



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE BOTICAS Y FARMACIAS

“ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS DE DISPENSACIÓN DE
MEDICAMENTOS A PACIENTES QUE ACUDEN A LA FARMACIA DEL HOSPITAL
DE ESPECIALIDADES EUGENIO ESPEJO D.M.Q. 2015”.

Proyecto previo a la obtención del título de Tecnólogo en Administración de Boticas y
Farmacias

Autor: Cristiam Napoleón Ibarra Viscarra

Tutor: Eco. Luis Sarauz

Quito, Septiembre 2015



DECLARATORIA

Declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

Ibarra Viscarra Cristiam Napoleón

CC. 171909541-4

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Cristiam Napoleón Ibarra Viscarra alumno de la Escuela de Administración de Farmacias y Boticas, libre y voluntariamente cedo los derechos de autor de mi investigación en favor del Instituto Tecnológico Superior "Cordillera".

CC. 171909541-4

AGRADECIMIENTO

Debo agradecer de manera especial y sincera al Economista Luis Sarauz por aceptarme para realizar esta tesis bajo su dirección. Su apoyo y confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas ha sido un aporte invaluable, no solamente en el desarrollo de esta tesis, sino también en mi formación como investigador. Las ideas propias, siempre enmarcadas en su orientación y rigurosidad, han sido la clave del buen trabajo que hemos realizado juntos.

De igual manera quiero agradecer al economista Gustavo Paredes por su don de enseñanza y guía durante todo este proceso de formación académica siendo más que un profesor, un amigo, que supo mostrar el sendero del bien.

Agradezco infinitamente el apoyo y colaboración de la Dra. Catalina Rodríguez Jefa de la Farmacia de Consulta Externa del Hospital de Especialidades Eugenio Espejo (HEE), por permitirme realizar este proyecto.

Quisiera hacer extensiva mi gratitud a mis compañeros de curso por su amistad y colaboración.

Un agradecimiento muy especial merece la comprensión, paciencia y el ánimo recibidos de mi familia y amigos.

A todos ellos, muchas gracias.



DEDICATORIA

A mis padres por su apoyo incondicional.

A mis hermanos por su calor filial.

A mi esposa por su infinito amor y apoyo.

A mi hijo que fue la fuente de inspiración para culminar este proyecto.



ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|--|------|
| DECLARATORIA | ii |
| CESIÓN DE DERECHOS | iii |
| AGRADECIMIENTO | iv |
| DEDICATORIA..... | v |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS | vi |
| ÍNDICE DE CUADROS | vii |
| ÍNDICE DE IMAGENES | viii |
| RESUMEN EJECUTIVO | ix |
| ABSTRACT | x |
| CAPÍTULO I..... | 1 |
| 1.01. Contexto | 1 |
| 1.02. Justificación..... | 3 |
| 1.03. Definición Del Problema Central..... | 5 |
| CAPÍTULO II | 9 |
| 2.01. Mapeo de Involucrados..... | 9 |
| 1.01.1. Que es el Mapeo..... | 9 |
| 1.01.2. Los Actores Directos..... | 9 |
| 1.01.3. Los Actores Indirectos..... | 10 |
| 2.02. Involucrados Directos e Indirectos | 12 |



| | |
|---|----|
| 1.01.4. Análisis de la Matriz de Involucrados..... | 17 |
| CAPÍTULO III..... | 19 |
| CAPÍTULO IV..... | 25 |
| 4.01.1. Matriz de Análisis de Alternativas..... | 25 |
| 4.01.2. Diagrama de Estrategias..... | 30 |
| 4.01.3. Matriz del Marco Lógico..... | 32 |
| CAPÍTULO V..... | 35 |
| 5.01.1. Antecedentes de la herramienta o metodología que propone como solución..... | 35 |
| 5.01.2. Descripción de la herramienta metodológica o metodología que propone como solución..... | 38 |
| 5.01.3. Formulación del proceso de aplicación de la propuesta..... | 43 |
| 5.01.4. OBJETIVO..... | 44 |
| 5.01.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 44 |
| 5.01.6. ALCANCE..... | 44 |
| 5.01.7. RESPONSABLES..... | 45 |
| 5.01.8. DESCRIPCIÓN..... | 50 |
| 5.01.9. PROPUESTA..... | 51 |
| 5.01.10.INDICADORES PARA MEDIR LA EFICACIA DEL PROCESO.. | 60 |
| CAPÍTULO VI..... | 61 |
| 6.01.1. RECURSOS..... | 61 |
| 6.01.2. RECURSO HUMANO..... | 61 |



| | |
|---------------------------------|----|
| 6.01.3. RECURSO TÉCNICO. | 62 |
| 6.01.4. RECURSO ECONÓMICO. | 63 |
| 6.01.5. PRESUPUESTO..... | 63 |
| 6.01.6. CRONOGRAMA | 61 |
| CAPÍTULO VII..... | 62 |
| 7.01.1. CONCLUSIONES..... | 62 |
| 7.01.2. RECOMENDACIONES. | 63 |
| 7.01.3. BIBLIOGRAFÍA..... | 64 |
| ANEXOS..... | 69 |



ÍNDICE DE CUADROS

| | |
|---|----|
| Cuadro N° 1. Matriz de Análisis de Fuerzas | 6 |
| Cuadro N° 2. Matriz T..... | 7 |
| Cuadro N° 3. Mapeo De Involucrados | 12 |
| Cuadro N° 4. Matriz de involucrados..... | 16 |
| Cuadro N° 5. Arbol de problemas | 21 |
| Cuadro N° 6. Arbol de objetivos | 23 |
| Cuadro N° 7. Matriz de Análisis de Alternativas..... | 26 |
| Cuadro N° 8. Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos | 28 |
| Cuadro N° 9. Diagrama De Estrategias..... | 31 |
| Cuadro N° 10. Matriz Del Marco Lógico..... | 34 |
| Cuadro N° 11. Recursos | 64 |
| Cuadro N° 12. Cronograma De Actividades | 61 |

ÍNDICE DE IMAGENES

| | |
|--|----|
| Imagen N° 1. Árbol De Problemas | 21 |
| Imagen N° 2. Asignación de turno | 46 |
| Imagen N° 3. Facturación de los medicamentos | 47 |
| Imagen N° 4. Preparación de los medicamentos a dispensar. | 48 |
| Imagen N° 5. Preparación de los medicamentos a dispensar. | 49 |
| Imagen N° 6. Organigrama del Proceso | 50 |
| Imagen N° 7. Verificación de los datos de la receta médica. | 55 |
| Imagen N° 8. Facturación de los medicamentos. | 56 |
| Imagen N° 9. Preparación de medicamentos para dispensar. | 57 |
| Imagen N° 10. Dispensación de los medicamentos. | 58 |
| Imagen N° 11. DIAGRAMA DEL PROCESO. | 59 |

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto de investigación, desarrollo e innovación, con tema “Análisis y propuesta de mejora de los procesos de dispensación de medicamentos a pacientes que acuden a la farmacia del Hospital de Especialidades Eugenio Espejo, D.M.Q. 2015” se lo realiza basado en el estudio de los errores que se presentan al momento de aplicar los procesos en la dispensación de los medicamentos en la farmacia satélite de consulta externa, lo que ocasiona que exista una inconformidad de los pacientes que acuden a esta casa de salud al igual que los empleados, esta información se basa en entrevistas realizadas al personal que labora en la farmacia satélite de consulta externa del Hospital de Especialidades Eugenio Espejo y los indicadores de errores que se registra la farmacia.

El proyecto se desarrolla en el lapso de siete capítulos donde se observará el contexto, justificación, definición del problema basados en la matriz T. posteriormente se elaborará el mapeo de involucrados, identificar el árbol de problemas y de objetivos, una vez realizado estos procesos se expone la propuesta basado en el análisis de matriz de alternativas. La propuesta esencialmente se basa en una reingeniería de los procesos junto a una mejora continua de los mismos. Las conclusiones y recomendaciones principales hacen referencia a la eficiencia y eficacia del desarrollo de los procesos y así alcanzar la satisfacción de los pacientes

ABSTRACT

The research project, development and innovation, with theme "Analysis and proposal of improved processes for dispensing medicines to patients attending Pharmacy Specialist Hospital Eugenio Espejo, D.M.Q. 2015" it made based on the study of errors that occur when applying the processes in the supply of medicinal products in the satellite outpatient pharmacy, which causes that there is a disagreement of the patients who come to this house of health as employees, this information is based on interviews with the staff working in the satellite outpatient pharmacy Specialty Hospital Eugenio Espejo and indicators of pharmacy errors is recorded.

The project is developed in the space of seven chapters which will be seen the context, justification, based on the definition of the problem matrix T. subsequently involved mapping will be developed, identifying the problem tree and objectives, once these processes are completed It exposes the proposal based on the alternative matrix analysis. The proposal is essentially based on a reengineering of processes with continuous improvement thereof. The main conclusions and recommendations relate to the efficiency and effectiveness of development processes and thus achieve patient satisfaction.

CAPÍTULO I

1.01.Contexto

(Heyl, 2011), En el último tiempo la evolución del cliente y las tecnologías da una razón más para centrar la atención en solucionar problemas de mayor envergadura y complejidad en el mundo empresarial. El consumidor se ha vuelto más complejo, ante los cambios del mercado, exigiendo un mejor servicio, y productos más específicos ante sus necesidades. Las tecnologías han avanzado de manera de facilitar el control de inventario, y el manejo de insumos, por lo cual también facilita la localización de faltantes, la automatización de pedidos y la supervisión de los distintos procesos dentro de las empresas.

Para el estudio abordado, es necesario trabajar en el área de análisis y rediseño de procesos.

Proceso.

Según (S.N, 2007)define al proceso:

Como un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para

conseguir un objetivo previamente identificado. Se estudia la forma en que el Servicio diseña, gestiona y mejora sus procesos (acciones) para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés. (p.15).

En el rediseño de procesos se pueden reconocer dos principales enfoques, la reingeniería y el mejoramiento continuo. La reingeniería consta de cambios radicales en la organización generando mejoras considerables de rendimiento, relacionados por ejemplo con costos, calidad, rapidez, etc. Se centra en cambiar por completo lo viejo, y generar nuevas formas de hacer las cosas. Mejoramiento continuo, tal como lo señala, son cambios pequeños e incrementales, que buscan mejorar lo que ya está realizando la organización.

En el caso de este trabajo, se puede señalar que se realizara una combinación de estos dos modelos, ya que en ciertas áreas del funcionamiento de los procesos de dispensación de los medicamentos los cambios deben ser radicales para su mejor funcionamiento, en otros casos, será necesario modificar ligeramente los modelos ya existentes.

Se debe identificar los puntos críticos de cada proceso, junto con los agentes que participan en cada uno, además de revisar las normas o reglas que existen al interior de la farmacia sobre el manejo de los medicamentos y los procesos para la dispensación de los mismos.

1.02. Justificación.

Toda vez que el artículo 42 (32) de la Constitución Política de la República, dispone que:

*“El Estado garantizará el derecho a la salud, su promoción y protección, por medio del desarrollo de la seguridad alimentaria, la provisión de agua potable y saneamiento básico, el fomento de ambientes saludables en lo familiar, laboral y comunitario, **y la posibilidad de acceso permanente e ininterrumpido a servicios de salud,** conforme a los principios de equidad, universalidad, solidaridad, calidad y eficiencia.”.*

Según se detalla en el Acuerdo Ministerial Nro. 915, el que dice:

Qué; es necesario optimizar la gestión del suministro de medicamentos en los servicios farmacéuticos del Ministerio de Salud Pública, estableciendo procesos ágiles y eficientes, a través de una gestión integral y continua, con la finalidad de garantizar a la población el acceso y la disponibilidad de medicamentos seguros, eficaces y de calidad;

El presente plan de tesis, tiene como objeto el mejorar la eficiencia y cumplimiento de los procedimientos que se realizan en la Farmacia Institucional del Hospital de Especialidades Eugenio Espejo, toda vez que al revisar sus estándares de Gestión, se puede verificar que aún persiste una incidencia de error en varios procesos macro, y al tratarse de la atención en salud, por más baja que sea dicha

incidencia de error puede desembocar en la complicación e incluso deterioro de la calidad de vida de usuarios que acuden a esta Casa de Salud, siendo los índices de error evidenciados los siguientes:

- Facturación (Atención Ambulatoria) : índice de error en la facturación es de 0.16%
- Dispensación (atención Ambulatoria): índice de error en la dispensación es de 0.01%
- Dispensación (atención a pacientes hospitalizados): índice de error en la dispensación 0.2%, a pesar que es corregida en el acto entrega recepción del personal de Farmacia a enfermería, representa tiempo perdido por falta de validación antes de subir a entregar la medicación al servicio.
- Errores en validación de requisitos de la receta médica (atención ambulatoria): 0.35%.

Por otro lado el presente trabajo, también está dirigido a evaluar los procedimientos actuales, a fin de determinar si los procedimientos establecidos son idóneos para la actual condición del Servicio de Farmacia Institucional y de ser el caso mejorarlos, con el fin de aumentar la productividad, eficiencia y calidad de la atención, disminuyendo los tiempos muertos del personal, trabajo que se reflejará en una atención adecuada y satisfacción del usuario.

1.03. Definición Del Problema Central.

Matriz T.

(Mancheno, 2013) Es una herramienta de análisis en la cual se identifica los tres escenarios posibles del problema investigado y se analiza las fuerzas que actúan sobre este.

- **Problemática Central:** En este escenario podemos determinar la situación actual en la que se encuentra el problema.
- **Problemática Agravada:** Aquí se identifica el problema en una forma agravada, empeorada, es el extremo el cual se desea evitar.
- **Problemática Resuelta:** Es el ideal a buscar, la solución que se trata de encontrar sobre la problemática.
- **Fuerzas Impulsadoras:** Son actividades que se están presentando o se están dando para evitar que la problemática trascienda a una situación agravada.
- **Fuerzas Bloqueadoras:** Estas fuerzas no permiten que el proyecto o proceso no se dé, ni pueda llevarse a cabo como era la finalidad.
- **Intensidad:** Esta permite medir el grado o el nivel de impacto de cada una de las fuerzas presentes sobre la problemática.
- **Potencial de cambio (PC):** Este permite establecer cuanto podemos modificar o aprovechar la fuerza para de esta manera poder llegar a la situación deseada.

| Problemática Agravada (Extremo a evitar) | Problemática Central (Problema del presente) | | | | Problemática Resuelta (Ideal a buscar) |
|--|--|----|---|----|--|
| Fuerzas Impulsoras → | I | PC | I | PC | ← Fuerzas Bloqueadoras |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #ADD8E6;"> <p>I = Intensidad: Cuál es el nivel de impacto de la fuerza sobre la problemática?</p> </div> | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #ADD8E6;"> <p>Escala</p> <p>1 = Bajo 2 = Medio Bajo 3 = Medio 4 = Medio Alto 5 = Alto</p> </div> | | | | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #ADD8E6;"> <p>PC = Potencial de Cambio: ¿Cuánto se puede modificar o aprovechar la fuerza para llegar a la situación deseada?</p> </div> |

Cuadro N° 1.Matriz de Análisis de Fuerzas

Fuente: Marco Lógico, MBA Juan Simón Rovayo

Cuadro N° 2.

