES: Verificación de documentos contra sistema.		REGISTROS: Sistema Informático X-farma, Kardex. Notas de ingreso y egreso.	
VARIABLES DE CONTROL: Normativa para el registro de ingresos y egresos, Plazos para recepción e ingreso de insumos.		INDICADORES: • Porcentaje de pedidos no conformes. • Porcentaje de documentos correctos.	

Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos
Elaborado por: María Verónica Sacta.

5.4.2 Ficha del Proceso de Almacenamiento de Insumos

	PROCESO: Almacenamiento	CÓDIGO: PR-BG-VR-002	RESPONSABLE: Responsable de Sub Bodega
OBJETIVO: Facilitar el movimiento diario de productos a través del almacenamiento ordenado y adecuado de los productos, conforme las normas establecidas, garantizando su calidad.			
ALCANCE:	INICIA: Entrega de acta de ingresos del Coordinador de Bodega al Responsable de la sub bodega.		
	INCLUYE: Verificación y almacenamiento de todos los productos que ingresan a la bodega, de acuerdo a su clasificación.		
	FINALIZA: Actualización de kárdex de la sub Bodega.		
ENTRADAS: Facturas, notas de entrega, productos, fármacos, insumos, suministros. PROVEEDORES: Coordinador de Bodega, Responsable de recepción de productos.			
SALIDAS: Ordenes de Pedido, Informe de Existencias, Reporte de Ingresos y Egresos. USUARIOS: Responsables de servicios administrativos y médicos.			
INSPECCIONES: Validación de datos a través de información cruzada.		REGISTROS: Sistema Informático X-farma, Kárdex. Inventario	
VARIABLES DE CONTROL: Registros de ingresos y egresos, Normativa y condiciones de almacenamiento.		INDICADORES: • Porcentaje de instalaciones que cumplen con las condiciones de almacenamiento. • Porcentaje de utilización de bodega.	

Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos
Elaborado por: María Verónica Sacta.

5.4.3 Ficha del Subproceso de Control de Condiciones Ambientales

	PROCESO: Subproceso de Control de Condiciones Ambientales	CÓDIGO: PR-BG-CP-003.001	RESPONSABLE: Responsable de Sub Bodega
OBJETIVO: Controlar las condiciones ambientales a las que se encuentran expuestos los insumos y medicamentos que se encuentran almacenados en bodega, con el fin de garantizar su calidad.			
ALCANCE:	INICIA: Preparación de ficha de control de productos.		
	INCLUYE: Comprobación diaria de temperatura y humedad, funcionamiento de refrigeradores, verificación de cambios en el ambiente.		
	FINALIZA: Firma de ficha de control y elaboración del informe correspondiente.		
ENTRADAS: Requerimiento de información, stocks de productos. PROVEEDORES: Responsable de Control, Responsables de Sub bodega.			
SALIDAS: Informes de Incidencias, Informes de conformidad. Reportes de Control. USUARIOS: Coordinador de Bodega.			
INSPECCIONES: Verificación por parte del responsable del Sub almacén.		REGISTROS: Fichas de Control de insumos, registros en sistema informático.	
VARIABLES DE CONTROL: - Auditorías. - Normas de almacenamiento. - Datos suministrados por equipos.		INDICADORES: - Porcentaje de insumos que registran incidencias - Porcentaje de conformidades. - Índice de Cumplimiento de Control-fichas.	

Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos

Elaborado por: María Verónica Sacta.

5.4.4 Ficha del Subproceso de Control de Vencimiento de Insumos y Fármacos

		PROCESO: Subproceso de Control de Vencimiento de Insumos y Fármacos	CÓDIGO: PR-BG-CP-003.002	RESPONSABLE: Responsable de Sub Bodega
OBJETIVO: Contar con información actualizada sobre las fechas de caducidad de los productos, con el propósito de suministrar insumos y medicamentos de calidad, con sus características especificadas.				
ALCANCE:	INICIA: Verificación de lotes de productos por parte del responsable del sub almacén.			
	INCLUYE: Revisión mensual de fechas de caducidad de los productos, implementación de semaforización, identificación de medicamentos próximos a caducar.			
	FINALIZA: Entrega de informe de control a Coordinador de Bodega para aplicación de medidas correspondientes.			
ENTRADAS: Registros de Control, Datos de lotes de productos. PROVEEDORES: Responsable de Control, Responsable de Sub bodega.				
SALIDAS: Reportes de productos con vencimientos próximos, reporte de productos caducados. USUARIOS: Coordinador de Bodega, Departamento de Adquisiciones.				
INSPECCIONES: Constatación de fechas de vencimiento, control de semaforización.			REGISTROS: Reportes de Control de insumos. Informe de productos caducados.	
VARIABLES DE CONTROL: • Revisión mensual de insumos. • Normativa de semaforización de productos. • Reposición de productos.			INDICADORES: • Número de inspecciones realizadas. • Porcentaje de conformidades • Porcentaje de insumos caducados.	

Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos

Elaborado por: María Verónica Sacta.

