



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE BOTICAS Y FARMACIAS

REINGENIERÍA DE PROCESOS DE LA ENTREGA-RECEPCIÓN DE
MEDICAMENTOS E INSUMOS MÉDICOS PARA IMPLEMENTAR UNA
PROPUESTA DE MEJORA EN LA BODEGA GENERAL DEL HOSPITAL
ALBERTO CORREA CORNEJO PARROQUIA YARUQUÍ D.M.Q 2015- 2016.

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

Autora: Mery Gabriela Arias Quishpe

Tutor: MsC. Berenice Quiroz

Quito, Mayo 2016

ACTA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO



FORMULARIO 005ACTA DE APROBACIÓN FINAL DE PROYECTOS
de Proyectos

Dirección

ACTA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO

Quito,.....del 201.....

El equipo asesor del trabajo de Titulación del Sr. (Srta.).....
..... de la carrera
de.....cuyo tema de investigación fue:

.....
una vez considerados los objetivos del estudio, coherencia entre los temas y metodologías desarrolladas; adecuación de la redacción, sintaxis, ortografía y puntuación con las normas vigentes sobre la presentación del escrito, resuelve: APROBAR el proyecto de grado, certificando que cumple con todos los requisitos exigidos por la institución.

{Nombres y Apellidos}
Tutor del Proyecto

{Nombres y Apellidos}
Lector del Proyecto

{Nombres y Apellidos}
Director de Escuela

{Nombres y Apellidos}
Coordinador de Proyectos

DECLARATORIA

Declaro que la investigación es absolutamente original, autentica, 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.

Mery Gabriela Arias Quishpe

CC 1726889882

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Mery Gabriela Arias Quishpe alumna de la Escuela de Salud de la Carrera de Administración de Boticas y Farmacias, libre y voluntariamente cedo los derechos de autor de mi investigación en favor del Instituto Tecnológico Superior "Cordillera".

CC 1726889882

AGRADECIMIENTO

Gracias al prestigioso Instituto Tecnológico Superior Cordillera, al personal docente y a mis queridos maestros por el valioso aporte profesional, técnico y humano brindado en el transcurso de este semestre en favor de la culminación de esta retadora carrera que después de mucho sacrificio voy a culminar.

Gracias a la Dra. Berenice Quiroz y Dra. Cecilia Dávila por su paciencia, enseñanzas e instrucciones que antecedieron la elaboración del presente proyecto; al Hospital Alberto Correa Cornejo y todo su personal, en especial al área de Bodega por la apertura y apoyo para la elaboración de mi proyecto de tesis en sus instalaciones.

DEDICATORIA

A Dios y a la Santísima Virgen María, por su infinita misericordia, y su bendición incondicional.

A mis padres adorados, Oswaldo y María; por su apoyo, confianza y por ser la fuente principal de amor, ejemplo y orgullo dentro de nuestro hogar.

A mis hermanos a quienes quiero tanto, por su confianza depositada y por nunca abandonarme.

Al gran amor de mi vida, mi hija, por ser la fuente diaria de mi inspiración, quien irradia con su sonrisa mis mañanas y ha enseñado el lado dulce de la vida. Quién a mi lado ha vivido sacrificios, y que gracias a Dios tendrán recompensa. Por tí vivo y
lucho María José Gordón Arias.

ÍNDICE GENERAL

<i>ACTA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO</i>	<i>i</i>
<i>DECLARATORIA</i>	<i>ii</i>
<i>CESIÓN DE DERECHOS</i>	<i>iii</i>
<i>AGRADECIMIENTO</i>	<i>iv</i>
<i>DEDICATORIA</i>	<i>v</i>
<i>ÍNDICE GENERAL</i>	<i>vi</i>
<i>ÍNDICE DE TABLAS</i>	<i>x</i>
<i>ÍNDICE DE IMAGENES</i>	<i>xi</i>
<i>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</i>	<i>xii</i>
<i>ÍNDICE DE FIGURAS</i>	<i>xiii</i>
<i>ÍNDICE DE CUADROS</i>	<i>xiv</i>
<i>RESUMEN EJECUTIVO</i>	<i>xv</i>
<i>ABSTRACT</i>	<i>xvii</i>
<i>CAPÍTULO I</i>	<i>1</i>
<i>1.01 CONTEXTO</i>	<i>1</i>
<i>1.02 JUSTIFICACIÓN</i>	<i>4</i>
<i>1.03 DEFINICION DEL PROBLEMA CENTRAL</i>	<i>7</i>
<i>1.03.01 Análisis de la Definición del Problema Central</i>	<i>9</i>
<i>CAPITULO II</i>	<i>10</i>
<i>2.01 MAPEO DE INVOLUCRADOS</i>	<i>10</i>
<i>2.01.01 Análisis del Mapeo de Involucrados</i>	<i>11</i>
<i>2.02 MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS</i>	<i>13</i>
<i>2.02.01 Análisis de la Matriz de Análisis de Involucrados</i>	<i>16</i>
<i>CAPÍTULO III</i>	<i>18</i>
<i>3.01 ÁRBOL DE PROBLEMAS</i>	<i>18</i>
<i>3.01.01 Análisis del Árbol de Problemas</i>	<i>21</i>
<i>3.02 ÁRBOL DE OBJETIVOS</i>	<i>22</i>

3.02.01 <i>Análisis del Árbol de Objetivos</i>	25
CAPÍTULO IV	26
4.01 <i>MATRÍZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS</i>	26
4.01.01 <i>Etapas de formulación del Análisis de Alternativas</i>	27
4.01.02 <i>Análisis de la Matriz de Alternativas</i>	31
4.02 <i>MATRÍZ DE ANÁLISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS</i>	32
4.02.01 <i>Análisis de la Matriz de Impacto de los Objetivos</i>	34
4.03 <i>DIAGRAMA DE ESTRATÉGIAS</i>	35
4.03.01 <i>Construcción del Diagrama de Estrategias</i>	36
4.03.02 <i>Análisis del Diagrama de Estrategias</i>	39
4.04 <i>MATRIZ DE MARCO LÓGICO</i>	40
4.04.01 <i>Análisis de la Matriz de Marco Lógico</i>	44
CAPÍTULO V.....	45
5.01 <i>Antecedentes</i>	45
5.02 <i>Descripción</i> (.....	49
5.03 <i>Diagnóstico Inicial</i>	51
5.03.01 <i>ENCUESTA</i>	51
5.03.01.01 <i>Análisis e Interpretación de Resultados</i>	55
5.03.02 <i>MATRIZ FODA DEL ÁREA DE BODEGA</i>	66
5.03.02.01 <i>Análisis de la Matriz FODA</i>	67
5.04 <i>Formulación del proceso de aplicación de la propuesta</i>	70
5.04.01 <i>Tema</i>	70
5.04.02 <i>Objetivo General</i>	70
5.04.03 <i>Objetivos Específicos</i>	70
5.04.04 <i>Fundamentación Legal</i>	71
5.04.05 <i>Análisis de la Situación Inicial</i>	82
5.03.06 <i>Desarrollo de la Propuesta</i>	90

<i>REINGENIERÍA DE PROCESOS DE LA ENTREGA-RECEPCIÓN DE</i>	
<i>MEDICAMENTOS E INSUMOS MÉDICOS PARA IMPLEMENTAR UNA</i>	
<i>PROPUESTA DE MEJORA EN LA BODEGA GENERAL DEL HOSPITAL</i>	
<i>ALBERTO CORREA CORNEJO PARROQUIA YARUQUÍ D.M.Q 2015- 2016. 91</i>	
<i>Introducción.....</i>	<i>92</i>
<i>Objetivos de la Reingeniería</i>	<i>93</i>
<i> Objetivo General.....</i>	<i>93</i>
<i> Objetivos específicos.....</i>	<i>93</i>
<i>Generalidades.....</i>	<i>94</i>
<i> Organización de la Bodega.....</i>	<i>94</i>
<i>Descripción de la Reingeniería</i>	<i>102</i>
<i>MAPA DE PROCESOS DE LA GESTIÓN DE MEDICAMENTOS E INSUMOS</i>	
<i>MÉDICOS EN LA BODEGA DEL HOSPITAL ABERTO CORREA CORNEJO 103</i>	
<i>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS</i>	<i>105</i>
<i>PROCEDIMIENTOS ESCRITOS</i>	<i>107</i>
<i>DIAGRAMAS DE FLUJO</i>	<i>111</i>
<i>DIAGRAMAS INTERDISCIPLINARIO RECEPCIÓN</i>	<i>113</i>
<i>DIAGRAMAS INTERDISCIPLINARIO RECEPCIÓN</i>	<i>114</i>
<i> 5.03.08 Socialización de la Propuesta</i>	<i>115</i>
<i>CAPÍTULO VI</i>	<i>118</i>
<i> 6.01 Recursos.....</i>	<i>118</i>
<i> Recursos Humanos.....</i>	<i>118</i>
<i> Recursos Técnicos o Tecnológicos</i>	<i>119</i>
<i> Recursos Materiales.....</i>	<i>119</i>
<i> Otros Recursos.....</i>	<i>120</i>
<i> 6.02 Presupuesto.....</i>	<i>120</i>
<i> 6.03 Cronograma.....</i>	<i>122</i>
<i>CAPÍTULO VII.....</i>	<i>123</i>

<i>7.01 Conclusiones</i>	123
<i>7.02 Recomendaciones</i>	125
<i>ANEXOS</i>	126
<i>GLOSARIO</i>	132
<i>LISTA DE Referencias</i>	142

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Procedimiento Escrito del Proceso Inicial: Recepción de Productos en Bodega de Medicamentos.....</i>	<i>82</i>
<i>Tabla 2: Procedimiento Escrito del Proceso Inicial Distribución de Productos</i>	<i>84</i>
<i>Tabla 3: Planteamiento de Estrategias.....</i>	<i>89</i>
<i>Tabla 4: Caracterización de Procesos: Recepción de Medicina e Insumos Médicos</i>	<i>105</i>
<i>Tabla 5: Caracterización de Procesos: Entrega (Distribución) de Medicina e Insumos Médicos</i>	<i>106</i>
<i>Tabla 6: Procedimiento escrito: Recepción de Medicina e Insumos Médicos</i>	<i>107</i>
<i>Tabla 7: Procedimiento Escrito: Entrega (distribución) de Medicina e Insumos Médicos</i>	<i>109</i>
<i>Tabla 8: Descripción del Presupuesto.....</i>	<i>120</i>
<i>Tabla 9: Simbología del Diagrama de Flujo</i>	<i>139</i>

ÍNDICE DE IMÁGENES

<i>Imagen 1: Ingreso de Proveedor</i>	95
<i>Imagen 2: Recepción Administrativa</i>	95
<i>Imagen 3: Recepción Técnica</i>	96
<i>Imagen 4: Verificación Administrativa</i>	96
<i>Imagen 5: Etiquetado</i>	97
<i>Imagen 6: Almacenamiento</i>	97
<i>Imagen 7: Recepción de pedidos</i>	99
<i>Imagen 8: Preparación del Requerimiento</i>	100
<i>Imagen 9: Transporte</i>	100
<i>Imagen 10: Entrega y Verificación de Suministros</i>	101
<i>Imagen 11: Entrega de la Reingeniería de Procesos</i>	127
<i>Imagen 12: Socialización de la Reingeniería a la Jefa del área de Bodega</i>	127
<i>Imagen 13: Socialización al personal</i>	128
<i>Imagen 14: Exposición de la Socialización</i>	128
<i>Imagen 15: Implementación de Procedimientos Escritos en el área</i>	129
<i>Imagen 16: Parte del Personal del área de Bodega</i>	129
<i>Imagen 17: Comparación Procesos Iniciales vs Procesos Actuales</i>	130
<i>Imagen 18: Documento que certifica la socialización</i>	131

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1: Relación Porcentual Sobre la definición de proceso.....</i>	<i>55</i>
<i>Ilustración 2: Representación porcentual sobre la importancia de la aplicabilidad de procesos.....</i>	<i>56</i>
<i>Ilustración 3: Representación porcentual sobre la Existencia de procesos y procedimientos escritos.....</i>	<i>58</i>
<i>Ilustración 4: Representación porcentual sobre el grado de aplicación del Manual de Procesos en el desarrollo de sus actividades</i>	<i>59</i>
<i>Ilustración 5: Representación porcentual del rediseño de porcesos sobre la entrega - recepción de mediinas e insumo médicos</i>	<i>60</i>
<i>Ilustración 6: Representación porcentual sobre la importancia de los procesos de entrega -recepción para los usuarios</i>	<i>61</i>
<i>Ilustración 7: Representación porcentual sobre la capacitación recibida.....</i>	<i>62</i>
<i>Ilustración 8: Representación porcentual sobre quejas en cuánto a Atención y Servicio.....</i>	<i>63</i>
<i>Ilustración 9: Representación porcentual sobre quejas en cuánto a tiempo de entrega del requerimiento.</i>	<i>64</i>
<i>Ilustración 10:Representación porcentual sobre quejas en cuánto a dominio de Protocolos y procesos</i>	<i>65</i>

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1: Componentes de la Matriz T.....</i>	<i>7</i>
<i>Figura 2: Estructura del árbol de Problemas.....</i>	<i>19</i>
<i>Figura 3. Componentes del Diagrama de Estrategias</i>	<i>37</i>
<i>Figura 4: Componentes de la Matriz de Marco Lógico</i>	<i>41</i>
<i>Figura 5: Matriz FODA del área de Bodega.....</i>	<i>66</i>
<i>Figura 6: Proceso Inicial: Recepción de Productos</i>	<i>83</i>
<i>Figura 7: Diagrama de Flujo del Proceso Inicial: Distribución.....</i>	<i>85</i>
<i>Figura 8: Cuellos de Botella: Proceso Inicial Entrega (Distribución).....</i>	<i>87</i>
<i>Figura 9: Cuellos de Botella: Proceso Inicial Recepción</i>	<i>88</i>
<i>Figura 10: Mapa de Procesos de la Gestión de Suministro de Medicinas e Insumos Médico.....</i>	<i>103</i>
<i>Figura 11: Diagrama de Flujo: Recepción.....</i>	<i>111</i>
<i>Figura 12: Diagrama de Flujo: Entrega (Distribución)</i>	<i>112</i>
<i>Figura 13: Diagrama Interdisciplinario: Recepción</i>	<i>113</i>
<i>Figura 14: Diagrama Interdisciplinario: Entrega.....</i>	<i>114</i>
<i>Figura 15: Cronograma de Actividades</i>	<i>122</i>

ÍNDICE DE CUADROS

<i>Cuadro 1: Matriz T</i>	8
<i>Cuadro 2: Mapa de Involucrados</i>	11
<i>Cuadro 3: Matriz de Análisis de Involucrados</i>	15
<i>Cuadro 4: Árbol de Problemas</i>	20
<i>Cuadro 5: Árbol de Objetivos</i>	24
<i>Cuadro 6: Matriz de Análisis de Alternativas</i>	30
<i>Cuadro 7: Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos</i>	33
<i>Cuadro 8: Diagrama de Estrategias</i>	38
<i>Cuadro 9: Matriz de Marco Lógico</i>	42

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo enfocado en la reingeniería de procesos está fundamentado en un cambio radical de dos procesos operativos de suma importancia en torno a la Gestión de Suministros, direccionado al área de Bodega del Hospital Alberto Correa Cornejo, encontrando como finalidad la implementación de una propuesta de mejora en dicha área.

Esta investigación inicia con un diagnóstico situacional interno a través de la ejecución de una encuesta al personal propio del área y la identificación del FODA permitiendo así la identificación del problema que es la inapropiada aplicación de procesos en base a sus necesidades,

Utilizando herramientas del Marco Lógico tales como Matriz T, árbol de problemas y objetivos, Matriz de Análisis de Alternativas, Matriz de Marco Lógico, etc., se estable la necesidad de generar la propuesta de la presente investigación en donde las actividades a ejecutar son Reingeniería de Procesos de la entrega-recepción de medicamentos e insumos médicos, capacitaciones, identificación y eliminación de cuellos de botella, gestión de material para capacitaciones, etc.

La propuesta fue ejecutada y socializada al personal, ultimando con una serie de conclusiones y recomendaciones al final del presente trabajo que pretende la mejora y optimización de recursos dentro del área.

PALABRAS CLAVE: Reingeniería, Marco Lógico, Procesos, Gestión de Suministros.

ABSTRACT

This work focused on process reengineering is based on a radical change of two operating processes important around Supply Management, addressed the area of Bodega del Alberto Hospital Strap Cornejo, finding purpose the implementation of a proposal improvement in this area.

This research begins with an internal situational diagnosis through the execution of a survey the area own personal identification SWOT allowing identification of the problem is the inappropriate application of processes based on their needs,

Using tools such as Logical Framework Matrix T, problem tree and objectives, Alternatives Analysis Matrix, Logical Framework Matrix, etc., the need to generate the proposal of this research is established where the activities are run Reengineering Process of delivery and reception of medicines and medical supplies, training, identifying and eliminating bottlenecks, management training material, etc.

The proposal was implemented and socialized staff, finalized with a series of conclusions and recommendations at the end of this work aims at the improvement and optimization of resources within the area.

CAPÍTULO I

1.01 CONTEXTO

La reingeniería es “la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez” (Hammer & Champy, 2005, págs. 35-36)

Partiendo de este concepto (Hammer & Champy, 2005) surgen palabras claves tales como fundamental, radical y espectacular siendo cada una de ellas claves para la comprensión del mismo. Una reingeniería es fundamental porque ninguna empresa parte con antecedentes y por medio de la cual debemos entablar preguntas directrices tales como, ¿cómo hacer las cosas? y ¿por qué las hacemos así?; además al establecer un cambio lo debemos hacer de manera radical es decir, llegar a la raíz del problema para evitar efectuar cambios superficiales y así revolucionar un proceso mas no evolucionarlo y desechar el anterior. Otro aspecto clave de la reingeniería se

basa en un cambio espectacular en donde una empresa no incrementa rendimiento, al contrario da pasos gigantescos sobre él. (págs. 37-38)

Existen tres tipos de empresa (Hammer & Champy, 2005, págs. 35,36) que practican reingeniería, por un lado se encuentran las empresas en graves dificultades y requieren de un cambio urgente para mejorar; el segundo tipo de empresa son aquellas que aún no presentan dificultades pero cuya administración prevee futuros problemas y por último la tercera empresa es aquella que está en perfecto estado y óptimas condiciones pero tiene la suficiente energía para renovar continuamente sus procesos y de esta manera mejorar periódicamente.

“Para que las organizaciones (ISO 9000, 2005) operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan [...]; un proceso es el conjunto de actividades relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.” (Caps. 2.4 - 3)

Así dentro de las entidades de Salud tanto públicas como privadas existen procesos de suma importancia en donde se mantiene contacto con clientes; uno de los varios procesos de suma relevancia son la entrega y la recepción de medicina e insumos médicos entorno a entidades de Salud Pública; sus procesos están en directo contacto con la población usuaria de sus instalaciones y que buscan mejorar su existencia.

La Ley orgánica de Salud en el año 2006 en el Capítulo III artículo 7 renglón a y b refiere a que todas las personas tienen derechos sin discriminación al acceso equitativo, oportuno y de calidad al servicio de salud, además de la apertura gratuita a programas y acciones de salud pública; entre estos está el acceso a medicamentos de manera gratuita impartido por cada una de las entidades de salud pública a nivel del país.

Actualmente existen alrededor de 10 Hospitales dentro de la Coordinación Zonal número 9, dentro de los cuales localizamos al Hospital Alberto Correa Cornejo en la categoría de hospital básico. (Ministerio de Salud Pública [M.S.P], s/f, págs. 63-64)

Esta entidad de salud pública desde sus inicios ha brindado un servicio óptimo en la mayoría de sus procesos que giran entorno de la gestión de medicinas, suministros e insumos médicos direccionados desde el área de bodega con procesos operacionales, estratégicos y de apoyo.

Dichos procesos son de vital importancia por lo que, debería estar constantemente revolucionando dichas tareas para la prevención de problemas y/o acceder a la mejora continua a través de la medición de desempeños de procesos.

1.02 JUSTIFICACIÓN

En los registros del Ministerio de Salud Pública (s.f) indica que el Hospital Básico Alberto Correa Cornejo de Yaruquí contando con servicios tales como Consulta Externa, Hospitalización, Emergencia, Centro Quirúrgico y obstétrico, Laboratorio Clínico e Imagenología con Equipamiento de Ecosonógrafo y Rayos X, es categorizado dentro de los establecimientos de salud de Segundo Nivel dentro del Sistema Nacional de Salud en su tercer grado de complejidad como centro de atención ambulatorio. (pág. 64)

Un nivel de atención es un “conjunto de establecimiento de salud organizados bajo un marco jurídico, legal y normativo; con niveles de complejidad necesaria para resolver con eficacia y eficiencia las necesidades sentidas de salud de la población” (M.S.P, 2012, pág. 9) ; subcategorizando así al segundo nivel de atención que “comprende todas las acciones y servicios de atención ambulatoria especializada y aquellas que requieran hospitalización” (M.S.P, 2012, pág. 5)

El Hospital Alberto Correa Cornejo considerado hospital básico (M.S.P, 2012) cuenta con servicios de farmacia y bodega institucional para el establecimiento público, con un stock de medicamentos autorizados y regidos en el Cuadro Nacional Básico de Medicamentos Novena Edición. (pág. 64)

La Gestión de Suministro de medicinas e insumos dentro de sus procesos de almacenamiento, recepción y distribución / entrega se encuentra bajo el cargo del área de bodega en donde encontramos procesos de apoyo como Gestión Financiera, Gestión Administrativa, Gestión Humana, Gestión del sistema de información y Gestión del ambiente físico; Procesos Estratégicos tales como Planeación del Sistema de suministros, Seguimiento y control, y Mejoramiento continuo y Procesos productivos como adquisición, recepción, distribución, dispensación y almacenamiento de suministros.

“Toda organización puede representarse como una compleja red de elementos que realizan actividades que les permiten interrelacionarse unas con otras para alcanzar los fines del conjunto. Cada una de estas interrelaciones puede representarse y gestionarse como un proceso.”(Gestion-Calidad Consulting, 2009, párr. 16)

En las investigaciones de López (2013) y Hernández (2013) coinciden que la importancia del rediseño de procesos radica en función de excelencia en servicio al cliente y buscando beneficiar a la empresa. La reingeniería reside principalmente en torno a “las tres C” como son los Clientes siendo los componentes principales de la organización, el Cambio que radica en torno a las necesidades de los beneficiarios y competencia.(párr. 1; 3)

Es por ello que a través de una reingeniería se pretende implementar una mejora en cuanto a procesos, la misma que ayudará a brindar un óptimo servicio en el campo de la salud generando eficacia y eficiencia en el servicio de bodega que brindará satisfactores no solo para las personas que mantienen funciones entorno a este, sino que mejorará la calidad de vida en cuanto al acceso rápido y existencia de productos.

Pretendiendo optimizar la calidad de servicio, control y protocolo en la entrega recepción de medinas e insumos médicos a través de rediseño de procesos y de conocimiento general para los usuarios de los mismos.

De esta manera se pretende reducir el índice de pérdida de recursos como materia prima y tiempo.; empleando tiempos estándar para cada proceso o actividad, regulando el índice de errores en la entrega – recepción de medicinas e insumos médicos en la bodega general del Hospital Alberto Correa Cornejo; sustentándonos en el Plan Nacional del Buen Vivir (Secretaría Nacional de Plan y Desarrollo [Senplades], 2013) específicamente en sus objetivos N° 3 y N°10 en el cual sus principios son mejorar la calidad de vida de la población y e impulsar la transformación de la matriz productiva respectivamente.(págs.135,291)

1.03 DEFINICION DEL PROBLEMA CENTRAL

La Matriz T o análisis del campo de fuerzas “es una técnica para diagnosticar situaciones. Fue desarrollada por Kurt Lewin proporciona un marco para observar las fuerzas que afectan a una situación problemática. Las fuerzas impulsoras y las fuerzas represoras. Las fuerzas impulsoras o positivas son las que traen cambios a la situación actual y las fuerzas represoras o negativas evitan que el cambio ocurra.”(Moreno, 2012)

Dentro de los componentes de la Matriz T o matriz de análisis de fuerzas encontramos:

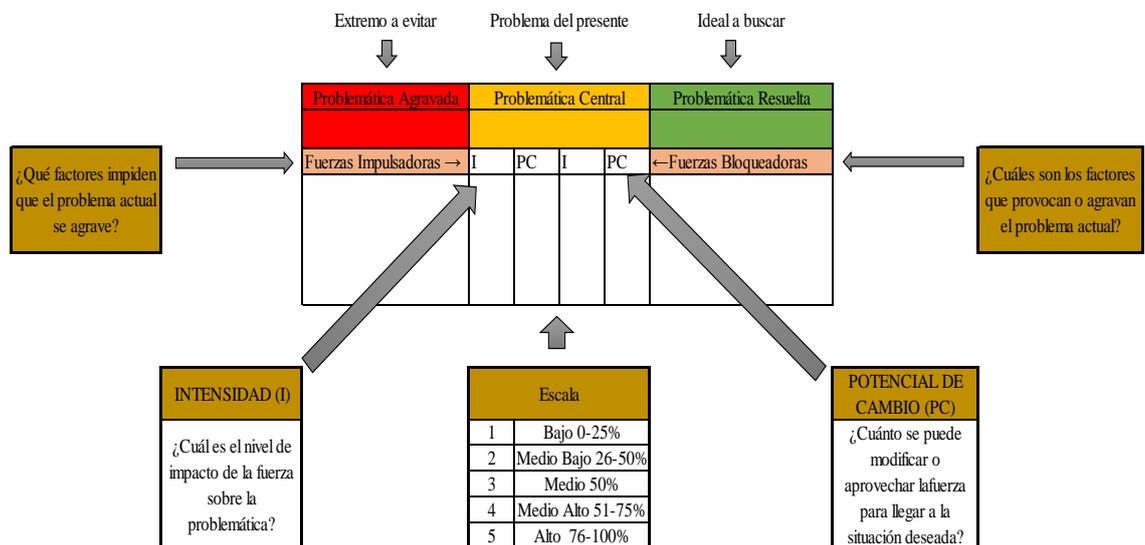


Figura 1: Componentes de la Matriz T

Fuente: Rovayo, J. (s/f). Características de una Proyecto de I+D+I. 37. Pág. 37 Obtenido de <http://documents.tips/documents/marco-logico-ins-cordillera-2013.html>

Cevallos, L. (2009). Programa de Formación en Marco Lógico. Formulación de Proyectos con Marco Lógico, 53-54. Obtenido de <http://es.slideshare.net/laceval/manual-marco-lgico-lacg>

Elaborado por: Mery Gabriela Arias

A continuación se muestra la Matriz T de la problemática planteada.