MATRIZ T

| Situación Empeorada | Situación Actual | | | | Situación Mejorada |
|---|--|----|---|----|--|
| | I | PC | I | PC | |
| Sanciones por parte de las autoridades de la institución, y entes controladores (M.S.P.). | Errores frecuentes en la aplicación de los procesos de dispensación de los medicamentos. | | | | Procesos claros y definidos, con altos estándares de calidad, reconocidos a nivel Institucional. |
| Fuerzas Impulsadoras | I | PC | I | PC | Fuerzas Bloqueadoras |
| Cotejo de facturas vs recetas al momento de dispensar los medicamentos | 3 | 5 | 1 | 5 | Falta de un profesional Farmacéutico para la realización de la dispensación de los medicamentos. |
| Lectura correcta de las recetas al momento de facturar. | 3 | 5 | 4 | 3 | Poco personal para la realización de actividades. |
| Reuniones frecuentes con el personal para seguimiento de funciones. | 3 | 5 | 3 | 2 | Limitación en el cuadro básico nacional de medicamentos. |
| Sistema de etiquetado en los medicamentos. | 3 | 5 | 3 | 4 | Gran número de facturas anuladas. |
| Información a los pacientes por personal de atención al cliente. | 3 | 5 | 3 | 4 | Errores en el llenado de recetas médicas por parte del profesional médico. |
| Recepción técnica correcta. | 5 | 1 | 3 | 2 | Falta de un área cómoda para la espera de los pacientes. |
| La atención a los pacientes personalizada | 2 | 5 | 2 | 4 | Pacientes insatisfechos |
| | | | 4 | 1 | Sistema informático inadecuado |

Elaborado por: Cristiam Ibarra

ANÁLISIS.

Después de haber elaborado la Matriz T, se puede identificar la situación actual en la que se encuentra la Farmacia Institucional del Hospital de Especialidades Eugenio Espejo, lo que permite medir la intensidad de las fuerzas bloqueadoras e impulsadoras, para de esta manera buscar las estrategias que permitan lograr un cambio sobre la problemática identificada.

Se observa que la situación actual de la Farmacia Institucional del Hospital Eugenio Espejo, se encuentra frecuentes errores en los procesos internos de dispensación de los medicamentos, por otro lado encontramos la Situación Empeorada que podría darse, siendo nuestro principal objetivo llegar a la Situación Mejorada, en donde se encuentra dos tipos de Fuerzas las Bloqueadoras y las Impulsadoras entre las cuales se destaca que:

Gracias al cotejo de las facturas vs las recetas médicas, una lectura correcta de las recetas prescritas por parte de los profesionales médicos, las frecuentes reuniones del personal, el sistema de etiquetado que existe en los medicamentos y una atención personalizada hacia los pacientes no permiten que se llegue a una situación empeorada.

Por otro lado tenemos las Fuerzas Bloqueadoras las cuales están impidiendo que la farmacia llegue a una Situación Mejorada y con altos niveles de satisfacción, los mismos que obliga a desarrollar un plan de mejora, para, de esta manera poder corregir las fallas y dolencias que se están presentando en los procesos.

CAPÍTULO II

2.01. Mapeo de Involucrados.

1.01.1. Que es el Mapeo.

Según (Ollari, 2013) concluye que:

El Mapeo de Actores o Involucrados es una técnica que busca identificar a los actores claves de un sistema y que además permite analizar sus intereses, su importancia e influencia sobre los resultados de una intervención. Es fundamental en el diseño y puesta en marcha de todo proyecto, así como también a la hora de negociar/construir en conjunto el programa de acción a seguir. (parr.1)

1.01.2. Los Actores Directos.

Según (CONAGUA, 2008):

Son aquellos individuos cuya participación es indispensable y obligada para el logro del propósito, objetivos y metas del proyecto en cuestión. Tienen el poder, la capacidad y los medios para decidir e influir en campos vitales que

permitan o no el desarrollo del proyecto. En algunos casos, pueden manifestar un interés directo, explícito y comprometido con los objetivos y propósitos del mismo. (p.7).

Algunas de las características que presentan los Actores Clave son:

- Forman parte de la sociedad asentada en el área de implantación del proyecto y representan intereses legítimos del grupo.
- Tienen funciones y atribuciones en relación directa con los objetivos del proyecto.
- Disponen de capacidades, habilidades, conocimiento, infraestructura y recursos para proponer, atender y solventar problemas científico-técnicos.
- Cuentan con mecanismos de financiamiento o donación de recursos.
- Tienen capacidad de gestión y negociación con los diversos agentes y/o niveles gubernamentales que permiten construir consensos y acuerdos.

1.01.3. Los Actores Indirectos.

Son actores que brindan un servicio de apoyo a los actores directos: proveedores de insumos o servicios (asistencia técnica, investigación, crédito, transporte, comunicaciones, etcétera). Su función es fundamental para el desarrollo de la cadena.

¿Para qué sirve?

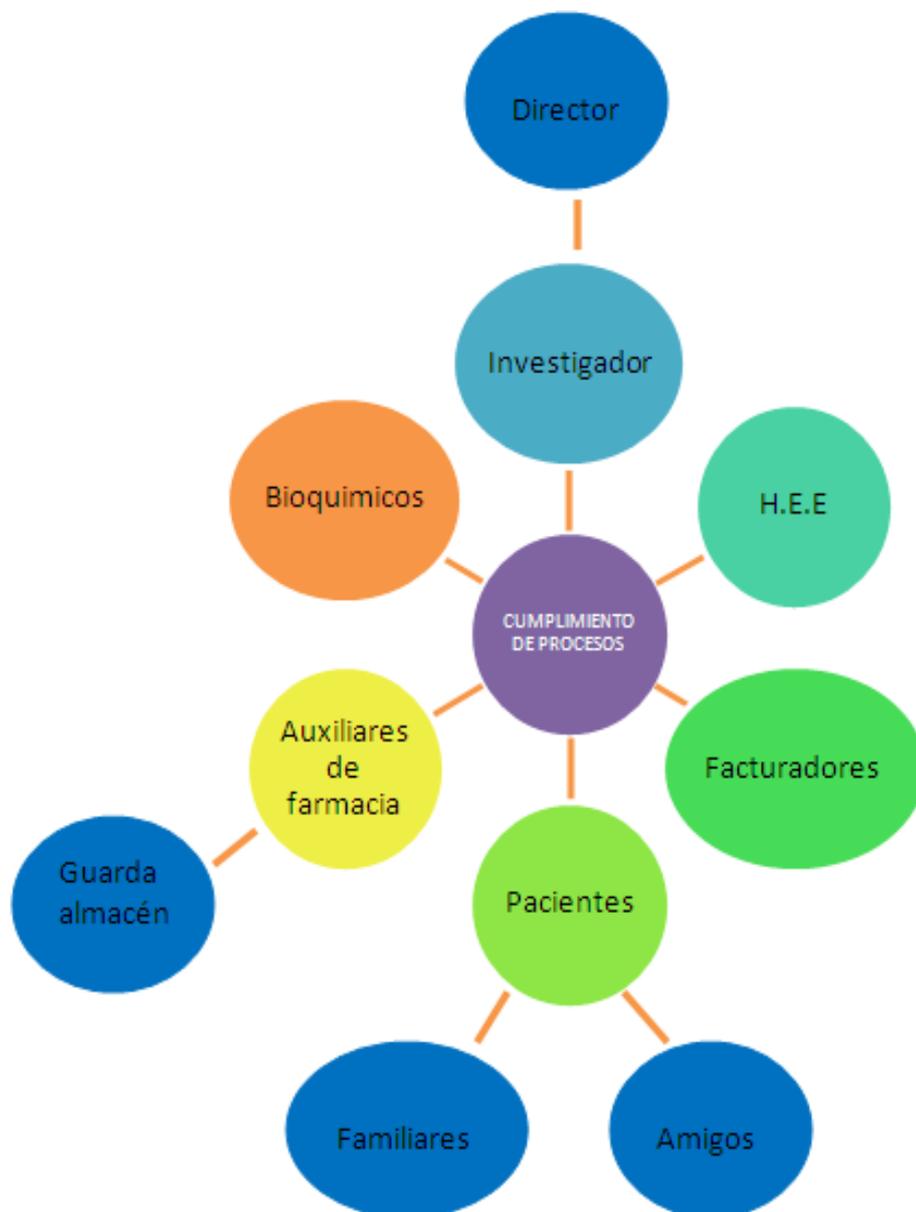
Según (Ollari, 2013)

Esta técnica permite tener en claro de antemano con quiénes se cuenta para apoyar la iniciativa que se está promoviendo y con quiénes no, de manera que se puedan definir estrategias específicas que les ayuden a garantizar el mayor y mejor apoyo para su propuesta. Así mismo es una herramienta que colabora para comprender el contexto social, económico y político en el cual se inserta el programa en cuestión y por ende permite establecer prioridades y analizar tendencias. (parr.2)

2.02. Involucrados Directos e Indirectos

Cuadro N° 3.

MAPEO DE INVOLUCRADOS



Elaborado por: Cristiam Ibarra

ANÁLISIS.

El mapeo de involucrados es el análisis de las personas que intervienen en el problema sea de manera directa o indirecta, donde cada uno tiene sus intereses, conflictos, mandatos o recursos con los que pueden aportar para que el desarrollo del proyecto, el problema central percibido en la Farmacia del Hospital Eugenio Espejo es el no cumplimiento de los procesos como involucrados directos se encontró a los auxiliares de farmacia, facturadores, bioquímicos, investigador, guarda almacén.

- Auxiliares de Farmacia: son las personas o personal el cual se encarga de la dispensación de los medicamentos.
- Facturadores: son las personas que se encuentran en las ventanillas, las mismas que se encargan de la facturación de cada una de las recetas médicas con las que acuden los pacientes.
- Bioquímicos: son profesionales los cuales realizan la labor de brindar información y prestar apoyo al personal auxiliar de farmacia.
- Investigador: persona la cual desarrolla y elabora el trabajo de investigación.
- Guarda almacén: es la persona encargada de custodiar y recibir los productos en la farmacia.

Como involucrados indirectos tenemos a los pacientes (familiares, amigos, etc), autoridades del hospital (Director del hospital, Docencia, Jefe de Servicio), autoridades M.S.P. (Ministerio de Salud Pública).

Matriz de Análisis De Involucrados.

A esta matriz se la conoce también como Matriz de las Partes Interesadas o de los Participantes en el desarrollo de un proyecto. La matriz de involucrados viene a ser un cuadro en donde se colocan a todos los participantes o quienes tienen que ver en la problemática analizada y la solución que se está buscando, detallando sus intereses, problemas, recursos, etc.

Esta matriz responde a la pregunta: ¿A quiénes interesa el problema- plan proyecto?, para desarrollar esta matriz se puede aconsejar desarrollar algún tipo de entrevista o reunión de trabajo con las personas involucradas. O también se puede hacer algún tipo de encuestas a los grupos que van a intervenir en el plan o proyecto.

En dicha matriz consta de seis aspectos fundamentales que ayudara a definirla:

- Los intereses sobre el problema: Son motivaciones que impulsan las actuaciones del actor respecto al problema.
- Los problemas percibidos: Son situaciones negativas que limitan la capacidad de actuar o intereses del actor respecto al problema.
- Recursos mandatos y capacidades: Son los medios, condiciones, y habilidades que dispone el actor para apoyar las acciones del proyecto.
- Intereses sobre el Proyecto: Son expectativas o necesidades relacionadas con el problema que el actor espera que el proyecto responda.



-
- Conflictos Potenciales: Son intereses contrapuestos que no se logra conciliar con el problema.
 - Acuerdos: Son intereses que se ha llegado conciliar y alinear en torno al problema

Cuadro N° 4.

MATRIZ DE INVOLUCRADOS.

| ACTORES INVOLUCRADOS | INTERESES SOBRE EL PROBLEMA CENTRAL | PROBLEMAS PERCIBIDOS | RECURSOS MANDATOS Y CAPACIDADES | INTERESES SOBRE EL PROYECTO | CONFLICTOS POTENCIALES | ACUERDOS |
|------------------------|--|---|--|---|--|--|
| Bioquímicos | Reducir el número de errores cometidos por parte del personal de la farmacia | Falta de conocimiento y puesta en práctica de los procesos existentes por parte del personal | Conocimientos teóricos | Disminución de tiempos y atención con calidad | Incumplimiento de los procesos detallados en cada uno de los procedimientos | Organizar capacitaciones y charlas para dar seguimiento a la aplicación del manual |
| Auxiliares de Farmacia | Identificar los puntos en los cuales se está cometiendo el error al momento de la dispensación de los medicamentos | Falta de cursos de inducción, tanto al personal que ingresa, así como a los ya existentes | Actitud y aptitud para el desenvolvimiento personal | Procesos definidos y estandarizados | Problemas con los pacientes por medicamentos que no se encuentran dentro del cuadro básico nacional de medicinas | Cumplir y hacer cumplir con todos con todos los procesos detallados en el manual |
| Pacientes | Tener una atención personalizada y profesional al momento de recibir sus medicamentos para el cumplimiento de sus tratamientos | Demora en la atención a los mismos, falta de una atención personalizada, falta de información, espacio inadecuado | Tiempo | Mejor atención y cumplimiento con sus necesidades | Inconformidad y molestia al momento de ser atendidos y recibir su medicación | Al término de la medicación regresar al especialista, para volver hacer recetado |
| Facturadores | Digitalizar la información bajo los parámetros establecidos dentro de los procesos establecidos como norma. | Falta de un sistema que cumpla y cubra con las necesidades que el caso amerita | Conocimientos básicos del manejo del sistema | Procesos definidos y estandarizados | Profesionales médicos no se basan en el manual al momento de prescribir la receta medica | Hacer conocer a los pacientes el manual de procedimientos al momento de facturar |
| Autoridades del H.E.E | Alcanzar altos niveles de reconocimiento Institucional, mediante la satisfacción del paciente | Falta de interés y seguimiento a los procesos que rigen dentro de la Farmacia | Entes reguladores y de control de los procesos que se dan dentro de la institución | Revisión y actualización de procesos obsoletos dentro de la institución | Percepción de bajos estándares de calidad | Dar seguimiento a la aplicación y buen uso del manual de procesos |

Elaborado por: *Cristiam Ibarra*

1.01.4. Análisis de la Matriz de Involucrados.

De acuerdo a la matriz se determinan las diferentes situaciones que existen o se presentan para cada involucrado, lo que permite establecer o buscar posibles soluciones para los problemas que pudieren presentarse, tales como:

Los intereses sobre el problema permiten identificar, necesidades o las ventajas que se podrían alcanzar si estos se llegaran a dar para beneficio del proyecto, respecto al problema central identificado.