5.4.5 Ficha del Subproceso de Control de Inventario de Productos

	PROCESO: Subproceso de Control de Inventario de Productos	CÓDIGO: PR-BG-CP-003.003	RESPONSABLE: Responsable de Sub Bodega
OBJETIVO: Facilitar un adecuado registro contable y mantener un mejor control y manejo de inventarios, con el fin de contar con información oportuna y confiable de productos despachados y tomar decisiones de inversión y compra.			
ALCANCE:	INICIA: Comprobación física de stocks de insumos, medicamentos y suministros.		
	INCLUYE: Control de existencias de productos, entradas y salidas, comprobación de Kardex, identificación de productos de baja rotación y obsoletos.		
	FINALIZA: Entrega de informes a Adquisiciones, para iniciar con la adquisición y abastecimiento de insumos.		
ENTRADAS: Ficha de inventarios, lotes de productos.			
PROVEEDORES: Responsable sub almacén, personal de Contabilidad.			
SALIDAS: Informe de existencias actuales, Stocks máximos y mínimos, Requerimientos.			
USUARIOS: Coordinador de Bodega, Departamento de Adquisiciones.			
INSPECCIONES: Realización de inventarios físicos. Verificación de stocks.		REGISTROS: Control de entradas y salidas de inventarios, Registro contable de inventarios.	
VARIABLES DE CONTROL: • Políticas de Inventarios. • Formatos de control de inventarios. • Control de stocks mínimos		INDICADORES: • Existencias según el sistema informático / existencias registradas en inventario. • Porcentaje de instalaciones con niveles de existencias bajo, adecuados y en exceso.	

Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos

Elaborado por: María Verónica Sacta.

5.4.6 Ficha del Proceso de Abastecimiento de insumos a otras áreas.

		PROCESO: Abastecimiento de insumos a otras áreas.	CÓDIGO: PR-BG-AB-004	RESPONSABLE: Coordinador de Bodega
OBJETIVO: Abastecer en forma oportuna y correcta los insumos o fármacos solicitados por los servicios médicos y administrativos del hospital.				
ALCANCE:	INICIA: Órdenes de Pedido entregados al Coordinador de la Bodega.			
	INCLUYE: Entrega de órdenes, Clasificación de insumos, despacho, elaboración de documentos de entrega.			
	FINALIZA: Despacho de productos al área requirente.			
ENTRADAS: Órdenes de Pedido, Autorización de despacho. PROVEEDORES: Responsables de Sub Bodegas, Estibadores.				
SALIDAS: Registros de entrega, Reporte de Ingresos y Egresos. USUARIOS: Responsables de servicios administrativos y médicos, Clientes internos de hospital.				
INSPECCIONES: Verificación y validación de información.			REGISTROS: Sistema Informático X-farma, Registros de Ingresos y Egresos.	
VARIABLES DE CONTROL: • Políticas de Abastecimiento. • Actas de entrega de insumos.			INDICADORES: • Tiempo promedio de entrega de productos. • Porcentaje de órdenes de pedido despachadas correctamente.	

Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos

Elaborado por: María Verónica Sacta.

5.5 Establecimiento de Indicadores por Proceso

Es indispensable realizar la medición de los procesos, de esta forma será posible conocer si se está alcanzando los resultados esperados. Toda actividad requiere de un constante control para su óptima ejecución, esta información a su vez tiene que ser analizada y en base a ella proponer el mejoramiento de procesos.

En el seguimiento de procesos, es necesaria la participación del Coordinador de Bodega y del personal en general, de esta manera se garantiza que todos participen en la implementación, desarrollo y mejora continua de los procesos propuestos.

Para el control y evaluación de los procesos de bodega, se han establecido indicadores, mismos que permitirán medir la disponibilidad de productos dentro del hospital y el desempeño de los sistemas de almacenamiento y distribución; así como la identificación de necesidades y adquisiciones.

Los objetivos de los indicadores formulados son los siguientes:

- Optimizar el uso de recursos y activos con el fin de mejorar la operatividad de la Bodega.
- Identificar posibles problemas y tomar las medidas correctivas pertinentes.
- Minimizar gastos e incrementar la eficiencia operativa.
- Reducir el tiempo de distribución de insumos y medicamentos hacia otras áreas y el mejoramiento de los servicios prestados.

Los indicadores facilitarán la medición cuantitativa o cualitativa de los procesos planteados en el presente trabajo, mismos que constituirán una herramienta útil para la medición de la eficacia, eficiencia y calidad de los procesos a implementar.

A continuación se describe los indicadores formulados para conocer la actividad de cada proceso:

5.5.1 Indicadores del Proceso de Recepción

Indicador	Descripción	Fórmula	Frecuencia	Responsable	Fuente de Datos	Resultados Esperados
Productos entregados a tiempo	Mide el nivel de cumplimiento del proveedor, para realizar la entrega de insumos.	$\frac{\text{Número de Pedidos recibidos en un determinado periodo}}{\text{Número total de pedidos solicitados para un periodo}} \times 100$	Trimestral	Coordinador de Bodega. Responsable de recepción en bodega	Órdenes de compra. Actas de entrega. Contratos.	Los proveedores reducen los retrasos en la entrega de productos. 100% de los productos son entregados dentro del tiempo establecido.
Pedidos completos	Establece la relación entre lo solicitado y lo entregado por el proveedor	$\frac{\text{Pedidos recibidos completos en un periodo}}{\text{Total de pedidos solicitados en un periodo}} \times 100$	Trimestral	Responsable de recepción, Coordinador de Bodega	Orden de compra. Facturas	Recepción completa de pedidos. 100% de productos son entregados por los proveedores conforme a lo pactado.
Documentos correctos	Mide el porcentaje de facturas y actas de entrega sin errores	$\frac{\text{Total de facturas o actas recibidas sin errores en un periodo}}{\text{total de facturas recibidas en un periodo}} \times 100$	Mensual	Responsable de recepción	Facturas Actas de entrega – recepción. Notas de entrega Notas de Crédito	Disminuir el % de errores en documentos habilitantes de pago. 100% son correctos.
Pedidos no conformes	Indica el porcentaje de productos que no cumplen con la calidad requerida	$\frac{\text{Número de productos no conformes}}{\text{Total de productos solicitados}} \times 100$	Mensual	Delegado Técnico, Responsable de Recepción	Revisión física, orden de compra, notas de entrega	El 100% de productos recibidos cumplen con los estándares de calidad.