Cuadro 1:

Matriz T

Situación Empeorada	Situación Actual				Situación Mejorada
Sanciones a nivel de MSP	Procesos inapropiados y desconocimiento de los mismos en la entrega-recepción de medicina e insumos médicos				Procesos de calidad para un cumplimiento estándar de las normativas del M.S.P
Fuerzas Impulsadoras	I	PC	I	PC	Fuerzas Bloqueadoras
Conocimiento empírico en torno a la Gestión de Suministro de Medicinas e insumos médicos	4	5	3	4	Falta de capacitación al personal
Existencia de un manual de procesos de Gestión de Suministros	4	5	4	5	No se aplica los procesos internos del área
Control periódico de inventarios	2	4	4	5	Presencia de cuellos de botellas.
Calidad de servicio.	2	3	3	4	Recursos insuficientes para la adquisición de suministros.
Almacenamiento semifluido(orden alfabético/volumen)	3	4	3	4	Inexistencia de un espacio físico adecuado.
Supervisión espontanea de un Bioquímico Farmacéutico	3	4	2	3	Desinterés del personal en torno a funciones ejercidas dentro del área.

Fuente: Datos obtenidos de la Investigación

Elaborado por: Mery Gabriela Arias

1.03.01 Análisis de la Definición del Problema Central

Dentro de las fuerzas impulsadoras se encuentra el conocimiento empírico en torno a la Gestión de Suministro de Medicinas e insumos médicos, Control periódico de inventario, Calidad de servicio, Almacenamiento semifluido y la supervisión espontánea de un Bioquímico Farmacéutico como los factores que impiden que la problemática se agrave; entre ellas con un impacto alto en el Potencial de Cambio se localiza el Suministro de medicinas e Insumos Médicos y el Almacenamiento. La mejora que giraría en torno a la Gestión de Suministros permitirá garantizar una oportuna disponibilidad de medicamentos esenciales de acuerdo al perfil epidemiológico; y en cuanto al almacenamiento su mejora permitirá mantener una normativa de calidad en los servicios de Salud.

Dentro de las fuerzas bloqueadoras se encuentra la falta de capacitación al personal, la no aplicabilidad de los procesos internos del área, inexistencia de un espacio físico adecuado, presencia de cuellos de botellas y recursos insuficientes para adquisición de suministros para el funcionamiento y completo desarrollo de la misma, y desinterés del personal en torno a las funciones ejercidas dentro del área, como factores que empeoran o agravan la problemática actual; entre ellos generando un Potencial de Cambio Alto se localiza la presencia de cuellos de botellas y la no aplicabilidad de procesos internos del área que al mejorarlas ayudarán a la ejecución de procesos medibles y de calidad; al actualizarlos pretenden mejorar el desempeño del servicio en el área.

CAPITULO II

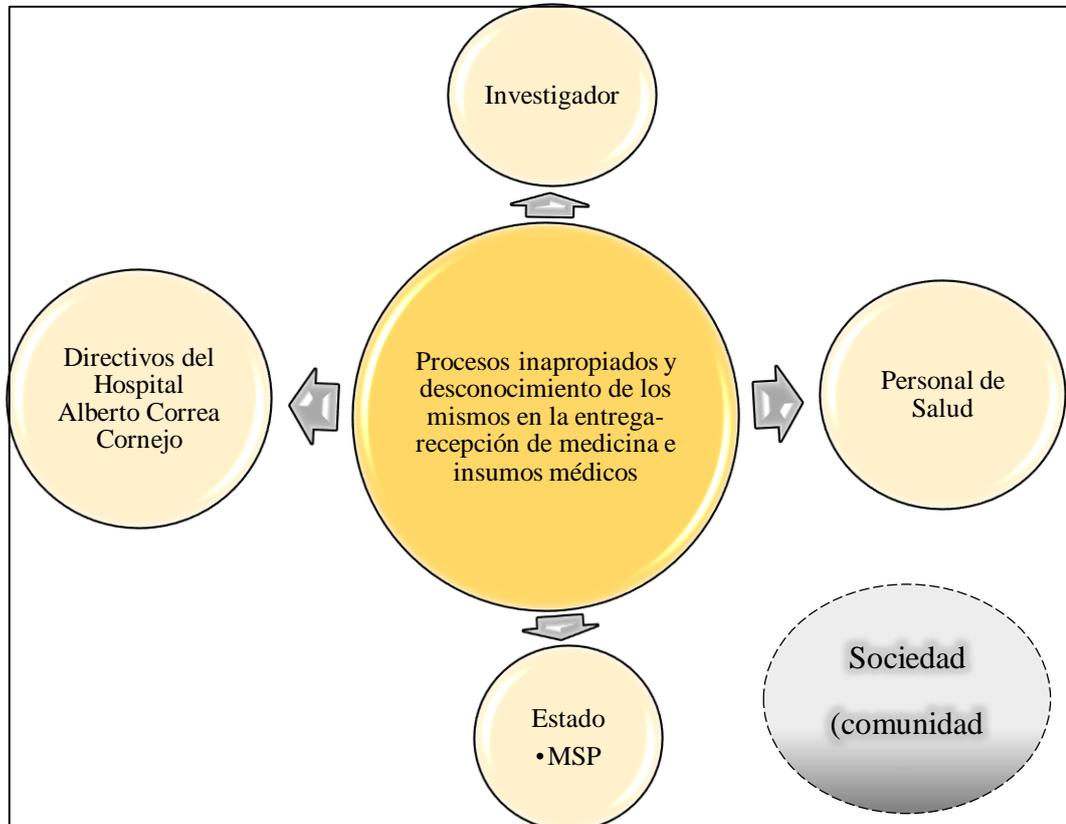
2.01 MAPEO DE INVOLUCRADOS

El mapeo de involucrados es de fundamental estudio en torno al desarrollo del proyecto ya que, un involucrado es “cualquier persona o grupo, institución o empresa susceptible de tener un vínculo con un proyecto dado” (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2005, pág. 16) y al analizarlo nos permite obtener intereses y expectativas, permitiéndonos optimizar beneficios y delimitar los impactos negativos sobre el mismo.

A continuación se detalla el mapa de involucrados planteado de la investigación:

Cuadro 2:

Mapa de Involucrados



Elaborado por: Mery Gabriela Arias

2.01.01 Análisis del Mapeo de Involucrados

Existen involucrados directos e indirectos, los directos son aquellos que participan activamente en el desarrollo del proyecto y los indirectos aquellos que de una u otra manera serán beneficiados pero no tienen participación en el mismo.

En nuestro mapeo de involucrados se nombra como beneficiarios directos a Directivos del Hospital ya que, permitirán el acceso a la información para la

recopilación de información; al Estado con una de sus entidades como el Ministerio de Salud Pública quien proporcionará leyes y/o normas; al personal de Salud quien se beneficiará de la mejoría de procesos; y el investigador quien desarrolla el mencionado proyecto en beneficio de su desarrollo estudiantil.

La sociedad en donde la participación comunitaria es un eje fundamental siendo el primer consumidor de servicios es tomada como un involucrado indirecto ya que, no participara activamente sobre el mismo pero obtiene beneficios.

2.02 MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

“El análisis de involucrados implica identificar todos aquellos que pudieran tener interés o que se pudieran beneficiar directa e indirectamente; investigar sus roles, intereses, poder relativo y capacidad de participación; identificar su posición de cooperación o conflicto frente al proyectos; interpretar los resultados del análisis y definir como pueden ser incorporados en el diseño del proyecto.” (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2005, pág. 16)

Rovayo en su trabajo, Características de una Proyecto de I+D+I del año 1997 detalla varios parámetros, dentro de los cuales se encuentran:

Actores involucrados.- Se detallan los beneficiarios que giran en torno a la realización del proyecto.

Intereses sobre el problema.- Motivaciones que impulsan las actuaciones del actor respecto el problema.

Problemas percibidos.- Situaciones negativas que limitan la capacidad de actuar o intereses del actor respecto al problema.

Capacidades, recursos y Mandatos.- Medios, condiciones y habilidades que dispone el actor para apoyar las acciones del proyecto.

Intereses sobre el proyecto.-Expectativas o necesidades insatisfechas relacionadas con el problema que el actor espera que el proyecto responda.

Conflictos.-Intereses contrapuestos que no se logra conciliar en torno al problema.

Acuerdos.-Intereses que se han logrado conciliar y alinear en torno al problema. (pág. 63)

A continuación se detalla la matriz de Análisis de involucrados según el problema planteado:

Cuadro 3:

Matriz de Análisis de Involucrados

<i>Actores Involucrados</i>	<i>Intereses sobre el problema</i>	<i>Problemas percibidos</i>	<i>Capacidades, Recursos y Mandatos</i>	<i>Intereses sobre el proyecto</i>	<i>Conflictos</i>	<i>Acuerdos</i>
Estado	Proporcionar normativas.	Falta de recursos y capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> ○ Plan Nacional del Buen Vivir. ○ Ley Orgánica de Salud ○ Buenas prácticas de almacenamiento y dispensación. ○ Guía para la recepción y Almacenamiento de medicamentos en el Ministerio de Salud Pública ○ Recursos Humanos 	Generar procesos de calidad y alto desempeño.	Falta de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> ○ Investigación profunda. ○ Generar capacitaciones.
Directivos del Hospital	Mejorar el servicio	Recursos económicos escasos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Plan Nacional del Buen Vivir. ○ Ley Orgánica de Salud ○ Buenas prácticas de almacenamiento y dispensación. ○ Guía para la recepción y Almacenamiento de medicamentos en el Ministerio de Salud Pública ○ Recursos Humanos ○ Recursos Tecnológicos 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mejorar sus procesos ○ Acreditación 	Falta de predisposición y tiempo.	Proporcionar un rediseño de procesos.
Personal de Salud	Mejorar la calidad de servicio	Falta de compromiso	<ul style="list-style-type: none"> ○ Plan Nacional del Buen Vivir. ○ Ley Orgánica de Salud ○ Buenas prácticas de almacenamiento y dispensación. ○ Guía para la recepción y Almacenamiento de medicamentos en el Ministerio de Salud Pública ○ Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Adquirir conocimientos. ○ Mejorar procesos internos 	Temor a los cambios	<ul style="list-style-type: none"> ○ Capacitaciones Gratuitas ○ Adquisición de conocimiento y superación.
Investigador	Dar solución al Problema central	Falta de recursos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Plan Nacional del Buen Vivir. ○ Ley Orgánica de Salud ○ Buenas prácticas de almacenamiento y dispensación. ○ Guía para la recepción y Almacenamiento de medicamentos en el Ministerio de Salud Pública ○ Recursos Tecnológicos ○ Recursos Económicos bajos 	Proporcionar una herramienta como diagramas de flujo y manual de procesos al área de bodega	Falta de recursos ; tiempo y dinero.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Auto-gestión de recursos. ○ Recurrir a la fuente informativa.

Fuente: Datos recopilados en la Investigación

Elaborado por: Mery Gabriela Arias

2.02.01 Análisis de la Matriz de Análisis de Involucrados

Entre los principales involucrados tenemos al Estado, Directivos del Hospital, Personal de Salud y el investigador; quienes participan activamente del presente proyecto.

Entorno a intereses sobre el problema e interés sobre el proyecto se encuentra que el Estado y el Ministerio de Salud Pública como entidades de Gobierno proporcionarán leyes o normativas y quienes se muestran interesados en el mejoramiento de sus procesos de Gestión de Suministros; los Directivos del Hospital y el personal de Salud pretenden mejorar el servicio en cuanto a atención de calidad en torno a la adquisición de conocimientos y mejorar su gestión de procesos interna y por último el investigador quién quiere dar solución al problema central proporcionando una herramienta como diagramas de flujo en donde se vea reflejado los procesos propios de dicha área.

En Capacidades, Recursos y Mandatos tenemos las principales leyes y/o guías para la elaboración del proyecto, entre ellas encontramos al Plan Nacional del Buen Vivir, Ley Orgánica de Salud, Buenas prácticas de almacenamiento y dispensación y la Guía para la recepción y Almacenamiento de medicamentos en el Ministerio de Salud Pública; entre recursos encontramos Recursos Humanos como la participación del personal y directivos ; y aunque en escasez pero sin falta la presencia de Recursos Económicos y Tecnológicos.

Como principales problemas percibidos y conflictos en torno a la realización del presente proyecto se encuentra la falta de recursos, capacitaciones, predisposición, tiempo y compromiso del personal: para lo cual mediante acuerdos se pretende generara capacitaciones gratuitas al personal, incentivando a la superación y adquisición de conocimientos , proporcionando herramientas como diagramas de flujo, y manual interno y propio del área de manera gratuita mediante la programación y gestión propia de recursos.

CAPÍTULO III

3.01 ÁRBOL DE PROBLEMAS

El árbol de (Campos, 2005, pág. 203) problemas es una herramienta que permite identificar problemas y establecer causas y sus efectos. Permittiéndonos delimitar el problema central y dar solución al mismo. Se denomina así por su gran parecido o similitud a una planta en la que cada parte representa un concepto diferente así: problema central = tronco, causas = raíces y consecuencias o efectos = ramas.

Como refiere Campos (2005; pág.204) en su libro *Mapas conceptuales, mapas mentales: y otras formas de representación del conocimiento*; el árbol de problemas se lo construye apartir de elementos como Problema Central (necesidad no resuelta) ; causas (factores que sostienen la existncia del problema) y efectos (consecuencias que derivan del problema).

El árbol de problemas se construye a partir del Enunciado del Problema central que afecta a un determinado grupo humano para luego identificar las causas directas, claves o directas, indirectas y estructurales; identificar los efectos; identificar el problema superior y diagramar. (Rovayo, Características de un Proyecto de I+D+I, 1997, págs. 66-70)

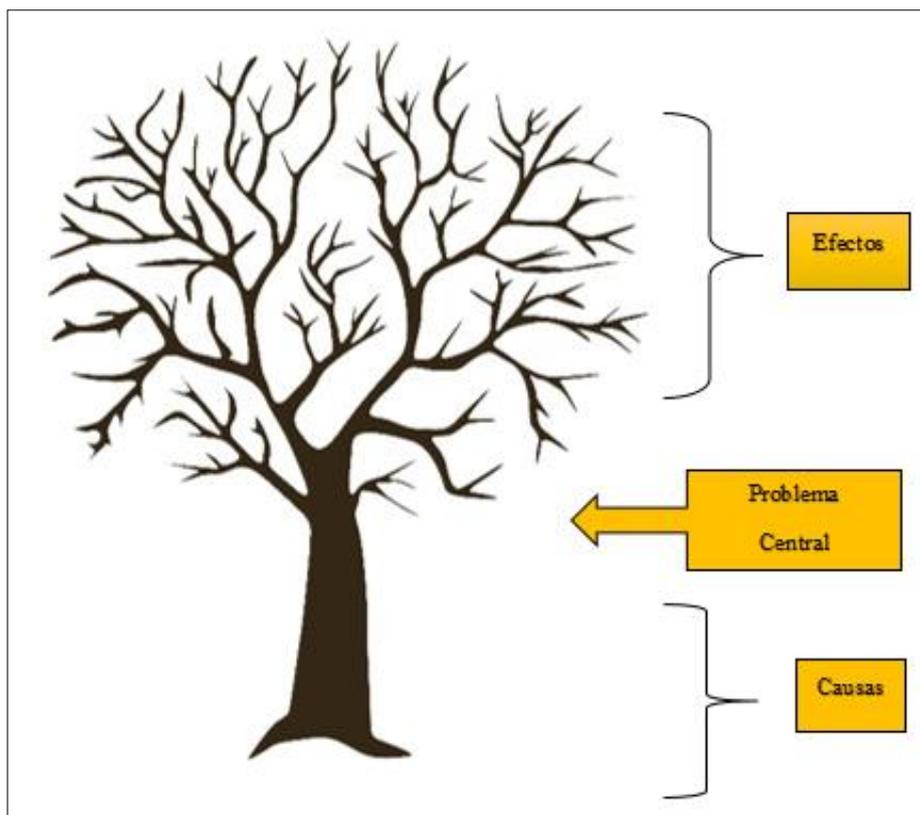


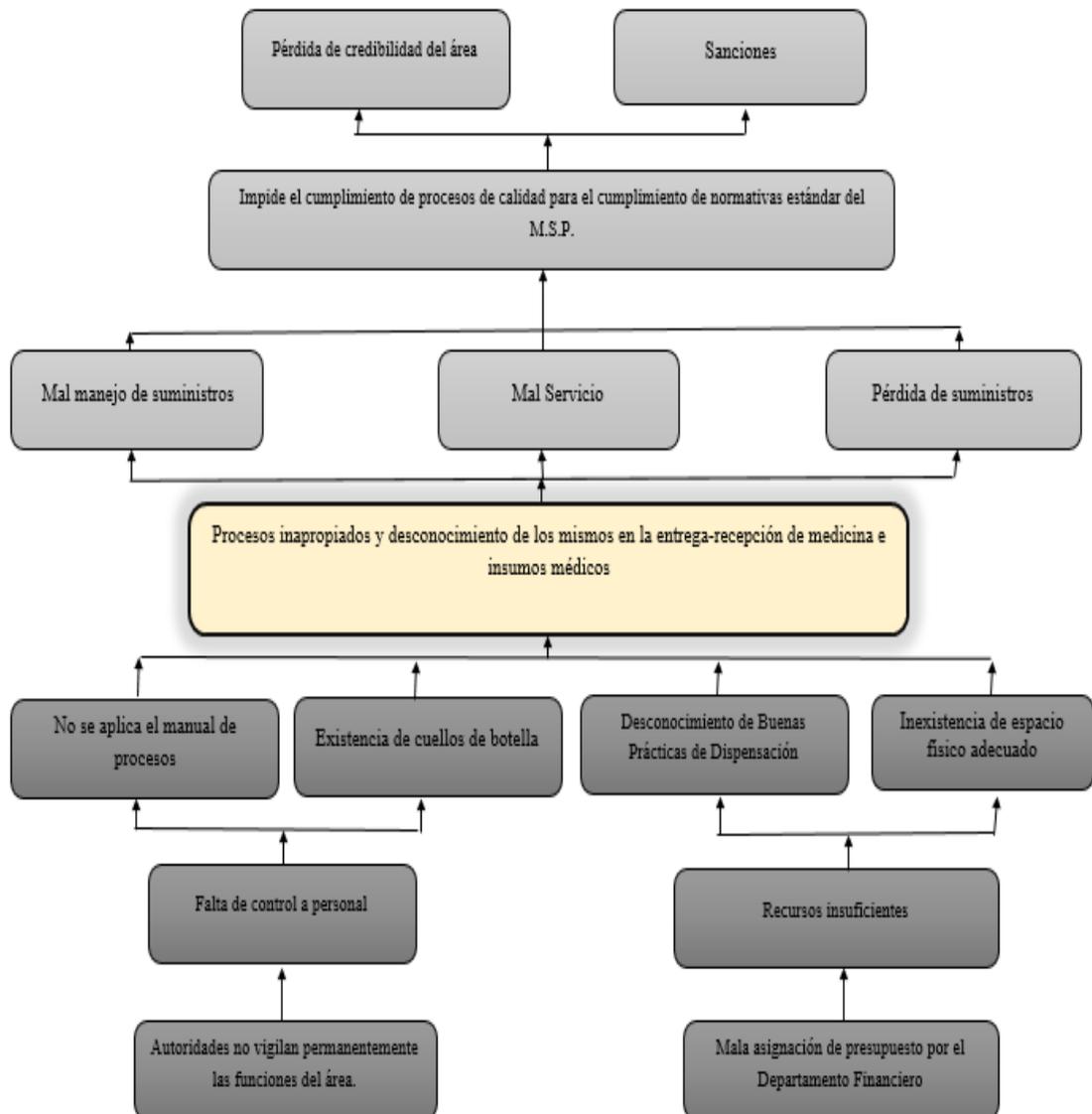
Figura 2: Estructura del árbol de Problemas

Fuente: Datos recopilados en la Investigación
Elaborado por: Mery Gabriela Arias

A continuación se muestra el árbol de problemas planteado:

Cuadro 4:

Árbol de Problemas



Fuente: Datos recopilados en la Investigación
Elaborado por: Mery Gabriela Arias

3.01.01 Análisis del Árbol de Problemas

Mediante la elaboración del árbol de problemas se determinaron causas como la nula aplicabilidad del manual en el desarrollo de los procesos y existencia de cuellos de botella que es originada por la falta de control al personal ya que las autoridades no vigilan permanentemente las funciones ejecutadas en esta; además el desconocimiento de las Buenas Practicas de Dispensación y la inexistencia de espacio físico adecuado generado por la escases de recursos por una mala asignación de presupuesto.

Como toda acción tiene una reacción, la problemática central produce una serie de efectos basados en el mal servicio, mal manejo de suministros y pérdidas de los mismos. Toda esta relación causa – efecto conllevaría a que esta entidad de Salud impida el cumplimiento de procesos de calidad para el cumplimiento de normativas estándar del M.S.P conllevando a que surjan sanciones y por ende la pérdida de credibilidad del área; por lo que intentaremos dar solución y evitar futuros problemas mediante la aplicación de esta reingeniería.

3.02 ÁRBOL DE OBJETIVOS

Rovayo en el año 1997 dentro de su trabajo *Marco Lógico para el Diseño y Conceptualización de Proyectos* indica que:

El árbol de objetivos representa la situación futura a la que se desea llegar; consiste en convertir los estados negativos del árbol de problemas en soluciones expresadas en forma positiva, jerarquizando los medios y los fines a fin de obtener una visión clara y global de la situación. (pág. 75)

Para la elaboración del Árbol es necesario “convertir a las relaciones de causa-efecto en relaciones de medios – fines, a partir del problema central convertido en propósito, sus causas en medios y sus efectos en fines.” (Rovayo, 1997, pág. 75)

De la misma manera (Rovayo, 1997) explica que para esto se establecen las siguientes preguntas y definiciones:

Fin .- ¿Porqué en última instancia se llevará a cabo el proyecto?. Indica cómo el proyecto o el programa contribuirá a solucionar un problema de desarrollo a nivel sectorial , regional o nacional.

Propósito.- ¿Porqué se lleva a cabo el proyecto?.Describe el impacto directo o resultado obtenido de la utilización de los Componentes.

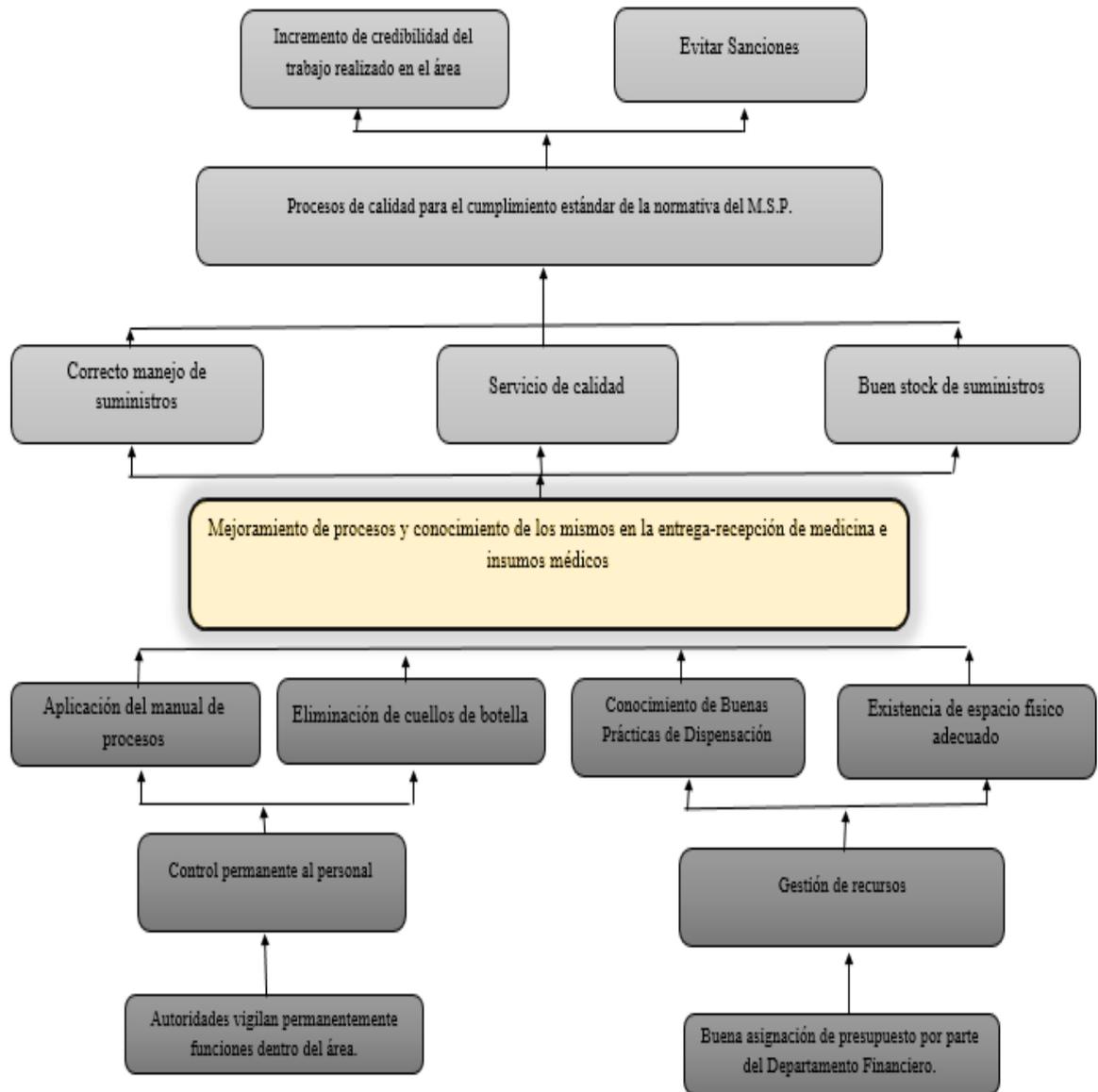
Componentes.- ¿Qué debe producir el proyecto?.Son los bienes y servicios que debe producir el ejecutor , de acuerdo con el contrato del proyecto.

Actividades.- ¿Cómo se producirán los componentes?.Actividades principales que implican uso de recursos , que el ejecutor debe llevar a cabo para producir cada componente. Se colocan , para cada componente , en orden cronológico. (pág. 77)

A continuación se muestra el árbol de objetivos planteado.