En los problemas percibidos muestras de una manera más detallada y clara los problemas o causas que existe actualmente lo que no permite que el proceso pueda llevarse a cabo.

En los Recursos, Mandatos y Capacidades se logra identificar varios aspectos tales como políticos, legales, humanos o financieros así como a los compromisos que los actores tendrán que cumplir para que el proyecto siga adelante.

En los intereses sobre el problema se considera las expectativas o necesidades que tienen los actores involucrados y lo que esperan que el proyecto pueda responder o no en el futuro.

Conflictos potenciales estos permiten verificar los contrapuestos y como estos puedan afectar las posibilidades del proyecto o ponerlo en riesgo en razón de que no

fueron tomados o manejados adecuadamente; y en lo opuesto, facilitar las posibilidades del proyecto.

En los acuerdos se logra identificar como los actores se van a acordar para que el proyecto vaya con éxito y que exista una mejora en la empresa y esta podrá mejorar sus ingresos.

CAPÍTULO III

3.01.1. **Árbol de Problemas.**

Según (Wiki , 2012):

El árbol de problemas es una ayuda importante para entender la problemática que debe resolverse. En este esquema tipo árbol se expresan las condiciones negativas detectadas por los involucrados relacionadas con un problema concreto (en una sucesión encadenada tipo causa/efecto). Una vez realizado, se ordenan los problemas principales sobre los cuales se van a encaminar los esfuerzos en forma de objetivos del proyecto. Este procedimiento seguido de clarificación de los problemas permite mejorar el diseño, efectuar un preliminar supuesto del proyecto durante su ejecución y, una vez terminado el proyecto, constituye una fácil forma de revisar la efectividad de las medidas acometidas para resolver los problemas. (parr.1)

Como se elabora

El proceso más generalizado que se sigue para elaborar el árbol de problemas se basa en cinco etapas que son las siguientes:

-
- 1.- Identificar los principales problemas con respecto a la situación en cuestión.
Deben ser problemas existentes y no problemas posibles, futuros o ficticios.
 - 2.- Formular en pocas palabras el problema central, y hacerlo como un estado negativo y un solo problema por recuadro.
 - 3.- Anotar las causas del problema central.
 - 4.- Anotar los efectos provocados por el problema central.
 - 5.- Elaborar un esquema que muestre las relaciones de causa y efecto en forma de un árbol de problemas.
 - 6.- Revisar el esquema completo y verificar su lógica e integridad.

Cuadro N° 5.

ARBOL DE PROBLEMAS



Elaborado por: Cristiam Ibarra

3.01.2. Análisis del Árbol de Problemas

El problema central son los frecuentes errores en la aplicación de los procesos de dispensación de los medicamentos las causas para que este problema se presente son procesos aplicados de una manera empírica, errores en el llenado correcto y claro de las recetas médicas, falta de cotejo de las facturas vs recetas al momento de dispensar los medicamentos, stocks de medicamentos no reales en el sistema al momento de facturar vs físico, teniendo como efecto personal no apto para sus funciones, retrasos en la facturación y acumulación en las ventanillas, malos despachos de la medicación, gran número de facturas anuladas, pendientes de reingreso al sistema lo que conlleva a que el servicio no preste una atención de calidad.

3.01.3. Árbol de Objetivos

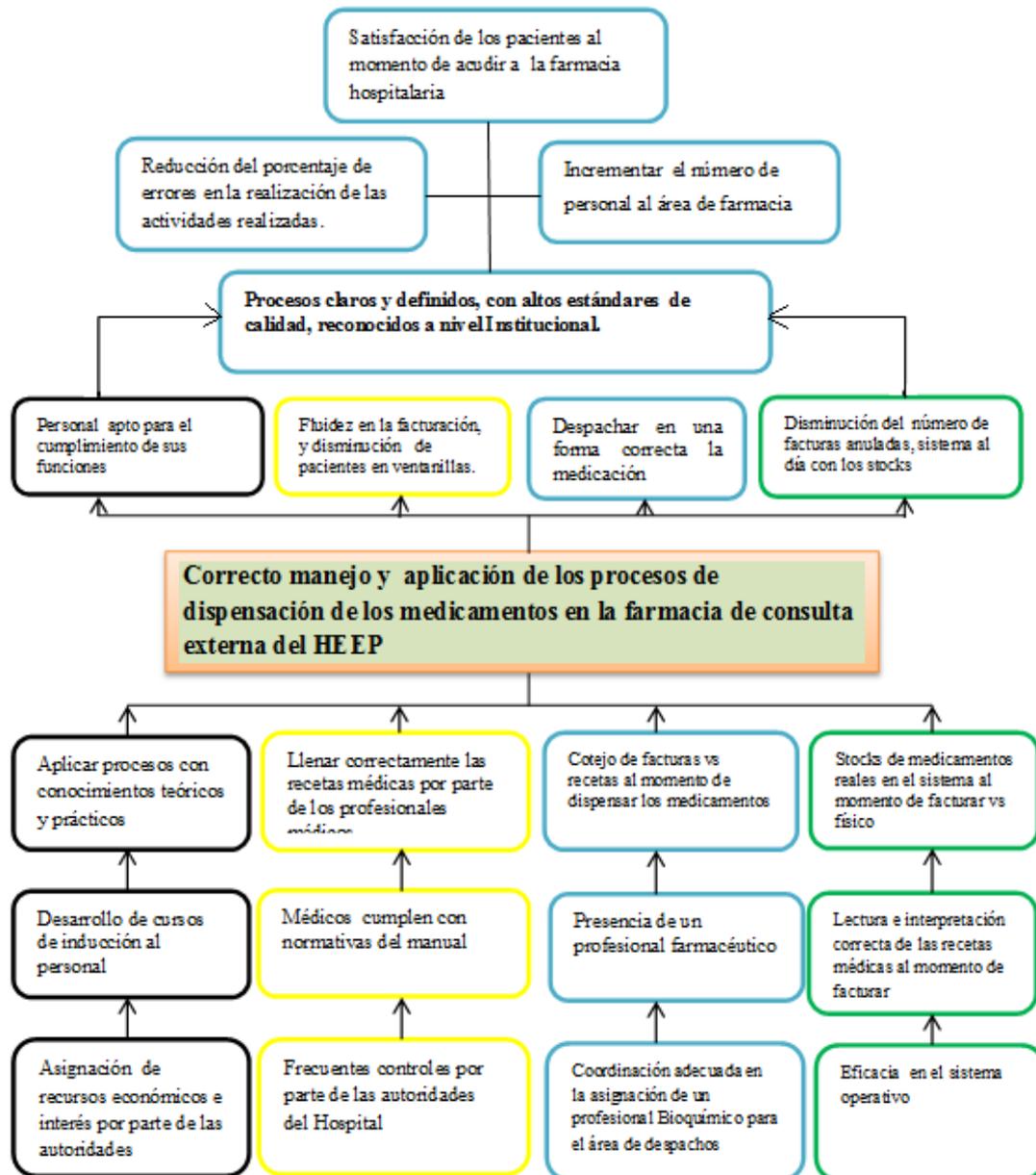
Según (Wiki , 2012):

Representa la situación esperada al resolver el problema. Se construye buscando las situaciones contrarias a las indicadas en el árbol del problema, los efectos se transforman en fines, y las causas se transforman en medios.

Se verifica la lógica y pertinencia del árbol de objetivos, si el "negativo " no es inmediato hay un problema en el Árbol Causas-Efectos es el momento de eliminar redundancias y detectar vacíos. (p.2)

Cuadro N° 6.

ARBOL DE OBJETIVOS



Elaborado por: Cristiam Ibarra

3.01.5. Análisis del Árbol de Objetivos

El árbol de objetivos, muestra la finalidad a la que se quiere llegar que es el correcto manejo y aplicación de los procesos de dispensación de los medicamentos, los componentes del proyecto es aplicar los procesos con conocimientos teóricos y prácticos, llenar correctamente las recetas médicas por parte de los profesionales médicos, cotejo de las facturas vs recetas, al momento de dispensar los medicamentos, stocks de medicamentos reales, la finalidad a la cual se quiere llegar es tener personal apto para el cumplimiento de sus funciones, que exista una fluidez al momento de facturar y se disminuyan los pacientes en las filas, despachar en una forma correcta la medicación, disminuir el número de facturas anuladas y que el sistema se encuentre al día con los stocks y de esta manera poder tener procesos claros y definidos, con altos estándares de calidad, reconocidos a nivel institucional, para lograr la satisfacción de los clientes al momento de acudir a la farmacia.

CAPÍTULO IV

4.01.1. Matriz de Análisis de Alternativas

Según (Cempro, 2015)

El análisis de alternativas permite establecer el objetivo central del proyecto, identificar los medios posibles para alcanzarlo y seleccionar aquellos que resulten más adecuados para el proyecto. El objetivo principal del proyecto representa un cambio social, cuyo logro es en sí mismo la solución al problema central que afecta a la población potencialmente beneficiaria. Este debe ser mensurable en tiempo y esfuerzo razonables, y se redactara usando verbos que denoten acción (parr.1)

Cuadro N° 7.

Matriz de Análisis de Alternativas

| OBJETIVOS | IMPACTO SOBRE EL PROPÓSITO | FACTIBILIDAD TÉCNICA | FACTIBILIDAD FINANCIERA | FACTIBILIDAD SOCIAL | FACTIBILIDAD POLÍTICA | TOTAL | CATEGORÍAS |
|--|----------------------------|----------------------|-------------------------|---------------------|-----------------------|------------|------------|
| Personal apto para el cumplimiento de sus funciones | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 16 | Medio Alta |
| Fluidez en la facturación, y disminución de pacientes en ventanillas. | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 16 | Medio Alta |
| Despachar en una forma correcta la medicación | 4 | 3 | 1 | 4 | 3 | 15 | Media Alta |
| Disminuir el número de facturas anuladas, sistema al día con los stocks | 4 | 3 | 4 | 2 | 1 | 14 | Media Alta |
| Cumplir los procesos que regulan las Buenas Prácticas de Dispensación | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 15 | Media Alta |
| Satisfacer a los pacientes al momento de acudir a la farmacia hospitalaria | 4 | 2 | 1 | 4 | 3 | 14 | Media Alta |
| Incrementar el número de personal al área de farmacia | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 10 | Media Baja |
| Reconocimiento a la farmacia, por parte de las Autoridades del Hospital | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 8 | Baja |
| Correcto manejo y aplicación de los procesos de dispensación de los medicamentos en la farmacia de consulta externa del HEEP | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | ALTA |
| TOTAL | 32 | 27 | 23 | 32 | 23 | 137 | |

Elaborado por: Cristiam Ibarra

ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE ALTERNATIVAS.

Se observa que el objetivo principal es el Correcto manejo y aplicación de los procesos de dispensación de los medicamentos en la farmacia de consulta externa del Hospital de Especialidades Eugenio Espejo, el mismo que alcanza la ponderación más alta con un total de 20 (Alto).

Se identifica dos objetivos más que ayudan a que el proyecto pueda cumplir con la finalidad de estudio, tales como:

Personal apto para el cumplimiento de sus funciones en mismo que alcanzo un puntaje de 16 (Medio Alto).

Fluidez en la facturación y disminución de pacientes en ventanillas es uno de los objetivos, alcanzando una puntuación de 16 (Medio Alto).

Cuadro N° 8.

Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos

| Objetivos | Factibilidad de Lograse (Alta. Media Baja) (4 - 2 - 1) | Impacto en Género (Alta-Media Baja) (4 - 2 - 1) | Impacto Ambiental (Alta-Media Baja) (4 - 2 - 1) | Relevancia (Alta-Media Baja) (4 - 2 - 1) | Sostenibilidad (Alta-Media Baja) (4 - 2 - 1) | Total |
|--|---|--|---|---|--|--------------------|
| Correcto manejo y aplicación de los procesos de dispensación de los medicamentos en la farmacia de consulta externa del HEEP | <p>Se cuenta con soporte político institucional.</p> <p>Es aceptable y conveniente para el servicio de farmacia.</p> <p>La reestructuración del manual ayudara a que los procesos se desarrollen correctamente.</p> <p>Los principales beneficiarios son los clientes internos y externos de la farmacia de consulta externa.</p> | <p>Fortalece el desarrollo del conocimiento tanto de hombres y mujeres.</p> <p>Distribución equitativa de labores entre hombres y mujeres.</p> | <p>Mejora el entorno social.</p> <p>Optimización de los insumos de oficina (papel, recetas, etc).</p> <p>Mejora los canales de comunicación laboral, entre jefes y subalternos.</p> | <p>Responde las expectativas de los grupos que laboran el área.</p> <p>Mayor claridad en los procesos reestructurados.</p> <p>Los pacientes serán beneficiados con una atención rápida y eficiente.</p> <p>Se estandarizaran los procesos descritos en el proyecto.</p> | <p>Autoridades aportan con información confidencial.</p> <p>Fortalecimiento de manejo de los procesos.</p> <p>Empoderamiento de los procesos por el personal que labora en el área.</p> <p>Resultados efectivos y aplicables</p> | <p>68 ALTA</p> |
| TOTAL | 16 | 8 | 12 | 16 | 16 | |

Elabora por: Cristiam Ibarra

ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS.

