



**Gestión Por Procesos Para Mejorar La Eficiencia
Operativa Del Centro Odontológico Dento Stetic
Cajamarca 2018**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión de los Servicios de la Salud

AUTORES:

Br. Erika Nataly Leal Arana

Br. Christian Arturo Quispe Rojas

ASESOR:

Abel Eduardo Chavarry Isla

SECCIÓN

GESTIÓN EN SERVICIOS DE SALUD

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión Por Procesos

PERÚ- 2018

PAGINA DEL JURADO

PÁGINA DEL JURADO



.....
Dra. Juana Judit Muñoz Asenjo
Presidente



.....
Dra. Patricia Margarita Rivera Castañeda
Secretario/a



.....
Mg. Abel Eduardo Chavarry Isla
Vocal

DECLARACIONES DE AUTENTICIDAD

Yo Leal Arana Erika, con DNI N° 47861156, a efecto de cumplir con los criterios de evaluación de la experiencia curricular de Metodología de la Investigación Científica, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 30 de Julio del 2018

Leal Arana Erika

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo Quispe Rojas Christian Arturo, con DNI N° 72511145, a efecto de cumplir con los criterios de evaluación de la experiencia curricular de Metodología de la Investigación Científica, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, Agosto del 2018

Quispe Rojas Christian Arturo

DEDICATORIA

Dedico de manera especial a Dios por darme la sabiduría necesaria para la realización de este trabajo de investigación, a mis padres Rosa y Victor, por su apoyo en este nuevo logro y así lograr culminar con éxito este trabajo.

Erika Nataly Leal Arana

Dedico este trabajo de investigación a mis Progenitores, con respeto y admiración. A todas aquellas personas que por su apoyo incondicional y permanente me motivaron a alcanzar una de mis metas de obtener este grado en la maestría.

Christian Arturo Quispe Rojas

AGRADECIMIENTO

Primero a Dios por permitirnos haber culminado con éxito nuestro trabajo de investigación y así poder alcanzar una de nuestras metas. A nuestros padres y hermanos por su apoyo incondicional y todas las personas que colaboraron de una u otra manera para llevar a cabo este trabajo de investigación, especialmente al Magister Dr. Abel Eduardo Chavarry Isla , quien en todo momento nos brindó su apoyo y tiempo en nuestra preparación académica.

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado, presento ante sus ilustres personas la tesis titulada: Gestión por procesos para mejorar la eficiencia operativa del centro odontológico Dento Stetic Cajamarca 2018; cuyo objetivo es Proponer una gestión por procesos para mejorar la eficiencia operativa del personal asistencial en el CO. DENTO STETIC CAJAMARCA 2018. Dando así obediencia al actual Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo con el fin de conseguir el título profesional de Magister en Gestión de los servicios de la Salud.

A la espera de acatar con las exigencias de aprobación y que este estudio satisfaga sus expectativas y consiga la aprobación respectiva.

Los Autores

INDICE

PAGINA DEL JURADO	ii
DECLARACIONES DE AUTENTICIDAD	iii
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
PRESENTACIÓN	vii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	11
Capítulo I. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.1. Realidad problemática.....	13
1.2. Formulación del problema.....	15
1.3. Justificación del estudio.....	15
1.4. Antecedentes.....	16
1.5. Objetivos.....	18
Capítulo II. MARCO TEÓRICO	19
2.1. Teorías relacionadas al tema (Bases teóricas)	20
2.1.1. Gestión por procesos.....	20
2.1.2. Eficiencia.....	38
Capítulo III. MARCO METODOLÓGICO	42
3.1. Hipótesis.....	43
3.2. Variables, Operacionalización.....	43
3.3. Metodología.....	46
3.4. Población y muestra	47
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	47
3.6. Métodos de análisis de datos.....	48
Capítulo IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	49
1.1. Resultados en tablas y gráficos	50
4.2. Discusión.....	61
CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES	64
PROPUESTA	65
Desarrollo de la propuesta.....	68
REFERENCIAS	75
ANEXOS	77
Entrevista.....	78
Encuesta.....	80
Constancia de desarrollo de tesis.....	83
Matriz.....	84
Validaciones.....	85
ACTA DE ORIGINALIDAD DE TESIS	91
AUTORIZACION DE PUBLICACION	92
REPORTE TURNITIN	94

RESUMEN

El presente trabajo de investigación es de tipo descriptivo, cuantitativo y propositivo, tiene como objetivo Proponer la gestión por procesos para mejorar la eficiencia operativa del personal asistencial en el centro odontológico DENTO STETIC CAJAMARCA 2018. El análisis fue basado en el estudio a través de la percepción de los trabajadores y usuarios, realizado en el mes de abril y mayo; La población obtenida fue de 98 pacientes del centro odontológico ,seleccionados por criterios de inclusión, como fue menor a 100 se realizó por muestreo censal para no alterar la validez de resultados, como instrumento de recolección se aplicó una entrevista tomada al administrador de la empresa con la finalidad de conocer la gestión por procesos, asimismo una encuesta tomada a los clientes del centro odontológico para conocer la eficiencia operativa y así conocer factores internos que son considerados como elementos competitivos en los servicios que prestan. Se concluyó que el centro odontológico DENTO STETIC Cajamarca tiene como objetivo a muy corto plazo contratar un nuevo personal odontólogo y tiene como factor clave la especialización de sus profesionales, también presenta deficiencias en la parte administrativa, ya que no cuenta con un mapa de procesos ni con un manual de funcionamiento y su principal amenaza es la competencia; de un total de 98 pacientes encuestados, 73 de ellos están en de acuerdo con lo dicho y 25 de ellos Opinan estar en desacuerdo con el servicio que brinda es eficiente y oportuno. Asimismo 73 de ellos opinan estar totalmente en de acuerdo, 25 opinan estar en desacuerdo que existe una buena inversión en el centro odontológico. Al terminar el estudio de investigación se desarrolla una propuesta de mapa de procesos para mejorar, optimizar y agilizar los procesos del Centro Odontológico DENTO STETIC.

Palabras Clave: Gestión por competencias, Eficiencia operativa, Mapa de proceso.

ABSTRACT

This research work is descriptive, quantitative and proactive, aims to propose process management to improve the operational efficiency of the care staff at the DENTO STETIC CAJAMARCA 2018 dental center. The analysis was based on the study through the perception of workers and users, carried out in the month of April and May; The population obtained was 98 patients from the dental center, selected by inclusion criteria, as it was less than 100 was performed by census sampling to not alter the validity of results, as an instrument of collection was applied an interview taken to the company administrator with the purpose of knowing the management by processes, also a survey taken to the customers of the dental center to know the operative efficiency and thus to know internal factors that are considered as competitive elements in the services that they provide.

It was concluded that the dental center DENTO STETIC Cajamarca has very short term goal to hire a new dental staff and has as a key factor the specialization of its professionals, it also has deficiencies in the administrative part, since it does not have a process map nor with an operation manual and its main threat is the competition; out of a total of 98 respondents, 73 of them are in agreement with what has been said and 25 of them think they disagree with the service provided is efficient and timely. Likewise, 73 of them are in total agreement, 25 disagree that there is a good investment in the dental center.

At the end of the research study, a process map proposal is developed to improve, optimize and speed up the processes of the DENTO STETIC Dental Center.

Keywords: Management by competences, Operational efficiency, Process map.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se realizó con carácter profesional para obtener el grado de maestro en gestión de los servicios de la salud. Dicho trabajo propone la gestión por procesos para mejorar la eficiencia operativa del personal asistencial en el Centro Odontológico “Dento Stetic” Cajamarca 2018, para cumplir con el objetivo que es proponer la gestión por procesos para mejorar la eficiencia operativa del personal asistencial en el centro odontológico Dento Stetic Cajamarca 2018, ya que desde el punto de vista internacional la gestión por procesos representa un reto y desafío frente a la transformación de las necesidades en la gestión de salud, en la parte administrativa está determinada la elaboración del mapa de procesos y su desarrollo, es por ello que las grandes empresas y/o organizaciones están preparadas para el cambio continuo sin afectar el nivel de calidad que ofrece a los pacientes, a nivel local las unidades prestadoras de servicios de salud en el rubro de odontología, la gestión por procesos es poca o nulamente aplicada por ende presenta una deficiencia en implementación e instauración que se ve reflejada en la insatisfacción del paciente, en el número de pacientes continuadores ya sea consultas preventivas o recuperativas, viéndose reflejado en la poca rentabilidad del establecimiento; para poder cumplir con el objetivo se realizó un análisis del desempeño del personal que labora en dicho centro y una encuesta para medir la situación actual del centro odontológico, el cual nos permitió conocer las deficiencias, para poder elaborar un mapa de gestión por procesos adecuado a sus necesidades y así poder mejorar su eficiencia operativa, ayudar a garantizar su subsistencia, reconocimiento y cambiar la percepción que actualmente tiene el paciente y/o usuario que acude a éste centro odontológico.

Capítulo I. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad problemática:

Llanes & Lorenzo (2017) en Cuba, indica que actualmente las organizaciones, poseen un reto de transformar su gestión ante deficiencias, buscando un incremento en la rentabilidad, su ejercicio es realizado en entornos que se transforman y están adaptados para enfrentarse a los diversos cambios en forma progresiva en tiempo factible, sin que afecte sus productos y servicios referente a la calidad. Para obtenerlo es necesario mejorar el sistema de procesos que estén directamente vinculados al objetivo social y así lograr en la organización el reconocimiento como un todo; recibir beneficios con la práctica congruente de la gestión por procesos, que son, incremento del nivel de coherencia del sistema para lograr los objetivos planificados; asegurar que cada uno de los elementos del sistema de gestión no sea más importante el uno del otro funcionen todos por igual con integración.

López (2017) en Venezuela, en este artículo señala que una interpretación teórica reflexiva de los procesos de gestión en la salud pública, en la era de post modernidad o globalización. Plantea los nuevos retos y desafíos de la gestión pública para alcanzar un desarrollo humano sustentable, donde prevalezca el buen vivir y la equidad, a fin de garantizar la conservación del medio ambiente y los ecosistemas, la preservación de la diversidad cultural y la salud integral de la comunidad. La gestión pública en la actualidad, debe caracterizarse por formar estructuras multidimensionales que articulen de manera dialógica, la asociación de varios aspectos partiendo de las corrientes de pensamiento complejo.

Rojas (2014) en España, señala que las convergencias de distintos agentes en centros hospitalarios pueden estimular la disfunción de procesos asistenciales si no son normalizados y encaminados a satisfacer las necesidades de pacientes. En la actualidad, los centros están guiado estructuralmente por un estilo de organización matricial que genera dificultad en práctica asistencial, que provoca ruptura continua de cuidados. Se realizó verificación bibliográfica del presente tema trabajado, los resultados demuestran la carencia de gestión por procesos siendo necesario establecer modelos necesidad cuyos resultados justifican la necesidad de implantar modelos que ordenen las actuaciones y que la variabilidad descienda siendo su fin principal el proporcionar considerablemente calidad, continuidad y seguridad.

Robles & Díaz (2017) en Perú, afirma que la Gestión por Procesos es una estrategia surgida de la Gerencia con la finalidad de hacer eficientes a las organizaciones, logrando identificar aquellos procesos que están directamente ligados con sus clientes, y los productos que ellos esperan de la organización. Desde un tiempo atrás se ha tratado de aplicar la gestión por procesos a la administración pública, como una forma de lograr que los ciudadanos superen su insatisfacción respecto a lo que las organizaciones públicas les ofrecen cotidianamente. Este intento de aplicar la estrategia también ha llegado al sector salud, pero las experiencias muestran que las formas de aplicarlo varían con frecuencia. Se toma en cuenta la definición de un proceso operativo, según la cual debe tener un producto específico para un cliente específico, y que dicho proceso inicia y concluye con ese cliente.

Rojas (2018) en Perú, afirma que la gestión por procesos en una institución de salud sea un hospital, clínica, posta u otra institución está destinada a brindar herramientas para la toma de decisiones eficientes. Además, se orienta a la satisfacción final de los clientes al mismo tiempo en que genera ventajas competitivas y rentables. La gestión por procesos, también conocida como BPM (Business Process Management), surgió en el mundo empresarial comercial y se ha aplicado a muchos campos; entre ellos, el sector salud. El Ministerio de Salud (Minsa) afirma que "cuando se trata de una organización, los procesos estratégicos y los de apoyo están relacionados con las propias unidades orgánicas y, con menos frecuencia, con proveedores ajenos. Nunca se relacionan con el cliente. Sin embargo, los procesos operativos se vinculan con determinadas unidades orgánicas y siempre con el cliente.

Aliaga (2015) en Perú, señala que una organización es tan buena como lo son sus procesos", en ese sentido RENIEC adoptó que la disciplina de Gestión por Procesos mediante la cual se definió su mapa de procesos el cual fue fortificado por la existencia de nuevos enfoques y/o estrategias que consiguen lograr los objetivos; éste considera procesos clave, estratégicos, interrelaciones existentes y soporte, que permita a la organización un mejor conocimiento y/o visibilidad, estandarizando el estilo de trabajo, promoviendo un modelo colaborativo de trabajo, incorporando diversas áreas, haciendo operantes las estrategias, respaldar la sostenibilidad proponiendo una visión transversal de la misma.

A nivel del departamento de Cajamarca la Gestión por Procesos es poco aplicada en las instituciones públicas y privadas en el servicio de odontología , además se percibe innumerables deficiencias en su implementación e instauración, siendo el principal motivo de que las organizaciones muestren un déficit en la eficiencia operativa, por ello se ve reflejado no solo en la percepción del personal que labora en dichas instituciones , sino también en la insatisfacción de los usuarios finales que en este caso vendrían a ser los pacientes que concurren a las organizaciones. La gestión por procesos en las instituciones serias forma parte de la organización y sirve como guía para todo el personal, ya que muestra esencialmente la estructura organizacional, la descripción de funciones de cada uno de los puestos en la organización, hoy en día es importante utilizar adecuadamente la gestión por procesos para darle un valor agregado a la institución y así sobresalir de su competencia.

1.2. Formulación del problema

¿De qué forma la gestión por procesos mejorará la eficiencia operativa del personal asistencial en el centro odontológico Dento Stetic Cajamarca 2018?

1.3. Justificación del estudio

La investigación es importante porque propone una estrategia de gestión por procesos con la finalidad de cumplir con sus objetivos empresariales de forma óptima, sin embargo en el sector salud tanto en instituciones públicas o privadas es deficiente y casi desconocido.

El valor teórico de la investigación representa el aporte de conocimientos relacionados al tema y sobre todo el conocimiento de otros estudios sobre la gestión por procesos para mejorar la eficiencia operativa.

La implicancia práctica de la tesis está relacionado a los procesos de simplificación administrativa que representan una necesidad en los trámites relacionados a la satisfacción del ciudadano.

La importancia a nivel social está definida por el aporte de la investigación en beneficio de la población usuaria; la cual necesita atención de la más alta calidad y atención odontológica.

Finalmente el valor metodológico está relacionado al aporte de esta investigación frente a otros estudios relacionados con el desarrollo en la gestión por

procesos en el centro odontológico “DENTO STETIC”, tomando este como referente para conseguir otros resultados bastante diferenciales.

1.4. Antecedentes

Vaca & Gutiérrez (2016) en Ecuador , con su tesis titulada “La gestión por procesos y su incidencia en la satisfacción de los clientes en la clínica santa maría de la ciudad de Ambato”. Llego a las siguientes conclusiones la implementación del sistema de gestión por procesos constituyo un reto importante en la Clínica Santa María porque tiene convencionalmente un estructura jerárquica; ya que resulta ser para la organización un requerimiento preeminente, puesto que a través de estos procesos se puede disminuir tiempos y costos que son innecesarios en la gestión y en parte operativa, desarrollando ventajas en competitividad que logren eliminar barreras organizativas y que fomenten realizar eficiente trabajo en equipo, asimismo es un sistema de trabajo más provechoso en el cual los resultados obtenidos son medidos y mejorados, siendo su finalidad el incremento de la satisfacción del usuario, además de brindar un óptimo servicio que permita la prioridad en el mercado.

Hernández, y otros (2016) en Cuba, con su tesis titutala “Generalización de la gestión por procesos como plataforma de trabajo de apoyo a la mejora de organizaciones de salud”. Se llegó a las siguientes conclusiones los estudios hechos por investigadores locales, nacionales e internacionales de diversos procedimientos en la gestión por procesos, muestra la presencia de herramientas provechosas para incrementar el desarrollo de los procesos, constituyendo hoy en la gestión empresarial el desarrollo de las buenas practicas. La aplicación de estas herramientas en las instituciones hospitalarias matanceras, que estén asociadas a procedimientos de inclusión de gestión por procesos en el rendimiento alcanzado, su empleo y pertinencia para mejorar los procesos hospitalarios y la aportación de esta, es decir, referente a los servicios de calidad que ellas deben brindar.

