

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE
INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



**“GESTIÓN POR PROCESOS BASADO EN LA CALIDAD PARA
MEJORAR EL SERVICIO DE ATENCIÓN DEL CENTRO DE
CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN ACADÉMICA PROFESIONAL
– AMATE - LOS OLIVOS 2022”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
INGENIERIA INDUSTRIAL CON MENCION EN “GERENCIA DE LA
CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD”**

AUTORES: MANUEL CARMELO QUEZADA NIZAMA
JOEL EDUARDO CACERES ESTACION

ASESOR: Mg. ROMEL DARIO BAZAN ROBLES

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: INGENIERÍA DE PROCESOS

Callao, 2023

PERÚ

INFORMACIÓN BÁSICA

FACULTAD: Ingeniería Industrial y Sistemas

UNIDAD DE INVESTIGACIÓN: Unidad de Investigación de la FIIS UNAC

TÍTULO: “Gestión por Procesos basado en la calidad para mejorar el servicio de atención del Centro de Capacitación y Actualización Académica Profesional - AMATE – los Olivos 2022”

AUTOR (es): Manuel Carmelo Quezada Nizama / Joel Eduardo Cáceres Estación

CÓDIGO ORCID: ORCID: 0000-0003-1478-6801 / 0000-0003-2745-7003

DNI: 10350660 / 44627314

ASESOR/ CÓDIGO ORCID / DNI: Mg. Bazán Robles Romel Darío (ORCID: 0000-0002-9529-9310) DNI: 41091024

LUGAR DE EJECUCIÓN: Facultad de Ingeniería Industrial y Sistemas

UNIDAD DE ANÁLISIS TIPO / ENFOQUE / DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: Dicha investigación es de tipo aplicada de nivel descriptivo explicativo con un enfoque cuantitativo, de acuerdo con el tipo de diseño de la investigación fue pre- experimental, por su alcance temporal fue longitudinal.

TEMA OCDE: Ingeniería y Tecnología

HOJA DE REFERENCIA Y JURADO DE APROBACIÓN

La presente tesis fue sustentada por los señores Manuel Carmelo Quezada Nizama y Joel Eduardo Cáceres Estación ante el JURADO DE SUSTENTACIÓN DE TESIS conformado por los siguientes profesores ordinarios:

- Dra. ZEVALLOS VERA ERIKA JUANA PRESIDENTE
 - Dr. MORALES CHALCO OSMART RAUL SECRETARIO
 - Dr. PAUCAR LLANOS PAUL GREGORIO VOCAL
-
- Mg. BAZAN ROBLES ROMEL DARIO ASESOR

Libro N° 01

Folio N° 60

Acta N° 04-2023-UPG-FIIS

Fecha de sustentación: 08 de junio de 2023

Document Information

Analyzed document	TESIS -GESTIÓN POR PROCESOS BASADO EN LA CALIDAD PARA MEJORAR EL SERVICIO DE ATENCIÓN DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN ACADÉMICA PROFESIONAL – AMATE - LOS OLIVOS 2022-QUEZADA-CACERES.docx (D165844975)
Submitted	5/4/2023 9:27:00 AM
Submitted by	posgrado.fiis
Submitter email	posgrado.fiis@unac.pe
Similarity	9%
Analysis address	posgrado.fiis.unac@analysis.urkund.com

Sources included in the report

SA	Universidad Nacional del Callao / TESIS-APLICACIÓN DEL CICLO DEMING PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA MODEPSA S.A.C., CALLAO 2021- SOTO -PINEDA ...docx Document TESIS-APLICACIÓN DEL CICLO DEMING PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA MODEPSA S.A.C., CALLAO 2021- SOTO -PINEDA ...docx (D145594760) Submitted by: posgrado.fiis@unac.pe Receiver: posgrado.fiis.unac@analysis.urkund.com	 1
SA	TESIS ANDREA 03-05-22.docx Document TESIS ANDREA 03-05-22.docx (D136009451)	 7
SA	T3_Tallerdetesis2_CABRERAMEJIA ANAMARIA.docx Document T3_Tallerdetesis2_CABRERAMEJIA ANAMARIA.docx (D140704097)	 3
W	URL: https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/40574 Fetched: 5/20/2021 9:48:40 PM	 3
SA	Tesis_Wilson Elihu Carranza Ferreyra Corregido-1.docx Document Tesis_Wilson Elihu Carranza Ferreyra Corregido-1.docx (D149005267)	 2
SA	Universidad Nacional del Callao / Molina Jesus, Henry Ramos y Areana Vilcas-Titulo-2023 pdf.pdf Document Molina Jesus, Henry Ramos y Areana Vilcas-Titulo-2023 pdf.pdf (D164711167) Submitted by: fiis.investigacion@unac.edu.pe Receiver: fiis.investigacion.unac@analysis.urkund.com	 48

