

Estandarización de procesos de Presidencia y Dirección Ejecutiva en una entidad oncológica

Standardization of the Presidency and Executive Management processes in oncological entity

Padronização dos processos de Presidência e Gestão Executiva na entidade oncológica

**MBA Ing. Ever Ángel Fuentes Rojas^a
Jessica Valentina Pinzón Mahecha^b
Sebastián Castiblanco Pachón^c**

^a Ingeniería Industrial, Universidad Libre de Colombia-Bogotá D.C., ever.fuentes@unilibre.edu.co

^b Ingeniería Industrial, Universidad Libre de Colombia-Bogotá D.C., jessicav-pinzonm@unilibre.edu.co

^c Ingeniería Industrial, Universidad Libre de Colombia-Bogotá D.C., sebastian-castiblanco@unilibre.edu.co

Resumen— Una entidad oncológica requiere una intervención debido a la necesidad de documentar y unificar sus procesos de tal manera que se pueda generar una trazabilidad de sus actividades internas identificando los procedimientos que se realizan; luego del diagnóstico se determina que falta trazabilidad dentro de los procesos que se ejecutan y unificación de criterios.

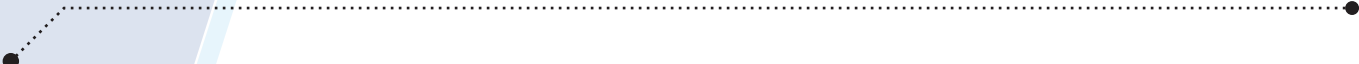
Para llevar a cabo la realización de la estandarización de procesos se usaron herramientas de ingeniería con el fin de solucionar la problemática descrita, enfocadas al mejoramiento del flujo operacional; éstas fueron encaminadas en formatos, manuales e instructivos necesarios por medio del análisis y evaluación de las actividades de mayor influencia, dando como resultado el desarrollo de indicadores de medición y control, disminución en un 10% en la cantidad de documentos, determinación de la estructura de tiempos, análisis del impacto del proyecto y su aporte a la mejora continua. La aplicación permitirá tener una mayor observación sobre la ejecución tareas y la disposición final de las salidas generadas para la toma de decisiones asertivas en alta dirección.

Palabras clave— Análisis, Control, Documentar, Estandarización, Impacto y mejora continua.

Abstract— An oncology entity requires an intervention due to the need to document and unify its processes in such a way that a traceability of its internal activities can be generated, identifying the procedures that are carried out; After the diagnosis, it is determined that there is a lack of traceability within the processes that are carried out and unification of criteria.

To carry out the standardization of processes, engineering tools were used in order to solve the problem described, focused on improvement of the operational flow; These were directed in formats, manuals and instructions necessary through the analysis and evaluation of the most influential activities, resulting in the development of measurement and control indicators, a 10% decrease in the number of documents, determination of the structure of times, analysis of the impact of the project and its contribution to continuous improvement. The application will allow to have a greater observation on the execution of tasks and the final disposition of the outputs generated for assertive decision-making in senior management.

Keywords— Analysis, Control, Documentation, Standardization, Impact and continuous improvement.



Resumo— Uma entidade oncológica requer uma intervenção pela necessidade de documentar e unificar os seus processos de forma a gerar uma rastreabilidade das suas atividades internas, identificando os procedimentos que são realizados; Após o diagnóstico, constata-se que há falta de rastreabilidade dentro dos processos que são realizados e unificação de critérios.

Para realizar a padronização dos processos, foram utilizadas ferramentas de engenharia a fim de solucionar o problema descrito, com foco na melhoria do fluxo operacional; Estes foram direcionados em formatos, manuais e instruções necessários através da análise e avaliação das atividades mais influentes, resultando no desenvolvimento de indicadores de medição e controle, redução de 10% no número de documentos, determinação da estrutura de tempos, análise de o impacto do projeto e sua contribuição para a melhoria contínua. O aplicativo permitirá ter uma maior observação sobre a execução das tarefas e a disposição final dos outputs gerados para a tomada de decisão assertiva na alta administração.

Palavras chave— Análise, Controle, Documentação, Padronização, Impacto e melhoria contínua.

I. INTRODUCCIÓN

La ingeniería industrial brinda las herramientas necesarias para lograr caracterizar de forma eficiente los procesos y procedimientos enfocados a la mejora continua y calidad, para contribuir con una entidad competitiva y correcta trazabilidad de las actividades, ya que es de gran importancia registrar la información relevante [1]. La estandarización es fundamental para el éxito de los negocios, es por ello que se determina como instrumento primordial para apoyar el crecimiento de la corporación oncológica.

La documentación dentro de las áreas de Presidencia y Dirección ejecutiva se actualizan para unos casos y se plantean desde cero para otros, de tal manera que se brindan las herramientas necesarias para entender la situación actual de la compañía, con base en diagnósticos efectivos aplicados a los trabajadores, teniendo en cuenta que el campo de trabajo afecta la base de toma de decisiones de la institución. Para el inicio del diagnóstico se utiliza la matriz DOFA de la cual se obtuvo información clara de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades con las que contaba el proceso de alta dirección, el avance de esta permitió ampliar el panorama en cuanto a los aspectos que tienen un impacto importante en la empresa, con el fin de lograr establecer mejoras a los problemas identificados. El paso posterior en el desarrollo del proyecto se ha enfocado a documentar los procesos de las dos áreas, mejorando la conexión

en el adelanto de las actividades, definiendo responsables y cronogramas de ejecución.

