



ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO
EXCELENCIA HACIA LA CALIDAD

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONOMICAS Y
DE COMERCIO**

CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

TESIS PREVIA A LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERO COMERCIAL

**“DISEÑO Y PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVA PARA EL
CENTRO DE ATENCIO AMBULATORIA DEL IESS EN CHIMBACALLE”**

ELABORADO POR: ANA GABRIELA GUERRA POZO

DIRECTOR: DR. DANILO TORRES CASTILLO

CODIRECTOR: DR. GABRIEL OSORIO VARGAS

SANGOLQUI, SEPTIEMBRE 2009

ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO

CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

DECLARACION DE RESPONSABILIDAD

Anita Gabriela Guerra Pozo

DECLARO QUE

El proyecto de grado denominado “Modelo de gestión administrativo para el centro de atención ambulatorio del IESS en Chimbacalle”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las paginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolqui, 26 de agosto del 2009.

Ana Gabriela Guerra Pozo

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

CERTIFICADO DE TUTORIA

Dr. Danilo Torres Castillo

Dr. Gabriel Osorio Vargas

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “Modelo de gestión administrativo para el centro de atención ambulatorio del IESS en Chimbacalle”, realizado por la señorita Ana Gabriela Guerra Pozo, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la importancia que, por su contenido representa la investigación para lograr el mejoramiento en el cumplimiento de las actividades que se desarrollan en el centro de atención ambulatoria, con énfasis en las áreas administrativas y de recursos humanos; así como por la capacidad investigativa demostrada por la autora, si se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compactos los cuales contienen los archivos en formato portátil de acrobat (pdf), Autorizan a la señorita Ana Gabriela Guerra Pozo, que lo entregue al señor Ing. Guido Crespo, en su calidad de Director de la Carrera de Ingeniería Comercial.

Sangolqui, Septiembre de 2009

Dr. Danilo Torres Castillo

DIRECTOR

Dr. Gabriel Osorio Vargas

CODIRECTORA

DEDICATORIA

A mis padres, hermanos, abuelitos y tía por el apoyo brindado
a lo largo de mi vida en todos los proyectos que he
Emprendido y especialmente por ayudarme
a que esta meta sea cumplida

Anita Gabriela Guerra Pozo

AGRADECIMIENTO

A dios por haberme dado la vida y la sabiduría para asimilar los conocimientos, y la motivación para lograr culminar este trabajo, a mis padres por su apoyo y esfuerzo, a mis hermanos, abuelitos y tía por su cariño y confianza, a la escuela politécnica del ejercito por impartirme sus enseñanzas, al Dr. Marco Torres por permitirme desarrollar esta investigación en la institución que dirige, al Dr. Danilo Torres Castillo y Dr. Gabriel Osorio Vargas por su gran aporte y orientación para la culminación de este trabajo.

Anita Gabriela Guerra Pozo

INDICE

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1 Antecedentes	1
1.2 Importancia	3
1.3 La institución	
1.3.1 historia.....	5
1.3.2 Organigrama.....	6
1.3.3 Área de influencia	7
1.4 Servicios que ofrece	7
1.5 Problemática de la empresa.....	12
1.6 Marco teórico y conceptual	
1.6.1 Marco teórico	14
1.6.2 Marco conceptual	17
1.7 Criterios técnicos de funcionalidad	29

CAPITULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 Análisis externo	33
2.1.1 Macro ambiente	33
2.1.1.1 Factor económico	
• Producto interno bruto PIB	34
• Inflación	35
• Tasas de interés	37
• Índice de desempleo.....	38
• Índice de subempleo	39
• Balanza comercial.....	40
2.1.1.2 Factor social	
• Como se atiende al afiliado	43
• Política educativa y preventiva	44
• Tasa de morbilidad	45
• Atención	47
• Atención al jubilado	48
2.1.1.3 Factor político	49

2.1.1.4	Factor jurídico	50
•	Constitución política del Ecuador.....	50
•	Ley de la seguridad social	51
•	Reformas a la ley del IESS	52
•	Ley orgánica de salud.....	53
•	Ley orgánica del consumidor	53
•	Derechos de los pacientes	54
2.1.1.5	Factor tecnológico	56
2.1.2	Microambiente	
2.1.2.1	Usuarios	
•	Situación de atención	67
•	Aspectos de mejoramiento	68
2.1.2.2	Proveedores.....	68
2.1.2.3	Competencia	69
2.1.2.4	Normativa	
•	Constitución política del Ecuador	71
•	Ley general del IESS	72
•	Reglamento general de las unidades medicas	72
•	Normas internas de recursos humanos	73
2.2	Análisis interno	
2.2.1	Capacidades.....	74
2.2.1.1	Administrativa	
•	Planificación	74
•	Dirección.....	77
•	Control.....	77
2.2.1.2	Financiera	79
2.2.1.3	Servicios.....	83
2.2.1.4	Tecnológicos.....	89
2.2.1.5	Talento humano	91