Hinojosa (2016) en Ecuador, con su tesis titulada “Mejoramiento de la gestión por procesos en el Servicio de Laboratorio Clínico del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas No 1”. Se concluye que existe falta de información y demora en la recepción y entrega de los resultados a los pacientes externos, por lo que más de tercera parte lo considera poco eficiente el servicio de laboratorio. Las areas de mayores dificultades del laboratorio clinico para el personal médico especializado

son analítica y la post analítica, por la confiabilidad de los resultados y la demora en su entrega, creando dificultades para el diagnóstico y tratamiento. En general se detectan problemas de comunicación con relación a los exámenes entre médicos, pacientes y laboratorio.

Cardenas (2015) Junín en la ciudad de Huancayo, con su tesis titulada diseño de gestión por procesos en el sector salud para mejorar la satisfacción de los clientes caso: centro de atención primaria Il Chilca ESSALUD. Se concluye que se percibió un crecimiento en los niveles de satisfacción del usuario con la aplicación de propuesta de mejora en subprocesos del proceso empresarial en lo cual se aplicó encuestas que le dieron sustento, valor añadido de la actual situación representado en cuadros comparativos con propuesta para mejora, reuniones de aceptación de propuesta. Finalmente otorgar contribuciones para mejorar los niveles de satisfacción de pacientes en el centro, que hace referencia la presente investigación.

Velenzuela (2017) Perú en la ciudad de Lima, con su tesis titulada “Gestión por Procesos y Clima Social Laboral de los Trabajadores del Instituto Nacional de Defensa Civil de Lima 2017”. Concluye que existe una relación significativa y directa entre el clima laboral social de los integrantes que trabajan en INDECOPI de Lima Metropolitana 2017 y la gestión por procesos ya que se tuvo como resultado que el coeficiente de correlación de Rho de Spearman obtuvo un valor de ,502 y el nivel de significancia que se calculó es $p < .05$. condición precisa para aprobar la hipótesis del investigador.

Rodríguez (2016) en Peru, con su tesis titulada “gestión por procesos disciplina para diseñar la estructura organizacional del ministerio de salud del Perú – 2014”. Concluye que denominamos Gestión por Procesos a la moderna disciplina que abarca, principios, herramientas y conocimientos que tienen como fin orientar a organizaciones a llegar a objetivos comunes a través de la identificación en la base de procesos, diseñando y mejorando continuamente. El marco legal vigente nos dice que uno de los pilares centrales de la modernización en el sector de la gestión pública en el Perú es la gestión por procesos, a pesar de ello la implementación de aspectos metodológicos no está normado. No identificaron un diseño de estructura organizacional fundamentada en procesos.

A nivel Local

No se han realizado estudios relacionados sobre nivel de conocimientos de la cartera de servicios en odontología.

1.5. Objetivos

Objetivo General:

Analizar la gestión por procesos para mejorar la eficiencia operativa del personal asistencial en el Centro Odontológico Dento Stetic Cajamarca 2018

Objetivos Específicos:

1. Definir los procesos actuales en los servicios que ofrece el Centro Odontológico DENTO STETIC CAJAMARCA.
2. Evaluar la eficiencia operativa del personal asistencial en el Centro odontológico DENTO Stetic.

Desarrollar una propuesta de mapa de procesos para los servicios del Centro Odontológico. DENTO STETIC

Capítulo II. MARCO TEÓRICO

2.1. Teorías relacionadas al tema (Bases teóricas)

2.1.1. Gestión por procesos

Maldonado (2011) manifiesta que definimos como un proceso a un conjunto de tareas o actividades que están interrelacionadas entre sí, que se da a partir de entradas de información o materiales que puede ser una o varias, a la vez generan una o varias salidas de información o materiales con valor añadido incorporado.

Es decir, un proceso viene a ser la forma en que se desarrollan las actividades en una determinada empresa. Tenemos como ejemplo de procesos en empresas: en producción, desarrollo del producto, entrega del bien y/o servicio, gestión comercial, desarrollo de la visión estratégica. Los procesos deben ser gestionados de manera correcta utilizando las diversas herramientas de la gestión por procesos.

Utilizamos la Gestión por procesos porque las empresas y/o organizaciones muestran eficiencia y eficacia así como también sus procesos. La gran parte de las organizaciones y empresas que tomaron conciencia, reaccionaron ante la ineficiencia detectada que representaba las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su excesiva inercia ante los cambios, desarrollando la potencialización del concepto del proceso, teniendo un foco común y enfocando su trabajo en el cliente (Maldonado, 2011)

Nos encaminamos en una sociedad en donde va a jugar un papel importante de primer orden de competitividad; el conocimiento. Donde se desarrolla la destreza de "aprender a aprender" y a través de las experiencias vividas y la formación se administra adecuadamente el conocimiento, el éxito empresarial se da mediante estas variables.

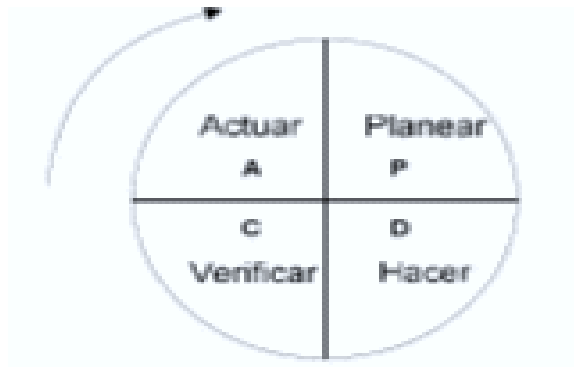
Llamamos Gestión por Procesos a la gestión basada en procesos de una organización y/o institución. Entendiéndolo como actividades en secuencia orientadas a adquirir un valor añadido a una ENTRADA para alcanzar un resultado, y al mismo tiempo una SALIDA que satisfaga las necesidades del Cliente (Maldonado, 2011)

Proceso clave o relevante (requisitos básicos):

Para asegurar el cumplimiento y eficacia de todos los procesos es vital tener un designado responsable.

Todos aquellos procesos necesarios e importantes deben tener la capacidad de satisfacción de los ciclos PDCA señalados en el siguiente grafico.

Figura N° 1: Ciclo PDCA



Fuente: Maldonado, J. Á. (2011). *Gestión de procesos (o gestión por procesos)* (1ª Edición). Madrid

Todos los procesos deben tener indicadores que faciliten la visualización de manera gráfica su evolución. Siendo en la fase P planificados, fase D aseguran su cumplimiento, en fase C deben servir para la realización de seguimiento y en la ultima fase A de ajustar y/o implantar objetivos (Maldonado, 2011).

Bartés, Llabrés, Pere & Fernández (2004) expresan que para tareas o actividades tan distintas como de planificación estratégica de empresas, o el progreso del proceso de distribución del correo interno en empresas, es útil y eficaz este ciclo. Se plantea a este ciclo PDCA como táctica a imitar para mejoras continuas en estándares ya existentes de una empresa u organización.

Se debe planificar (plan) la mejora en primer lugar.

El periodo de planificación abarca, entre diversas actividades.

a) Definir los objetivos a conseguir.

- b) Definir las medidas que faciliten saber en un determinado momento en que nivel se encuentra el cumplimiento de sus objetivos.
- c) Definir el personal responsable para la mejora.
- d) Definir los medios y recursos necesarios con el fin de conseguir los objetivos trazados.

Bartés, Llabrés, Pere & Fernández (2004) La ejecución (Do) de las actividades necesarias para contribuir con la mejora se encuentra en segundo lugar.

Debemos considerar fundamentalmente en esta etapa la importancia de tener un personal constantemente entrenado, de educar para implementar con el fin de mejora. La falencia de esta hace fracasar gran parte de las tácticas de mejora. Ciertamente esta fase necesita optar por la práctica de modificaciones del proceso o producto que fueron tomados en cuenta como pertinentes y eficaces por el personal de trabajo.

Bartés, Llabrés, Pere & Fernández (2004) Etapa de evaluación (check) se encuentra en tercer lugar. Es de gran importancia esta fase. Trata de comprobar resultados obtenidos de implementación de mejora con los objetivos iniciales. Es imprescindible manifestar en este punto que, no es suficiente evaluar los resultados finales en general, en efecto, entonces decimos que: “si se aplica la solución Y debería obtenerse el resultado X”, no solo se debería de verificar si se obtuvo X si no que también si es aplicada la solución Y.

Para terminar, la etapa de actuación (Action), en cuarto lugar.

Se desprende de la etapa de verificación la necesidad de actuar sobre el proceso para corregir los aspectos que hayan merecido una evaluación negativa. La actuación implica y mejora el plan propio, fijando objetivos nuevos por ejemplo el mejoramiento del proceso de personal en educación o reformando la otorgación de recursos para la mejora de proyecto, etc.

Una vez terminado la etapa es de importancia seguir dando vueltas al volante PDCA, repetir las cuatro etapas en un proceso de mejora nuevo. Mediante esta una empresa puede realmente mejorar todos los procesos seguido de la optimización de calidad de sus servicios y productos.

Los procesos en general deben ser auditados para comprobar el nivel de eficacia y cumplimiento de los mismos. Para esto es importante que estén documentados a través procedimientos.

Bartés, Llabrés, Pere & Fernández (2004) recomienda planificar y efectuar periódicamente (alrededor de tres años) en los procesos de gestión una reingeniería, de los procesos esenciales e importantes para alcanzar optimizar mejoras en determinados parámetros como calidad, servicio, rapidez de respuesta y costes.

Condiciones de un proceso

Se describen las ENTRADAS(necesidad) y las SALIDAS(Satisfacción del paciente).

El Proceso cruza límites organizativos funcionales que pueden ser uno o varios.

Una de las características relevantes de los procesos es que tienen la capacidad de cruzar horizontalmente y verticalmente la empresa u organización.

Es importante hablar de metas y fines (objetivos) en vez de medios y acciones. Los procesos responden a la pregunta "QUE", no al "COMO".

El proceso tiene que ser sencillo para su fácil comprensión por cualquier persona de la empresa.

A cada proceso se le asigna un nombre que debe surgir de los conceptos y tareas o actividades que están incluidos (Bartés, Llabrés, Pere & Fernández, 2004).

Lo que hacemos realmente al gestionar procesos, es cambiar las unidades de organización a su estructura lógica y natural.

Un proceso es un conjunto de tareas y acciones que se realizan de forma ordenada, y en conjunto otorgan valor añadido a los clientes.

Actualmente nadie duda de la "gestión por procesos" como una herramienta eficiente para la mejora de las organizaciones. Después de puesta en marcha varios años en empresas privadas, se obtuvieron resultados que manifiestan la excelencia y bondad de esta herramienta aplicada a las empresas (Bartés, Llabrés, Pere & Fernández, 2004)

Herramienta y sus ventajas adicionales:

Reducción de las etapas de prestación de servicios, reducción de errores que se cometen, por ende reduce el coste de no calidad, la figura del cliente influye en las organizaciones, desarrolla y promueve en la organización la autodisciplina, forman parte de los modelos que aportan y aseguran calidad total, ayuda a que todo el equipo trabaje optimamente y que todos los implicados en un proceso, trabajen conforme al mismo proceso.

Satisfacción del cliente (factores clave):

Generalmente, en la gestión por procesos se da tres factores claves para llegar a satisfacer al cliente, siendo el objetivo último de la herramienta.

1. Modelo de trabajo (Definición)

Consta en definir una táctica de trabajo estándar, que concuerde con los recursos y necesidades de la empresa u organización. En la redacción de procedimientos se refleja la táctica utilizada, siendo estos el soporte documentado de la gestión por procesos.

2. Método de trabajo (Ejecución)

Una vez definida la táctica de trabajo de los procedimientos, lo que se busca es que todo el equipo de trabajo empiece a trabajar acorde a las pautas definidas en ellos.

3. Implantación

La introducción de métodos o procedimientos de trabajo, las especificaciones que definen nuestros clientes del servicio es el tercer factor.

La implantación y ejecución de los tres factores nos permitirá alcanzar los niveles de satisfacción deseados para nuestros clientes, bien sean estos externos o internos.

Lo que se quiere tratar de conseguir en definitiva es que en los procesos de trabajo las "necesidades de nuestros clientes" equivalgan a las "especificaciones del servicio" que la empresa brinda.

1. La implicación se consigue desde la participación, no desde la imposición

La implantación para la gestión y mejora de los procesos en las organizaciones ha de realizarse de la forma más participativa posible . Así se consigue:

Aminorar el proyecto.

Dar participación en el diseño del proceso a las personas que lo ejecutan y que por tanto mejor lo conocen .

Evitar imposiciones a partir de instancias superiores, que la fase de implantación se complique y suelen tirar a la basura los esfuerzos en su totalidad.

2. Se empieza del principio: Formación e Información

Todo proyecto totalmente novedoso trata de establecer e innovar un poco la manera de trabajar y pensar en su equipo de trabajo, principalmente la formación e información. ¿Qué información minimamente debe conocer todo el equipo de trabajo en (departamento o área) participe?

Bartés, Llabrés, Pere & Fernández (2004) La mejor forma de encuadrar el proyecto desde el punto de vista informativo es enmarcándolo con la calidad de servicio .

3. Identifique ¿Verdaderamente qué es importante para una empresa?

Para formar e informar al equipo de trabajo a partir del punto de vista pragmático, lo mejor será hacer sesiones de trabajo-taller en donde se imparta una necesaria metodología y una adecuada formación y así se empezará a definir que procesos se desarrollarán en su organización.

“Trabajando en grupos, el personal del servicio tiene que definir el mapa de procesos que le corresponde”. Sabemos que se desarrollan diversos procesos en cada servicio, lo que trata de investigar en este trabajo es distinguir cuáles son los procesos primordiales (Primordial es todo aquello que tiene consecuencia al satisfacer las necesidades del cliente o en operatividad y eficacia de la empresa) que realizamos.

Entonces, lo que debemos definir primero es que es "importante" para la organización y/o empresa. posteriormente definir las fronteras de cada proceso mejor dicho: definir la actividad inicial y final del proceso, definir el proveedor y definir el cliente del proceso .

Bartés, Llabrés, Pere & Fernández (2004) una vez hecha la definición del alcance del proceso, se debe realizar el diagrama de flujo de nuestro proceso,

donde situaremos las diversas tareas y acciones que lo componen y el orden mediante el cual se desarrollan.

Mientras se realiza este ejercicio es muy provechoso cuestionarnos "¿qué aporta cada acción de las que realizamos y qué valor añadido da al cliente?". Fijamente encontraremos actividades que se realizan y no son útiles para el cliente por lo tanto se debe pensar en un futuro aproximado ser suprimidas o minimizadas.

4. Busque propietarios

El siguiente paso es lógico: en gestión no pueden haber herramientas o acciones que tengan ausencia de propietario . Entonces, tenemos la obligación de asignar un propietario a cada procesos definido en mapa de procesos.

Bartés, Llabrés, Pere & Fernández (2004) Es muy adecuado, ya que será responsable el futuro propietario para mantener el procedimiento y supervisar su control, además que cada proceso tengo un propietario que sea del personal de servicio. Quitándoles el miedo con las "responsabilidades".

Se es responsable del proceso y de su mantenimiento, no de los resultados del mismo.

Del resultado son corresponsables todos los que participan y están implicados en alguna de sus fases o actividades.

Hay una frase que nos gusta mucho : "Escribir el método de trabajo es el primer paso para mejorarlo".

El servicio debe definir un estándar de procedimiento , es decir , cómo se va a desarrollar la parte escrita del proceso .

Bartés, Llabrés, Pere & Fernández (2004) Comenzamos a redactar lo que hemos descrito antes en forma de diagrama de flujo . Simplemente se trata de decir "qué", " quién", "cómo" y "cuando" se hacen cada una de las actividades que constituye un proceso.

Nuestro método de trabajo ya se definió.

5. Pensar ¿cómo desde el primer momento mejorar?

Veamos ahora cuál es la mejor forma ahora de controlar el proceso y si es posible mejorarlo . Una vez establecidos los procedimientos que describen los procesos , proceda a implantarlos , es decir , que todo el personal implicado en

el proceso , sea o no del servicio , pase a cumplir lo que "todos" hemos puesto por escrito . Pero antes de pasar a la acción , no olvide diseñar un plan de revisión y mejora desde estos primeros momentos de definición : por ejemplo, que se cree un plan para la mejora de un proceso continuamente, al cual se debe designar un responsable esto se crearía pasado dos o tres meses despues de su implantación.

6. A dónde queremos llegar

Hasta este punto se ha realizado los ciclos burocráticos y tediosos, a partir de este ciclo se empieza un ciclo entretenido y dinámico de gestión de procesos, pues consiste en pasar del proceso real a ideal que debe ser (Bartés, Llabrés, Pere & Fernández, 2004).

Determinados factores de éxito hacen que esta herramienta de mejora funcione y ayude a perfeccionar la gestión de nuestros procesos:

Formación e información.

Frente a imposición la participación.

Aplicación metodológica de manera sistemática.

El primer paso para resolver los problemas es conocimiento de su existencia.

Para saber lo bueno o malo de nuestro actuar tenemos que compararnos y medir.