DEDICATORIA:

A todas las personas que me brindaron su total e incondicional apoyo, mi familia y a ella que nos acompaña en su inmensa luz.

AGRADECIMIENTO:

A todos los que de alguna u otra manera intervinieron en la realización de esta investigación.

ÍNDICE

ÍNDICE	1
INDICE DE TABLAS.....	4
INDICE DE FIGURAS.....	6
RESUMEN.....	9
RESUMO.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1 Descripción de la realidad problemática.....	12
1.2. Formulación del problema.....	18
1.2.2 Problemas Específicos:	18
1.3. Objetivos.....	18
1.3.2 Objetivos Específicos	19
1.4. Justificación	19
1.5. Delimitantes de la investigación	22
1.5.2 Temporal	22
1.5.3 Espacial.....	22
II. MARCO TEÓRICO	24
2.1 Antecedentes.....	24
2.1.2 Antecedentes nacionales.....	30
2.2 Bases Teóricas	34
2.3 Marco conceptual 2.3.1Gestión por Procesos.....	36
2.3.2Servicio de atención.....	49

2.4	Definición de términos básicosAspectos tangibles	64
III.	HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	71
3.1	Hipótesis.....	71
	Variable Dependiente: Servicio de atención.	72
3.1.1	Operacionalización de Variables.....	73
IV.	METODOLOGÍA DEL PROYECTO	77
4.1	Diseño de investigación	77
4.2	Método de investigación	79
4.3	Población y muestra	80
4.3.2	Muestra	81
4.4	Lugar de estudio	83
4.5	Técnicas e instrumentos para la recolección de la información.....	83
	El análisis de contenido	84
4.6	Análisis y procesamiento de datos	87
4.7	Aspectos Éticos en Investigación.....	88
4.8	Estudio técnico.....	89
V.	RESULTADOS	152
5.1.	Resultados descriptivos.	152
5.2.	Resultados inferenciales	164
VI.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	174
6.1.	Contrastación y demostración de la hipótesis con los resultados.174	
6.2.	Contrastación de los resultados con otros estudios similares.....	176
6.3.	Responsabilidad ética de acuerdo con los reglamentosvigentes	179
VII.	CONCLUSIONES	181
VIII.	RECOMENDACIONES.....	183
IX.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	184
X.	ANEXOS.....	192

<i>Anexo 1 Matriz de Consistencia</i>	192
<i>Anexo 2 Instrumento de Recolección de Datos</i>	194
<i>Anexo 3 Instrumento de Recolección de Datos VD</i>	198
<i>Anexo 4 Base de datos</i>	203
<i>Anexo 5 Protocolo de resolución de quejas y reclamaciones.....</i>	204
<i>Anexo 6 Política de calidad.....</i>	207
<i>Anexo 7 Manual de atención al cliente.....</i>	209
<i>I.....</i>	

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cálculo del Pareto	19
Tabla 2 Tabla de servicios brindados año 2022 (capacitación psicológica).....	96
Tabla 3 Tabla de servicios brindados 2022 (servicios psicológicos).....	97
Tabla 4 Tabla % acumulado de reclamos más frecuentes de los clientes.....	105
Tabla 5 % acumulado principales problemas en AMATE	119
Tabla 6 % acumulado No cuentan con un flujo de atención	121
Tabla 7 % acumulado Retención de profesionales.....	123
Tabla 8 % acumulado No cuentan con un Marketing empresarial.....	125
Tabla 9 % acumulado No existe un auspiciador Institucional	127
Tabla 10 % acumulado No cuentan con aula virtual.....	129
Tabla 11 % acumulado No envían a tiempo la información a los clientes.....	131
Tabla 12 % acumulado Tiempo de respuesta prolongados	133
Tabla 13 % acumulado Ruido interrumpe las sesiones	135
Tabla 14 % acumulado Tiempos de atención muy largos.....	137
Tabla 15 Resultado del diagnóstico.....	144
Tabla 16 Cronograma establecido para la propuesta de mejora	147
Tabla 17 Tabla de tiempos de respuesta a los clientes en los diferentes canales de comunicación.....	149
Tabla 18 Tabla de medidas de solución	151
Tabla 19 Estadístico descriptivo V.I dimensión planificar	155
Tabla 20 Estadístico descriptivo V.I dimensión hacer.....	156
Tabla 21 Estadístico descriptivo V.I dimensión verificar	157