Cuadro 5:

Árbol de Objetivos



Fuente: Datos recopilados en la Investigación
Elaborado por: Mery Gabriela Arias

3.02.01 Análisis del Árbol de Objetivos

A través de la elaboración del árbol de objetivos y mediante la conversión de la causa – efecto en medios – fines se obtiene como propósito el mejoramiento de procesos apropiados y el conocimiento de los mismos sobre la entrega-recepción de medicina e insumos médicos; que tiene como fines proporcionar el correcto manejo de suministros, un servicio de calidad y un buen stock de suministros que conjuntamente permitirán obtener procesos de calidad para el cumplimiento estándar de la normativa del M.S.P; de esta manera se pretenderá evitar sanciones y ganar la credibilidad en torno al trabajo realizado en el área.

Todo esto se realizará mediante la ejecución de componentes como la aplicación del manual de procesos y eliminación de cuellos de botellas mediante el control permanente por parte de las autoridades en torno a las funciones ejecutadas en el área; el conocimiento de las Buenas Practicas de Dispensación y existencia de espacio físico adecuado a través de la gestión de recursos obtenido a través de la buena asignación de presupuesto.

CAPÍTULO IV

4.01 MATRÍZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

“El análisis de alternativas consiste en identificar estrategias alternativas a partir del árbol de objetivos, que si son ejecutadas, podrían promover el cambio de la situación actual a la situación deseada.” (Caro, s.f)

Rovayo en su documento *Características de una Proyecto de I+D+I* (s/f) dice:

El análisis de alternativas debe permitir:

- 1) Identificar las soluciones alternativas que puedas llegar a ser estrategias del proyecto y representadas por cadenas de objetivos enlazadas en relaciones de medios–fines.
- 2) Determinar la factibilidad técnica, financiera, social y política de las posibles estrategias representadas por las cadenas de objetivos medios-

finés que pueden permitir lograr objetivos de jerarquía superior
(Finalidad, propósito, componentes).

- 3) Seleccionar la estrategia general a ser adoptada por el proyecto y representada por la hipótesis de desarrollo expresada en la finalidad, propósito y componentes perseguidos.(pág. 89)

4.01.01 Etapas de formulación del Análisis de Alternativas

Como se menciona Rovayo en el documento *Características de una Proyecto de I+D+I* para la elaboración del análisis de alternativas consideramos los pasos a continuación:

- 1) Evaluar la pertinencia, relevancia y factibilidad de los objetivos utilizando la matriz de evaluación de objetivos. Para el efecto, aplicar los criterios de Impacto en el propósito, factibilidad técnica, factibilidad financiera, factibilidad social.

En la evaluación aplicar la escala de:

Bajo = 1

Medio bajo =2

Medio alto = 3

Alto=4

- 2) Identificar diferentes cadenas de relaciones de “medios y fines” como posibles estrategias alternativas para el proyecto en lo que se refiere a posibles componentes a considerar.

- 3) Seleccionar la(s) alternativa(s) que en su opinión representa(n) las mejores estrategias para el proyecto porque las relaciones de medios-fines enlazadas sustentan de forma adecuada a los objetivos de jerarquía superior.

- 4) Construir las “amebas” correspondientes a cada estrategia circundando las cadenas de objetivos elegidas. (pág. 91)

La calificación total se subcategoriza así:

Bajo = 1-5

Medio bajo =6-10

Medio alto = 11-15

Alto=16-20

Y a continuación se detalla definiciones básicas:

Factibilidad Técnica de un Proyecto.- “estudia la posibilidad tecnológica (existencia de los equipos para llevar a cabo los procesos), de infraestructura (existencia de instalaciones para los equipos), legal (existencia de regulaciones), ambiental (evaluación del impacto) y geográfica (existencia de espacios y vías de acceso suficientes) que el proyecto pueda ser llevado a cabo satisfactoriamente con el menor riesgo posible.” (Pérez, s/f, párr. 4)

Factibilidad Financiera.- Se refiere a que se dispone del financiamiento necesario para invertir en el desarrollo del proyecto.

Factibilidad Social.- “es hacer énfasis en el impacto social del mismo, este tipo de análisis tiene como objetivo buscar la satisfacción de las necesidades humanas materiales. Aquí se analizarán la población afectada, sus impactos (beneficios o perjuicios) y su relación con las variables económicas.” (Sistema de Gestión Académica para el liceo Bolivariano "Miguel Antonio Caro", s/f, párr. 4)

Factibilidad Política.- “Se refiere a que el sistema o proyecto propuesto debe respetar los acuerdos, convenios y reglamentos internos de tipo empresarial, industrial, sindical, religioso, partidista, cultural, deportivo u algún otro relacionado con el ámbito del proyecto” (Buenas tareas.com, 2012, párr. 1)

A continuación se muestra la Matriz de Análisis de Alternativas planteada.

Cuadro 6:

Matriz de Análisis de Alternativas

Objetivos	Impacto sobre el Propósito	Factibilidad Técnica	Factibilidad Financiera	Factibilidad Social	Factibilidad Política	Total	Categoría
Mejorar las actividades ejercidas dentro del área.	4	2	2	4	3	15	Medio Alto
Mejoramiento de procesos que cumplan estándares de calidad.	4	4	3	4	4	19	Alto
Correcto manejo y almacenamiento de medicamentos e insumo médicos.	4	3	3	4	2	16	Medio Alto
Generar un personal capacitado para brindar un servicio de calidad.	3	2	3	4	2	14	Medio Alto
Mejorar las actividades ejercidas dentro del área.	4	2	2	4	3	15	Medio Alto
Total	15	11	11	16	11	64	---

Fuente: Datos recopilados en la Investigación

Elaborado por: Mery Gabriela Arias

4.01.02 Análisis de la Matriz de Alternativas

Dentro de la Matriz de alternativas con una categoría Alta considerada dentro ellos 16 a 20 puntos se obtuvo los siguientes objetivos como una de las estrategias más valiosas para la solución al problema central; el mejoramiento de procesos apropiados que cumplan estándares de calidad con 19 puntos siendo una de las mejores estrategias dentro de esta categoría .

Partiendo del mismo se pretende el mejoramiento de procesos existentes a través de una reingeniería, renovando procesos y adecuándolos a partir de la necesidad de la organización en donde pretende la mejora de los mismos y la optimización de recursos permitiendo a la vez introducir al personal entorno a la cognición del futuro manual.

4.02 MATRÍZ DE ANÁLISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS

Es una herramienta que se utiliza para evaluar el nivel de efecto sobre los objetivos; para su confección debe listar los objetivos o el objetivo más alto en relación a análisis de alternativas y luego evaluar cada uno con diferentes parámetros.

Su escala de medición es:

- Alto=4
- Medio =2
- Bajo=1

Del total existen parámetros de calificación así:

- Baja= 22 a 32
- Media Baja=33 a 44
- Media Alta=45 a 66
- Alta =67 a 88

A continuación se muestra la Matriz de Análisis de Alternativas planteada.

Cuadro 7:

Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos

	Factibilidad de Lograrse	Impacto en Género	Impacto Ambiental	Relevancia	Sostenibilidad	Total
Mejoramiento de procesos que cumplan estándares de calidad.	Es conveniente para los beneficiarios	Incrementa la participación de géneros en iguales condiciones	Contribuye a proteger el entorno físico.	Responde a las expectativas de los beneficiarios	Fortalece la participación de beneficiarios	80 ALTA
	Los beneficios son más grandes que los costos.	Incrementa el nivel de capacitación de hombres y mujeres	Protege el uso de recursos	Es una prioridad sentida por los beneficiarios.	Compromiso por parte del Equipo de trabajo del área.	
	Existe tecnología adecuada para su realización.	Distribuye funciones rotativas equitativas	Mejora el entorno Social	Existe involucramiento por parte del personal de bodega.	Se puede conseguir mayor financiamiento a futuro	
	Se cuenta con soporte político institucional.	Conocimiento general de los procesos equitativamente para los géneros	No contamina	Servirá de antecedentes para futuras mejoras	Se pretende ser parte activa para la acreditación futura del Hospital	
	16	16	16	16	16	

Fuente: Datos recopilados en la Investigación
Elaborado por: Mery Gabriela Arias

4.02.01 Análisis de la Matriz de Impacto de los Objetivos

Dentro de los objetivos tenemos la mejora de procesos que cumplan estándares de calidad, en este caso será generado a través de la reingeniería o rediseño de los procesos de entrega y recepción de medicina e insumos médicos.

En donde los beneficiarios tendrán participación activa del mismo ya que, están completamente de acuerdo a que se dé solución a la problemática observada por ellos.

Además de incrementar la participación y nivel de capacitación de géneros en iguales condiciones se pretende distribuir cargos y funciones rotativas indistintamente del género fortaleciendo la participación de los beneficiarios y el compromiso por parte del equipo.

El presente proyecto contribuye a proteger el entorno físico, el uso de recursos, mejora el entorno Social y no es fuente de contaminación, de esta manera no se tiene impacto ambiental negativo.

4.03 DIAGRAMA DE ESTRATÉGIAS

Rovayo(1997) en el *Marco Lógico para el Diseño y Conceptualización de Proyectos* dice que:

Las finalidades del diagrama de estrategias son:

- 1) Establecer la estructura y alcance de las estrategias de intervención del proyecto expresadas en conjunto de objetivos que son considerados como factibles de realización y están dentro de las posibilidades del proyecto.
- 2) Vincular a cada estrategia todos los objetivos que pueden ser trabajados de forma articulada y vinculada para el logro de un objetivo de jerarquía superior.
- 3) Determinar los límites del proyecto expresados en términos de los objetivos que son parte y los que están excluidos del proceso de intervención del proyecto.
- 4) Determinar los objetivos específicos para la definición de los indicadores de los componentes en el marco lógico y la identificación de las actividades para la realización de los mismos con relación a los componentes a que pertenecen.(pág. 81)

4.03.01 Construcción del Diagrama de Estrategias

El procedimiento en la construcción del diagrama de estrategias como lo indica Rovayo (s/f) es:

- 1) Transcribir el objetivo de la segunda línea de efectos como finalidad del proyecto.
- 2) Transcriba el objetivo formulado a partir del problema central, como el propósito del proyecto.
- 3) Identifique todas las cadenas de objetivos conectados a una causa directa que pueden ser trabajados juntos, enciérrelos en un trazado de línea tipo "ameba".
- 4) Seleccione los conjuntos de objetivos vinculados a una misma estrategia o "ameba" en un número no mayor a tres o cinco bloques, los cuales se los convertirá en los llamados componentes del proyecto.
- 5) Transcriba los objetivos formulados a partir de las causas directas como los componentes del proyecto respetando su redacción en participio pasado y en un número no mayor de cinco.

- 6) Escriba debajo de cada etiqueta correspondiente a las estrategias establecidas todos los objetivos específicos encadenados a las mismas respetando la redacción en participio pasado. (pág. 82)

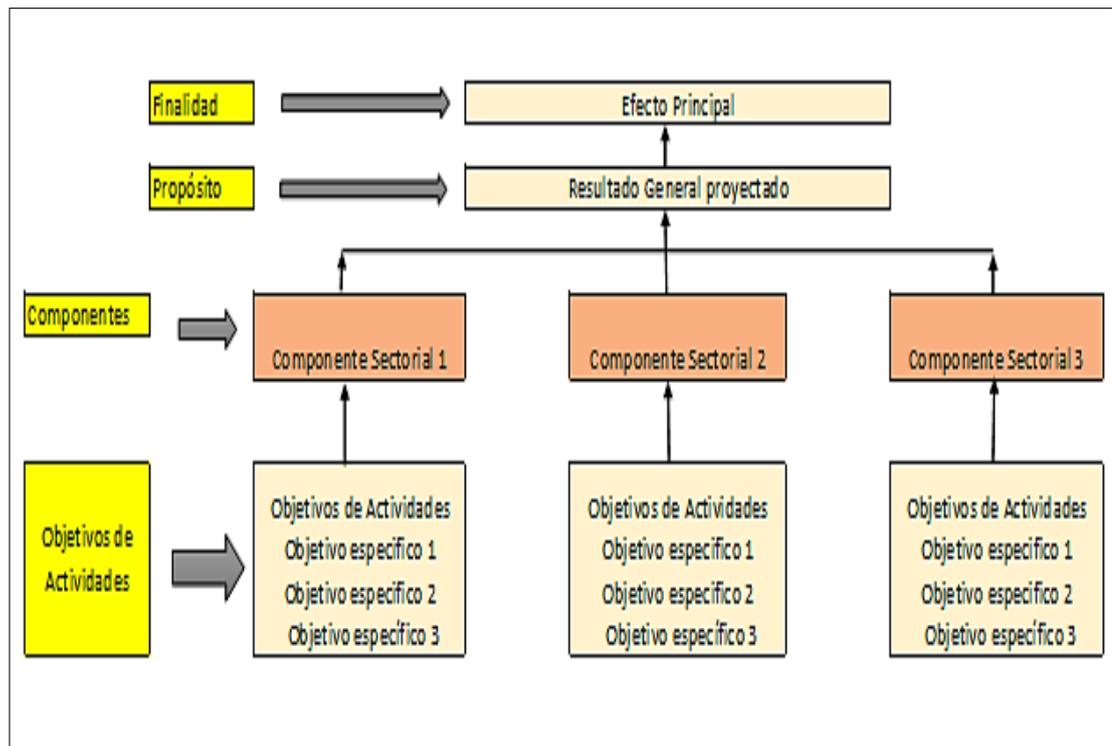


Figura 3. Componentes del Diagrama de Estrategias

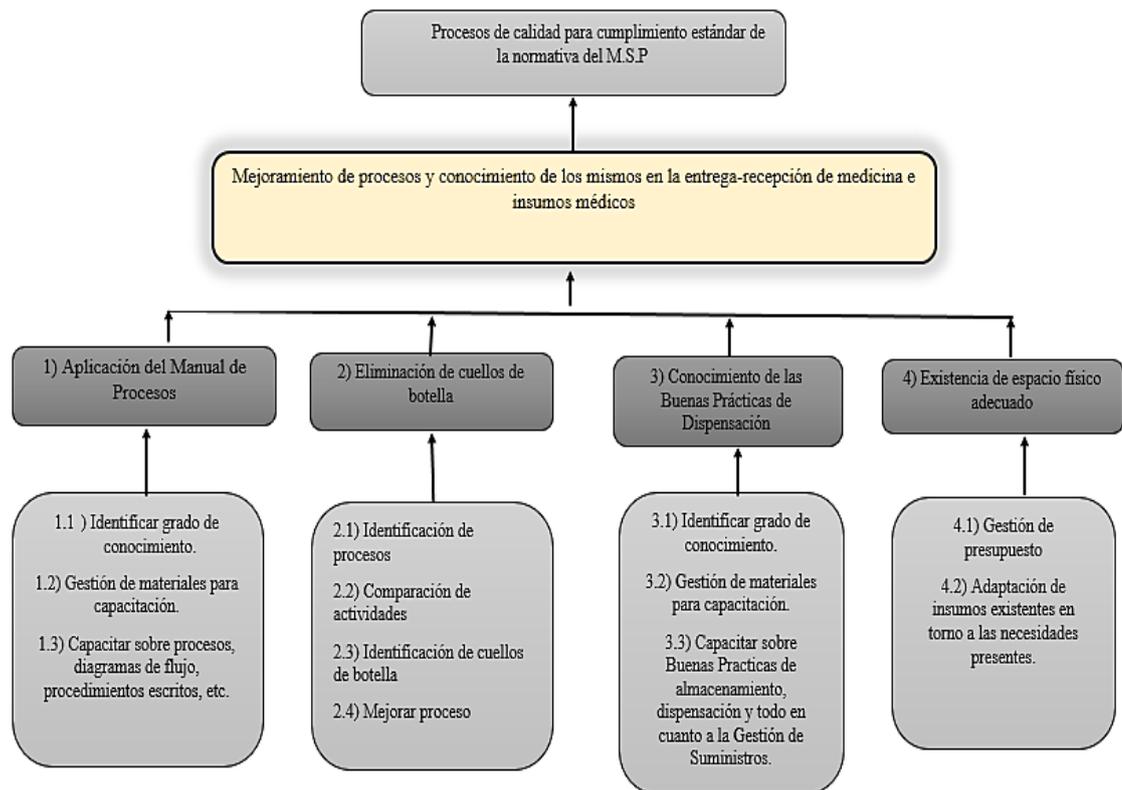
Fuente: Rovayo, J. (s/f). Marco Lógico para el Diseño y Conceptualización de Proyectos. Enfoque en Proyectos (I+ D+ I). Obtenido de <http://documents.tips/documents/marco-logico-ins-cordillera-2013.html>

Elaborado por: Mery Gabriela Arias

A continuación se muestra el Diagrama de Estrategias planteado.

Cuadro 8:

Diagrama de Estrategias



Fuente: Datos recopilados en la Investigación
Elaborado por: Mery Gabriela Arias

4.03.02 Análisis del Diagrama de Estrategias

El Diagrama de estrategias da a conocer las actividades objetivas que se realizarán entorno al cumplimiento de los objetivos; de esta manera tenemos como finalidad procesos de calidad para cumplimiento estándar de la normativa del Ministerio de Salud Pública que se realizara mediante el mejoramiento de procesos y conocimiento de los mismos en la entrega –recepción de medicina e insumos médicos ; esto se dará lugar mediante la aplicación del manual de procesos y conocimiento de Buenas Prácticas de Dispensación que serán dados a conocer mediante identificación de grado de conocimiento y generación de material para capacitaciones; la eliminación de cuellos de botella a través del rediseño de estos procesos; y existencia de espacio físico adecuado a través de la gestión de presupuesto y adaptación de necesidades.

4.04 MATRIZ DE MARCO LÓGICO

“La matriz de marco lógico es una herramienta para la formulación de proyectos que permite sustentar su diseño, ejecución, monitoreo y evaluación.”

(Rovayo, 1997, pág. 89)

Ortegón, Pacheco, & Prieto en el año 2005 dicen que la matriz del marco lógico:

Presenta en forma resumida los aspectos más importantes del proyecto. Posee cuatro columnas que suministran un resumen narrativo de los objetivos y las actividades, Indicadores (resultados específicos a alcanzar), medios de Verificación y supuestos (factores externos que implican riesgos); y cuatro filas que presentan información acerca de los objetivos , indicadores , medios de verificación y supuestos en cuatro momentos diferentes en la vida del proyectos; el fin al cual el proyecto contribuye de manera significativa luego de que el proyecto ha estado en funcionamiento, el propósito logrado cuando el proyectos ha sido ejecutado, componentes /resultados completados en el transcurso de la ejecución del proyecto y actividades requeridas para producir los componentes. (pág. 22)

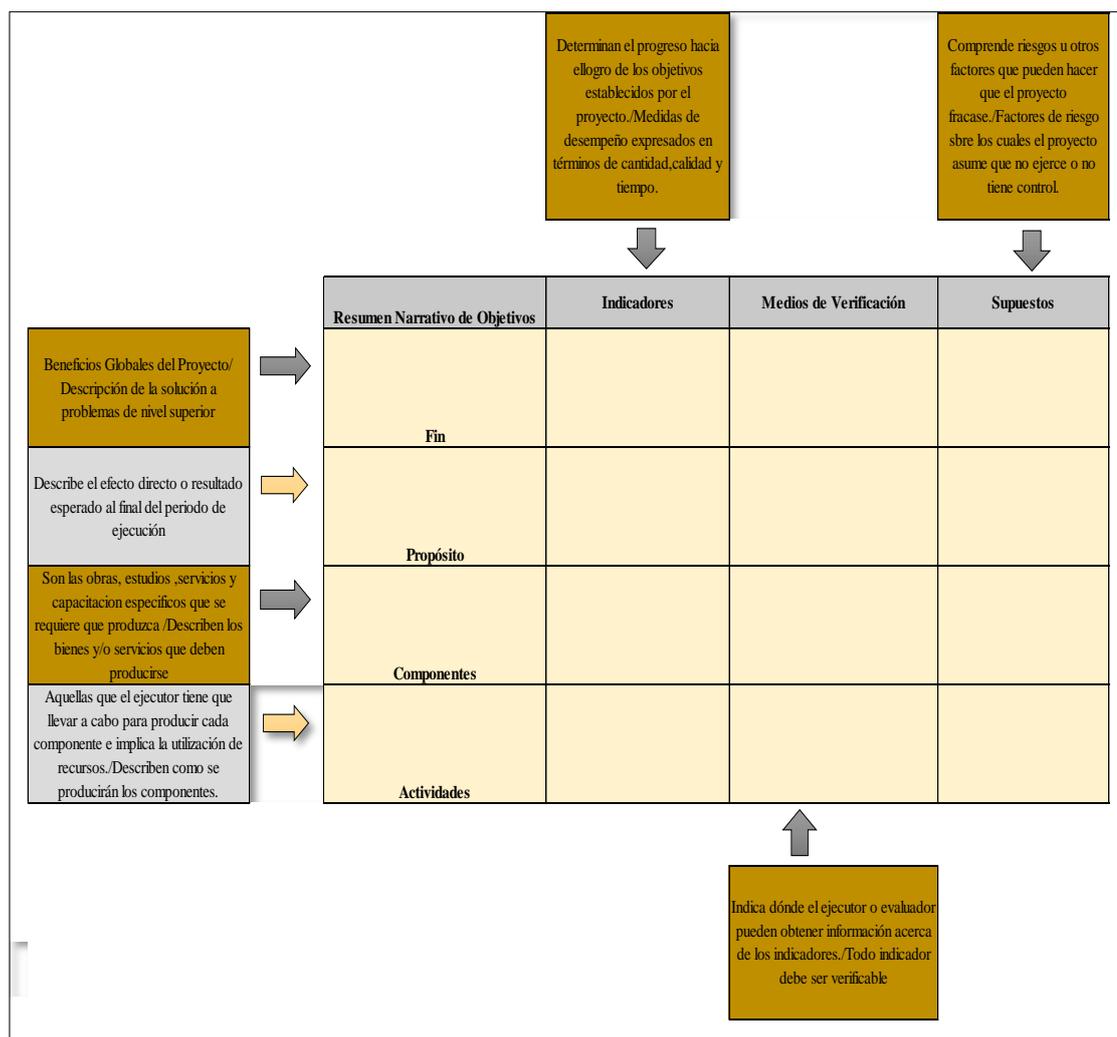


Figura 4: Componentes de la Matriz de Marco Lógico

Fuente: Rovayo, J. (s/f). Marco Lógico para el Diseño y Conceptualización de Proyectos. Enfoque en Proyectos (I+ D+ I). Obtenido de <http://documents.tips/documents/marco-logico-ins-cordillera-2013.html>

Ortegón, E., Pacheco, J., & Prieto, A. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Santiago de Chile: Naciones Unidas CEPAL.

Elaborado por: Mery Gabriela Arias

A continuación se muestra la Matriz de Marco Lógico planteada.

Cuadro 9:**Matriz de Marco Lógico**

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN Procesos de calidad para el cumplimiento estándar de la normativa del M.S.P.	Grado de satisfacción= #pacientes satisfechos /#total de pacientes encuestados Sanciones= Número de sanciones, llamados de atención en el año 2/ Número de sanciones, llamados de atención en el año1	Encuestas de satisfacción al paciente. Datos estadísticos.	El presente proyecto debe ser aplicado para una propuesta de mejora en el área. Tener auspicio del Hospital.
PROPÓSITO Mejoramiento de procesos y conocimiento de los mismos en la entrega-recepción de medicina e insumos médicos	Disponibilidad de medicamentos= #medicamentos entregados*100 / #medicamentos solicitados. Grado de satisfacción= #encuestados satisfechos /#total de encuestados Consumo promedio=mes1+ mes2+mes n / #meses	Registro SUGMI donde se verificara el consumo mensual, registro de pedidos y la rotación de suministros. Encuestas a pacientes	Aprobación de la propuesta por parte de autoridades. Que exista soporte político institucional.
COMPONENTES 1) Aplicación del Manual de Procesos	Efectividad de aprendizaje en nota = ((Nota Final –Nota Inicial)/Nota Inicial)*100	Verificación de conocimientos a través de evaluaciones al personal de bodega.	Tener acceso a la información referente a los procesos requeridos.
2) Eliminación de cuellos de botella	Eficacia= resultados	Evaluación de procesos.	

		obtenidos/resultados requeridos.		Tener aceptación para la implementación de los procesos.
	3) Conocimiento de las Buenas Prácticas de Dispensación	Eficiencia= recursos utilizados/recursos presupuestados	Consulta al personal sobre mejoramiento del área.	
	4) Existencia de espacio físico adecuado			
ACTIVIDADES	1.1) Identificar grado de conocimiento. 1.2) Gestión de materiales para capacitación. 1.3) Capacitar sobre procesos, diagramas de flujo, procedimientos escritos, etc.	1.1) 2,00\$ 1.2) 20,00\$ 1.3) 10,00\$	Fuentes de datos del capital presupuestado para la elaboración del presente proyecto. Documentos de verificación (Facturas ,recibos, nota de venta)	Leyes y Normativas entorno a la Gestión de Suministro de medicamentos vigentes. Tener recursos disponibles.
	2.1) Identificación de procesos 2.2) Comparación de actividades 2.3) Identificación de cuellos de botella 2.4) Mejorar proceso	2.1)10,00\$ 2.2)20,00\$ 2.3)50,00\$ 2.4)100,00\$		
	3.1) Identificar grado de conocimiento. 3.2) Gestión de materiales para capacitación. 3.3) Capacitar sobre Buenas Practicas de almacenamiento, dispensación y todo en cuanto a la Gestión de Suministros.	3.1)2,00\$ 3.2)10,00\$ 3.3)10,00\$		
	4.1) Gestión de presupuesto 4.2) Adaptación de insumos existentes en torno a las necesidades presentes.	4.1) 0,00\$ 4.2) 0,00\$		

Fuente: Datos recopilados en la Investigación
Elaborado por: Mery Gabriela Arias

4.04.01 Análisis de la Matriz de Marco Lógico

Mediante la aplicación de la Matriz de Marco Lógico se identifica la finalidad cuyo objetivo es ejecutar procesos de calidad para el cumplimiento estándar de la normativa del Ministerio de Salud Pública; a través del mejoramiento de procesos y conocimiento de los mismos en la entrega-recepción de medicina e insumos médicos como propósito, la misma se ejecutará a través de componentes como la Aplicación del Manual de Procesos, Eliminación de cuellos de botella, Conocimiento de las Buenas Prácticas de Dispensación y Existencia de espacio físico adecuado y actividades varias presupuestadas.

Los componentes serán medidos a través de indicadores de efectividad de aprendizaje y eficiencia de recursos; el propósito será evaluado a través del correcto manejo y buen stock de suministros y servicio de calidad a través de registro SUGMI en donde se verificará el consumo mensual, registro de pedidos y rotación de suministros mediante indicadores de disponibilidad de medicamentos, consumo promedio y grado de satisfacción.

La aplicación de procesos de calidad será medida gracias al aumento de credibilidad de la entidad de Salud evaluada a través de los registros estadísticos del número de pacientes atendidos en el establecimiento y a través de una encuesta de satisfacción a los pacientes; midiéndolos a través del grado de satisfacción de los mismos.