Las decisiones que se toman para la mejora de los procesos tiene que ser a partir de la base a datos.

Variación de un Proceso (Problema fundamental)

Bartés, Llabrés, Pere & Fernández (2004) No concede una metodología el enfoque tradicional: ni para hacer que las partes cumplan con los requerimientos; ni siquiera para saber las cuales por las cuales se debe la fabricación de productos imperfectos. Permanece latente el problema: ¿Qué hacer para que se fabrique posiblemente con una menor variación?; al lograr esto se evitaría los desperdicios y el tiempo gastado en volver hacerlo.

Para este problema, su solución consiste en:

Identificación de las fuentes de variación en el proceso; y en la toma de decisiones para que se descarte por completo las defectuosas fuentes de variación, o al menos la reducción que sus efectos causan

Proceso (Características)

Estabilidad: Sigue un comportamiento consistente esperado el proceso.

Habilidad: Cumplimiento de especificaciones requeridas por parte del producto.

Concepto de habilidad

Que un proceso esté en control estadístico significa:

Inexistencia de causas especiales de variación; y si existieron estas fueron detectadas y eliminadas, por consiguiente al no existir en el momento especiales causas, se podrá predecir el futuro comportamiento del proceso, comportandose de manera consistente.

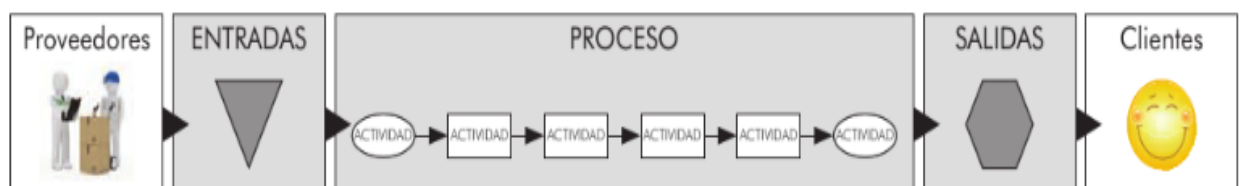
Bartés, Llabrés, Pere & Fernández (2004) El hecho de que un proceso se encuentre dentro del control estadístico no con lleva a que sus productos cumplan con las especificaciones. Un proceso que es consistente puede ser consistentemente malo o bueno, según lo que sus productos cumplan o no lo especificado. Por lo tanto, más allá que un proceso deba ser consistente se necesita que este sea hábil.

Su habilidad del proceso viene a ser la capacidad que éste posee para elaborar unidades dentro de los parámetros de especificación.

Decimos que un proceso es hábil, cuando cumplen sus productos con las especificaciones. La habilidad del proceso se incrementa en la medida en que sus productos se centran entorno al valor central de las especificaciones.

Pardo (2017) manifiesta que un proceso esta compuesto por actividades interrelacionadas mediante las cuales unas entradas se transforman en unas salidas o resultados. Representa lo que tenemos que hacer, el trabajo a desarrollar para conseguir un determinado resultado.

Figura N° 2: Representación esquemática de un proceso.



Fuente: Pardo, J. M. (2017). Gestión por procesos y riesgo operacional. Madrid, España.

Pardo (2017) Habitualmente los procesos se presentan clasificados según su cometido. Existen dos clasificaciones muy comunes. Una es la clásica, que ordena los procesos como:

Estratégicos: también denominados procesos gerenciales, directivos o procesos de dirección. Son los procesos propios de la dirección, donde la gerencia tiene un papel relevante, como por ejemplo, los procesos de planificación estratégica, establecimiento de alianzas, revisión por la dirección, etc.

Operativos: existen muchas denominaciones alternativas para este tipo de procesos, como procesos de negocio, productivos, nucleares, específicos, principales, misionales. A través de ellos se generan los productos y servicios que se entregan a los clientes. Estos procesos son propios de cada negocio y de cada organización, y en conjunto conforman la denominada cadena de valor. Como ejemplos, podríamos citar el proceso de gestión de multas en una policía municipal, el proceso de evaluación de alumnos en un colegio o el proceso de formalización de préstamos hipotecarios en una entidad financiera.

Soporte: también denominados procesos de apoyo o procesos auxiliares. Son procesos de ayuda a los procesos operativos y también a los estratégicos, aunque en menor medida. Suelen estar relacionados con la aportación de recursos y son muy parecidos en la mayoría de organizaciones. Algunos ejemplos podrían ser el proceso de selección y contratación de personal, el proceso de mantenimiento o el proceso de compras (Pardo, 2017).

Dependiendo del negocio y de cada organización en particular, un mismo proceso puede ser clasificado como estratégico, operativo o de soporte. Un ejemplo habitual es el proceso de compras, que para unas organizaciones es estratégico, porque lo realiza la dirección, mientras que para otras es operativo, porque la tipología de negocio así lo señala (por ejemplo, empresas que se dedican exclusivamente a la compraventa de mercaderías) y para una gran mayoría es de soporte, porque es uno más en la aportación de recursos. El que se encuentren clasificados en uno u otro grupo no tiene mayor importancia, lo verdaderamente importante es que hayan sido identificados para poder gestionarlos adecuadamente.

Los procesos se inician porque los clientes (internos o externos) expresan directa o indirectamente una serie de necesidades o requisitos que es preciso cumplir (elemento 1). Por ejemplo, en el proceso de mantenimiento de la infraestructura y los equipos, las necesidades suelen provenir del personal de la organización (clientes internos), que transmite al departamento de mantenimiento la información sobre una avería o una necesidad de mantenimiento específico, esperando una solución (Pardo, 2017).

Para el funcionamiento de los procesos son precisos una serie de recursos, que posibilitan que las actividades se lleven a cabo de una manera eficaz. En el proceso de mantenimiento de la infraestructura y los equipos se ven implicados recursos tan diversos como herramientas, personal técnico para la realización del mantenimiento, repuestos, etc.

En la ejecución de los procesos se necesita información, que en muchas ocasiones se encuentra documentada, y de dicha ejecución surgen documentos, como los registros (elemento 3). Para llevar a cabo el proceso de mantenimiento pueden necesitarse manuales de uso de determinados equipos, instrucciones técnicas específicas, etc. También surgirán registros como solicitudes de mantenimiento documentadas, órdenes de trabajo, comunicados para informar de los trabajos realizados, etc.

Figura 3. Representación esquemática de los elementos de un sistema de gestión.



Fuente: Pardo, J. M. (2017). Gestión por procesos y riesgo operacional. Madrid, España.

En cada proceso las personas intervinientes desarrollan una serie de actividades que conllevan unas responsabilidades asociadas (elemento 4). En el proceso de mantenimiento pueden estar implicados distintos intervinientes, como el jefe del departamento de mantenimiento, cuya responsabilidad pasa por la asignación de órdenes de trabajo y por la supervisión de los mantenimientos realizados, o los técnicos de mantenimiento, que dependen del jefe del departamento, y que asumen responsabilidades relacionadas con la ejecución de las tareas de mantenimiento (Pardo 2017)

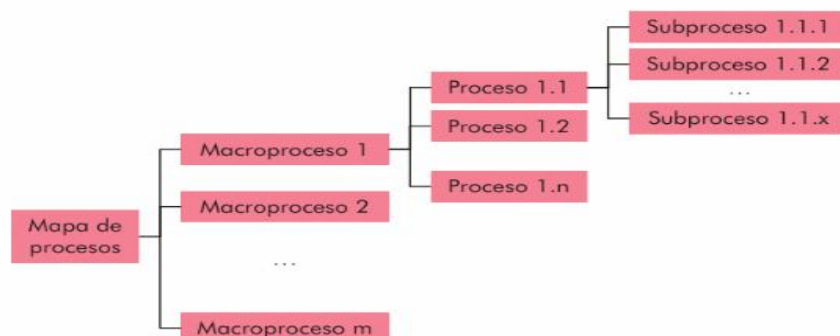
Cada proceso proporciona unas salidas o resultados. Mediante los procesos propios de una organización se obtienen productos y servicios con unas características concretas (elemento 6). Si seguimos con el ejemplo del proceso de mantenimiento, el producto o servicio entregado a los clientes internos es, por ejemplo, una máquina arreglada o un equipo al que se le ha realizado el mantenimiento requerido.

Todo este mecanismo funciona bajo unas premisas o compromisos que dicta la dirección (por ejemplo, estricto cumplimiento de los requisitos legales) (elemento 7). La dirección puede marcar pautas genéricas de actuación que pueden estar documentadas o no. Para el proceso de mantenimiento, la directriz principal podría ser la de minimizar en lo posible el mantenimiento correctivo a favor del mantenimiento preventivo y predictivo (Pardo, 2017)

Despliegue de procesos

En la figura 4. Se observa un diagrama de árbol que representa un despliegue de procesos genérico, que va desde lo más general, el mapa de procesos, hasta lo más particular.

Figura 4. Ejemplo de despliegue de procesos genérico.



Fuente: Pardo, J. M. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. Madrid, España.

Gestionar los procesos es aplicar el ciclo de mejora continua a los procesos

La aplicación del ciclo de mejora continua a los procesos implica lo siguiente:

1. Planificar los procesos: esta planificación debe ser meditada (hay que pensar mucho para trabajar poco y bien) y consensuada con los agentes que intervengan en cada uno de los procesos (enfoque participativo). Esta planificación de los procesos tiene dos vertientes, una global y otra individual:

La global conlleva la planificación de la totalidad de los procesos de la organización, estableciendo la secuencia e interrelación de todos los procesos del sistema de gestión. Habitualmente, esta planificación global se articula mediante una herramienta gráfica denominada mapa de procesos (Pardo, 2017).

La individual supone la planificación particular de cada uno de los procesos. Existen distintas herramientas para determinar cada proceso, estableciendo la información necesaria para una operación eficaz y sin errores. Será la dirección, o los técnicos competentes, los responsables de seleccionar la herramienta de planificación individual más conveniente (procedimientos, flujogramas, fichas de proceso)

2. Llevar a cabo los procesos: esta fase supone la ejecución de los procesos según lo planificado en la etapa anterior. Los procesos deben realizarse siguiendo las directrices marcadas para cada uno de ellos procurando ser fiel a la planificación para, a posteriori, confirmar o desechar los planteamientos realizados.

3. Verificar los procesos: existen distintos mecanismos de verificación (indicadores, controles, auditorías...) con los que contrastar los resultados parciales o finales obtenidos. Si los resultados son positivos, podremos decir que nuestros procesos están bajo control. Si, por el contrario, surgen desviaciones, deberán ser tratadas en la cuarta etapa del ciclo de mejora continua. Esta etapa de verificación es relevante porque nos abre las puertas a la mejora de los procesos.

4. Actuar para mejorar los procesos: las desviaciones encontradas deben analizarse y ponerse en marcha acciones para revertir la situación y evitar que se vuelva a repetir. En esta fase, además de los resultados, también se pueden cuestionar y analizar en sí mismos los métodos de trabajo actuales, preguntándonos si son los más eficaces y eficientes. De esta forma, también pueden surgir iniciativas para mejorar el desempeño de los procesos. Recordemos

que ser eficaces supone cumplir con aquello a lo que nos hemos comprometido. Un proceso es eficaz cuando satisface las exigencias de los clientes (internos o externos). La eficiencia es la consecución del compromiso adquirido optimizando los recursos empleados para ello (Pardo, 2017)

¿Para qué nos va a servir esto de la gestión de procesos?:

Para gestionar mejor nuestra organización. Los procesos son el elemento central de nuestro sistema de gestión; si no gestionamos adecuadamente los procesos, no gestionamos adecuadamente nuestro negocio.

Para trabajar de una manera más efectiva, al comprender y gestionar todos nuestros procesos de manera sistemática.

La gestión de procesos aporta método, y es bien sabido que se trabaja mejor con método que sin método.

Tabla 1. Ejemplo de ficha de proceso.

-LOGO-		FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
NOMBRE DEL PROCESO		RESPONSABLE DEL PROCESO	
RETENCIÓN Y BAJA DE CLIENTES		Directora de atención al cliente	
FINALIDAD			
Retener a clientes a partir de una solicitud de baja y gestionar la baja si fuera necesario			
LÍMITES DEL PROCESO			
Primera actividad		Última actividad	
<ul style="list-style-type: none"> Atender solicitud de baja por parte del cliente 		<ul style="list-style-type: none"> Registrar notas en SMS (si es posible retenerlo) Resolver incidencia (si fuese necesario) Asignar operador logístico para recogida de equipos (si no es posible retenerlo) 	
Entradas		Salidas	
<ul style="list-style-type: none"> Datos del cliente Promociones / planes de retención Registro de comunicación Información en SMS Calendario de facturación 		<ul style="list-style-type: none"> Notas en SMS Tique de baja anulado por retenido Tique de baja cerrado 	
Proveedores del proceso		Clientes del proceso	
<ul style="list-style-type: none"> Cliente Departamento de marketing Departamento de atención al cliente Departamento financiero 		<ul style="list-style-type: none"> Cliente Departamento de logística 	
AGENTES DEL PROCESO			
<ul style="list-style-type: none"> Agente de retención y baja Técnico de servicio 			
INDICADORES DEL PROCESO			
Indicador		Gestionado por	
<ol style="list-style-type: none"> Porcentaje de clientes retenidos Número de incidencias resueltas 		<ol style="list-style-type: none"> Directora de atención al cliente Agente de retención y baja 	
DOCUMENTACIÓN RELACIONADA			
<ul style="list-style-type: none"> Argumentarios de retención 			

Fuente: Pardo, J. M. (2017). Gestión por procesos y riesgo operacional. Madrid, España.

Rojas (2003) expone características de la gestión por procesos:

Para mejorar con la competitividad de la Empresa u organización se debe estudiar las limitaciones de la organización funcional vertical.

Reconocimiento de la existencia de procesos internos (destacados):

Para alcanzar el éxito de la empresa u organización se debe identificar los factores críticos.

Medir su costo, plazo y calidad relacionándola con lo que percibe el usuario (el valor añadido).

Registrar las necesidades de los clientes para encaminar a la empresa hacia su satisfacción.

Entendimiento de las diferencias de alcance entre los departamentos o las funciones (cómo se hace):

Productividad del conjunto frente al individual (orientada a Efectividad parcial).
 Valor Eficacia a los procesos (qué y para quien se hacen las cosas) y aquella enfocada a los - global frente.

El departamento es un eslabón de la cadena, proceso al que añade.

Organización en torno a resultados no a tareas.

Rojas (2003) Asignación de responsabilidades personales para cada uno de los procesos, en cada proceso establecer indicadores de objetivos con el fin de mejorar los indicadores de funcionamiento y mantener bajo control, para satisfacerlos es necesario evaluar la capacidad del proceso, reducir su variabilidad y dependencia de causas no aleatorias (utilizar los gráficos de control estadístico de procesos para hacer predecibles calidad y costo) , de manera continua mejorar el funcionamiento global limitando su variabilidad común, el grado de satisfacción del usuario interno o externo debe ser medido, y colocarlo en relación con la evaluación del desempeño personal.

Objetivos de la gestión por procesos

Rojas (2003) Objetivos de un sistema de gestión de calidad, el principal es incrementar los resultados de la organización mediante la obtención de niveles superiores de satisfacción de los usuarios. Además del incremento de productividad mediante: La reducción de los costos internos innecesarios (actividades que no tienen algún valor agregado), reducción de tiempos de cada ciclo (acortar los plazos de entrega), mejorar la calidad y el valor añadido percibido por clientes de forma que a éste le resulte satisfactorio trabajar con él, incorporación de actividades adicionales de servicio, de limitado costo y que sea percibido su valor por el usuario fácilmente.

Definición de mapa de procesos

El Mapa de los Procesos de una organización es la representación gráfica de los procesos donde se muestran las entradas y salidas, tiene la capacidad de descomponer a la cadena de valor de la misma en macro procesos, en procesos, subprocesos, en actividades y tareas ligadas al día a día, asimismo el trazado de mapas de procesos llamado también mapeo de procesos, o simplemente mapeo, es una herramienta fundamental en el mejoramiento de los procesos existentes en una organización, mediante este se puede rediseñar los procesos gerenciales, los procesos de apoyo o los procesos clave de la empresa. Los procesos pueden documentarse mediante un Diagrama de Flujo y su rendimiento puede medirse

mediante un Análisis de Valor Agregado y Capacidad Instalada; y por un Costeo Basado en las Actividades del proceso (Pérez Fernández de Velazco, 2009).

El mapa de procesos debe estar siempre actualizado y pegado en las paredes de cada gerencia, para comprender rápidamente el hacer de la organización. Se trata de un mapa con un tamaño promedio de unos dos metros cuadrados donde está todo el hacer a nivel de los tipos de procesos y de sus divisiones principales: etapas y versiones.