Luego se procede a realizar una toma de tiempos estructurados a todos los procedimientos anteriormente estandarizados, tomando en cuenta la opinión y experiencia de dos expertos en cada zona específica de trabajo, para obtener un lapso promedio del sector lo cual permite a la medición obtener un buen comparativo y período estándar que permita evaluar si las actividades empleadas en demora de la institución son buenas y por medio del análisis establecer oportunidades de mejora.

Se proceden a generar indicadores de gestión por proceso los cuales proporcionan datos que permiten generar una correcta medición y control, lo cual contribuye de manera positiva a la toma de decisiones y verificación de la eficiencia de los mecanismos usados dentro de las tareas. Las implicaciones de la evaluación en la viabilidad de los procesos están relacionadas con la posibilidad de adelantarse a la ocurrencia de dificultades, identificar con mayor exactitud la pertinencia de progreso y corregir de manera oportuna las actividades que no generan valor.

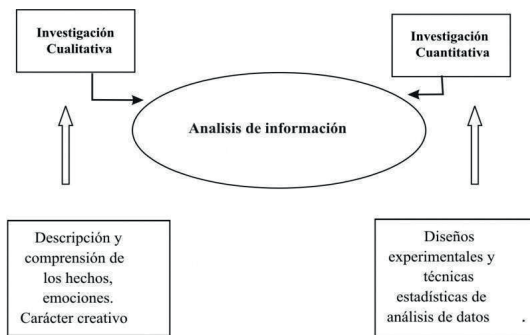
Teniendo en cuenta lo anterior para obtener mejores resultados operacionales, labores que aportan mayor relevancia, disminución de tiempos y reprocesos, tratamiento de los riesgos asociados a los nuevos procedimientos se procede a suplir la necesidad de la organización con la ayuda del talento

humano implicado al momento de comprender su función y alcance dentro de la compañía, la información documentada es tangible en la entidad lo cual apoya la comunicación interna y externa, disminuyendo la variabilidad y contribuyendo con el proceso de auditoría [2].

II. MATERIALES, MÉTODOS Y DESARROLLO

Por medio de la investigación aplicada mixta se realizó el estudio en la entidad oncológica para revisar las acciones que establecieran un orden, permitan conocer y comprender mejor los procesos, estableciendo objetivos y orientando al talento humano implicado. Este proceso incluye variables cualitativas y cuantitativas que se utilizaron por medio de mecanismos de recolección de datos como: observación, interpretación, identificación, investigación y basándose en información brindada por los profesionales de la institución [3]. Los datos recogidos hacen referencia al lapso entre agosto del 2020 y abril del 2022 denominado tiempo de estudio, el análisis se da acorde a la figura 1 que se ve a continuación:

Figura 1. Esquema del análisis de información



Fuente: R. Rodríguez. 2006.

Se procede a generar el diagnóstico de las áreas, para la recolección de la información se hicieron dos encuestas, una para el área de Presidencia y otra para Dirección ejecutiva. La ejecución de esta se creó por medio de una herramienta estadística de muestreo poblacional, teniendo en cuenta la cantidad de personas actuales que tiene la entidad oncológica en donde se recogieron los parámetros necesarios para la elaboración de la misma, obteniendo el número de talento humano requerido para la recolección de datos y el nivel de riesgo del conocimiento que se necesita, en la figura 2 se determina la ecuación utilizada para el cálculo y en la tabla 1 se evidencian los resultados de presidencia.

Figura 2. Ecuación cálculo poblacional

$$n = \frac{Z^2 PQN}{E^2(N-1) + Z^2 PQ}$$

Fuente: M. Calderón. (2012)

Tabla 1. Población Dirección ejecutiva

Nivel de confianza	95%
Error de muestreo	10%
Proporción éxito	0,5
Proporción fracaso	0,5
Población	13
Desviación normal	1,644853627
Muestra	12

Fuente: Los autores, 2022.

Una vez determinada la muestra se procedió a realizar las encuestas orientadas a la metodología de las 5S, donde los colaboradores de la entidad califican aspectos relevantes en sus áreas de trabajo como lo son selección, organización, limpieza, estandarización y

seguimiento, el objetivo es determinar las necesidades de las áreas orientadas a la generación del diagnóstico institucional. El sistema 5S es un conjunto de técnicas usadas para dirigir una corporación al mejoramiento continuo, a la eficacia en el mediano y largo plazo [6]. Se procede a realizar la matriz DOFA teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la tabulación de la encuesta,

en donde las oportunidades se dividieron en dos factores: el entorno interno y externo, el objetivo es organizar esta basándose en los aspectos como punto clave para categorizar la información y dar a conocer sus características por medio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas tal y como se aprecia en la tabla 2.

