



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS  
SERVICIOS DE LA SALUD**

Gestión de procesos y eficiencia operativa en el servicio de odontología de un  
hospital nacional, San Martín de Porres, 2020

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud

**AUTORA:**

Br. Leslie Fabiola Castro Saboya (ORCID: 0000-0002-8576-4979)

**ASESOR:**

Dr. Jacinto Joaquín Vértiz Osoreo (ORCID: 0000-0003-2774-1207)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Políticas de los servicios de salud

**Lima – Perú**

**2020**

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo principalmente a Dios y a mis padres, por ser los pilares y guías de vida, permitiéndome haber llegado hasta el momento más importante de mi formación profesional.

## **Agradecimiento**

Agradezco a la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo, por brindarme la posibilidad de crecer profesionalmente y contribuir con el logro de mis metas.

Al Dr. Jacinto Joaquín Vértiz Osoreo, asesor de la investigación, por brindarme su orientación y motivación en la conducción del diseño y desarrollo de la presente tesis.

Al Hospital nacional, por permitirme realizar las encuestas y a los colaboradores por su participación.

## **Página del Jurado**

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Leslie Fabiola Castro Saboya, estudiante de la Escuela de Posgrado, del programa Maestría en Gestión de los servicios de la Salud, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; presento mi trabajo académico titulado: “Gestión de Procesos y Eficiencia Operativa en el Servicio de Odontología de un Hospital Nacional, San Martín de Porres, 2020”, en 73 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Gestión de los servicios de la Salud, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, agosto de 2020.



---

Br. Leslie Fabiola Castro Saboya  
DNI: 46160638

## Índice

	Pág.
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice	vi
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	viii
Resumen	ix
Abstract	x
I. Introducción	1
II. Método	14
2.1. Tipo y diseño de investigación	14
2.2. Variables y Operacionalización	15
2.3. Población, muestra, muestreo	17
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	17
2.5. Procedimiento	19
2.6. Métodos de análisis de datos	19
2.7. Aspectos éticos	19
III. Resultados	20
IV. Discusión	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
V. Conclusiones	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
VI. Recomendaciones	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Referencia	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexos	36

## **Anexos**

Anexo 1: Matriz de consistencia

Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos

Anexo 3: Certificados de validación de los instrumentos

Anexo 4: Prueba de confiabilidad de los instrumentos

Anexo 5: Consentimiento informado (si aplica)

Anexo 6: Constancia de haber aplicado el instrumento (si aplica)

Anexo 7: Otras evidencias

## **Índice de tablas**

	Pág.
Tabla 1 <i>Matriz de Operacionalización de la variable gestión por proceso</i>	16
Tabla 2 <i>Matriz de Operacionalización de la variable eficiencia operativa</i>	16
Tabla 3 <i>Validación de juicio de expertos</i>	18
Tabla 4 <i>Niveles de confiabilidad</i>	18
Tabla 5 <i>Estadística de fiabilidad de gestión de procesos y eficiencia operativa</i>	18
Tabla 6 <i>Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable gestión de procesos.</i>	20
Tabla 7 <i>Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a las dimensiones de la variable gestión de procesos.</i>	21
Tabla 8 <i>Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable eficiencia operativa</i>	22
Tabla 9 <i>Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a las dimensiones de la variable eficiencia operativa.</i>	23
Tabla 10 <i>Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman.</i>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## Índice de figuras

	Pág.
<i>Figura 1.</i> Gestión de procesos.	20
<i>Figura 2.</i> Dimensiones de la variable gestión de procesos.	21
<i>Figura 3.</i> Eficiencia operativa.	22
<i>Figura 4.</i> Dimensiones de la variable eficiencia operativa. <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	

## Resumen

En la presente investigación el objetivo fue determinar la relación entre la gestión de procesos y la eficiencia operativa en el Servicio de Odontología de un Hospital Nacional, San Martín de Porres, 2020.

El tipo de investigación según su finalidad fue básica del nivel descriptivo correlacional, de diseño no experimental. La población censal estuvo conformada por 100 trabajadores. La técnica empleada para recolectar información fue encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron de cuestionarios que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach.

Se arribó que en la parte descriptiva, donde el 48,8% de los colaboradores de odontología de un Hospital nacional, San Martín de Porres, manifestaron que la gestión de procesos es regular, el 32,5% de los colaboradores señalaron que la gestión de procesos es bueno y un 18,8% de los colaboradores mostraron que la gestión de procesos es malo. Se concluyó según la prueba de Rho Spearman, cuyo valor es ( $r = 0.587$ ) lo que indicó una correlación positiva moderada, además el de  $p = 0,000$  resulta menor al de  $p < 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación entre gestión de procesos y eficiencia operativa en el servicio de odontología de un Hospital nacional, San Martín de Porres.

*Palabras clave:* Gestión de proceso, eficiencia operativa, optimización, recursos e intención de mejora.

## **Abstract**

In the present investigation, the objective was to determine the relationship between process management and operational efficiency in the Dentistry Service of a National Hospital, San Martin de Porres, 2020.

The type of research according to its purpose was basic at the correlational descriptive level, of non-experimental design. The census population was made up of 100 workers. The technique used to collect information was a survey and the data collection instruments were questionnaires that were duly validated through expert judgment and their reliability through the Cronbach's Alpha statistic.

It was arrived that in the descriptive part, where 48.8% of the dental collaborators of a national Hospital, San Martin de Porres, stated that the process management is regular, 32.5% of the collaborators indicated that the management of processes is good and 18.8% of the collaborators showed that process management is bad. It was concluded according to the Rho Spearman test, whose value is ( $r = 0.587$ ) which indicated a moderate positive correlation, in addition that of  $p = 0.000$  is less than that of  $p < 0.05$  and consequently the relationship is significant at 95% and rejects the null hypothesis (HO) assuming that there is a relationship between process management and operational efficiency in the dental service of a national Hospital, San Martin de Porres.

**Keywords:** Process management, operational efficiency, optimization, resources and intention for improvement.

## **I. Introducción**

En el contexto multinacional las organizaciones de salud pública se enfrentan a grandes desafíos de gestión, siendo los objetivos principales el generar calidad de atención en salud, cobertura y acceso universal para su población, pero la demanda de servicios y actividades en salud ha seguido en incremento lo cual ha sido acompañada paralelamente por recursos insuficientes; es así que los procesos de administración son imprescindibles y de igual manera el correcto empleo de los recursos para lograr mejores resultados que beneficien la salud de su población, siendo considerado internacionalmente la eficiencia una característica a priori en los procesos del ámbito sanitario.

Además, Llanes y Lorenzo (2017) Cuba, indicó en la actualidad las empresas tienen que modernizar su administración para poder alcanzar la eficiencia, para que su rentabilidad aumente, la transformación deben realizarlo para adaptarse a un mercado, para que de esa manera sea competitiva y sus ventas de productos o servicios no se vean afectados. Para alcanzar el cambio en las empresas se deben enfocar en los procesos que están relacionadas con la razón de la empresa, para que de esa manera logre el reconocimiento que está buscando en un mercado, este proceso eficiente le permitirá alcanzar sus metas en un determinado tiempo, y con la adaptación puedan realizar su planificación tomando en cuenta los cambios innovadores.

También, Rojas (2017) en España, señaló que cuando hay la concurrencia de diferentes agentes a los hospitales para ser sometidos a diversos procesos que no están normados causa caos en la administración de las redes principales, a pesar que dentro de las políticas se considera que lo más importante es suplir las necesidades de pacientes. Los hospitales funcionan como matrices, lo que muchas veces causa dificultad para poder acceder a una atención por parte de los usuarios. Hay resultados que muestran que hay la falta de un esquema de procesos para realizar las atenciones que requieren los clientes, para que ello ocurra hay necesidad de que se establezcan protocolos de atención para poder brindar el servicio más adecuado.

Robles y Díaz (2017) en nuestro país, existen procesos que han sido propuestos partiendo de la gestión brindados por los encargados, con la meta de brindarle más eficiencia a los procesos, buscando eventos que se relacionan de manera directa con los usuarios cuando acceden a los servicios dentro de una organización. Hace tiempo, se está esperando cambios en la gestión referida a los procesos sobre la gestión administrativa que se encarga

de brindarle una serie de servicios a las personas, ya que la mayoría no queda satisfecha con los servicios que reciben por parte de los ciudadanos. Las estrategias por mejora han alcanzado al sector salud, pero se deben adaptar a las necesidades según las actividades que deben realizar. Se considera los procesos operativos, donde se verifica los productos para cada tipo de clientes según las casualidades que tiene cada uno de ellos.

Rojas (2018) Perú, sostiene que la gestión relacionada a los procesos dentro de un hospital, está supeditada a contar con estrategias para tomar decisiones que proporciona orientar sus actividades de manera adecuada. Además, estos procesos generan mayor competitividad. La gestión relacionada con los procesos o BPM (*Business Process Management*), se inició en el ámbito de los negocios y ahora se pretende aplicar al contexto de los hospitales para poder agilizar los procesos en el Ministerio de Salud (MINSA). Sostiene que los mecanismos estratégicos deben estar ligados a las unidades de servicio propios y no de terceros, ya que se pierde la eficiencia de los procesos que se han establecido con anterioridad.

En el ámbito nacional resalta la ineficacia e ineficiencia de los servicios y bienes en el sector público de salud, como resultado a ello también aparece la insatisfacción del ciudadano y una percepción negativa de la respuesta sanitaria de nuestro sistema de salud; siendo estas personas el eje del desarrollo de los países, debemos tener en cuenta que las personas competitivas y satisfechas tendrán una vida saludable, equitativa y de calidad, teniendo como bases la identidad, valores y la productividad.

El estado peruano en vías de la transformación de la administración gubernamental, lo plantea mediante los Pilares de la gestión estatal, que consiste en una serie de actividades que realiza para poder ofrecer un servicio de calidad en la entidad, el cual debe implementarse paulatinamente en todas las empresas sanitarias para elevar la calidad, eficacia, oportunidad y transparencia de los servicios ofrecidos. (MINSA, 2017).

López (2017) precisó: La administración de los Procesos es un mecanismo diferente que se dirige a las funciones, lo cual solicita que las actividades se realicen de manera paralela y se acaten por las áreas y más la que se vincula con la complacencia del cliente. En el hospital de la área de servicio odontológico, se percibe que el diagnóstico actual a nuestro sistema de salud público, es un problema real que descompone la salud y la atención hacia los infantes y adultos mayores, para subsanar las falencias que tiene el Minsa, ya que, la organización es deficiente, puesto que la mayoría de las áreas actúa de manera unipersonal, sin tomar en cuenta las sugerencias enmarcadas sobre algún procedimiento. En otras

ocasiones ni siquiera hay coordinación entre los médicos y los usuarios, es por ello que hay demasiada disconformidad.

En el Hospital Nacional de Lima Norte, el servicio de odontología se observa diversas insuficiencias en la ejecución e instauración, el motivo elemental, es que las entidades muestran carencias, así mismo, se ve evidenciado en imagen del personal de salud que laboran en dichas instituciones, sino también, en el descontento de los pacientes, que acuden al servicio que brindan. La gestión de procesos en las instituciones formales son cualidades del organismo y se utilizan como patrón para el personal de salud, debido a que muestra esencialmente el sistema organizacional, que precisa las funciones de cada uno en la entidad, por lo tanto es fundamental usar apropiadamente la gestión de procedimientos para agregar valoración a la institución, de esa manera sobresalir ante la competencia.

De la misma manera, se buscó **antecedentes nacionales** según Suarez (2020): *Mejora de la Gestión de Procesos para disminuir tiempos de espera en los servicios de consulta externa del Hospital Tomás Lafora de Guadalupe, 2019*. Buscó mejorar la Gestión de Procedimientos para disminuir la espera referente a los Servicios de Consulta Externa del Hospital Tomás Lafora de Guadalupe; se realizó para mejorar los tiempos de espera, utilizando el estudio no experimental, correlacional y la metodología de mejora de métodos y estudio de tiempos de los procesos de consulta externa en los años 2019. Se realizó la propuesta para que el paciente realizó la separación de su cita por intermedio del teléfono el día anterior, eliminamos los traslados y espera en admisión y en archivo de historias clínicas con lo que el paciente reduce de 201 minutos a 119 minutos, teniendo ahora 8 minutos en admisión y 111 minutos en atención médica lo que representa una disminución del 40,8%.

Además, Leal (2018): *Gestión por procesos para mejorar la eficiencia operativa del centro Odontológico Dento Stetic Cajamarca 2018*. El presente trabajo de investigación fue descriptivo, cuantitativo. Buscó plantear una estrategia de proceso para la operatividad del servicio que brindan en el nosocomio, en el área odontológica. Estudio cimentado en entrevistas realizadas a los participantes en el período de abril y mayo. Se concluyó que el área odontológico busca personal contratado por corto plazos, lo cual muchas veces no permiten la especialización, sumado a ello, existe deficiencia en la gestión, ya que no aplican mapas de procesos que son vitales para el manejo de los servicios, se aplicaron una encuesta a 98 usuarios, de los cuales, 73 están contentos y 25 están en oposición sobre el servicio que

han recibido. Se concluye la investigación con la propuesta de un mapa para que puedan adaptar sus procesos a este modelo planteado.

Igualmente, Collahua (2019) en su estudio: *Comunicación Interna en la Gestión por Procesos y Calidad en la atención al cliente en la Clínica Odontológica en el distrito de Breña*, buscó relacionar las variables, además en la variable calidad, el objetivo fue determinar la comunicación de los procesos respecto al servicio. Desarrollando un estudio descriptivo, correlacional, cuantitativo, no experimental, cuenta con 40 para un muestreo probabilístico. Usando tres instrumentos con la valoración de evaluación siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca, se usó el estadístico de Cronbach: con 0.772 en la variable calidad, 0.765 en la variable comunicación interna y 0.867 en la variable gestión por procesos, las tres con fuerte confiabilidad. En cuanto al valor 0.529, que muestra una relación positiva y moderada, también se obtuvo coeficiente de Spearman  $Rho = 0.357$ , 0.332 muestra una relación baja. Se puede mostrar una relación entre las variables estudiadas.

De esta forma, Capcha (2019) en su artículo científico realizó un estudio sobre las variables con la intención de mostrar que los procesos que se emplean en el marco educativo en el País. Estudio analítico sobre los paradigmas que se están aplicando a las instituciones educativas, que se han venido implementando con la meta de realizar cambios en la formación. Cualquier modelo de gestión solo va a traer los frutos esperados si todos los integrantes apoyan para llevar a cabo las actividades con las implementaciones que se realizan. El liderazgo debe ser horizontal que permita un direccionamiento de los esfuerzos de los colaboradores para que la nueva gestión sea un éxito.

De este modo, Chava (2016) en su tesis: estableció un grado de relación entre las variables de Gestión por procesos y los indicadores de desempeño en una entidad de salud pública - Seguro Social de Salud, para ello, se contó con la participación de 115 funcionarios, realizando un estudio hipotético-deductivo, no experimental, correlacional, transversal. Se concluyó que hay una estrecha relación entre las variantes examinadas con un valor de 0.646, lo que muestra significancia positiva.

Asimismo, se recopiló información de los trabajos **antecedentes internacionales**, según Zhao (2020) en su artículo científico: planteó un modelo de gestión que sea aplicado al nosocomio para mejorar el servicio que brindan a los usuarios, sobre todo a los casos pre-operatorio de Glaucoma. Se ha venido aplicando trayendo resultados medianamente

aceptables en el área de oftalmología y el área quirúrgica. Para mejorar los procesos se implementaron un mapa de procesos para mejorar a la atención, basada en flujograma que guiaban las pautas exactas para lograr la eficiencia en la mejora de los mismos.

También, Medina, Hernández y Comas (2019) en su artículo científico propuso pautas para la mejora de los procesos con un enfoque al cliente, la cual estuvo incluida en el planeamiento estratégico de la institución para lograr una mejora. Estudio que se basó en el análisis a 80 procesos que se han aplicado a 40 colegios que se han aplicado, también se observa que a medida que pasaba en tiempo, la adaptación era más corta, es decir que hay predisposición por parte de aquellos que conforman la fuerza de trabajo. Es más, se aspira a conseguir las Normas ISO.

Igualmente, Angulo, Bolívar y Chacón (2018) en su artículo científico describió los procesos de atención sobre medicina relacionada con el trabajo, ya que busca analizar cada uno de los indicadores que requiere la medicina relacionada al trabajo, fueron analizados en pleno funcionamiento para poder identificar las falencias y las consecuencias de las mismas. Para ello se empleó herramientas que sirven para evaluar la calidad de la entidad, y que es medular para identificar la satisfacción de los usuarios externos de la empresa.

Por otro lado, También, Hernández, Garay, Sherwood, Rodríguez, Castañeda y De León (2017) en su investigación: Gestión por procesos en la Ciencia e Innovación Tecnológica en la Universidad de Ciencias Médicas de Matanzas, el objetivo demostró la iniciación de gestión de un equipo de investigadores con la finalidad de organizar la estructura de trabajo, donde la ciencia y la innovación estaría reflejada en procesos. En la metodología se analizó en un departamento de Postgrado, perteneciente a la Facultad de dicha Universidad, verificando los informes el balance de Ciencia y Técnica, además los registros de visitas administrativas durante el 2012 a 2016. Resultados: reconocimiento holístico de la investigación de la facultad, en la etapa inicial hacia la precisión, un relación de mejora sobre trabajo en función al ejecutar los objetivos sociales de la área. En conclusión el enfoque de procedimiento inicialmente puede favorecer el ambiente participativo y laboral, en segundo lugar, mejora el rendimiento científico e investigativo de dicha Universidad, al direccionar la mejora de los procesos en ciencia e innovación.

Asimismo, Hernández, Delgado, Marqués, Nogueira, Medina y Negrín (2016) en su artículo científico: *Generalización de la gestión por procesos como plataforma de trabajo de apoyo a la mejora de organizaciones de salud*, Cuba se planteó buscar mecanismos para mejorar la administración de las entidades, que busca implantar la innovación y las practicas

normadas para realizar un trabajo eficiente en cuanto al servicio que brindar a sus clientes, y a la vez efectuar con los requerimientos de las evaluaciones a las que son sometidos. Tienen el direccionamiento de ser una entidad moderna que se caracteriza por una mejora constante, lo cual los coloca ante los ojos de los clientes como elementos de cambio y que son capaces de brindar servicios de calidad. Quiere mostrar que la gestión de los procesos mejora de manera eficiente el sistema de funcionamiento de cualquier entidad, más aun las que se dedican en brindar servicios relacionados con la salud o la educación, que cada día debe estar a la vanguardia del cambio para suplir las necesidades de los clientes, que cada vez buscar una mejor atención y mejores productos y también servicios.