Elaborado por: María Verónica Sacta.

5.5.2 Indicadores del Proceso de Almacenamiento

Indicador	Descripción	Fórmula	Frecuencia	Responsable	Fuente de Datos	Resultados Esperados
Utilización	Permite conocer el porcentaje de utilización de la bodega	$\frac{\text{Capacidad Utilizada}}{\text{Capacidad Disponible}} \times 100$	Mensual	Coordinador de Bodega	Sistema informático, Kardex, Planos Arquitectónicos	100% de las instalaciones de la bodega se utilizan en forma óptima.
Porcentaje de instalaciones que cumplen con las condiciones de almacenamiento.	Mide el porcentaje de almacenes que cuentan con condiciones aceptables	$\frac{\# \text{ de almacenes que cumplen con condiciones óptimas de almacenamiento}}{\# \text{ total de almacenes inspeccionados}} \times 100$	Mensual	Coordinador de Bodega. Responsable Sub almacén	Fichas de inspección. Visitas de campo. Datos recopilados de inspección	El 100% de las bodegas cumple con las condiciones de almacenamiento establecidas en el hospital.
Porcentaje de ubicación correcta	Mide el porcentaje de productos almacenados en lugares adecuados	$\frac{(1 - \text{error de ubicación/ubicaciones})}{1} \times 100$	Trimestral	Responsable sub almacén	Inspección de bodega, ficha de control	La totalidad de productos se encuentra almacenada correctamente.
Cumplimiento de normas de almacenamiento	Mide el nivel de cumplimiento de normas de almacenamiento	$\frac{\text{Número de Lotes que cumplen con normas de almacenamiento}}{\text{número de lotes verificados}} \times 100$	Mensual	Coordinador de Bodega	Inspección física de productos. Reportes de control	Todos los lotes verificados 100%, cumplen con las normas de almacenamiento
Organización de productos	Permite conocer si los productos almacenados facilitan el control de existencias	$\frac{\text{Total de productos organizados de acuerdo a su caducidad}}{\text{total de productos verificados}} \times 100$	Trimestral	Responsable sub almacén. Coordinador de Bodega	Planos Arquitectónicos	Productos almacenados adecuadamente. 0% de gasto originado por el vencimiento de productos

Elaborado por: María Verónica Sacta.

5.5.3 Indicadores del Proceso de Control de Condiciones Ambientales

Indicador	Descripción	Fórmula	Frecuencia	Responsable	Fuente de Datos	Resultados Esperados
Temperatura	Permite controlar la temperatura adecuada de las bodegas	$F = C \ 9/5 + 32$	Diario	Sub Encargado de Bodega	Termohigrómetro	Diariamente se cuenta con la temperatura apropiada para la conservación de insumos y fármacos
Intensidad Energética	Permite prevenir daños en los equipos e instalaciones de bodega	Consumo de energía de un Proceso en KWh / Consumo Total de Energía en KWh.	Mensual	Mantenimiento	Fichas de control. Planilla de energía eléctrica.	0% de variación en el voltaje de energía eléctrica. El frecuente control evita la alteración de medicamentos e insumos
Control de ítems de seguridad (calidad)	Mide el número de observaciones registradas sobre ítems de seguridad	Ítems que cumplen con las normas de seguridad/ total de ítems de seguridad verificados x 100	Trimestral	Coordinador de Bodega	Inspecciones realizadas, informe de control. Fichas	100% de cumplimiento en normas de seguridad establecidas.
Porcentaje de conformidades	Informa el número de inspecciones sin reportes de incidencias	Número de incidencias reportadas/ número de inspecciones realizadas x 100	Trimestral	Coordinador de Bodega	Fichas de Control. Inspecciones de campo, observación directa	Alcanzar el 100% de inspecciones sin incidencias
Índice de Cumplimiento de Control- fichas	Permite conocer el porcentaje de cumplimiento de las inspecciones	Inspecciones de instalaciones ejecutadas/ Inspecciones de instalaciones programadas x 100	Semestral	Coordinador de Bodega, Responsable sub almacén	Fichas de control. Visitas de campo	100% de cumplimiento en inspecciones de control de instalaciones.

Elaborado por: María Verónica Sacta.