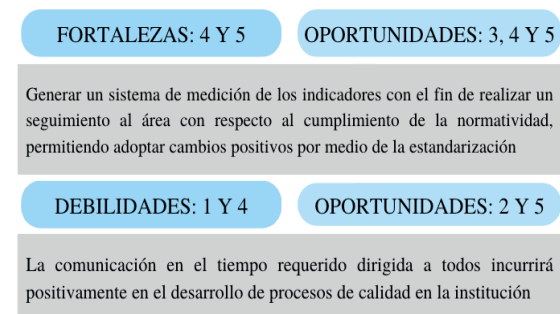
Tabla 2. Matriz DOFA Presidencia

	Factor interno		Factor externo
F	1. Se presenta orden dentro de los procesos 2. Los empleados están orgullosos y contentos de trabajar en la institución 3. Cuenta con buena ubicación de sus herramientas de trabajo 4. Las herramientas, materiales y equipos están bien clasificados en el lugar de trabajo 5. Los funcionarios están en la disposición de adoptar cambios para beneficiar a la entidad	O	1. Mejora en la calidad del servicio brindado por los colaboradores del área de presidencia 2. Mayor satisfacción en quienes reciben las salidas provenientes del área 3. Estar a la vanguardia de lo que se pide en cuanto a leyes y normas del ministerio de salud 4. Mitigación del riesgo de caer en sanciones o multas por no acatar los reglamentos externos 5. Estandarización de un proceso con base en el ciclo PHVA
D	1. Se desarrolla tantas actividades que el ser multitarea afecta a los trabajadores 2. Se encuentra desactualizada la documentación del área 3. Cuenta con indicadores de desempeño desactualizados en el área 4. Cuando ocurren cambios en las reglas no se comunican de forma global en el momento que se realizan 5. No hay una guía para seleccionar y clasificar los elementos en su lugar de trabajo	A	1. Afectaciones psicosociales por sobrecarga laboral 2. Retrasos en los procesos generales de la institución 3. Aumento del riesgo por falta de seguimiento a protocolos lo cual lleva desprestigio público de la entidad 4. Alteración en el ambiente laboral por no comunicar en el momento indicado 5. Desactualización de los procesos

Fuente: Los autores, 2022.

Se procede a realizar el “cruce” de las fortalezas y las oportunidades, debilidades y amenazas; se plantean objetivos de intervención que permiten tener en cuenta todos los puntos DOFA y así verificar que los ítems descritos están en concordancia los unos con otros para no presentar soluciones aleatorias sino basadas en un diagnóstico satisfactorio como se evidencia en la figura 3.

Figura 3. DOFA cruzado presidencia



Fuente: Los autores, 2022.

De tal manera que se consiguen priorizar las estrategias pertinentes por medio de la DOFA cruzada para cada una de las áreas, donde, tanto para Presidencia como para Dirección ejecutiva es de vital importancia la actualización de la documentación, complementar el sistema de gestión de indicadores, estudio de tiempos y movimientos dentro de los procesos y la evaluación de impacto del presente proyecto.

Posteriormente, se procede a calificar la importancia de los factores internos clave al igual que los externos como se evidencia en la tabla 4, los valores de importancia de la columna 2 se realizan junto con el líder de proceso de tal manera que la sumatoria sea 100%, la calificación del experto se realiza según criterio del mismo, donde 1 no es relevante y 5 es muy relevante, por último los resultados son el producto de la calificación y la importancia de ponderación (columnas 3 y 4), ejemplo: $15\% * 4 = 0,6$.

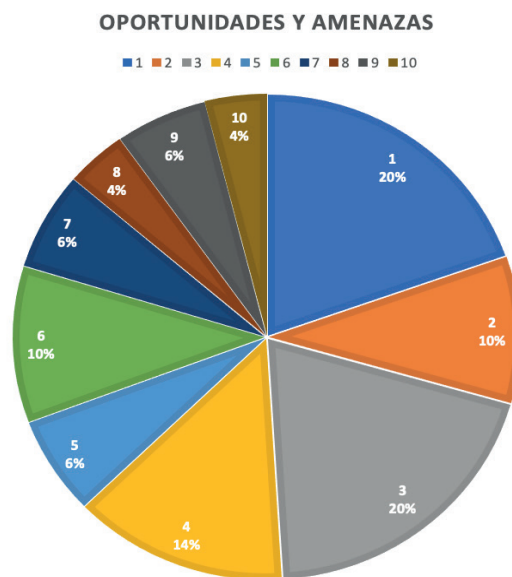
Tabla 4. Calificación EFE Presidencia

CALIFICACIÓN EFE PRESIDENCIA			
Oportunidades			
Factor externo	Importancia ponderación	Calificación Expertos	Resultados
1	15%	4	0,6
2	10%	3	0,3
3	15%	4	0,6
4	14%	3	0,42
5	10%	2	0,2
Amenazas			
Factor externo	Importancia ponderación	Calificación Expertos	Resultados
6	8%	4	0,32
7	10%	2	0,2
8	6%	2	0,12
9	6%	3	0,18
10	6%	2	0,12
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN			3,06

Fuente: Los autores, 2022.

Como se evidencia en la gráfica 1 los factores que mayor incidencia tienen dentro del resultado final (3,06) son el 1 y el 3, los menores son los factores 8 y 10.

Gráfica 1. Resultado de calificación EFE Presidencia



Fuente: Los autores, 2022.