2.3 Matrices de impacto

2.3.1 Hoja de trabajo FODA	98
2.3.2 Matriz de aprovechabilidad.....	99
2.3.3 Matriz de vulnerabilidad.....	100
2.3.4 Matriz de estrategias FODA	101

2.4 Direccionamiento estrategico

2.4.1 Principios	106
2.4.2 Matriz axiologica.....	107
2.4.3 Mision.....	109
2.4.4 Vision	109
2.4.5 Objetivos	110
2.4.6 Politicas	111
2.4.7 Estrategias	112
2.4.8 Mapa estrategico	113

CAPITULO III

ANALISIS DE PROCESOS

3.1 Cadena de valor institucional	116
3.2 Inventario de procedimientos	
3.2.1 Procesos gobernantes	119
3.2.2 Procesos habilitantes de apoyo	122
3.2.3 Procesos basicos	124
3.3 Levantamiento, análisis y selección de procesos	
• Selección de procesos gobernantes	126
• Selección de procesos básicos	128
• Selección habilitantes de apoyo	129
3.4 Caracterización y diagramación de los procesos seleccionados	
3.4.1 Caracterización.....	131
3.4.2 Diagramación	141
3.5 Matriz de análisis resumida de los procesos analizados	155

CAPITULO IV

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

4.1	Hojas de costos	
4.1.1	Hoja de costos de personal	157
4.1.2	Hoja de costos de operación.....	159
4.1.3	Hoja de costos consolidada	159
4.2	Herramientas a utilizar en cada proceso	
4.2.1	Simbología	161
4.2.2	Flujo de diagramación	162
4.2.3	Hoja de análisis.....	163
4.2.4	Hoja de mejoramiento	177
4.3	Mejoramiento de cada proceso analizado	190
4.4	Matriz de análisis comparativo.....	203
4.5	Hojas ISO	205

CAPITULO V

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO

5.1	Cadena de valor – estructura organizacional.....	217
5.2	Cadena de valor en base al proceso administrativo.....	218
5.3	Factores de éxito.....	219
5.4	Indicadores de gestión	220
5.5	Organigrama.....	224
5.6	Responsabilidades y competencias para los puestos del área administrativa.....	226

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1	Conclusiones.....	235
6.2	Recomendaciones	239

INTRODUCCION

Toda empresa ya sea esta pública o privada tiene como objetivo ser eficaz, eficiente y alcanzar el éxito para lo cual necesita ir mejorando continuamente es por ello que en esta investigación se propone implantar un administración por procesos que es una técnica moderna que permite al administrador determinar los costos y tiempos que componen la realización de un procesos.

Esta investigación tiene diferentes etapas las cuales están divididas por capítulos, en los cuales se encuentra información de la empresa como sus historia, estructura organizativa y servicios que brinda, se elaboro un análisis de los indicadores económicos y sociales del país, así como la competencia, tecnología, proveedores y usuarios con los que cuenta el centro, se elaboro objetivos, políticas, principios y valores los cuales servirán como lineamientos para la gestión, se realizo un análisis FODA en el cual se determinaron las formalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del centro para en base a estas determinar estrategias que permitan disminuir amenazas y debilidades logrando de esta manera mejorar la aceptación del centro en la mente de los usuarios, posteriormente se realizo un levantamiento y selección de procesos los cuales luego se caracterizaron para analizarlos determinando costos y tiempos para medir la eficiencia de cada uno de ellos y así mejorarlos fusionándolos, eliminando o suprimiendo actividades, se elaboro una cadena de valor la cual nos ayudara a buscar la ventaja competitiva, se calcularon indicadores de gestión en la parte administrativa sirviéndonos estos como herramientas para determinar la eficiencia del personal y de los procesos seleccionados, se determinaron también cuales son los factores de éxito para alcanzar la tan anhelada calidad , se determinaron competencias y perfiles de puestos del área administrativa, con lo que se emitió conclusiones y recomendaciones en base a la perspectiva del investigador