CAPÍTULO V

5.01 Antecedentes (de la herramienta o metodología que propone como solución)

Los antecedentes son una “síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema con el fin de estructurar el marco metodológico de la misma investigación” (Tamayo y Tamayo, 2004), que pretende entablar algún tipo de relación con el objetivo de la investigación actual y comparar conclusiones en torno al problema.

Según Rivas Suazo, en el año 2012 diferencia dos tipos de antecedentes, los teóricos y los de campo:

Los antecedentes teóricos, nos ayudan a comprender el fenómeno en estudio mediante teorías o conclusiones elaboradas por especialistas en el tema y que han sido publicadas en libros relacionados con el tema que se pretende investigar, a

diferencia de los de campo que son aquellos estudios realizados de tipo experimental y que presentan por lo general características de un fenómeno estudiado o datos numéricos sobre un tema en particular. (párr.5, 8)

Los antecedentes pueden ser de carácter nacional o internacional y deben ser tomados en cuenta dentro de los cinco años de antigüedad; bajo criterio del investigador el número de antecedentes se basan en las necesidades de la investigación y en donde se nombra el nombre del trabajo, autor o autores, fecha, objetivos de la investigación, síntesis de la situación problemática planteada, resultados y conclusiones más importantes, relación con el estudio que se está por realizar.

A continuación se detallan antecedentes en estrecha relación al objetivo principal del presente trabajo:

Un primer trabajo corresponde a Mendoza (2014) quien realizó la “Reingeniería al Proceso Administrativo de la Cadena de Suministros de Insumos Médicos” en donde su objetivo principal se sustenta en Re ingeniar el proceso de control administrativo de los insumos médicos a las Unidades Médicas y Hospitalarias de Servicios de Salud del Estado de Querétaro (SESEQ) con el uso de tecnología de punta, de políticas y procedimientos que garanticen el control del abastecimiento de manera eficaz y eficiente.

Pretendiendo dar solución a la problemática en torno al abastecimiento oportuno de insumos médicos a Unidades Médicas y Hospitalarias, un sistema informático insuficiente y un descontrol en el control físico de los inventarios, como consecuencia pretende la implementación de un manual de políticas y procedimientos acordes; a modificar y actualizar los procesos administrativos de la cadena de suministros de la entidad.

Como uno de los resultados más relevantes se consiguió que el personal involucrado en la cadena de suministros de insumos médicos se involucre en los nuevos procedimientos de abastecimiento a tal grado que se logró también una mayor pertenencia laboral.

Un segundo trabajo corresponde a Villareal que en el año 2014 realizó el “Análisis y Mejora de los Procesos de la Cadena de Suministros para la Empresa Líder en Medicina Moderna Natural Vitality” con el objetivo de la aplicación de estos nuevos procesos logaran mantener o incluso disminuir el número de recursos operativos.

En donde se realiza el levantamiento de la información y se identifica los procesos de la cadena de suministros, con el fin de identificar y analizar

oportunidades de mejora en cada uno de los procesos, al evitar demoras en los procesos, persiguiendo la mejora continua y así buscando obtener una gestión óptima de sus procesos logísticos, cumpliendo metas establecidas y estándares que permitirán trabajar a todos los colaboradores en función de la mejora continua, garantizando así una ventaja competitiva en el mercado y ofreciendo productos y servicios de calidad.

Dichos antecedentes mantienen estrecha relación con la problemática a tratar en el presente proyecto al estar vinculadas en cuanto a la gestión de suministros y pretendiendo que dichos procesos nuevos ayuden a la participación activa de todo el personal dentro de una organización además de pretender alcanzar la optimización de recursos, un servicio de calidad y un paso hacia la mejora continua.

5.02 Descripción (de la herramienta o metodología que propone como solución)

La metodología de la investigación abarca un conjunto de métodos, técnicas y procedimientos que facilitan el proceso de investigación para la obtención de nuevos conocimientos.

El contenido de la propuesta está basada en una Investigación Descriptiva y método descriptivo, que a través de la observación de campo participativa y por medio de una encuesta como técnicas de investigación, ha permitido valorar las falencias y necesidades dentro de la organización. Además de aplicar el Análisis FODA como herramienta de Investigación Diagnóstica de la misma.

Villalba e el año 2009 define:

Investigación Descriptiva.- busca caracterizar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro elemento – fenómenos que pueda ser sometido a un análisis;

Observación.- es la técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho, caso o actividad, tomar información y registrarla para su posterior análisis. Observar es advertir los hechos como se manifiestan en la realidad y redactarlo para constatar su proceso; en este

caso se implementó la observación de campo participativa ya que, se mantuvo intervención en el entorno de estudio;

Encuesta.-Técnica que trata de obtener datos o información de varias personas en la cual sus opiniones tienen mucha importancia para el investigador, a través de la aplicación de un cuestionario; (págs. 10,112,121)

Análisis FODA.- “es una herramienta de análisis que permite analizar elementos internos o externos de organizaciones, programas y proyectos, a través de una matriz de doble entrada, en la que se analizan los factores positivos y los negativos.” (Silvana, Toledo, Tocci, Giaccaglia, & Carreras, 2011,párr.1,2)

El entorno se basa en la Bodega de medicamentos e insumos médicos del Hospital Alberto Correa Cornejo; para ello se ha recopilado información a través de encuestas y un análisis FODA realizado gracias a las versiones y opiniones del personal y principalmente de la observación participativa en donde se ha logrado ver las diferentes actividades que son parte de cada proceso y mantener contacto directo con la diferentes tareas realizadas por el personal, permitiéndonos tener una visión de las necesidades para la realización de dichas labores.

5.03 Diagnóstico Inicial

5.03.01 ENCUESTA



Administración de Boticas y Farmacias

Tema: Encuesta de conocimiento general sobre procesos al personal de la bodega del Hospital "Alberto Correa Cornejo" Dirección Distrital 17 D09.

Objetivo: Conocer la situación interna en el área de Bodega del Hospital Alberto Correa Cornejo - Dirección Distrital 17 D09, mediante la recopilación de información y evaluación de cuan necesaria es la gestión por procesos para establecer acciones de mejora a través de la implementación de procesos estándar.

Alcance: Personal del Área de bodega del Hospital "Alberto Correa Cornejo" "Dirección Distrital 17 D09.

Investigador: Mery Gabriela Arias Quishpe

Instrucciones:

- Marque el casillero (x; ✓) según o considere prudente.
- Detalle de manera clara su respuesta si es que resulta necesario.
- Califique de la escala del 1 al 5; siendo 5 la puntuación más alta y 1 la puntuación más baja. Según sea necesario

Cargo: _____ Fecha: _____

1.- ¿Conoce usted la definición de PROCESO?

SI ____ NO ____

2.- ¿Conoce usted la importancia de la aplicabilidad de procesos dentro de una organización? Si su respuesta es SI detállela a continuación.

SI ____ NO ____

Porqué es importante _____

3.- Detalle a continuación los procesos que considera importantes dentro de su área.

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____
- f) _____
- g) _____

4.- ¿Existe un manual de procesos dentro de su área?

SI ____ NO ____

5.- ¿En qué grado aplican el manual para el desarrollo de sus actividades?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6.- ¿Cree usted que el rediseño de procesos sobre la entrega - recepción de medicinas e insumos médicos dentro de su área, mejorarían el desempeño de la organización?

SI ____ NO ____

Porqué _____

7.- ¿Cuán importante cree usted, son los procesos de entrega y recepción de medicinas e insumos médicos para la colectividad usuaria o beneficiaria de estos?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8.- ¿Ha recibido capacitación sobre Buenas Prácticas de Almacenamiento, Buenas Prácticas de Dispensación y/o Gestión de Suministros médicos, durante su periodo de trabajo en esta área?

SI ____ NO ____

9.- ¿Ha recibido algún tipo de queja en cuanto a.....?

8.01 Atención y Servicio

SI ____ NO ____

8.02 Tiempo de entrega del requerimiento

SI ____ NO ____

8.03 Dominio de protocolos y procesos (conocimiento)

SI ____ NO ____

¡Gracias por su Colaboración!

5.03.01.01 Análisis e Interpretación de Resultados

1.- ¿Conoce usted la definición de PROCESO?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

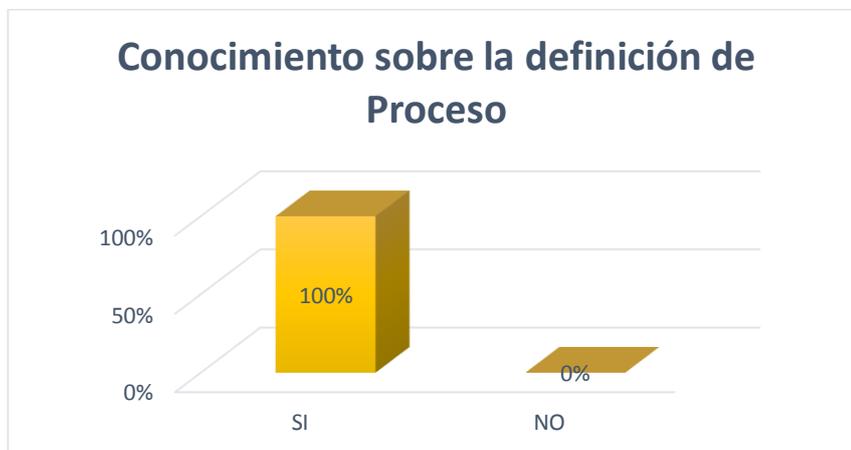


Ilustración 1: Relación Porcentual Sobre la definición de proceso

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Bodega del Hospital Alberto Correa Cornejo Dirección Distrital 17D09.

Elaborado por: Mery Gabriela Arias

Análisis: El 100% de los encuestados que representan al total de servidores en el área de bodega aseguran que conocen la definición del término Proceso.

Interpretación: Dentro del área de bodega se conoce la terminología de la palabra Proceso, de manera empírica y escasamente técnica pero se percibe conocimiento en torno al tema de la gestión de procesos.

2.- ¿Conoce usted la importancia de la aplicabilidad de procesos dentro de una organización? Si su respuesta es SI detállela a continuación.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

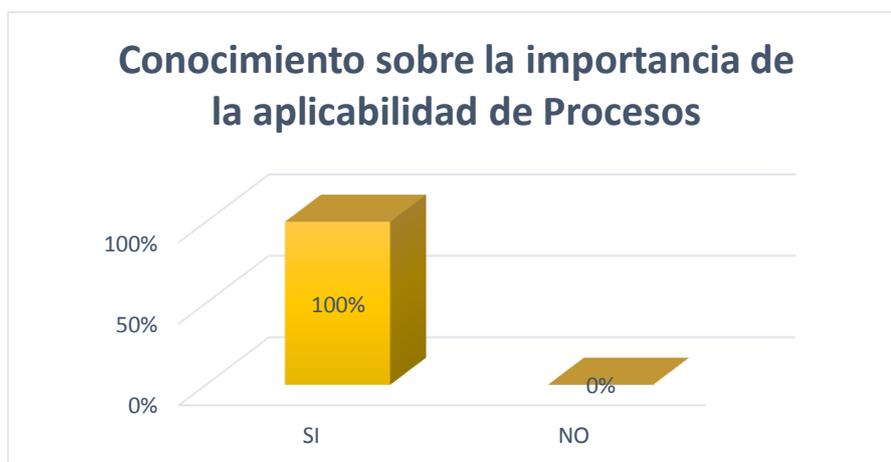


Ilustración 2: Representación porcentual sobre la importancia de la aplicabilidad de procesos

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Bodega del Hospital Alberto Correa Cornejo Dirección Distrital 17D09.

Elaborado por: Mery Gabriela Arias

Análisis: El 100% de los encuestados que representan al total de servidores en el área de bodega aseguran que conocen la importancia de la aplicabilidad de Procesos dentro del área.

Interpretación: El personal del área de bodega asume que es de vital importancia la aplicabilidad de procesos dentro de una organización ya que, con los

procesos se puede llegar a alcanzar un objetivo específico de manera ordenada, cumpliendo normas, para que exista un orden secuencial en las actividades y por ende ayudar a mejorar las actividades internas del área.

3.- Detalle a continuación los procesos que considera importantes dentro de su área.

El personal del área de bodega concluye y coincide en procesos que a su consideración son parte vitalicia de esta área; los procesos descritos son:

- a) Recepción o ingreso de medicinas e insumos
- b) Recepción Administrativa/Administración
- c) Recepción Técnica
- d) Almacenamiento
- e) Devoluciones
- f) Despacho, entrega y/o Distribución

4.- ¿Existen procesos y procedimientos escritos dentro de su área?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%



Ilustración 3: Representación porcentual sobre la Existencia de procesos y procedimientos escritos

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Bodega del Hospital Alberto Correa Cornejo Dirección Distrital 17D09.

Elaborado por: Mery Gabriela Arias

Análisis: El 100% de los encuestados que representan al total de servidores en el área de bodega aseguran que si existen procesos y procedimientos escritos dentro del área de Bodega.

Interpretación: El área de Bodega cuenta con procesos y procedimientos escritos propios del sitio; además, cuentan con guías tales como el Manual de procesos para la Gestión de Suministros de Medicamentos (2009) y la guía para la Recepción y Almacenamiento de Medicamentos en el Ministerio de Salud Pública (2009) que son otorgadas por parte de la Entidad Sanitaria del Ecuador a todas las entidades de salud Pública y sus diferentes servicios.

5.- ¿En qué grado aplican el manual para el desarrollo de sus actividades?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0%
2	0	0%
3	5	100%
4	0	0%
5	0	0%
TOTAL	5	100%

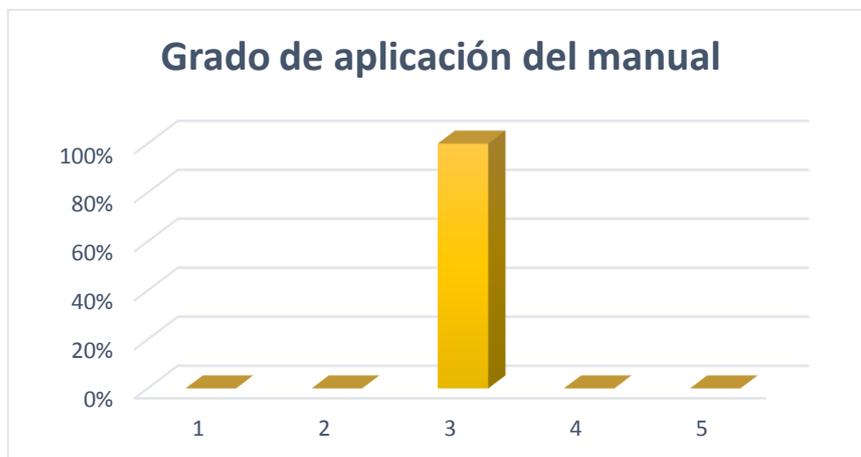


Ilustración 4: Representación porcentual sobre el grado de aplicación del Manual de Procesos en el desarrollo de sus actividades

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Bodega del Hospital Alberto Correa Cornejo Dirección Distrital 17D09.

Elaborado por: Mery Gabriela Arias

Análisis e Interpretación: El 100% de los encuestados que representan al total de servidores en el área de bodega aseguran que mantiene un grado medio de aplicación del manual para la ejecución de las diversas actividades el área.

6.- ¿Cree usted que el rediseño de procesos sobre la entrega y recepción de medicinas e insumos médicos dentro de su área, mejorarían el desempeño de la organización?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

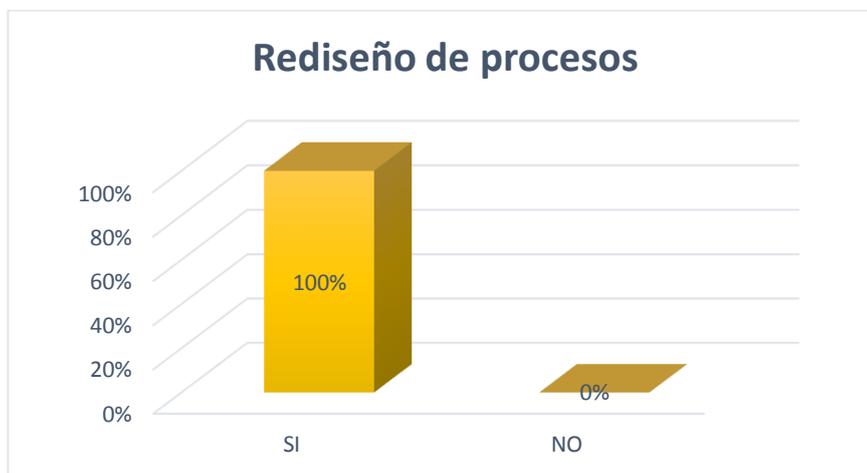


Ilustración 5: Representación porcentual del rediseño de procesos sobre la entrega -recepción de medicinas e insumos médicos

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Bodega del Hospital Alberto Correa Cornejo Dirección Distrital 17D09.

Elaborado por: Mery Gabriela Arias

Análisis: El 100% de los encuestados que representan al total de servidores en el área de bodega aseguran el rediseño de procesos necesarios para mejorar el desempeño de la organización.

Interpretación: La implementación de procesos rediseñados a criterio de los encuestados son de vital importancia para mejorar el desempeño de la organización ya que , permitirán optimizar actividades y recursos vitales como tiempo, además de

contribuir a la mejora continua y mejorar la eficacia de los procesos de entrega - recepción.

7.- ¿Cuán importante cree usted, son los procesos de entrega y recepción de medicinas e insumos médicos para la colectividad usuaria o beneficiaria de estos?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	5	100%
TOTAL	5	100%

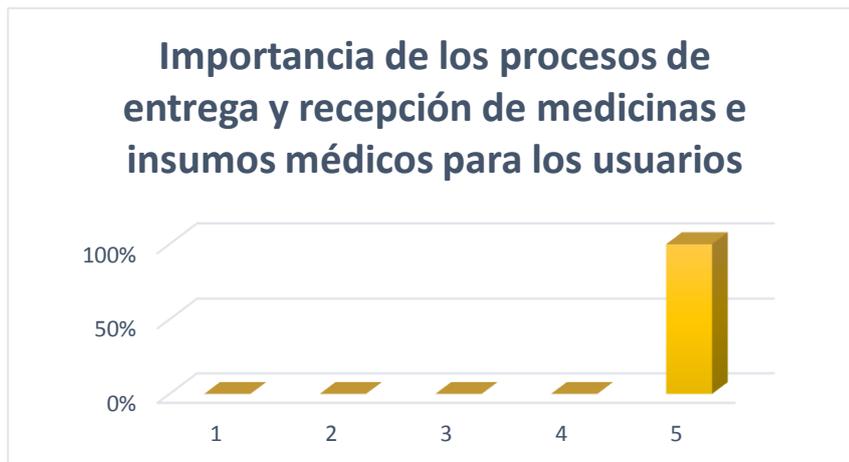


Ilustración 6: Representación porcentual sobre la importancia de los procesos de entrega - recepción para los usuarios

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Bodega del Hospital Alberto Correa Cornejo Dirección Distrital 17D09.

Elaborado por: Mery Gabriela Arias

Análisis: El 100% de los encuestados que representan al total de servidores en el área de bodega refieren que es de importancia alta (5) los procesos de entrega – recepción para la colectividad usuaria de los mismos.

Interpretación: Desde el punto de vista de los encuestados los procesos de entrega recepción dentro del área de bodega son de importancia muy alta hacia los beneficiarios de los servicios de salud.

8.- ¿Ha recibido capacitación sobre Buenas Prácticas de Almacenamiento, Buenas Prácticas de Dispensación y/o Gestión de Suministros médicos, durante su periodo de trabajo en esta área?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

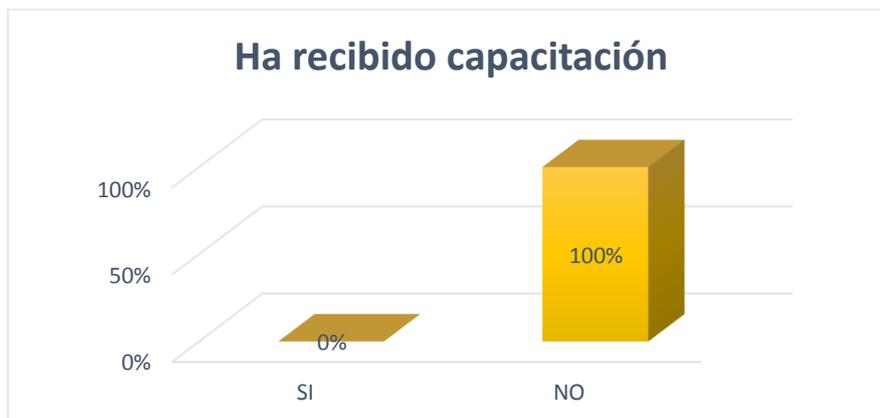


Ilustración 7: Representación porcentual sobre la capacitación recibida

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Bodega del Hospital Alberto Correa Cornejo Dirección Distrital 17D09.

Elaborado por: Mery Gabriela Arias

Análisis: El 100% de los encuestados afirman que no han recibido ningún tipo de capacitación.

Interpretación: El personal encuestado afirma que no ha recibido ningún capacitación sobre buenas prácticas de almacenamientos, buenas prácticas de dispensación y /o gestión de suministros médicos durante su periodo de trabajo en esta área.

9.- ¿Ha recibido algún tipo de queja en cuanto a.....?

9.01 Atención y Servicio

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%



Ilustración 8: Representación porcentual sobre quejas en cuánto a Atención y Servicio

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Bodega del Hospital Alberto Correa Cornejo Dirección Distrital 17D09.

Elaborado por: Mery Gabriela Arias

Análisis e Interpretación: El 100% de los encuestados afirman que no han recibido ningún tipo de queja en cuanto a Servicio y Atención.

9.02 Tiempo de entrega del requerimiento

SI ___ NO ___

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	80%
NO	1	20%
TOTAL	5	100%

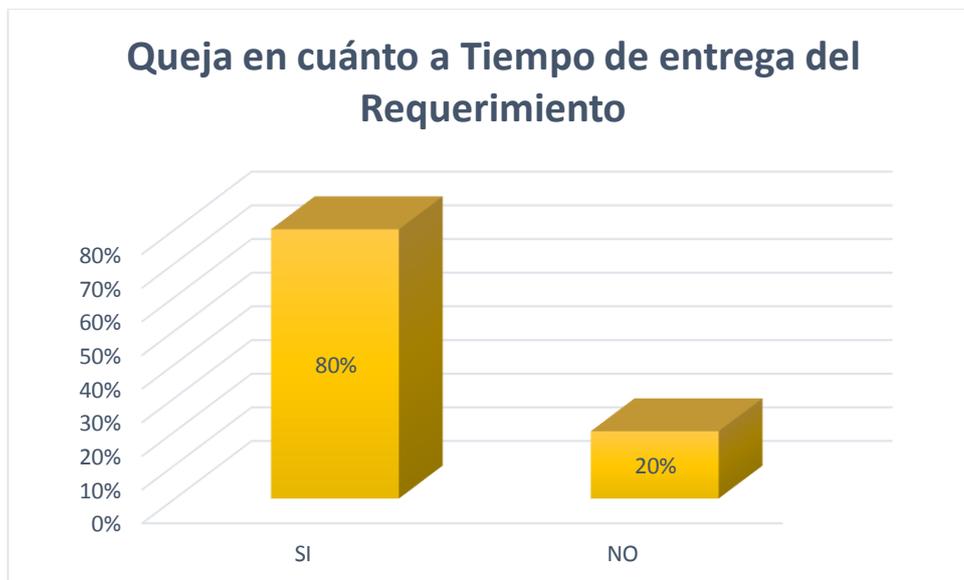


Ilustración 9: Representación porcentual sobre quejas en cuánto a tiempo de entrega del requerimiento.

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Bodega del Hospital Alberto Correa Cornejo Dirección Distrital 17D09.

Elaborado por: Mery Gabriela Arias

Análisis e Interpretación: El 80% de los encuestados afirman que han recibido quejas en cuanto al tiempo de entrega del requerimiento, por motivos externos como falta de personal, transporte o insuficiencia de insumos e internos tales como falta de

conocimiento de procesos y protocolos; el 20% asegura que no ha recibido ninguna queja entorno a este problema.

9.03 Dominio de protocolos y procesos (conocimiento)

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	20%
NO	4	80%
TOTAL	5	100%

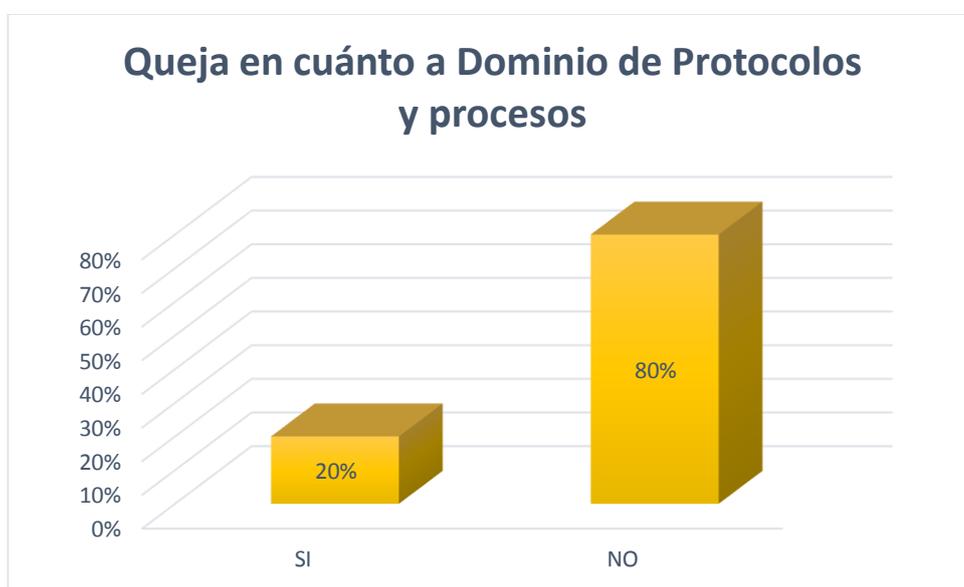


Ilustración 10: Representación porcentual sobre quejas en cuánto a dominio de Protocolos y procesos

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Bodega del Hospital Alberto Correa Cornejo Dirección Distrital 17D09.

Elaborado por: Mery Gabriela Arias

Análisis e Interpretación: El 80% de los encuestados afirman que no han recibido quejas en cuanto dominio de conocimiento sobre procesos y protocolos; el 20% asegura que ha recibido quejas entorno a este problema.