Teniendo en cuenta las calificaciones y las ponderaciones usadas y aceptadas, se entiende que el proyecto a pesar de tener bastantes oportunidades y una posibilidad de manejar un 64% de importancia en el porcentaje, aún las amenazas proveen un impacto mayor, lo que evidentemente impacta la ejecución del proceso y su potencial desarrollo en la entidad. El resultado de 3,06 hace referencia a la suma de los resultados obtenidos de acuerdo a las calificaciones dadas por cada ítem. Esta valoración argumenta la importancia de intervenir el proceso, gracias a que, según la metodología de la matriz EFE, si esta apreciación es mayor a 2,5 es porque presenta serias falencias y se ve

en la disposición para una intervención inmediata. Las puntuaciones e importancia de los porcentajes se realizan de manera directa con los dueños de proceso de la entidad oncológica.

Posteriormente, se realiza el diagnóstico generado por medio de una matriz de planeación respondiendo a seis preguntas básicas y su nombre se debe a la traducción en inglés, las cuales hacen referencia a: qué (WHAT), por qué (WHY), cuándo (WHEN), dónde (WHERE), quién (WHO) y cómo (HOW) bajo el ciclo de mejora PHVA el cual puede considerarse como una lista de verificación mediante la cual es posible generar estrategias para implementar una mejora [7] definiendo tiempos y metas del proyecto como se evidencia en la tabla 5 la cual es un resumen con palabras claves de la original.

Tabla 5. Matriz de planeación

	What	Who	Where	Why	When	How
Planear	Orientar	Los autores	En el proceso 1 de presidencia	Definir parámetros	Junio 2021	Estudio normatividad, reuniones
Hacer	Mejorar					
Verificar	Feedback					
Actuar	Realizar					

Fuente: Los autores, 2022.

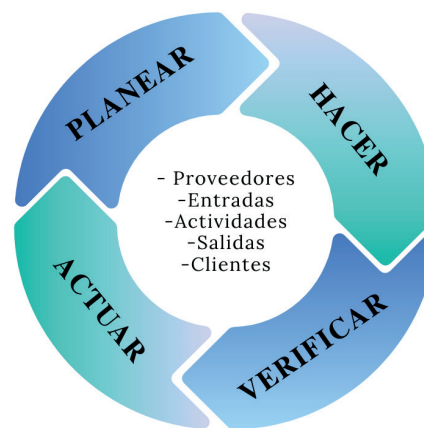
III. DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS

Para la presente fase y teniendo en cuenta los datos obtenidos en las visitas realizadas la entidad oncológica, y al evidenciar cómo se ejecuta el proceso en una etapa normal, se realiza en primera instancia la caracterización del mismo, adjuntando las actividades en

diagrama tipo SIPOC, identificando las entradas y salidas del proceso, proveedores, actividades y clientes como se evidencia en la tabla 6, la cual representa un resumen del punto de partida para realizar el resto de la actualización de documentación.

Se unificó la denominación como Alta dirección, para fines de entendimiento y manejo sencillo del mismo, y se generaron cinco procesos importantes como lo son Direccionamiento estratégico, gestión financiera, administrativa, de mantenimiento y ambiental. Se procede a trabajar con los profesionales directamente implicados por medio de entrevistas, acompañamiento en las tareas diarias e investigación del sector salud lo cual permite identificar los entes internos y externos relevantes para la toma de decisiones, al igual que los elementos clave al inicio y final del flujo operacional aplicable, las actividades a realizar y las personas que reciben los resultados como se evidencia en la figura 4 y tabla 6.

Figura 4. Ciclo PHVA para la caracterización de alta dirección



Fuente: Los autores, 2022.

Tabla 6. Caracterización alta dirección

	Proveedor	Entrada	Actividad	Salida	Cliente
P H V A	MinSalud	Información sobre el sector salud	Proyectos de la institución	Identificación contexto de la entidad	Junta directiva

Fuente: Los autores, 2022.

La documentación de los procesos es vital al momento de orientar hacia un entorno de calidad y mejora continua de cualquier institución, aún más si se tratan de áreas estratégicas claves e impactantes en tomas de decisiones que trazan y cambian por completo el rumbo de la entidad oncológica, es por ello que se procede a trabajar con el talento humano implicado en cada uno de los procedimientos para actualizarlos de tal manera que sirvan como herramienta de comunicación efectiva, trazabilidad y mejora continua.

Para poder documentar los diferentes procedimientos, con sus respectivos manuales, formatos, instructivos y anexos, se realizaron diferentes reuniones tanto presenciales como virtuales con los dueños de proceso, con el objetivo de que ellos contaran desde su cargo, la labor que realiza, sus inconvenientes, quejas, sugerencias y responsabilidad; con el fin de conocer más a fondo las actividades en cada área, una vez ya recolectada la información, se proceden a leer los documentos existentes de la entidad para analizarlos y actualizarlos, posteriormente, se crean o actualizan, se establecieron reuniones para verificar que se realizaron de

manera correcta, con el fin de que sean útiles, faciliten la labor y que exista un mejor flujo operacional, donde se reduzca al máximo los posibles errores, tiempo, inconvenientes y quejas.

Una vez aprobados por el área de calidad, estos son tenidos en cuenta por la entidad oncológica, dando un código el cual lo identifique en la plataforma digital donde son custodiados y divulgados a toda la organización para darle su respecto uso.