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Perea carvallo veiga, juan f control de la gestion empresarial. Ed. ESIC. 2000 Madrid españa.
- Chiavanato Idalberto administracion, proceso administrativo: tema, proceso y practica. 3 era cd ed. McGraw-Hill 2001. Bogota. Colombia.
- Chiavenato Idalberto Administracion en los nuevos tiempos Ed McGraw-Hill 2002 Bogota. Colombia.
- Chiavenato Idalberto, introduccion a al teoria general de la administracion , 3era Ed. McGraw-Hill.
- Davila Zambrano Sandra cinco momentos para hacer reingenieria de procesos 1 era Cd Ed. ASD, 2001 Quito Ecuador
- James A. F., Stoner R. Edward Freeman, Daniel R., Gilbert J. R, Administration, editorial Pearson Education, 6ta Edición.
- Harrington. Il James mejoramiento de procesos empresariales D'VINNI Editorial Cia. Ltda.1999. Bogota Colombia.
- Mariño Navarrete Hernando Gerencia de Procesos 1era edicion Ed alfa-omega Bogota DC Colombia.

- Riveola. Josep Muñoz Seca Beatriz . el diseño de procesos y la reduccion de tiempos de servicio.
- Serna Gomez Humberto indicadores de gestion.
- Serna Gomez Humberto planeacion y gestion estrategica.
- Constitucion politica del Ecuador.
- Ley organica de salud.
- Ley de seguridad social.
- Reglamento general de las unidades medicas del IESS.
- Resolución 056 de la comisión interventora, reglamento general de las Unidades Medicas DEL IESS, del 26 de Enero del 2000, registro oficial No. 58.
- Resolucion 107.
- Resolucion 023.
- Resolucion 098.
- Manual de clasificacion de puestos.

SITIOS WEB

- <http://www.monografias.com/trabajos11/metodos/metods.shtml>.
- <http://www.gestiopolis.com/economia/metodos-y-tecnicas-de-investigacion.htm>.
- www.gerenciaynegocios.com/canales/gerencia_gestion/conceptos_gerencia.htm - 33k.
- http://www.dinamica-de-sistemas.com/libros/sistemas_concepto.htm.
- <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html>.
- http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n_de_empresas#Teor%C3%ADa_de_la_administraci%C3%B3n.
- <http://www.monografias.com/trabajos33/teorias-administracion/teorias-administracion.shtml#queson>.
- <http://www.la-gerencia.com/articles/8/1/-QUE-ES-LA-GERENCIA-/Page1.html>.
- <http://www.femica.org/diccionario/index2.php?strSearch=p>.

GLOSARIO

ADMINISTRACION

Se entiende como la ciencia sincrética de segundo orden que consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar todos y cada uno de los elementos que componen la organización con fines a obtener un resultado propuesto en términos lucrativos entendido como utilidad.

ORGANIGRAMA

Se entiende como la ciencia sincrética de segundo orden que consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar todos y cada uno de los elementos que componen la organización con fines a obtener un resultado propuesto en términos lucrativos entendido como utilidad.

COSTO

Se denomina 'coste' o costo al montante económico que representa la fabricación de cualquier componente o producto, o la prestación de cualquier servicio. Conociendo el coste de un producto o servicio se puede determinar el precio de venta al público de dicho producto o servicio, ya que el P.V.P. es la suma del coste más el beneficio

ESTADOS FINANCIEROS.

Los estados financieros son un conjunto de informes que tienen el fin de dar a conocer la situación financiera y los resultados de la operación de la entidad en un período determinado. Los principales son el Balance General, el Estado de la Situación Financiera, Económica y Social, y el Estado de Cambios en el Patrimonio.

FINANZAS.

Rama de las ciencias sociales que se preocupa por la obtención y manejo de los ingresos y egresos que requiere una entidad.

INVENTARIO.

Es un listado de todos los bienes muebles (computadores, escritorios, etc.) o inmuebles (maquinaria, equipo, lotes, edificios, etc.) que la tiene la entidad en un momento determinado.

PRESUPUESTO.

Es la planeación de los ingresos y los gastos que las entidades aprueban para un periodo determinado. Dentro de esta planeación los ingresos deben ser iguales a los gastos.

El Presupuesto de una entidad (como la alcaldía) debe permitir el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas para el periodo establecido.

AFILIACIÓN

Inscripción al trabajador en el Registro de la Seguridad Social, obligatorio para las personas incluidas en su campo de aplicación y único para la vida de las mismas para todo el sistema, sin perjuicio de las altas y las bajas en los distintos regímenes que la integran.