Herramientas para el diseño de procesos y pasos a seguir

Análisis de los Procesos: Para poder diseñar los procesos dentro de una organización se debe hacer un análisis de la situación actual de la empresa, para que de esta manera se conozca hasta qué nivel se están cumpliendo las regulaciones de la organización y los requisitos de los actores del sistema. Para que el análisis de la situación sea efectivo se recomienda crear documentos que faciliten esta tarea, como por ejemplo un Chek List de Actividades para poder levantar información, mediante investigación ya sea directa o indirecta. Asimismo, es recomendable realizar entrevistas a los empleados de la organización para obtener la mayor cantidad de información confiable, porque son ellos quienes se encuentran interactuando diariamente con la realidad del proceso. Después de determinar la situación inicial o de partida, es importante determinar una planeación para llevar a cabo las acciones requeridas.

Definición e Identificación de los Procesos

Definición: Para la implementación de un sistema de gestión en base a procesos es necesario definir claramente los requisitos importantes, ya que al no contar con una clara definición no se puede realizar un proceso de mejora ni tampoco asegurar la satisfacción de los usuarios. Tanto los requisitos de los actores internos y externos, surgen los requisitos para la definición de los procesos lo cual hace que los mismos sean hechos a la medida real de la organización.

Identificación: La misión y visión de la organización será el punto de partida para identificar los procesos que se deben desarrollar en una organización. Los procesos que derivan de la misión se los denomina Misionales y aquellos que derivan de la visión se los denomina procesos visionarios. Los misionales establecen los procesos básicos en los que la organización debe trabajar, ya que en la misión se

identifica los clientes, los productos y en que ámbito de acción se trabajará. Asimismo, se debe identificar los procesos visionales ya que son el complemento de los procesos organizacionales para que la organización puede seguir creciendo. La identificación de los procesos requiere, que exista un entendimiento común de los procesos generales de la organización y se puede realizar con un análisis de la atención al cliente en todos los momentos de verdad que se tengan con él. El objetivo con la identificación de los procesos es construir un Mapa de Procesos que contenga una visión panorámica de la organización.

Diseño y Documentación: Para realizar el diseño de los procesos es importante plantear medidas correctivas para satisfacer los requerimientos de los clientes internos o externos de la organización. Cuando se elige la medida correcta se realiza un plan de implementación, en donde se establece los recursos que se van a utilizar ya sean físicos, humanos o económicos. Asimismo, se debe identificar que se cuente con el personal debidamente calificado que realice el diseño de los procesos. Después se pasa a la documentación de los resultados, ahí se definen las soluciones encontradas en las diferentes etapas del diseño, pudiendo ser: los problemas encontrados, las acciones correctivas para los problemas y finalmente describir su implementación. Por último cuando se obtiene la información que resultó de cada fase, se procede a la elaboración del Manual de Procesos de la organización con sus respectivas actividades junto a las tareas que debe realizar cada persona en la organización.

Selección del Propietario del Proceso: Es la persona más importante para la gestión estratégica de los procesos, quien ha sido nombrado por la gerencia, para ser el encargado de garantizar que el proceso sea efectivo y eficiente asimismo pueda ser capaz de mejorar dicho proceso y alcance la perfección y mantenerla.

El propietario del proceso se halla bajo control cuando ha sido entendido, documentado y medido.

Entendido: Cuando las personas implicadas en el proceso conocen lo siguiente:

Cuál es el propósito y descripción primordial del proceso

Quiénes son los usuarios

Quiénes son sus proveedores

Quien es el propietario

Que resultado se está obteniendo

Documentado: En la documentación de un proceso debe tener los siguientes aspectos:

Diagrama de flujo de proceso, que esté relacionado con los otros procesos.

Medidas para obtener el rendimiento de las diferentes etapas del proceso.

Identidad del propietario del proceso.

Integrantes del equipo de gestión del proceso.

Medido: Para ser medido debe tener como indicador las medidas de rendimiento de un proceso, estas deben ser pocas y muy representativas, asimismo se tiene en cuenta las expectativas de sus clientes internos o externos (Mariño Navarrete, 2002)

Mejoramiento de procesos

Rojas (2003) Con el mejoramiento de procesos se busca: Expulsión de la burocracia, exclusión de la duplicación, simplificación, aseguramiento del valor agregado, disminución de errores, crecimiento, reducción de tiempos de cada ciclo, estandarización, reingeniería para el mejoramiento drástico, alianzas con proveedores, mecanización y/o automatización.

2.1.2. Eficiencia

2.1.2.1. Eficiencia

El termino eficiencia se define como el logro de resultados deseados. Para el logro de la eficiencia, esta se consigue como resultado deseado con el mínimo de insumos (B. Chase & J. Alquilano, 1995).

Toda empresa en general busca lograr el mejor desempeño cuando se opera con mucha eficiencia y racionalidad, pero en esta última en cuanto a su logro es mucho pretender porque puede tener diferentes interpretaciones. Los recursos humanos y el nivel ejecutivo tienen opiniones diferentes de lo que es racional, ya que existe la necesidad de continuar produciendo al máximo, sin tener en cuenta que eficiencia no es solamente producir, sino que es todo, sobresale la necesidad

de poseer una clara idea de lo productivo, racional, eficiente o económico. Las organizaciones que buscan una eficiencia operativa, tienen un único propósito que es establecer una relación entre lo que se desea alcanzar y los medios que se disponen para lograr el objetivo que se quiere cumplir el objetivo. En las empresas energéticas que dedican al desarrollo de ensamblaje se busca producir los tableros según requerimientos y estos deben buscar eficiencia en ahorro y funcionamiento durante el tiempo que los clientes desean hacer uso . Si en el sentido científico esta es eficiente, se debe saber cuál es una meta u objeto; el grado en el cual se cumple una meta es la eficiencia. El buen resultado de la eficiencia también es de tipo económico para resguardar en primer lugar los costos, de esta forma se considera que el grado en el cual la gerencia alcanza la rentabilidad planeada y/o esperada, óptima y deseada. La eficiencia técnica es otro factor en el cual la producción que según el sistema que haya impuesto se alcanzará eficiencia, esto ya tiene que ver con la política de la gerencia para el logro de ciertas metas con el uso productivo de los insumos disponibles.

De esta forma logra tener sentido la eficiencia dentro de una empresa, encontramos también términos como eficiencia técnica y eficiencia comercial, entre muchas más. Concluimos que, la eficiencia requiere de un proceso serio por los directivos antes de dar inicio de las operaciones y es importante el uso de herramientas sean como proceso seguro para el cumplimiento de objetivos y metas. Este adjetivo se le ubica como uno de los fenómenos en las empresas; es decir, eficiencia productiva o técnica obtiene el significado del grado de cumplimiento de productividad en una meta, de la misma forma, eficiencia económica o comercial describe a la meta alcanzada de economicidad o rentabilidad previa en presupuestos o planes. (Martínez, 2002).

1.1.2.2. Eficiencia Operativa

Martínez (2002). La eficiencia operativa trata en que nuestra competencia no realice las tareas de una mejor forma que nosotros, por lo tanto no puede limitarse a ser solo eficaz como organización sino que a su vez debe ser capaz de usar de manera inmejorable los recursos. En contraste, se torna de una manera incierta, y se denomina el buscar el posicionamiento estratégico, que significa hacer tareas distintas o similares comparativas a la competencia pero mejorandolas. Es allí donde podemos decir que una empresa debe contar con alguna característica

diferenciadora para que tenga una ventaja sobre su competencia, y esta a su vez esté presente en cualquier parte de la cadena de provisión y adicionalmente debe tener la capacidad de constantemente mejorarla y mantenerla en el tiempo.

Martínez (2002). Todas las organizaciones deben dirigirse a ofrecer a los usuarios finales un valor agregado diferente o en todo caso similar a lo ya ofrecido en el mercado, tratando de que este sea con menor costo, no obstante, lo inmejorable es hacer ambas cosas. De esta manera buscamos que la organización pueda generar mayor rentabilidad, brindando productos o servicios con mayor valor agregado con la utilización de sus recursos eficientemente para aminorar costos y así generar incremento de ganancias con el precio pagado. Por ende, sí logramos que todas las actividades sean más eficientes, vamos a poder obtener una diferenciación con la competencia y por consiguiente se lograra la eficiencia operativa y con ventajas competitivas en todo el sistema.

La eficiencia clínica: tiene que ver con la producción de salud y se define como la forma en que el odontólogo combina tiempos y secuencias diagnósticas y terapéuticas para lograr un incremento en la salud, dentro de los límites de un gasto razonablemente posible, a esto se denomina la “estrategia de atención”. Así, la estrategia más eficiente será aquella que encuentre mayor nivel de mejoría con los recursos necesarios para ella, o bien aquella que produce un cierto nivel de salud con la menos costosa utilización de recursos. La eficiencia clínica está determinada, entonces, por:

La decisión clínica; las competencias que definen el proceso; el grado de autonomía clínica con respecto a los demás profesionales que interactúan en el proceso de atención. De acuerdo con lo anterior, la eficiencia clínica es un componente indiscutible en la calidad de la atención, en tanto coincide con la búsqueda de los mayores beneficios con los menores riesgos posibles dentro de un marco de costos razonables. En este caso, la relación entre eficiencia y calidad es directa y estrecha. El segundo tipo de eficiencia, denominado como eficiencia de producción de servicios, se refiere al diseño más adecuado del proceso de producción de servicios, de manera que los servicios especificados por una determinada estrategia de atención puedan lograrse al menor costo posible. Este concepto más comúnmente utilizado cuando se emplea el concepto de eficiencia de los sistemas de salud. Por último, la eficiencia gerencial tiene como productos,

políticas y servicios de soporte, y depende, como la eficiencia clínica de: a) las decisiones gerenciales, b) las habilidades para dirigir la organización, y c) la autonomía gerencial relativa. Si se acepta que la eficiencia de producción depende de los otros dos tipos de eficiencia, nuevamente resulta obvia la relación entre este último tipo y la calidad. Se trata de una relación directa, aun cuando tampoco forma parte de la calidad.

Capítulo III. MARCO METODOLÓGICO

3.1.. Hipótesis

Hipótesis Única

Si se implementa una metodología de gestión por procesos; entonces mejorara la eficiencia operativa del centro odontológico privado DENTO STETIC Cajamarca 2018.

3.2. Variables, Operacionalización

Variable Independiente:

Gestión por procesos; Gestión por Procesos es la manera de encargarse de toda la empresa basada fundamentalmente en los Procesos. Entendiéndolos como una serie de tareas destinadas a forjar un valor añadido sobre una ENTRADA con el fin de obtener un resultado, y una SALIDA que de esta manera satisfaga las exigencias del usuario final. (Maldonado, 2011)

Variable dependiente:

Eficiencia operativa; Martínez (2002). La eficiencia operativa radica en ejecutar las actividades de una mejor manera que la competencia, por lo que no debe limitarse a ser solo eficaz como organización sino que a su vez debe ser estar preparada para hacer uso de recursos optimos.

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos escalas de medición
Gestión por Procesos.	Gestión por Procesos es la manera de encargarse de toda la empresa basada fundamentalmente en los Procesos. Entendiéndolos como una serie de tareas destinadas a forjar un valor añadido sobre una ENTRADA con el fin de obtener un resultado, y una SALIDA que de esta manera satisfaga las exigencias del usuario final. (Maldonado, 2011)	Pardo (2017) indica que la gestión por procesos implica un procesos de planificación, hacer, verificar y por último mejorar los procesos.	Planear (P)/Identificar el proceso.	Atención al usuario paciente. Administración de citas médicas. Registro de pacientes.	Entrevista
			Hacer (D)/Caracterizar el proceso.	Descripción del entorno. Equipamiento odontológico. Personal especializado.	
			Verificar (C)/Evaluar el proceso.	Tiempo de la atención. Tiempos de espera. Capacidad operativa de laboratorio dental.	
			Actuar (A)/Mejorar el proceso.	Inversión en infraestructura. Manual de procesos claves. Capacitación de los profesionales.	

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos escalas de medición
Eficiencia operativa	Martínez (2002). La eficiencia operativa radica en ejecutar las actividades de una mejor manera que la competencia, por lo que no debe limitarse a ser solo eficaz como organización sino que a su vez debe ser estar preparada para hacer uso de los recursos de forma óptima.	Consiste en determinar la optimización del personal en el desarrollo de sus funciones, verificando el uso de los recursos, para llevar a cabo el servicio	Optimización	-Nivel de planificación. -Nivel de desarrollo profesional.	Encuesta
			Productos	-Productividad	
			Servicios	-Estrategia de servicio - Identificación con la organización	
			Retroalimentación del trabajo	- Nivel de conocimiento. - Nivel de satisfacción con el trabajo. - Ambiente de trabajo	

3.3. Metodología

3.3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación fue cuantitativa y Propositiva

Cuantitativo: La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población (Hernández et al, 2009).

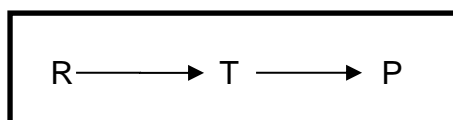
Propositiva; es un proceso dialéctico que utiliza un conjunto de técnicas y procedimientos con la finalidad de diagnosticar y resolver problemas fundamentales, encontrar respuestas a preguntas científicamente preparadas, estudiar la relación entre factores y acontecimientos o generar conocimientos científicos.

3.3.2. Diseño de la investigación

El diseño fue no experimental de corte transversal

Hernández (2010). La presente investigación asumirá un diseño no experimental de corte transversal; es no experimental porque es metodológica y práctica, en las variables independientes ya han sucedido por lo que no se manipulan. Las deducciones acerca de las similitudes entre variables se ejecutan sin influencia directa y estas relaciones las veremos tal y como se dieron en su contexto natural.

Es transversal ya que recogen información o datos en un único período de tiempo. Su finalidad en un momento dado es la descripción de variables y analizar su incidencia e interrelación, dicho diseño se representa de la siguiente manera:



Donde

R: realidad a diagnosticar

T: teoría

P: propuesta

3.4. Población y muestra

Población

El objeto de investigación está conformado por la suma 98 personas atendidas en los meses de enero, febrero y marzo del 2018 en el turno tarde. Para la realización del estudio es de ella de donde se obtienen los datos primarios. La población está conformada por los pacientes que acuden al centro odontológico ODONTO STETIC, Cajamarca.

Muestra

La muestra será igual que la población por ser menor al 100%

Criterios de inclusión

- Trabajadores del centro odontológico.
- Pacientes mayores de 18 años.
- Pacientes menores de edad con un familiar mayor de edad que pueda ayudar en el llenado de la encuesta.

Criterios de exclusión

- Pacientes menores de 18 años sin apoderado.
- Personal de mantenimiento y limpieza.

Unidad de Análisis:

Quedará constituida por los trabajadores del centro odontológico

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.5.1 Técnica: Será la entrevista y encuesta utilizada para el recojo de la información de la presente investigación, la cual permitirá coleccionar información acerca la atención recibida en centro odontológico y las características de los trabajadores que formaron parte de esta investigación utilizando para la encuesta la escala tipo Likert y para la entrevista los procedimientos de interrogación.

3.5.2 Instrumento: El tipo de instrumento utilizado será la entrevista para lo cual se va elaborar un conjunto de preguntas, y la encuesta con alternativas de elección múltiple, con la finalidad de obtener información sobre las variables que son objeto de investigación

3.5.3 Validez: Vamos a emplear la validación de contenido a través del juicio de expertos en el tema. El juicio de experto se basará en la correlación de las respuestas con los objetivos, dimensiones e indicadores diseñados en el presente estudio , a través de una escala tipo Likert de ponderaciones cuantitativa de los ítems proyectados de las variables a trabajar.

3.5.4 Confiabilidad: Por consiguiente, el cuestionario se someterá a una prueba piloto haciendo uso del programa SPSS 22, y se fijará el alfa de Cronbach lo que establecerá la confiabilidad del instrumento.

3.5.5. Aspectos éticos

Consentimiento informado

Los informantes serán informados sobre sus derechos de ser informantes y de participar libremente en la investigación.

Almacenamiento y custodia de los documentos de estudio:

Se responsabilizará el investigador de acopiar y custodiar los legajos de estudio, tanto como, encuestas y entrevista; conservar hasta que la información este procesada y registrada en el informe final.

Confidencialidad de los sujetos

La identidad de todo participante quedará sumamente protegida conservándolos en total confidencialidad la información obtenida.

Objetividad

Serán recogidos los datos tal cual como nos piden los sujetos de estudio, y de la misma manera como se observa no se manipulará la información.

3.6. Métodos de análisis de datos

Para analizar los datos utilizaremos el manejo actual de la variante 22 del programa SPSS, los resultados obtenidos se operarán en tablas y gráficos; para la prueba de la Hipótesis, utilizaremos la prueba medible de Pearson.

Capítulo IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Resultados en tablas y gráficos

Analizar la gestión por procesos en los servicios que ofrece el Centro Odontológico Dento STETIC CAJAMARCA.

Tabla 2

Diagnóstico de la gestión por procesos en los servicios que ofrece el Centro Odontológico Dento STETIC CAJAMARCA.