Mediante la matriz se logra definir que el objetivo principal, el correcto manejo y aplicación de los procesos de dispensación de los medicamentos en la farmacia de consulta externa del Hospital de Especialidades Eugenio Espejo, cuenta con una factibilidad de lograrse aceptable y que se cuenta con el soporte político institucional, este es aceptable y conveniente para el servicio, la restructuración del manual ayudara a que los procesos se desarrollen correctamente, logrando una satisfacción en los clientes tanto internos como externos de la farmacia.

El impacto en género que se lograra es desarrollar y fortalecer el conocimiento en hombres y mujeres, una distribución equitativa de las labores. Impacto ambiental ayuda a mejorar el entorno social, una optimización de los insumos, mejorando los canales de comunicación entre jefes y subalternos.

Mediante la relevancia, responde a las expectativas del grupo, mayor claridad en los procesos, los pacientes serán beneficiados con una atención rápida y eficiente, se lograra estandarizar los procesos.

Sostenibilidad las autoridades aportan con información para lograr un fortalecimiento de manejo de los procesos, resultados efectivos y aplicables, todo esto alcanza una ponderación de un 68 (Alta) que es un indicador que permite pensar que el proyecto es factible y viable.

4.01.2. Diagrama de Estrategias

Esta etapa permite:

- Identificar las diferentes estrategias para alcanzar un Objetivo Específico
- Seleccionar la estrategia que se adoptará para efectuarla intervención

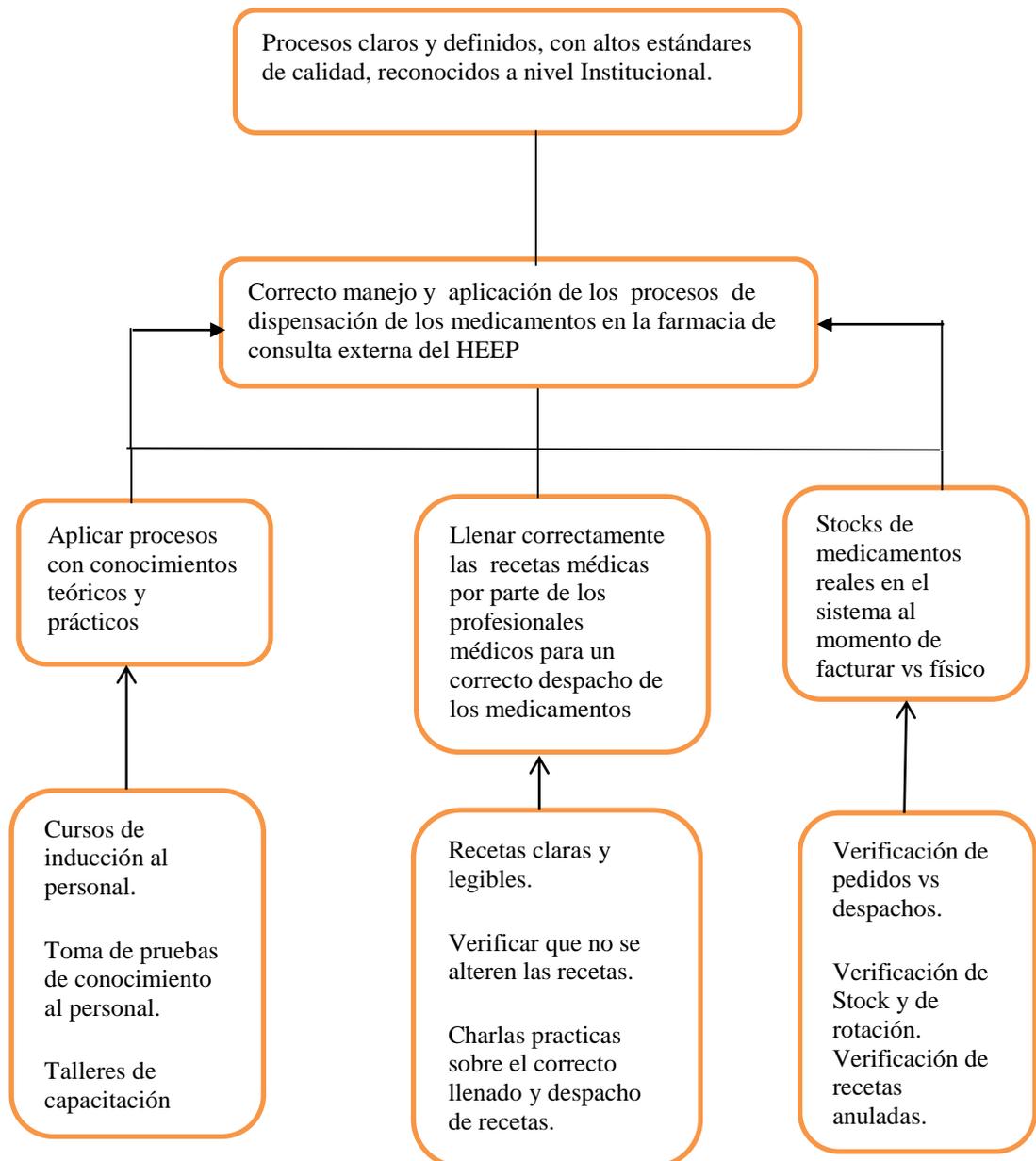
En el diagrama de los objetivos, los diferentes “conjuntos” de objetivos de la misma naturaleza se denominan estrategias. Se debe identificar la estrategia o estrategias que serán asumidas por la futura intervención.

Esta selección se efectuará utilizando una serie de criterios y a partir de los cuales se elige la estrategia más pertinente y oportuna. Algunos ejemplos de criterios serían:

- Prioridades de las partes implicadas
- Presupuesto disponible
- Pertinencia de la estrategia
- Probabilidades de éxito
- Período que debe cubrir
- Contribución del plan a la solución de los problemas

Cuadro N° 9.

DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS



Elaborado por: Cristiam Ibarra

ANÁLISIS DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS.

En este diagrama permite establecer cuatro procesos claros los cuales son el Propósito, la Finalidad, los Componentes y las Actividades.

Siendo el propósito principal de la propuesta un Correcto manejo y aplicación de los procesos de dispensación de los medicamentos en la farmacia de consulta externa del Hospital de Especialidades Eugenio Espejo.

La finalidad que se espera llegar con el proyecto es tener procesos claros y definidos, con altos estándares de calidad, reconocidos a nivel institucional.

Todo esto se podrá alcanzar gracias la ayuda de los componentes que son los procesos que se debe desarrollar siguiendo y cumpliendo con cada una de las actividades descritas.

4.01.3. Matriz del Marco Lógico

(Machaca, Marco logico para gestion de proyectos, 2011) “El Marco Lógico es una matriz explicativa donde concuerdan los objetivos, componentes, actividades, indicadores, medios de verificación y supuestos del proyecto, que permite al gestor y al evaluador tener una imagen global del proyecto propuesto”.

Esta matriz cruza cuatro niveles de objetivos con cuatro ámbitos de asociados a la gestión, para presentar en forma muy sintética la esencia de la transformación que se espera lograr con el programa o proyecto, más los elementos del ambiente de confianza y credibilidad que debe generar la gestión.

Así los cuatro niveles de objetivos son:

- **Fin:** El objetivo al cual aporta la resolución del problema.
- **Propósito:** La situación del “problema resuelto”.
- **Componentes:** los productos o servicios que el programa o proyecto entrega para resolver el problema.
- **Actividades:** Las acciones necesarias para generar los productos que entrega el proyecto o programa (es decir para generar los componentes).

Cuadro N° 10.

MATRIZ DEL MARCO LÓGICO

| | INDICADORES | MEDIOS DE VERIFICACIÓN | SUPUESTOS |
|--|---|---|--|
| FINALIDAD Procesos claros y definidos, con altos estándares de calidad, reconocidos a nivel Institucional. | Porcentaje de errores en las actividades diarias. | Tabulación de informes. | Personal pone en práctica el manual. |
| | Porcentaje de crecimiento de personal al área de farmacia | Reporte de RR.HH. | Presupuesto destinado a contrataciones. |
| PROPÓSITO Correcto manejo y aplicación de los procesos de dispensación de los medicamentos. | Personal apto para el cumplimiento de sus funciones. | Pruebas de conocimiento. | Personal se auto educa. |
| | Fluidez en la facturación y disminución de pacientes en ventanillas. | Porcentaje de personas atendidas en un tiempo específico. | Personal más ágil y con conocimientos. |
| | Disminución de facturas anuladas, sistema al día con los stocks | Porcentaje de facturas. | Facturas y revisión de kardex al día. |
| COMPONENTES | | | |
| Aplicar procesos con conocimientos teóricos y prácticos. | Calidad en el manual. | Encuestas | Falta de comprensión en la utilización del manual. |
| Llenado correcto de las recetas médicas para una adecuada dispensación de los medicamentos. | Porcentaje de recetas bien elaboradas. | Cálculos matemáticos. | Pacientes satisfechos. |
| Stocks de medicamentos reales en el sistema al momento de facturar vs físico. | Porcentaje de facturas anuladas | Cálculos matemáticos. | No se anula facturas |
| ACTIVIDADES | PRESUPUESTO | | |
| Dictar cursos de inducción al personal. | Infocus y Computadora \$40.00 Capitador (Jefe de Farmacia) \$ 0.00. Tiempo no productivo de personal durante la charla \$40.00. | Facturas | Personal asiste al curso de capacitación. |
| Desarrollar pruebas para medir los niveles de comprensión de los trabajadores. | Costo de impresiones \$ 1,20 Esferos \$ 6.00. | Calificaciones. | Persona no ponen en práctica lo aprendido. |
| Capacitar a los médicos en la forma de llenar las recetas | Infocus \$40,00 | Porcentaje de facturas erradas. | Médicos asisten a capacitación. |
| Realizar reporte diario de Facturas anuladas | \$00.00 | Reporte Sistema | Personal no anula facturas. |

Elaborado por: Cristiam Ibarra

CAPÍTULO V

5.01.1. Antecedentes de la herramienta o metodología que propone como solución.

Cualquier empresa según (Armando, 2014), para poder sobrevivir y crecer, no puede centrarse exclusivamente en generar beneficios a corto plazo, sino que deben desarrollar las capacidades necesarias para progresar en el futuro, aunque esto le suponga una merma de sus beneficios actuales.

En el ámbito internacional muchas empresas han implementado la Reingeniería de Procesos como una tabla de salvación y método de mejora, tal es el caso de:

IBM Credit Corporation.- Su negocio es financiar los computadores, los programas y los servicios que vende IBM Corporation.

En sus primeros años, la operación de IBM Credit era un modelo de expediente burocrático. El proceso de la venta se realiza a través de varios pasos, el vendedor hacía una llamada para solicitar financiamiento para un cliente, existía alrededor de catorce personas donde una recibía la llamada. La persona que recibía la llamada anotaba la solicitud en un papel. Luego una persona llevaba el papel a las oficinas del piso superior, al departamento de crédito, donde un especialista registraba la información en un sistema de computador y verificaba la capacidad de

crédito del cliente. Este escribía los resultados una hoja de papel y la despachaba al siguiente eslabón de la cadena, el departamento de prácticas comerciales, el cual estaba encargado de modificar el contrato corriente de préstamo según lo que el cliente hubiera solicitado, las condiciones especiales se adjuntaba al formulario de solicitud. Esta pasaba al encargado de fijar el precio, luego se introducía los datos en un computador personal para sacar una proyección electrónica y determinar el tipo de interés que se debía cobrar al cliente. Anotaba ese tipo de interés en una hoja de papel, la cual junto con todas las demás le entregaba a un grupo de oficina. Allí un administrador convertía toda esta información en una carta de cotización para enviársela por Federal Express al vendedor en la sucursal.

Este proceso total consumía seis días en promedio, en algunos casos tardaba dos semanas. Dicho proceso era muy largo para producir la venta, lo cual provocaba que el comprador pudiera buscar otras alternativas y hasta llegar a deshacer la compra.

IBM Credit intento y puso en marcha algunos proyectos que pudieran acortar el tiempo de venta, pero ninguno le dio el resultado esperado.

Por último, dos ejecutivos de IBM Credit concibieron una idea brillante. Estos tomaron una solicitud de financiamiento, y ellos mismos la llevaron durante todos los cinco pasos, y le solicitaron al personal de cada oficina que dejara a un lado cualquier cosa que estuviera haciendo y que tramitara esa solicitud como lo haría normalmente, pero sin la demora de que se quedara estancado entre tantos papeles

sobre el escritorio de algún empleado. Gracias a esto descubrieron que para realizar el trabajo efectivo se necesitaban en total solo 90 minutos – una hora y media.

Al final, IBM Credit cambió a sus especialistas – investigadores de crédito, fijadores de precio, etc., por generalistas. En adelante, en lugar de mandar una solicitud de oficina en oficina, una sola persona, llamada estructurador de negociaciones, se encargó de tramitar toda la solicitud desde el principio hasta el fin.

IBM Credit desarrolló también un nuevo sistema muy refinado de computador para apoyar a los estructuradores y de esta manera poder seguir reducción los tiempos y mejorando los procesos.

La mejora del rendimiento que se alcanzó con la reingeniería fue extraordinaria. IBM Credit redujo su ciclo de siete días a solo cuatro horas; y lo logró sin aumento de personal, al contrario con una pequeña reducción del número de empleados. Sus ventas se centuplicaron. No aumentó en un ciento por ciento sino cien veces más.

IBM Credit alcanzó una reducción del 90% en el tiempo del ciclo y una centuplicación de la productividad, encajando en nuestra definición de reingeniería.

En nuestro país los hospitales públicos durante los últimos años han estado inmersos en un proceso continuo de adaptación, fruto de fuertes presiones sociales y políticas, cuyo objetivo es mejorar los niveles de calidad asistencial y reducir los

costes operativos, y por esta razón es necesaria la reingeniería de procesos de dispensación de medicamentos a pacientes que acuden a la farmacia del Hospital de Especialidades Eugenio Espejo.

5.01.2. Descripción de la herramienta metodológica o metodología que propone como solución.

¿Qué es una reingeniería de procesos?