De la misma forma, Nariño, Rivera y Nogueira (2016) en su revista: *Inserción de la gestión por procesos en instituciones hospitalarias. Concepción metodológica y práctica*, analizó el tipo de prácticas que desarrolla la administración para llevar a cabo sus procesos en el hospital, ya que últimamente se implementó en ambientes relacionados con la salud, es la referida a procesos de buenas prácticas dentro del trabajo, la que reconoce que las actividades deben ser enfocadas en la mejora constante de los servicios que brindan, ya que estos procesos traerán como consecuencia benéficas un servicio que le brinde satisfacción a los pacientes que muchas veces están descontentos. El trabajo muestra un conjunto de procedimientos globales que buscan abarcar todas las actividades que se realizan dentro de un hospital para lograr procesos de calidad que beneficie a los pacientes clínico-quirúrgicos, y también motive a las entidades hacia una mejora constante para ser considerada de calidad.

A continuación, se tiene las teorías ligadas al tema, variable **gestión por procesos** se considera el enfoque teórico su origen Ríos (2014, p. 16) mencionó que La compañía se ha infundido en las bases de Taylor, donde las asociaciones independientes controlaban las circunstancias, su meta es “incrementar la productividad”. Las empresas que realizaban estas implementaciones lograban ganancias esperadas e incluso superiores. Actualmente, las empresas deben tomar estrategias de cambio y realizar innovaciones para que puedan ser competitivos en el mercado, ya que se busca es ser de calidad frente a la competencia, lo que se busca es crear valor para las empresas para que los clientes refuercen esta idea a través de recibir servicios de calidad frente a las necesidades que puedan tener.

Asimismo, Bravo (2016) se basó que las instituciones mejoran sus procesos para darle un valor agregado a sus productos. Esto se logra cuando toda la organización participa

de la implementación de las pautas que motivan al cambio para la mejora, además se debe ceñir a los valores que presenta la institución, sin dejar de lado la visión (p.22).

También, Maldonado (2016) manifestó que es un conglomerado que pone en manifiesto acciones, que interrelacionan las actividades y las áreas, para que se pueda generar el valor que se necesita para ser competitivo dentro del mercado, según sea el rubro al cual se dedica la entidad. También, se presenta como un mecanismo de trabajo, donde se muestran las pautas de las actividades que se deben realizar, ya que todas las actividades deben estar encaminadas hacia una misma meta, para poder alcanzar la mejor continua, tratando de documentar cada uno de los procesos. (Malca, 2017, p. 12).

Para lo cual, es un mecanismo que está sujeto a la gestión, ya que a partir de allí se organizan las actividades sobre las cuales los colaboradores van a asumir las funciones ligadas sobre los servicios que brinda la entidad, quien debe ceñirse a los mapas e procesos que tenga la entidad o por lo menos protocolos de los procedimientos que realizan en ciertas circunstancias. (Hernández, García, Sánchez, Bernal, Medina y Nogueira (2016) en su revista: tal como plantea, la gestión referida a los procesos la define como aspectos sensibles que cambian con el tiempo, en base a la necesidad de la manera de funcionamiento de sus procesos internos para cumplir las funciones que se les ha asignado (Zaratiegui, 2016).

También, Asenjo (2016) consideró que debe ser incluida dentro de la planificación, ya que debe cubrir las expectativas del usuario y de los que hagan uso del servicio, lo cual se basa en las necesidades también de la empresa, se debe enfocar en los procedimientos, ya que son importantes para lograr un espacio en el mercado que cada vez es más competitivo. Este proceso muestra cualidades que lo hace diferente a otras, por lo cual se debe enumerar: (a) El cliente, es el usuario del servicio, pero si es evaluador del taro que recibe (b) hay atenciones diferenciales en las diversas prácticas, (c) Se debe partir de un diagnóstico para poder plantear un pronóstico para los pacientes que los conlleve a una recuperación, (d) resultado de los pacientes que han cumplido con su recuperación. (Claveranne y Pascal, 2016). De esta forma, la gestión relacionada con los procesos es un mecanismo que plantea las pautas y los indicadores que estudian las dimensiones más importantes para mejorar los servicios, esto incluye el estado actual de los protocolos que se llevan a cabo. (Ruíz, López et al., 2016).

Asimismo, **las características de la gestión por procesos** según Rodríguez, Roure y Moñino (2016) señalaron: Los procesos relacionados con la operatividad, se dedican a prestar atención a los pacientes, que también son llamados clientes externos, ya que su

percepción es muy importante para la mejora de la entidad que direcciona sus acciones hacia la satisfacción de sus clientes brindándoles la gama de servicios con los que cuenta la entidad. Y también puede exponer otros procesos que complementan sus servicios. Como por ejemplo informes, auditoría o mantenimiento.

La gestión referida a los procesos cuenta con una serie de cualidades: (a) consideran las evidencias, (b) le dan importancia a la logística y soporte (c) cuentan con un coordinador de los procedimientos, relaciones horizontales, hace monitoreo de la eficiencia – sus principios: autonomía y autocontrol, (d) Calidad basado en estándares.

También, se contó la **importancia de gestión de procesos** Según Vignolo (2016) señaló que: Analizar los procesos para mejorar en cada uno de los eslabones que la conforman, con la intención de ser parte de los estándares para ser competitivo en el mercado. Cumplir con las normas de calidad hará que la institución sea valorada a nivel internacional, pudiendo captar mayor cantidad de clientes, ya que los clientes de estos tiempos son más informados y por ello demandan productos de buena calidad. (p.5)

A continuación, se detalló las dimensiones de gestión de procesos como la **primera dimensión: Estrategia** según Bravo (2016) dan vida a la toma de decisiones, ya que son la parte operativa cuando se implementan en una institución para su mejora. Puede ser aplicada en diversas áreas, en este caso se menciona que dentro del área de compras se puede mejorar diversos aspectos como, los proveedores, costos, seguros u otros que brinden mayor utilidad a la institución. (p.34). Además, Macías (2016) es medular para poder dirigir una institución, ya que depende de ellas su éxito o su fracaso, si se propone de manera adecuada en relación con su realidad se obtendrán mejoras, caso contrario se debe volver a evaluar la problemática para implantar nuevas estrategias que mejoren realmente las falencias de la institución. (p.23)

En la **segunda dimensión: Personas** según Bravo (2016) refiere a diversos aspectos donde ella se desarrolla y relaciona con la institución, se analiza sus habilidades, el espacio donde se desarrolla, la forma de vida que tiene, si se le ha brindado responsabilidades en las actividades, como se espera que reaccione (p.35).

También, Mallar (2016) es un individuo que posee sueños, habilidades y destrezas para desempeñarse en un determinado espacio, donde se sienta cómodo y donde reconozcan sus esfuerzos (p.27).

En la **tercera dimensión: Procesos** según Bravo (2016) señaló: el proceso es el camino que se debe seguir para cumplir con lo planificado, se plasman las acciones a realizar

de manera precisa y con las indicaciones claras para evitar errores. Los gerentes deben comunicar de manera clara los objetivos que se desea, convencer a los colaboradores para lograr su desempeño en la mejora de las condiciones de la institución (p.35).

Además, Talledo (2016) en una institución se debe cuidar a sus colaboradores brindándoles ambientes saludables, materiales para que realicen sus funciones sin preocupación por algún insumo, este trato agradable repercute en la cultura de la organización y se logra una mayor competitividad en la compañía y un mayor logro de utilidades (p.25).

En la **cuarta dimensión: Estructura** según Bravo (2016) precisó: toda institución posee una estructura para mantener un orden y jerarquía, sirve también para definir las responsabilidades de cada integrante. También para la coordinación entre áreas y para la realización de tareas dentro de la organización (p. 36).

Asimismo, Zamora (2017) es como está conformado una institución para que designe las funciones a sus integrantes, además permite tener un control sobre las actividades de los subordinados y tener conocimientos generales sobre el manejo de la institución. Lo que se recomienda es que realmente se aplique en la práctica según se haya dispuesto dentro del organigrama de la entidad, para evitar duplicidad de funciones y por ende menos problemas futuros (p.22).

En la **quinta dimensión: Tecnología** según Bravo (2016) determinó: el desarrollo tecnológico ha facilitado el crecimiento de las acciones de una organización, ya que brinda maquinarias para que los productos sean de mejor calidad y se hagan en menos tiempo y de manera más eficiente. También ha influido bastante en la comunicación, ha creado mecanismo para la comunicación en tiempo real, lo cual hace que los encargados puedan estar informados de los que sucede en la compañía aun sin estar presentes (p.37).

También, Cruz, López y Ramón (2016) se entendió que: la tecnología ha cambiado la idea de institución, ha integrado máquina que reduce el tiempo de elaboración y es más exacto con el diseño y la reproducción de varias unidades, además ha facilitado el crecimiento de muchas instituciones que han venido manejando las economías a escala que es donde ha sobresalido más. Por ello es valorado en como la sociedad actúa, ya que sus procesos se han vuelto más eficientes. (p.2)

De esta manera, se consideró el enfoque teórico de la **eficiencia operativa** como: Teorías Complementarias según Pérez (2013) establece las metas que debe cumplir en un determinado tiempo, designa las responsabilidades, vela por su cumplimiento de las

actividades. Busca que las metas sean realizables y vayan de acuerdo a las necesidades de los usuarios, busca brindar servicios preferenciales, para darles mayor importancia a los clientes, de esa manera buscan motivar a los colaboradores para que todos encaminen sus energías hacia un mismo norte. (p.39.)

También puntualizo la teoría relacionada al tema según Martínez (2016) precisó que la meta es realizar un trabajo de calidad para que sea diferenciada de la competencia, ya que se implementa con los recursos suficientes para poder afrontar los retos de los procesos que se establecen en la planificación, por ello una entidad debe mejorar en el tiempo, mas con el seguimiento que hace el líder del equipo de trabajo. Buscan formar alianzas estratégicas con el objetivo de optimizar los servicios ofrecidos, puesto que, los clientes suelen siempre comparar las tareas a las cuales han sido sometidos para poder contar con una percepción más exacta.

Además, Alarco (2019) indicó sobre la eficiencia que es uno de los pilares de la gestión exitosa, ya que se enfoca en cumplir con las actividades en aras de mejora sobre el servicio, se debe plasmar las actividades en la planificación de las obras públicas a corto y plazo. Según lo que aparezca en los presupuestos asignados por el área de planificación, a las que posteriormente se les somete a una auditoria, ya que son recursos del Estado y deben ser transparentes en el proceso de administración.

También, Font (2018) manifestó que la eficiencia operativa evalúa la manera en que se administra los requerimientos asignados para las ejecuciones de actividades y los objetivos que ha trazado la gestión, también se puede concebir como la idea de cumplir las actividades planificadas.

También, Acosta (2017) precisó que, se puede establecer el grado de eficiencia y la capacidad de la entidad, evaluar si ha sido eficiente en sus procesos, es decir la manera en la que ha empleado sus recursos, además se hace un seguimiento de las metas que se han obtenido durante un determinado tiempo, también se analizan los objetivos que han planteado desde el inicio.

Además, Sánchez, Ibarra, Peinado, Leos, Zavala y Peinado (2019). Expresaron: que se puede calificar un proceso como eficiente cuando se observa que los recursos han sido empleados de manera eficiente y maximizándolo, lo cual puede ser observado en los resultados de los procesos de los servicios o de la producción que hayan realizado. Cuando se usan los recursos de manera eficiente se puede reflejar en los estados de resultado, donde se aprecia las pérdidas de algún tipo de recursos.

Asimismo, Cruz, Ibarra, Peinado, Leos, Zavala y Peinado (2019) precisaron: La eficiencia relacionada con las operaciones se basa en identificar los procesos que causan pérdidas de los recursos que se han designado para las actividades planificadas, la importancia está en identificar en los procesos antieconómicos y plantear estrategias como disminuir esos procesos donde no se están usando los recursos de manera adecuada. Por ello, la empresa debe realizar las combinaciones de estrategias que seleccione de acuerdo a su realidad para mejorar la utilidad de las operaciones de la entidad.” (Gómez, 2016.p.11).

También, Azabache (2016) afirmó que la eficiencia de las operaciones es buscar una manera donde se empleen los recursos de una mejor manera, para que la entidad funcione de manera adecuada y tengan la capacidad de realizar sus actividades de manera competente en el mercado, consiste en usar los recursos de manera adecuada (p. 13).

Las entidades deben ofrecer a sus clientes un servicio con un valor agregado, para lograr diferenciarse de la competencia, primando las estrategias de conquista en los mercados donde brindar sus opciones, las cuales deben manejar las ofertas de precio calidad.

De esta manera se consideró las dimensiones como **primera dimensión: Optimización**, se entiende que los procesos deben resolver dificultades de diversas índoles, pueden ser técnicos, de reducción de costos y así realizar actividades que le permita a la empresa cumplir con la responsabilidad social que es parte de las empresas reconocidas por los consumidores como las más responsables para el entorno (Martínez, 2016).

También, **segunda dimensión: Productos**, se refiere a las acciones consideradas como servicio por las cuales ofertan un costo al momento de recibirlos, además estos procesos brindan la satisfacción a los clientes, quienes ven sus necesidades satisfechas, aquí no se toman en cuenta los servicios extraordinarios de ventas de insumos u otros (Martínez, 2016).

En la **tercera dimensión: Recursos**, se traduce en el uso de los recursos para producir un mayor valor en el tiempo. Alcanzar altas metas de productividad se refiere a emplear adecuadamente los recursos, donde el capital se transforma con la fuerza de trabajo que colocan los colaboradores (Martínez, 2016).

En la **cuarta dimensión: Intención de mejora**, este proceso se emplea para mejorar los procesos, según el mapa que se ha planteado durante el inicio, en algunas ocasiones suelen causar controversias si no están bien direccionados, todo se relaciona cuando un colaborador reporta la manera en la que cumple con sus actividades, donde se observa sus

fortalezas y debilidades, para poderlas fortalecer mediante medidas correctivas que se han considerado mediante mecanismos u otros (Martínez, 2016)

Se formuló el **problema general** como: ¿Cuál es la relación entre la gestión de procesos y la eficiencia operativa en el servicio de odontología de un Hospital nacional, San Martin de Porres, 2020? Además, se consideró **problemas específicos** pertinentes: la **primera** ¿Cuál es la relación entre la gestión de procesos y la optimización en el servicio de odontología de un Hospital nacional, San Martin de Porres, 2020?, la **segunda** ¿Cuál es la relación entre la gestión de procesos y los productos en el servicio de odontología de un Hospital nacional, San Martin de Porres, 2020?, la **tercera** ¿Cuál es la relación entre la gestión de procesos y los recursos en el Servicio de odontología de un Hospital nacional, San Martin de Porres, 2020? y la **cuarta** ¿Cuál es la relación entre la gestión de procesos y la intención de mejora en el servicio de odontología de un Hospital nacional, San Martin de Porres, 2020?

La **justificación de la investigación** es fundamental porque sugiere una estrategia de gestión de procesos con el fin de cumplir la misión y visión del servicio odontológico, sin embargo, tanto en instituciones públicas o privadas es insuficiente e incierto. El **valor teórico** del estudio manifiesta un aporte de conocimientos relacionados al tema y sobre todo el de otros estudios vinculados a la gestión de procesos y la eficiencia operativa. La **implicancia práctica** de la investigación está asociado a los procesos administrativos que representa una necesidad en los indicadores relacionados a la satisfacción del usuario. La importancia a **nivel social** se dio por el aporte a favor de la población beneficiaria; la cual necesita una atención oportuna y eficiente en el servicio de odontología. Finalmente, el **valor metodológico** está vinculado a la participación de esta investigación frente a otros estudios relacionados con el avance en la gestión de procesos en el servicio de odontología tomando este estudio como apropiado para conseguir resultados óptimos.

Asimismo, se consideró el **objetivo general**: Determinar la relación entre la gestión de procesos y la eficiencia operativa en el Servicio de Odontología de un Hospital Nacional, San Martin de Porres, 2020. Por consiguiente, se detalló los **objetivos específicos**: la **primera** establecer la relación entre la gestión de procesos y la optimización en el servicio de odontología de un Hospital Nacional, San Martin de Porres, 2020, la **segunda** identificar

la relación entre la gestión de procesos y los productos en el Servicio de Odontología de un Hospital nacional, San Martín de Porres, 2020, la **tercera** establecer la relación entre la gestión de procesos y los recursos de Odontología de un Hospital Nacional, San Martín de Porres, 2020 y la **cuarta** establecer la relación entre la Gestión de Procesos y la Retroalimentación del trabajo en el Servicio de Odontología de un Hospital Nacional, San Martín de Porres, 2020.

También, se planteó la **hipótesis general**: Existe relación entre la gestión de procesos y la eficiencia operativa en el Servicio de Odontología de un Hospital Nacional, San Martín de Porres, 2020. Asimismo, se enumeró las **hipótesis específicas**; la **primera** existe relación entre la gestión de procesos y la optimización en el Servicio de Odontología de un Hospital nacional, San Martín de Porres, 2020, la **segunda** existe relación entre la gestión de procesos y los productos en el Servicio de Odontología de un Hospital Nacional, San Martín de Porres, 2020, la **tercera** existe relación entre la gestión de procesos y los recursos de Odontología de un Hospital Nacional, San Martín de Porres, 2020 y la **cuarta** existe relación entre la gestión de procesos y la intención de mejora en el servicio de Odontología de un Hospital Nacional, San Martín de Porres, 2020.

## II. Método

### 2.1. Tipo y diseño de investigación

#### 2.1.1. Enfoque

Asimismo, La presente investigación se enmarcó bajo un enfoque **cuantitativo**. Según Valderrama (2017) mencionó que consiste en realizar la evaluación de las variantes y se evidencia con resultados en valores numéricos y análisis estadístico, a fin de, primar patrones de comportamiento y constatar. Es decir, es una forma de llevar a cabo la investigación; es un camino a seguir que elige el investigador, con la finalidad de llevar a cabo la investigación (p. 106).

#### 2.1.2. Método

El método de esta investigación es **hipotético deductivo**, es decir, nace de una hipótesis, y con derivaciones pertinentes se llegaron a las conclusiones. Al respecto, Bernal (2016) indicó que “El método de investigación consiste en un procedimiento que se inicia con unas aseveraciones que fue las hipótesis y se busca refutar, deduciendo de estas, conclusiones que debió confrontarse con la realidad” (p. 60).