PREGUNTA	RESPUESTA
1. ¿Qué objetivos estratégicos tiene la empresa para el siguiente año?	Son objetivos de muy corto plazo que se traduce en la contratación de un nuevo profesional odontólogo
2. ¿Cuál cree que es factor clave, por el cual los clientes prefieren su servicio?	La especialización de los profesionales y la accesibilidad al establecimiento.
3. Con respecto a los clientes ¿cuáles son los problemas más comunes que ha detectado?	Citas médicas prolongadas, atractivo de la sala de espera, ausencia de publicidad promocionando los servicios
4. En su opinión, ¿qué tan capacitado cree que esta personal de esta empresa?	No cuenta con la suficiente capacitación para gestión de los clientes
5. Con respecto a la empresa ¿cuáles son los problemas más comunes que ha detectado?	No cuenta con un manual de funciones, existe desorden administrativo
6. ¿Qué propuestas ha recibido del personal a su cargo para mejorar aún más la satisfacción de su usuario final?	Elaborar un mapa de procesos técnicos, capacitar en atención al usuario y reconocer al trabajador el logro permanente.
7. ¿Cuenta con un flujograma de atención?	No cuenta
8. ¿Cuenta con un manual de organización y funciones?	No
9. ¿Cuál cree Ud. Es su principal amenaza en su empresa?	La competencia y otros consultorios cercanos

Fuente: Entrevista

Interpretación.

Se evidencia las debilidades en la gestión de procesos de la empresa, pues no cuentan con objetivos estratégicos que direccionen a la empresa, además necesitan de personal especialista, además los problemas más comunes se deben las limitaciones en los procesos, los mismo que generan citas médicas prolongadas, asimismo falta los manuales de formalización (manual de funciones, manual de procesos).

Evaluar la eficiencia operativa del personal asistencial en el Centro odontológico Dento Stetic.

Tabla 3

Cómo califica Ud. La atención recibida en el establecimiento

	N	%
Malo	13	13.3
Regular	47	48.0
Bueno	38	38.8
Total	98	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del Centro odontológico Odonto Stetic.

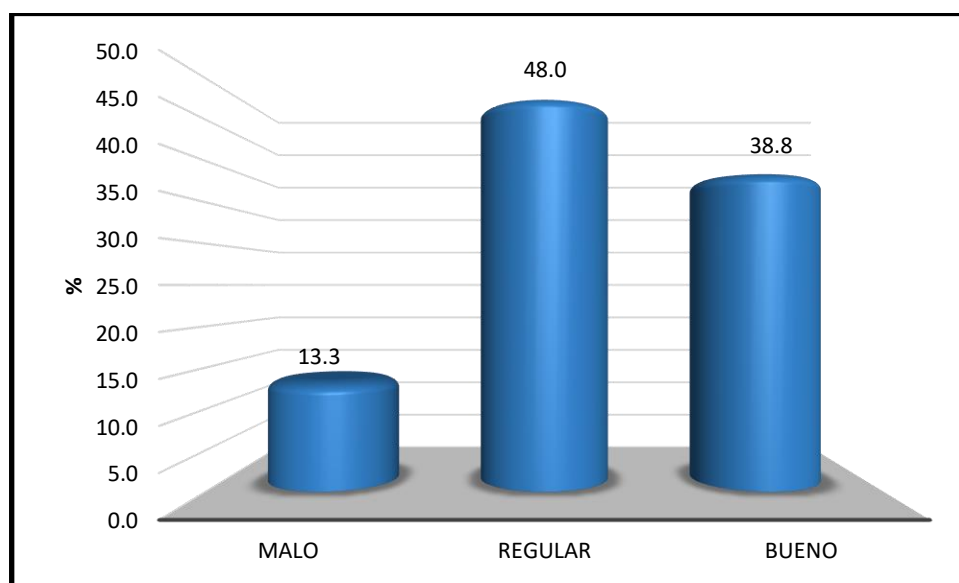


Figura N° 5: *Cómo califica Ud. La atención recibida en el establecimiento*

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del Centro odontológico Odonto Stetic

Análisis y descripción de resultados. El 48.0% de los clientes del Centro odontológico Odonto Stetic califican de regular la atención recibida, el 38.8% indican como bueno y el 13.3% fue malo.

Tabla 4

Cómo calificaría usted el otorgamiento y cumplimiento de su cita médica

	N	%
Malo	6	6.1
Regular	33	33.7
Bueno	49	50.0
Excelente	10	10.2
Total	98	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del Centro odontológico Odonto Stetic

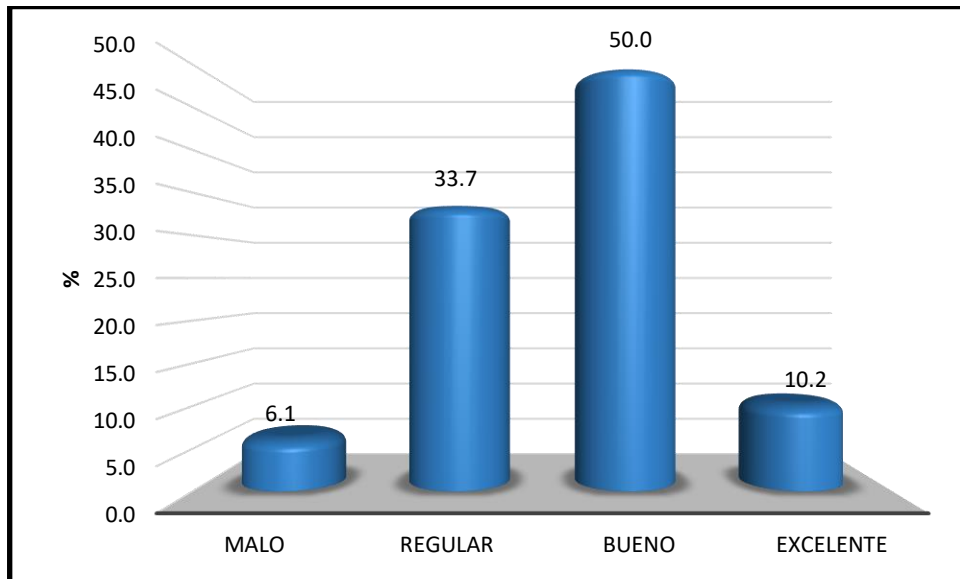


Figura N° 6: Cómo calificaría usted el otorgamiento y cumplimiento de su cita médica

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del Centro odontológico Odonto Stetic

Análisis y descripción de resultados. El 50.0% de los clientes del Centro odontológico Odonto Stetic manifiestan que es bueno el otorgamiento y cumplimiento de su cita médica, el 33.7% indican como regular, el 10.2% califican como bueno y el 6.1% fue malo.

Tabla 5

Cómo califica usted la eficiencia del personal de atención para el registro de su atención

	N	%
Malo	17	17.3
Regular	40	40.8
Bueno	41	41.8
Total	98	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del Centro odontológico Odonto Stetic

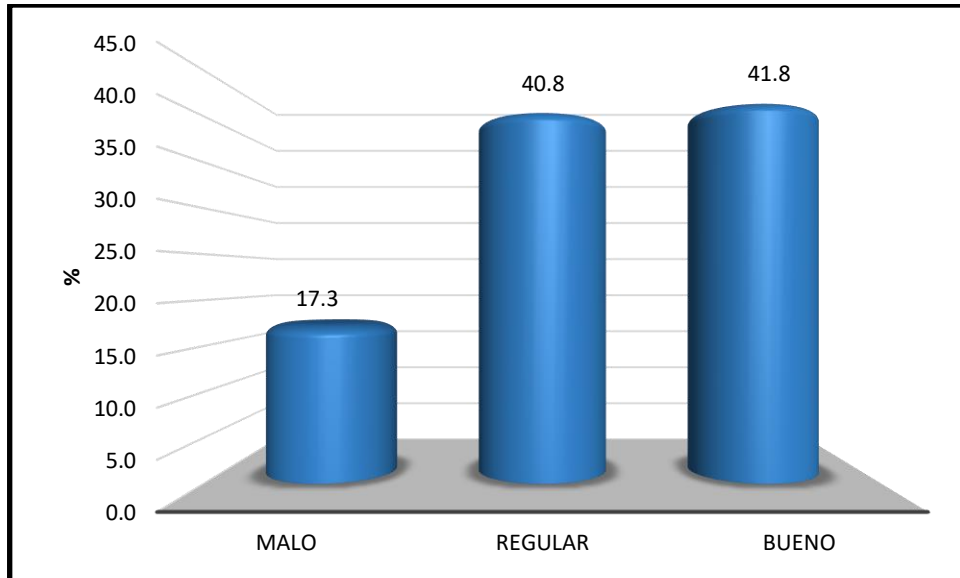


Figura N° 7: *Cómo califica usted la eficiencia del personal de atención para el registro de su atención*

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del Centro odontológico Odonto Stetic

Análisis y descripción de resultados. El 40.8% de los clientes del Centro odontológico Odonto Stetic califican de regular la eficiencia del personal de atención para el registro de su atención, el 41.8% indican como bueno y el 17.3% fue malo.

Tabla 6

Usted considera que el lugar de atención (infraestructura) es el más adecuado posible

	N	%
En desacuerdo	20	20.4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	20	20.4
De acuerdo	48	49.0
Total de acuerdo	10	10.2
Total	98	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del Centro odontológico Odonto Stetic

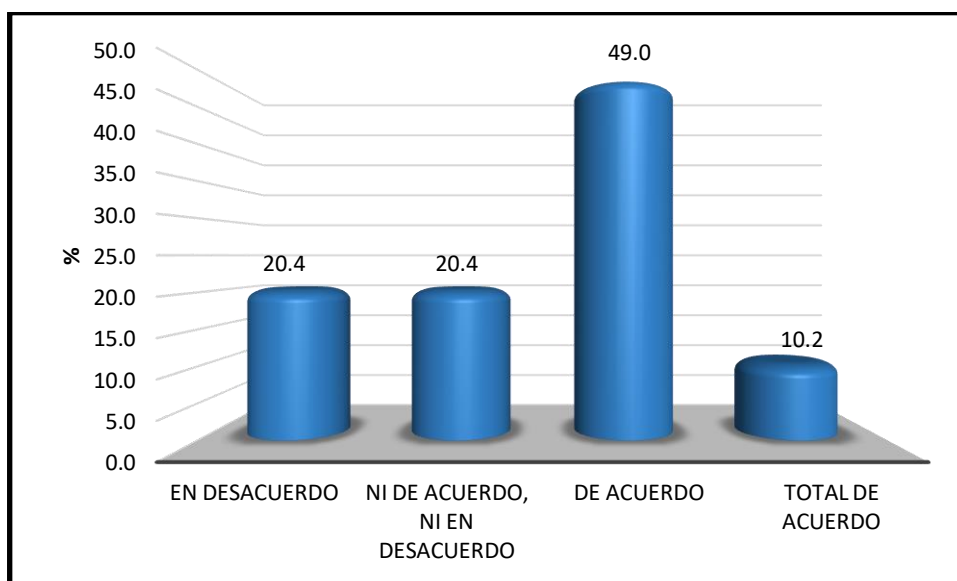


Figura N° 8: Usted considera que el lugar de atención (infraestructura) es el más adecuado posible

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del Centro odontológico Odonto Stetic

Análisis y descripción de resultados. El 49.0% de los clientes del Centro odontológico Odonto Stetic están de acuerdo que el lugar de atención (infraestructura) es el más adecuado posible, el 20.4% indican estar en desacuerdo, el 20.4% manifiestan estar en duda y el 10.2% total de acuerdo.

Tabla 7

En términos generales usted considera que el centro odontológico tiene equipos y tecnología avanzada

	N	%
En desacuerdo	11	11.2
De acuerdo	76	77.6
Total de acuerdo	11	11.2
Total	98	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del Centro odontológico Odonto Stetic

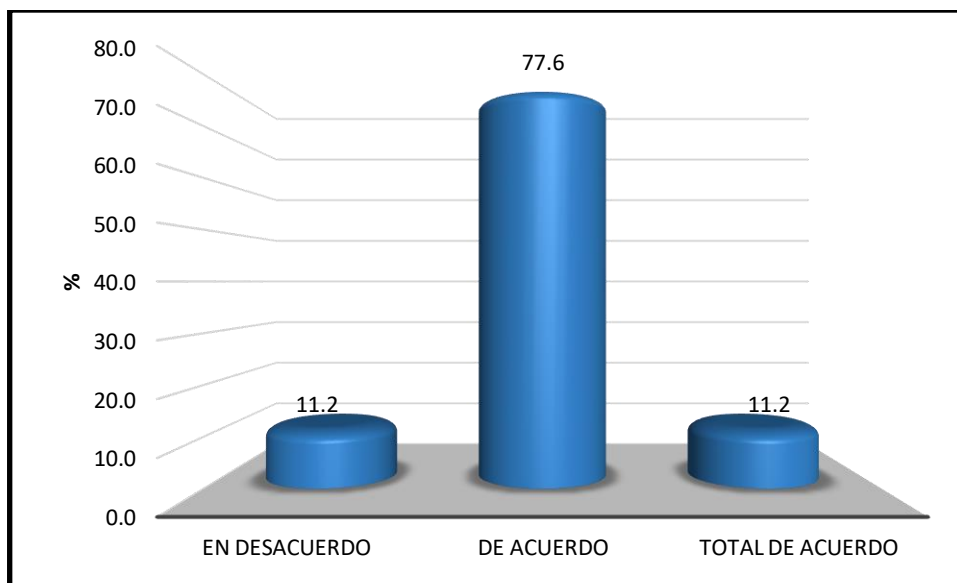


Figura N° 9: En términos generales usted considera que el centro odontológico tiene equipos y tecnología avanzada

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del Centro odontológico Odonto Stetic

Análisis y descripción de resultados. El 77.6% de los clientes del Centro odontológico Odonto Stetic manifiestan estar de acuerdo que el centro odontológico tiene equipos y tecnología avanzada, el 11.2% indican estar en desacuerdo y el 11.2% en total acuerdo.

Tabla 8

Usted considera que la atención está a cargo de personal altamente especializado

	N	%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	48	49.0
De acuerdo	50	51.0
Total	98	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del Centro odontológico Odonto Stetic

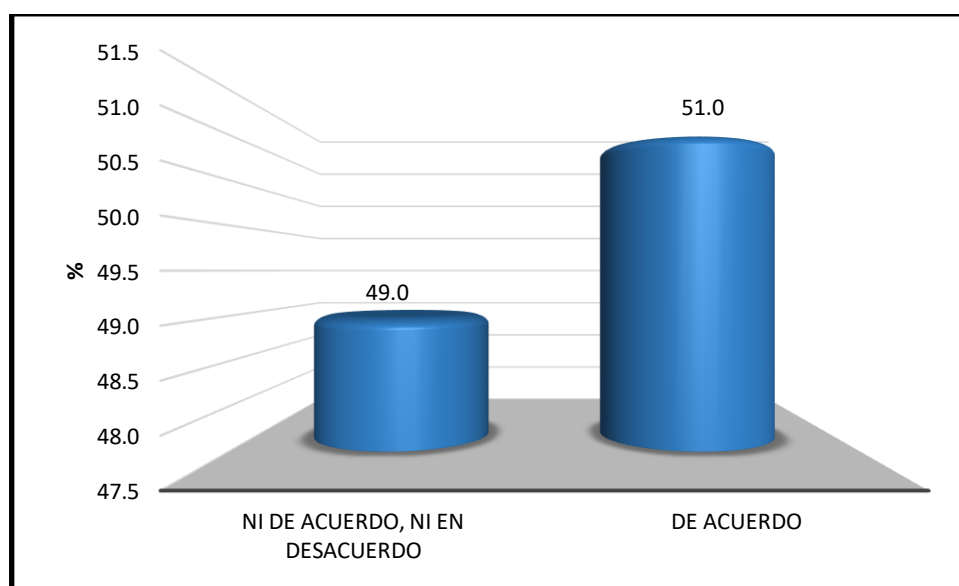


Figura N° 10: Usted considera que la atención está a cargo de personal altamente especializado

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del Centro odontológico Odonto Stetic

Análisis y descripción de resultados. El 51.0% de los clientes del Centro odontológico Odonto Stetic manifiestan estar de acuerdo que la atención está a cargo de personal altamente especializado y el 49.0% mencionaron estar en duda.