Según CHAMPY (2003):

La reingeniería no se la debe confundir con una reestructuración tampoco con el despido intempestivo del personal en un intento de eliminar y reducir niveles jerárquicos, la reingeniería del proceso organizacional no es una solución rápida. Si no por lo contrario se trata de una reformulación integral y de rediseñar los procesos de una organización para de esta manera poder obtener mejoras en los costos, la calidad, servicio y rapidez en un servicio. (p.15).

La reingeniería examina la manera en que una empresa desarrolla su actividad empresarial mediante un cuidadoso análisis de los procesos involucrados en la producción de bienes o servicios para el cliente. Aprovechando la tecnología informática y las distintas maneras de organizar los recursos humanos, la empresa puede reinventarse a sí misma.

En la reingeniería del proceso organizacional se utiliza el análisis de flujo de trabajo para identificar los supuestos que pueden eliminarse o volver a combinarse a fin de mejorar los resultados de la empresa.

MÉTODOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL.

Todo trabajo intelectual requiere del uso de un método y/o procedimiento que lo conduzca al conocimiento.

Tipos de métodos aplicados al trabajo intelectual:

- Método Deductivo
- Método Inductivo
- Método Analítico
- Método Sintético
- Método Análogo

En este proyecto se ve necesaria la aplicación de un tipo de metodología para poder alcanzar la finalidad de este trabajo, el método que se utilizará es el analítico.

MÉTODO ANALÍTICO.

Según RUIZ (2007).

El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías. (P.1).

Analizar.- Significa observar y penetrar en cada una de las partes de un objeto que se considera como unidad. El análisis es provechoso en cuanto que proporciona nuevos elementos de juicio.

Para realización de la reingeniería de procesos es necesario en los siguientes aspectos:

- 1. Elegir el proceso a rediseñar.** Identificar el proceso cuya mejora afectara de manera significativa la performance del área o de la compañía.
- 2. Relevar situación actual.** Recolectar la mayor cantidad de evidencia objetiva (datos) e indicadores que proporcionen una imagen clara del desempeño actual del proceso.

3. Escribir un diagrama de flujo del proceso actual. Paso a paso, sin omitir nada importante, hacer el flujo grama de como funciona el proceso actual.

Para ello conviene tener presente algunas preguntas claves, entre ellas:

- ¿Qué es lo primero que ocurre?
- ¿Qué es lo siguiente que ocurre?
- ¿Qué es lo último que ocurre?
- ¿De dónde viene el (sector o Servicio)?
- ¿Cómo el (Servicio, Material, Información) llega al proceso?
- ¿Quién toma las decisiones (si es necesario)?
- ¿Qué pasa si la decisión es "Sí"?
- ¿Qué pasa si la decisión es "No"?
- ¿A dónde va el (Producto, Servicio, Información) de esta operación?
- ¿Qué revisiones / verificaciones no cumple con los requisitos?

4. Rediseñar el Proceso. Una vez que se obtiene la foto actual de como opera el proceso (situación actual), se trata de contrastarla con la condición requerida a fin de identificar los GAPS (brechas) que pudieran presentarse. Es aquí donde podemos preguntarnos del porque las cosas se hacen así y si existe alguna forma más efectiva de realizarla. Donde podemos identificar algunas preguntas de reflexión:

- ¿Para qué se hace realmente esta tarea?
- ¿Por qué la actividad es necesaria?

- ¿Qué otra cosa se podría o se debería hacer?
- ¿Dónde se lleva a cabo?
- ¿Por qué se lleva a cabo en ese lugar en particular?
- ¿Cuándo se hace?
- ¿Por qué se hace en ese momento en particular?
- ¿Cuándo se debería o podría hacer?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Por qué lo hace esa persona?
- ¿Quién más podría o debería hacerlo?
- ¿Cómo se hace?
- ¿De qué otra forma se podría o debería hacerlo?

5. Asignar Responsabilidades. Si aún no se ha hecho, es el momento de clarificar explícitamente las responsabilidades en torno a la ejecución (implementación) correcta del proceso. Poner por escrito Quien es responsable de Que y Cuando.

6. Elegir indicadores de Gestión. Seguramente aparecerán varios puntos de control asociados con variables críticas del proceso. De los cuales se puede elegir uno como indicador de gestión para alimentar el Tablero de Comando de la Gerencia y mediante el cual se chequeara regularmente la performance del sector en estudio.

7. Escribir procedimiento. En caso de ser necesario para clarificar la implementación y facilitar la transmisión horizontal de conocimientos,

convendrá poner por escrito un procedimiento que refleje la forma en que el proceso comenzara a desarrollarse.

- 8. Implementar y Evaluar.** Una vez implementado los pasos anteriores es el momento de poner en marcha la nueva forma de trabajo. Pero tomando en cuenta que este no va hacer el último paso. Dentro del grupo se debe acordar un plazo adecuado de seguimiento para **volver a evaluar la efectividad de las decisiones tomadas respecto al proceso.** Siendo un plazo adecuado de 30 días, para poder juntar la información suficiente del desempeño del proceso. Y este ciclo podrá ser revisado cada cierto tiempo.

5.01.3. Formulación del proceso de aplicación de la propuesta.

ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS DE DISPENSACIÓN DE MEDICAMENTOS A PACIENTES QUE ACUDEN A LA FARMACIA DEL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES EUGENIO ESPEJO D.M.Q. 2015.

La finalidad de este estudio para la mejora de los procesos se basa o parte de la manera como en la actualidad se dispensa los medicamentos en la Farmacia Central del Hospital de Especialidades Eugenio Espejo.

5.01.4. OBJETIVO.

Proponer un plan de mejora de los procesos de dispensación de los medicamentos a los pacientes que acuden a la Farmacia Hospitalaria de Consulta Externa.

5.01.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1. Realizar un estudio de los procesos actuales considerando aquellos que presentan un error al momento de aplicarlos.
2. Convocar a una reunión con el área que requiere una mejora en el proceso.
3. Proponer las mejoras de los procesos en cada área, utilizando un método de monitoreo para asegurar que estos se estén llevando a cabo en una forma correcta.

5.01.6. ALCANCE.

La aplicación va desde la emisión de la receta médica administrada por el profesional médico hasta que el paciente recibe su medicina.

5.01.7. RESPONSABLES.

Responsable de la Supervisión: Bioquímico Farmacéutico

Responsable de la aplicación: Bioquímico Farmacéutico, Facturador, Auxiliar de Farmacia, Guardalmacén.

Responsable del Monitoreo del Indicador: Bioquímico Farmacéutico.

Desarrollo del proceso.

- **Asignación de turnos a los pacientes para ser atendidos.**
- **Facturación de los medicamentos**
- **Preparación de los medicamentos a dispensar.**
- **Dispensación de los mismos.**

Asignación de turno.

- El paciente acude a la farmacia con la receta médica la cual es suministrada por el profesional médico. Al llegar a la farmacia debe hacer fila según el número de personas que le preceden, en cualquiera de las ventanillas habilitadas para la atención.

Imagen N° 3. Asignación de turno

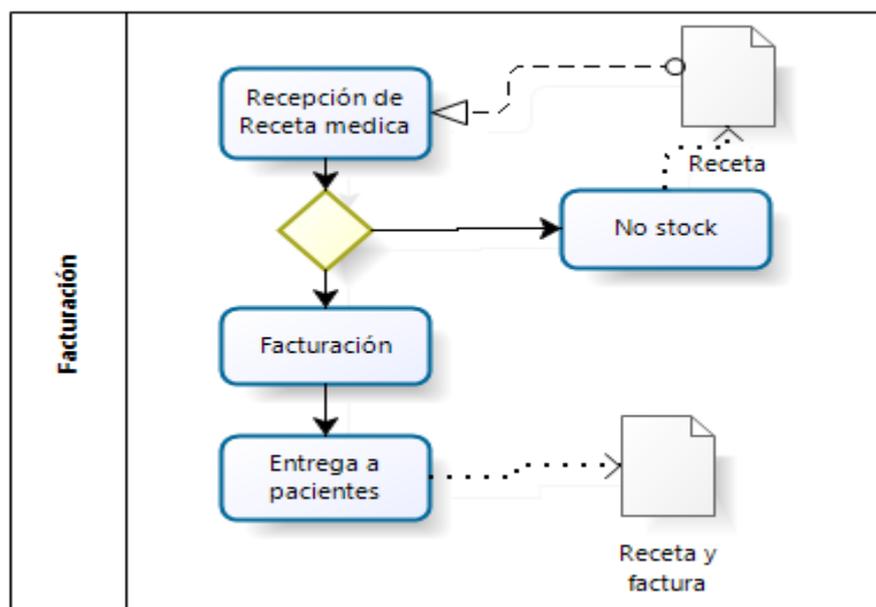


Elaborado por: Cristiam Ibarra

Facturación de los medicamentos.

- El personal de ventanilla que está a cargo de la facturación recibe la receta médica (original).
- Si no hay stock de medicación se regresa la receta médica al paciente y se le informa que debe adquirir en otra farmacia.
- Se procede a facturar lo solicitado en la receta médica, se genera la factura que consta de original y copia.
- Los documentos factura y receta médica son grapados de manera conjunta.
- Los documentos generados son devueltos al paciente para que llene con sus datos y proceda a retirar su medicación en el área de despacho.
- Cada facturador posee su propia clave que es intransferible.

Imagen N° 4. Facturación de los medicamentos

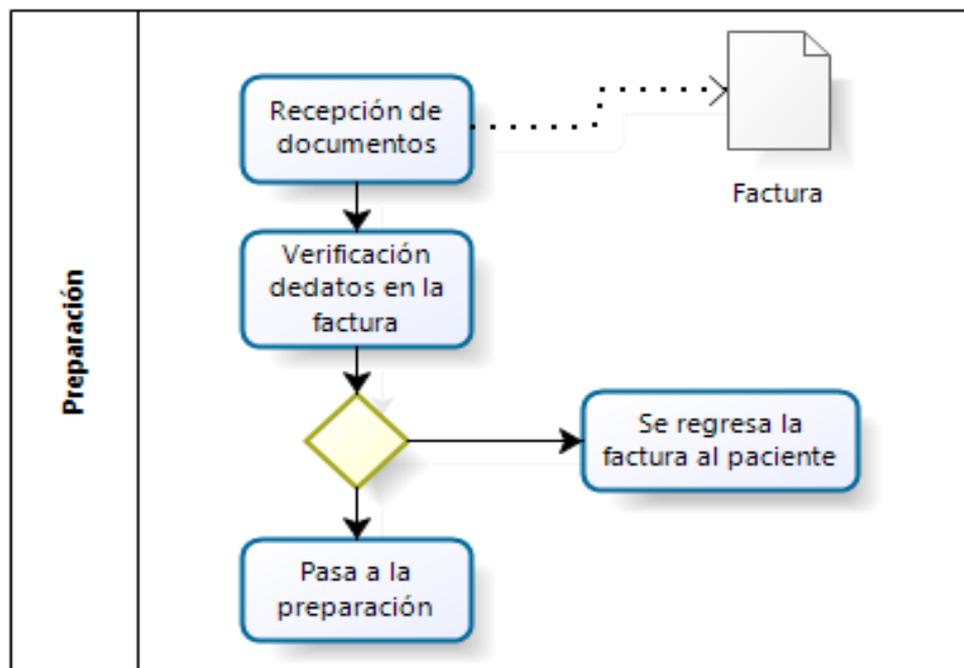


Elaborado por: Cristiam Ibarra

Preparación de los medicamentos a dispensar.

- El personal auxiliar de farmacia y/o guarda almacén de la bodega recibe los pedidos por parte de los pacientes.
- El personal verifica que la orden de despacho este llena con los datos del paciente.

Imagen N° 5. Preparación de los medicamentos a dispensar.

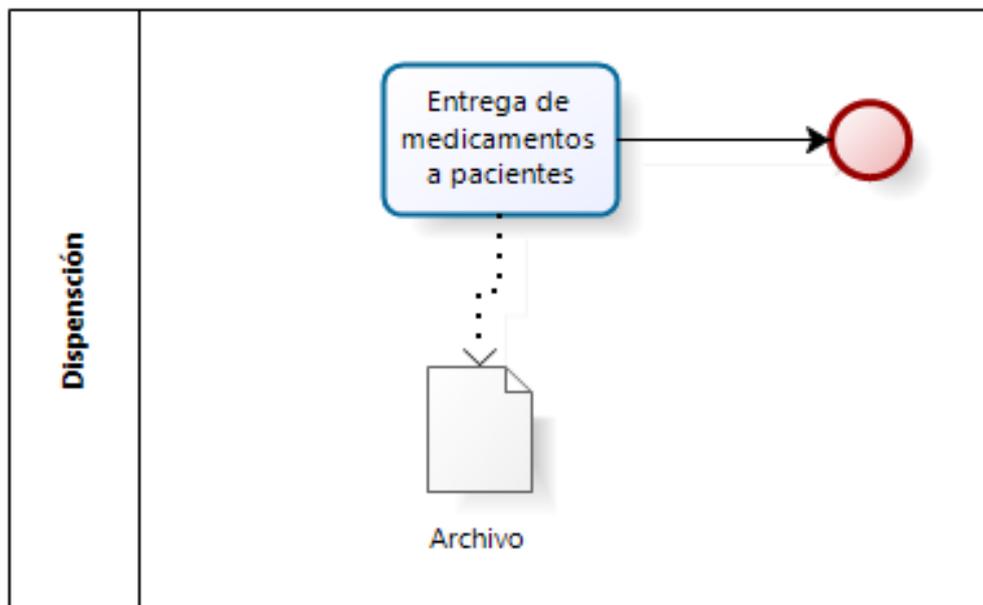


Elaborado por: Cristiam Ibarra

Preparación de los medicamentos a dispensar.

- En el área de dispensación de medicamentos el personal procede a entregar la medicación a los pacientes según el orden de llegada.
- Las ordenes de retiro (facturas) proporciona por los pacientes al momento del despacho de la medicación son acumuladas en una canasta.

Imagen N° 6. Preparación de los medicamentos a dispensar.