AFILIADO

Persona identificada con un número de Seguridad Social que ha iniciado una actividad encuadrable en un régimen del Sistema de la Seguridad Social.

RECURSO

Reclamación que se hace ante un órgano administrativo, o ante un juez o tribunal, que dictó una resolución, o ante otro superior, por no estar conforme con ella, con el fin de que se reforme o revoque

SEGURIDAD SOCIAL

Sistema gestionado por el Estado cuya finalidad principal es dotar de protección a los ciudadanos del país en caso de enfermedad, invalidez, muerte, desempleo, vejez, etc. En España todos los ciudadanos cuentan con asistencia sanitaria pública y gratuita.

La Seguridad Social obtiene los recursos necesarios de las aportaciones efectuadas por los trabajadores, empresarios y Estado.

SEGURO

Contrato por el que una entidad aseguradora se compromete a satisfacer al asegurado o al beneficiario de la póliza, a cambio de la entrega de una prima por parte del asegurado, determinada cantidad de dinero en caso de que se produzca un siniestro (robo, incendio, etc.) o una circunstancia previamente acordada (fallecimiento, jubilación, etcétera).

USUARIO

Es la persona que utiliza o trabaja con algún objeto o que es destinataria de algún servicio público o privado, empresarial o profesional.

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL (IESS)

Es el organismo ecuatoriano encargado de brindar la seguridad social, tiene su sede principal en la ciudad de Quito, funcionando en casi todas las capitales de

provincia, entre sus funciones están: dar cobertura médica a sus afiliados para lo cual cuenta con hospitales en varias ciudades, otorgar préstamos hipotecarios y quirografarios, proveer de pensiones de jubilación a los trabajadores.

INDICADOR

Se denomina indicador a un instrumento que sirve para mostrar o indicar algo.

ESTRATEGIAS

Una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

MAPA ESTRATÉGICO

Es el proceso de elaboración de una visión estratégica macro, propuesto por Kaplan y Norton, que normalmente precede a la implementación de un cuadro de mando integral.

OBJETIVO

Un propósito o meta que se propone a cumplir en un lapso definido de tiempo.

VISION

El camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

MISION

Es su propósito general de la empresa.

ANEXOS
ENCUESTA DE SERVICIOS

OBJETIVO:

Identificar el nivel de aceptabilidad de los servicios que brinda el centro de atención ambulatoria en los afiliados

1. Como califica usted que es el servicio prestado por el centro de atención

Excelente ☐

Bueno ☐

Regular ☐

Malo ☐

2. Considera usted que los servicios prestados por la institución cubren sus necesidades

Si ☐

No ☐

3. Cree usted que la atención brindada por el personal medico como administrativo es la adecuada

Si ☐

No ☐

4. Considera usted que las instalaciones del centro médico son las adecuadas

Si ☐

No ☐

5. Como considera usted que está equipada la farmacia

Bien ☐

Mal ☐

Regular ☐

6. Considera que los equipos con que cuenta el centro tanto de consultorios, rayos x y de los laboratorios son los adecuados

Si ☐

No ☐

7. Cree que la información que brinda el centro de atención ambulatoria es la adecuada

Si ☐

No ☐

8. Considera que los recursos con los que cuenta la institución son suficientes

Si ☐

No ☐

9. Considera que el centro médico está bien ubicado físicamente es decir es de fácil acceso y de identificación

Si ☐

No ☐

10. Disponer de un parque automotor adecuado para la atención oportuna

Si ☐

No ☐

TALENTO HUMANO

OBJETIVO:

Identificar el nivel conocimiento, experiencia, pertinencia y compromiso que dispone el recurso humano asignado al centro.

1. considera usted que el proceso de inducción es el adecuado

Si ☐

No ☐

2. Conoce cuales son las funciones que debe desempeñar en su cargo

Si ☐

No ☐

3. Está conforme con su salario o remuneración

Si ☐

No ☐

4. Se capacita continuamente en programas y cursos modernos de talento humano

Si ☐

No ☐

5. Conoce cuales son las políticas, objetivos, políticas y valores de la institución

Si ☐

No ☐

6. Mantiene buenas relaciones con sus compañeros (as) de trabajo

Si ☐

No ☐

7. La institución le provee de todos los recursos logísticos y tecnológicos necesarios para el desempeño de su trabajo

Si ☐

No ☐

8. Considera importante y objetivo el proceso de evaluación del desempeño del personal

Si ☐

No ☐

9. Existen metodologías y mecanismos de motivación y socialización de los planes, programas y proyectos de la institución