Tabla 9

Usted está de acuerdo con el tiempo de duración en su atención odontológica

	N	%
En desacuerdo	31	31.6
De acuerdo	67	68.4
Total	98	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del Centro odontológico Odonto Stetic

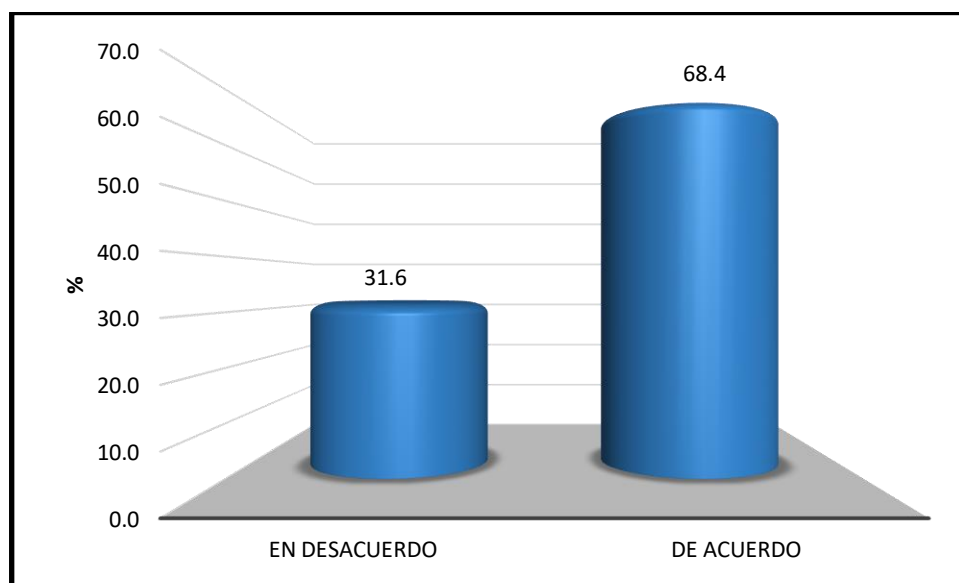


Figura N° 11: Usted está de acuerdo con el tiempo de duración en su atención odontológica

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del Centro odontológico Odonto Stetic

Análisis y descripción de resultados. El 68.4% de los clientes del Centro odontológico Odonto Stetic manifiestan estar de acuerdo con el tiempo de duración en su atención odontológica y el 31.6% indicaron estar en desacuerdo.

Tabla 10

En general, el tiempo de espera para recibir su atención es prolongado

	N	%
Nunca	29	29.6
Casi nunca	39	39.8
A veces	25	25.5
Siempre	5	5.1
Total	98	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del Centro odontológico Odonto Stetic

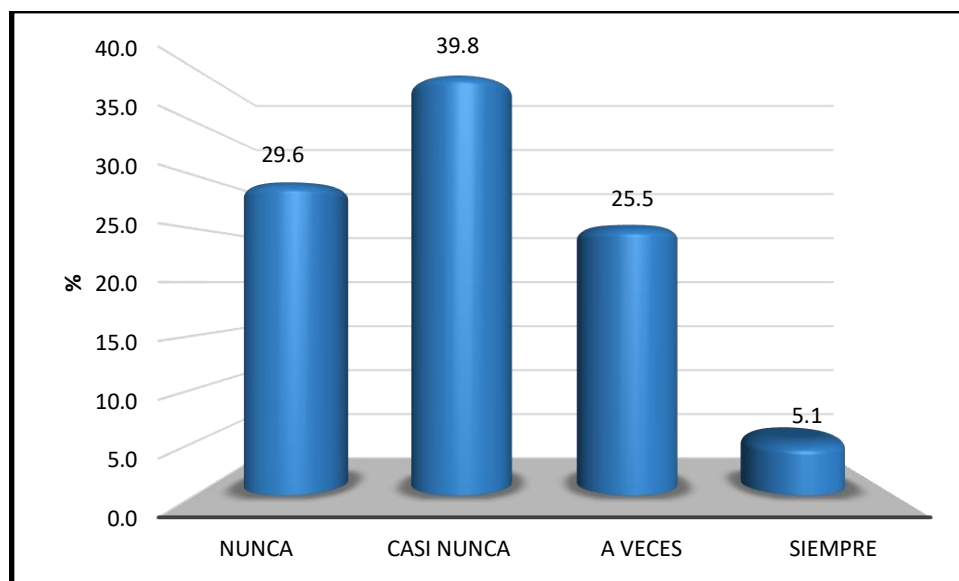


Figura N° 11: En general, el tiempo de espera para recibir su atención es prolongado

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del Centro odontológico Odonto Stetic

Análisis y descripción de resultados. El 39.8% de los clientes del Centro odontológico Odonto Stetic indican que casi nunca el tiempo de espera para recibir su atención es prolongado, el 29.6% mencionaron que nunca, el 25.5% manifiestan que a veces y el 5.1% siempre.

Tabla 11

El centro odontológico dental adjunto, brinda un servicio eficiente y oportuno

	N	%
En desacuerdo	25	25.5
Total de acuerdo	73	74.5
Total	98	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del Centro odontológico Odonto Stetic

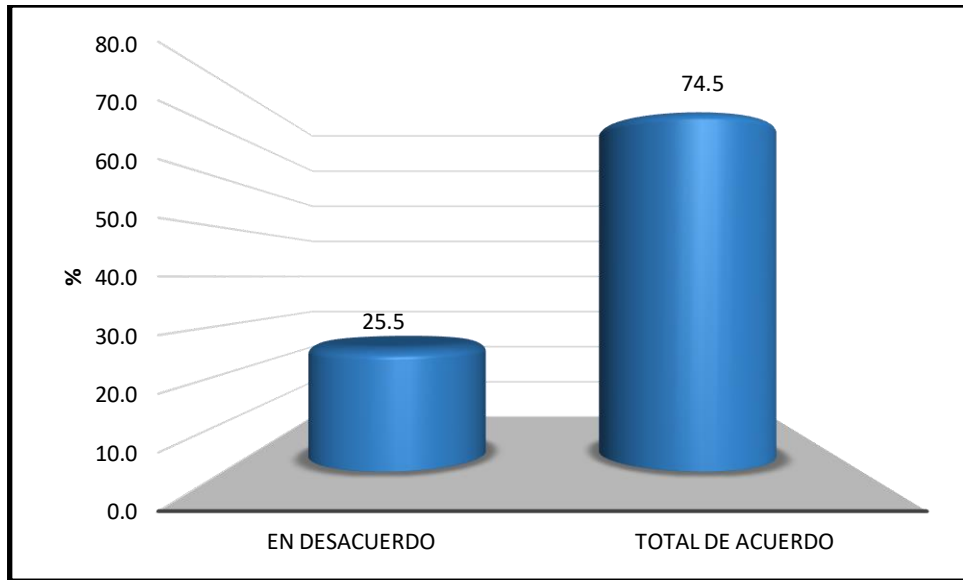


Figura N° 12: El laboratorio dental adjunto brinda un servicio eficiente y oportuno

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del Centro odontológico Odonto Stetic

Análisis y descripción de resultados. El 74.5% de los clientes del Centro odontológico Odonto Stetic manifiestan estar en total acuerdo con el laboratorio dental adjunto brinda un servicio eficiente y oportuno y el 25.5% indicaron estar en desacuerdo.

Tabla 12

Usted considera que existe una buena inversión en este centro odontológico

	N	%
En desacuerdo	25	25.5
Total de acuerdo	73	74.5
Total	98	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del Centro odontológico Odonto Stetic

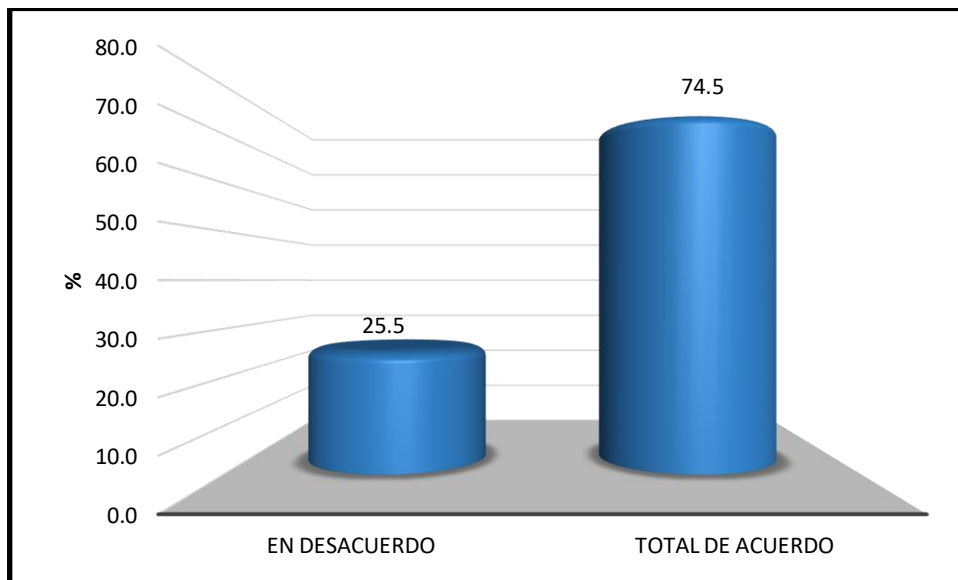


Figura N° 13: Usted considera que existe una buena inversión en este centro odontológico

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del Centro odontológico Odonto Stetic

Análisis y descripción de resultados. El 74.5% de los clientes del Centro odontológico Odonto Stetic manifiestan estar en total acuerdo que existe una buena inversión en este centro odontológico y el 25.5% indicaron estar en desacuerdo.

4.2. Discusión

Las actividades en salud son por lo general complicadas. Son vulnerables continuamente a una gran inestabilidad, y administradas por personas con formaciones y criterios disímiles, que limitan el transcurrir de cada proceso con sus laudos; por todo esto, los procesos son elementos técnicos que deben implementarse en todo tipo de servicio; el odontológico no escapa a ello; de aquí se presenta la siguiente cuestión:

La discusión inicia con el primer objetivo específico, en la tabla N° 2, concerniente a las preguntas de la entrevista que se hizo al personal administrativo asistencial referente a la gestión por procesos en los servicios que ofrece el Centro Odontológico Dento STETIC Cajamarca. Se puede evidenciar que la empresa no cuenta con una gestión de procesos, los objetivos que se puedan trazar no son alcanzados ya que no tienen un personal especializado y no cuentan con un manual de funciones.

En el segundo objetivo específico en la tabla N° 3, el 48 % consideran que la atención del centro odontológico es regular, mientras el 38.8% afirma que es bueno y el 13.3% lo califica de malo. Asimismo en la tabla N° 5, el 40.8 % opinan que la eficiencia del personal de atención para el registro de su atención es regular, el 41.8% manifiestan que es bueno y el 17.3 % lo califican de malo. Estos hallazgos coinciden con Aliaga, T. (2015). El cual afirma que es importante el ambiente donde se trabaje el cual va permitir que el trabajador tenga un eficiencia positiva.

De tal manera que en la tabla N° 7, el 88.8 % afirma que están de acuerdo que el centro odontológico tiene equipos y tecnología avanzada y el 11.2 % están en desacuerdo con lo dicho. Por lo tanto en la tabla N°8, el 51 % señala que están ni de acuerdo ni en desacuerdo con que el personal es altamente especializado, mientras que el 49% se sienten de acuerdo. Asimismo en la tabla N°9, el 68.4 % se encuentra de acuerdo con el tiempo de duración en su atención en el centro odontológico, mientras que el 31.6 % están en desacuerdo. Estos hallazgos coinciden con López (2017) el cual señala que la persona que trabaja en una organización siempre tiene que estar identificada y sentirse que la empresa es de cada uno de los que laboran en dicha institución.

Finalmente en la tabla N° 11, el 74.5% están de acuerdo con servicio es eficiente y oportuno, mientras que el 25.5% señalan estar en desacuerdo con lo previsto. En la tabla N° 12, el 74.5% opinan estar de acuerdo con la inversión en este centro odontológico y el 25.5% se encuentran en desacuerdo. Estos estudios coinciden con Hinojosa, G. (2016). El cual señala que para una organización es importante tener en mente las metas que se quieren lograr durante el un periodo determinado.

CONCLUSIONES

Habiéndose llevado a cabo en el centro odontológico DENTO STETIC Cajamarca, de un total de 98 encuestados, 47 de ellos opinan que es regular la atención recibida en el establecimiento, mientras que 38 lo encuentran bueno y 13 lo considera malo. Asimismo 41 opinan que es bueno, 40 de ellos califican de regular y 17 de ellos manifiestan que es malo la eficiencia del personal para la atención dada.

En el centro odontológico DENTO STETIC Cajamarca, de un total de 98 encuestados, 87 de ellos opinan que están de acuerdo que el establecimiento tiene equipos y tecnología avanzada y 11 opinan estar en desacuerdo con lo dicho. De tal manera que 50 de los encuestados señalan que están en de acuerdo y el 48 de ellos opinan estar de en desacuerdo con que el personal es altamente especializado. Por lo tanto 67 de ellos opinan estar de acuerdo y 31 de los encuestados están en desacuerdo con el tiempo de duración en su atención en el centro odontológico.

En el centro odontológico DENTO STETIC Cajamarca, de un total de 98 encuestados, 73 de ellos están en de acuerdo con lo dicho y 25 de ellos opinan estar en desacuerdo con el servicio que brinda es eficiente y oportuno. Asimismo 73 de ellos opinan estar totalmente en de acuerdo, 25 opinan estar en desacuerdo que existe una buena inversión en el centro odontológico.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la gerencia del centro odontológico valorar los horarios de atención y la cartera de precios propuestos por el servicio.

Se recomienda que se realice un plan de capacitación para su personal concerniente a los temas tratables sobre la atención que tienen que mostrar al cliente, por un especialista.

Se recomienda al administrador del establecimiento evaluar propuestas publicitarias del tipo ATL (Above the line) y BTL (Below the line) que puedan conseguir mejor audiencia de clientes que acudan al servicio.

Se recomienda al propietario del establecimiento adquirir un sistema integrado de gestión de consultas que permita planificar y organizar la consulta electrónicamente y así evitar la espera prolongada; asimismo, reforzar la atención personalizada del cliente a través de un mejor trato en todos los momentos de la verdad del establecimiento

PROPUESTA

PROPUESTA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL CENTRO ODONTOLOGICO DENTO STETIC CAJAMARCA

Introducción

Los procesos son claves en las empresas de servicios; más si se trata de un centro odontológico que debe contar con procesos compartidos por todo el personal asistencial y administrativo, ya que dicha acción genera eficiencia operativa al reducir el tiempo de atención de la consulta odontológica, porque muchas veces no se utilizan el proceso adecuado para la atención al paciente. Además, el personal no cuenta con actividades establecidas acorde a su puesto de trabajo es por eso la propuesta con la finalidad de fortalecer las prestaciones odontológicas. Frente a esto es de suma importancia que se elaboren y efectúen estrategias, en los que se promueva servicios odontológicos e acrecentar la eficiencia operativa. Las estrategias van más lejos de un simple procedimiento odontológico entre el paciente y cirujano dentista, podemos fraccionar en dos aspectos significativos; la información detallada sobre su salud al paciente para conocer su estado y el Experiencia del profesional.

OBJETIVOS

1.1. O. General

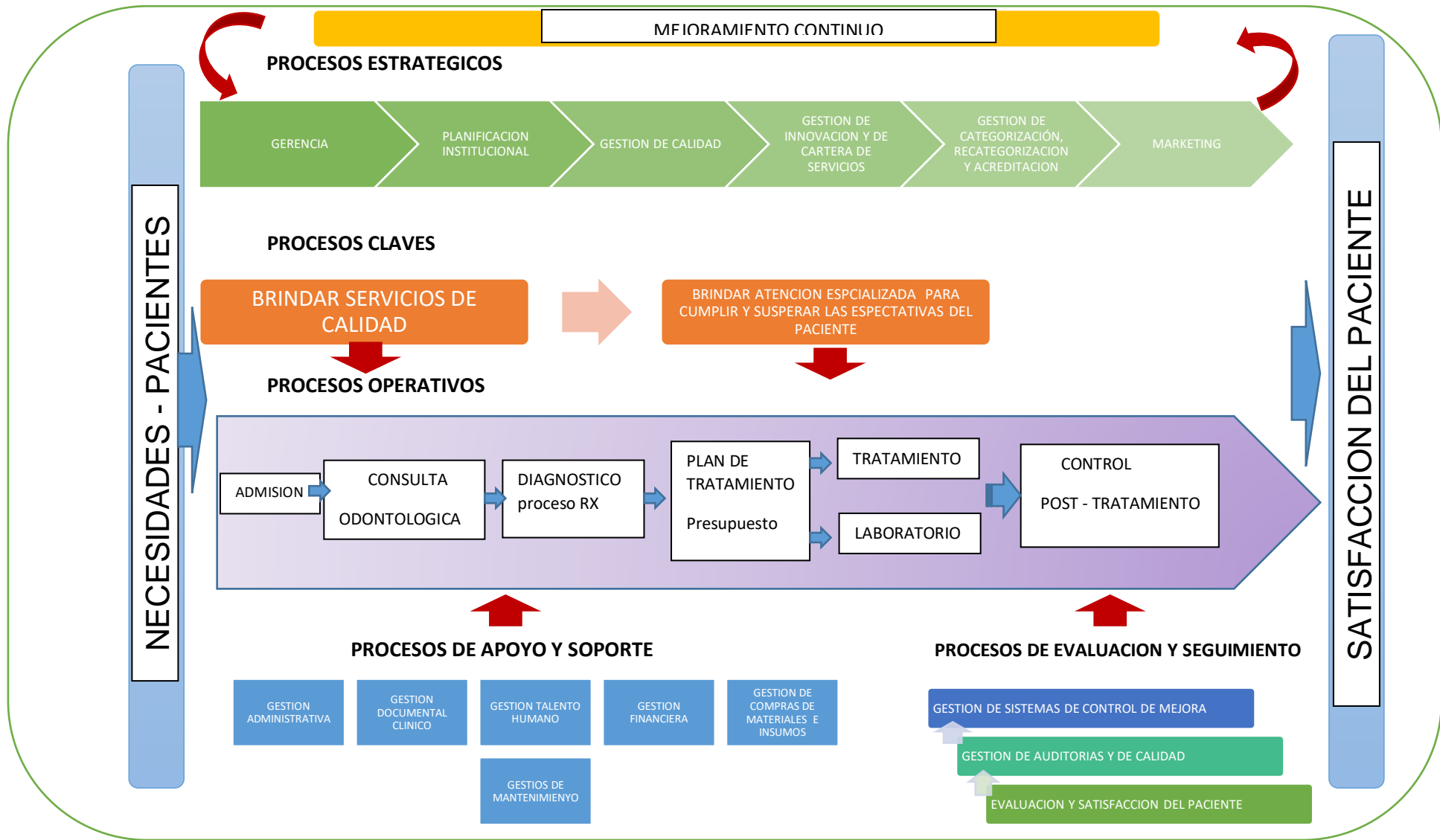
Mejorar la eficiencia operativa del centro odontológico DENTO STETIC Cajamarca mediante la mejora continua de los procesos de salud oral.