IV. ESTUDIO DE TIEMPOS

El estudio de tiempos es una descripción detallada de las ejecuciones que debe realizar el talento humano, al momento de hacer cualquier actividad dentro de un procedimiento determinado, el investigador tiene como objeto evaluar si se generan de manera correcta y en el tiempo que se debería con el fin de adicionar o quitar elementos, modificar espacios de trabajo o cualquier requerimiento implicado en la mejora continua del proceso; tiene como objetivo principal lo siguiente:

- Minimizar el tiempo requerido para la ejecución de trabajos
- Conservar los recursos y minimizar los costos
- Proporcionar un producto y/o servicio que sea cada vez más confiable y de alta calidad
- Eliminar o reducir los movimientos ineficientes y acelerar los eficientes

- Brindar información necesaria a los dueños del proceso para contribuir con la toma de decisiones [9]

De la mano del estudio de tiempos aparece el diagrama de operaciones, el cual se denomina como la representación gráfica e inspecciones de los procesos y es una herramienta de gran valor para analizar los mismos y ver en qué aspectos se pueden introducir mejoras. Se realiza por medio de la simbología ASME, la cual hace referencia a una asociación de profesionales, que ha desarrollado un diseño de códigos para la construcción, pruebas e inspección de bienes de equipos industriales y áreas de producción[10]. Para el presente diagrama no se tendrán en cuenta manipulaciones, transportes ni almacenamientos tal y como se evidencia en la tabla 7.

Tabla 7. Símbolos de la norma ASME para elaborar diagramas de operaciones

SÍMBOLO	REPRESENTA
○	Operación: Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento
□	Inspección: Indica que se verifica la calidad y/o cantidad de algo

Fuente: [11], 2022.

Para dar inicio al estudio de tiempos y movimientos se proceden a construir fichas de actividades relevantes por cada procedimiento, con el fin de desglosar las tareas de tal manera que sea más fácil determinar el tiempo incurrido en la realización de la misma. Posterior a ello se hace por medio del criterio de expertos en las diferentes

disciplinas, según los requerimientos de la documentación anteriormente determinada de alta dirección, para cada uno se requirió buscar un profesional cuyo perfil se asemeje al del dueño del proceso que se encuentra en la entidad oncológica, generando un filtro de experiencia en el sector salud con un cargo relacionado en el área; en total se estandarizaron 9 procedimientos de periodicidad ocasional, es decir se obtuvo respuesta de 18 expertos externos y de los encargados en la institución.

Existe un procedimiento que cuenta con actividades rutinarias (se ejecutan a diario) para el cual se procede a realizar el estudio directamente en la entidad con el talento humano implicado tomando el tiempo mediante cronómetro y se determina si la cantidad de tomas se acopla a una confianza del 95% según la fórmula tradicional para estudio, como se evidencia en la figura 5.

Formula método nomográfico estudio de tiempos
H.B. Maynard

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n} \quad \frac{R}{\bar{X}}$$

Siendo:

Σx = Sumatoria de los tiempos de muestra

n = Número de ciclos tomados

4. Hallar el cociente entre rango y la media:

<https://www.ingenieriaindustrialonline.com/estudio-de-tiempos/calculo-del-numero-de-observaciones/>

Fig 5. Fórmula método monográfico estudio de tiempos

Fuente: [12], 2022.

Mediante la recolección de información se dividió el procedimiento en las siguientes etapas:

1. **Seleccionar:** Se realiza la debida segmentación de actividades a evaluar las cuales se tuvieron en cuenta por medio de los procedimientos planteados para la Entidad oncológica
2. **Recopilar:** Se recolecta toda la información necesaria para llevar a cabo el método y se obtuvo la información de cada empresa y los tiempos de cada actividad
3. **Inspeccionar:** Se lleva a cabo la verificación de si se utilizaba la actividad más eficiente y óptima para el proceso
4. **Cuantificar:** Se recolecta en la base de datos los tiempos de los expertos y se promedió el tiempo de las 3 empresas analizadas para los tiempos ocasionales y para los rutinarios se proceden a tomar los tiempos directamente con el trabajador
5. **Concluir:** Se determina el tiempo promedio de cada actividad y se documenta para lograr una visión óptima del proceso evaluado [13].

A continuación, se evidencia la construcción de la ficha de estudio, ver tabla 8.

Tabla 8. Ficha de estudio tiempos y movimientos

PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	CARACTERÍSTICAS Experto 1	Tiempo en horas				
			Experto 1	Experto 2	Entidad	Promedio experto	Promedio total
1	Identificar	Necesidades fortalezas	2	4	4	3	3,5

Fuente: Los autores, 2022.

Por último, se genera la matriz de impacto del proyecto la cual provee el resultado de los efectos deseados de la institución y las personas a nivel cualitativos y cuantitativos. Está fundamentada en una lógica vertical que determina que pueda ser analizada de acuerdo con los vínculos causales de manera ascendente entre los diferentes niveles de verificación.

La relación objetivo – indicadores - medios identifica la lógica horizontal, en donde los métodos de verificación son entendidos como necesarios y suficientes, para obtener los datos que serán usados para la medición de los indicadores, estos deben estar definidos para garantizar un correcto seguimiento del proyecto y así poder evaluar los logros de este.