5.5.4 Indicadores del Proceso de Control de Vencimiento de Productos

Indicador	Descripción	Fórmula	Frecuencia	Responsable	Fuente de Datos	Resultados Esperados
Control de Sub Bodegas	Mide el nivel de cumplimiento del control de vencimiento de productos planificado	$(\text{Total de Inspecciones Ejecutadas} / \text{Total de Inspecciones planificadas}) \times 100$	Mensual	Coordinador de Bodega	Reportes de control. Fichas. Archivo histórico	100% de inspecciones planificadas y ejecutadas.
Rotación de Existencias	Permite conocer el número de veces que el inventario rota en un periodo.	$\text{Productos entregados en un periodo} / \text{Inventario Promedio} \times 100$	Mensual	Sub Encargado de Bodegas	Sistema X-Farma	El 100% de productos cuentan con stock acorde a su índice de rotación.
Nivel de existencias desperdiciadas por caducidad o deterioro	Mide el porcentaje de existencias de un producto que no puede utilizarse por vencimiento o daño	$\text{Conteo físico de existencias no usables} / \text{conteo físico de existencias totales} \times 100$	Mensual	Responsable de Sub Almacén	Inspecciones a instalaciones. Kardex.	0% de gasto por vencimiento o deterioro de insumos o fármacos.
Control de semaforización	Permite verificar si es que todos los productos se encuentran con etiquetas de caducidad	$\text{Total de productos con semaforización adecuada} / \text{total de productos verificados} \times 100$	Mensual	Responsable de Sub almacén. Coordinador de Bodega	Verificación física de productos. Fichas de control	100% de medicamentos e insumos contiene etiquetas de alerta de fechas de caducidad.
Porcentaje de conformidades	Mide el porcentaje de productos conformes	$\text{Total de productos conformes} / \text{total de productos verificados} \times 100$	Mensual	Responsable de sub almacén y coordinador de Bodega	Fichas de Control. Inspecciones de campo	Los insumos y medicamentos presentan un nivel de conformidad del 100%

Elaborado por: María Verónica Sacta.

5.5.5 Indicadores del Proceso de Control de inventario

Indicador	Descripción	Fórmula	Frecuencia	Responsable	Fuente de Datos	Resultados Esperados
Índice de Rotación	Mide el número de veces que el inventario rota en un periodo.	$\text{Producto Entregado} / \text{Inventario Promedio} \times 100$	Mensual	Encargado de Bodega	Sistema X-Farma (Inventarios)	Contar con información oportuna para el proceso de adquisición.
Índice de Duración	Permite relacionar el inventario con el promedio de entrega de insumos	$\text{Inventario Final} \times 180 \text{ días} / \text{Entregas Promedios}$	Semestral	Encargado de Bodega	Sistema X-Farma (Inventarios)	El 100% de productos inventariados tiene un stock que concuerda con su consumo.
Precisión de datos registrados	Permite medir la precisión de la información registrada en el sistema informático	$\frac{\text{Existencias registradas en sistema informático}}{\text{existencias registradas en inventario}}$	Semestral	Contador, Coordinador de Bodega, responsable sub almacén	Sistema informático, Kardex. Control de existencias	0% de discrepancias entre productos inventariados y los registros del sistema
Faltantes en el inventario	Permite identificar el porcentaje de faltantes en un periodo	$\frac{\text{Número de ítems no disponibles en un periodo}}{\text{Número total de ítems que deben estar disponibles}}$	Semestral	Contador, Responsable sub almacén. Coordinador de Bodega	Kardex, sistema informático X Farma	Reducir al 0% la cantidad de fármacos o insumos faltantes
Exactitud del Inventario	Permite calcular los valores generados por las diferencias en inventarios	$\frac{\text{Valor Diferencia (\$)}}{\text{Valor Total de Inventarios}}$	Mensual	Contador Encargado de Bodega	Sistema X-Farma (Inventarios)	0% en diferencias de inventarios. Cero pérdidas en stocks de productos

Elaborado por: María Verónica Sacta.

5.5.6 Indicadores del Proceso de Abastecimiento

Indicador	Descripción	Fórmula	Frecuencia	Responsable	Fuente de Datos	Resultados Esperados
Calidad de Productos despachados	Permite conocer el porcentaje de despachos con productos adulterados	$\frac{\text{Productos despachados sin Problema} \times 100}{\text{Total de Pedidos Generados}}$	Diario	Adquisiciones de Coordinador de Bodegas	Acta Entrega Recepción. Reclamos por productos no conformes	El 100% de productos, conservan su calidad al momento del despacho.
Tiempo promedio de alistamiento de productos	Mide el tiempo promedio de despacho	Tiempo desde que el Estibador recibe la requisición hasta que entrega el pedido	Mensual	Responsable sub almacén, Estibador	Fechas de recibo y entrega de pedidos.	El 100% de trámites de despacho se realizan inmediatamente.
Órdenes de pedido despachadas correctamente.	Define la tasa de pedidos despachados correctamente	$\frac{\text{Número de pedidos despachados correctamente}}{\text{número total de pedidos}} \times 100$	Mensual	Responsable de Sub almacén. Coordinado de Bodega	Órdenes de pedido. Notas de entrega. Conteo físico de los productos.	0% de errores en el despacho de productos desde la bodega hacia otras áreas.
Porcentaje de pedidos entregados a tiempo	Mide el tiempo que se tarda en la distribución de productos hacia otras áreas	$\frac{\text{Número de pedidos despachados a tiempo}}{\text{número total de pedidos entregados}} \times 100$	Semestral	Responsable sub almacén	Registro de sistema de despachos. Fechas de recibo y entrega de pedidos.	La entrega de productos a otras áreas se realiza en menos de 24 horas.
Despachos Efectivos	Mide el porcentaje de despachos realizados vs los solicitados	$\frac{\text{Número de despachos realizados en un mes}}{\text{Total de despachos solicitados en el mes}}$	Mensual	Coordinador de Bodega	Orden de Pedido de Registros del sistema informático	El total de despachos realizados concuerda con las órdenes de pedido. 100% de productos entregados

Elaborado por: María Verónica Sacta.