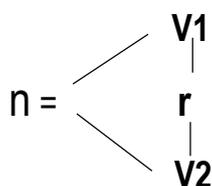
#### 2.1.3. Tipo

El tipo de investigación es básica, según Sánchez y Reyes (2016) llamaron también pura o fundamental, se dirige a la exploración de nuevos aportes y áreas de investigación, no tiene objetivos prácticos específicos. Además, recaba datos de la realidad para enriquecer el conocimiento científico y está orientado a crear nuevos principios, leyes y teorías (p. 44).

#### 2.1.4. Diseño

El diseño de la investigación fue **no experimental de corte transversal**, puesto que, no se modificó, ni se sujetó a prueba las variantes del análisis. Asimismo, es transversal porque se cuantifica las variables en un cierto período y espacio. “Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.155). Se planteó en el siguiente gráfico:

Planeamiento estratégico y la gestión de calidad



*Fuente:* Elaboración propia

**Dónde:**

- n : Muestra de estudio
- V1 : Gestión por proceso
- V2 : Eficiencia operativa
- r : Correlación

### **2.1.5. Nivel**

De esta forma, el nivel del estudio es **descriptivo correlacional**, según Valderrama (2017) manifestó: “este tipo de estudio tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. (p. 45)”

## **2.2. Variables y Operacionalización**

### **2.2.1 Definición conceptual de gestión por proceso**

Bravo (2016) indicó que es un método sistemático de identificación, comprensión y añadir el valor agregado de los avances de la institución para ejecutar un plan de negocio y aumentar la satisfacción.

La definición operacional de esta variable se operacionaliza en cinco dimensiones: estrategia, persona, procesos, estructura y tecnología, quince indicadores la cual es medida por un cuestionario conformado por 30 preguntas, muy bien diseñadas y validadas.

### **2.2.2 Definición conceptual de eficiencia operativa**

Martínez (2016) precisó que el resultado es realizar un trabajo de calidad que haga la diferencia con la competencia, usando los recursos suficientes donde se afronten los retos de las actividades programadas, mejorando los tiempos y buscando alianzas estratégicas para mejorar los servicios que brindan a los usuarios.

La definición operacional de esta variable estuvo constituida por cuatro dimensiones, ocho indicadores la cual es medida por un cuestionario conformado por 30 preguntas, muy bien diseñadas y validadas.

Tabla 1  
*Matriz de Operacionalización de la variable gestión por proceso*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Nivel y rango por dimensiones	Nivel y rango de la variable
Estrategia	Compromiso	1 - 10		Malo 10 - 22 Regular 23 - 35 Bueno 36 - 50	
	Productividad Gestión del cambio Liderazgo Comunicación interna				
Persona	Competencias genéricas	11- 14	Escala: Ordinal  Likert	Malo 4 - 8 Regular 9 - 13 Bueno 14 - 20	
	Competencia del equipo directivo				
Procesos	Rediseño de proceso	15 - 18	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Malo 4 - 8 Regular 9 - 13 Bueno 14 - 20	Malo 30 - 69 Regular 70 - 109 Bueno 110 - 150
	Proceso de escuchar al cliente				
Estructura	Áreas en la institución	19 - 22		Malo 4 - 8 Regular 9 - 13 Bueno 14 - 20	
	Área de mejora continua				
Tecnología	Herramienta de software	23 - 30		Malo 8 - 17 Regular 18 - 28 Bueno 29 - 40	
	Power point Conocimiento Uso de los tics				

Tabla 2  
*Matriz de Operacionalización de la variable eficiencia operativa*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Nivel y rango por dimensiones	Nivel y rango de la variable
Optimización	Planificación	1,2,3,4,5		Malo 10 - 22 Regular 23 - 35 Bueno 36 - 50	
	Desarrollo profesional	6,7,8,9,10			
Productos	Productividad	11,12,13,14,15	Escala: Ordinal  Likert	Malo 7 - 15 Regular 16 - 24 Bueno 25 - 35	Malo 30 - 69 Regular 70 - 109
	Relación con los empleados	16, 17			
Recursos	Estrategia de servicio	18, 19, 20	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Malo 5 - 10 Regular 11 - 17 Bueno 18 - 25	Bueno 110 - 150
	Identificación con la organización	21, 22			
Intención de mejora	Nivel de conocimiento	23,24		Malo 8 - 17	

Nivel de satisfacción	25,26,27,28	Regular 18 - 28
Ambiente del trabajo	29,30	Bueno 29 - 40

### **2.3. Población, muestra, muestreo**

#### **2.3.1. Población**

Tenemos a Hernández y Mendoza (2018), precisaron que la población es un “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.199). La presente investigación se conformó con 80 trabajadores.

#### **2.3.2 Muestra**

Hernández et al (2014), señalan sobre la muestra censal o censo que, “Sólo cuando queremos efectuar un censo debemos incluir todos los casos [...] del universo o la población” (p. 172). En la presente investigación estuvo constituida por 100 trabajadores.

La población objetivo se consideró sólo 80 trabajadores debido a que todo el personal no se encuentra laborando por efectos del estado de emergencia. En la presente investigación, el total de la población es coincidente con la muestra censal o censo participante de la investigación, considerándose que la aplicación del instrumento de medición fue aplicada al total por 80 colaboradores del área de la institución mencionada.

### **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

#### **2.4.1. Técnica**

Según Sánchez y Reyes (2016) la técnica para recabar información que se utilizó fue a través de una herramienta como son las encuestas, entrevistas, etc.; para cumplir con lo mencionado. A su vez, el instrumento fue de clase cuestionario.

#### **2.4.2. Instrumento**

También, el instrumento de medición documentaria utilizada para la investigación es el cuestionario que a concepto de Niño (2011), “Son un conjunto de preguntas técnicamente estructuradas y ordenadas, que se presentan escritas e impresas, para ser respondidas igualmente por escrito o a veces de manera oral” (p. 89).

### 2.4.3 Validación

Para el presente estudio se utilizó la técnica de validación llamada juicio de experto, mediante un metodólogo con el grado académico de doctor. Se sujetó a la validación mediante el resultado de las encuestas, a través de la resolución de especialistas, a fin de consolidar que los ítems del instrumento sean significativas y medibles.

(Hernández et al., 2014).

Tabla 3  
*Validación de juicio de expertos*

Nº	Experto	Aplicable
Experto 1.	Dra. Nancy Cuenca Robles	Aplicable
Experto 2.	Mg. Dr. David Alvarez Baca	Aplicable
Experto 3.	Dr. Diestra Salinas Fortunato	Aplicable

### 2.4.4 Confiabilidad

La confiabilidad de los instrumentos que se usaron para recaudar información de las dos variantes se evaluó de acuerdo a la estadística de Alfa de Cronbach. El instrumento se precisó a través de una prueba piloto que contó con las mismas características a la unidad de muestra de este estudio.

Tabla 4  
*Niveles de confiabilidad*

Valores	Nivel
De -1 a 0	No es confiable
De 0,01 a 0,49	Baja confiabilidad
De 0,5 a 0,75	Moderada confiabilidad
De 0,76 a 0,89	Fuerte confiabilidad
De 0,9 a 1	Alta confiabilidad

(Hogan, 2004) preciso la escala de valoración para determinar la confiabilidad.

Tabla 5  
*Estadística de fiabilidad de gestión de procesos y eficiencia operativa*

Variables	Alfa de Cronbach	N de elementos
Gestión de proceso	0.946	30
Eficiencia operativa	0.977	30

Nota: Análisis Estadístico SPSS

Interpretación: se observa que el Alfa de Cronbach de las variables es de alta confiabilidad.

## **2.5. Procedimiento**

Inicialmente se realizó una búsqueda de la problemática, determinando las variantes, realizándose la operacionalización para fijar los datos y los instrumentos para derivar una validación y aplicación de la confiabilidad. Además, se destinó a una muestra de estudio para ejecutar la estadística descriptiva e inferencial, mediante la hipótesis Rho de Spearman por referir una escala ordinal.

## **2.6. Métodos de análisis de datos**

Los datos adquiridos mediante la encuesta, fueron incorporados en la base de datos del programa Microsoft Office Excel y también se ingresó a la programación de IBM SPSS Statistics 25, donde serán analizadas las variables, por último, han sido sometidas a la validación de datos. Asimismo, la prueba es no paramétrica, se usará con el objetivo de hallar el vínculo entre las variables.

## **2.7. Aspectos éticos**

Con el fin de mantener la base ética de investigación, se inició solicitando la autorización de los sujetos que formarían parte del estudio, pues tenía como propósito realizar una encuesta virtual con el fin de recopilar datos informativos de los colaboradores del área de Servicio odontológico.

### III. Resultados

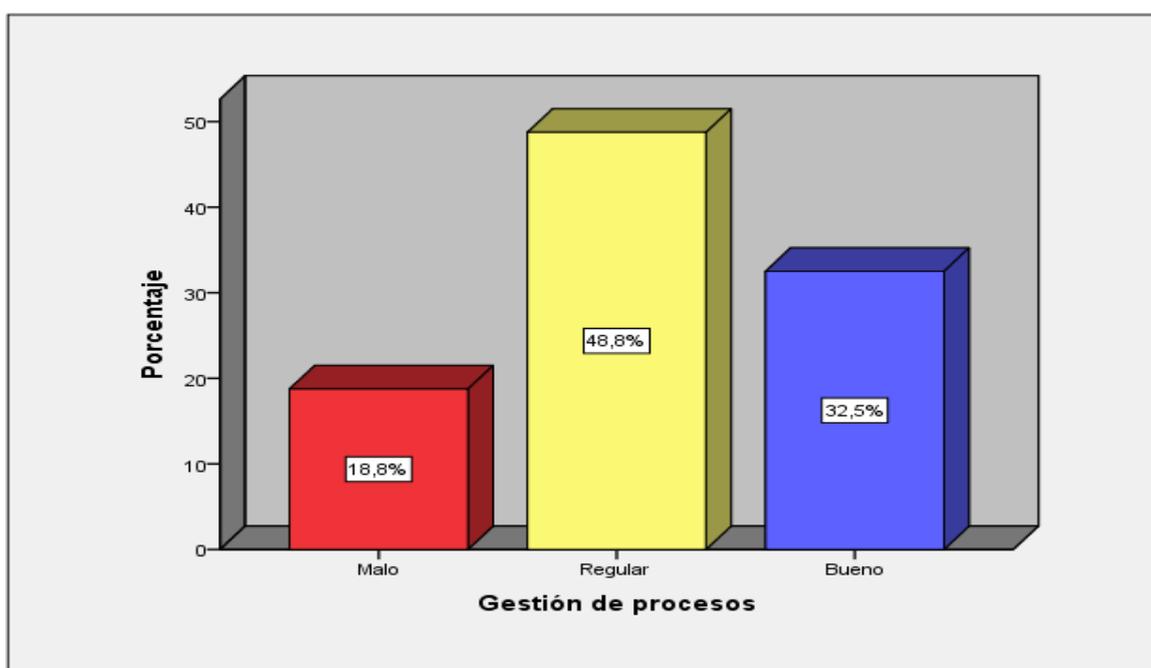
#### 3.1 Resultado descriptivo de la investigación

##### 3.1.1 Gestión de procesos

Tabla 6

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable gestión de procesos.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	15	18,8%
	Regular	39	48,8%
	Bueno	26	32,5%
	Total	80	100%



*Figura 1. Gestión de procesos.*

En la tabla 6 y figura 1, se percibe en la gestión de procesos, indican que el 48,8% de los colaboradores de odontología en el Hospital nacional, San Martín de Porres, manifestaron que la gestión de procesos es regular, un 32,5% de los colaboradores señalaron que la gestión de procesos es buena y el 18,8% de los colaboradores mostraron que la gestión de procesos es mala.

### 3.1.2 Dimensión de la variable gestión de procesos

Tabla 7

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a las dimensiones de la variable gestión de procesos.*

Niveles	f	Estrategia	f	Persona	f	Proceso	f	Estructura	f	Tecnología
Malo	15	18,8%	24	30%	14	17,5%	16	20%	13	16,3%
Regular	39	48,8%	40	50%	42	52,5%	39	48,8%	42	52,5%
Bueno	26	32,5%	16	20%	24	30%	25	31,3%	25	31,3%
Total	80	100%	80	100%	80	100%	80	100%	80	100%

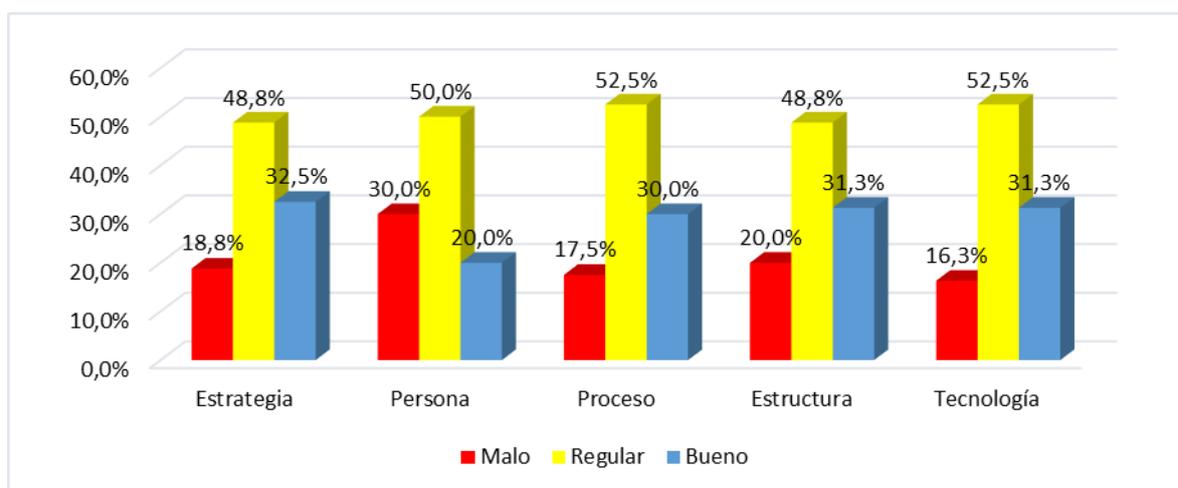


Figura 2. Dimensiones de la variable gestión de procesos.

Según la tabla 7 y figura 2, se percibe la dimensión estrategia, que el 48,8% de sus colaboradores indicaron que es regular, el 32,5% es bueno y el 18,8% es malo. Asimismo, el 50% de los colaboradores manifestaron que la dimensión persona es regular, el 30% es malo y el 20% es bueno. También, el 52,5% indicaron que la dimensión proceso es regular, un 30% revelaron que es bueno y el 17,5% dijeron que es malo. Asimismo la dimensión estructura revelo que el 48,8% es regular, el 31,3% de los colaboradores manifestaron que es bueno y el 20% señalaron que es malo. Finalmente, el 52,5% de los colaboradores manifestaron que la tecnología es regular, el 31,3% señalaron que es bueno y el 16,3% de los colaboradores indicaron que la tecnología es malo.

### 3.1.3 Eficiencia operativa

Tabla 8

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable eficiencia operativa*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	26	32,5%
	Regular	40	50%
	Bueno	14	17,5%
	Total	80	100%

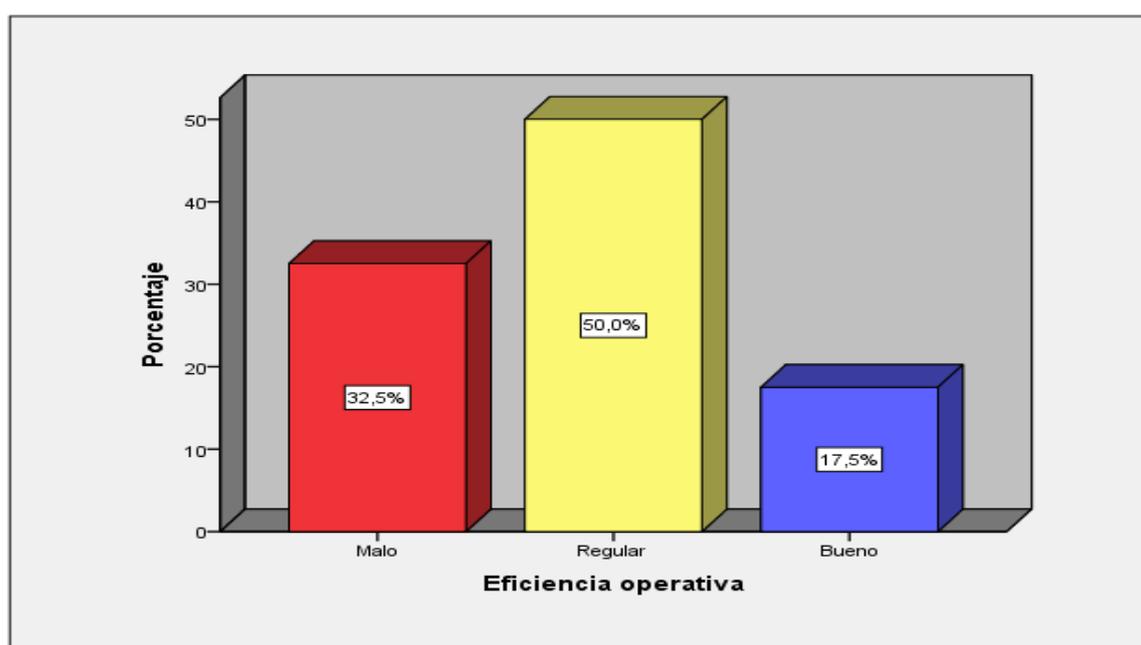


Figura 3. Eficiencia operativa.

De acuerdo a la tabla 8 y figura 1, se percibe que la variable eficiencia operativa, indica que el 50% de los colaboradores de odontología del Hospital Nacional, San Martín de Porres, manifestaron que la eficiencia operativa es regular, un 32,5% de los colaboradores señalaron que la eficiencia operativa es mala, y el 17,5% indicaron que la eficiencia operativa es buena.