1.2. O. Específicos

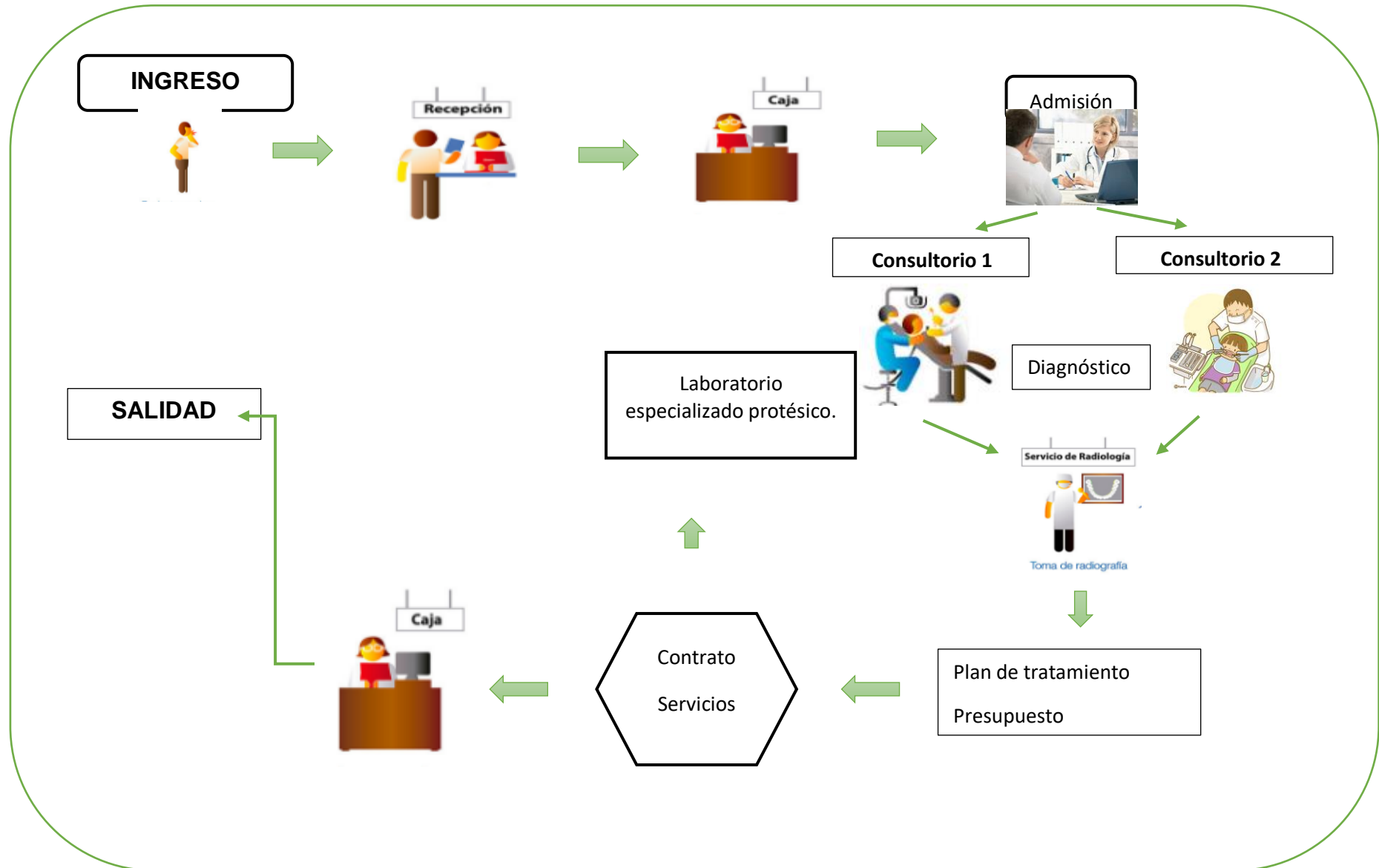
Evaluar los procesos de generación de valor para el servicio al paciente en el centro odontológico DENTO STETIC Cajamarca.

Proponer estrategias de servicio en los procesos administrativos y operativos para el centro odontológico DENTO STETIC Cajamarca

Modelo de Propuesta-Mapa de Procesos



FLUJOGRAMA DE ATENCIÓN



Desarrollo de la propuesta

MAPA DE PROCESOS

Proporciona una perspectiva global-local, del centro odontológico, obligando a posicionar cada proceso respecto a la cadena de valor, al mismo tiempo relaciona el propósito del centro odontológico con los procesos que los gestionan, utilizando como herramienta de consenso y aprendizaje.

Se sigue una metodología sencilla que parte de la unidad de servicios de los clientes o de las necesidades del paciente, siguiendo una serie de procesos para cumplir con las expectativas y llegar a la satisfacción del usuario final y/o paciente, se divide:

Procesos Estratégicos.- se llama así porque mediante estos procesos el centro odontológico desarrollará sus estrategias y objetivos.

Los cuales son:

Desarrollo de la gerencia

Planificación Institucional

Gestión de calidad

Gestión de innovación y de cartera de servicios

Gestión de Categorización, Re categorización y Acreditación

Marketing

Mejoramiento Continuo

Procesos claves.- es la razón de ser del centro odontológico:

Brindar servicios de calidad al paciente

Cumplir con las exigencias del paciente

Procesos Operativos.- son propios de la actividad económica del CO. Construidos a partir del proceso clave y hacen que la organización exista y genere capital en dinero.

Preoperatorios

Operatorios

Tratamiento

Post Tratamiento

Procesos de Apoyo y Soporte.- proporcionan medios o recursos de apoyo necesarios para que los procesos se lleven a cabo y hemos considerado.

Gestión Administrativa

Gestión Documental Clínico

Gestión talento humano

Gestión financiera

Gestión de Compras de materiales e insumos

Gestión de mantenimiento

Procesos de Evaluación y Seguimiento.- El CO cree conveniente para la capacitación de su personal para tener un buen sistema de gestión de calidad y hacer más eficiente a la percepción del usuario final y de la gerencia.

Gestión de sistemas de control de mejora

Gestión de auditorías y de calidad

Evaluación y satisfacción del paciente.

Mediante el cumplimiento de todos los procesos obtenemos la transformación de la necesidad del paciente que da como resultado la satisfacción del paciente.

FLUJOGRAMA DE ATENCIÓN

El usuario paciente realiza su ingreso al establecimiento en el área de recepción de clientes inmediatamente después acude al servicio de admisión para gestionar la elaboración de su historia clínica en el Centro Odontológico DENTO STETIC Cajamarca; se le extiende un recibo con el monto del honorario profesional el cual inmediatamente hace el pago en el área de caja de manera subsiguiente, el paciente ingresa al consultorio odontológico, en donde es atendido por el profesional de la salud oral una vez recibido el tratamiento curativo o correctivo el paciente procede a su salida del establecimiento es el circuito normal de atención odontológica de manera paralela el servicio para conseguir la mejora continua cuenta con un laboratorio especializado en la cual se preparan los elementos protésicos que van a contribuir con el tratamiento correctivo del paciente. Asimismo cuando se cuenta con una área de imágenes en donde se llevan a cabo los exámenes radiográficos de las estructuras dentales comprometidas finalmente existe una sala de juntas médicas en donde periódicamente se reúne el personal

de la institución para tratar casos especiales; finalmente existe un área de seguimiento del usuario en la cual el monitoreo de cada paciente se realiza a través de controles post operatorios.

Misión:

“Somos una organización de salud privada, realizamos procedimientos curativos y reparativos en salud bucal, contamos con profesionales altamente comprometidos y capacitados para brindar una atención personalizada, basada en la excelencia, respeto, amabilidad, honestidad y transparencia”.

Visión:

“Posicionarse en el años 2023 como un centro estético integral de excelencia que permita la mejora de la salud bucal de nuestra sociedad, buscando la mejor alternativa económica para el alcance de todos”.

Competidores directos:

Sonrident

Aurea Dent

Oralbet Centro Odontológico

Dentimagen

I. Análisis del Micro entorno

En el centro odontológico se enfoca en la atención personalizada de sus pacientes y familiares ya que esta nos permite tener un contacto directo y ofrecer confianza de poder expresar sus necesidades. En el centro odontológico contamos con proveedores de primer nivel que nos ofrecen materiales y equipos odontológicos de calidad Premium los que por su precio asequible permites realizar descuentos en diversos tratamientos que brindamos como: Ortodoncia, Curaciones, Extracciones, Prótesis, Rehabilitación.

Las estrategias que realizamos para llegar a los clientes es mediante las redes sociales, radio local, volantes y publicidad boca a boca la cual resulta muy asertiva y además la hacen los propios clientes satisfechos que acuden a nuestro centro odontológico.

Para fijar los precios en nuestros servicios nos hemos basado en la competencia, ya que sabemos que los clientes siempre quieren recibir un buen servicio con precios racionales.

En la actualidad no es posible que los equipos deban ser renovados, ya que tienen poco tiempo de adquisición y por lo tanto son equipos nuevos; lo que si necesitan es un mantenimiento de forma anual por la empresa que los vendió o por un proveedor experto que asegure confianza.

En el centro odontológico realizamos de seis a siete atenciones diarias previa cita en horarios de la tarde; ya que por la mañana los odontólogos realizan atención odontológica en hospitales públicos.

En el centro odontológico el servicio que más acogida tiene es el de ortodoncia (Brackets), ya que como sabemos en la actualidad las personas se preocupan mucho por su aspecto físico incluyendo su sonrisa.

II. Análisis del Macro entorno

En el centro odontológico DENTO STETIC Cajamarca en este análisis vamos a realizar una descripción de cada uno de los factores que no le corresponden a la empresa sin embargo intervienen en gran manera en el negocio ya que son poco controlables por la misma, queriendo obtener información reveladora para la empresa, analizarla y obtener las conclusiones que posteriormente vamos a utilizar como guía y así definir las decisiones estratégicas. Es de carácter sumamente importante tomar en cuenta el entorno de una organización y/o empresa a la hora de formular las estrategias competitivas, por lo cual la herramienta a usar para efectuar éste análisis es a través de un análisis PEST, siendo este un análisis estratégico del macro entorno externo dónde ejerce acción o trabaja la organización, refuerza a tener en cuenta qué influencias del medio fueron fundamentalmente importantes en el pasado y conocer en qué medida ocurren cambios que las pueden hacer más o menos importantes a posterior. Es una herramienta que nos va permitir esbozar la información desarrollada para así entender cuáles son las estrategias que hay. La organización que presenta éste análisis está compuesta por 4 factores, que estos entre sí no son independientes, varios están conexos. Estos 4 factores que analiza son los siguientes: Factores político-legales: son los que refieren a todo lo que involucra una posición de poder en nuestra sociedad, en todos sus niveles, que van a tener una secuela financiera.

Factores económicos: Círculo económico, evolución del PBI peruano; tipologías de interés, cantidad de dinero, nivel de desempleo, tasa de desarrollo, inflación, ingresos disponibles, etc.

Factores Socio-Culturales: son aquellos factores concernientes a los aspectos y modelos culturales, dogmas, maneras, etc. así como las características demográficas: volumen de población, migración, natalidad, mortalidad, etc. de una civilización.

Factores tecnológicos: Aquellos derivados de los avances científicos y que son incitados por las repercusiones económicas propicias del empleo de la tecnología como instrumento para competir.

Factores político-legales: Los gobiernos por su poder de adquisición, cruzando por su poder legislativo y su capacidad de apoyar a nuevos sectores mediante políticas de gratificaciones, entre otras. Es por esto que es significativo desde el punto de vista del análisis del entorno valorar las tendencias y sus posibles consecuencias para la organización a mediano y corto plazo; es el MINSA, con sus estrategias de salud bucal quien tiene la rectoría de la prevención de enfermedades buco dentario.

III. Análisis FODA

F	D
Infraestructura Equipos de alta gama Buen clima de trabajo Ubicación estratégica Local propio	Horarios de atención Carece de estrategia administrativa Problemas con los procesos de atención Marketing
O	A
Cartera de clientes Buenos proveedores Mercado en crecimiento Economía del país Innovar la cartera de servicios al usuario con servicios personalizado. Mejora continua en el proceso de atención	Estrategia de mejora de procesos operativos. Planificar compra de terreno y construcción. Alta competencia

IV. Estrategias de mejora del servicio.

Estrategias	Actividades	Periodo 2018												Costos	Responsable
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
E1	-Convocatoria de contratos de especialista en odontopediatría	■												S/200.00	Gerencia
	-Promocionar servicios de odontogeriatría		■	■	■									S/1200.00	
E2	-Capacitar al personal de atención al cliente				■	■	■							S/500.00	Gerencia
	-Plan de perfeccionamiento odontológico fuera del país		■	■	■									S/12000.00	
E3	-Tramitar en SUSALUD el proceso formal de categorización para el primer nivel de atención				■	■	■							S/2500.00	Gerencia
	-Revalidar los permisos municipales pertinentes.									■	■	■		S/3500.00	
E4	- Elaborar el coste de los servicios							■	■					S/1000.00	Gerencia
	- Contratar un asesor en imagen corporativa	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		S/6000.00	

E5	-Proyectar compra de nuevos equipos odontológicos -Equipar el laboratorio de productos protésicos														0 S/8000.0	Gerencia
E6	-Iniciar la búsqueda de terreno en zona estratégica														0	Gerencia
	-Gestionar el financiamiento bancario														0	
E7	-Contratar una empresa consultora														S/1500.0	Gerencia
	-Elaborar el informe de benchmarking														0	
E8	-Contratar la empresa consultora														0	Gerencia
	-Elaborar estudio de benchmarking														0	

Fuente: Elaboración propia

E1: Innovar la cartera de servicios al usuario con servicios personalizado.

E2: Mejora continúa en el proceso de atención

E3: Gestión de categorización y Acreditación

E4: Plan de marketing digital

E5: Estrategia de mejora de procesos operativos.