Como se evidencia en la figura 6, se procede a plasmar la metodología del marco lógica empleada en el diligenciamiento de la matriz de impacto:

Figura 6. Estructura de la matriz de marco lógico

ESTRUCTURA DE LA MATRIZ DEL MARCO LÓGICO			
OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN Es una definición de cómo el proyecto contribuirá a la solución del problema.	Mide el impacto general que tendrá el proyecto.	Fuentes de información que se pueden utilizar para verificar los objetivos logrados.	Indican acontecimientos, decisiones o condiciones necesarias para la sostenibilidad.
PROPÓSITO Es el impacto directo a ser logrado a partir de los resultados.	Describe el impacto logrado al final del proyecto.	Fuentes de información que permitan ver si los objetivos se están logrando.	Indican acontecimientos, decisiones o condiciones para que el PROPÓSITO contribuyan para el logro del FIN.
RESULTADOS Son la obras, servicios y capacitación que se requiere para el proyecto.	Descripciones breves de cada uno de los Resultados que se tienen que terminar en el proyecto.	Dónde se puede encontrar información para verificar que los Resultados han sido producidos.	Indican acontecimientos, decisiones o condiciones para que los RESULTADOS para alcanzar el PROPÓSITO.
ACTIVIDADES Tareas que se deben cumplir para alcanzar los resultados.	Contiene el presupuesto para cada Actividad a ser producido por el proyecto.	Información dónde se puede verificar si el presupuesto ha sido gastado de acuerdo a lo planificado.	Indican acontecimientos, decisiones o condiciones que tiene que suceder para completar los RESULTADOS.

Fuente: [14], 2022.

V. RESULTADOS

Documentación de los procesos

Una vez determinada la caracterización de alta dirección se procede a actualizar la documentación pertinente como se observa en la tabla 9.

Tabla 9. Cuadro cuantitativo de documentación

PROCESO	PRO	MAN	FOR	INS	ANX
Dirección ejecutiva	6	1	12	6	7
Presidencia general	4	1	7	1	1

Fuente: Los autores, 2022.

Donde:

PRO = Procedimientos

MAN = Manuales

FOR = Formatos

INS = Instructivos

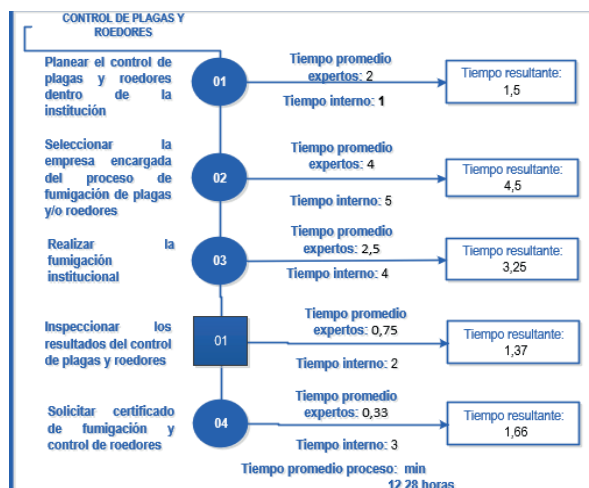
ANX = Anexos

De igual manera se relacionan los documentos de otras áreas según la correlación que existe con el proceso de Alta dirección, obteniendo una actualización del 100% de la documentación en las áreas, disminuyendo en un 9,09% la cantidad de procedimientos necesarios dentro de la entidad y creando desde cero un 40% de los mismos.

Estudio de tiempos y movimientos

Como entregable final del estudio de tiempos y movimientos se proceden a realizar 10 diagramas de operaciones (uno por cada procedimiento determinado en la documentación) lo cual se evidencia en la figura 7, un ejemplo de los mismos.

Figura 7. Ejemplo diagrama de operaciones



Fuente: Los autores, 2022.

Por medio del presente estudio se brinda información de base valiosa mediante la cual se puede generar toma de decisiones o estudios futuros, sin embargo, se identifican tiempos estándar de demora

en los diferentes procesos realizados actualmente por entidad oncológica, se realiza una comparación frente a los lapsos con otras entidades y se evidencia una correlación en los tres tiempos, lo que significa las demoras en las que incurre la entidad oncológica al realizar sus actividades, es aceptable y está dentro del rango esperado, lo que significa que son eficaces.

Indicadores de gestión

Se obtiene un punto de partida mediante el cual se plantean objetivos de gestión con el fin de generar una trazabilidad al cumplimiento y control de las actividades realizadas, aporte a la mejora continua dentro de la entidad, como se evidencia en la tabla 10.

Tabla 10. Ejemplo de indicador de gestión

NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA
	$(AE/AP)*100$
	Donde:
Cumplimiento al plan de Gestión administrativa	AE: Actividades ejecutadas a la fecha según el plan de Gestión administrativa AP: Actividades planificadas según el plan de trabajo de Gestión administrativa

Fuente: Los autores, 2022.

La figura 8 se muestra el rango y la meta del indicador es decir los valores permitidos, estos pueden ser cambiados según la necesidad y lo que se quiera medir, para este caso se tomó como ejemplo el indicador "Cumplimiento al plan de Gestión administrativa" donde las categorías se dividen en tres, sobresaliente de color verde, aceptable de color amarillo y deficiente de color rojo.