### 3.1.3 Dimensiones de la eficiencia operativa

Tabla 9

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a las dimensiones de la variable eficiencia operativa.*

Niveles	f	Optimización	f	Productos	f	Recursos	f	Intención de mejora
Malo	14	17,5%	25	31,3%	23	28,7%	26	32,5%
Regular	42	52,5%	41	51,2%	42	52,5%	39	48,8%
Bueno	24	30%	14	17,5%	15	18,8%	15	18,8%
Total	80	100%	80	100%	80	100%	80	100%

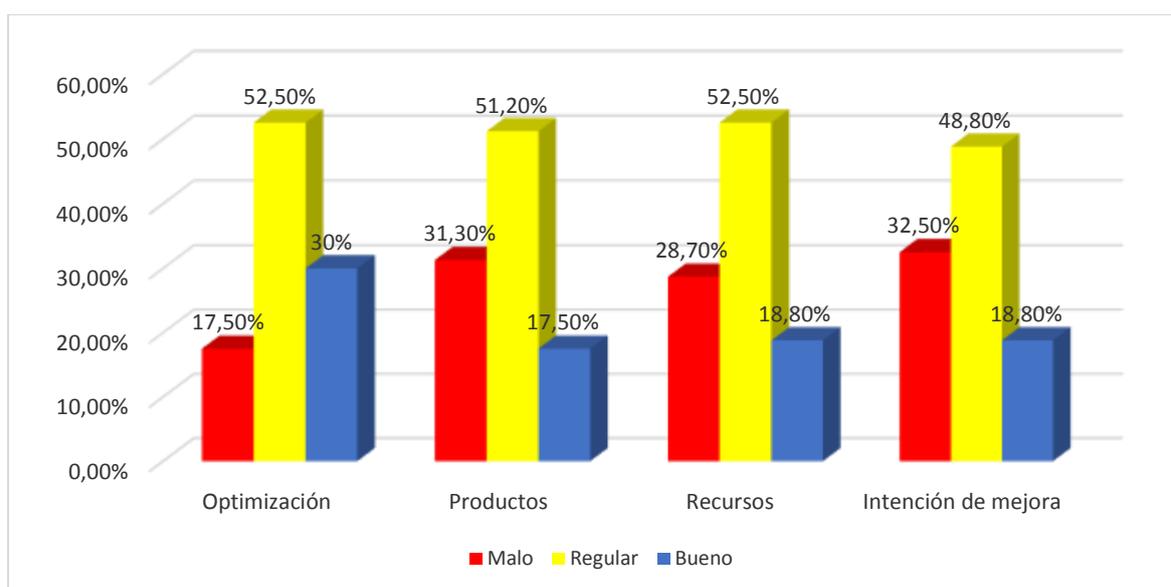


Figura 4. Dimensiones de la variable eficiencia operativa.

Con acuerdo a la tabla 9 y figura 4, se registra en la dimensión optimización, que el 52,5% de los colaboradores indicaron que es regular, el 30% es bueno y el 17,5% es malo. Asimismo, el 51,2% de los colaboradores manifestaron que la dimensión productos es regular, el 31,3% es malo y el 17,5% es bueno. También, el 52,5% de los colaboradores indicaron que la dimensión servicio es intermedio, el 28,7% de los colaboradores revelaron que es malo y el 18,8% mostraron que es bueno. Finalmente la dimensión retroalimentación del trabajo, los colaboradores revelaron que el 48,8% es regular, el 32,5% de los colaboradores manifestaron que es malo y el 18,8% señalaron que es bueno.

### 3.2. Resultados inferenciales

#### Hipótesis general

H<sub>0</sub>: No existen vinculación entre la gestión de procesos y la eficiencia operativa en el Servicio de Odontología de un Hospital Nacional, San Martín de Porres, 2020.

H<sub>1</sub>: Existe correlación entre la gestión de procesos y la eficiencia operativa en el Servicio de Odontología de un Hospital Nacional, San Martín de Porres, 2020.

Tabla 10

*Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman.*

		Gestión de procesos	Eficiencia operativa	Optimización	Productos	Recursos	Intención de mejora	
Rho de Spearman	Gestión de procesos	Coefficiente de correlación	1,000	,587**	,479**	,686**	,455**	,596**
		Sig. (bilateral)	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	80	80	80	80	80	80
	Eficiencia operativa	Coefficiente de correlación	,587**	1,000	,957**	,848**	,918**	,969**
		Sig. (bilateral)	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	80	80	80	80	80	80
	Optimización	Coefficiente de correlación	,479**	,957**	1,000	,730**	,948**	,910**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	80	80	80	80	80	80
	Productos	Coefficiente de correlación	,686**	,848**	,730**	1,000	,633**	,903**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	80	80	80	80	80	80
	Recursos	Coefficiente de correlación	,455**	,918**	,948**	,633**	1,000	,858**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	80	80	80	80	80	80
	Intención de mejora	Coefficiente de correlación	,596**	,969**	,910**	,903**	,858**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	80	80	80	80	80	80

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los problemas de la prueba de Rho Spearman, cuyo valor es ( $r = 0.587$ ) lo que indico una correlación positiva moderada, además el de  $p = 0,000$  resulta menor al de  $p < 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>) asumiendo que existe relación entre gestión de procesos y eficiencia operativa en el servicio de odontología de un Hospital nacional, San Martín de Porres. También, la relación entre la gestión de procesos y optimización es ( $r = 0,479$ ) lo cual es correlación positiva moderada, Además, existe relación entre la gestión de procesos y los productos el cual fue ( $r = 0,686$ ) lo cual indico una correlación positiva moderada. Asimismo, existe relación entre la gestión de procesos y recursos el cual revelo ( $r = 0.455$ ) lo cual menciona una correlación positiva moderada. Finalmente, existe relación entre la gestión de procesos y la intención de mejora, revelo ( $r = 0,479$ ) lo cual es correlación positiva moderada.

#### **IV. Discusión**

En la presente investigación se arribó que el 48,8% de los colaboradores de odontología de un Hospital nacional, San Martín de Porres, manifestaron que la gestión de procesos es regular y el 50% muestran que la eficiencia operativa es regular. Concluyó que existe relación significativa entre la gestión de procesos y la eficiencia operativa; estos resultados son concordantes con los estudios Collahua (2019) concluyó que si existe una buena relación entre la calidad en el servicio con la información interna y la gestión por procesos en la Clínica Estomatológica Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito de Breña, año 2019, debido de que el grado de relación entre las variables se decidió a través del coeficiente de Spearman  $Rho = .529$ , lo que representa que existe una correlación positiva moderada entre las variables, coeficiente de Spearman  $Rho = 0.357, 0.332$ , lo que representa que existe una correlación positiva baja entre las variables, y cuyo p calculado es  $< 0.05$  (0,000, 0,024, 0,036 es  $< 0.05$ ), por lo tanto, rechaza la nula Hipótesis, los aportes descritos fueron contradichos por Hernández, Martínez y Cardona (2015) precisó que la gestión enfocada a procesos permite repensar las organizaciones y reorganizar los diferentes subprocesos que la integran, para a través de la mejora continua, permitir nuevas definiciones, controles, seguimientos y formas de operación, rasgos admisibles en el contexto. Desde la visión de las instituciones se explica que el ciclo de sugestión (planificación, organización, ejecución-mando y control), se coincide porque propicia la participación, el compromiso de los actores externos e internos, la crítica y la autocrítica, la reflexión, la acción consciente, el aprendizaje individual, colectivo y organizacional, la flexibilidad y el desarrollo de la capacidad para el cambio.

En referencia a la primera hipótesis específica, existe relación entre gestión de proceso y optimización nos indicó que el nivel de correlación es moderado ( $Rho 0,479$  y p-valor 0,000); estos resultados son relacionados con los estudios Leal (2018) concluyó que 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, los aportes descritos fueron contradichos por Maldonado (2011) manifiesta 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 en una institución. Los procesos deben ser gestionados de manera correcta utilizando las diversas herramientas de la gestión por procesos.

En referencia a la segunda hipótesis específica, existe relación entre gestión de proceso y los productos nos indicó que el nivel de correlación es moderado ( $Rho$  0,686 y  $p$ -valor 0,000); estos resultados son relacionados con los estudios Suarez (2020) concluyó que la gestión de procesos disminuye significativamente en el tiempo de espera, realizó la separación de su cita por intermedio del teléfono el día anterior, eliminamos los traslados y espera en admisión y en archivo de historias clínicas con lo que el paciente reduce de 201 minutos a 119 minutos, teniendo ahora 8 minutos en admisión y 111 minutos en atención médica lo que representa una disminución del 40,8%, los aportes descritos fueron contradichos por Bravo (2008) aporta sobre la gestión por procesos conceptuándola como espacios humanos, con todos los eventos de acción sobre ellos: tales como diseñar, describir, documentar, comparar, eliminar, modificar, alinear o rediseñar, entre otras. Los procesos no pueden estar abandonados a su suerte y establece formas de intervención que tienen por objetivo cumplir la estrategia de la organización y mejorar en múltiples aspectos deseables: tales como la eficiencia, atención al cliente, calidad, productividad y muchos otros. Esto significa que la gestión de procesos no tiene propósito por sí misma, es un medio para lograr grandes metas organizacionales.

En referencia a la tercera hipótesis específica, concluyó que existe relación entre la gestión de procesos y recursos el cual revelo ( $r = 0.455$ ) lo cual menciona una correlación positiva moderada; estos resultados son concordantes con los estudios Capcha (2019) concluyó que la gestión por procesos en las instituciones educativas del Perú, puede considerarse de recién implementación, lo que involucra un cambio de paradigma en el modelo con el cual se venía trabajando, requiriéndose esfuerzos por realizar campañas formativas en las comunidades educativas con la finalidad de asumir asertivamente los cambios propuestos, los aportes descritos fueron contradichos por Borrero (2019) planteó que son las personas los medios por los cuales se pueden materializar los objetivos estratégicos, y entonces no será suficiente tampoco ser empresas socialmente responsables, ni contar con líderes transformacionales es necesario y de vital importancia también la

comunicación, que en cierta medida puede fungir como un eje al mismo tiempo que se interrelacionen estos factores para elevar a las organizaciones a un mejor desempeño y esto solo será posible con estrategias de gestión del Recurso Humano para así mejorar las condiciones de la institución. En complemento de lo expuesto, se presenta que los procesos relacionados al actual trabajo de investigación, en donde se identifican por niveles, en este sentido, se destaca que el cuadro azul, lo constituyen los procesos: Procesos estratégicos, Procesos operativos o misionales, Procesos de soporte de funcionamiento de la IE, cada uno con sus respectivos sub procesos, lo que permite medir en la realidad, el comportamiento de la institución educativa, es decir, se posibilita su autoevaluación.

En referencia a la cuarta hipótesis específica, concluyó que existe relación entre la gestión de procesos y la intención de mejora, revelo ( $r = 0,479$ ) lo cual es correlación positiva moderada. Hay una semejanza con la investigación de Chava (2016) concluyó que hay una estrecha relación entre las variables analizadas con un valor de 0.646, lo que muestra significancia positiva, hay una semejanza con la investigación de Zhao (2020) concluyó que los procesos se implementaron un mapa de procesos para mejorar a la atención, basada en flujograma que guiaban las pautas exactas para lograr la eficiencia en la mejora de los mismos. También, Medina, Hernández y Comas (2019) concluyó que la adaptación era más corta, es decir que hay predisposición por parte de aquellos que conforman la fuerza de trabajo. Es más, se aspira a conseguir las Normas ISO. De la misma forma, Angulo, Bolívar y Chacón (2018) empleó herramientas que sirven para evaluar la calidad de la entidad, y que es medular para identificar la satisfacción de los usuarios externos de la empresa. Por otro lado, También, Hernández, Garay, Sherwood, Rodríguez, Castañeda y De León (2017) concluyó que el enfoque de procesos puede, por un lado, propiciar un ambiente más colaborativo y un mejor clima laboral, y por otro, favorece el desempeño científico investigativo de la universidad de ciencias médicas, al centrarse en la mejora del funcionamiento de los procesos de la ciencia y la innovación. Asimismo, Hernández, Delgado, Marqués, Nogueira, Medina y Negrín (2016) buscó mejorar la administración de las entidades, que busca implantar la innovación y las practicas normadas para realizar un trabajo eficiente en cuanto al servicio que brindar a sus clientes. Por lo cual, Nariño, Rivera y Nogueira (2016) determinó un conjunto de procedimientos globales que buscan abarcar todas las actividades que se realizan dentro de un hospital para lograr procesos de calidad que beneficie a los pacientes clínico-quirúrgicos, y también motive a las entidades hacia una mejora constante para ser considerada de calidad. Se apoyó a la teoría de Fomento (2005)

precisó que la gestión por procesos es la metodología corporativa cuyo objetivo es mejorar el desempeño (eficiencia y eficacia) de la organización, está dirigida a realizar procesos competitivos y capaces de reaccionar autónomamente a los cambios mediante el control constante de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena satisfacción del usuario y de sus necesidades.

## V. CONCLUSIONES

Primera: De acuerdo al objetivo general, se concluyó según la prueba de Rho de Spearman ( $r = 0.587$ ) indica una correlación positiva moderada, asumiendo que existe relación significativa entre la gestión de procesos y la eficiencia operativa en el Servicio de Odontología de un Hospital Nacional, San Martín de Porres, 2020.

Segunda: De acuerdo al objetivo específico 1, concluyó según la prueba de Rho de Spearman ( $r = 0.479$ ) indica una correlación positiva moderada, asumiendo que existe relación significativa entre la gestión de procesos y la optimización en el Servicio de Odontología de un Hospital nacional, San Martín de Porres, 2020.

Tercera: De acuerdo al objetivo específico 2, concluyó según la prueba de Rho de Spearman ( $r = 0.686$ ) indica una correlación positiva moderada, asumiendo que existe relación significativa entre la gestión de procesos y los productos en el Servicio de Odontología de un Hospital Nacional, San Martín de Porres, 2020.

Cuarta: De acuerdo al objetivo específico 3, concluyó según la prueba de Rho de Spearman ( $r = 0.445$ ) indica una correlación positiva moderada, asumiendo que existe relación significativa entre la gestión de procesos y los recursos de Odontología de un Hospital Nacional, San Martín de Porres, 2020

Quinta: De acuerdo al objetivo específico 4, concluyó según la prueba de Rho de Spearman ( $r = 0.479$ ) indica una correlación positiva moderada, asumiendo que existe relación significativa entre la gestión de procesos y la intención de mejora en el servicio de Odontología de un Hospital Nacional, San Martín de Porres, 2020.

## **VI. RECOMENDACIONES**

- Primera: Se recomienda al Director de un Hospital Nacional, que se priorice los proyectos en los presupuestos participativos realizados por la Municipalidad deben ser de cumplimiento obligatorio su ejecución en el ejercicio fiscal correspondiente, el cual debe dar una buena satisfacción a la comunidad necesitada.
- Segunda: Se recomienda al Jefe del Servicio de odontología de un Hospital Nacional, San Martín de Porres, establecer estrategias para la supervisión y medición del desarrollo de la gestión por procesos en el servicio de odontología, priorizando los indicadores y metas, generando valor, productividad y la mejora de la gestión respectiva.
- Tercera: Se recomienda a la jefatura del Servicio de odontología implementar en el plan estratégico institucional (PEI) y el plan operativo institucional (POI) a los procesos y metas relacionadas sobre el desarrollo de la Gestión por Procesos, elaborando un manual de organización y funciones (MOF) en relación al servicio de Odontología, según su complejidad y carga laboral de los procesos.
- Cuarta: Se recomienda a los encargados de gestión del Servicio, mejorar el flujo y seguimiento del proceso de requerimiento de los insumos, materiales y equipamiento para el área de odontología, además de establecer un cronograma anual de capacitaciones para el personal del servicio de odontología en temas de estrategia, gestión, resolución de problemas y afines.
- Quinta: Se sugiere a la jefatura del Servicio de odontología implementar evaluaciones de desempeño de recurso humano en función a las competencias y compromiso para el logro de resultados e implementar los procesos mediante uso de la informática el cual beneficie el flujo de atención y la satisfacción del usuario y elaborar normas internas en el servicio de odontología que permitan el desarrollo de gestión por procesos, los cuales sean principios que deben estar claramente identificados.

## REFERENCIAS

- Acosta, C. (2017). Reestructuración organizativa de la empresa Engcon SAC para mejorar la eficiencia operativa.
- Alarco, G. (2019). El impacto de las fusiones y adquisiciones en la distribución del ingreso y el PIB: América Latina, 1990-2014. *Investigación económica*, 78(307), 54-89.
- Angulo, E., Bolívar, L. y Chacón, E. (2018). Descripción del proceso de atención en una IPS de Medicina Laboral, con el fin de determinar si se encuentra orientado a la gestión por procesos.
- Asenjo, M. (2016). Las claves de la gestión hospitalaria. (2a ed.) Barcelona: Gestión 2016.
- Azabache, J. (2016). Mayor Eficiencia Operativa a Mayor grado de implementación de Herramientas Lean en Empresa de Energía, Lima, Perú. Lima.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación (3 ed.)*. Bogotá D.C.: Pearson Educación.
- Bravo, J. (2016) *Gestión avanzada de procesos*, Santiago de Chile, editorial evolución S.A.
- Carrasco (2014). *Metodología de la investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos. 1(2), 12-34.
- Capcha, Y. (2019). Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(8), 243-261.
- Collahua , J. (2020). Comunicación Interna en la Gestión por Procesos y Calidad en la atención al cliente en la Clínica Odontológica Víctor Raúl Haya de la Torre, Breña-Lima, 2019 (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo, Lima Perú.
- Claveranne, J. P., & Pascal, C. (2016). Repenser les processus a l'hopital. Une methode au service de la performance. Paris: Médica.