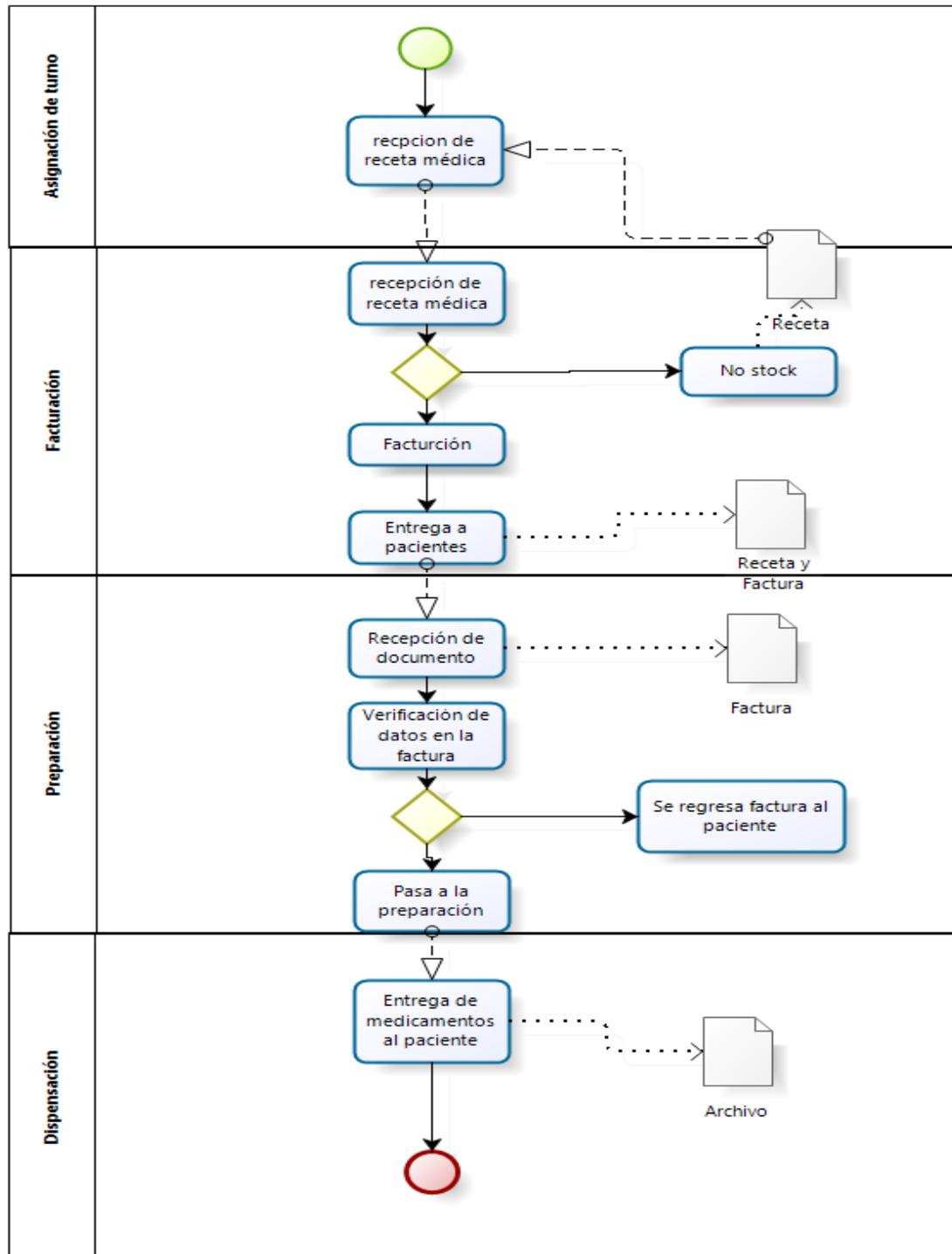


Elaborado por: Cristiam Ibarra

5.01.8. DESCRIPCIÓN

A continuación se desarrolla el diagrama del proceso actual:

Imagen N° 7. Organigrama del Proceso



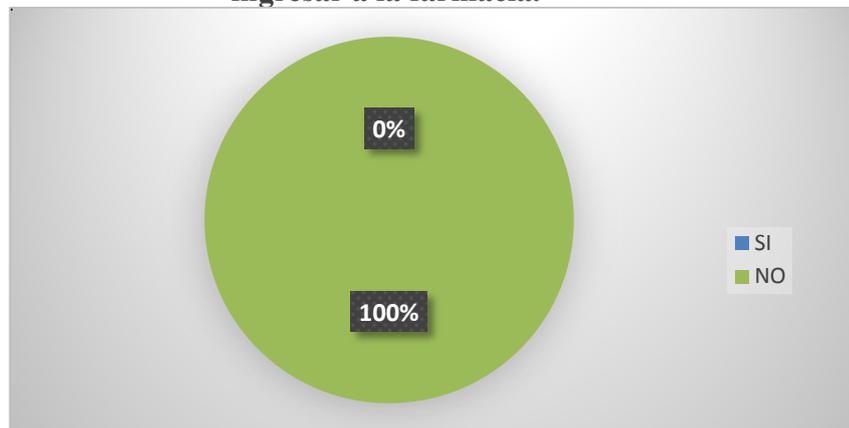
Elaborado por: Cristiam Ibarra

5.01.9. PROPUESTA.

Una vez realizada la entrevista a un sector de los empleados de la farmacia tal como muestra el (anexo), se ha logrado identificar las falencias que el actual manual presenta.

1. ¿Al ingresar a la farmacia recibió usted algún tipo de inducción o capacitación?

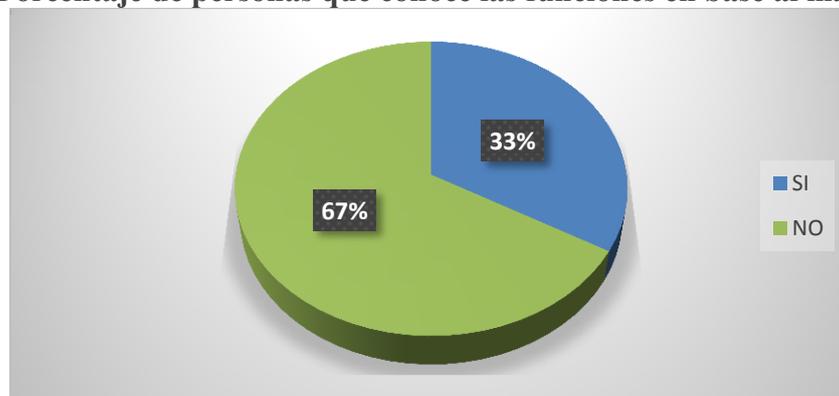
Gráfico 1: Porcentaje de personas que reciben inducción o capacitación al ingresar a la farmacia.



Elaborado por: Cristiam Ibarra

2. ¿Conoce usted las funciones que debe ejecutar dentro de su área de trabajo en base al manual?

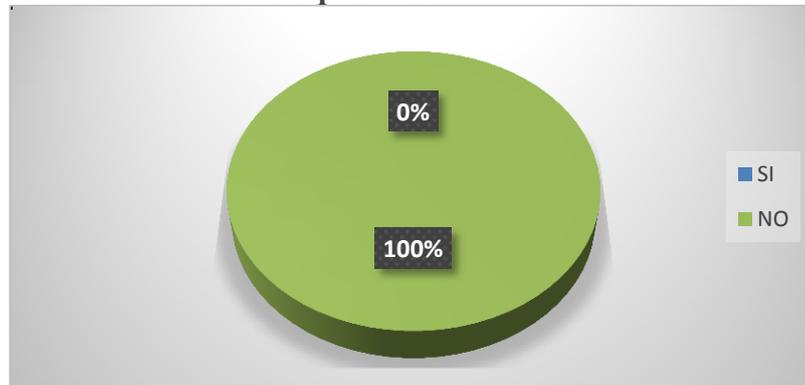
Gráfico 2: Porcentaje de personas que conoce las funciones en base al manual.



Elaborado por: Cristiam Ibarra

3. ¿Sabe usted sobre el manual de dispensación de medicamentos que existe en la farmacia?

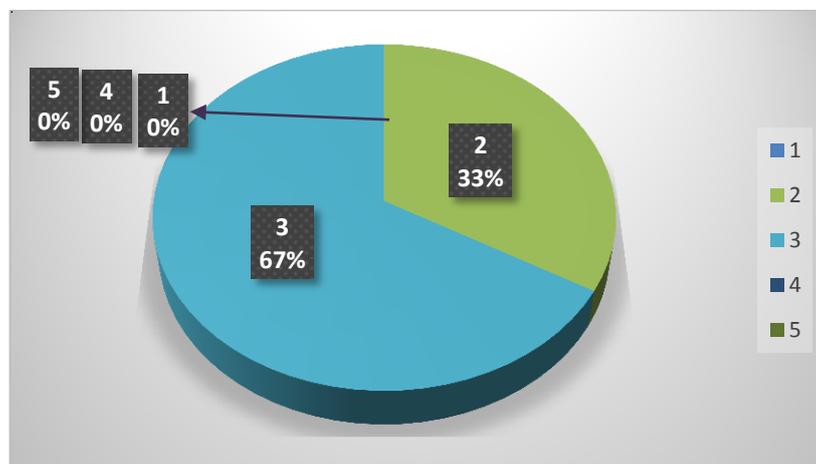
Gráfico 3: Porcentaje de personas que saben sobre la existencia del Manual de dispensación



Elaborado por: Cristiam Ibarra

4. Valore en un rango del 1 al 5, donde uno es malo y cinco excelente, los procesos que se desarrollan dentro de la farmacia.

Gráfico 4: Nivel de aceptación de los procesos



Elaborado por: Cristiam Ibarra

Los empleados concuerdan en su totalidad con la pregunta número 1 la cual hace referencia a la inducción o capacitación que el personal recibe al ingresar a la farmacia.

De la misma manera es alto el grado de desconocimiento sobre el Manual para la dispensación de medicamentos en la Farmacia.

La valoración de los procesos y el nivel de aceptación por parte del personal se encuentra en un rango medio ya que alguno de los procesos no cumple con las necesidades que requiere.

Gracias a esto y a los porcentajes identificados en el Capítulo I Justificación, se hace necesario el desarrollo de este plan de trabajo identificado los problemas que cada proceso presenta y modificándolos para un mejor desarrollo del manual.

PROCESOS EN LA DISPENSACIÓN DE LOS MEDICAMENTOS.

El proceso para la dispensación de los medicamentos desde que el paciente acude a la farmacia con su receta médica dispensada por el profesional médico hasta que obtiene sus medicamentos involucra varias actividades:

Actividades para el desarrollo del proceso en la dispensación de medicamentos.

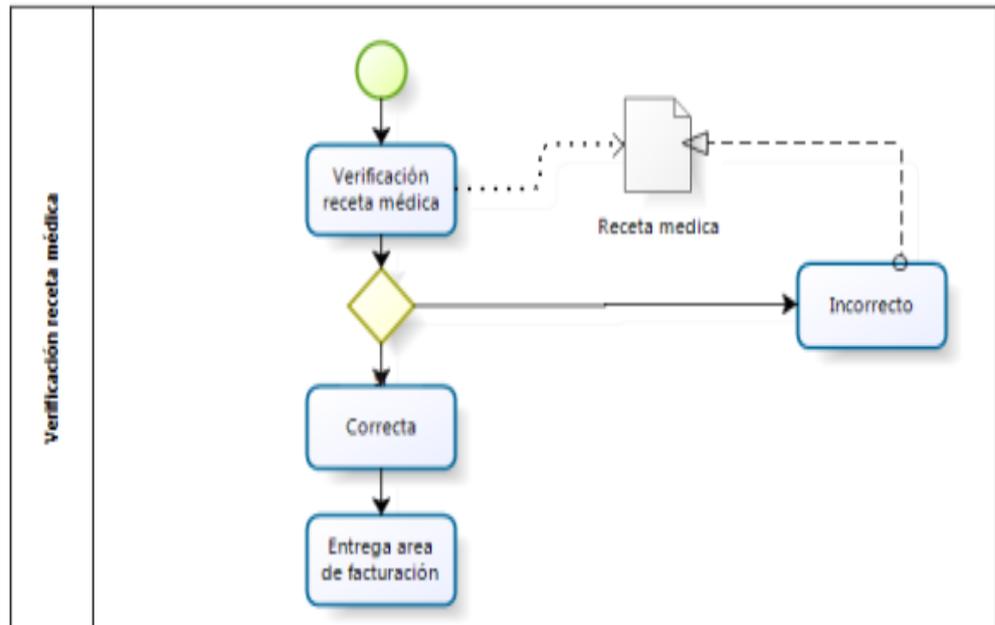
- Verificación de los datos de la receta médica.
- Facturación de los ítems de la receta médica.
- Preparación de los medicamentos para su dispensación.
- Dispensación de los medicamentos.

Actividad N° 1

Verificación de los datos de la receta médica.

- El paciente acude a la Farmacia con su respectiva receta médica la cual es entregada por el profesional médico.
- En las ventanillas un profesional bioquímico, recibe la receta médica (original) y procederá a verificar que la misma sea legible, sin tachones, que contenga todos los datos de manera correcta tales como: fecha actual; nombres y apellidos del paciente; número de cédula de identidad; edad; sexo; número de historia clínica; codificación CIE 10; nombre genérico del medicamento; concentración; forma farmacéutica; cantidad en números y letras; dosificación; firma y sello del médico.
- Si alguno de los datos no se encuentra en una forma legible o esta con enmendadura, de la manera más amable se procederá a solicitar al paciente para que se acerque nuevamente al médico para que sea rectificada.
- En caso de no haber algún medicamento deberá sacar una foto copia de la receta.
- Convalidado la información de la receta médica el paciente procede hacer fila para su respectiva atención y facturación de la misma.

Imagen N° 8. Verificación de los datos de la receta médica.