5.03.02 MATRIZ FODA DEL ÁREA DE BODEGA

A continuación se elabora la Matriz FODA en base a una entrevista realizada directamente al personal del área de Bodega, y recopilación de información obtenida:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ○ Existencia de un Software (X-Ferzys) que contiene información acerca gestión de inventarios. ○ Adecuada comunicación y compañerismo. ○ Supervisión continúa de almacenamiento y conservación de medicina e insumos médicos por parte de un Bioquímico Farmacéutico. ○ Usa técnicas logísticas ○ Almacenamiento semifluido (orden alfabético/volumen) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Incorporación de alumnos de farmacia y/o tesis al establecimiento, lo que permitiría adquirir apoyo técnico. ○ Incorporación de un sistema de código de barras para mejorar el servicio de esta área. ○ Acreditación Canadá nivel Platino (congruencia entre servicios, participación de personal y usuarios)
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ○ Conocimiento empírico de las funciones administrativas, ejercidas en el área de Bodega. ○ Escasez de recursos para el crecimiento de espacios y adquisición de artículos varios de gran beneficio para esta área. ○ No se conoce aplica al 100% los procesos internos de esta área. ○ Falta de capacitación al personal. ○ Escases de recursos para la adquisición de materiales necesarios para el área y para la amplitud del espacio físico. ○ Falta de un cronograma de entrega de medicinas en insumos médicos. ○ Insuficiente control técnico en torno al despacho y entrega de medicinas e insumos médicos. ○ Insuficiente farmacovigilancia. ○ Inexistencia de conformaciones de recepción de insumos. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Los cambios en torno a la situación económica y social del país; por ejemplo falta de presupuesto para compras de medicinas, asignación de recursos nada proporcional al número de usuarios del hospital, recortes de personal, etc.

Figura 5: Matriz FODA del área de Bodega

Fuente: Encuesta aplicada al personal de Bodega del Hospital Alberto Correa Cornejo Dirección Distrital 17D09.

Elaborado por: Mery Gabriela Arias

5.03.02.01 Análisis de la Matriz FODA

La Matriz FODA sirve para entablar aspectos positivos y negativos, internos y externos de una entidad u organización dentro de la planificación estratégica como un análisis primario; en este caso esta Matriz aplicada al ámbito de la investigación contribuyó a la obtención de información relacionada con las debilidades, fortalezas como ente interno y; sus oportunidades y amenazas como externas.

Dentro de las fortalezas más sobresalientes surgen la existencia de un Software (X-Ferzys) que contiene información acerca gestión de inventarios contribuyendo directamente al control de Suministros dentro del área a través del uso de técnicas logísticas; la existencia de una adecuada comunicación y compañerismo entre el personal; cuenta con almacenamiento semifluido (orden alfabético/volumen) que contribuye a la correcta conservación de suministros.

Sus debilidades se enfocan en el conocimiento empírico de las funciones administrativas, ejercidas en el área de Bodega por parte del personal en donde solo dos personas manejan el proceso administrativo del área, provocando así que exista falencias en la realización de sus funciones al ausentarse alguno de los encargados de las mismas; existe escasez de recursos para el crecimiento de espacios y adquisición de artículos varios de gran beneficio para esta área ya que, se requiere adquirir mayo recursos para el normal funcionamiento de la misma.

Además no se conoce y aplica al 100% los procesos internos de esta área, ya que no están de acuerdo a las necesidades y se las efectúa de manera empírica; existe falta de capacitación al personal en torno a las Buenas prácticas de Dispensación, y almacenamiento.

La falta de un cronograma de entrega de medicinas en insumos médicos provoca un embotellamiento ya que, los requerimientos se acumulan y no existe orden en las entregas aumentando el número de errores en el momento de la entrega.

Además surgen otros embotellamientos como la falta de mayor control técnico en torno al despacho y entrega de medicinas e insumos médicos, la insuficiente farmacovigilancia y la inexistencia de conformaciones de recepción de insumos; que provocan que exista mayor uso del recurso tiempo.

Dentro de sus oportunidades más sobresalientes existe la incorporación de alumnos de farmacia y/o tesis al establecimiento, lo que permitiría adquirir apoyo técnico, la incorporación de un sistema de código de barras para mejorar el servicio de esta área facilitando las entregas y despacho de productos de manera eficaz; todo esto lograra una gran contribución a la acreditación Canadá nivel Platino.

Las amenazas toman protagonismo en cuanto a los cambios en torno a la situación económica y social del país; por ejemplo falta de presupuesto para compras de medicinas, asignación de recursos nada proporcional al número de usuarios del hospital, recortes de personal, etc.

5.04 Formulación del proceso de aplicación de la propuesta

5.04.01 Tema

Reingeniería de Procesos de la Entrega-Recepción de Medicamentos e Insumos Médicos para Implementar una Propuesta de Mejora en la Bodega General del Hospital Alberto Correa Cornejo Parroquia Yaruquí D.M.Q 2015- 2016.

5.04.02 Objetivo General

Reestructurar los procesos en la entrega-recepción de medicamentos e insumos médicos, mediante el análisis de desempeños y metodologías fallidas para optimizar la calidad de servicio, control y protocolo de despacho de los mismos mediante una propuesta de mejora.

5.04.03 Objetivos Específicos

- Monitorear los procesos existentes en el proceso entrega-recepción de medicamentos en el área de bodega en el periodo 2015-2016;
- Detectar actividades fallidas en el proceso entrega –recepción de medicamentos;
- Elaborar la reestructuración de procesos en la entrega –recepción de medicamentos para mejorar la calidad de servicio en la bodega general del Hospital Alberto Correa Cornejo.

5.04.04 Fundamentación Legal

Constitución Política de la República del Ecuador

Art.32.- La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos [...];

Art. 363.- El Estado será responsable de:

Literal 7. Garantizar la disponibilidad y acceso a medicamentos de calidad, seguros y eficaces, regular su comercialización y promover la producción nacional y la utilización de medicamentos genéricos que respondan a las necesidades epidemiológicas de la población. En el acceso a medicamentos, los intereses de la salud pública prevalecerán sobre los económicos y comerciales. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

Ley Orgánica de Salud-Registro Oficial Nro.423

Art. 6.- Es responsabilidad del Ministerio de Salud Pública:

Literal 18. Regular y realizar el control sanitario de la producción, importación, distribución, almacenamiento, transporte, comercialización, dispensación y expendio de alimentos procesados, medicamentos y otros productos para uso y consumo humano; así como los sistemas y procedimientos que garanticen su inocuidad, seguridad y calidad, a través de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria y otras dependencias del Ministerio de Salud Pública;

Art. 131.- El cumplimiento de las normas de buenas prácticas de manufactura, almacenamiento, distribución, dispensación y farmacia, será controlado y certificado por la autoridad sanitaria nacional;

Art. 154.- El Estado garantizará el acceso y disponibilidad de medicamentos de calidad y su uso racional, priorizando los intereses de la salud pública sobre los económicos y comerciales.

Promoverá la producción, importación, comercialización, dispensación y expendio de medicamentos genéricos con énfasis en los esenciales, de conformidad con la normativa vigente en la materia. Su uso, prescripción, dispensación y expendio es obligatorio en las instituciones de salud pública. (Ley Orgánica de Salud -Registro Oficial, 2006)

Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud Ley No. 80. R.O. No. 670

Art. 28.-El Ministerio de Salud Pública, con el apoyo del Consejo Nacional de Salud, dispondrá las medidas que permitan garantizar la disponibilidad de medicamentos esenciales e insumos en el país. Promoverá la producción nacional y garantizará el uso de productos genéricos y organizará instancias y procesos de provisión común de los mismos, de acuerdo con el Cuadro Nacional de Medicamentos Básicos que se elaborará según la nomenclatura internacional aprobada por la Organización Mundial de la Salud, el mismo que será de aplicación obligatoria por las entidades del sector, con resguardo de su calidad, seguridad y

eficacia y al menor costo posible. (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud, 2002)

Reglamento de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte para Establecimientos Farmacéuticos (acuerdo no. 00004872)

Art. 1.- El objeto de este Reglamento, es establecer las normas de buenas prácticas de almacenamiento, distribución y transporte, de medicamentos en general, medicamentos biológicos, medicamentos homeopáticos, productos naturales procesados de uso medicinal, productos dentales, productos para la industria farmacéutica, dispositivos médicos, reactivos bioquímicos de diagnóstico, cosméticos, productos de higiene doméstica y productos absorbentes de higiene personal; así como implementar los mecanismos apropiados para otorgar la certificación del cumplimiento de dichas normas, con la finalidad de precautelar las propiedades y mantener la calidad y características fisicoquímicas, microbiológicas y farmacológicas, según aplique, de los citados productos;

Art. 2.- Las disposiciones de este Reglamento se aplicarán a los establecimientos farmacéuticos, tanto públicos como privados, que almacenen, distribuyan y transporten los medicamentos y productos señalados en el artículo anterior;

Art. 4.- Los establecimientos farmacéuticos, deberán contar con personal calificado, capacitado y con el conocimiento técnico suficiente para implementar y

mantener un sistema que garantice el cumplimiento de las Normas de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte;

Art. 5.- La responsabilidad técnica deberá estar a cargo de un profesional químico farmacéutico o bioquímico farmacéutico, que tendrá, entre sus funciones y responsabilidades, la coordinación de todas las actividades inherentes al aseguramiento de la calidad y al seguimiento del cumplimiento de las Normas de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte de los productos a que se refiere este Reglamento;

Art. 6.- El control de calidad, deberá estar a cargo de un profesional químico farmacéutico o bioquímico farmacéutico y comprenderá el cumplimiento de procedimientos por parte del personal asignado durante la recepción, almacenamiento, despacho y distribución de los productos, con el fin de garantizar su calidad;

Art. 7.- El personal del establecimiento, deberá tener claro conocimiento de sus actividades, de acuerdo al cargo que desempeñen, cuya descripción, atribuciones y responsabilidades constará en un documento con las firmas de aceptación por parte del personal;

Art. 8.- El personal deberá informar a su jefe inmediato, sobre cualquier incidente que se presente en las instalaciones, equipos y recurso humano, que pueda incidir negativamente en la calidad de los productos;

Art. 9.- Los establecimientos deberán implementar un programa de capacitación para que el personal conozca y dé cumplimiento a las Normas de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte; dicha capacitación

será continua y el personal será evaluado periódicamente, proceso del cual se llevarán los registros respectivos;

Art. 25.- Los establecimientos deberán contar con capacidad suficiente para permitir un adecuado almacenamiento de los productos, a fin de minimizar confusiones y riesgos de contaminación y permitir una rotación ordenada de los inventarios, para lo cual contarán con áreas rotuladas y delimitadas para: a) Recepción; b) Cuarentena; c) Productos aprobados; d) Medicamentos que contienen sustancias estupefacientes y psicotrópicas; e) Cámaras frías o cuartos fríos para productos que requieren para su almacenamiento de condiciones especiales de temperatura y humedad; f) Materiales inflamables, productos radioactivos, productos cito tóxicos, explosivos y otros similares; g) Despacho; h) Rechazos y bajas; i) Devoluciones o retiro del mercado; y, j) Impresiones;

Art. 29.- La recepción es la actividad concerniente a la aceptación de los productos, que ingresan a la bodega de almacenamiento, que incluye los procesos y las actividades necesarios, para asegurar que la cantidad y calidad de los productos corresponde a las solicitadas;

Art. 30.- Previo al ingreso de los productos a la bodega de almacenamiento, se revisarán los documentos presentados por el proveedor, comparándolos con la orden de compra, a fin de verificar las información necesaria;

Art. 31.- La recepción de los productos será documentado, de acuerdo al formato determinado para el efecto por el establecimiento, mismo que incluirá al menos la siguiente información: a) Nombre del producto; b) Forma farmacéutica, cuando se trate de un medicamento; c) Concentración del principio activo, cuando se

trate de un medicamento; d) Presentación; e) Nombre del fabricante y proveedor; f) Cantidad recibida; g) Número de lote; h) Fecha de elaboración; i) Fecha de expiración; j) Certificado de análisis de control de calidad del producto emitido por el fabricante, cuyos datos deben coincidir con los de la etiqueta del producto; k) Otros documentos e información establecida en la orden de compra; l) Nombre y firma de la persona que entrega y de la que recibe; y, m) Fecha de recepción;

Art. 32.- El establecimiento contará con un procedimiento interno que se aplicará en los casos en que existan discrepancias en la documentación física o electrónica;

Art. 33.- Al momento de la recepción de los productos se realizará un muestreo, según la norma INEN correspondiente; se inspeccionarán sus características externas y se constatará la cantidad recibida. En la inspección de las características externas, se incluirá la revisión de lo siguiente:

1. Embalaje

a) Debe estar sellado con cinta adhesiva; b) No debe estar roto, húmedo o con algún signo que evidencie deterioro del producto que contiene; y, c) La etiqueta de identificación corresponderá al producto que contiene;

2. Envase secundario:

a) En su etiqueta externa se verificará, por lo menos el nombre, la forma farmacéutica y concentración del principio activo, vía de administración (cuando aplique), lote, fecha de expiración y la presentación del producto; b) Estará intacto, sin rasgaduras o algún otro signo que demuestre deterioro del producto; c) Indicará

el nombre del fabricante o importador, cuando corresponda; e, d) Indicará las condiciones de almacenamiento;

3. Envase primario:

a) En la etiqueta interna se verificará que la información señalada en el envase secundario sea la misma; b) No debe tener presencia de material extraño; c) No debe presentar grietas, roturas ni perforaciones; d) Debe estar bien sellado; y, e) No debe estar deformado;

4. Etiquetas de identificación:

Las etiquetas de identificación del producto deben ser legibles e indelebles y, en caso de etiquetas de envase, éstas deberán estar bien adheridas y cumplirán con las disposiciones de los Reglamentos para Registro Sanitario de productos a los cuales aplique, o las Decisiones 516 y 706 de la Comunidad Andina de Naciones sobre Notificación Sanitaria Obligatoria, correspondiente para etiquetado;

Art. 34.- Luego de revisada la documentación en físico o en medio electrónico del ingreso de los productos, se realizará lo siguiente: 1. Registrar su ingreso en la base de datos que disponga el establecimiento; 2. Disponer los productos sobre pallets; 3. Generar y colocar las etiquetas de identificación de los productos; 4. Ubicar los productos en el Área de Cuarentena, hasta su aprobación por parte de control de calidad del establecimiento, aprobación que se realizará en base a sus características físicas y la documentación respectiva; 5. Emitir el informe de aprobación pertinente; y, 6. Asignar la ubicación de los productos y colocarlos en la bodega en el sitio que le corresponde

Para realizar las actividades descritas en el presente artículo, el establecimiento elaborará el procedimiento operativo a ser aplicado;

Art. 53.- Los establecimientos deberán aprobar y mantener vigentes los siguientes documentos, que serán conocidos y accesibles al personal involucrado en el sistema de almacenamiento: a) Manual de organización y funciones; y, b) Procedimientos Operativos Estándar (POEs) de acuerdo a la actividad que se realice, como: recepción; almacenamiento; control de inventarios que permitan la conciliación y trazabilidad por lote de las cantidades recibidas contra las cantidades distribuidas; inspección y muestreo de productos; condiciones de almacenamiento; almacenamiento y distribución de medicamentos que contienen sustancias estupefacientes y psicotrópicos; reclamos; devoluciones; retiro de productos del mercado; bajas; vestimenta y equipo de protección para el personal en almacenes; capacitación del personal; mantenimiento preventivo de cámaras frías y almacenes; procedimientos de limpieza y mantenimiento de las unidades de transporte; embalaje y empacado de producto terminado; control y limpieza de la cámara fría; entrada y salida de personal; medición de temperatura y humedad de las áreas de almacén, calibración de instrumentos, programa de control de plagas, entre otros;

Art. 59.- El despacho de los productos, se realizará de forma tal que se evite confusión, debiendo efectuarse las siguientes verificaciones: a) Recepción del pedido; b) Que los productos seleccionados para el embalaje correspondan a los solicitados; c) Que la etiqueta de los bultos o cartones que contienen el producto no sea fácilmente desprendible; e, d) Identificación de los lotes para cada destinatario;

Art. 60.- Los métodos de embalaje deben garantizar la adecuada conservación de los diferentes tipos de productos durante el transporte, en particular de los productos termolábiles y frágiles;

Art. 61.- La distribución se efectuará estableciendo un sistema que asegure la adecuada rotación de los productos, respetando el sistema FEFO (PEPS) o FIFO (PIPS), según corresponda;

Art. 62.- Todas las operaciones realizadas respecto a la distribución y transporte deberán contar con los documentos respectivos, que permitan obtener toda la información que garantice, en caso necesario, el retiro de cada unidad de lote distribuida;

Art. 63.- La revisión de los documentos de cada lote distribuido, permitirá realizar la trazabilidad de los datos referentes al importador, al proveedor y al producto; para el efecto dichos documentos deberán contener lo siguiente: nombre, concentración, forma farmacéutica cuando aplique, número de lote, cantidad recibida, cantidad despachada a cada cliente, tiempo de permanencia en el establecimiento y fecha de distribución;

Art. 64.- La distribución se debe realizar en cajas o recipientes que no afecten la calidad de los productos y los protejan de factores externos;

Art. 65.- Las cajas o recipientes de los productos se colocarán en los vehículos, de forma sistemática, de tal manera que el producto que se va a entregar primero sea el último en subir al transporte;

Art. 66.- Es responsabilidad del establecimiento: a) Disponer de la infraestructura necesaria para garantizar el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte en el proceso de transporte de los productos; b) Asegurar que los productos sean transportados siguiendo procedimientos operativos que garanticen su integridad; c) Que tanto los productos como los cartones o recipientes que los contienen conserven su identificación; d) Que no se encuentren contaminados por otros materiales, para lo cual se los ordenará según el tipo de producto. En un mismo traslado, transportarán productos afines para evitar contaminación, de conformidad con los procedimientos implementados por cada establecimiento; e) Que los productos sean ubicados en ambientes con higiene y limpieza adecuadas, sin compartir el espacio con materiales de naturaleza incompatible; f) Tomar las precauciones necesarias para evitar rupturas, derrames; g) Tomar las medidas de seguridad necesarias para evitar robos de los productos; y, h) Que los productos que requieran conservación a temperatura controlada, sean transportados por medios apropiados, de manera que garanticen el mantenimiento de la temperatura requerida;

Art. 67.- Se deberá contar con procedimientos para el transporte de los productos, que describan todas las operaciones que se realizan, para garantizar su calidad durante la transportación;

Art. 68.- El establecimiento garantizará que el conductor del vehículo esté capacitado para el manejo y transporte de medicamentos, dispositivos médicos y demás productos a que se refiere el presente instrumento legal, en condiciones de temperatura ambiente o en cadena de frío;

Art. 71.- En el caso de que se transporten productos que no necesiten cadena de frío, el cajón del vehículo dispondrá de algún tipo de aislamiento o acondicionamiento especial para evitar temperaturas extremas;

Art. 72.- El cajón del vehículo deberá cerrarse con llave o con medidas de seguridad equivalentes. Se evitará abrir dicho cajón fuera de los lugares de origen o destino;

Art. 73.- Los productos sujetos a condiciones específicas de temperatura, se tratarán según las indicaciones específicas del fabricante;

Art. 74.- Las condiciones de temperatura y humedad deberán mantenerse y ser registradas durante todo el recorrido. Los equipos utilizados para tal efecto deben estar calibrados y se incluirán en un plan de mantenimiento preventivo. Si estos registros evidencian la existencia de desviaciones en el mantenimiento de las condiciones durante el transporte, será preciso evaluar y documentar el estado del producto según los procedimientos establecidos. (Acuerdo 00004872 (Suplemento del Registro Oficial 260, 4-VI-2014):Reglamento de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte para Establecimientos Farmacéuticos [BPADT], 2014)

5.04.05 Análisis de la Situación Inicial

5.04.05.01 Procesos Iniciales

Descripción de las Actividades del Proceso Inicial: Recepción

Tabla 1:

Procedimiento Escrito del Proceso Inicial: Recepción de Productos en Bodega de Medicamentos

PROCEDIMIENTO		
Nombre del Proceso :Recepción de Productos en Bodega de Medicamentos		
A.	Unidad / Rol	Tarea / Actividad
1	Bodega	Recepción Administrativa
2	Departamento B.Q.F	Recepción Técnica
3	Bodega	Registrar Datos Acta Entrega - Recepción
4	Bodega	Ingresar datos al sistema
5	Bodega	Ubicar productos por orden semifluido (Orden alfabético / Volumen del Producto)
FIN		

Fuente: Guayasamín, M. (2014). Manual de Procedimientos de Bodega. Quito: págs.4,5.

Elaborado por: Mery Gabriela Arias

Diagrama de Flujo del Proceso Inicial: Recepción

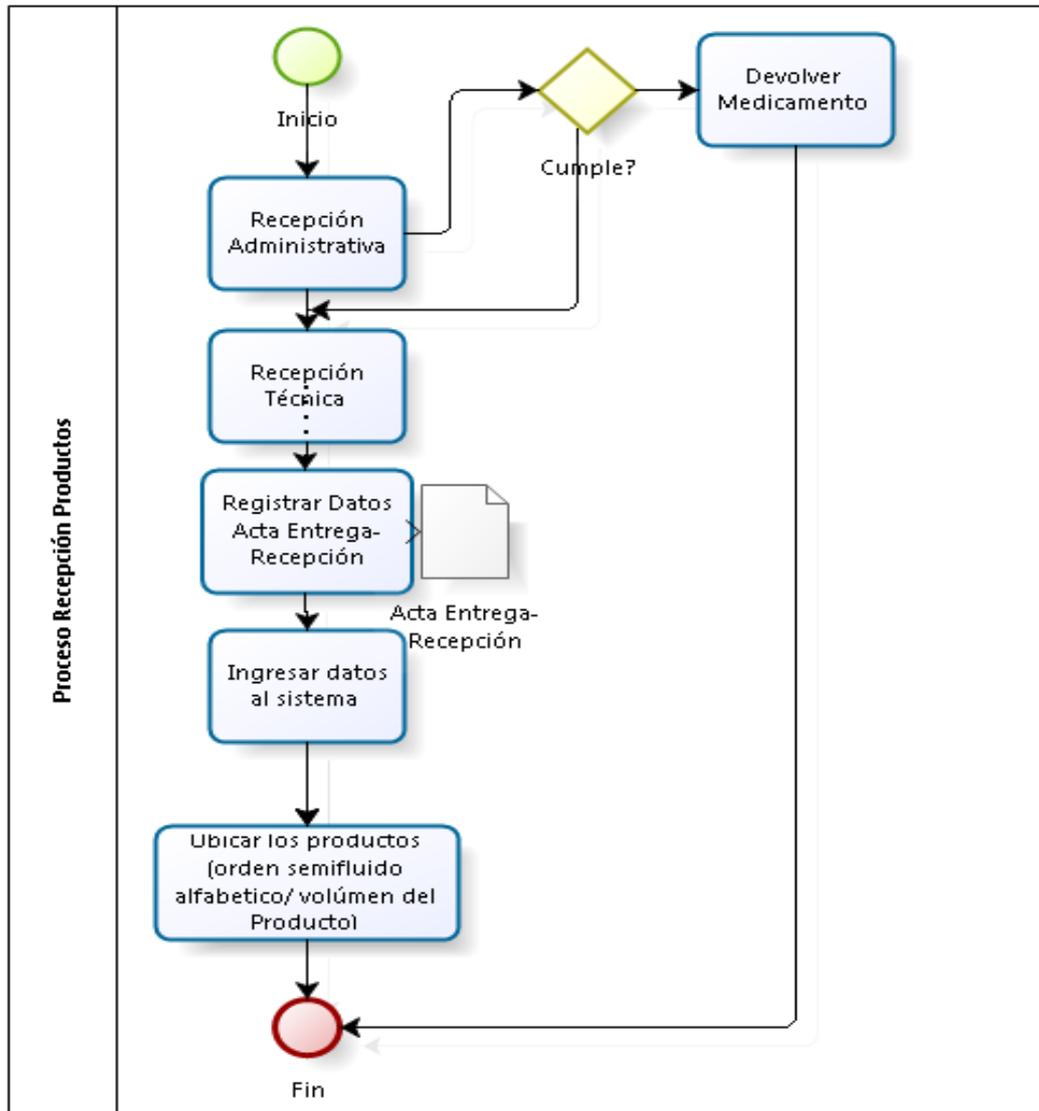


Figura 6: Proceso Inicial: Recepción de Productos

Fuente: Guayasamín, M. (2014). Manual de Procedimientos de Bodega. Quito: págs.4,5.

Descripción de las Actividades del Proceso Inicial: Entrega (Distribución)

Tabla 2:

Procedimiento Escrito del Proceso Inicial: Distribución de Productos

PROCEDIMIENTO		
Nombre del Proceso : Distribución de Productos (Medicamentos, Insumos o Materiales de Oficina)		
A.	Unidad / Rol	Tarea / Actividad
1	Bodega	Receptar pedido o requerimiento
2	Bodega	Egresar del sistema el pedido o requerimiento
3	Bodega	Seleccionar productos
4	Bodega	Preparar Pedido o Requerimiento
5	Bodega	Verificar cantidades
6	Bodega	Despachar a los diferentes servicios
7	Bodega	Firmar egresos por parte de responsables de recepción
8	Bodega	Archivar respaldo físico.
FIN		

Fuente: Guayasamín, M. (2014). Manual de Procedimientos de Bodega. Quito: pág.7.