5.6 Seguimiento y Medición

El seguimiento y medición permite evaluar la eficiencia de los procesos y contar con información que sirva de base para la toma de decisiones. La información generada a partir de los indicadores facilita el análisis de actividades influyendo en el mejoramiento de procesos. No existe un modelo determinado para establecer los indicadores, los indicadores descritos anteriormente, constituyen una propuesta; no obstante, cada organización los define tomando en consideración: qué es lo que desea medir, su frecuencia, forma de cálculo y los resultados que desea alcanzar. Cabe agregar que los procesos planteados en este trabajo, son de carácter repetitivo, por tanto su medición se puede realizar con herramientas estadísticas y matemáticas que permitan determinar su capacidad y eficacia.

5.7 Mejoramiento de los Procesos

- **Introducción**

Una vez que se ha organizado las actividades del departamento de Bodega a través de los diagramas de flujo y se ha establecido los indicadores que facilitarán su seguimiento, se plantea acciones que permitan su mejoramiento continuo. El objetivo del mejoramiento de los procesos operativos de la Bodega, implica coordinación de sus actividades, utilizar adecuadamente los recursos humanos, materiales y financieros, acciones que conlleven a satisfacer de la mejor manera las necesidades de sus usuarios y alcanzar la calidad en los servicios que brinda esta dependencia. Constantemente se busca la innovación de los procesos; aun cuando, los resultados de los indicadores sean 100% positivos, siempre existe algo por mejorar dentro de la organización.

Para el mejoramiento de los procesos del departamento de bodega se implementará el círculo de calidad de Deming, método que incluye los siguientes pasos: Planificar, Hacer, Controlar y Actuar (PDCA).

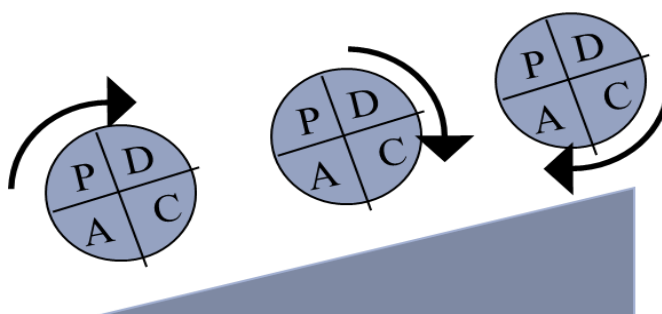


Figura 26. Ciclo de Mejora Continua Edward Deming.
Autor: Sacta Cumbe María Verónica

- **Objeto**

Optimizar la calidad de los procesos que se desarrollan en la bodega, estableciendo los mecanismos necesarios para cada una de las actividades planificadas previas a la revisión, con el propósito de identificar las necesidades de mejora en los procesos correspondientes.

- **Alcance**

Aplica a los procesos establecidos para el Departamento de Bodega del Hospital San Francisco de Quito e incluso a procesos de otras dependencias médicas o administrativas.

- **Política**

Brindar el soporte necesario a cada uno de los procesos de gestión establecidos en la bodega del Hospital San Francisco de Quito.

- **Responsabilidad**

El control de los procesos que se ejecutarán en bodega estará a cargo del Coordinador de Bodega; sin embargo sería idóneo contar con un Comité de Calidad que determine los programas de auditoria para verificar cada uno de los procesos, con la finalidad de conocer si dan cumplimiento a lo establecido.

- **Acciones a Realizar**

Aplicando el Ciclo de Mejora Continua de Deming, se propone las siguientes acciones:

- **Planificar**

Involucra identificar las causas de los problemas, determinar qué es lo que se quiere cambiar, definir los medios para cumplir con lo planificado e implementar la propuesta de innovación. El mejoramiento de los procesos de la Bodega, requiere un monitoreo constante de las tareas que se ejecutan, la innovación de los procesos clave y el mejoramiento continuo hasta lograr el menor número de errores en la ejecución de actividades. Con una visión de mejora continua se propone planificar lo siguiente:

- a. Capacitación del Personal
- b. Actualización de documentos habilitantes.
- c. Dotación de equipos y herramientas de trabajo
- d. Mejoramiento de infraestructura
- e. Implementación de etiquetado de todos los insumos, medicamentos y suministros.
- f. Actualización del kardex

➤ **Hacer**

En base a lo planificado se describe las actividades a ejecutar:

a. Capacitación del Personal

Un pilar fundamental para este mejoramiento, es la capacitación del personal, una vez que el personal conozca a fondo los procesos del departamento, es posible actuar y establecer estándares de cumplimiento, mismos que tienen que ser monitoreados y optimizados.

Por tanto, es necesario establecer un programa de docencia que facilite la renovación constante de conocimientos del personal, formándolos en el manejo de insumos médicos y fármacos; así como también en los métodos de almacenamiento adecuados de los productos, como resultado se contará con personal calificado que, en base al conocimiento y a la experiencia, desempeña sus actividades con eficiencia y calidad de servicio.

b. Actualización de documentos habilitantes.