Si ☐

No ☐

10. Existe un buen clima laboral y organizacional dentro de la institución

Si ☐

No ☐

11. Con que prioridad se realizan eventos de capacitación y adiestramiento

Mensual ☐

Bimestral ☐

Semestral ☐

Anual ☐

Otros ☐

PROVEEDORES

OBJETIVO:

Identificar si los procesos de adquisición de suministros, materiales y equipos son planificados y cuál es el periodo de consumo de los mismos

1. Es proveedor de

Equipos médicos ☐

Equipos de compunción o muebles de oficina ☐

Medicamentos e insumos médicos ☐

2. Desde hace cuando tiempo es proveedor del centro?

Menor a 1 año ☐

De 1 a 3 años ☐

De 4 a 6 años ☐

De 6 a 9 años ☐

Más de 10 ☐

3. Con que frecuencia le realizan pedidos

1 vez al año ☐

2 veces al año ☐

3 veces al año ☐

Más de tres veces al año ☐

4. Como se realiza el pago?

De contado ☐

A crédito ☐

Otros ☐

5. Cuanto tiempo le lleva entregar los pedidos

De 1 a 3 dias ☐

De 4 a 6 dias ☐

De 6 a 9 dias ☐

Mas de 10 dias ☐

6. Es proveedor de productos

Nacionales ☐

Internacional ☐

FINANCIERA

OBJETIVO:

Conocer la disponibilidad recursos financieros así como la programación

Anual de caja y programación periódica de caja para elaborar, ejecutar y evaluar el presupuesto institucional

1. considera usted que los procedimientos y normas presupuestarias establecidos son adecuados

Si ☐

No ☐

2. Cree que el presupuesto anual general que maneja la institución es suficiente?

Si ☐

No ☐

3. Es ejecutada la totalidad del presupuesto asignado para la institución en sus diferentes componentes “ corriente, de capital e inversión

Si ☐

No ☐

4. Es oportuna la asignación y transferencia de los recursos presupuestarios con que cuenta la institución

Si ☐

No ☐

5. considera que el sistema contable satisface los requerimientos de la institución

Si

No ☐

6. Ha generado ingresos por autogestión este centro medico

Si ☐

No ☐

Cuales ☐

7. Los estados financieros se encuentran actualizados

Si ☐

No ☐

8. considera que esta información le permite tomar decisiones

Si ☐

No ☐

TECNOLÓGICOS

OBJETIVO:

Determinar el nivel de los sistemas de tecnología y comunicación desarrollados y equipos adquiridos para el centro medico

- 1. Cree que los equipos médicos con que cuenta el centro médico son los adecuados y suficientes y de última generación**

Si ☐

No ☐

- 2. Cree que los equipos y sistemas que utiliza el personal administrativo del centro son los adecuados para la realización de su trabajo**

Si ☐

No ☐

- 3. Con que frecuencia se renuevan los equipos médicos**

Si ☐

No ☐

4. Se ha planificado implementar mas especialidades y con ello mas equipos medico,

Si ☐

No ☐

ADMINISTRACIÓN

PLANIFICACIÓN

- 1. Considera que los procesos que se desarrollan en el centro tanto administrativos como de servicio obedece a una planificación estratégica**

Si ☐

No ☐

- 2. Con que periodicidad ha planificado realizar una renovación y mejoramiento de equipos**

De 1 a 3 años ☐

De 4 a 6 años ☐

☐

De 6 a 9 años

☐

Más de 10

- 3. Existe un plan operativo anual que incorpore programas de adquisiciones y renovación de equipos tecnológicos y capacitación del personal?**

Si ☐

No ☐

4. ha considerado la opción de implementar servicios adicionales a los que actualmente brinda el centro medico

Si ☐

No ☐

5. Se ha planteado la opción de ampliar las instalaciones

Si ☐

No ☐

DIRECCIÓN

1. como considera usted que es la comunicación dentro del centro con sus compañeros y superiores

Excelente ☐

Muy Bueno ☐

Satisfactorio ☐

Deficiente ☐

CONTROL

- 1. Maneja usted indicadores de gestión para medir el desempeño de los procesos?**

Si ☐

No ☐

- 2. Existe un sistema de inventarios implementado en el centro y están estos actualizados**

Si ☐

No ☐

- 3. ha realizado últimamente una verificación física en relación con las adquisiciones de los equipos de activo fijo y sujetos a control**

Si ☐

No ☐

- 4. Usted considera que la calidad y cantidad de los equipos médicos, medicamentos e insumos son:**

Adecuada ☐

Inadecuada ☐

Otros ☐