E6: Planificar compra de terreno y construcción

E7: Elaborar un estudio de benchmarking

E8: Estrategia de Marketing

REFERENCIAS

- Aliaga, T. (2015). La gestión por procesos y la gestión por resultados como base de la satisfacción del ciudadano: la experiencia del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil del Perú. *XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Obtenido de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/A95F44A70AA11CE10525802F00598284/\\$FILE/alivilc.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/A95F44A70AA11CE10525802F00598284/$FILE/alivilc.pdf)
- Cardenas, J. (2015). *Diseño de gestión por procesos en el sector salud para mejorar la satisfacción de los clientes caso: centro de atención primaria II Chilca ESSALUD*. Universidad Nacional del Centro del Perú . Obtenido de <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/1456/DISE%C3%91O%20DE%20GESTI%C3%93N%20POR%20PROCESOS%20EN%20EL%20SECTOR%20SALUD.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Carrasco, J. B. (2005). *Gestión de procesos (con responsabilidad social)*.
- carrasco, j. b. (s.f.). *evolucion* . Obtenido de http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen_libro_Gestion_de_procesos_5_edicion_JB_C_2013.pdf
- congreso. (s.f.). Obtenido de http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/4921369AB133422A05258035005BCDAA/%24FILE/burgasan.pdf
- Hernández, A., Delgado, A., Marqués, M., Noriega, D., Medina , A., & Negrín, E. (2016). *Generalización de la gestión por procesos como plataforma de trabajo de apoyo a la mejora de organizaciones de salud*. Tesis de post grado, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/545/54549363016.pdf>
- Hinojosa, G. (2016). *Mejoramiento de la gestión por procesos en el Servicio de Laboratorio Clínico del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas No 1*. Tesis post grado, Universidad Técnica Particular de Loja, Loja. Obtenido de http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/15344/1/Hinojosa_Luna_Gimena_Leonor.pdf
- Llanes, M., & Lorenzo, E. (01 de Enero-Marzo de 2017). Gestión integrada por procesos. Encadenamiento dinámico de interacciones relevantes para su despliegue. *Ciencias Holguín*, pp. 1-13. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/1815/181549596006.pdf>
- López , M. (01 de Enero-abril de 2017). Una mirada reflexiva sobre gestión y salud pública desde el paradigma de la complejidad. *Redalyc.org*, 22-25. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/3759/375952385005.pdf>
- Mariño Navarrete, F. (2002). *Gerencia de Proceso*. Colombia: Alfaomega.
- Marqués-León, M. (s.f.). *redalyc*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/496/49630405027/>

- minsa*. (s.f.). Obtenido de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/4156.pdf>
- minsa*. (s.f.). Obtenido de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/4156.pdf>
- Nariño, A. H. (s.f.). *sciencedirect*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0080210716303053>
- Negrín-Sosa, E. (s.f.). *scielo*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rgps/v15n31/1657-7027-rgps-15-31-00066.pdf>
- Robles, L., & Díaz, P. (2017). Alicando la Gestión por Procesos en el sector salud del Perú. *Acad Perú Salud*. Obtenido de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/4156.pdf>
- Rodríguez, R. (2016). *Gestión por procesos, disciplina para diseñar la estructura organizacional del Ministerio de salud del Perú*. Tesis pregrado, Universidad de Piura, Lima. Obtenido de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2630/AE-L_007.pdf?sequence=1
- Rojas, A. (2014). Modelos de gestión por procesos integrados en salud. *Scielo*. Obtenido de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1988-348X2014000300008
- Rojas, J. (20 de Marzo de 2018). En qué consiste la gestión por procesos de las instituciones de salud. *conexionesan*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/03/en-que-consiste-la-gestion-por-procesos-de-las-instituciones-de-salud/>
- SALud, R. A. (2017). *APLICANDO LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EL SECTOR SALUD DEL PERÚ*. Lima.
- Vaca, J., & Gutiérrez, D. (2016). *La gestión por procesos y su incidencia en la satisfacción de los clientes en la Clínica Santa María de la ciudad de Ambato*. Tesis post grado, Universidad Técnica de Ambato, Ambato. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/19570/1/18%20GIS.pdf>
- Velenzuela, R. (2017). *Gestión por Procesos y Clima Social Laboral de los Trabajadores del Instituto Nacional de Defensa Civil de Lima 2017*. Tesis post grado, Universidad Cesar Vallejo, Lima. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/10000/Valenzuela_ARC.pdf?sequence=1

ANEXOS

Anexo 1

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES DE INVESTIGACIÓN

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por los maestrantes, de la Universidad cesar vallejo. La meta de este estudio es Comprobar que la gestión por procesos ayuda a mejorar la eficiencia operativa del personal asistencial en el CO. DENTO STETIC CAJAMARCA 2018

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en completar una encuesta. Esto tomará aproximadamente 10 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, los cassettes con las grabaciones se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

ENTREVISTA A PERSONAL ADMINISTRATIVO Y ASISTENCIAL

- I. **DATOS GENERALES**
NOMBRE COMPLETO:
DNI:
CARGO:
- II. **INSTRUCCIONES:**

Buenos días, Como parte de mi tesis en la facultad de ciencias de la salud de la Universidad Cesar Vallejo estoy realizando una investigación acerca de Gestión por procesos para mejorar la eficiencia del personal asistencial en el Centro Odontológico DENTO STETIC. La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradezco su colaboración.

1. ¿Qué objetivos estratégicos tiene la empresa para el siguiente año?

Son objetivos de muy corto plazo que se traduce en la contratación de un nuevo profesional odontólogo

2. ¿Cuál cree que es factor clave, por el cual los clientes prefieren su servicio?

La especialización de los profesionales y la accesibilidad al establecimiento.

3. ¿Con respecto a los clientes ¿Cuáles son los problemas más comunes que ha detectado?

Citas médicas prolongadas, atractivo de la sala de espera, ausencia de publicidad promocionando los servicios

4. En su opinión, ¿qué tan capacitado cree que esta personal de esta empresa?

No cuenta con la suficiente capacitación para gestión de los clientes

5. Con respecto a la empresa ¿Cuáles son los problemas más comunes que ha detectado?

No cuenta con un manual de funciones, existe desorden administrativo

6. ¿Qué propuestas ha recibido del personal a su cargo para mejorar aún más la satisfacción de su usuario final?

Elaborar un mapa de procesos técnicos, capacitar en atención al usuario y reconocer al trabajador el logro permanente.

7. ¿cuenta con un flujograma de atención?

No cuenta

8. ¿Cuenta con un manual de organización y funciones?

No

9. ¿cuál cree Ud. es su principal amenaza en su empresa?

La competencia y otros consultorios cercanos

ENCUESTA ORIENTADA A LOS PACIENTES DEL CENTRO ODONTOLÓGICO “DENTO STETIC”

Con el fin de ofrecerte el mejor servicio, deseáramos conocer tu opinión respecto a diferentes aspectos del Centro Odontológico. Indícanos tu grado de satisfacción marcando con una cruz tu evaluación. Ayúdanos a mejorar.

I. DATOS GENERALES

EDAD:

SEXO:

FEMENINO

MASCULINO

DNI:

Instrucciones: marcar con (x) la alternativa que usted crea conveniente.

1. Cómo califica usted. La atención recibida en el establecimiento

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo
- e) Muy malo

2. En general, ¿Cómo calificaría usted el otorgamiento y cumplimiento de su cita médica?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo
- e) Muy malo

3. ¿Cómo califica usted la eficiencia del personal de atención para el registro de su atención?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo
- e) Muy malo

4. ¿Considera usted considera que la infraestructura es el más adecuado posible?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

5. ¿usted considera que el centro odontológico tiene equipos y tecnología avanzada?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

6. ¿Usted considera que la atención está a cargo de personal altamente especializado?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

7. ¿Considera usted está de acuerdo con el tiempo de duración en su atención odontológica?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

8. ¿En general, el tiempo de espera para recibir su atención es prolongado?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) Casi nunca
- e) Nunca

9. ¿El laboratorio dental anexo brinda un servicio eficiente y oportuno?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

10. Usted considera que existe una buena inversión en este centro odontológico?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

CONSTANCIA DE DESARROLLO DE TESIS

LA JEFA DEL CENTRO DENTAL DENTO STETIC

HACE CONSTAR:

Que los CD. ERIKA NATALY LEAL ARANA Y CHRISTIAN ARTURO QUISPE ROJAS ,
Identificados con DNI n° 47881156 y 72511146, de profesion Cirujano Dentista ,
departamento Cajamarca , han desarrollado el proyecto de investigacion titulado
"Gestión Por Procesos Para Mejorar La Eficiencia Operativa Del Centro Odontológico
Dento Stetic Cajamarca 2018", en las instalaciones del centro odontologico DENTO
STETIC, con el fin de obtener el grado de magister en gestion de los servicios de la salud
en la Universidad Cersar Vallejo , según consta por los maestrantes y aprobada . Por el
cual se autorizo la aplicacion del instrumento de recoleccion de datos – cuestionario .

SE EXPIDE LA PRESENTE SOLICITUD DE LOS INTERESADOS .

CAJAMARCA, 14, JULIO DEL 2018



[Handwritten Signature]
CD. DR. ERIKA NATALY LEAL ARANA
CIRUJANO DENTISTA
JEFA C.O. DENTO STETIC

ANEXO 3

Matriz de consistencia

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variable	Técnicas / instrumento	Tipo y diseño de investigación	Población /muestra
En qué medida la gestión por procesos mejorara la eficiencia operativa del personal asistencial en el centro odontológico Dento Stetic Cajamarca 2018?	<p><u>Objetivo general</u></p> <p>Analizar la gestión por procesos para mejorar la eficiencia operativa del personal asistencial en el Centro Odontológico Dento Stetic Cajamarca 2018</p> <p><u>Objetivos específicos</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir los procesos actuales en los servicios que ofrece el Centro Odontológico DENTO STETIC CAJAMARCA. 2. Evaluar la eficiencia operativa del personal asistencial en el Centro odontológico DENTO Stetic. 3. Desarrollar una propuesta de mapa de procesos para los servicios del Centro Odontológico. DENTO STETIC. 	Si se implementa una metodología de gestión por procesos; entonces mejorara la eficiencia operativa del centro odontológico privado DENTO STETIC Cajamarca 2018.	<p>V. Dependiente</p> <p>Gestión por procesos</p> <hr/> <p>V. Independiente</p> <p>Eficiencia operativa</p>	<p>Entrevista</p> <hr/> <p>Encuesta /Cuestionario</p>	<p><u>Tipo de investigación</u></p> <p>Cuantitativa: Involucra los datos que sirven de ayuda para la medición de la productividad de la empresa</p> <p>Propositiva; es un proceso dialéctico que utiliza un conjunto de técnicas y procedimientos con la finalidad de diagnosticar y resolver problemas fundamentales, encontrar respuestas a preguntas científicamente preparadas, estudiar la relación entre factores y acontecimientos o generar conocimientos científicos.</p> <p><u>Diseño de investigación</u></p> <p>No experimental transversal: la muestra se tomará en un determinado momento y se observarán los hechos tal y como ocurrieron:</p>	<p>Población:</p> <p>98 personas atendidas en los meses de enero, febrero y marzo del 2018</p> <p>Muestra:</p> <p>La muestra será igual que la población por ser menor al 100%</p>

VALIDACIONES



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

CARTILLA DE VALIDACIÓN NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE EXPERTOS DEL CUESTIONARIO- JUEZ 01

1. NOMBRE DEL JUEZ	Abel Eduardo Chavarry Isla
PROFESIÓN	Médico Cirujano
TÍTULO Y /O GRADO ACADÉMICO OBTENIDO	Magister en Administración
2 ESPECIALIDAD	Auditoria Médica
EXPERIENCIA PROFESIONAL	15 años
INSTITUCIÓN DONDE LABORA	Hospital Regional Lambayeque
CARGO	Jefe Unidad de pacientes
Gestión Por Procesos Para Mejorar La Eficiencia Operativa Del Centro Odontológico Dento Stetic Cajamarca 2018	
1. NOMBRE DE LAS TESISISTAS: Br. Erika Nataly Leal Arana Br. Christian Arturo Quispe Rojas	
2. INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario: Tipo Encuesta Contexto: Auto administrado
3. OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	Analizar la gestión por procesos para mejorar la eficiencia operativa del personal asistencial en el Centro Odontológico Dento Stetic Cajamarca 2018
4. DETALLE DEL INSTRUMENTO	Esta investigación consta de un instrumento, Las preguntas están orientadas por los pacientes que acuden al centro odontológico DENTO STETIC, Cajamarca.
5. PREGUNTAS OBSERVADAS	_____

6. COMENTARIO GENERALES

7. OBSERVACIONES



JUEZ

SELLO Y COLEGIATURA



**CARTILLA DE VALIDACION NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE
EXPERTOS DEL CUESTIONARIO**

1. NOMBRE DEL JUEZ	JEISSON BERNAOLA MEDINA	
2	PROFESIÓN	CIRUJANO DENTISTA
	TITULO Y /O GRADO ACADÉMICO OBTENIDO	MAESTRO EN DOCENCIA UNIVERSITARIA Y GESTIÓN EDUCATIVA
	ESPECIALIDAD	EMBOCACIONIA
	EXPERIENCIA PROFESIONAL	13 años
	INSTITUCIÓN DONDE LABORA	ESSALUD
	CARGO	CIRUJANO DENTISTA
Gestión por procesos para mejorar la eficiencia operativa del Centro Odontológico Dento Stetic – Cajamarca 2018.		
3. NOMBRE DEL TESISISTA: Br. Erika Nataly Leal Arana. Br. Christian Arturo Quispe Rojas.		
4. INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario: Tipo Encuesta Entrevista	
5. OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	Proponer la gestión por procesos para mejorar la eficiencia operativa del personal asistencial en el CO. DENTO STETIC CAJAMARCA 2018	
6. DETALLE DEL INSTRUMENTO	La presente investigación consta de un instrumento, en escala Likert, el cual contiene un total de 10 ítems. Las preguntas están orientadas al personal que labora en el Centro Odontológico Dento Stetic– Cajamarca 2018.	

7. PREGUNTAS OBSERVADAS	
8. COMENTARIO GENERALES	
9. OBSERVACIONES	



Dr. Jeisson Bernaola Medina
CIUDADANO COLOMBIANO
C.O.P. 17482

JUEZ: JEISSON BERNAOLA MEDINA

SELLO Y COLEGIATURA

CARTILLA DE VALIDACION NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE EXPERTOS DEL CUESTIONARIO

1. NOMBRE DEL JUEZ	JEANNETTE NIQUE MANCHEGO	
2	PROFESIÓN	CIRUJANO DENTISTA
	TÍTULO Y /O GRADO ACADÉMICO OBTENIDO	MAESTRO EN DOCENCIA UNIVERSITARIA Y GESTIÓN EDUCATIVA
	ESPECIALIDAD	ODONTO PEDIATRIA
	EXPERIENCIA PROFESIONAL	12 años
	INSTITUCIÓN DONDE LABORA	DENTO TOTAL
	CARGO	CIRUJANO DENTISTA
Gestión por procesos para mejorar la eficiencia operativa del Centro Odontológico Dento Stetic – Cajamarca 2018.		
3. NOMBRE DEL TESISISTA: Br. Erika Nataly Leal Arana. Br. Christian Arturo Quispe Rojas.		
4. INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario: Tipo Encuesta Entrevista	
5. OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	Proponer la gestión por procesos para mejorar la eficiencia operativa del personal asistencial en el CO. DENTO STETIC CAJAMARCA 2018	
6. DETALLE DEL INSTRUMENTO	La presente investigación consta de un instrumento, en escala Likert, el cual contiene un total de 10 ítems. Las preguntas están orientadas al personal que labora en el Centro Odontológico Dento Stetic– Cajamarca 2018.	

7. PREGUNTAS OBSERVADAS	
8. COMENTARIO GENERALES	
9. OBSERVACIONES	



JUEZ: JEANNETTE MANCHEGO

SELLO Y COLEGIATURA

ACTA DE ORIGINALIDAD



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO



ESCUELA DE
POST GRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, Abel Chavarry Isla, Asesor del curso de desarrollo del trabajo de investigación y revisor de la tesis de los estudiantes, QUISPE ROJAS CHRISTIAN ARTURO y LEAL ARANA ERIKA NATALY, GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORAR LA EFICIENCIA OPERATIVA DEL CENTRO ODONTOLÓGICO DENTO STÉTIC CAJAMARCA 2018, constato que la misma tiene un índice de similitud de 24% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnito.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 16 de Julio de 2018



Dr. ABEL CHAVARRY ISLA
DNI: 16644393

CAMPUS CHICLAYO
Carretera Pimentel km. 3.3.

AUTORIZACION DE PUBLICACION

 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV	Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	---	---

Yo Christian Arturo Quispe Rojas, identificado con DNI N° 72511146, egresado de la Escuela Profesional de Gestión de servicios de la salud de la Universidad César Vallejo, autorizo (X) , No autorizo () la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "**Gestión Por Procesos Para Mejorar La Eficiencia Operativa Del Centro Odontológico Dento Stetic Cajamarca 2018**"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....


FIRMA

DNI: 72511146

FECHA: 16 de Agosto del 2018.

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------------------



**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE
TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL
UCV**

Código : F08-PP-PP-02.02
Versión : 09
Fecha : 23-03-2018
Página : 1 de 1

Yo ERIKA PATALY ZEAL ARANA..... identificado con DNI N° 47881156,
egresado de la Escuela Profesional de MAESTRÍA DE GESTIÓN DE SERVICIOS de la
Universidad César Vallejo, autorizo (x) / No autorizo () la divulgación y
comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado
"GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORAR LA EFICIENCIA
OPERATIVA DEL CENTRO ODONTOLÓGICO DENTO
ESTÉTICO CASAMARCA 2018".....

..... en el Repositorio
Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el
Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33.

Fundamentación en caso de no autorización:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....


FIRMA

DNI: 47881156

FECHA: 16 de ABRIL del 2018

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------------------

REPORTE TURNITIN

INFORME DE ORIGINALIDAD

24%

INDICE DE SIMILITUD

18%

FUENTES DE
INTERNET

0%

PUBLICACIONES

15%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	4%
2	documents.mx Fuente de Internet	4%
3	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	2%
4	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	2%
5	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	2%
6	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	repo.uta.edu.ec Fuente de Internet	1%
8	www.esan.edu.pe Fuente de Internet	1%