Todos los procesos de la bodega se efectúan a través de documentos de soporte, por tanto es necesario contar con las facilidades que permitan agilizar estas actividades, en especial en el proceso de recepción, se requiere la implementación de documentos habilitantes que permitan el registro oportuno en el sistema y el reporte inmediato al departamento financiero, con el fin de agilizar los procesos posteriores, como el pago oportuno a proveedores.

c. Dotación de equipos y herramientas de trabajo

Para el desarrollo de toda actividad en la bodega, es básico que el personal disponga de las herramientas necesarias para el cumplimiento de tareas; así como también el equipo de trabajo idóneo para el transporte interno de insumos y la descarga, almacenamiento y control de productos. De esta manera se protege la integridad del personal, cumpliendo con las condiciones de seguridad y salud ocupacional y se minimiza el índice de riesgo laboral.

d. Mejoramiento de infraestructura

Con respecto a la infraestructura de la Bodega, se requiere invertir en activos fijos para el área de almacenamiento como: estantería, pallets, coches para picking; y, mobiliario para las oficinas administrativas, esto facilitará el trabajo del personal operativo y permitirá mejorar las condiciones laborales del personal administrativo. Siendo necesario una mejor utilización de la capacidad instalada de esta dependencia y la implementación de espacios para el almacenamiento.

e. Implementación de etiquetado de todos los insumos, medicamentos y suministros.

Es primordial implementar el etiquetado por códigos en todos los productos, actividad que se debe realizar durante el ingreso de suministros y fármacos a la bodega, esta acción facilitará el control de inventario y el abastecimiento hacia otras dependencias. De igual manera, se requiere implementar una codificación en la estantería, que facilite la ubicación de insumos y fármacos método conocido como "Pick to light".

Es importante diferenciar el etiquetado en aquellos productos que requieren mayor control e instaurar la señalización por semaforización en todos los insumos y medicamentos que se encuentran próximos a expirar.

f. Actualización del kardex

Se precisa una organización del kárdex tanto físico como en el sistema informático, de manera que se cuente con información actualizada de los ingresos y egresos, facilitando el despacho de insumos y la planificación de compras.

➤ **Verificar**

Luego de la implementación de las acciones descritas, es importante verificar el porcentaje de cumplimiento en relación a lo planificado y a los objetivos propuestos, se evalúa las actividades ejecutadas y de acuerdo a su nivel de efectividad se aplican las medidas correctivas y preventivas de cada uno de los procesos desarrollados, dentro de la verificación juegan un papel importante los indicadores planteados para cada actividad.

➤ **Actuar:**

Incluye la toma de decisiones por parte del Comité de Calidad o del Responsable de los procesos para la implementación del mejoramiento continuo, quien determinará la instauración de nuevos procesos, definirá qué proceso necesita modificaciones, y establecerá las acciones que necesitan atención prioritaria, para posteriormente planificar nuevas actividades que permitan cumplir con los objetivos del área de trabajo.

Las acciones propuestas permitirán mejorar en forma significativa el desarrollo de procesos en la Bodega, dando solución a los problemas frecuentes de esta dependencia. De esta manera se efectúa el mejoramiento continuo, un círculo de actividades que conducen a la organización hasta la excelencia.

En este capítulo se ha planteado la propuesta de solución a los principales problemas administrativos y operativos de la Bodega, con el fin de procurar una adecuada gestión en el desarrollo de sus actividades.

De acuerdo con las necesidades identificadas en la fase de diagnóstico y el análisis situacional del departamento, se diseñó los procesos de las actividades que tienen mayor prioridad, conjuntamente con el correspondiente método de verificación de cumplimiento, a través de los indicadores propuestos. Su adecuada y oportuna implementación permitirá alcanzar la eficiencia y eficacia en el desempeño del personal de este departamento, en razón de que su labor no se realizará de un modo empírico, sino con conocimientos y con documentos que sustentan lo actuado.

La totalidad de usuarios internos se sentirán satisfechos con el servicio organizado que presta la Bodega hacia las otras áreas, evitando los problemas ocasionados por la ausencia de una adecuada provisión de productos. Además con la implementación del control, se conservará las características de calidad de fármacos e insumos y será posible conocer con antelación, los productos que se requieren, haciendo posible el oportuno proceso de adquisición.

CONCLUSIONES

- En base a la investigación realizada en el Departamento de Bodega y de acuerdo con el objetivo de que esta importante área del hospital logre la calidad y eficiencia en los servicios prestados, se ha diseñado un Modelo de Gestión de Procesos, a través del cual se ha organizado las principales actividades de esta dependencia.
- Las actividades claves del departamento están relacionados con la recepción, el almacenamiento, el control y distribución de fármacos e insumos, mismas que fueron organizadas mediante procesos con el fin de ejecutar de manera eficiente los procedimientos operativos y administrativos de la Bodega y consecuente mente la oferta de un servicio eficiente a los usuarios.
- Se ha evidenciado que el desarrollo de actividades se realiza en base a procesos; sin embargo, no se dispone de registros o documentación operativa de los mismos, lo cual incide en su efectiva ejecución. .
- Parte de los problemas suscitados en la Bodega, tuvieron su origen en la ausencia de una adecuada gestión departamental y documental, por esta razón, es necesario implementar cambios que permitan el mejor funcionamiento del área, satisfaciendo las necesidades de sus usuarios internos y externos.
- El desarrollo del marco teórico, fortaleció los conocimientos en Gestión por Procesos, dando un coherente tratamiento conceptual a los temas de investigación, facilitando la estructuración lógica del trabajo investigativo, el diseño de procesos y los métodos de seguimiento, en función de las necesidades del departamento.
- El personal que labora en esta dependencia está dispuesto a participar en la organización de tareas de la Bodega y en el mejoramiento de procesos, para lo cual es preciso impartir la capacitación necesaria, con la finalidad de contar con personal calificado para el desarrollo óptimo de sus actividades.
- La descripción de procesos de Bodega, su seguimiento y mejoramiento, facilitarán el conocimiento de actividades y su eficiente ejecución, garantizando de esta manera, la calidad de servicio brindado, la conservación de productos y el abastecimiento oportuno de insumos necesarios para la atención a los usuarios del hospital.