Diagrama de Flujo del Proceso Inicial: Entrega (Distribución)

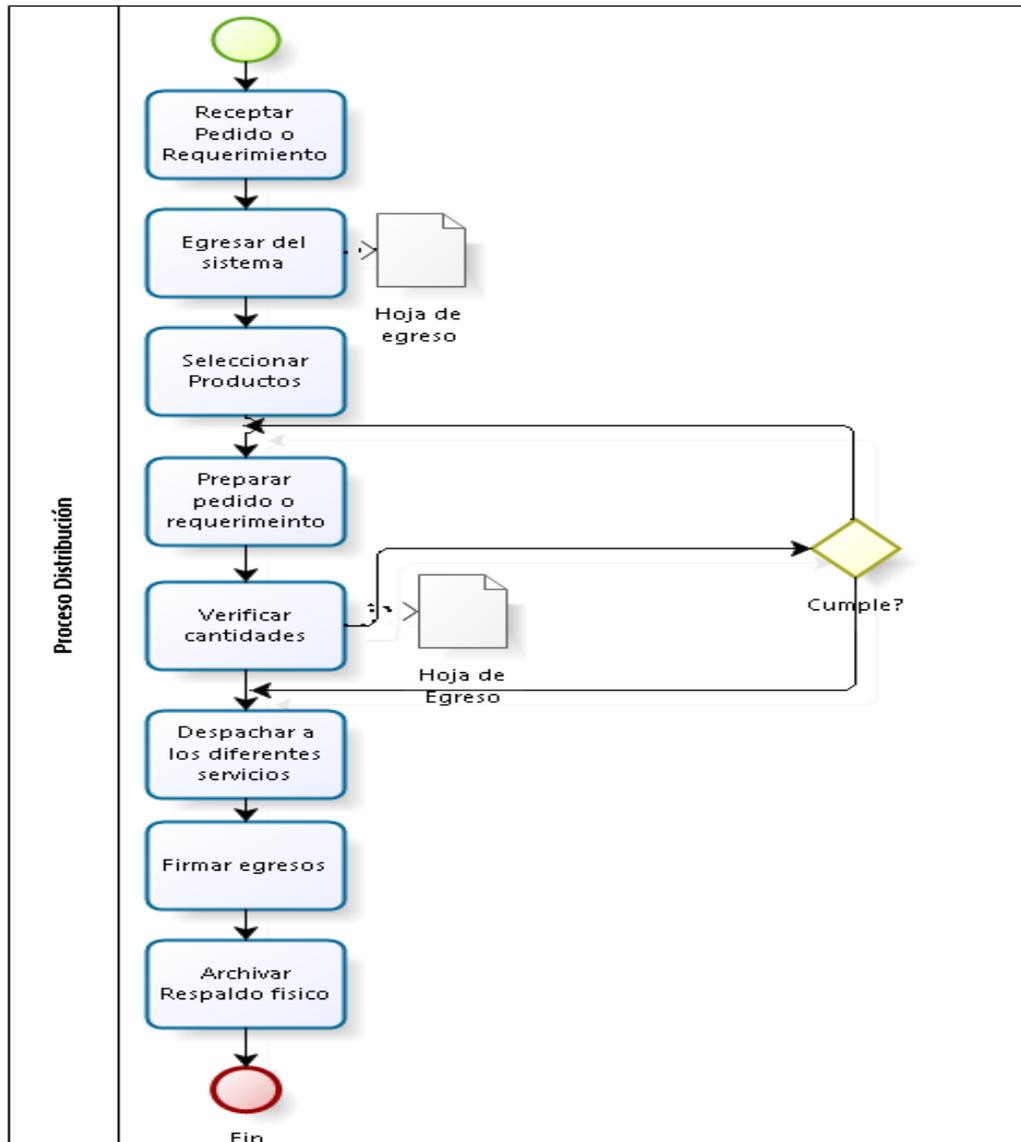


Figura 7: Diagrama de Flujo del Proceso Inicial: Distribución

Fuente: Guayasamín, M. (2014). Manual de Procedimientos de Bodega. Quito: pág. 7.

5.03.05.02 Identificación de Cuellos de Botella

En un trabajo de Casas (s.f) menciona que :

Quando se menciona cuellos de botella se refiere a diferentes actividades que disminuyen la velocidad de los procesos, incrementan los tiempos de espera y reducen la productividad, trayendo como consecuencia final el aumento en los costos. Los cuellos de botella producen una caída considerable de la eficiencia en un área determinada del sistema, y se presentan tanto en el personal como en la maquinaria, debido a diferentes factores como falta de preparación, entrenamiento o capacitación en el caso del personal, o la falta de mantenimiento apropiado para el caso de las máquinas y equipos. (pág.81)

A continuación se detalla los cuellos de botella presentes en los procesos a modificar.

5.03.05.02.01 Cuellos de Botella en el Proceso Inicial: Entrega (Distribución)

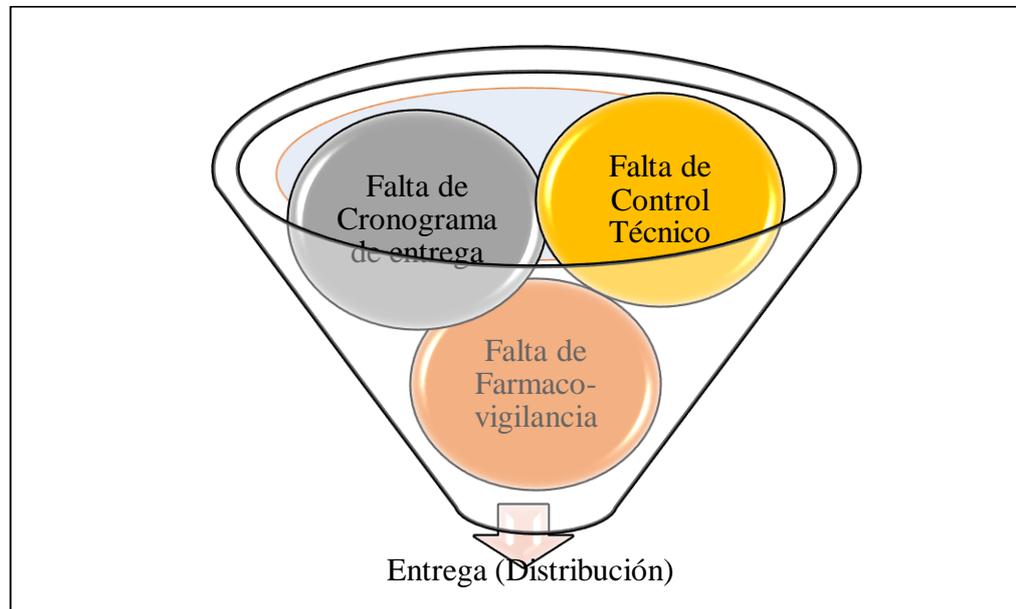


Figura 8: Cuellos de Botella: Proceso Inicial Entrega (Distribución)

Fuente: Datos recopilados de la investigación

Elaborado por: Mery Gabriela Arias

5.03.06.02.01.01 Análisis de los Cuellos de Botella en el Proceso

Inicial: Entrega (Distribución)

En el Proceso Entrega (Distribución) del área de Bodega encontramos que existen falencias en torno a la falta de Control Técnico y a la vez de Farmacovigilancia por parte del Personal Bioquímico Farmacéutico quien deberá valorar los consumos promedios para la aprobación de dichos requerimientos, al igual que la presencia del mismo en el momento del despacho verificando la Aplicación de Buenas Practicas de Dispensación; otro cuello de botella recae sobre

la falta de un cronograma de entrega a los diferentes Centros de Salud permitiendo tener mayor organización para pedidos y entregas de medicinas e insumos médicos.

5.03.06.02.02 Cuellos de Botella en el Proceso Inicial: Recepción

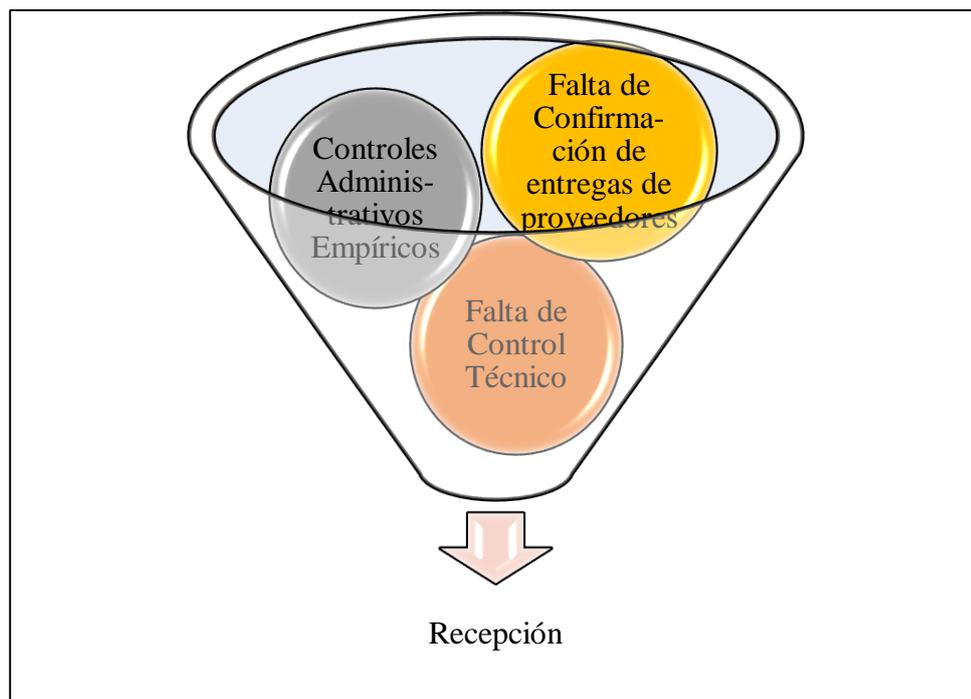


Figura 9: Cuellos de Botella: Proceso Inicial Recepción

Fuente: Datos recopilados de la Investigación

Elaborado por: Mery Gabriela Arias

5.03.06.02.02.01 Análisis de los Cuellos de Botella en el Proceso Inicial:

Recepción

En el proceso de recepción se encontró la falta de control administrativo ya que, solían ser llevados de manera empírica a falta de conocimiento y

Ausencia de rotación en funciones; además existe la falta de control técnico ya que es necesario el control de parámetros de calidad en cuanto a la recepción de medicinas e insumos médicos; y la falta de un cronograma planificado en el que se organice los horarios en los que los proveedores realizarán su respectiva entrega bajo los parámetros establecidos para que no existan falencias al momento de la admisión y exista optimización del recurso tiempo.

5.03.06.03 Planteamiento de estrategias (modificaciones)

Tabla 3:

Planteamiento de Estrategias

Proceso Anterior : Entrega (Distribución)	
Cuellos de Botella	Acciones a Implementar
Falta de Control Técnico	Implementación de Control por parte de Personal Bioquímico al ejecutar la preparación de pedidos para verificar la aplicación de Buenas Prácticas de Dispensación.
Falta de Cronograma de entrega	Establecer un cronograma para cada Centro de Salud; y de esta manera establecer planificación de turnos de entrega durante una semana específica dentro del mes.
Falta de Farmacovigilancia	Control de consumo mensual, stock máximo, mínimo y stock de seguridad para el requerimiento de pedidos.

Proceso Anterior: Recepción	
Cuellos de Botella	Acciones a Implementar
Falta de Confirmación de entregas de proveedores	Requerir de confirmación de visitas de proveedores al área de bodega respetando las horas establecidas, con una anticipación de 24 horas laborables.
Controles Administrativos Empíricos	Capacitación al personal entorno a las buenas prácticas de Dispensación, Recepción y almacenamiento.
Poco Control Técnico	Incremento en control por parte de Departamento Bioquímico en torno a parámetros de calidad.

Fuente: Datos recopilados de la Investigación

Elaborado por: Mery Gabriela Arias

5.03.06 Desarrollo de la Propuesta

El desarrollo de la propuesta se sustenta en la generación de una Reingeniería de Procesos de la entrega - recepción de medicinas e insumos médicos para implementar una propuesta de mejora en la Bodega del Hospital Alberto Correa Cornejo parroquia Yaruquí D.M.Q 2015-2016; estableciendo modificaciones en importantísimos procesos productivos como la entrega (distribución) y recepción dentro de Gestión de Suministros en entidades de Salud Pública.

**REINGENIERÍA DE PROCESOS
DE LA ENTREGA-RECEPCIÓN
DE MEDICAMENTOS E
INSUMOS MÉDICOS PARA
IMPLEMENTAR UNA
PROPUESTA DE MEJORA EN
LA BODEGA GENERAL DEL
HOSPITAL ALBERTO CORREA
CORNEJO PARROQUIA
YARUQUÍ D.M.Q 2015- 2016.**

Introducción

La presente Reingeniería de Procesos de Entrega y Recepción de Medicinas e Insumos Médicos está enfocada en la necesidad de mejorar la calidad de los procesos productivos de vital importancia para las actividades ejercidas dentro el área de bodega del Hospital Alberto Correa Cornejo.

Se pretende que a través del mejoramiento de procesos se perfeccione el sistema de salud, en torno al servicio eficaz, optimización de recursos y acceso de medicamentos de calidad a la colectividad, permitiendo el fortalecimiento de los sistemas de suministro.

Este rediseño presenta a detalle las actividades y tareas que son parte de los mismos; pretendiendo así, el conocimiento general de reglas indispensables de dispensación y recepción; además de contribuir al mejoramiento del área.

Objetivos de la Reingeniería

Objetivo General

Implementar procesos nuevos para una propuesta de mejora a través del rediseño de los mismos, proporcionando al personal del área de Bodega una herramienta de dirección para la correcta Gestión de Medicinas e insumos médicos y desarrollo de actividades propias del entorno.

Objetivos específicos

- Mejorar los procesos de entrega y recepción, definiendo actividades, y describiendo cada uno de sus componentes;
- Orientar al personal el correcto manejo de suministros de medicamentos para conservar la calidad de los mismos;
- Optimizar recursos, a través del conocimiento de las funciones a realizar dentro de los procesos propios del área.

Generalidades

Organización de la Bodega

La bodega cuenta con los siguientes procesos:

- a) Recepción;
- b) Almacenamiento;
- c) Despacho;
- d) Devoluciones.

Recepción

La recepción es la aceptación de los productos, que ingresan a la bodega previo almacenamiento, en esta se incluyen actividades necesarias para asegurar la calidad de los productos. Esta se realiza previo:

- a) Recibir proveedores;
- b) Recepción Administrativa;
- c) Revisión técnica;
- d) Ingreso de datos al sistema;
- e) Impresión de etiquetas y,
- f) Almacenamiento.



Imagen 1: Ingreso de Proveedor

Fuente: Fotografías recopiladas en la Investigación

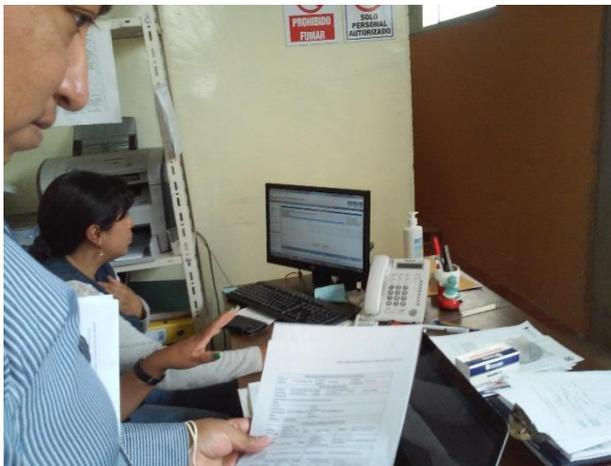


Imagen 2: Recepción Administrativa

Fuente: Fotografías recopiladas en la Investigación



Imagen 3: Recepción Técnica

Fuente: Fotografías recopiladas en la Investigación



Imagen 4: Verificación Administrativa

Fuente: Fotografías recopiladas en la Investigación



Imagen 5: Etiquetado

Fuente: Fotografías recopiladas en la Investigación



Imagen 6: Almacenamiento

Fuente: Fotografías recopiladas en la Investigación

Almacenamiento

Es el proceso implementado para precautelar la conservación de los medicamentos bajo las condiciones establecidas por el fabricante, de manera que se garantice su efectividad a la hora de ser utilizados por las personas. El almacenamiento mantiene sitios identificados como.

Cuarentena

Sitio donde se asila temporalmente los productos para su futura resolución; puede ser el caso de devoluciones, intercambios, reubicación, etc;

Productos aprobados

Lugar en donde se sitúan los suministros aprobados para su almacenamiento;

Medicamentos que contienen sustancias estupefacientes y psicotrópicas

Sitio seguro en donde se guardan las sustancias controladas;

Cámaras frías

Sitio para almacenamiento de medicamentos que requieren condiciones de temperatura especiales.

Despacho

Denominada también entrega y/o distribución de los medicamentos e insumos médicos a las entidades, precautelando sus condiciones y conservación detalladas por el fabricante según los requerimientos de cada unidad o personal de Salud.

Cuenta con actividades principales como:

- a) Recepción de pedidos;
- b) Identificación de existencias;
- c) Aprobaciones;
- d) Preparación;
- e) Distribución y/o entrega;
- f) Ingreso administrativo.



Imagen 7: Recepción de pedidos

Fuente: Fotografías obtenidas en la Investigación



Imagen 8: Preparación del Requerimiento

Fuente: Fotografías obtenidas en la Investigación



Imagen 9: Transporte

Fuente: Fotografías obtenidas en la Investigación

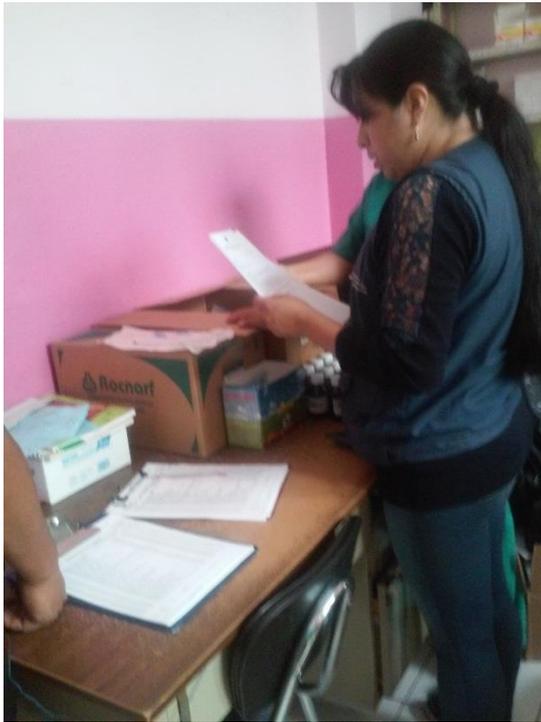


Imagen 10: Entrega y Verificación de Suministros

Fuente: Fotografías obtenidas en la Investigación

Devoluciones

Las devoluciones son reingresos al sistema de los productos que han sido devueltos por alguna razón válida. Dentro de sus actividades principales tenemos:

- a) Recibir razón de la devolución;
- b) Aceptación de acta entrega –recepción;
- c) Verificación administrativa;
- d) Verificación Técnica;
- e) Re ingreso al sistema;
- f) Almacenamiento.

Descripción de la Reingeniería

La bodega del Hospital Alberto Correa Cornejo como una organización basada en su misión de calidad y calidez apta para brindar servicios que permitan la optimización de atención a la población presenta:

Procesos Estratégicos tales como la planeación y evaluación encargada del cumplimiento de la legislación vigente y la organización del sistema de salud.

Procesos Productivos (misionales) son los que permite ejecutar la gestión de suministro de medicamentos, dando valor agregado y permitiendo ejecutar los procesos de negocio tales como: recepción, Almacenamiento, Distribución (entrega-dispensación), y devoluciones.

Procesos de apoyo, los mismos que permiten se ejecute la Gestión de suministros, tales como el Departamento Financiero quienes son los encargados de proporcionar la financiación necesaria para las compras; el Departamento Bioquímico Farmacéutico en donde se ejecutan la Farmacovigilancia pertinente para las futuras adquisiciones según parámetros de evaluación y el Departamento de Servicios Institucionales como parte administrativa encargada de ejecutar las compras.

A continuación se detalla el Mapa de Procesos del área de Bodega.

MAPA DE PROCESOS DE LA GESTIÓN DE MEDICAMENTOS E INSUMOS MÉDICOS EN LA BODEGA DEL HOSPITAL ABERTO

CORREA CORNEJO

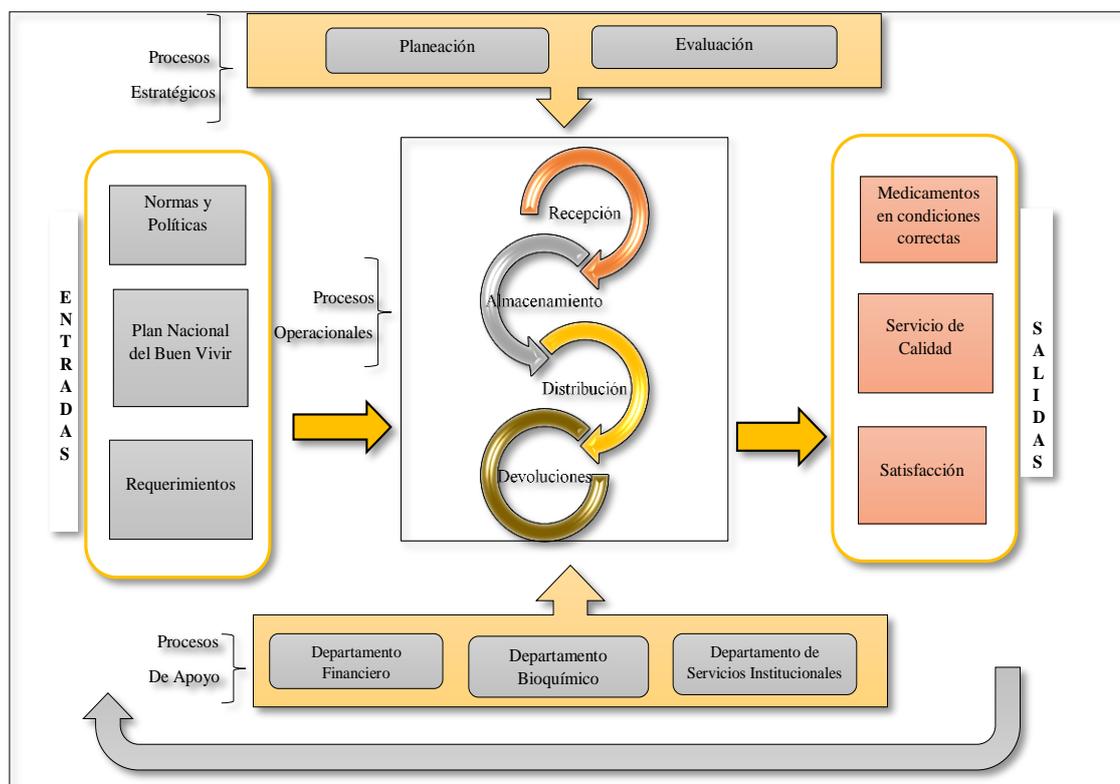


Figura 10: Mapa de Procesos de la Gestión de Suministro de Medicinas e Insumos Médico

Fuente: Datos recopilados de la Investigación

Elaborado por: Mery Gabriela Arias

Dentro de sus Procesos Operacionales encontramos la recepción, almacenamiento, distribución (despacho, entrega) y devoluciones, garantizando la provisión de productos en condiciones favorables, aplicabilidad de normas y asegurando la distribución correcta y oportuna.

Estos procesos son de vital importancia y generadores de valor para el cumplimiento de objetivos de la organización; a continuación nos enfocaremos en el proceso de entrega y el proceso de recepción de Medicinas e Insumos médicos acorde la propuesta del presente trabajo en donde detallamos su caracterización, procedimiento escrito y su representación por medio de un diagrama de flujo.

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

Caracterización del Proceso Recepción

Tabla 4:

Caracterización de Procesos: Recepción de Medicina e Insumos Médicos

MACROPROCESO: GESTIÓN DE MEDICINA E INSUMOS MÉDICOS EN LA BODEGA DEL HOSPITAL ABERTO CORREA CORNEJO			
PROCESO	Recepción de Medicina e Insumos médicos	CÓDIGO	A
OBJETIVO:			
Realizar una recepción segura y protocolizada de medicina e insumos médicos en la Bodega del Hospital Alberto Correa Cornejo.			
ENTRADAS:			
Déficit de producto. Necesidad o requerimiento			
SALIDAS:			
Producto a disposición. Requerimiento satisfecho. Medicamentos en condiciones correctas.			
NORMAS:			
Reglamento de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte para establecimientos Farmacéuticos			
RECURSOS:			
Humano: Guardalmacén de Bodega; Asistente y/o Auxiliar de Bodega. Físico: Coche Mecánico.			
VALOR:			
Verificación de estado de calidad de medicina e insumos médicos.			
ALCANCE:			
Centros de Salud de la Dirección Distrital 17D09 Tumbaco a Tababela; y servicios del Hospital Alberto Correa Cornejo.			

Fuente: Datos recopilados de la Investigación

Elaborado por: Mery Gabriela Arias

Caracterización del Proceso Entrega

Tabla 5:

Caracterización de Procesos: Entrega (Distribución) de Medicina e Insumos Médicos

MACROPROCESO: GESTIÓN DE MEDICINA E INSUMOS MÉDICOS EN LA BODEGA DEL HOSPITAL ABERTO CORREA CORNEJO			
PROCESO	Entrega (Distribución) de Medicina e Insumos médicos	CÓDIGO	B
OBJETIVO:			
Garantizar las actividades que aseguren la entrega de medicamentos y dispositivos médicos a los diferentes servicios internos del Hospital Alberto Correa Cornejo y Centros de Salud de la Dirección Distrital 17D09.			
ENTRADAS:			
Déficit de producto. Necesidad del personal de salud para solución de casos clínicos. Solicitud de medicamento e insumos.			
SALIDAS:			
Producto a disposición. Satisfacción del personal de Salud. Solución de casos clínicos. Solicitud solucionada.			
NORMAS:			
Reglamento de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte para establecimientos Farmacéuticos			
RECURSOS:			
Humano: Guardalmacén de Bodega; Asistente y/o Auxiliar de Bodega. Físico: Coche mecánico, Vehículo para transporte.			
VALOR:			
Emisión de medicina e insumos médicos en buen estado, calidad y stock con adecuada fecha de caducidad.			
ALCANCE:			
La distribución de medicina e insumos médicos está dentro del área de Farmacia hospitalaria y Centros de Salud de la Dirección Distrital 17D09.			