Tabla 22 Estadístico descriptivo V.I dimensión actuar	158
Tabla 23 Estadístico descriptivo V.D servicio de atención	160
Tabla 24 Estadístico descriptivo V.D dimensión capacidad de respuesta	161
Tabla 25 Estadístico descriptivo V.D dimensión disponibilidad (RRHH)	162
Tabla 26 Estadístico descriptivo V.D dimensión disponibilidad (infraestructura)	163
Tabla 27 Estadístico descriptivo V.D dimensión disponibilidad (materiales)....	164
Tabla 28 Estadístico descriptivo V.D dimensión flujo de atención (T' de ciclo de atención capacitaciones)	165
Tabla 29 Estadístico descriptivo V.D dimensión flujo de atención (T' de ciclo de atención terapéutica)	166
Tabla 30 V.D servicio de atención.....	167
Tabla 31 Prueba de muestras relacionadas.....	168
Tabla 32 Dimensión 1 capacidad de respuesta	169
Tabla 33 Prueba de muestras relacionadas.....	169
Tabla 34 Dimensión 2 disponibilidad (RRHH)	170
Tabla 35 Prueba de muestras relacionadas.....	170
Tabla 36 Dimensión 2 disponibilidad (infraestructura).....	171
Tabla 37 Prueba de muestras relacionadas.....	172
Tabla 38 Dimensión 2 disponibilidad (materiales).....	172
Tabla 39 Prueba de muestras relacionadas.....	173
Tabla 40 Dimensión 3 flujo de atención (indicador: tiempo de ciclo de atención: capacitaciones)	174
Tabla 41 Prueba de muestras relacionadas.....	174
Tabla 42 Dimensión 3 flujo de atención (indicador: tiempo de ciclo de atención: terapéutica)	175
Tabla 43 Prueba de muestras relacionadas.....	175

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Diagrama de Ishikawa.....	18
Figura 2 Diagrama de Pareto	20
Figura 3 Arquitectura de Proceso.....	40
Figura 4 Elemento de Proceso	41
Figura 5 Tipos de Procesos.....	41
Figura 6 Ciclo de Deming (P.H.V.A.).....	50
Figura 7 Ejemplo de Macroproceso.....	51
Figura 8 Macroproceso INS	51
Figura 9 Calidad de servicio	53
Figura 10 Modelo Nórdico o Imagen	54
Figura 11 Modelo SERVQUAL	55
Figura 12 Modelo Jerárquico Multidimensional	57
Figura 13 Modelo de Servucción.....	61
Figura 14 Aplicación de las nuevas herramientas en la resolución de problemas de calidad.....	62
Figura 15 Planificación del ciclo de mejora de la calidad.....	63
Figura 16 Ejemplo 1	81
Figura 17 Ejemplo 2	85
Figura 18 Fórmula para calcular el número de la muestra.....	82
Figura 19 Ubicación AMATE	93
Figura 20 Organigrama de la institución ANATE	95
Figura 21 Macroproceso servicios AMATE	100