- Cruz, M., Ibarra, C., Peinado, V., Leos, J., Zavala, M. y Peinado, H. (2019). Eficiencia social y eficiencia operativa de la FND en el municipio de Guasave, Sinaloa, México. *Estudios Sociales: Revista de Investigación Científica*, 29(54).
- Cruz Y., López P., Ramón C. (2016). *Ciencias de la Información*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1814/181433733007.pdf>
- Chava, C. (2016). *Gestión por procesos y los indicadores de desempeño de las unidades orgánicas de soporte del seguro social de Salud ESSALUD – Lima 2016* (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo, Lima Perú.
- Font, M. (2018). *Estudio y comparación de la eficiencia operativa y logística de las terminales de barcelona* (Bachelor's thesis, Universitat Politècnica de Catalunya).
- Gómez, L. (2016). Procesos y Eficiencia operacional. Recuperado de: <https://lynettegomez.com/2010/10/14/procesos-y-eficiencia-operacional/>
- Hernández, A., Delgado, A., Marqués, M., Nogueira, D., Medina, A. y Negrín E. (2016). Generalización de la gestión por procesos como plataforma de trabajo de apoyo a la mejora de organizaciones de salud. *Gerencia y Políticas de Salud*, 15(31).
- Hernández, A., Garay, I., Sherwood, L., Rodríguez, M., Castañeda, F. y De León, L. (2017). Gestión por procesos en la Ciencia e Innovación Tecnológica en Universidad de Ciencias Médicas de Matanzas. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 21(6), 717-728.
- Hernández, A., García, L., Sánchez, F., Bernal, D., Medina, A., y Nogueira, D. (2016). Apuntando a la mejora integral de procesos hospitalarios. Experiencias en hospitales cubanos.
- Hernández, R. y Mendoza. C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. México. Edición McGraw-Hill Educación.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta ed.). México, McGraw Hill Interamericana, 600 pp.
- Malca, G. (2017). Gestión por procesos de los museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura 2016 (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo: Lima, Perú. Recuperada de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/6550/Malca\\_VGA.pdf](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/6550/Malca_VGA.pdf)
- Mallar M. (2016). *La Gestión Por Procesos un enfoque de gestión eficiente*. Recuperado de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S166887082010000100004&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S166887082010000100004&script=sci_arttext&tlng=pt).
- Martínez, M. (2016). *La Gestión Empresarial, equilibrando objetivos y valores*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A. y Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342.
- Nariño, H., Rivera, D. y Nogueira; L. (2016). Maylin Marqués. *Revista de Administracao; São Paulo* Tomo 48, N.º 4, (Oct-Dec 2013): 739-756.
- Niño, V (2011). *Metodología de la investigación*-Bogotá, Colombia Ediciones de la U
- Leal, E. (2018). *Gestión Por Procesos Para Mejorar La Eficiencia Operativa Del Centro Odontológico Dento Stetic Cajamarca 2018* (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo, Lima Perú.
- 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>.

- 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>
- Pérez, J. (2013). Control de gestión empresarial. Textos y casos. (8va ed.). Madrid: ESIC editorial.
- Rodríguez, M., Roure, J. y Moñino, M. (2016). La gestión por procesos. Barcelona: Ediciones Folio.
- 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/apuntesempresariales/2018/03/en-que-consiste-la-gestion-por-procesos-de-las-instituciones-desalud/>
- 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>
- Ruíz, P., Alcalde, J. y Landa, J. (2016) Gestión clínica en cirugía. Gestión de procesos asistenciales. 8a ed. España: Arán.
- Sánchez y Reyes (2016). *Metodología y diseños en la investigación científica* (5ta. ed.). Perú: Business Support Aneth S.R.L.
- Sánchez, M., Ibarra, C., Peinado, V., Leos, J., Zavala, M. y Peinado, H. (2019). Eficiencia social y eficiencia operativa de la FND en el municipio de Guasave, Sinaloa, México. *Estudios Sociales. Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*, 29(54).
- Suarez, L. (2020). Mejora de la Gestión de Procesos para disminuir tiempos de espera en los servicios de consulta externa del Hospital Tomás Lafora de Guadalupe, 2019.

Talledo (2016). Edep; *Los procesos*. Perú. Recuperado de: <http://udep.edu.pe/hoy/2012/el-concepto-de-los-procesos-en-los-servicios-y-las-funciones-de-un-responsable-de-procesos/>

Zhao, R. (2020). La gestión por procesos aplicada al pre-operatorio de glaucoma en un hospital clínico quirúrgico cubano.

Zamora, M. (2017). *Teoría de la gestión por procesos análisis del centro de fórmulas lácteas infantiles* (tesis de posgrado). Universidad Nacional de la Plata, Buenos Aires,

Zaratiegui, J. (2016). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, 6 (330), 81-88.

## Anexos

### Anexo 1: Matriz de consistencia de variables

TÍTULO: Gestión de procesos y eficiencia operativa en el Servicio de Odontología de un Hospital Nacional, San Martín de Porres, 2020																																																																											
AUTORA: Br. Leslie Fabiola Castro Saboya																																																																											
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES																																																																								
<p><b>Problema general.</b> ¿Cuál es la relación entre la gestión de procesos y la eficiencia operativa en el servicio de odontología de un Hospital nacional, San Martín de Porres, 2020?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre la gestión de procesos y la optimización en el servicio de odontología de un Hospital nacional, San Martín de Porres, 2020?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la gestión de procesos y los productos en el servicio de odontología de un Hospital nacional, San Martín de Porres, 2020?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la gestión de procesos y los recursos de odontología de un Hospital nacional, San Martín de Porres, 2020?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la gestión de procesos y la intención de mejora en el servicio de odontología de un Hospital nacional, San Martín de Porres, 2020?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar la relación entre la gestión de procesos y la eficiencia operativa en el Servicio de Odontología de un Hospital Nacional, San Martín de Porres, 2020.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Establecer la relación entre la gestión de procesos y la optimización en el servicio de odontología de un Hospital Nacional, San Martín de Porres, 2020.</p> <p>Identificar la relación entre la gestión de procesos y los productos en el Servicio de Odontología de un Hospital nacional, San Martín de Porres, 2020.</p> <p>Establecer la relación entre la gestión de procesos y los recursos de Odontología de un Hospital Nacional, San Martín de Porres, 2020</p> <p>Establecer la relación entre la Gestión de Procesos y la Retroalimentación del trabajo en el Servicio de Odontología de un Hospital Nacional, San Martín de Porres, 2020.</p>	<p><b>Hipótesis general</b> Existe relación entre la gestión de procesos y la eficiencia operativa en el Servicio de Odontología de un Hospital Nacional, San Martín de Porres, 2020.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>Existe relación entre la gestión de procesos y la optimización en el Servicio de Odontología de un Hospital nacional, San Martín de Porres, 2020.</p> <p>Existe relación entre la gestión de procesos y los productos en el Servicio de Odontología de un Hospital Nacional, San Martín de Porres, 2020.</p> <p>Existe relación entre la gestión de procesos y los recursos de Odontología de un Hospital Nacional, San Martín de Porres, 2020.</p> <p>Existe relación entre la gestión de procesos y la intención de mejora en el servicio de Odontología de un Hospital Nacional, San Martín de Porres, 2020.</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="4" style="text-align: left; padding: 2px;">Variable 1: Gestión de procesos</th> </tr> <tr> <th style="width: 15%; padding: 2px;">Dimensiones</th> <th style="width: 35%; padding: 2px;">Indicadores</th> <th style="width: 15%; padding: 2px;">Ítems</th> <th style="width: 35%; padding: 2px;">Escala y valores</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4" style="vertical-align: top; padding: 2px;">Estrategia</td> <td style="padding: 2px;">Compromiso</td> <td style="text-align: center; padding: 2px;">1, 2</td> <td rowspan="10" style="vertical-align: middle; text-align: center; padding: 2px;">Malo Regular Bueno</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Productividad</td> <td style="text-align: center; padding: 2px;">3, 4</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Gestión del cambio</td> <td style="text-align: center; padding: 2px;">5, 6</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Liderazgo</td> <td style="text-align: center; padding: 2px;">7, 8</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="padding: 2px;">Comunicación interna</td> <td style="text-align: center; padding: 2px;">9, 10</td> </tr> <tr> <td rowspan="2" style="vertical-align: top; padding: 2px;">Persona</td> <td style="padding: 2px;">Competencias genérica</td> <td style="text-align: center; padding: 2px;">11, 12</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Competencia del equipo directivo</td> <td style="text-align: center; padding: 2px;">13, 14</td> </tr> <tr> <td rowspan="2" style="vertical-align: top; padding: 2px;">Proceso</td> <td style="padding: 2px;">Rediseño de proceso</td> <td style="text-align: center; padding: 2px;">15, 16</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Proceso de escuchar al cliente</td> <td style="text-align: center; padding: 2px;">17, 18</td> </tr> <tr> <td rowspan="2" style="vertical-align: top; padding: 2px;">Estructura</td> <td style="padding: 2px;">Áreas en la institución</td> <td style="text-align: center; padding: 2px;">19, 20</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Área de mejora continua</td> <td style="text-align: center; padding: 2px;">21, 22</td> </tr> <tr> <td rowspan="4" style="vertical-align: top; padding: 2px;">Tecnología</td> <td style="padding: 2px;">Herramienta de software</td> <td style="text-align: center; padding: 2px;">23, 24</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Power point</td> <td style="text-align: center; padding: 2px;">25, 26</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Conocimiento</td> <td style="text-align: center; padding: 2px;">27, 28</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Uso de los tics</td> <td style="text-align: center; padding: 2px;">29, 30</td> </tr> <tr> <th colspan="4" style="text-align: left; padding: 2px;">Variable: Eficiencia operativa</th> </tr> <tr> <td rowspan="2" style="vertical-align: top; padding: 2px;">Optimización</td> <td style="padding: 2px;">Planificación</td> <td style="text-align: center; padding: 2px;">1, 2, 3, 4, 5</td> <td rowspan="8" style="vertical-align: middle; text-align: center; padding: 2px;">Malo Regular Bueno</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Desarrollo profesional</td> <td style="text-align: center; padding: 2px;">6,7,8,9,10</td> </tr> <tr> <td rowspan="2" style="vertical-align: top; padding: 2px;">Productos</td> <td style="padding: 2px;">Productividad</td> <td style="text-align: center; padding: 2px;">11,12,13,14,15</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Relación con los empleados</td> <td style="text-align: center; padding: 2px;">16, 17</td> </tr> <tr> <td rowspan="2" style="vertical-align: top; padding: 2px;">Recursos</td> <td style="padding: 2px;">Estrategia de servicio</td> <td style="text-align: center; padding: 2px;">18, 19, 20</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Identificación con la organización</td> <td style="text-align: center; padding: 2px;">21, 22</td> </tr> <tr> <td rowspan="3" style="vertical-align: top; padding: 2px;">Intención de mejora</td> <td style="padding: 2px;">Nivel de conocimiento</td> <td style="text-align: center; padding: 2px;">23,24</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Nivel de satisfacción</td> <td style="text-align: center; padding: 2px;">25,26,27,28</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Ambiente del trabajo</td> <td style="text-align: center; padding: 2px;">29,30</td> </tr> </tbody> </table>	Variable 1: Gestión de procesos				Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Estrategia	Compromiso	1, 2	Malo Regular Bueno	Productividad	3, 4	Gestión del cambio	5, 6	Liderazgo	7, 8	Comunicación interna		9, 10	Persona	Competencias genérica	11, 12	Competencia del equipo directivo	13, 14	Proceso	Rediseño de proceso	15, 16	Proceso de escuchar al cliente	17, 18	Estructura	Áreas en la institución	19, 20	Área de mejora continua	21, 22	Tecnología	Herramienta de software	23, 24	Power point	25, 26	Conocimiento	27, 28	Uso de los tics	29, 30	Variable: Eficiencia operativa				Optimización	Planificación	1, 2, 3, 4, 5	Malo Regular Bueno	Desarrollo profesional	6,7,8,9,10	Productos	Productividad	11,12,13,14,15	Relación con los empleados	16, 17	Recursos	Estrategia de servicio	18, 19, 20	Identificación con la organización	21, 22	Intención de mejora	Nivel de conocimiento	23,24	Nivel de satisfacción	25,26,27,28	Ambiente del trabajo	29,30
Variable 1: Gestión de procesos																																																																											
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores																																																																								
Estrategia	Compromiso	1, 2	Malo Regular Bueno																																																																								
	Productividad	3, 4																																																																									
	Gestión del cambio	5, 6																																																																									
	Liderazgo	7, 8																																																																									
Comunicación interna		9, 10																																																																									
Persona	Competencias genérica	11, 12																																																																									
	Competencia del equipo directivo	13, 14																																																																									
Proceso	Rediseño de proceso	15, 16																																																																									
	Proceso de escuchar al cliente	17, 18																																																																									
Estructura	Áreas en la institución	19, 20																																																																									
	Área de mejora continua	21, 22																																																																									
Tecnología	Herramienta de software	23, 24																																																																									
	Power point	25, 26																																																																									
	Conocimiento	27, 28																																																																									
	Uso de los tics	29, 30																																																																									
Variable: Eficiencia operativa																																																																											
Optimización	Planificación	1, 2, 3, 4, 5	Malo Regular Bueno																																																																								
	Desarrollo profesional	6,7,8,9,10																																																																									
Productos	Productividad	11,12,13,14,15																																																																									
	Relación con los empleados	16, 17																																																																									
Recursos	Estrategia de servicio	18, 19, 20																																																																									
	Identificación con la organización	21, 22																																																																									
Intención de mejora	Nivel de conocimiento	23,24																																																																									
	Nivel de satisfacción	25,26,27,28																																																																									
	Ambiente del trabajo	29,30																																																																									

Anexo 2: Instrumentos

**Ficha de instrumento de la gestión de procesos**

A continuación, se le presenta una serie de preguntas que deberá responder de acuerdo a su punto de vista. Estas serán utilizadas en el proceso de investigación, el cual busca la relación entre la gestión por proceso y el diseño de cargo de atención datos serán manejados confidencialmente.

**Escala de Likert:**

- 5. Siempre (S)
- 4. Casi Siempre (CS)
- 3. Algunas veces (AV)
- 2. Casi nunca (CN)
- 1. Nunca (N)

N°	Dimensiones/ Ítems	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
	<b>Dimensión 1: Estrategia</b>					
1	Consideras que se refleja un compromiso de los trabajadores con el fin de la productividad.					
2	Los trabajadores de todas las áreas de la institución, trabajan conjuntamente para lograr los objetivos de la institución.					
3	Consideras que tu buen trabajo ayuda la productividad con la misión del servicio de odontología.					
4	Consideras que todas las áreas de la institución, contribuyen con la productividad que brinda el área de odontología.					
5	Los colaboradores se adaptan fácilmente al cambio.					
6	Recibes capacitación cuando la institución realiza algún cambio, por ejemplo, de tecnología o normas.					
7	Eres capaz de observar reglas o normas que estimas injustas.					
8	Consideras que tu jefe es un buen líder					
9	Existe buena comunicación entre áreas de trabajo					
10	La dirección emite informe sobre las metas alcanzadas al área de odontología.					
	<b>Dimensión 2: Persona</b>					
11	Realizan capacitaciones y evaluaciones programada periódicamente.					
12	Consideras que hay normas y procedimiento definidos en la institución					
13	Los directivos de la institución se encargan en modificar y desarrollar los procesos para hacer más fácil nuestro trabajo.					
14	Existe comunicación adecuada entre los directores y personal de servicio.					
	<b>Dimensión 3: Proceso</b>					
15	Consideras que cuando se realizan cambios en los procesos en un área es bien recibida por los colaboradores.					
16	Los jefes se encuentran satisfechos con los procesos que se realiza dentro de la entidad.					
17	Consideras que el servicio tiene un buen sistema para sugerencias y reclamos.					
18	Considera que Usted brinda un buen servicio al paciente.					
	<b>Dimensión 4: Estructura</b>					

<b>19</b>	Consideras que el área de odontología es adecuada para laborar.					
<b>20</b>	Se respeta el nivel jerárquico en la institución.					
<b>21</b>	Consideras que la institución promueve métodos para la mejora continua.					
<b>22</b>	Cree Usted que para la mejora continua de un proceso o procesos se promueve participación del colaborador.					
	<b>Dimensión 5: Tecnología</b>					
<b>23</b>	Consideras que institución cuenta con la tecnología (software, insumos, materiales, equipos,) para dar un buen servicio.					
<b>24</b>	La tecnología es importante para el servicio.					
<b>25</b>	Usas sistemas tecnológicos en tus actividades diarias					
<b>26</b>	El sistema tecnológico ayuda a ser más fácil tus actividades					
<b>27</b>	Se siente capacitados para el uso de la tecnología información y comunicación en el servicio.					
<b>28</b>	El conocimiento tecnológico es compartido hacia los demás.					
<b>29</b>	Consideras que los pacientes perciben favorablemente los Tics.					
<b>30</b>	La implementación de las Tics en su servicio mejoraría las metas de la institución.					

**Gracias por su valiosa colaboración**

### Ficha de instrumento de la eficiencia operativa

A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados a su ambiente de trabajo. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas, son simplemente sus respuestas.

#### Escala de Likert:

5. Siempre (S)
4. Casi Siempre (CS)
3. Algunas veces (AV)
2. Casi nunca (CN)
1. Nunca (N)

N°	Ítems	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
	<b>Dimensión 1: Optimización</b>					
1	Conoce los problemas del servicio que afectan los objetivos y metas profesionales.					
2	Usted cumple conoce y funciones asignadas a su puesto.					
3	Considera usted que los procedimientos y funciones a realizar están bien definidos por especialidades.					
4	Conoce los procesos para mejorar las actividades.					
5	Participa en la elaboración de las actividades programadas dentro del Plan Operativo del servicio.					
6	El personal posee conocimientos administrativos básicos para un desempeño favorable.					
7	La institución proporciona herramientas para desarrollar conocimientos necesarios.					
8	El personal puede adquirir habilidades nuevas para su desempeño					
9	El personal que tiene más tiempo en la institución se adaptará a condiciones nuevas.					
10	La institución brinda oportunidades de una manera equitativa.					
	<b>Dimensión 2: Productos</b>					
11	En general, el tiempo de espera para recibir la atención es prolongado					
12	Usted está de acuerdo con el tiempo de duración de la atención odontológica.					
13	El servicio de odontología brinda un servicio eficiente y oportuno.					
14	Se coordina con eficiencia la atención según los lineamientos del servicio.					
15	Cree Usted que la cita para el servicio de odontología es accesible.					
16	Considera que el servicio en el área cumple con los estándares de calidad.					
17	Consideras que tu jefe inmediato muestra empatía hacia los colaboradores.					
	<b>Dimensión 3: Recursos</b>					
18	Son suficientes los insumos y equipos e infraestructura para generar un servicio de calidad en el área de odontología.					
19	El personal está capacitado para desarrollar actividades eficazmente					
20	El jefe inmediato toma en cuenta la opinión y participación de los trabajadores para la toma de decisiones.					

<b>21</b>	Cuenta con los recursos humanos suficiente para continuar las actividades.					
<b>22</b>	Cuenta con la experiencia para desarrollar capacidades dentro de su servicio.					
	<b>Dimensión 4: Intención De Mejora</b>					
<b>23</b>	El personal con estudios técnicos o superiores demuestra capacidades adquiridas.					
<b>24</b>	Alcanza las metas a través de los recursos institucionales.					
<b>25</b>	La gerencia general se preocupa en la conducción de la institución.					
<b>26</b>	Las actividades que están a su cargo las cumple en su totalidad.					
<b>27</b>	Los directivos motivan e incentivan al personal que labora.					
<b>28</b>	La gerencia general considera una política de reconocimiento de desempeño a todo el personal					
<b>29</b>	El jefe inmediato promueve el trabajo en equipo dentro del servicio.					
<b>30</b>	Participa su jefe con usted en el trabajo en equipo.					