En la sobresaliente se disponen los valores que tiene un buen rendimiento, quiere decir que el proceso o la actividad está funcionando de una excelente forma, aceptable quiere decir que está cumpliendo con los objetivos pero aún le falta trabajar un poco más para llegar a la excelencia y deficiente define que él se está llevando a cabo de forma errónea y no obtiene buenos resultados de tal manera que hay que implementar una acción correctiva para enfocar los resultados de la operación a la mejora continua.

Figura 8. Hoja de vida indicador

META		80%														
RANGO		SOBRESALIENTE			Entre 80% y 100%			ACEPTABLE			Entre 60% y 79%			DEFICIENTE		<=59%
DATOS	MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	PROMEDIO		
	Numerador	20	30	27	12	50	6	10	45	18	20	25	8	23		
	Denominador	30	40	30	50	60	11	20	50	22	30	75	10	36		
RESULTADO	67%	75%	90%	24%	83%	55%	50%	90%	82%	67%	33%	80%	63%			

Fuente: Los autores, 2022.

Evaluación de impacto

Luego se procede a generar la evaluación de impacto del proyecto, la cual provee el resultado de los efectos deseados en la entidad y el talento humano implicado en el mismo. La matriz presentada describe como la finalidad del proyecto la estandarización de procesos implicados involucrando de manera efectiva los recursos necesarios y responsabilidades.

Se proceden a identificar las actividades que se deben cumplir para el correcto desarrollo del proyecto, las cuales están orientadas a la planificación,

adecuación y capacitación que servirán como herramienta de control (Ver tabla 11).

Tabla 11. Sección de la matriz marco lógico asociada al proceso de Dirección Ejecutiva

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin	Impacto en la ejecución de los procesos	Cumplimiento al Plan de Gestión Estratégica	Control documental de formatos y registros del proceso	Buen uso y cumplimiento de la documentación implementada
Propósito	Estandarización de la dirección ejecutiva	Porcentaje de mejora en el cumplimiento de los procesos	Identificación y verificación del mejoramiento en selección y aprovechamiento de los recursos	Cumplimiento de las mejoras realizadas por y para la entidad
Componentes	Gestionar y analizar la información para realizar una correcta gestión financiera	Satisfacción de los servicios prestados por proveedores y/o contratistas	Informe de resultados del líder del proceso	Cronogramas de actividades eficientes y realistas
Actividades	Gestión de los recursos	Presupuesto	Seguimiento plan de adquisiciones	Divulgación de la información inherente a los procedimientos implementados

Fuente: Los autores, 2022.

La matriz presentada describe el propósito del proyecto el cual va enfocado a realizar métodos de gestión y de evaluación a los diferentes procesos misionales y operativos en los cuales se ve reflejada la importancia de definir la documentación, responsabilidades y tiempos a través de planes, cronogramas e indicadores de gestión para que una vez implementados se pueda reflejar una consecución de contratos efectiva lo cual impacta de manera positiva en todos los procesos de la entidad, preservación de la imagen corporativa, aumento en la confiabilidad y participación en el sector salud generando un mayor impacto en la sociedad, en los procesos operativos se espera una reducción del tiempo de

ejecución de actividades, disminución o eliminación de reprocesos, instructivos y claridad en la forma como deben realizar las actividades y responsabilidades lo cual incurre en una mejora en el ambiente laboral.

VI. DISCUSIÓN

La estandarización de procesos incurre directamente en la generación de documentos guía que indique cómo se deben ejecutar los procesos y realizar las actividades de un macro proceso de una organización; registrando sus entradas y salidas, para así tener una comprensión más general del foco y objetivo del proceso en cuestión.

En Latinoamérica se han desarrollado diferentes estandarizaciones en procesos públicos, normativos, químicos, de construcción, hospitalarios, consumibles y demás entes que sean medibles y cuantificables; en uno de estos se diseñó la documentación necesaria para las áreas administrativas de la empresa Operadora OMX, SA de CV, utilizando algunas de las herramientas que se usaron para el presente trabajo.

Este estudio tuvo el siguiente enfoque:

1. Aplicar la guía de observación, que ayudará a anotar las características del lugar
2. Aplicar la encuesta a los empleados
3. Recopilación, tabulación y procesamiento de datos

4. Análisis e interpretación de datos
5. Estandarizar procesos administrativos, de papelería, ventas servicio y atención al cliente en la empresa Operadora OMX, SA de CV
6. Elaboración del manual de procedimientos para el personal que labora en las áreas administrativas

Por medio de la metodología usada la empresa Operadora OMX, SA de CV, se logró determinar el foco del problema inicial, brindando seguridad y confianza de las herramientas de diagnóstico empleadas; además que se logra realizar la documentación pertinente que argumenta la estandarización del proceso en el área administrativa en dicho establecimiento; sin embargo el enfoque de estandarización se limita a realizar documentación y no vislumbrar aspectos más de fondo, que están intrínsecos en el proceso como los riesgos ocupacionales o la formulación de indicadores que permitan medir y diagnosticar la eficiencia de la estandarización [15].

Como valor agregado y aporte en la metodología usada para la estandarización, con respecto al proyecto referenciado anteriormente, se proponen herramientas de diagnóstico cuantitativo y cualitativo; además de formulación de tiempos y movimientos por procedimiento; análisis de indicadores de gestión; formulación del impacto proyecto y algunas otras de tipo cuantitativo que permitirán verificar

más componentes de y para la estandarización de procesos.