- Para la evaluación de los procesos planteados, se diseñó indicadores, herramienta que permitirá el seguimiento y control del nivel de ejecución de procesos, facilitando la toma de decisiones, verificación de cumplimiento de actividades, y la implementación de una reingeniería y la mejora continua.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la implementación del modelo de gestión propuesto, el cual constituye un punto de partida para la ejecución de actividades por parte del personal, organizando sistemáticamente las actividades administrativas y operativas de la Bodega y ofreciendo a los usuarios un servicio de calidad, eficiencia y efectividad.
- Es primordial establecer un plan de capacitación continua para el personal, a fin de fortalecer sus conocimientos e involucrarlos en la ejecución de procesos, asignando a cada empleado funciones y responsabilidades específicas.
- El personal debe recibir entrenamiento en seguridad y salud ocupacional y contar con el equipo de trabajo idóneo que facilite su desempeño, aspectos que deben ser controlados con el propósito de salvaguardar su integridad.
- Es necesaria la adecuación de la infraestructura, que facilite el transporte y almacenamiento de insumos y medicamentos, y que además garantice su conservación y protección contra riesgos sanitarios.
- Se recomienda además la instauración de un Comité de Calidad, quien será el responsable del seguimiento y control de los procesos en cada sub almacén, este comité evaluará permanentemente los resultados obtenidos y en base a ellos se establecerán los planes de mejoramiento.
- Es preciso establecer los mecanismos que permitan simplificar el desarrollo de actividades de la bodega, implementando documentos habilitantes que faciliten el registro de información, equipos que permitan un oportuno control de los productos; y, herramientas que permitan el almacenamiento y organización de insumos en el sub almacén correspondiente, actividades dirigidas a satisfacer adecuadamente las necesidades de usuarios internos y externos del departamento.
- Aplicar los indicadores planteados para evaluar la efectividad de los procesos. Se debe impulsar el mejoramiento continuo de los procesos, no solo en la Bodega, sino también en otras áreas del hospital, con el objetivo de mejorar la eficiencia y calidad en los servicios que se brinda a usuarios internos y externos.