**Gracias por su valiosa colaboración**

### Anexo 3. Certificados de validación de los instrumentos

#### CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita): Leslie Fabiola Castro Saboya.

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO

Me es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Maestría en Gestión de los Servicios de la Salud de la UCV, en la sede Lima, requiero validar el instrumento con el cual recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación con el objetivo de obtener el grado de Magíster.

El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: **Gestión de procesos y eficiencia operativa en el servicio de odontología de un Hospital Nacional, San Martín de Porres, 2020** y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.



---

Leslie Fabiola Castro Saboya

D.N.I: 46160638

## **DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES**

### **VARIABLE 1º: GESTIÓN POR PROCESOS**

Bravo (2016) se refiere a como las instituciones mejoran sus procesos para darle un valor agregado a sus productos. Esto se logra cuando toda la organización participa de la implementación de las pautas que motivan al cambio para la mejora, además se debe ceñir a los valores que presenta la institución, sin dejar de lado la visión. (p.22).

#### **Dimensiones de la variable:**

##### **Dimensión 1: Estrategia**

Bravo (2016) dan vida a la toma de decisiones, ya que son la parte operativa cuando se implementan en una institución para su mejora. Puede ser aplica en diversas áreas, en este caso se menciona que dentro del área de compras se puede mejorar diversos aspectos como, los proveedores, costos, seguros u otros que brinden mayor utilidad a la institución. (p.34).

##### **Dimensión 2: Personas**

Bravo (2016) cuando se menciona a la persona, se refiere a diversos aspectos donde ella se desarrolla y relaciona con la institución, se analiza sus habilidades, el espacio donde se desarrolla, la forma de vida que tiene, si se le ha brindado responsabilidades en las actividades, como se espera que reaccione. (p.35).

##### **Dimensión 3: Procesos**

Bravo (2016) el proceso es el camino que se debe seguir para cumplir con lo planificado, se plasman las acciones a realizar de manera precisa y con las indicaciones claras para evitar errores. Los gerentes deben comunicar de manera clara los objetivos que se desea, convencer a los colaboradores para lograr su desempeño en la mejora de las condiciones de la institución (p.35).

##### **Dimensión 4: Estructura**

Bravo (2016) precisó: toda institución posee una estructura para mantener un orden y jerarquía, sirve también para definir las responsabilidades de cada integrante. También para la coordinación entre áreas y para la realización de tareas dentro de la organización (p. 36).

##### **Dimensión 5: Tecnología**

Bravo (2016) determinó: el desarrollo tecnológico ha facilitado el crecimiento de las acciones de una organización, ya que brinda maquinarias para que los productos sean de mejor calidad y se hagan en menos tiempo y de manera más

eficiente. También ha influido bastante en la comunicación, ha creado mecanismo para la comunicación en tiempo real, lo cual hace que los encargados puedan estar informados de los que sucede en la compañía aun sin estar presentes (p.37).

## **VARIABLE 2º: EFICIENCIA OPERATIVA**

Martínez (2016) precisó que la meta es realizar un trabajo de calidad para que sea diferenciada de la competencia, ya que se implementa con los recursos suficientes para poder afrontar los retos de los procesos que se establecen en la planificación, por ello una entidad debe mejorar en el tiempo, mas con el seguimiento que hace el líder del equipo de trabajo.

### **Dimensiones de la variable:**

#### **Dimensión 1: Optimización**

Se entiende que los procesos deben resolver dificultades de diversas índoles, pueden ser técnicos, de reducción de costos y así realizar actividades que le permita a la empresa cumplir con la responsabilidad social que es parte de las empresas reconocidas por los consumidores como las más responsables para el entorno. (Martínez, 2016).

#### **Dimensión 2: Productos**

Se refiere a las acciones consideradas como servicio por las cuales ofertan un costo al momento de recibirlos, además estos procesos brindan la satisfacción a los clientes, quienes ven sus necesidades satisfechas, aquí no se toman en cuenta los servicios extraordinarios de ventas de insumos u otros (Martínez, 2016).

#### **Dimensión 3: Recursos**

Se traduce en el uso de los recursos para producir un mayor valor en el tiempo. Alcanzar altas metas de productividad se refiere a emplear adecuadamente los recursos, donde el capital se transforma con la fuerza de trabajo que colocan los colaboradores. (Martínez, 2016).

#### **Dimensión 4: Intención de Mejora**

Este proceso se emplea para mejorar los procesos, según el mapa que se ha planteado durante el inicio, en algunas ocasiones suelen causar controversias si no están bien direccionados, todo se relaciona cuan un colaborador reporta la manera en la que cumple con sus actividades, donde se observa sus fortalezas y debilidades, para poderlas fortalecer mediante medidas correctivas que se han considerado mediante mecanismos u otros. (Martínez, 2016)

## MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

### Variable: Gestión de procesos

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Nivel y rango de la variable
Estrategia	Compromiso	1,2	Escala: Ordinal  Likert  1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Malo  30 - 69  Regular  70 - 109  Bueno  110 - 150
	Productividad	3,4		
	Gestión del cambio	5,6		
	Liderazgo	7,8		
	Comunicación interna	9,10		
Persona	Competencias genéricas	11,12		
	Competencia del equipo directivo	13,14		
Procesos	Rediseño de proceso	15,16		
	Proceso de escuchar al cliente	17,18		
Estructura	Áreas en la institución	19,20		
	Área de mejora continua	21,22		
Tecnología	Herramienta de software	23,24		
	Power point	25,26		
	Conocimiento	27,28		
	Uso de los tics	29,30		

Fuente: Elaboración propia.

## MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

### Variable: Eficiencia operativa

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Nivel y rango de la variable
Optimización	Planificación	1,2,3,4,5	Escala: Ordinal  Likert  1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Malo  30 - 69  Regular  70 - 109  Bueno  110 - 150
	Desarrollo profesional	6,7,8,9,10		
Productos	Productividad	11,12,13,14,15		
	Estrategia de servicio	16, 17		
Recursos	Identificación con la organización	18, 18, 20		
	Relación con los empleados	21, 22		
Intención de Mejora	Nivel de conocimiento	23,24		
	Nivel de satisfacción	25,26,27,28		
	Ambiente del trabajo	29,30		

Fuente: Elaboración propia.

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN DE PROCESOS

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: ESTRATEGIA</b>							
1	Consideras que se refleja un compromiso de los trabajadores con el fin de la productividad.							
2	Los trabajadores de todas las áreas de la institución, trabajan conjuntamente para lograr los objetivos de la institución.							
3	Consideras que tu buen trabajo ayuda la productividad con la misión del servicio de odontología.							
4	Consideras que todas las áreas de la institución, contribuyen con la productividad que brinda el área de odontología.							
5	Los colaboradores se adaptan fácilmente al cambio.							
6	Recibes capacitación cuando la institución realiza algún cambio, por ejemplo, de tecnología o normas.							
7	Eres capaz de observar reglas o normas que estimas injustas.							
8	Consideras que tu jefe es un buen líder							
9	Existe buena comunicación entre áreas de trabajo							
10	La dirección emite informe sobre las metas alcanzadas al área de odontología.							
	<b>DIMENSIÓN 2: PERSONA</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
11	Realizan capacitaciones y evaluaciones programada periódicamente.							
12	Consideras que hay normas y procedimiento definidos en la institución							
13	Los directivos de la institución se encargan de modificar y desarrollar los procesos para hacer más fácil nuestro trabajo.							
14	Existe comunicación adecuada entre los directores y personal de servicio.							
	<b>DIMENSIÓN 3: PROCESO</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
15	Consideras que cuando se realizan cambios en los procesos en un área es bien recibida por los colaboradores.							
16	Los jefes se encuentran satisfechos con los procesos que se realiza dentro de la entidad.							
17	Consideras que el servicio tiene un buen sistema para sugerencias y reclamos.							
18	Considera que Usted brinda un buen servicio al paciente.							
	<b>DIMENSIÓN 4: ESTRUCTURA</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
19	Consideras que el área de odontología es adecuada para laborar.							
20	Se respeta el nivel jerárquico en la institución.							
21	Consideras que la institución promueve métodos para la mejora continua.							
22	Cree Usted que para la mejora continua de un proceso o procesos se promueve participación del colaborador.							

<b>DIMENSIÓN 5: TECNOLOGÍA</b>								
<b>23</b>	Consideras que institución cuenta con la tecnología (software, insumos, materiales, equipos,) para dar un buen servicio.							
<b>24</b>	La tecnología es importante para el servicio.							
<b>25</b>	Usas sistemas tecnológicos en tus actividades diarias							
<b>26</b>	El sistema tecnológico ayuda a ser más fácil tus actividades							
<b>27</b>	Se siente capacitados para el uso de la tecnología información y comunicación en el servicio.							
<b>28</b>	El conocimiento tecnológico es compartido hacia los demás.							
<b>29</b>	Consideras que los pacientes perciben favorablemente los Tics.							
<b>30</b>	La implementación de las Tics en su servicio mejoraría las metas de la institución.							

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** \_\_\_\_\_

**Opinión de aplicabilidad:**      **Aplicable** [  ]      **Aplicable después de corregir** [  ]      **No aplicable** [  ]

**Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:** ..... **DNI:**.....

**Especialidad del validador:**.....

.....de.....del 20.....

- <sup>1</sup>**Pertinencia:**El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

-----

**Firma del Experto Informante.**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EFICIENCIA OPERATIVA**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: OPTIMIZACIÓN</b>							
1	Conoce los problemas del servicio que afectan los objetivos y metas profesionales.							
2	Usted cumple conoce y funciones asignadas a su puesto.							
3	Considera usted que los procedimientos y funciones a realizar están bien definidos por especialidades.							
4	Conoce los procesos para mejorar las actividades.							
5	Participa en la elaboración de las actividades programadas dentro del Plan Operativo del servicio.							
6	El personal posee conocimientos administrativos básicos para un desempeño favorable.							
7	La institución proporciona herramientas para desarrollar conocimientos necesarios.							
8	El personal puede adquirir habilidades nuevas para su desempeño							
9	El personal que tiene más tiempo en la institución se adaptará a condiciones nuevas.							
10	La institución brinda oportunidades de una manera equitativa.							
	<b>DIMENSIÓN 2: PRODUCTOS</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
11	En general, el tiempo de espera para recibir la atención es prolongado							
12	Usted está de acuerdo con el tiempo de duración de la atención odontológica.							
13	El servicio de odontología brinda un servicio eficiente y oportuno.							

14	Se coordina eficazmente el proceso de atención según los lineamientos del servicio.							
15	Cree Usted que la cita para el servicio de odontología es accesible.							
16	Considera que el servicio prestado en el área cumple con los estándares de calidad.							
17	Consideras que tu jefe inmediato muestra empatía hacia los colaboradores.							
	<b>DIMENSIÓN 3: RECURSOS</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
18	Son suficientes los insumos y equipos e infraestructura para generar un servicio de calidad en el área de odontología.							
19	El personal está capacitado para desarrollar actividades eficazmente							
20	El jefe inmediato toma en cuenta la opinión y participación de los trabajadores para la toma de decisiones.							
21	Cuenta con los recursos humanos suficiente para continuar las actividades.							
22	Cuenta con la experiencia para desarrollar capacidades dentro de su servicio.							
	<b>DIMENSIÓN 4: INTENCIN DE MEJORA</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
23	El personal con estudios técnicos o superiores demuestra capacidades adquiridas.							
24	Alcanza las metas a través de los recursos institucionales.							
25	La gerencia general se preocupa en la conducción de la institución							
26	Las actividades que están a su cargo las cumple en su totalidad.							
27	Los directivos motivan e incentivan al personal que labora.							
28	La gerencia general considera una política de reconocimiento de desempeño a todo el personal							
29	El jefe inmediato promueve el trabajo en equipo dentro del servicio.							

30	Participa su jefe con usted en el trabajo en equipo.							
----	--	--	--	--	--	--	--	--

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable [  ]      Aplicable después de corregir [  ]      No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: .....      DNI:.....

Especialidad del validador:.....

.....de.....del 20.....

- <sup>1</sup>**Pertinencia:**El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

-----

**Firma del Experto Informante.**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN DE PROCESOS**

Nº	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias	
		SI	No	SI	No	SI	No	SI	No
<b>DIMENSION 1: ESTRATEGIA</b>									
1	Consideras que se refleja un compromiso de los trabajadores con el fin de la productividad.	✓		✓		✓			
2	Los trabajadores de todas las áreas de la institución, trabajan conjuntamente para lograr los objetivos de la institución.	✓		✓		✓			
3	Consideras que tu buen trabajo ayuda la productividad con la misión del servicio de odontología.	✓		✓		✓			
4	Consideras que todas las áreas de la institución, contribuyen con la productividad que brinda el área de odontología.	✓		✓		✓			
5	Los colaboradores se adaptan fácilmente al cambio.	✓		✓		✓			
6	Recibes capacitación cuando la institución realiza algún cambio, por ejemplo, de tecnología o normas.	✓		✓		✓			
7	Eres capaz de observar reglas o normas que estimas injustas.	✓		✓		✓			
8	Consideras que tu jefe es un buen líder	✓		✓		✓			
9	Existe buena comunicación entre áreas de trabajo	✓		✓		✓			
10	La dirección emite informe sobre las metas alcanzadas al área de odontología.	✓		✓		✓			
<b>DIMENSION 2: PERSONA</b>									
11	Realizan capacitaciones y evaluaciones programada periódicamente.	SI	No	SI	No	SI	No		
12	Consideras que hay normas y procedimiento definidos en la institución	✓		✓		✓			
13	Los directivos de la institución se encargan en modificar y desarrollar los procesos para hacer más fácil nuestro trabajo.	✓		✓		✓			
14	Existe comunicación adecuada entre los directores y personal de servicio.	✓		✓		✓			
<b>DIMENSION 3: PROCESO</b>									
15	Consideras que cuando se realizan cambios en los procesos en un área es bien recibida por los colaboradores.	SI	No	SI	No	SI	No		
16	Los jefes se encuentran satisfechos con los procesos que se realiza dentro de la entidad.	✓		✓		✓			
17	Consideras que el servicio tienen un buen sistema para sugerencias y reclamos.	✓		✓		✓			
18	Considera que Usted brinda un buen servicio al paciente.	✓		✓		✓			
<b>DIMENSION 4: ESTRUCTURA</b>									
19	Consideras que el área de odontología es adecuado para laborar.	SI	No	SI	No	SI	No		
20	Se respeta el nivel jerárquico en la institución.	✓		✓		✓			
21	Consideras que la institución promueve métodos para la mejora continua.	✓		✓		✓			
22	Cree Usted que para la mejora continua de un proceso o procesos se promueve participación del colaborador.	✓		✓		✓			
<b>DIMENSION 5: Tecnología</b>									
23	Consideras que institución cuenta con la tecnología (software, insumos, materiales, equipos...) para dar un buen servicio.	✓		✓		✓			

24	La tecnología es importante para el servicio.	✓						
25	Usos sistemas tecnológicos en tus actividades diarias	✓						
26	El sistema tecnológico ayuda a ser más fácil tus actividades	✓						
27	Se siente capacitados para el uso de la tecnología información y comunicación en el servicio.	✓						
28	El conocimiento tecnológico es compartido hacia los demás.	✓						
29	Consideras que los pacientes perciben favorablemente los Tics.	✓						
30	La implementación de las Tics en su servicio mejorará las metas de la institución.	✓						

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hoy suficiencia

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable [ ✓ ]     No aplicable [ ]

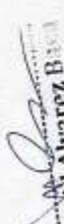
Apellidos y nombres del Juez validador: Dr Mg: Alvaro Raza, Daniel    DNI: 07213488

Especialidad del validador: Mg. Gestión Pública

17 de 06 del 2020

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto técnico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
 Dr. David Alvarez B. S.C.A.  
 C.M.F. 222866 RNE: 10711  
 Firma del Presidente General  
 de la Institución

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EFICIENCIA OPERATIVA

N°	DIME NSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
1	<b>DIMENSIÓN 1: OPTIMIZACIÓN</b> Conoce los problemas del servicio que afectan los objetivos y metas profesionales.	/	/	/	/	/	/	
2	Unidad cumple con los roles y funciones asignadas a su puesto.	/	/	/	/	/	/	
3	Considera unid que los procedimientos y funciones a realizar están bien definidas por especialidades	/	/	/	/	/	/	
4	Conoce los procesos para mejorar las actividades	/	/	/	/	/	/	
5	Participa en la elaboración de las actividades programadas dentro del Plan Operativo del servicio	/	/	/	/	/	/	
6	El personal posee conocimientos administrativos básicos para un desempeño favorable.	/	/	/	/	/	/	
7	La institución proporciona herramientas para desarrollar conocimientos necesarios	/	/	/	/	/	/	
8	El personal puede adquirir habilidades nuevas para su desempeño	/	/	/	/	/	/	
9	El personal que tiene más tiempo en la institución se adaptará a condiciones nuevas	/	/	/	/	/	/	
10	La institución brinda oportunidades de una manera equitativa.	/	/	/	/	/	/	
11	<b>DIMENSIÓN 2: PRODUCTOS</b> En general, el tiempo de espera para recibir la atención es prolongado	SI	No	SI	No	SI	No	
12	Unid está de acuerdo con el tiempo de duración de la atención odontológica	/	/	/	/	/	/	
13	El servicio de odontología brinda un servicio eficiente y oportuno.	/	/	/	/	/	/	
14	Se coordina con eficiencia la atención según los lineamientos del servicio.	/	/	/	/	/	/	
15	Una Unid que la cita para el servicio de odontología es accesible.	/	/	/	/	/	/	
16	Considera que el servicio en el área cumple con los estándares de calidad	/	/	/	/	/	/	
17	Considera que su jefe inmediato muestra empatía hacia los colaboradores.	/	/	/	/	/	/	
18	<b>DIMENSIÓN 3: RECURSOS</b> Son suficientes los insumos y equipos e infraestructura para generar un servicio de calidad en el área de odontología	SI	No	SI	No	SI	No	
19	El personal está capacitado para desarrollar actividades eficientemente	/	/	/	/	/	/	
20	El jefe inmediato toma en cuenta la opinión y participación de los trabajadores para la toma de decisiones.	/	/	/	/	/	/	
21	Cuenta con los recursos humanos suficientes para continuar las actividades.	/	/	/	/	/	/	
22	Cuenta con la experiencia para desarrollar capacidades dentro de su servicio	/	/	/	/	/	/	
23	<b>DIMENSIÓN 4: INTENCIÓN DE MEJORA</b> El personal con estudios técnicos o superiores demuestra capacidades adquiridas	SI	No	SI	No	SI	No	
24	Alcanza las metas a través de los recursos institucionales	/	/	/	/	/	/	
25	La gerencia general se preocupa en la conducción de la institución	/	/	/	/	/	/	
26	Las actividades que están a su cargo las cumple en su totalidad	/	/	/	/	/	/	
27	Las directivas motivan e incentivan al personal que labora.	/	/	/	/	/	/	