Fuente: Datos recopilados de la Investigación

Elaborado por: Mery Gabriela Arias

PROCEDIMIENTOS ESCRITOS

Procedimiento Escrito: Recepción

Tabla 6:

Procedimiento escrito: Recepción de Medicina e Insumos Médicos

PROCEDIMIENTO				
Nombre del Proceso: Recepción de Medicina e Insumos médicos				
A	Responsable	Actividad	Descripción	Tiempo
A.1	Asistente y/o Auxiliar de Bodega	Verificar Requerimiento	Revisar las especificaciones de compra del medicamento.	0:10:00
A.2	Asistente y/o Auxiliar de Bodega	Solicitar inspección Técnica	Solicitar la presencia de personal Bioquímico Farmacéutico	0:10:00
A.3	Bioquímico Farmacéutico	Verificar especificaciones Técnicas	Inspección de parámetros técnicos del medicamento o insumo médico.	0:30:00
A.4	Bioquímico Farmacéutico Asistente y/o Auxiliar de Bodega	Verificar especificaciones administrativas	Inspección de conservación, cantidades, etc. del suministro.	0:15:00
A.5	Guardalmacén de Bodega	Aprobar recepción	Se sellan los documentos y se emite una copia al proveedor, y personal Bioquímico; se coloca el producto en el área de aprobados.	0:05:00

A.6	Guardalmacén de Bodega Asistente y/o Auxiliar de Bodega	Ingresar factura	Registrar el ingreso de productos al sistema.	0:10:00
A.7	Guardalmacén de Bodega Asistente y/o Auxiliar de Bodega	Imprimir etiquetas	Se identifica lote, cantidad y principio activo en las etiquetas para su impresión y futuro almacenamiento.	0:01:00
A.8	Asistente y/o Auxiliar de Bodega	Almacenar	Colocar los productos en orden FIFO para su futuro uso.	0:20:00
A.9	Asistente y/o Auxiliar de Bodega	Etiquetar	Identificación de los productos de manera clara y detallada.	0:05:00
FIN				
TOTAL DE TIEMPO DEL PROCESO				1:31:00

Elaborado por: Mery Gabriela Arias

Procedimiento Escrito: Entrega

Tabla 7:

Procedimiento Escrito: Entrega (distribución) de Medicina e Insumos Médicos

PROCEDIMIENTO				
Nombre del Proceso: Entrega (Distribución) de Medicina e Insumos médicos				
B	Responsable	Actividad	Descripción	Tiempo
B.1	Bioquímico Farmacéutico	Receptar requerimiento a Departamento B.Q.F	Revisar las especificaciones del medicamento requerido.	0:02:00
B.2	Bioquímico Farmacéutico	Verificar Farmacovigilancia	Analiza el requerimiento, evaluando el consumo mensual, stock máximo, mínimo y de seguridad.	0:20:00
B.3	Bioquímico Farmacéutico	Verificar existencias	Comprobar que existe el stock necesario en el sistema.	0:10:00
B.4	Bioquímico Farmacéutico	Aprobar pedido	Se acepta el requerimiento bajo los parámetros anteriormente mencionados.	0:10:00
B.5	Bioquímico Farmacéutico	Emitir pedido	Se envía el pedido aprobado a Bodega para su futura dispensación.	0:01:00

B.6	Guardalmacén de Bodega Asistente y/o Auxiliar de Bodega	Egresar del sistema el pedido	Se resta el requerimiento del stock total.	0:05:00
B.8	Guardalmacén de Bodega Asistente y/o Auxiliar de Bodega	Imprimir pedido	Se imprime los documentos de respaldo para la entrega de los productos.	0:02:00
B.9	Guardalmacén de Bodega Asistente y/o Auxiliar de Bodega	Preparar pedido	Disponer los medicamentos y/o insumos para el futuro despacho.	1:00:00
B.10	Asistente y/o Auxiliar de Bodega	Transportar requerimiento	Se traslada los productos al lugar de destino.	0:20:00
B.11	Guardalmacén de Bodega Asistente y/o Auxiliar de Bodega	Despachar	Se entrega el requerimiento a la unidad solicitante, de manera informada y contabilizando el pedido.	0:30:00
B.12	Asistente y/o Auxiliar de Bodega	Firmar documentos	Se sumilla y sellan documentos de respaldo, y se emite una copia al receptor del producto.	0:05:00
FIN				
TOTAL DE TIEMPO DEL PROCESO				2:44:00

Elaborado por: Mery Gabriela Arias

DIAGRAMAS DE FLUJO

Diagrama de Flujo: Recepción

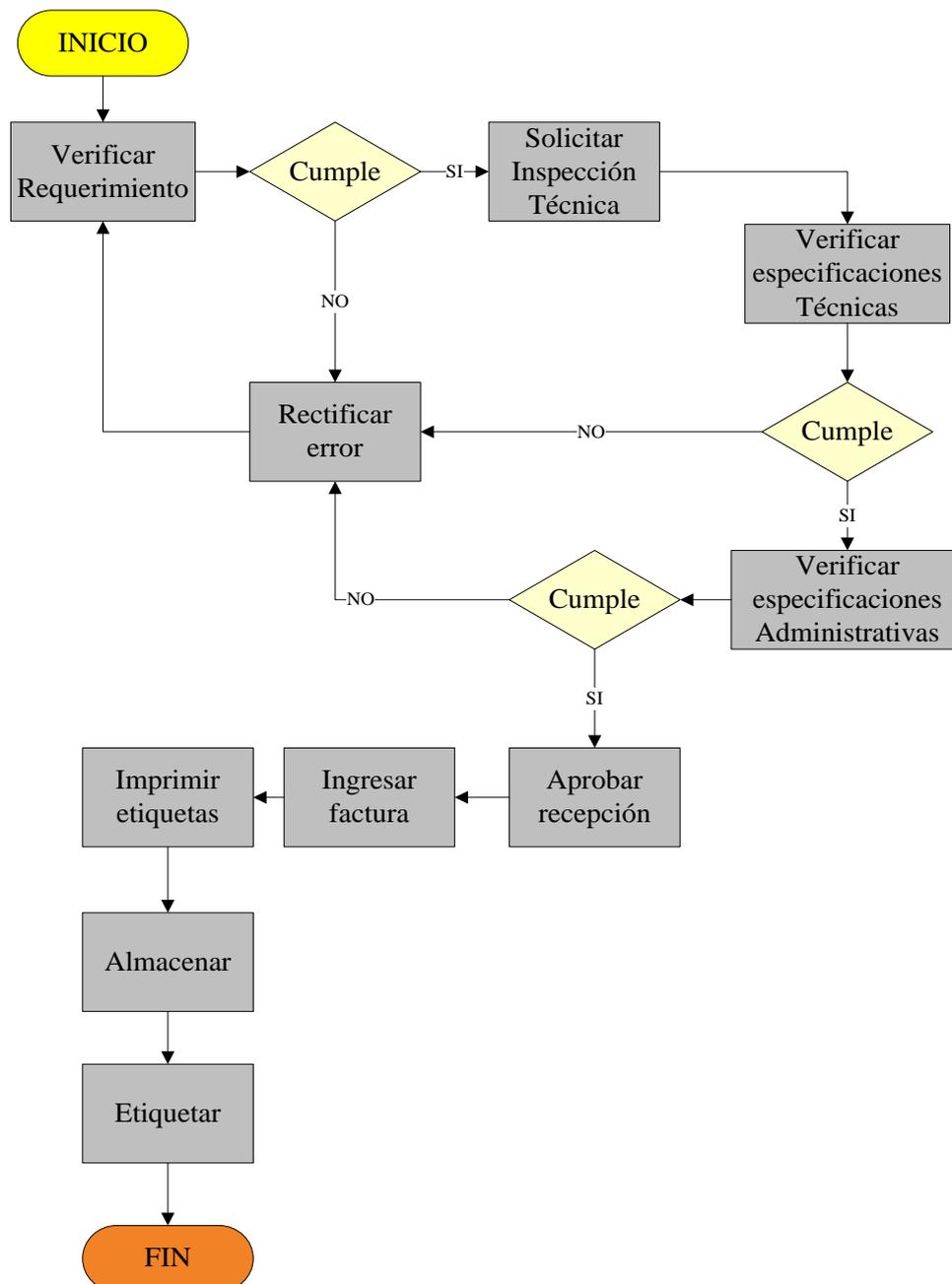


Figura 11: Diagrama de Flujo: Recepción

Elaborado por: Mery Gabriela Arias

Diagrama de Flujo: Entrega

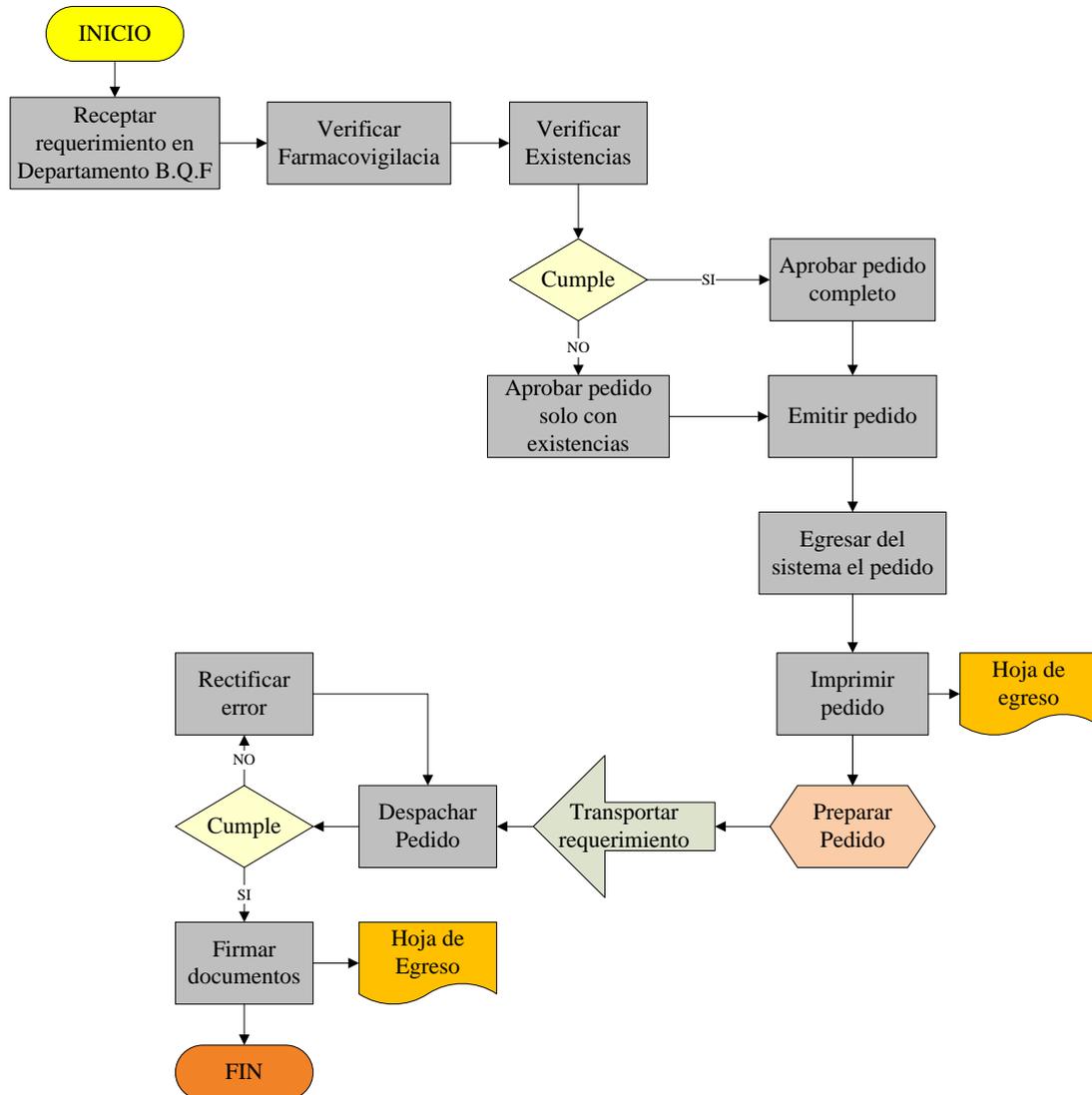


Figura 12: Diagrama de Flujo: Entrega (Distribución)

Elaborado por: Mery Gabriela Arias

DIAGRAMAS INTERDISCIPLINARIO RECEPCIÓN

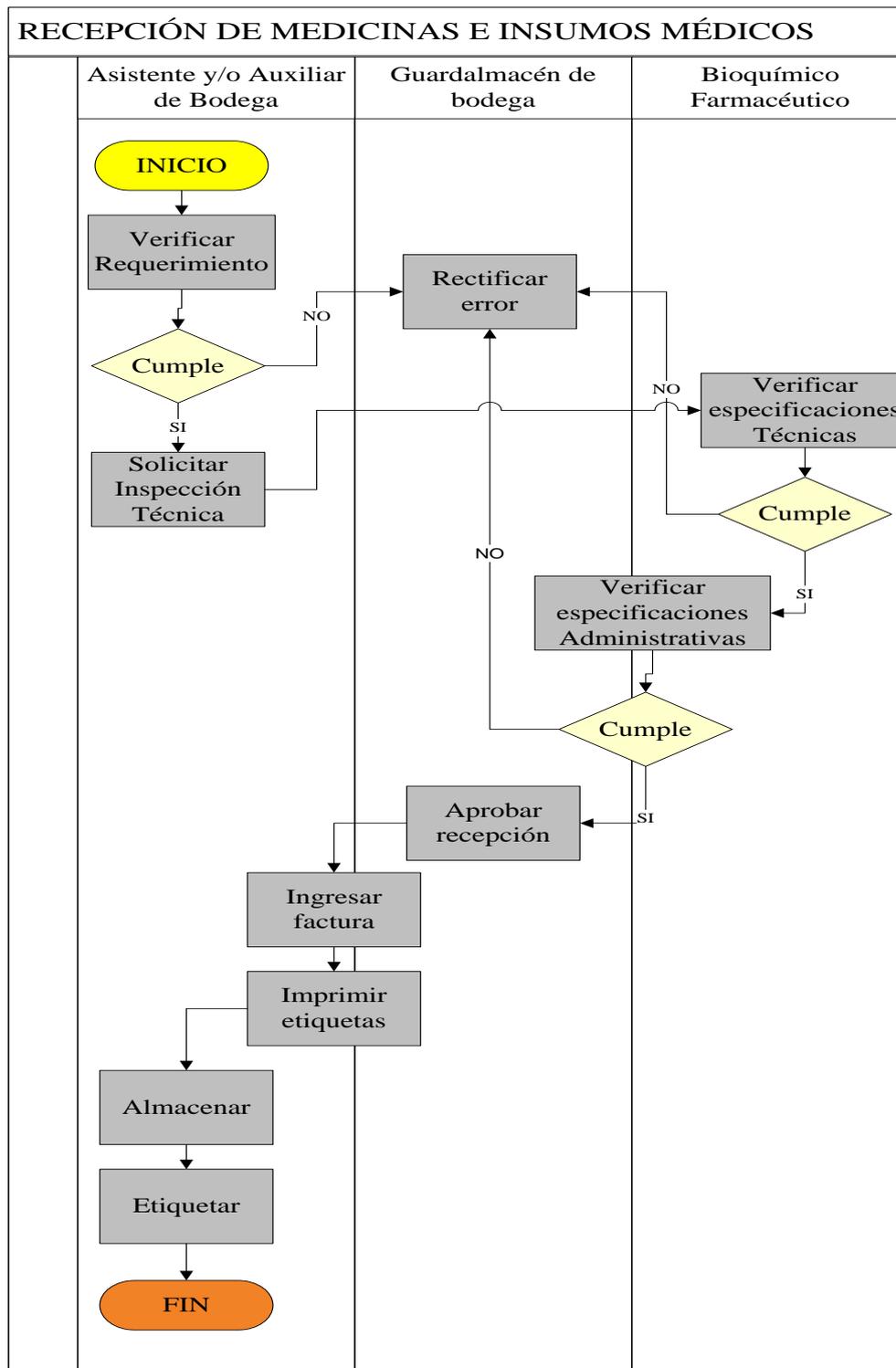


Figura 13: Diagrama Interdisciplinario: Recepción

Elaborado por: Mery Gabriela Arias

DIAGRAMAS INTERDISCIPLINARIO RECEPCIÓN

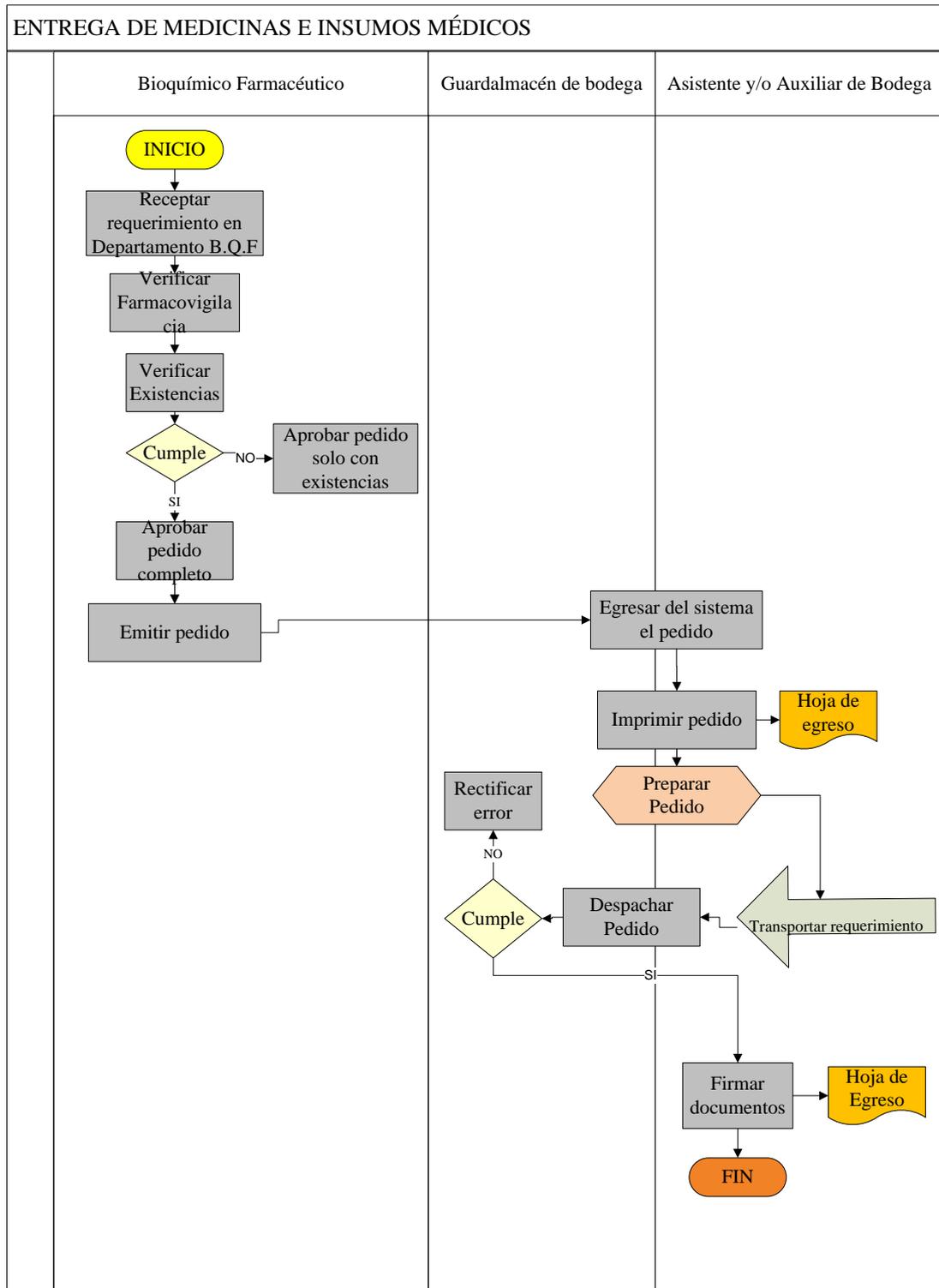


Figura 14: Diagrama Interdisciplinario: Entrega

Elaborado por: Mery Gabriela Arias

5.03.08 Socialización de la Propuesta

Datos Generales de la Socialización

Fecha: 4 de Abril del 2016

Tiempo/duración: 60 minutos.

Lugar: Oficina del área de Bodega (Instalaciones del Hospital Alberto Correa Cornejo).

Participantes:

Personal del área de bodega; entre los cuales se encuentran 2 guardalmacenes de Bodega; 1 auxiliar administrativo, y 2 auxiliares de bodega.

Temas a tratar:

- 1) Reingeniería de procesos de entrega y recepción.
- 2) Capacitación de nuevos procedimientos.
- 3) Charla de aspectos claves en las Buenas prácticas de Dispensación y recepción de suministros.

Introducción

Ante la necesidad de procesos adecuados que pretenden el desarrollo y mejoramiento del área se propuso la realización de una reingeniería de procesos de dos de sus procesos claves tales como la entrega y la recepción, que son de vital importancia para la colectividad usuaria de entidades de salud pública.

El desarrollo de la socialización se realizó en el periodo de dos días con una hora diaria de exposición en donde se inculco al personal los siguientes temas:

1. Reingeniería de procesos de entrega y recepción.
2. Capacitación de nuevos procedimientos.
3. Charla de aspectos claves en las Buenas prácticas de Dispensación y recepción de suministros.

Objetivo de la socialización

Exponer la ejecución de la propuesta realizada que pretende la mejora del área de Bodega a través de una breve capacitación sobre el trabajo realizado y los nuevos procesos propuestos, dando a conocer sus procedimientos y varios aspectos dentro de las Buenas prácticas DE dispensación y recepción al personal del área de bodega.

Descripción

En la socialización se dio a conocer los nuevos procesos y procedimientos al personal en donde se entregó un impreso físico de la reingeniería al jefe del área y se implementó los nuevos procesos en el área para conocimiento de todos.

Además se explicó al personal los procedimientos nuevos y ciertos parámetros básicos que engloba la entrega y recepción de medicina e insumos médicos.

Por lo que para constancia de lo anterior se adjuntan respaldos tales como fotografías (Anexos 1-8) y certificado otorgado por el Guardalmacén del área de Bodega (Anexo 9).

CAPÍTULO VI

6.01 Recursos

Para la elaboración del presente proyecto fue necesaria la participación de recursos Humanos, Técnicos, Financieros y Materiales que describimos a continuación.

Recursos Humanos

- Personal del área de bodega entre ellos:
 - ✓ Mayra Guayasamín - Guardalmacén de Bodega;
 - ✓ Santiago Salgado - Asistente de Bodega;
 - ✓ Eduardo Catucuamba - Auxiliar Administrativo de Bodega;
 - ✓ Cristian Bermúdez - Auxiliar Administrativo de Bodega;
 - ✓ Dra. Erika Remache-Bioquímica Farmacéutica;
 - ✓ B.Q.F Adriana Noboa-Bioquímica Farmacéutica.
- Investigador

- Asesores entre ellos:
 - ✓ MsC. Berenice Quiroz- Tutora;
 - ✓ Dra. Cecilia Dávila – Lectora;
 - ✓ Econ. Luis Sarauz - Maestro de la materia Proyectos.

Recursos Técnicos o Tecnológicos

Dentro de los recursos técnicos presentamos:

- Computadora de escritorio;
- Computadora portátil;
- Celular con cámara;
- Flash Memory's;
- Impresora;
- Microsoft Visio 2007;
- Microsoft Project 2007;
- Internet.

Recursos Materiales

- Impresiones;
- Hojas de papel bond;
- Copias;
- Libros;
- Cuadernos;
- Esferos.

Otros Recursos

- Alimentación;
- Transporte .

6.02 Presupuesto

La ejecución del proyecto tiene un costo de 1509,60 \$; lo que se lo detalla a continuación:

Tabla 8:

Descripción del Presupuesto

PRESUPUESTO				
Rubro	Cantidad de Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
<i>RECURSOS HUMANOS</i>				
Personal del área de bodega	Horas	40 Horas	---	---
Tutor de la tesis	Horas	30 Horas	---	---
Lector de la tesis	Horas	20 Horas	---	---
Asesor de la tesis	Horas	70 Horas	---	---
Investigador	Horas	300 Horas	---	---
Subtotal Recursos Humanos				00,00 \$
<i>RECURSOS TÉCNICOS</i>				
	Nº Programas	1	25,00 \$	25,00 \$
Programa Microsoft Visio 2007				
	Horas	100	0.60 \$	60,00 \$
Internet				
Subtotal Recursos Técnicos				85,00\$

<i>RECURSOS MATERIALES</i>				
	Hojas	400	0.05 \$	20,00 \$
Impresiones B/N				
	Hojas	1000	0.15 \$	150,00 \$
Impresiones Color				
Empastado	N° Empastado	4	20,00 \$	80,00 \$
	Hojas	200	0.02 \$	4,00 \$
Copias				
Cuaderno	N° Cuadernos	1	1.45 \$	1,45 \$
	Resmas	8	5.00 \$	40,00 \$
Papel Bond				
Impresiones Diagramas de Flujos	N° impresiones	3	4,00 \$	12,00 \$
Emplasticado Diagramas de Flujo	N° Emplasticado	3	6,00 \$	18,00 \$
Subtotal Recursos Materiales				325,45\$
<i>RECURSOS ECÓNOMICOS</i>				
Elaboración de la propuesta Marco Lógico	Unidad de dólar	---	214,00 \$	214,00\$
Proceso de Tesis	Unidad de dólar	---	780,15 \$	780,15 \$
Subtotal Recursos Económicos				994,15 \$
<i>OTROS RECURSOS</i>				
Alimentación	Comidas	10	2,00 \$	20,00 \$
Transporte	Pasajes	35	1,00 \$	35,00\$
Varios	-----	----	50,00 \$	50,00 \$
Subtotal Otros Recursos				105,00 \$
TOTAL GASTOS				1509,60 \$

Elaborado por: Mery Gabriela Arias

6.03 Cronograma

	MESES /SEMANAS	DICIEM.				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	CAPITULO I																								
1.01	Contacto																								
1.02	Justificación																								
1.03	Definición del problema central (Matriz T)																								
2	CAPITULO II																								
2.01	Mapa de involucrados																								
2.02	Matriz de análisis de involucrados																								
3	CAPITULO III																								
3.01	Árbol de Problemas																								
3.02	Árbol de Objetivos																								
4	CAPITULO IV																								
4.01	Matriz de análisis de impacto de alternativas																								
4.02	Matriz de análisis de impacto de los objetivos																								
4.03	Diagrama de estrategias																								
4.04	Matriz de marco lógico																								
5	CAPITULO V																								
5.01	Antecedentes																								
5.02	Descripción																								
5.03	Formulación del proceso de aplicación (propuesta)																								
6	CAPITULO VI																								
6.01	Recursos																								
6.02	Presupuesto																								
6.03	Cronograma																								
7	CAPITULO VII																								
7.01	Conclusiones																								
7.02	Recomendaciones																								
	ENTREGA FINAL TUTOR																								
	ENTREGA FINAL LECTOR																								
	ENTREGA EMPASTADO																								

Figura 15: Cronograma de Actividades

Elaborado por: Mery Gabriela Arias

CAPÍTULO VII

7.01 Conclusiones

En el desarrollo de la presente propuesta se determinó el rediseño de los procesos entrega y recepción de medicinas e insumos médicos en la bodega del Hospital Alberto Correa Cornejo, surge a partir de la necesidad que presenta el 100% del personal al encontrar que el uso de su manual de Procesos no es frecuente y es por ello que el total del personal considera que el rediseño de procesos sobre la entrega y recepción de medicina e insumos médicos mejoraría el desempeño del área de bodega.

Se encontró mediante la Matriz de análisis FODA que el área no cuenta con procesos adecuados, a pesar de su conocimiento empírico sobre el desarrollo de estos procesos, existe poco control técnico y Farmacovigilancia, y escasa capacitación al personal.