Figura 22 Diagrama de flujo AMATE	101
Figura 23 Mapa de procesos AMATE.....	103
Figura 24 Estadística reclamos/quejas más frecuentes AMATE 2022.....	105
Figura 25 Diagrama de flujo recepción	106
Figura 26 Diagrama de flujo capacitaciones.....	107
Figura 27 Diagrama de flujo área terapéutica.....	108
Figura 28 Diagrama de flujo cuentas corrientes	109
Figura 29 Diagrama de flujo marketing y publicidad	110
Figura 30 Diagrama de flujo área de ventas.....	111
Figura 31 Diagrama de flujo seguimiento al cliente	112
Figura 32 Diagrama causa-efecto principales problemas en AMATE.....	1119
Figura 33 Diagrama de Pareto No cuentan con capacitaciones a nivel gerencial o administrativo	120
Figura 34 Diagrama causa-efecto No cuentan con un flujo de atención	121
Figura 35 Diagrama de Pareto No cuenta con un flujo de atención.....	122
Figura 36 Diagrama causa- efecto Retención de profesionales	123
Figura 37 Diagrama de Pareto Retención de profesionales	124
Figura 38 Diagrama causa-efecto No cuentan con un marketing empresarial	125
Figura 39 Diagrama de Pareto No cuentan con un marketing empresarial.....	126
Figura 40 Diagrama causa-efecto No existe un auspiciador institucional (universidad) de prestigio.....	127
Figura 41 Diagrama de Pareto No existe un auspiciador institucional de prestigio	128
Figura 42 Diagrama causa- efecto No cuentan con un aula virtual.....	129
<i>Figura 43 Diagrama de Pareto No cuentan con un aula virtual</i>	<i>130</i>
Figura 44 Diagrama causa-efecto No envían a tiempo la información a los	

clientes	131
Figura 45 Diagrama de Pareto No envían a tiempo la información a los clientes	132
Figura 46 Diagrama causa- efecto Tiempos de respuesta prolongados	133
Figura 47 Diagrama de Pareto Tiempos de respuesta prolongados	134
Figura 48 Diagrama causa-efecto Ruido interrumpe las sesiones	135
Figura 49 Diagrama de Pareto Ruido interrumpe las sesiones	136
Figura 50 Diagrama de Pareto Tiempos de atención muy largos.....	137
Figura 51 Diagrama de Pareto Tiempos de atención muy largos.....	138
Figura 52 Diagrama de torta Resultado del diagnóstico nivel de cumplimiento %	145

RESUMEN

El siguiente trabajo de investigación cuyo título es “Gestión por Procesos basado en la calidad para mejorar el servicio de atención del Centro de Capacitación y Actualización Académica Profesional – Amate - Los Olivos 2022”, la cual tiene como finalidad demostrar como la Gestión por Procesos, mejora el servicio en la atención a los usuarios de la institución. Dicha investigación es de tipo aplicada de nivel descriptivo explicativo con un enfoque cuantitativo, de acuerdo con el tipo de diseño de la investigación fue pre- experimental, por su alcance temporal fue longitudinal, debido a que las mediciones se realizaron en un pre y post test. Existió una población de 89 usuarios los cuales fueron entrevistados en un periodo de un año. Para esto se utilizaron como instrumentos las fichas por procesos las cuales se utilizaron para ambas variables de la presente investigación, para lo cual se utilizó la técnica de la observación, el análisis documental y la encuesta. La validación de los instrumentos que se emplearon se llevó a cabo mediante el juicio de los expertos. A su vez los datos que se recolectaron se procesaron y analizaron empleando el software SPSS. Los resultados tuvieron una significancia los cuales nos llevan a una discusión coherente con la investigación.

Concluimos que la implementación de la GpP logra mejorar el servicio de atención de una media pre de 75.25% a una media post de 95.5%, mostrando un incremento de 20.25%, así también se logra mejorar la capacidad de respuesta de una media pre de 50.5% a una media post de 89.37% mostrando un incremento de 38.87%, también mejora su disponibilidad de una media pre 49.37 % (en sus tres indicadores) a una media post de 89.75 %, 89 % y 89.12 % respectivamente, mostrando un incremento promedio de 39.92 %. Y por último mejora el flujo de atención de una media pre en minutos de 2962.5 y 2949.87 (capacitaciones y terapéutica) respectivamente a una media post en minutos de 1438.37 min. Y 1442 min. mostrando una disminución de 1516 minutos.

PALABRAS CLAVE: Gestión por Procesos, calidad, servicio, atención, usuarios.