28.	La gerencia general considera una política de reconocimiento de desempeño a todo el personal	✓	✓	✓	✓
29.	El jefe inmediato promueve el trabajo en equipo dentro del servicio.	✓	✓	✓	✓
30.	Participa su jefe con usted en el trabajo en equipo.	✓	✓	✓	✓

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable [  ] No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg: Alvarez, Baca, David DNI: 07213482

Especialidad del validador: Mg. Gestión Pública

...17 de 06 del 2020

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

  
**Dr. David Alvarez B. A.**  
 Firma del Excmo. Informante.  
 Cirujía General  
 099808650



UCV  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DEL VALPÁRISO

ESCOLA DE POSTGRADO

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN DE PROCESOS**

N°	DIMENSIONES / Ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
<b>DIMENSION 1: ESTRATEGIA</b>								
1	Consideras que se refleja un compromiso de los trabajadores con el fin de la productividad.	✓		✓		✓		
2	Los trabajadores de todas las áreas de la institución, trabajan conjuntamente para lograr los objetivos de la institución.	✓		✓		✓		
3	Consideras que tu buen trabajo ayuda la productividad con la misión del servicio de odontología.	✓		✓		✓		
4	Consideras que todas las áreas de la institución, contribuyen con la productividad que brinda el área de odontología.	✓		✓		✓		
5	Los colaboradores se adaptan fácilmente al cambio.	✓		✓		✓		
6	Recibes capacitación cuando la institución realiza algún cambio, por ejemplo, de tecnología o normas.	✓		✓		✓		
7	Eres capaz de observar reglas o normas que estimas injustas.	✓		✓		✓		
8	Consideras que tu jefe es buen líder	✓		✓		✓		
9	Existe buena comunicación entre áreas de trabajo	✓		✓		✓		
10	La dirección emite informe sobre las metas alcanzadas al área de odontología.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSION 2: PERSONA</b>								
11	Realizan capacitaciones y evaluaciones programada periódicamente.	✓		✓		✓		
12	Consideras que hay normas y procedimientos definidos en la institución	✓		✓		✓		
13	Los directivos de la institución se encargan en modificar y desarrollar los procesos para hacer más fácil nuestro trabajo.	✓		✓		✓		
14	Existe comunicación adecuada entre los directores y personal de servicio.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSION 3: PROCESO</b>								
15	Consideras que cuando se realizan cambios en los procesos en un área es bien recibida por los colaboradores.	✓		✓		✓		
16	Los jefes se encuentran satisfechos con los procesos que se realiza dentro de la entidad.	✓		✓		✓		
17	Consideras que el servicio tienen un buen sistema para sugerencias y reclamos.	✓		✓		✓		
18	Considera que Usted brinda un buen servicio al paciente.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSION 4: ESTRUCTURA</b>								
19	Consideras que el área de odontología es adecuado para laborar.	✓		✓		✓		
20	Se respeta el nivel jerárquico en la institución.	✓		✓		✓		
21	Consideras que la institución promueve métodos para la mejora continua.	✓		✓		✓		
22	Cree Usted que para la mejora continua de un proceso o procesos se promueve participación del colaborador.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSION 5: Tecnología</b>								
23	Consideras que institución cuenta con la tecnología (software, instamos, materiales, equipos,) para dar un buen servicio.	✓		✓		✓		

24	La tecnología es importante para el servicio.	✓			✓
25	Usar sistemas tecnológicos en tus actividades diarias.	✓			✓
26	El sistema tecnológico ayuda a ser más fácil tus actividades.	✓			✓
27	Se sienten capacitados para el uso de la tecnología información y comunicación en el servicio.	✓			✓
28	El conocimiento tecnológico es compartido hacia los demás.	✓			✓
29	Consideras que los pacientes perciben favorablemente los Tics.	✓			✓
30	La implementación de las Tics en su servicio mejorará las metas de la institución.	✓			✓

Observaciones (precisar si hay suficiencia): hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable [X]  No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/Mg: Diestra Salinas Fortunato DNI: 06813515

Especialidad del validador: Doctor en Ciencias de la Educación

17 de Junio del 2020

- 1) Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- 2) Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- 3) Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planeados son suficientes para medir la dimensión

  
Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EFICIENCIA OPERATIVA**

Nº	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
<b>DIMENSIÓN 1: OPTIMIZACIÓN</b>								
1	Conoce los problemas del servicio que afectan los objetivos y metas profesionales	✓		✓		✓		
2	Usted cumple conoce y funciones asignadas a su puesto.	✓		✓		✓		
3	Considera usted que los procedimientos y funciones a realizar están bien definidos por especialidades	✓		✓		✓		
4	Conoce los procesos para mejorar las actividades.	✓		✓		✓		
5	Participa en la elaboración de las actividades programadas dentro del Plan Operativo del servicio.	✓		✓		✓		
6	El personal posee conocimientos administrativos básicos para un desempeño favorable.	✓		✓		✓		
7	La institución proporciona herramientas para desarrollar conocimientos necesarios.	✓		✓		✓		
8	El personal puede adquirir habilidades nuevas para su desempeño	✓		✓		✓		
9	El personal que tiene más tiempo en la institución se adaptará a condiciones nuevas.	✓		✓		✓		
10	La institución brinda oportunidades de una manera equitativa.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: PRODUCTOS</b>								
11	En general, el tiempo de espera para recibir la atención es prolongado	✓		✓		✓		
12	Usted está de acuerdo con el tiempo de duración de la atención odontológica.	✓		✓		✓		
13	El servicio de odontología brinda un servicio eficiente y oportuno.	✓		✓		✓		
14	Se coordina con eficiencia la atención según los lineamientos del servicio.	✓		✓		✓		
15	Creo Usted que la cita para el servicio de odontología es accesible.	✓		✓		✓		
16	Considera que el servicio en el área cumple con los estándares de calidad.	✓		✓		✓		
17	Considera que tu jefe inmediato muestra empatía hacia los colaboradores.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3: RECURSOS</b>								
18	Son suficientes los insumos y equipos e infraestructura para generar un servicio de calidad en el área de odontología.	✓		✓		✓		
19	El personal está capacitado para desarrollar actividades eficazmente	✓		✓		✓		
20	El jefe inmediato toma en cuenta la opinión y participación de los trabajadores para la toma de decisiones	✓		✓		✓		
21	Cuenta con los recursos humanos suficiente para continuar las actividades.	✓		✓		✓		
22	Cuenta con la experiencia para desarrollar capacidades dentro de su servicio.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 4: INTENCIÓN DE MEJORA</b>								
23	El personal con estudios técnicos o superiores demuestra capacidades adquiridas.	✓		✓		✓		
24	Alcanza las metas a través de los recursos institucionales.	✓		✓		✓		
25	La gerencia general se preocupa en la conducción de la institución	✓		✓		✓		
26	Las actividades que están a su cargo las cumple en su totalidad.	✓		✓		✓		
27	Los directivos motivan e incentivan al personal que labora.	✓		✓		✓		

28	La gerencia general considera una política de reconocimiento de desempeño a todo el personal.	✓	✓	✓	✓
29	El jefe inmediato promueve el trabajo en equipo dentro del servicio.	✓	✓	✓	✓
30	Participa su jefe con usted en el trabajo en equipo.	✓	✓	✓	✓

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable [X]**    **Aplicable después de corregir [ ]**    **No aplicable [ ]**

Apellidos y nombres del Juez validador, Dr/Mg: Dña. Salinas Fortanato    DNI: 66813515

Especialidad del validador: Doctor en Ciencias de la Educación

.....17 de Julio del 2020

*[Firma manuscrita]*

Firma del Experto Informante.

<sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
<sup>3</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.  
**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN DE PROCESOS**

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
<b>DIMENSION 1: ESTRATEGIA</b>								
1	Consideras que se refleja un compromiso de los trabajadores con el fin de la productividad.	X		X		X		
2	Los trabajadores de todas las áreas de la institución, trabajan conjuntamente para lograr los objetivos de la institución.	X		X		X		
3	Consideras que tu buen trabajo ayuda la productividad con la misión del servicio de odontología.	X		X		X		
4	Consideras que todas las áreas de la institución, contribuyen con la productividad que brinda el área de odontología.	X		X		X		
5	Los colaboradores se adaptan fácilmente al cambio.	X		X		X		
6	Recibes capacitación cuando la institución realiza algún cambio, por ejemplo, de tecnología o normas.	X		X		X		
7	Eres capaz de observar reglas o normas que estimas injustas.	X		X		X		
8	Consideras que tu jefe en buen líder	X		X		X		
9	Existe buena comunicación entre áreas de trabajo	X		X		X		
10	La dirección emite informes sobre las metas alcanzadas al área de odontología.	X		X		X		
<b>DIMENSION 2: PERSONA</b>								
11	Realizan capacitaciones y evaluaciones programada periódicamente.	X		X		X		
12	Consideras que hay normas y procedimientos definidos en la institución	X		X		X		
13	Los directivos de la institución se encargan en modificar y desarrollar los procesos para hacer más fácil nuestro trabajo	X		X		X		
14	Existe comunicación adecuada entre los directores y personal de servicio.	X		X		X		
<b>DIMENSION 3: PROCESO</b>								
15	Consideras que cuando se realizan cambios en los procesos en un área es bien recibida por los colaboradores.	SI	No	SI	No	SI	No	
16	Los jefes se encuentran satisfechos con los procesos que se realiza dentro de la entidad.	X		X		X		
17	Consideras que el servicio tienen un buen sistema para sugerencias y reclamos.	X		X		X		
18	Consideras que Usted brinda un buen servicio al paciente.	X		X		X		
<b>DIMENSION 4: ESTRUCTURA</b>								
19	Consideras que el área de odontología es adecuado para laborar.	SI	No	SI	No	SI	No	
20	Se respeta el nivel jerárquico en la institución.	X		X		X		
21	Consideras que la institución promueve métodos para la mejora continua.	X		X		X		
22	Cree Usted que para la mejora continua de un proceso o procesos se promueve participación del colaborador.	X		X		X		
<b>DIMENSION 5: Tecnología</b>								
		X		X		X		

23	Considera que institución cuenta con la tecnología (softwares, insumos, materiales, equipos,) para dar un buen servicio.	X			X
24	La tecnología es importante para el servicio.	X		X	X
25	Usas sistemas tecnológicos en tus actividades diarias	X		X	X
26	El sistema tecnológico ayuda a ser más fácil tus actividades	X		X	X
27	Se brinda capacitados para el uso de la tecnología información y comunicación en el servicio.	X		X	X
28	El conocimiento tecnológico es compartido hacia los demás.	X		X	X
29	Consideras que los pacientes perciben favorablemente los Tics.	X		X	X
30	La implementación de las Tics en tu servicio mejorará las metas de la institución.	X		X	X

Observaciones (precisar si hay suficiencia) ...Presenta suficiencia \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [ X ]   Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]  
 Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Mg; Dra. Nancy Cuenca Robles..... DNI: .....08525952.....

Especialidad del validador: Psicóloga clínica .....

\*Pertinencia: El ítem correspondido al concepto teórico formulado  
 \*Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
 \*Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, claro y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

17 de junio del 2020

  
 \_\_\_\_\_  
 Firma del Experto Informante,  
 Especialidad

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EFICIENCIA OPERATIVA**

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Carridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
<b>1</b>	<b>DIMENSIÓN 1: OPTIMIZACIÓN</b> Conoce los problemas del servicio que afectan los objetivos y metas profesionales.	X		X		X		
<b>2</b>	Usted cumple conoce y funciones asignadas a su puesto.	X		X		X		
<b>3</b>	Considera usted que los procedimientos y funciones a realizar están bien definidos por especialidades.	X		X		X		
<b>4</b>	Conoce los procesos para mejorar las actividades.	X		X		X		
<b>5</b>	Participa en la elaboración de las actividades programadas dentro del Plan Operativo del servicio.	X		X		X		
<b>6</b>	El personal posee conocimientos administrativos básicos para un desempeño favorable.	X		X		X		
<b>7</b>	La institución proporciona herramientas para desarrollar conocimientos necesarios.	X		X		X		
<b>8</b>	El personal puede adquirir habilidades nuevas para su desempeño	X		X		X		
<b>9</b>	El personal que tiene más tiempo en la institución se adaptará a condiciones nuevas.	X		X		X		
<b>10</b>	La institución brinda oportunidades de una manera oportuna.	X		X		X		
<b>11</b>	<b>DIMENSIÓN 2: PRODUCTOS</b> En general, el tiempo de espera para recibir la atención es prolongado	SI	No	SI	No	SI	No	
<b>12</b>	Usted está de acuerdo con el tiempo de duración de la atención odontológica	X		X		X		
<b>13</b>	El servicio de odontología brinda un servicio eficiente y oportuno.	X		X		X		
<b>14</b>	Se coordina con eficiencia la atención según los lineamientos del servicio.	X		X		X		
<b>15</b>	Creo Usted que la cita para el servicio de odontología es accesible.	X		X		X		
<b>16</b>	Considera que el servicio en el área cumple con los estándares de calidad	X		X		X		
<b>17</b>	Consideras que tu jefe inmediato muestra empatía hacia los colaboradores.	X		X		X		
<b>18</b>	<b>DIMENSIÓN 3: RECURSOS</b> Somos suficientes los insumos y equipos e infraestructura para generar un servicio de calidad en el área de odontología.	SI	No	SI	No	SI	No	
<b>19</b>	El personal está capacitado para desarrollar actividades eficazmente	X		X		X		
<b>20</b>	El jefe inmediato toma en cuenta la opinión y participación de los trabajadores para la toma de decisiones.	X		X		X		
<b>21</b>	Cuenta con los recursos humanos suficiente para continuar las actividades.	X		X		X		
<b>22</b>	Cuenta con la experiencia para desarrollar capacidades dentro de su servicio	X		X		X		
<b>23</b>	<b>DIMENSIÓN 4: INTENCIÓN DE MEJORA</b> El personal con estudios técnicos o superiores demuestra capacidades adquiridas.	SI	No	SI	No	SI	No	
<b>24</b>	Alcanzó las metas a través de los recursos institucionales	X		X		X		
<b>25</b>	La gerencia general se preocupa en la conducción de la institución	X		X		X		
<b>26</b>	Las actividades que están a su cargo las cumple en su totalidad.	X		X		X		
<b>27</b>	Los directivos motivan e incentivan al personal que labora.	X		X		X		

28	La gerencia general considera una política de reconocimiento de desempeño a todo el personal	X	X	X	X
29	El jefe inmediato promueve el trabajo en equipo dentro del servicio.	X	X	X	X
30	Participa su jefe con usted en el trabajo en equipo.	X	X	X	X

Observaciones (precisar si hay suficiencia):.....Presenta suficiencia \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [ X ]   Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

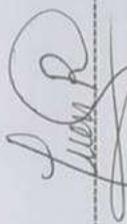
Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg; Dra. Nancy Cuenca Robles..... DNI: .....08525952.....

Especialidad del validador: Psicóloga clinica .....

17 de junio del 2020

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

-----  
  
 Firma del Experto Informante.  
 Especialidad

#### Anexo 4. Resultado de la confiabilidad de gestión de proceso

##### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,946	30

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	102,6000	294,989	,783	,942
VAR00002	102,0000	287,158	,865	,941
VAR00003	102,7000	306,537	,380	,947
VAR00004	102,3500	299,608	,592	,945
VAR00005	102,1000	301,358	,748	,943
VAR00006	102,3500	291,818	,801	,942
VAR00007	101,8000	305,432	,678	,944
VAR00008	103,1000	321,779	,074	,948
VAR00009	102,1500	304,871	,658	,944
VAR00010	102,1500	300,661	,701	,943
VAR00011	103,9500	334,155	-,288	,953
VAR00012	102,1000	298,726	,782	,943
VAR00013	102,5500	298,155	,771	,943
VAR00014	102,0000	305,895	,636	,944
VAR00015	102,9500	304,892	,559	,945
VAR00016	102,6000	288,884	,876	,941
VAR00017	102,3000	301,589	,728	,943
VAR00018	102,2500	315,987	,272	,947
VAR00019	102,5500	298,155	,771	,943
VAR00020	102,3500	287,397	,922	,941
VAR00021	102,3500	290,976	,824	,942
VAR00022	102,7000	308,011	,553	,945
VAR00023	102,6500	295,608	,864	,942
VAR00024	102,1500	297,292	,720	,943
VAR00025	101,8000	305,432	,678	,944
VAR00026	103,1000	321,779	,074	,948
VAR00027	102,1500	304,871	,658	,944
VAR00028	102,1500	300,661	,701	,943
VAR00029	103,9500	334,155	-,288	,953
VAR00030	102,1000	298,726	,782	,943

Base de dato de eficiencia operativa

	Eficiencia operativa																													
	Optimización										Productos							Servicio					Retroalimentación del trabajo							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	2	4	4	5	5	4	4	4	4	4	2	4	4	5	5	4
2	3	2	3	4	3	2	3	3	1	2	3	2	1	2	3	3	2	3	4	3	2	3	3	1	3	3	2	3	4	2
3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4
5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4
8	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	5
9	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3
10	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
11	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4
12	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	2	4	4	5	5	4	4	4	4	4	2	4	4	5	5	4
13	3	2	3	4	3	2	3	3	1	2	3	2	1	2	3	3	2	3	4	3	2	3	3	1	3	3	2	3	4	2
14	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3
15	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4
16	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4
19	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	5
20	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3

Resultado de la confiabilidad de eficiencia operativa

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,977	30

**Estadísticas de total de elemento**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	108,0000	314,632	,871	,976
VAR00002	108,0000	304,316	,874	,976
VAR00003	107,8000	313,958	,772	,976
VAR00004	107,5500	312,471	,565	,977
VAR00005	107,9000	305,674	,861	,976
VAR00006	108,0000	299,053	,923	,975
VAR00007	108,0500	315,313	,572	,977
VAR00008	107,9000	315,779	,921	,976
VAR00009	108,3000	295,905	,900	,976
VAR00010	108,1000	307,568	,734	,976
VAR00011	108,0000	314,632	,871	,976
VAR00012	108,2000	299,853	,874	,976
VAR00013	108,0000	298,632	,833	,976
VAR00014	108,1500	300,345	,810	,976