Elaborado por: Cristiam Ibarra

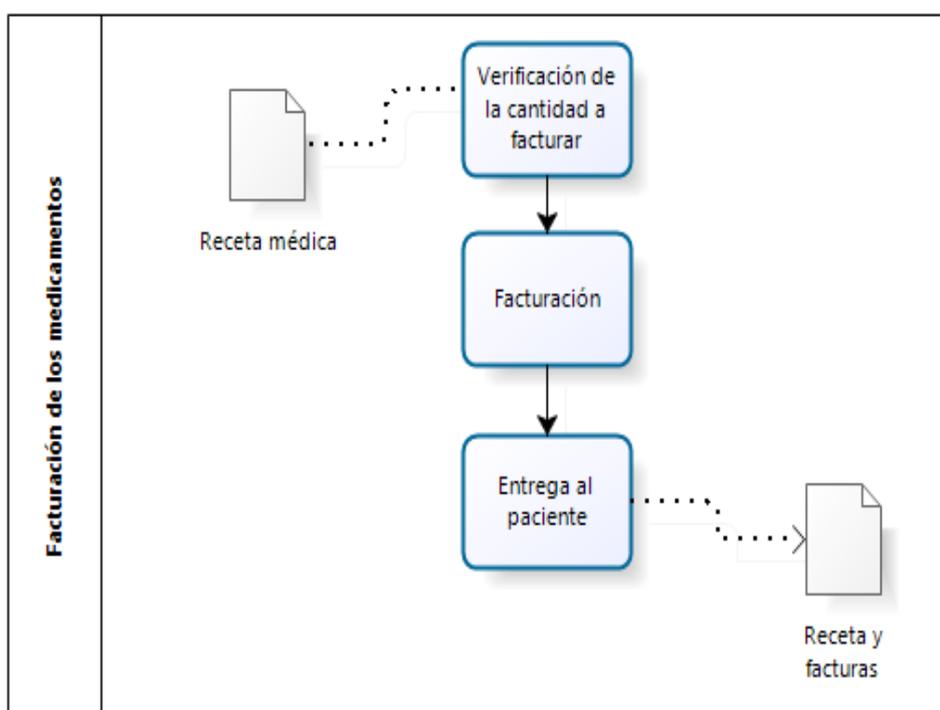
Actividad N° 2

Facturación de los medicamentos.

- En las ventanillas el personal de facturación recibe la receta médica (original) el cual realiza una nueva verificación de los datos, que la receta sea legible, sin tachones, y toda la información sea correcta.
- Una vez realizada la verificación se procede a la facturación de acuerdo a lo indicado en la receta médica tanto en cantidad y descripción del medicamento, la factura generada consta de una original y copia.

- Los documentos generados se adjuntan, la original de la factura al pedido de la receta y la copia se adjunta a las indicaciones de prescripción y se entregan al paciente.
- Cada facturador dispone de su clave personal e intransferible para su ingreso al sistema de facturación.

Imagen N° 9. Facturación de los medicamentos.



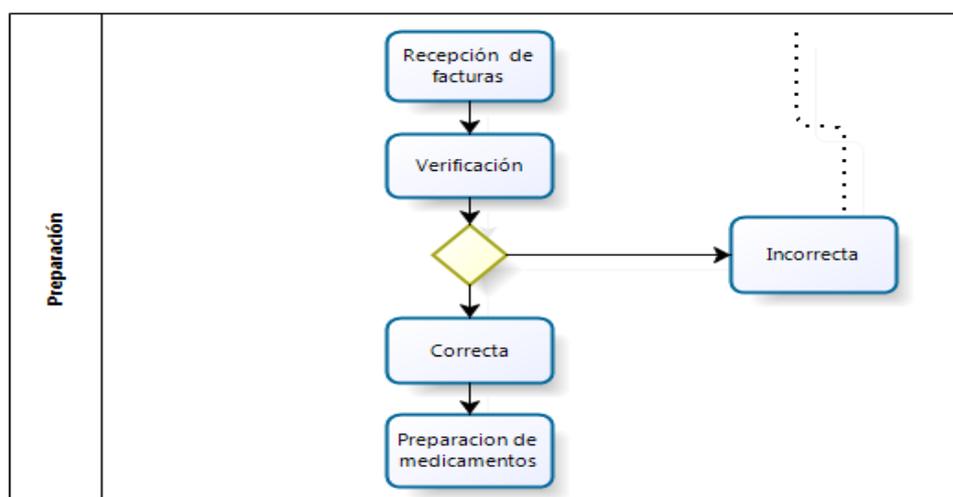
Elaborado por: Cristiam Ibarra

Actividad N° 3

Preparación de medicamentos para dispensar.

- El personal auxiliar de farmacia y/o guardalmacén recibe lo antes facturado de parte de los pacientes.
- El personal de la bodega realiza una verificación de los documentos facturados que consten con los datos del paciente y sea el producto y la cantidad igual a la que consta en la receta médica.
- En caso de que exista errores de facturación de los medicamentos, es decir que no se sea lo indicado en la receta médica y lo facturado, se procede a devolver al área de facturación para que se realice el correctivo necesario.
- Una vez realizada la corrección en la factura se entrega nuevamente al área de bodega para continuar con el procedimiento.

Imagen N° 10. Preparación de medicamentos para dispensar.



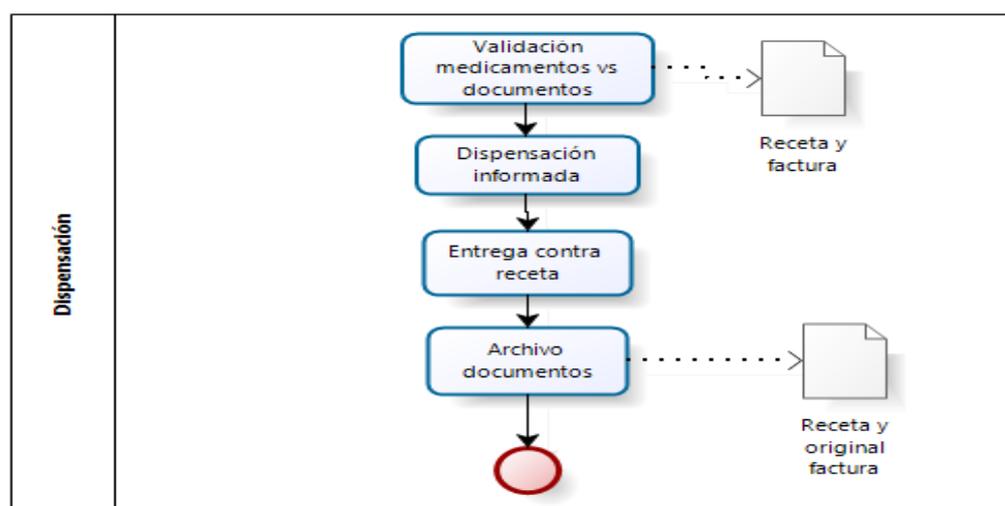
Elaborado por: Cristiam Ibarra

Actividad N° 4

Dispensación de los medicamentos.

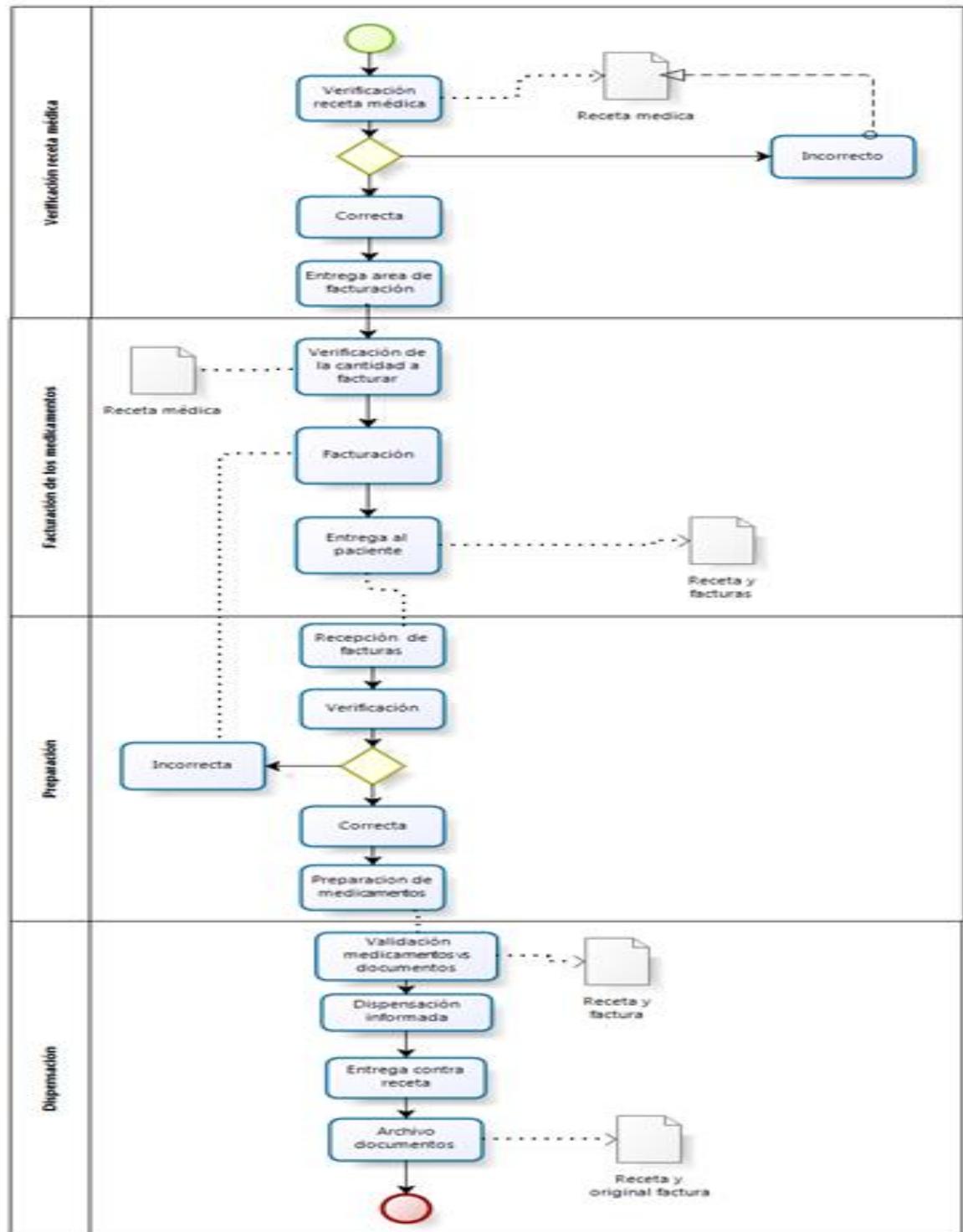
- En el área de dispensación de medicamentos estará bajo la responsabilidad de un Bioquímico Farmacéutico el cual debe disponer del apoyo de un auxiliar de farmacia.
- La dispensación informada al paciente es responsabilidad del Bioquímico Farmacéutico.
- La entrega de los medicamentos se la realiza dispensación contra receta, para evitar un error de mal despacho.
- La factura original junto a la receta médica se adjuntan y se ordenan en forma secuencial que al final del día se entregara al área de Contabilidad junto con las anuladas para su respectivo re ingreso al sistema.

Imagen N° 11. Dispensación de los medicamentos.



Elaborado por: Cristiam Ibarra

Imagen N° 12. DIAGRAMA DEL PROCESO.



Elaborado por: Cristiam Ibarra

5.01.10. INDICADORES PARA MEDIR LA EFICACIA DEL PROCESO.

Facturación de medicamentos.

Este indicador nos permitirá determinar la correcta facturación de las recetas, será evaluado de manera mensual en base a las facturas generadas y al reporte de novedades de facturación.

De facturas con error mensual x 100

Total de facturas mensuales

Preparación de medicamentos.

Este medidor nos permite determinar la eficacia de la preparación de la medicación para la dispensación de los medicamentos, será evaluado de manera mensual en base a las facturas generadas.

De medicamentos preparados con error x 100

Total de canastas de medicamentos preparados

CAPÍTULO VI

6.01.1. RECURSOS.

Según DEFINICIONES ABC (2007):

Se denomina recursos a aquellos elementos que aportan algún tipo de beneficio a la sociedad. En economía, se llama recursos a aquellos factores que combinados son capaces de generar valor en la producción de bienes y servicios. Estos, desde una perspectiva económica clásica, son capital, tierra y trabajo. (p.1)

6.01.2. RECURSO HUMANO.

Según Definiciones ABC (2007):

Normalmente, se designa como recursos humanos al conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector. Los recursos humanos de una empresa son, de acuerdo a las teorías de administración de empresas, una de las fuentes de riqueza más importantes ya que son las responsables de la ejecución y desarrollo de todas las tareas y

actividades que se necesiten para el buen funcionamiento de la misma. El término es muy común hoy en día y se utiliza en diversos aspectos relacionados al ordenamiento empresarial. (p.2).

Dentro del proyecto gracias al trabajo y esfuerzo del personal que labora en las diferentes organizaciones se alcanzan metas importantes que superan las expectativas; en este caso el recurso humano incluye al tutor, estudiante y lector.

6.01.3. RECURSO TÉCNICO.

Morley (2010) señaló que “un recurso informático es cualquier componente físico o virtual de disponibilidad limitada es una computadora o un sistema de gestión de la información, los recursos informáticos incluyen medios para entrada, procesamiento, producción, comunicación y almacenamiento”. (p.13).

En caso de que el proyecto contemple este tipo de componente, es necesario establecer las alternativas técnicas elegidas y las tecnologías a utilizar. Cuando un proyecto contempla la adopción de innovaciones tecnológicas, es bueno tener presente, que muy probablemente, la adopción de la innovación no se va a producir en un su totalidad. El proceso de transferencia de tecnología es de doble vía, es decir, la propuesta generalmente presentada por el grupo de agentes de desarrollo, al encontrarse con la tecnología tradicionalmente implementada en las comunidades, entra en un procesos de diálogo en donde ambas se transforman para evolucionar a una tercera propuesta producto de su conjunción.

6.01.4. RECURSO ECONÓMICO.

Según RIVERA (2011):

Los recursos económicos son los medios materiales o inmateriales que permiten satisfacer ciertas necesidades dentro del proceso productivo o la actividad comercial de una empresa. Estos recursos, por lo tanto, son necesarios para el desarrollo de las operaciones económicas, comerciales o industriales. Acceder a un recurso económico implica una inversión de dinero: lo importante para que la empresa sea rentable es que dicha inversión pueda ser recuperada con la utilización o la explotación del recurso. (p.1).

6.01.5. PRESUPUESTO

Presupuesto dentro de un proyecto de investigación consta de dos recursos fundamentales que son directos e indirectos.

Directos.- Están relacionados con la ejecución y constituyen el mayor peso del valor total al calcular dicho presupuesto.

Indirecto.- Son costos complementarios de las tareas de dirección, apoyo, servicios y otras que se realice.

En el caso del proyecto se va a mencionar únicamente el presupuesto directo que incluye los materiales empleados para llevar a cabo el proyecto, mientras el

presupuesto indirecto no se mencionara porque corresponde al presupuesto que se estima al momento de implementar la propuesta.