VII. CONCLUSIONES

Documentar y caracterizar procesos en la entidad oncológica permitió planear y ejecutar las actividades de acuerdo con las entradas y salidas esperadas en el proceso, lo cual genera un control interno y confianza al momento de ejecutar los procesos, estas herramientas son basadas en diagnósticos cuantitativos y cualitativos, que permiten encontrar e identificar un panorama mucho más acertado y amplio de las condiciones y realidades de las tareas a desarrollar.

Se cumplió el objetivo de la documentación ya que permitió llevar una trazabilidad de los procesos, y que permitiera ser desarrollada tanto por los dueños o por una tercera persona que no esté involucrada en el mismo, llevando una metodología PHVA.

Los procesos de la alta gerencia se enfocan en la planeación, ejecución, control y mejoramiento continuo de toda la entidad, convirtiéndose en la columna vertebral de la toma de decisiones.

Es interesante como un estudio de tiempos y movimientos puede brindar información relevante sobre los procesos, debido a que con el resultado de dichos estudios se puede evidenciar si se está haciendo de forma eficiente o por si lo contrario hay reprocesos o tiempos muertos, con lo cual se debe tener la

política de realizar las actividades de la mejor manera posible, contar con un talento humano comprometido y que se esfuerza por dar lo mejor, lo cual se refleja en sus procesos y documentos.

Los indicadores en toda compañía son muy importantes debido a que estos contribuyen a medir, controlar y tomar decisiones acerca de los proyectos, llevar un seguimiento periódico a ellos permite ver el estado actual de la compañía, brindando información relevante si como se están ejecutando las tareas actuales está teniendo un buen resultado o no, con la implementación de los mismos se podrán detectar las posibles fallas y tomar medidas correctivas y preventivas que garantizan el éxito de la administración de la entidad.

VIII. AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan su agradecimiento especial a Dios, padres de familia por su apoyo incondicional, a los respetados Dr. Wilson Cubides, Ing. Wilmer Roa, Yamile Gárnica y Liliana García por compartir su conocimiento y ayudar al buen desarrollo del proyecto, de igual manera a todos los funcionarios de la entidad oncológica que lo hicieron posible.

REFERENCIAS

- [1] M. Rodríguez. (2008). Método MR. Bogotá: Grupo editorial norma.
- [2] P. López Lemos. (2015). Cómo documentar un sistema de gestión de calidad según ISO 9001:2015. Madrid: FC editorial.
- [3] S. Sánchez. (2016). La importancia de la estandarización y certificación de la cadena de suministro como ventaja competitiva hacia el futuro. Tesis de especialización, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- [4] R. Rodríguez. (2006). Metodología para el análisis de información orientada al análisis de tendencias en el Web superficial a partir de fuentes no estructuradas, parte 1, fundamentos teóricos. Recuperado el 25 mayo 2022, de <http://scielo.sld.cu>.
- [5] M. Calderón. (2012). Calidad de la información profesional de los alumnos de obstetricia en la universidad mayor de San Marcos y universidad nacional San Cristobal de Huamanga. Tesis de grado, Ayacucho, Perú.
- [6] C. Guachisaca y M. Salazar. (2009). Implementación de 5S como metodología de mejora en una empresa de Elaboración de pinturas. Tesis de grado, Escuela superior politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador.
- [7] M. Trías, P González y otros. (2009). Las 5w+H y el ciclo de mejora en la gestión de procesos. Recuperado el 28 de mayo del 2022, de <https://ojs.latu.org.uy/index.php>.
- [8] Naciones Unidas CEPAL. (2005). Evaluación de impacto. Recuperado el 28 de mayo de 2022, de <https://core.ac.uk/download/pdf/143614837.pdf>
- [9] J. Rodríguez. (2008). Determinación del tiempo estándar para la actualización de las ayudas visuales en una línea de producción de una empresa manufacturera. Tesis de

grado. Instituto tecnológico de Sonora de Sonora, México.

- [10] R. Sánchez, C. Jijón y otros. (2013). Estudio de tiempos y movimientos para mejoramiento de los procesos de producción de la empresa de Calzado Gabriel. Tesis de grado, Universidad técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- [11] M. Bustamante y R. Rodríguez. (2018). Estudio de tiempos y movimientos para mejorar la productividad de la empresa Kuri Néctar SAC, 2017. Tesis de grado, Escuela académico profesional de Ingeniería Industrial, Pimentel, Perú
- [12] H. Maynard. (1991). Método nomográfico. Recuperado el 01 de junio del 2020 de <https://www.ingenieriaindustrialonline.com>
- [13] G. Villacreses. (2018). Estudio de tiempos y movimientos en la empresa embotelladora de Guayusa Ecocampo. Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica, Ambato, Ecuador.
- [14] Banco Interamericano de Desarrollo. (1997). Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos. Recuperado el 02 de junio de 2022 de <https://ciberinnova.edu.co>
- [15] M. Crisalina. (2016). La estandarización de procesos, como herramienta de mejora a la calidad de procesos administrativos. Tesis de grado, Universidad Nacional Autónoma, México.