VAR00015	108,2500	307,987	,582	,978
VAR00016	108,0000	314,632	,871	,976
VAR00017	108,0000	304,316	,874	,976
VAR00018	107,8000	313,958	,772	,976
VAR00019	107,5500	312,471	,565	,977
VAR00020	107,9000	305,674	,861	,976
VAR00021	108,0000	299,053	,923	,975
VAR00022	108,0500	315,313	,572	,977
VAR00023	107,9000	315,779	,921	,976
VAR00024	108,3000	295,905	,900	,976
VAR00025	108,2500	307,987	,582	,978
VAR00026	108,0000	314,632	,871	,976
VAR00027	108,0000	304,316	,874	,976
VAR00028	107,8000	313,958	,772	,976
VAR00029	107,5500	312,471	,565	,977
VAR00030	108,0000	304,316	,874	,976

Ficha técnica del instrumento para medir la variable gestión de procesos:

Nombre del instrumento: Instrumento que mide la gestión de procesos  
Autor: Bravo (2016)  
Adaptado por: Leslie Fabiola Castro Saboya  
Lugar: Hospital nacional, San Martín de Porres, 2020.  
Fecha de aplicación:  
Objetivo: Determinar la relación entre gestión de procesos y la eficiencia operativa  
Administrado a: Colaboradores  
Tiempo: 10 minutos  
Margen de error: 5%  
Observación: Directa

Ficha técnica del instrumento para medir la variable eficiencia operativa:

Nombre del instrumento: Instrumento que mide el trabajo en equipo  
Autor: Martínez (2016)  
Adaptado por: Leslie Fabiola Castro Saboya  
Lugar: Hospital nacional, San Martín de Porres, 2020.  
Fecha de aplicación:  
Objetivo: Determinar la relación entre gestión de proceso y la eficiencia operativa  
Administrado a: Colaboradores.  
Tiempo: 10 minutos  
Margen de error: 5%  
Observación: Directa

Anexo 5. Base de dato de las variables

	Gestión por proceso																																			
	Estrategia										Persona				Procesos				Estructura				Tecnología													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30						
1	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	29	3	3	2	4	12	2	3	2	2	9	3	2	3	3	11	3	3	3	3	4	2	3	3	24	85
2	5	5	2	3	4	5	5	3	5	5	42	2	5	5	5	17	4	5	4	3	16	4	5	5	5	19	4	3	5	3	5	5	2	5	32	126
3	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	42	2	5	3	4	14	3	4	4	4	15	4	4	4	3	15	4	5	5	4	4	4	2	5	33	119
4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	36	1	3	3	3	10	3	3	3	4	13	4	3	4	3	14	4	4	4	3	4	4	1	3	27	100
5	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	44	1	4	4	5	14	5	4	5	5	19	4	5	5	4	18	4	5	5	3	4	4	1	4	30	125
6	3	5	4	4	5	4	5	2	4	5	41	1	5	4	5	15	3	5	4	4	16	4	5	5	4	18	4	5	5	2	4	5	1	5	31	121
7	3	4	5	4	4	2	3	2	3	3	33	4	4	4	4	16	2	3	4	4	13	4	4	3	3	14	3	4	3	2	3	3	4	4	26	102
8	4	5	3	3	4	3	4	4	5	5	40	1	3	3	3	10	3	3	3	3	12	4	3	3	3	13	3	4	4	4	5	5	1	3	29	104
9	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	40	4	5	4	3	16	4	3	5	4	16	3	4	4	3	14	4	5	4	4	4	4	4	5	34	120
10	4	4	4	5	4	4	4	2	4	4	39	2	3	4	4	13	2	3	4	4	13	3	3	2	2	10	3	3	4	2	4	4	2	3	25	100
11	1	1	1	1	3	2	4	3	2	3	21	2	3	2	3	10	3	1	3	4	11	1	2	2	3	8	1	2	4	3	2	3	2	3	20	70
12	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	29	3	3	2	4	12	2	3	2	2	9	3	2	3	3	11	3	3	3	3	4	2	3	3	24	85
13	5	5	2	3	4	5	5	3	5	5	42	2	5	5	5	17	4	5	4	3	16	4	5	5	5	19	4	3	5	3	5	5	2	5	32	126
14	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	42	2	5	3	4	14	3	4	4	4	15	4	4	4	3	15	4	5	5	4	4	4	2	5	33	119
15	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	36	1	3	3	3	10	3	3	3	4	13	4	3	4	3	14	4	4	4	3	4	4	1	3	27	100
16	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	44	1	4	4	5	14	5	4	5	5	19	4	5	5	4	18	4	5	5	3	4	4	1	4	30	125
17	3	5	4	4	5	4	5	2	4	5	41	1	5	4	5	15	3	5	4	4	16	4	5	5	4	18	4	5	5	2	4	5	1	5	31	121
18	3	4	5	4	4	2	3	2	3	3	33	4	4	4	4	16	2	3	4	4	13	4	4	3	3	14	3	4	3	2	3	3	4	4	26	102
19	4	5	3	3	4	3	4	4	5	5	40	1	3	3	3	10	3	3	3	3	12	4	3	3	3	13	3	4	4	4	5	5	1	3	29	104
20	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	40	4	5	4	3	16	4	3	5	4	16	3	4	4	3	14	4	5	4	4	4	4	4	5	34	120
21	4	4	4	5	4	4	4	2	4	4	39	2	3	4	4	13	2	3	4	4	13	3	3	2	2	10	3	3	4	2	4	4	2	3	25	100
22	1	1	1	1	3	2	4	3	2	3	21	2	3	2	3	10	3	1	3	4	11	1	2	2	3	8	1	2	4	3	2	3	2	3	20	70
23	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	29	3	3	2	4	12	2	3	2	2	9	3	2	3	3	11	3	3	3	3	4	2	3	3	24	85
24	5	5	2	3	4	5	5	3	5	5	42	2	5	5	5	17	4	5	4	3	16	4	5	5	5	19	4	3	5	3	5	5	2	5	32	126
25	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	42	2	5	3	4	14	3	4	4	4	15	4	4	4	3	15	4	5	5	4	4	4	2	5	33	119
26	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	36	1	3	3	3	10	3	3	3	4	13	4	3	4	3	14	4	4	4	3	4	4	1	3	27	100
27	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	44	1	4	4	5	14	5	4	5	5	19	4	5	5	4	18	4	5	5	3	4	4	1	4	30	125
28	3	5	4	4	5	4	5	2	4	5	41	1	5	4	5	15	3	5	4	4	16	4	5	5	4	18	4	5	5	2	4	5	1	5	31	121
29	3	4	5	4	4	2	3	2	3	3	33	4	4	4	4	16	2	3	4	4	13	4	4	3	3	14	3	4	3	2	3	3	4	4	26	102
30	4	5	3	3	4	3	4	4	5	5	40	1	3	3	3	10	3	3	3	3	12	4	3	3	3	13	3	4	4	4	5	5	1	3	29	104

31	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	40	4	5	4	3	16	4	3	5	4	16	3	4	4	3	14	4	5	4	4	4	4	5	34	120	
32	4	4	4	5	4	4	4	2	4	4	39	2	3	4	4	13	2	3	4	4	13	3	3	2	2	10	3	3	4	2	4	4	2	3	25	100
33	1	1	1	1	3	2	4	3	2	3	21	2	3	2	3	10	3	1	3	4	11	1	2	2	3	8	1	2	4	3	2	3	2	3	20	70
34	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	29	3	3	2	4	12	2	3	2	2	9	3	2	3	3	11	3	3	3	3	4	2	3	3	24	85
35	5	5	2	3	4	5	5	3	5	5	42	2	5	5	5	17	4	5	4	3	16	4	5	5	5	19	4	3	5	3	5	5	2	5	32	126
36	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	42	2	5	3	4	14	3	4	4	4	15	4	4	4	3	15	4	5	5	4	4	4	2	5	33	119
37	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	36	1	3	3	3	10	3	3	3	4	13	4	3	4	3	14	4	4	4	3	4	4	1	3	27	100
38	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	44	1	4	4	5	14	5	4	5	5	19	4	5	5	4	18	4	5	5	3	4	4	1	4	30	125
39	3	5	4	4	5	4	5	2	4	5	41	1	5	4	5	15	3	5	4	4	16	4	5	5	4	18	4	5	5	2	4	5	1	5	31	121
40	3	4	5	4	4	2	3	2	3	3	33	4	4	4	4	16	2	3	4	4	13	4	4	3	3	14	3	4	3	2	3	3	4	4	26	102
41	4	5	3	3	4	3	4	4	5	5	40	1	3	3	3	10	3	3	3	3	12	4	3	3	3	13	3	4	4	4	5	5	1	3	29	104
42	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	40	4	5	4	3	16	4	3	5	4	16	3	4	4	3	14	4	5	4	4	4	4	4	5	34	120
43	4	4	4	5	4	4	4	2	4	4	39	2	3	4	4	13	2	3	4	4	13	3	3	2	2	10	3	3	4	2	4	4	2	3	25	100
44	1	1	1	1	3	2	4	3	2	3	21	2	3	2	3	10	3	1	3	4	11	1	2	2	3	8	1	2	4	3	2	3	2	3	20	70
45	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	29	3	3	2	4	12	2	3	2	2	9	3	2	3	3	11	3	3	3	3	4	2	3	3	24	85
46	5	5	2	3	4	5	5	3	5	5	42	2	5	5	5	17	4	5	4	3	16	4	5	5	5	19	4	3	5	3	5	5	2	5	32	126
47	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	42	2	5	3	4	14	3	4	4	4	15	4	4	4	3	15	4	5	5	4	4	4	2	5	33	119
48	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	36	1	3	3	3	10	3	3	3	4	13	4	3	4	3	14	4	4	4	3	4	4	1	3	27	100
49	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	44	1	4	4	5	14	5	4	5	5	19	4	5	5	4	18	4	5	5	3	4	4	1	4	30	125
50	3	5	4	4	5	4	5	2	4	5	41	1	5	4	5	15	3	5	4	4	16	4	5	5	4	18	4	5	5	2	4	5	1	5	31	121
51	3	4	5	4	4	2	3	2	3	3	33	4	4	4	4	16	2	3	4	4	13	4	4	3	3	14	3	4	3	2	3	3	4	4	26	102
52	4	5	3	3	4	3	4	4	5	5	40	1	3	3	3	10	3	3	3	3	12	4	3	3	3	13	3	4	4	4	5	5	1	3	29	104
53	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	40	4	5	4	3	16	4	3	5	4	16	3	4	4	3	14	4	5	4	4	4	4	4	5	34	120
54	4	4	4	5	4	4	4	2	4	4	39	2	3	4	4	13	2	3	4	4	13	3	3	2	2	10	3	3	4	2	4	4	2	3	25	100
55	1	1	1	1	3	2	4	3	2	3	21	2	3	2	3	10	3	1	3	4	11	1	2	2	3	8	1	2	4	3	2	3	2	3	20	70
56	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	29	3	3	2	4	12	2	3	2	2	9	3	2	3	3	11	3	3	3	3	4	2	3	3	24	85
57	5	5	2	3	4	5	5	3	5	5	42	2	5	5	5	17	4	5	4	3	16	4	5	5	5	19	4	3	5	3	5	5	2	5	32	126
58	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	42	2	5	3	4	14	3	4	4	4	15	4	4	4	3	15	4	5	5	4	4	4	2	5	33	119
59	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	36	1	3	3	3	10	3	3	3	4	13	4	3	4	3	14	4	4	4	3	4	4	1	3	27	100
60	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	44	1	4	4	5	14	5	4	5	5	19	4	5	5	4	18	4	5	5	3	4	4	1	4	30	125
61	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	29	3	3	2	4	12	2	3	2	2	9	3	2	3	3	11	3	3	3	3	4	2	3	3	24	85
62	5	5	2	3	4	5	5	3	5	5	42	2	5	5	5	17	4	5	4	3	16	4	5	5	5	19	4	3	5	3	5	5	2	5	32	126
63	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	42	2	5	3	4	14	3	4	4	4	15	4	4	4	3	15	4	5	5	4	4	4	2	5	33	119
64	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	36	1	3	3	3	10	3	3	3	4	13	4	3	4	3	14	4	4	4	3	4	4	1	3	27	100
65	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	44	1	4	4	5	14	5	4	5	5	19	4	5	5	4	18	4	5	5	3	4	4	1	4	30	125

66	3	5	4	4	5	4	5	2	4	5	41	1	5	4	5	15	3	5	4	4	16	4	5	5	4	18	4	5	5	2	4	5	1	5	31	121	
67	3	4	5	4	4	2	3	2	3	3	33	4	4	4	4	16	2	3	4	4	13	4	4	3	3	14	3	4	3	2	3	3	4	4	26	102	
68	4	5	3	3	4	3	4	4	4	5	5	40	1	3	3	3	10	3	3	3	3	12	4	3	3	3	13	3	4	4	4	5	5	1	3	29	104
69	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	40	4	5	4	3	16	4	3	5	4	16	3	4	4	3	14	4	5	4	4	4	4	4	5	34	120	
70	4	4	4	5	4	4	4	2	4	4	39	2	3	4	4	13	2	3	4	4	13	3	3	2	2	10	3	3	4	2	4	4	2	3	25	100	
71	1	1	1	1	3	2	4	3	2	3	21	2	3	2	3	10	3	1	3	4	11	1	2	2	3	8	1	2	4	3	2	3	2	3	20	70	
72	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	2	29	3	3	2	4	12	2	3	2	2	9	3	2	3	3	11	3	3	3	3	4	2	3	3	24	85
73	5	5	2	3	4	5	5	3	5	5	42	2	5	5	5	17	4	5	4	3	16	4	5	5	5	19	4	3	5	3	5	5	2	5	32	126	
74	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	42	2	5	3	4	14	3	4	4	4	15	4	4	4	3	15	4	5	5	4	4	4	2	5	33	119	
75	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	36	1	3	3	3	10	3	3	3	4	13	4	3	4	3	14	4	4	4	3	4	4	1	3	27	100	
76	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	44	1	4	4	5	14	5	4	5	5	19	4	5	5	4	18	4	5	5	3	4	4	1	4	30	125	
77	3	5	4	4	5	4	5	2	4	5	41	1	5	4	5	15	3	5	4	4	16	4	5	5	4	18	4	5	5	2	4	5	1	5	31	121	
78	3	4	5	4	4	2	3	2	3	3	33	4	4	4	4	16	2	3	4	4	13	4	4	3	3	14	3	4	3	2	3	3	4	4	26	102	
79	4	5	3	3	4	3	4	4	4	5	5	40	1	3	3	3	10	3	3	3	3	12	4	3	3	3	13	3	4	4	4	5	5	1	3	29	104
80	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	40	4	5	4	3	16	4	3	5	4	16	3	4	4	3	14	4	5	4	4	4	4	4	4	5	34	120



31	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39	4	4	4	5	5	4	4	30	4	3	4	4	4	19	4	4	5	4	4	4	3	4	32	120	
32	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	43	4	3	4	3	2	4	4	24	5	5	4	4	4	22	4	4	2	4	4	5	5	4	32	121	
33	3	2	3	4	3	2	3	3	1	2	26	3	2	1	2	3	3	2	16	3	4	3	2	3	15	3	1	3	3	2	3	4	2	21	78	
34	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	27	3	2	3	2	2	3	3	18	3	3	2	2	3	13	3	2	2	3	3	3	3	3	22	80	
35	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	38	4	4	4	3	3	4	4	26	4	3	4	4	4	19	4	3	3	4	4	4	3	4	29	112	
36	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	41	4	4	4	4	4	4	4	28	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	4	4	5	4	33	123	
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	119
38	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	43	4	4	5	4	5	4	4	30	4	5	5	4	5	23	4	4	5	4	4	4	5	4	34	130	
39	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	42	4	5	4	5	4	4	5	31	4	5	4	5	3	21	4	4	4	4	5	4	5	5	35	129	
40	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	36	3	3	4	4	3	3	3	23	4	4	4	4	3	19	4	4	3	3	3	4	4	3	28	106	
41	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	118
42	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39	4	4	4	5	5	4	4	30	4	3	4	4	4	19	4	4	5	4	4	4	3	4	32	120	
43	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	43	4	3	4	3	2	4	4	24	5	5	4	4	4	22	4	4	2	4	4	5	5	4	32	121	
44	3	2	3	4	3	2	3	3	1	2	26	3	2	1	2	3	3	2	16	3	4	3	2	3	15	3	1	3	3	2	3	4	2	21	78	
45	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	27	3	2	3	2	2	3	3	18	3	3	2	2	3	13	3	2	2	3	3	3	3	3	22	80	
46	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	38	4	4	4	3	3	4	4	26	4	3	4	4	4	19	4	3	3	4	4	4	3	4	29	112	
47	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	41	4	4	4	4	4	4	4	28	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	4	4	5	4	33	123	
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	119
49	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	43	4	4	5	4	5	4	4	30	4	5	5	4	5	23	4	4	5	4	4	4	5	4	34	130	
50	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	42	4	5	4	5	4	4	5	31	4	5	4	5	3	21	4	4	4	4	5	4	5	5	35	129	
51	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	36	3	3	4	4	3	3	3	23	4	4	4	4	3	19	4	4	3	3	3	4	4	3	28	106	
52	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	118
53	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39	4	4	4	5	5	4	4	30	4	3	4	4	4	19	4	4	5	4	4	4	3	4	32	120	
54	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	43	4	3	4	3	2	4	4	24	5	5	4	4	4	22	4	4	2	4	4	5	5	4	32	121	
55	3	2	3	4	3	2	3	3	1	2	26	3	2	1	2	3	3	2	16	3	4	3	2	3	15	3	1	3	3	2	3	4	2	21	78	
56	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	27	3	2	3	2	2	3	3	18	3	3	2	2	3	13	3	2	2	3	3	3	3	3	22	80	
57	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	38	4	4	4	3	3	4	4	26	4	3	4	4	4	19	4	3	3	4	4	4	3	4	29	112	
58	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	41	4	4	4	4	4	4	4	28	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	4	4	5	4	33	123	
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	119
60	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	43	4	4	5	4	5	4	4	30	4	5	5	4	5	23	4	4	5	4	4	4	5	4	34	130	