Se determinó así la elaboración de la propuesta en donde se desarrolló una reingeniería de procesos; estableciendo una propuesta para el mejoramiento del área y el dominio de procesos.

Se dio a conocer la propuesta en donde se establece las actividades, responsable de las mismas y el tiempo de ejecución, a través de una charla con el personal; además se implementaron los diagramas de flujo dentro del área para conocimiento general y el desarrollo de ésta.

Se permitió aumentar el grado de conocimiento del personal en torno a la dispensación y recepción de medicinas e insumos médicos, a través de una pequeña exposición; y el servicio de calidad característico del área se mantiene.

El personal se encuentra satisfecho y colabora en las diferentes funciones ejercidas dentro del área, asistiendo diariamente al desarrollo de actividades importantísimas que giran en torno a la Gestión de Suministros en entidades de Salud Pública.

7.02 Recomendaciones

Realizar capacitaciones contantes para el personal que labora en el área de Bodega, esto permitirá mantener al personal en grado de satisfacción y desarrollo personal durante sus actividades de labor.

Precisar la presencia fija de un personal Bioquímico Farmacéutico que colabore de manera constante en el desarrollo de actividades del área.

Establecer un cronograma de entrega con proveedores en donde se establezcan horarios fijos para la recepción de mercaderías.

Entablar cronogramas de despacho a los diferentes servicios de salud, en donde se fijen una semana para recepción y confirmación de pedidos, dos semanas al mes destinadas a la distribución externa y la última semana destinada al inventario físico bajo la presencia de un personal Bioquímico Farmacéutico.

Concientizar al personal sobre el valor de la entrega (distribución) adecuada para el buen servicio, y con ello evitar problemas a futuro.

ANEXOS

Anexo 1:



Imagen 11: Entrega de la Reingeniería de Procesos

Fuente: Fotografías recopiladas en la Investigación

Anexo 2:



Imagen 12: Socialización de la Reingeniería a la Jefa del área de Bodega

Fuente: Fotografías recopiladas en la Investigación

Anexo 3:



Imagen 13: Socialización al personal

Fuente: Fotografías recopiladas en la Investigación

Anexo 4:



Imagen 14: Exposición de la Socialización

Fuente: Fotografías recopiladas en la Investigación

Anexo 5:



Imágen 15: Implementación de Procedimientos Escritos en el área

Fuente: Fotografías recopiladas en la Investigación

Anexo 6:



Imagen 16: Parte del Personal del área de Bodega

Fuente: Fotografías recopiladas en la Investigación

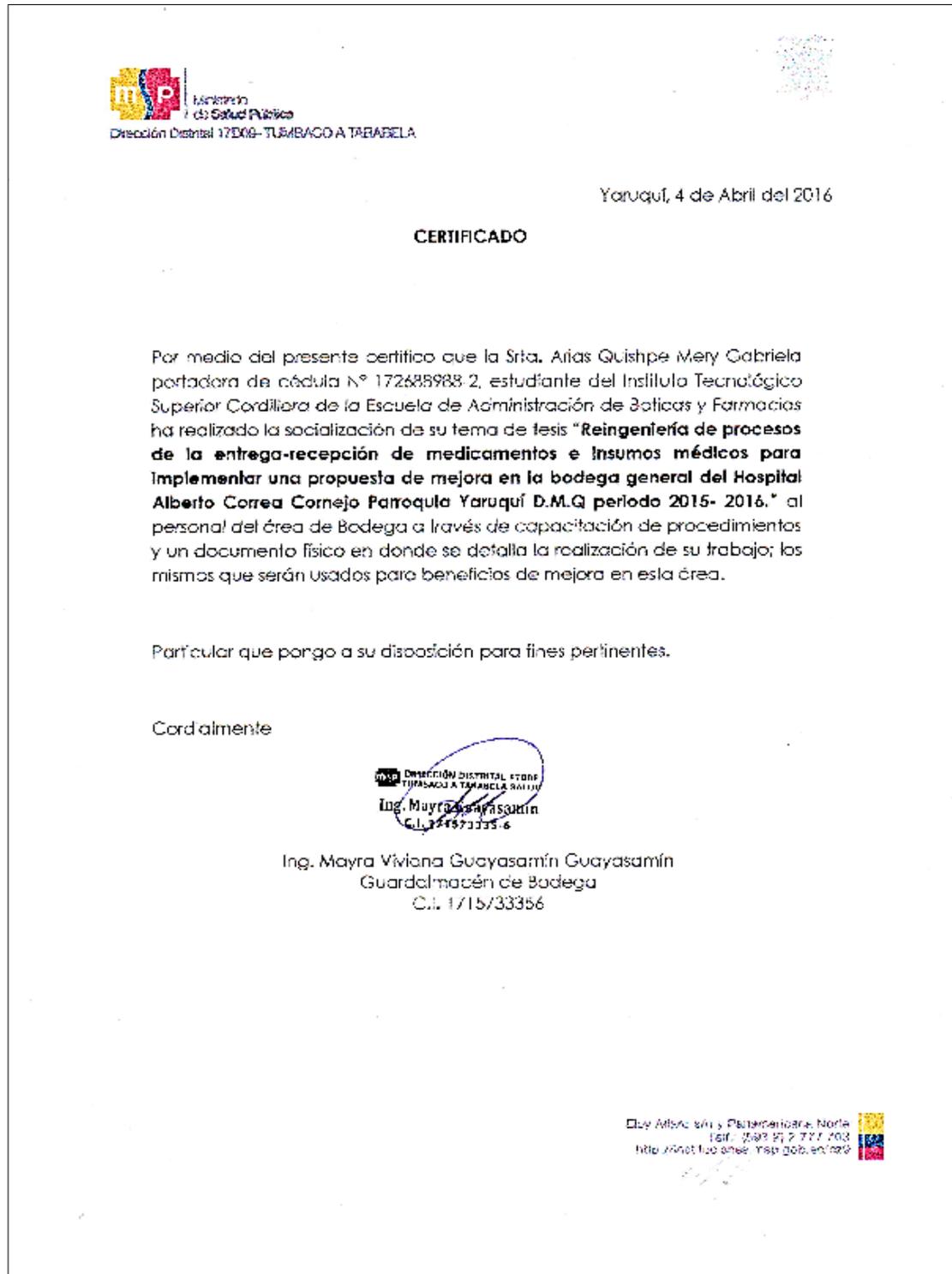
Anexo 7 y 8:



Imagen 17: Comparación Procesos Iniciales vs Procesos Actuales

Fuente: Fotografías recopiladas en la Investigación

Anexo 9:



Logo of the Ministry of Health (MSP) and the District Directorate of Tumbaco a Tababela.

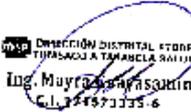
Yaruquí, 4 de Abril del 2016

CERTIFICADO

Por medio del presente certifico que la Srta. Arias Quishpe Mery Gabriela portadora de cédula N° 172688988-2, estudiante del Instituto Tecnológico Superior Cordillera de la Escuela de Administración de Boticas y Farmacias ha realizado la socialización de su tema de tesis **"Reingeniería de procesos de la entrega-recepción de medicamentos e insumos médicos para implementar una propuesta de mejora en la bodega general del Hospital Alberto Correa Cornejo Parroquia Yaruquí D.M.Q periodo 2015- 2016."** al personal del área de Bodega a través de capacitación de procedimientos y un documento físico en donde se detalla la realización de su trabajo; los mismos que serán usados para beneficios de mejora en esta área.

Particular que pongo a su disposición para fines pertinentes.

Cordialmente


Ing. Mayra Viviana Guayasamín Guayasamín
Guardalmacén de Bodega
C.I. 1715/33356

Elby Alencar y Pasternicane, Noelle
Tel: (593 9) 2 777 703
http://not.fuc.eneb.msp.gov.ec/09

Imagen 18: Documento que certifica la socialización

REINGENIERÍA DE PROCESOS DE LA ENTREGA-RECEPCIÓN DE MEDICAMENTOS E INSUMOS MÉDICOS PARA IMPLEMENTAR UNA PROPUESTA DE MEJORA EN LA BODEGA GENERAL DEL HOSPITAL ALBERTO CORREA CORNEJO PARROQUIA YARUQUÍ D.M.Q 2015- 2016.

GLOSARIO

Medicamento.- “Formas farmacéuticas que contienen una o varias sustancias activas que se administran con fines profilácticos,terapeúticos o de diagnóstico”;
(Mendoza Patiño, 2008, pág. 5)

Fármaco.-“Sustancia activa (no alimenticia) de origen natural (vegetal, animal o mineral), semisintética o sintética que interactúa con organismos vivos para modificar un proceso o respuesta biológica y producir así un efecto farmacológico”;
(Mendoza Patiño, 2008, pág. 6)

Insumos Médicos.- “Sustancia, artículo o material empleado para el diagnóstico, tratamiento o prevención de enfermedades que para su uso no requieren de fuentes de energía.”; (Dirección General de Medicamentos,Insumos y Drogas [DIGEMID], 2012,párr. 3)

Forma farmacéutica.-“Disposición individualizada a que se adaptan los fármacos (principios activos) y excipientes (materia farmacológicamente inactiva) para constituir un medicamento.” ; (En Genérico, 2012,párr.1)

Principio activo.- “Toda sustancia o mezcla de sustancias destinadas a la fabricación de un medicamento y que, al ser utilizadas en su producción, se convierten en un componente activo de dicho medicamento destinado a ejercer una acción farmacológica, inmunológica o metabólica con el fin de restaurar, corregir o modificar las funciones fisiológicas, o de establecer un diagnóstico”;(AESEG : Medicamentos Genéricos, s.f, tm. 8)

Nombre genérico.- Es el principio activo del medicamento;

Nombre Comercial.-“Es el nombre que da el laboratorio preparador al medicamento, es decir, puede haber una sola denominación científica con diferentes nombres comerciales. Los medicamentos también pueden comercializarse con el nombre o marca del laboratorio titular o fabricante”; (Col-legi de Farmaceútics de Barcelona, s.f,tm.3)

Recepción Administrativa.- “Aplica para las bodegas de áreas y hospitales, previo a la recepción de medicamentos de uso y consumo humano, en cada pedido que ingresa a bodega, (sean provenientes de compras locales, compras internacionales, donaciones de nivel central), debe adjuntarse la documentación respectiva y los medicamentos deben ser previamente inspeccionados y comprobar que su fecha de vida útil al momento de la recepción sea mayor a un año, excepto aquellos que por su naturaleza se degradan”; (M.S.P, 2009, pág. 15)

Recepción Técnica.- “Un profesional bioquímico farmacéutico del proceso de gestión de medicamentos, del Área de Salud u Hospital, según corresponda, realizará la verificación de las especificaciones técnicas del medicamento recibido, tomando como referencia el formato de Parámetros a Inspeccionar para lo cual tomará al azar una muestra representativa de cada lote entregado, de acuerdo a la Tabla Militar Estándar”; (M.S.P, 2009, pág. 16)

Gestión de Suministros.- “Planificación, organización y control de las actividades de la cadena de suministro. En estas actividades está implicada la gestión de flujos monetarios, de productos o servicios de información, a través de toda la cadena de suministro, con el fin de maximizar, el valor del producto/servicio

entregado al consumidor final a la vez que disminuimos los costes de la organización"; (Hassan, 2014, párr.7)

Proceso.- "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados"; (ISO 9000, 2005, pág. 7)

Pérez Fernández de Velasco (2010), dice:

Procesos Operativos, Misionales, Generadores de Valor o

Claves.-Combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido. Estos procesos son también los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa.

Interactúan y se concatenan en la conocida cadena de valor y en lo que denominamos el "Proceso del Negocio";

Procesos de Apoyo o Soporte.-Proporcionan las personas y los recursos necesarios por el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos;

Procesos de Gestión.-Mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de proporcionar la información que necesitan para tomar decisiones (mejor preventivas que correctoras) y elaborar planes de mejora eficaces. Estos procesos funcionan recogiendo datos del resto

de los procesos y procesándolos para convertirlos en información de valor para sus clientes internos; información comprensible, fiables, precisa, oportuna, puntual y sobre todo, accesible y aplicable para la toma de decisiones. (págs.107-109)

Procesos Estratégicos.- Proporcionan directrices a los demás. “Son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes)”;

(Rey Peteiro, s.f , párr. 16)

Procedimiento.- “Es la parte exterior del fenómeno procesal; es el conjunto de reglas que regulan el proceso”;

(Puppio, 2008, pág. 162)

Sistema.- “conjunto de procesos que tienen por finalidad la consecuencia de un objetivo. Conjunto de elementos interrelacionados que persiguen un objetivo en común;”

(Pérez Fernández de Velasco, 2010, pág. 52)

Actividades.-“Es el conjunto de tareas necesarias para la obtención de un resultado”;

(Pérez Fernández de Velasco, 2010, pág. 52)

Tareas.-Pasos que forman una actividad;

Producto.-“Resultado de un proceso”;

(ISO 9000, 2005, pág. 12)

Mapa de procesos.-“Representación gráfica que nos ayuda a visualizar todos los procesos que existen en una empresa y su interrelación entre ellos. Antes de

realizar el mapa de procesos habrá que identificar todos los procesos”; (Blanch, 2009,párr.1)

Caracterización de Procesos.-Juran en 1990 dijo “La ficha de caracterización es una herramienta de planificación de la calidad que nospermite establecer ls procesos existentes en la empresa con lo que se puede identificar quienes son ls clientes de la empesay cuales son las necesidades de estos clientes”; (Fontalvo & Vergara, 2010, pág. 80)

Diagrama de Flujo.- “Es una representación pictórica de los pasos en un proceso que dtermina como realmente funciona un proceso para producir un resultado, este resultado puede ser un producto ,servicio,informacion o la combinacion de los tres.Denominados Flujogramas”; (Perugachi, 2004, pág. 18)

Vera Montenegro (2012), dice:

Flujograma de Primer Nivel o de Dirección Descendente.-

Muestra los pasos principales de un proceso y puede incluir también los resultados intermedios de cada paso (el producto o servicio que se produce) y los sub pasos correspondientes Se usa para obtener un panorama básico del proceso e identificar los cambios que se producen en el proceso. La mayoría de las veces pueden graficarse en 4 o 5 recuadros que representan los principales pasos o actividades del proceso;

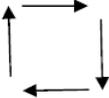
Flujograma de Segundo Nivel o Detallado.- Indica los pasos o actividades de un proceso, incluye además: puntos de decisión, períodos de espera, insumos y resultados. Se utiliza para examinar áreas del proceso en forma detallada y para buscar problemas o aspectos ineficientes;

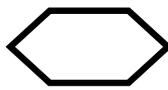
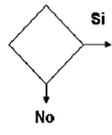
Flujograma de Ejecución o Matriz.- Representa en forma gráfica el proceso en términos de quién se ocupa de realizar los pasos. Tiene forma de matriz e ilustra los diversos participantes y el flujo de pasos entre esos participantes. Es muy útil para identificar quién proporciona los insumos o servicios a quién, así como aquellas áreas en las que algunas personas pueden estar ocupándose de las mismas tareas. (págs.9, 10,12)

Símbolo.- Representación gráfica de un concepto.

Tabla 9:

Simbología del Diagrama de Flujo

SÍMBOLO	NOMBRE	REPRESENTA
	INICIO-FIN/TERMINAL	Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar.
	PROCESO/OPERACIÓN	Representa la realización De una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	DECISIÓN O ALTERNATIVA	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	DOCUMENTO.	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	CONECTOR.	Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	DIRECCIÓN DE FLUJO O LÍNEA DE UNIÓN.	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.

	LÍNEA CONECTORA	Sirve de unión entre dos símbolos
	PANTALLA/MOSTRAR	Indica una etapa del proceso donde la información se muestra a una persona.
	IMPRESORA	Es una forma de indicar que se imprime algún resultado
	SUPLENTE PROCESO	Se utiliza cuando el paso de flujo del proceso es una alternativa a la etapa del proceso normal.
	RETRASO	El símbolo de diagrama de flujo de retardo representa un período de espera que es parte de un proceso.
	PREPARACIÓN	Como dice el nombre, cualquier paso del proceso que es un proceso de preparación de caudal, como una puesta a punto la operación
	TRANSPORTE	Traslado a otro lugar
		Expresa condiciones y asociaciones alternativas de una decisión lógica.

Fuente: Blogspot.com. (31 de Mayo de 2011). Obtenido de <http://diagramasdeflujo-edwin.blogspot.com/>

Elaborado por: Mery Gabriela Arias

Las Normas ISO 9000:2005 dicen:

Mejora Continua.- actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos;

Eficacia.- grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados;

Eficiencia.- relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados;

Organización.- conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones;

Proveedor.- organización o persona que proporciona un producto;

Cliente.- organización o persona que recibe un producto.

(págs. 10,11)

Optimizar Recursos.- “una de la mejor forma de realizar una actividad con ayuda de la utilización con el mínimo de recursos. Que tendrá como objetivo, tratar y adecuar los recursos disponibles, de forma que se asegure una correcta utilización del recurso al igual que mejorar su eficacia.” (Ramos de la Cruz, 2015,párr.6)

LISTA DE REFERENCIAS

Acuerdo 00004872 (Suplemento del Registro Oficial 260, 4-VI-2014): Reglamento de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte para Establecimientos Farmacéuticos [BPADT]. (2014). Quito. Obtenido de <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/A-4872-Reglamento-de-BPADT-para-Establecimientos-Farmac%C3%A9uticos.pdf>

AESEG : Medicamentos Genéricos. (s.f). Obtenido de <http://www.aeseg.es/es/definiciones-medicamentos-genericos>

Blanch, J. (14 de Julio de 2009). *Calidad y Seguridad en la Industria Alimentaria.* Obtenido de <https://calidadindustriaalimentaria.wordpress.com/2009/07/14/mapa-de-procesos/>

Blogspot.com. (31 de Mayo de 2011). Obtenido de <http://diagramasdeflujo-edwin.blogspot.com/>

Buenas tareas.com. (27 de Mayo de 2012). Obtenido de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Factibilidad-Politica/4332680.html>

Campos, A. (2005). *Mapas conceptuales, mapas mentales: y otras formas de representación del conocimiento.* Bogotá-Colombia: Editorial Magisterio.

Caro, A. (s.f). *Scribd.* Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/37811428/Matriz-de-Marco-Logico-Analisis-de-Alternativas#scribd>

- Casas, N. (s.f). *Revista M&M* .Pág.81. Obtenido de <http://www.revista-mm.com/ediciones/rev49/administracion.pdf>
- Cevallos, L. (2009). Programa de Formación en Marco Lógico. *Formulación de Proyectos con Marco Lógico*, 53-54. Obtenido de <http://es.slideshare.net/laceval/manual-marco-lgico-lacg>
- Col-legi de Farmaceutics de Barcelona*. (s.f). Obtenido de <http://www.farmaceuticonline.com/es/el-medicamento/630-medicamento-ique-es?start=2>
- Collellca. (20 de Agosto de 2012). *Collell & Asociados, C.A*. Obtenido de <https://collellca.wordpress.com/2012/08/20/importancia-de-la-gestion-por-procesos-en-la-empresa/>
- Constitución de la República del Ecuador*. (2008). Quito. Obtenido de <http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/private/asambleanacional/filesasambleanacionalnameuid-20/transparencia-2015/literal-a/a2/Const-Enmienda-2015.pdf>
- Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas [DIGEMID]. (2012). *Ministerio de Salud del Perú*. Obtenido de <http://www.digemid.minsa.gob.pe/Main.asp?Seccion=760>
- En Genérico. (24 de Febrero de 2012). *En Genérico : Por tu salud , por la de tod@s*. Obtenido de <http://www.engenerico.com/formas-farmaceuticas/>
- Fontalvo, T., & Vergara, J. (2010). *La gestión de la calidad en los servicio ISO 9001:2008* (Primera ed.). España: EUMED Universidad de Malaga. Obtenido de

https://books.google.com.ec/books?id=UjopEN2btOsC&pg=PA76&dq=tipos+de+diagramas+de+flujo+procesos&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjxtdDVysXLAhWMXh4KHZr_DjYQ6AEILzAE#v=onepage&q=tipos%20de%20diagramas%20de%20flujo%20procesos&f=false

Gestion-Calidad Consulting. (2009). Obtenido de <http://www.gestion-calidad.com/gestion-procesos.html>

Guayasamín, M. (2014). *Manual de Procedimientos de Bodega*. Quito: págs.4,5,7.

Hammer, M., & Champy, J. (2005). *Reingeniería : Olvide o que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa ¡Casi todo está errado!* Bogotá - Colombia: Grupo Editorial Norma.

Hassan, A. (07 de Mayo de 2014). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/gestion-de-la-cadena-de-suministros/>

Hernández, H. E. (29 de Julio de 2013). *Gestiopolis*. Obtenido de Reingeniería y su importancia en las empresas contemporáneas:
<http://www.gestiopolis.com/reingenieria-y-su-importancia-en-las-empresas-contemporaneas/>

Herrero, P. (21 de Abril de 2014). *Sage Experience*. Obtenido de <http://blog.sage.es/economia-empresa/la-importancia-de-medir-los-procesos-para-una-gestion-eficiente/>

ISO 9000. (2005). *Norma Internacional ISO 9000*. Ginebra - Suiza: ISO copyright office. Obtenido de http://www.rree.go.cr/file-dd.php?id_file=340.

Ley Orgánica de Salud -Registro Oficial. (2006). Quito: Editora Nacional.

- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud.* (2002). Quito. Obtenido de <http://www.desarrollosocial.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/10/ley-sis-nac-salud.pdf>
- López, J. A. (23 de Octubre de 2013). *Blogspot.com*. Obtenido de Reingeniería: <http://reingeneri.blogspot.com/2013/10/importancia-de-la-reingenieria-la.html>
- M.S.P. (2009). *Guía para la recepción y almacenamiento de Medicamentos en el Ministerio de Salud Pública.*
- M.S.P. (2012). *Tipología para Homologar los Establecimientos de Salud por Niveles de Atención del Sistema Nacional de Salud.* Quito: M.S.P. Obtenido de https://aplicaciones.msp.gob.ec/upload/upload/1_00001203_2012_ac_00001203_2012.pdf
- Mendoza Patiño, N. (2008). *Farmacología médica*. (U. F. Medicina, Ed.) México: Editorial Medica Panamericana. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=EUBNE4Y0v9sC&pg=PA4&dq=concepto+de+medicamento&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=concepto%20de%20medicamento&f=false
- Mendoza, F. (Mayo de 2014). *Universidad Tecnológica de Quetaro*. Obtenido de <http://www.uteq.edu.mx/tesis/IIDE/0984.pdf>
- Ministerio de Salud Pública [M.S.P.]. (s/f). *Cartera de Servicios Hospitalarios*. Obtenido de <http://www.salud.gob.ec/datos-de-hospitales/>
- Moreno, M. (25 de Octubre de 2012). *In SlideShare*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/Marcela881031/anlisis-del-campo-de-fuerzas>

Ortegón, E., Pacheco, J., & Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.*

Santiago de Chile: Naciones Unidas CEPAL.

Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestión por Procesos.* Madrid: ESIC Editorial.

Pérez, N. (s/f). Obtenido de Gerencia de Proyecto UMA:

<https://sites.google.com/site/gerenciadeprojectouma/semestre-i/factibilidad-tecnica-y-operacional>

Perugachi, M. L. (2004). *Optimización de Procesos: La concesión de Radiofrecuencias en el Ecuador* (Vol. XLVIII). Quito: Corporación Editora Nacional.

Puppio, V. J. (2008). *Teoría General del Proceso* (Octava ed.). Caracas: Universidad Católica Andrés Bello. Obtenido de

https://books.google.com.ec/books?id=U59o4RS1hHEC&pg=PA162&dq=procedimiento+proceso&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=procedimiento%20proceso&f=false

Ramos de la Cruz, L. (30 de Junio de 2015). *Gestiopolis.* Obtenido de

<http://www.gestiopolis.com/definicion-de-optimizacion-de-recursos-recopilacion/>

Registro Oficial Órgano del Gobierno del Ecuador. (2006). Quito - Ecuador:

Editora Nacional.

Rey Peteiro, D. (s.f). *Business Solutions Sinapsys.* Obtenido de <http://www.sinapsys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>

- Rivas Suazo, J. (24 de Febrero de 2012). *Elabora tu monografía paso a paso: Métodos y Técnicas de Investigación. Pasos para hacer monografía*.
Obtenido de <http://elaboratumonografiapasoapaso.com/blog/tipos-de-antecedentes-de-investigacion/>
- Rovayo, J. (12 de Diciembre de 1997). Características de una Proyecto de I+D+I. 37.
Obtenido de <http://documents.tips/documents/marco-logico-ins-cordillera-2013.html>
- Rovayo, J. (12 de Diciembre de 1997). Marco Lógico para el Diseño y Conceptualización de Proyectos. *Enfoque en Proyectos (I+ D+ I)*. Obtenido de <http://documents.tips/documents/marco-logico-ins-cordillera-2013.html>
- Secretaría Nacional de Plan y Desarrollo [Senplades]. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Obtenido de <http://documentos.senplades.gob.ec/Plan%20Nacional%20Buen%20Vivir%202013-2017.pdf>
- Silvana, C., Toledo, E., Tocci, N., Giaccaglia, L., & Carreras, M. (22 de Agosto de 2011). *Comunicación Estratégica II*. Obtenido de <http://comunicacionestrategica2.blogspot.com/2011/08/foda-una-herramienta-para-la.html>
- Sistema de Gestión Académica para el liceo Bolivariano "Miguel Antonio Caro"*.
(s/f). Obtenido de <http://blog7001.blogspot.com/p/capitulo-iii.html>
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El proceso de la Investigación Científica: Incluye Evaluación y Administración de proyectos de Investigación* (Cuarta ed.). (G. Noriega, Ed.) México: Limusa. Obtenido de

<https://books.google.com.ec/books?id=BhymmEqkkJwC&pg=PA146&dq=antecedentes++taMAYO+Y+Tamayo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwibieKUm8HLAhWJqB4KHdOSBHgQ6AEIGzAA#v=onepage&q=antecedentes%20%20taMAYO%20Y%20Tamayo&f=false>

Vera Montenegro, I. (23 de Noviembre de 2012). *In Slideshare*. Obtenido de

<http://es.slideshare.net/IvanVeraMontenegro/diagramas-de-flujo-especificaciones-y-diseo-de-procesos>

Villalba, C. (2009). *Metodología de la Investigación Científica*. Quito-Ecuador: Sur Editores, págs. 10, 112, 121.

Villareal, M. (Mayo de 2014). *Pontificia Universidad Católica del Ecuador* :

Repositorio Digital. Obtenido de

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/7695/TESIS%20MARCO%20VILLARREAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