Cuadro N° 11.

RECURSOS

| | COSTO |
|----------------------------|------------------|
| RECURSO HUMANO | |
| Estudiante, Tutor, Lector | \$ 780.00 |
| Investigaciones | \$ 20.00 |
| RECURSO TECNOLÓGICO | |
| Internet | \$ 150.00 |
| Computadora | \$ 90.00 |
| Transporte | \$ 60.00 |
| Infocus | \$ 80.00 |
| RECURSO ECONOMICO | |
| Impresiones | \$ 80.00 |
| Copias | \$ 40.00 |
| Esferos | \$ 6.00 |
| TOTAL | \$1306.00 |

Elaborado por: Cristiam Ibarra

6.01.6. CRONOGRAMA

Cuadro N° 12.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

| ACTIVIDADES | MESES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-------|---|---|---|------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|--------|---|---|---|------------|---|---|---|---------|---|---|---|-----------|---|---|---|
| | ABRIL | | | | MAYO | | | | JUNIO | | | | JULIO | | | | AGOSTO | | | | SEPTIEMBRE | | | | OCTUBRE | | | | NOVIEMBRE | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | |
| Planteamiento del Problema | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración del Plan de Tesis | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Recolección de Información y elaboración del Capítulo I | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Recolección de Información y elaboración del Capítulo II | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Recolección de Información y elaboración del Capítulo III | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Recolección de Información y elaboración del Capítulo IV | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |
| Recolección de Información y elaboración del Capítulo V | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |
| Recolección de Información y elaboración del Capítulo VI | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Recolección de Información y elaboración del Capítulo VII | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Entrega del acta de aprobación firmada por el tutor al lector | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Entrega de actas firmadas del lector al consejo de carrera | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Entrega de 2 anillados y 1 empastado a la dirección de carrera | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aprobación de horarios de sustentación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Entrega de ejemplares al tribunal designado | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Inicio de las sustentaciones 15-15 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Implementación del Proyecto | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Elaborado por: Cristiam Ibarra

CAPÍTULO VII

7.01.1. CONCLUSIONES.

1. Los pacientes y familiares presentan muchas quejas al momento de acudir a la Farmacia de Consulta Externa, para poder retirar sus medicamentos, lo que impulsó a que se desarrolló este proyecto.
2. Los objetivos planeados se plantearon considerando todos los puntos de estudio necesarios para poder alcanzar la mejora en los procesos que se desarrollan en las diferentes áreas de la Farmacia.
3. La estrategia de este proyecto es realizar mejoras en la atención y la calidad de servicio de la Farmacia Institucional del HEEP.
4. La reingeniería de los procesos constituye una herramienta fundamental, la cual promueve la mejora continua de las organizaciones, siendo uno de los objetivos principales de este proyecto.
5. Los logros alcanzados dentro del proyecto de Análisis y Propuesta de Mejora de los procesos de los procesos en la entrega de medicación a los pacientes que acuden a la Farmacia de Consulta Externa, es bueno tener en cuenta todas las ventajas que los cambios ofrecerán ya en la actualidad no se están desarrollando de una manera eficiente y eficaz, y de esta manera poder alcanzar la satisfacción de cliente.

7.01.2. RECOMENDACIONES.

1. Que de parte de las autoridades del manejo de la farmacia se haga conocer al personal la existencia e importancia del Manual, tanto con palabras y mucho más con sus acciones.
2. Mantener en uso el Manual y realizar evaluaciones periódicas para así poder conocer que se esté dando uso al mismo y así poder determinar falencias que se estén presentando, para poder ir mejorándolas.
3. Contratar personal capacitado en el sector farmacéutico para mejorar el desenvolvimiento en las funciones y aplicación del manual en una forma más efectiva. Lo que permita una mejora en la farmacia.
4. Mantener un equipo de trabajo firme, esto crea una mayor fidelidad por parte del personal. Al trabajar con empleados que ya conocen el Manual y el ritmo de trabajo, se obtendrán mejores resultados.
5. Crear un mayor compromiso por parte de los empleados, y mejorar los canales de comunicación para que la información necesaria sea transmitida en todas las áreas.

7.01.3. BIBLIOGRAFÍA.

Armando, M. E. (24 de Junio de 2014). *Reingeniería*. Obtenido de

www.elguiadelviajero.com:

<http://www.elguiadelviajero.com/A5UCC/REINGENIERIAados.htm>

ARMANDO, M. E. (2 de Diciembre de 2014). *Reingeniería*. Obtenido de

[elguiadelviajero.com/A5UCC/REINGENIERIAados.htm](http://www.elguiadelviajero.com/A5UCC/REINGENIERIAados.htm):

<http://www.elguiadelviajero.com/A5UCC/REINGENIERIAados.htm>

Cempro. (3 de Octubre de 2015). *Cempro*. Obtenido de www.cempro.org.pe:

<http://www.cempro.org.pe/2011/11/paso-4-analisis-de-alternativas.html>

Cempro. (3 de Octubre de 2015). *Paso 4: Análisis de Alternativas*. Obtenido de

[cempro.org.pe](http://www.cempro.org.pe): <http://www.cempro.org.pe/2011/11/paso-4-analisis-de-alternativas.html>

Champy., M. H. (1993). *Reingeniería de Procesos Hammer y Champy*. Obtenido de

[es.scribd.com/doc/133178766/Reingenieria-de-Procesos-Hammer-y-](http://es.scribd.com/doc/133178766/Reingenieria-de-Procesos-Hammer-y-Champy#scribd)

[Champy#scribd: http://es.scribd.com/doc/133178766/Reingenieria-de-](http://es.scribd.com/doc/133178766/Reingenieria-de-Procesos-Hammer-y-Champy#scribd)

[Procesos-Hammer-y-Champy#scribd](http://es.scribd.com/doc/133178766/Reingenieria-de-Procesos-Hammer-y-Champy#scribd)

CONAGUA. (13 de Agosto de 2008). *Planeacion Hidraulica en México*. Obtenido

de www.conagua.gob.mx:

<http://www.conagua.gob.mx/CONAGUA07/Noticias/IAC.pdf>

CONAGUA, M. (13 de Agosto de 2008). *Planeacion Hidraulica en México*.

Obtenido de [conagua.gob.mx/CONAGUA07/Noticias/IAC.pdf](http://www.conagua.gob.mx/CONAGUA07/Noticias/IAC.pdf):

<http://www.conagua.gob.mx/CONAGUA07/Noticias/IAC.pdf>

Defaz, E. (8 de Abril de 2014). *Reingeniería de Procesos, Hammer y Champy*.

Obtenido de es.scribd.com:

<http://es.scribd.com/doc/133178766/Reingenieria-de-Procesos-Hammer-y-Champy#scribd>

Definiciones, A. (10 de Abril de 2013). *Definición de Recursos*. Obtenido de

www.definicionabc.com:

<http://www.definicionabc.com/economia/recursos.php>

Definiciones, A. (14 de Abril de 2014). *Definición ABC*. Obtenido de

definicionabc.com/economia/recursos.php:

<http://www.definicionabc.com/economia/recursos.php>

Elcomercio.com. (10 de Septiembre de 2013). *El Comercio*. Obtenido de

elcomercio.com/tendencias/salud-gasto-familias-ecuador-quito.html:

<http://www.elcomercio.com/tendencias/salud-gasto-familias-ecuador-quito.html>

Elcomercio.com. (4 de Febrero de 2014). *Tendencias*. Obtenido de

www.elcomercio.com: <http://www.elcomercio.com/tendencias/salud-gasto-familias-ecuador-quito.html>

EOI, W. . (6 de Marzo de 2012). *Árbol de problemas*. Obtenido de

[eoi.es/wiki/index.php/%C3%81rbol_de_Problemas_en_Ecoinnovaci%C3%B3n_en_procesos_industriales](http://www.eoi.es/wiki/index.php/%C3%81rbol_de_Problemas_en_Ecoinnovaci%C3%B3n_en_procesos_industriales):

http://www.eoi.es/wiki/index.php/%C3%81rbol_de_Problemas_en_Ecoinnovaci%C3%B3n_en_procesos_industriales

Heyl, B. H. (8 de Septiembre de 2011). *Gerencia*. Obtenido de www.emb.cl:

<http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=523>

HEYL, B. H. (22 de Julio de 2014). *Gerencia*. Obtenido de

[emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=523:](http://emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=523)

<http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=523>

Limon , R. R. (5 de Agosto de 2015). *Historia y Evaluacion del pensamiento*

cientifico. Obtenido de www.eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.1.htm>

LIMON, R. R. (2007). *Historia y Evolución del pensamiento Cientifico*. Obtenido de

[eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.1.htm](http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.1.htm): <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.1.htm>

Machaca, M. C. (4 de Noviembre de 2011). *Marco logico para gestion de proyectos*.

Obtenido de [monografias.com](http://www.monografias.com):

<http://www.monografias.com/trabajos89/marco-logico-gestion-proyectos/marco-logico-gestion-proyectos.shtml>

Machaca, M. C. (03 de 2011). *monografias.com/trabajos89/marco-logico-gestion-*

proyectos/marco-logico-gestion-proyectos.shtml. Obtenido de [monografias.com/trabajos89/marco-logico-gestion-proyectos/marco-logico-gestion-proyectos.shtml](http://www.monografias.com/trabajos89/marco-logico-gestion-proyectos/marco-logico-gestion-proyectos.shtml): <http://www.monografias.com/trabajos89/marco-logico-gestion-proyectos/marco-logico-gestion-proyectos.shtml>

Mancheno, J. R. (10 de Septiembre de 2013). *Marco Logico Ins Cordillera 2013*.

Obtenido de [es.scribd.com](http://es.scribd.com/doc/160023273/Marco-Logico-Ins-Cordillera-2013#scribd): <http://es.scribd.com/doc/160023273/Marco-Logico-Ins-Cordillera-2013#scribd>

MANCHENO, J. R. (1 de Mayo de 2014). *El Sistema de Marco Lógico*. Obtenido de

es.scribd.com/doc/160023273/Marco-Logico-Ins-Cordillera-2013#scribd:

<http://es.scribd.com/doc/160023273/Marco-Logico-Ins-Cordillera-2013#scribd>

-
- Morley, D. (2010). *es.wikipedia.org/wiki/Recurso*. Obtenido de
[es.wikipedia.org/wiki/Recurso: https://es.wikipedia.org/wiki/Recurso](https://es.wikipedia.org/wiki/Recurso)
- Morley, D. (9 de Septiembre de 2015). *Recurso*. Obtenido de [es.wikipedia.org:](https://es.wikipedia.org/wiki/Recurso)
<https://es.wikipedia.org/wiki/Recurso>
- Ollari, M. (17 de 01 de 2013). *El mapeo de actores como herramienta visual para el diagnóstico de un programa*. Obtenido de Zigla Consultores:
<http://ziglablog.com.ar/2013/01/17/el-mapeo-de-actores-como-herramienta-visual-para-el-diagnostico-de-un-programa/>
- Rivera, V. (10 de Marzo de 2011). *Definición de recursos económicos*. Obtenido de upnfmadminirecursoseducativos.blogspot.com:
<http://upnfmadminirecursoseducativos.blogspot.com/2011/03/definicion-de-recursos-economicos.html>
- RIVERA, V. (04 de 03 de 2011). *Definición de Recursos Económicos*. Obtenido de upnfmadminirecursoseducativos.blogspot.com/2011/03/definicion-de-recursos-economicos.html:
<http://upnfmadminirecursoseducativos.blogspot.com/2011/03/definicion-de-recursos-economicos.html>
- Roig, A. (13 de 08 de 2008). *Criterio: 5 Proceso*. Obtenido de www10.ujaen.es:
<http://www10.ujaen.es/sites/default/files/users/archivo/Calidad/Criterio5.pdf>
- S.N. (03 de 08 de 2007). *Criterio 5: Procesos*. Obtenido de Universidad de Jaén :
<http://www10.ujaen.es/sites/default/files/users/archivo/Calidad/Criterio5.pdf>
- Solís, A. P. (17 de Enero de 2013). *El mapeo de actores como herramienta visual*. Obtenido de <http://ziglablog.com.ar/2013/01/17/el-mapeo-de-actores-como-herramienta-visual-para-el-diagnostico-de-un-programa/>:

https://www.google.com.ec/?gfe_rd=ssl&ei=-gbWVeqvIIqa-gWfvbaoBw#q=que+es+el+mapeo+de+involucrados

Wiki . (06 de 03 de 2012). *Árbol de Problemas en Ecoinnovación en procesos industriales*. Obtenido de Wiki EOi:

http://www.eoi.es/wiki/index.php/%C3%81rbol_de_Problemas_en_Ecoinnovaci%C3%B3n_en_procesos_industriales

Zigla Consultores. (15 de Mayo de 2013). *Análisis de involucrados*. Obtenido de [mapa.ziglaconsultores.com](http://www.mapa.ziglaconsultores.com):

<http://www.mapa.ziglaconsultores.com/content/analisis-de-involucrados>

ziglaconsultores. (16 de Febrero de 2014). *Análisis de Involucrados*. Obtenido de [mapa.ziglaconsultores.com/content/analisis-de-involucrados](http://www.mapa.ziglaconsultores.com/content/analisis-de-involucrados):

<http://www.mapa.ziglaconsultores.com/content/analisis-de-involucrados>



ANEXOS

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA
ESCUELA DE SALUD
CARRERA DE ADMINISTRACION DE BOTICAS Y FARMACIA

Objetivo. Identificar si el manual de procesos de dispensación de medicamentos de la farmacia del H.E.E.P se encuentra socializado entre el personal y su correcto desarrollo.

1. ¿Al ingresar a la Farmacia recibió usted algún tipo de inducción o capacitación?
SI _____ NO _____
2. ¿Conoce usted las funciones que debe ejecutar dentro de su área de trabajo en base al manual?
SI _____ NO _____
3. ¿Sabe usted sobre el Manual de dispensación de medicamentos que existe en la Farmacia?
SI _____ NO _____
4. ¿Valore en un rango de 1 a 5, donde uno es malo y cinco excelente, los procesos que se desarrollan dentro de la Farmacia?
1 _____
2 _____
3 _____
4 _____
5 _____



“ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS DE DISPENSACIÓN DE MEDICAMENTOS A PACIENTES QUE ACUDEN A LA FARMACIA DEL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES EUGENIO ESPEJO D.M.Q. 2015”.