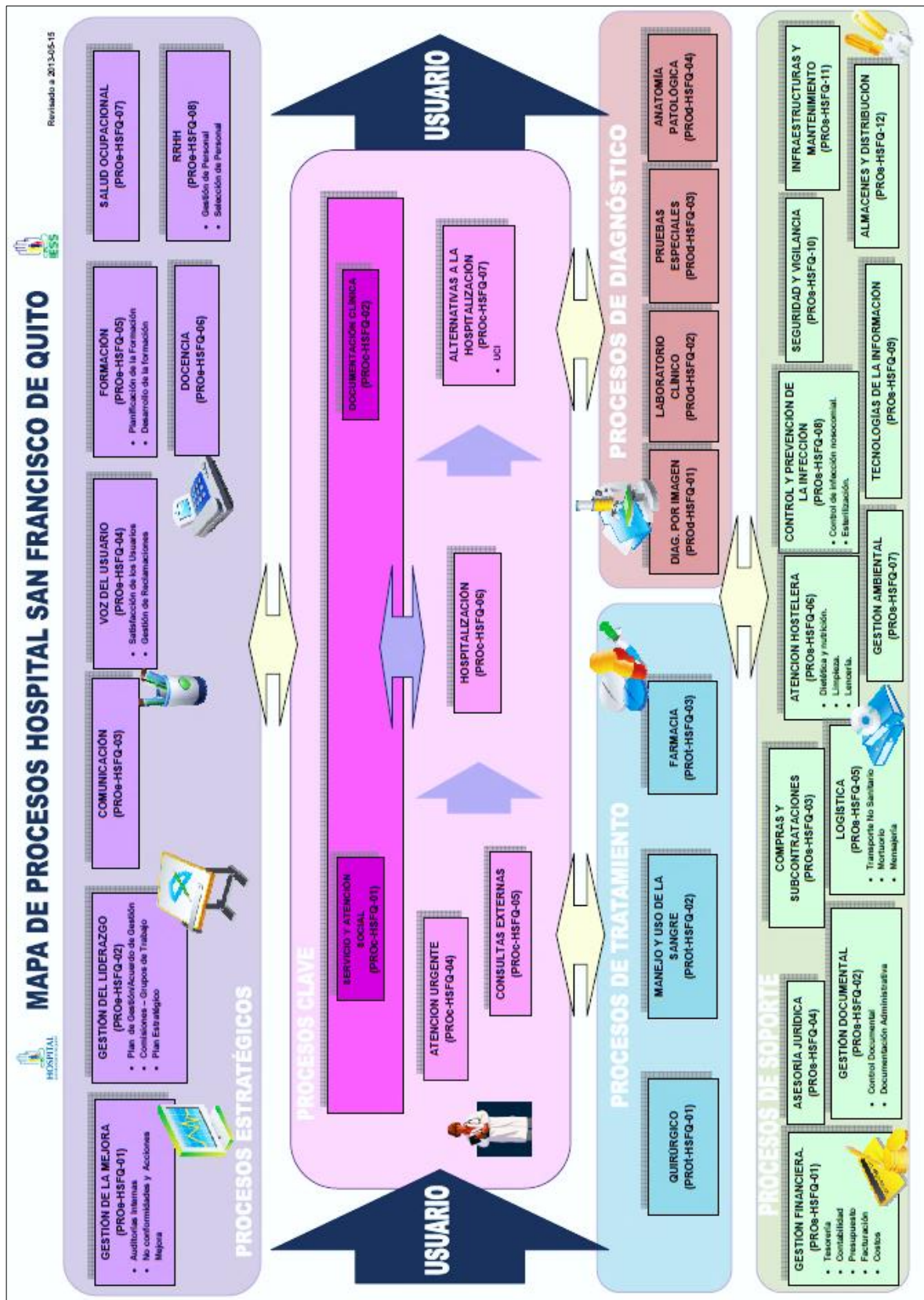
BIBLIOGRAFÍA

- Alcalde San Miguel, Pablo. (2009). *Calidad*. Madrid, España: Editorial Paraninfo.
- Anaya, Julio Juan. (2008). *Almacenes: Análisis, diseño y organización*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Bravo Carrasco, Juan. (2011). *Gestión de Procesos: alineados con la Estrategia*. Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.
- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., y Tejedor, F. (2009). *Guía para una Gestión Basada en Procesos*. Sevilla, España: Instituto Andaluz de Tecnología.
- Chiavenato, Idalberto. (2004). *Administración: Proceso Administrativo*. Colombia: McGraw Hill.
- González Ferreras, Fernando. (2005). *Gestión de Calidad en la Organización y Dirección de Centros Escolares*. España: Ministerio de Educación, Secretaría General Técnica
- Jurán, Joseph M. Gryna, Frank., Bingham. R.S. (2005). *Manual de control de la calidad*. Barcelona, España: Editorial Reverté S.A.
- López Rey, Susana. (2011). *Sistemas de Calidad*. Implantación de diferentes sistemas en la organización. Bogotá, Colombia: Editorial Ideas Propias.
- Miranda, Juan José. (2012). *El Desafío de la gerencia de Proyectos: basado en los principios y orientaciones del PMI*. Bogotá, Colombia: MM Editores.
- Mora García, Luis Aníbal. (2011). *Gestión logística en centros de distribución, bodegas y almacenes*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- Pérez Fernández de Velasco, José. (2010). *Gestión por Procesos*. Madrid, España: Editorial ESIC.
- Real Academia Española (2001). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid, España: Editorial ESPASA.

- Ríos Giraldo, Ricardo. (2008). *Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de Gestión*. Bogotá, Colombia: INCOTEC.
- Rojas, M., Gutiérrez, D. y Correa, A. (2011). *Sistemas de control de Gestión*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Tovar, A., Mota, A. (2007). *CPIMC Un modelo de Administración por Procesos*. DF. México: Panorama Editorial S.A.

ANEXOS

Mapa de Procesos Hospital San Francisco de Quito



MODELO DE ENCUESTA

ENCUESTA

Estimado/a Señor/a: La presente, es una encuesta relacionada a los procesos que se ejecutan en el Departamento de Bodega del Hospital San Francisco. Agradezco su colaboración. Marque con una X su respuesta:

1. ¿Conoce usted qué es la Gestión por Procesos?

Si	No
----	----

2. La Gestión por procesos permite organizar, controlar y mejorar las actividades de una organización, con el fin de obtener resultados óptimos y satisfacer con calidad las necesidades de los usuarios. ¿Considera necesaria su implementación en la Bodega del HSFQ?

Si	No
----	----

3. ¿Conoce los procesos que se ejecutan en el Departamento de Bodega?

Totalmente	Parcialmente	Desconoce
------------	--------------	-----------

4. El Departamento de Bodega, dispone de un manual que describa los procesos a seguir?

Dispone	No Dispone
---------	------------

5. ¿Qué proceso debería mejorar para un adecuado desarrollo de actividades?

Recepción	Control	Almacenamiento
Registro de información	Suministro de insumos y materiales a otras áreas	Otro, Especifique:

6. Existen responsabilidades asignadas para cada proceso?

Si	No
----	----

7. ¿Posee conocimientos técnicos y prácticos en el manejo y almacenamiento de insumos y medicamentos?

Posee	No Posee
-------	----------

8. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación por parte de la institución para el desempeño de sus funciones?

Siempre	Casi Siempre	Rara vez	Nunca
---------	--------------	----------	-------

9. ¿Considera que el espacio físico de Bodega es adecuado para el almacenamiento de productos?

Muy Adecuado	Adecuado	Parcialmente Adecuado	Inadecuado
--------------	----------	-----------------------	------------

10. ¿Domina el Sistema Informático utilizado para el almacenamiento y despacho de insumos?

Totalmente	Parcialmente	No Domina
------------	--------------	-----------

11. Indique qué factor impide el correcto desarrollo de actividades en Bodega:

Inadecuada Infraestructura	Organización de procesos	Capacitación adecuada	Recurso Humano
----------------------------	--------------------------	-----------------------	----------------

12. Con cuál de los siguientes elementos cuenta para el desarrollo de su trabajo?

Herramientas	Insumos	Vestuario	Equipo de seguridad	Ninguno
--------------	---------	-----------	---------------------	---------

13. El proceso de despacho o suministro de insumos hacia otras áreas es:

Eficiente	Oportuno	Inoportuno	Deficiente
-----------	----------	------------	------------

14. El proceso de almacenamiento de insumos y medicamentos aplicado en la Bodega es:

Excelente	Bueno	Inapropiado	Malo
-----------	-------	-------------	------