RESUMO

O seguinte trabalho de pesquisa cujo título é "Gestão por Processos com base na qualidade para melhorar o serviço do Centro de Formação e Atualização Acadêmica Profissional - Amate - Los Olivos 2022", que visa demonstrar como a Gestão por Processos, melhorar o serviço na atenção aos os usuários da instituição. Esta pesquisa é de tipo aplicado de nível explicativo descritivo com abordagem quantitativa, de acordo com o tipo de desenho de pesquisa foi pré-experimental, devido ao seu alcance temporal foi longitudinal, pois as medições foram feitas em um pré e pós teste. Teve uma população de 89 usuários que foram entrevistados no período de um ano. Para tal, foram utilizadas como instrumentos as fichas de processo, que serviram para ambas as variáveis da presente investigação, para o que se utilizou a técnica de observação, análise documental e levantamento. A validação dos instrumentos utilizados foi realizada por meio do julgamento dos especialistas. Por sua vez, os dados coletados foram processados e analisados por meio do software SPSS 21. Os resultados tiveram uma significância que nos remete a uma discussão condizente com a investigação.

Podemos concluir que a implementação do GpP consegue melhorar o atendimento de uma pré média de 75,25% para uma pós média de 95,5%, apresentando um aumento de 20,25%, além de melhorar a capacidade de resposta de uma pré média de 50,5 % para uma pós média de 89,37% mostrando um aumento de 38,87%, também melhora sua disponibilidade de uma pré média de 49,37% (em seus três indicadores) para uma pós média de 89,75%, 89% e 89,12% respectivamente, mostrando um aumento média de 39,92%. E, finalmente, melhora o fluxo de atenção de um pré médio em minutos de 2962,5 min. E 2.949,87 min. (treinamento e terapêutico) respectivamente para um post médio em minutos de 1438,37 min. E 1442 min. mostrando uma diminuição de 1516 minutos.

PALAVRAS CHAVE: Gestão de processos, qualidade, serviço, atenção, usuários.

INTRODUCCIÓN

En los últimos dos años a consecuencia de la pandemia y al confinamiento de las personas en sus hogares para evitar contagios y posibles muertes, nos hemos visto en la necesidad de acceder a servicios de salud de manera remota, utilizando mecanismos tecnológicos los cuales por cuestiones de conectividad o de contar con una adecuada plataforma, dificultan una buena y fluida conversación con la empresa o institución prestadora de salud. Además, debido a las restricciones como consecuencia del covid-19, para muchos profesionales que están en constante capacitación han optado de manera online, lo que ha ocasionado en algunas de las instituciones del rubro salud dedicadas a actualizar o capacitar tengan inconvenientes que ocasionen una baja calidad en sus servicios para sus usuarios o clientes a esto se suma la falta de una adecuada gestión para poder liderar y llevar de manera ordenada y exitosa cualquier empresa, así como la atención inmediata de sus usuarios. Tener secuencias o flujogramas para el proceso ayudaría a que haya un mayor orden y productividad.

El presente trabajo de investigación propone la Gestión por Procesos o también conocido como Business Process Management (BPM) como una alternativa de organización en los trabajos para así poder tener una mejor estructura en cada proceso y como consecuencia una mejora continua para el Centro de Capacitación y Actualización Académica Profesional, mejorando así el marketing de la institución, la capacitación gerencial respecto al mejor manejo de la institución y creando un flujo de atención para sus pacientes o usuarios.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática.

Actualmente a nivel mundial el éxito de una institución o empresa está basado en la calidad de atención que se le brinda al cliente o usuario. Toda empresa está en constante capacitación a fin de obtener nuevos clientes y fidelizar a los que ya tiene, esto debido al mercado competitivo que existe sin dejar de lado la realidad por la que pasa el mundo debido últimamente a las enfermedades que son catalogadas como pandemias, es así como toda institución debe analizar sus amenazas y debilidades causantes de problemas en sus procesos. Zendesk publicó una relación de las empresas en el mundo que tiene mayor éxito respecto a la satisfacción de sus clientes siendo las siguientes: Panamá, Finlandia, Letonia y Dinamarca, también otros países ya reconocidos son Nueva Zelanda, Australia, Canadá, Noruega y Suiza (Zendesk Benchmark, 2018). el 6% de las empresas que se ubican en los primeros lugares sobresalen debido a que ofrecen solución en omnichannel a sus usuarios, a diferencia del 4% de los últimos puestos de esta lista (Zendesk Benchmark, 2018).

En nuestro país las empresas se enfocan cada vez más por disminuir los porcentajes de clientela insatisfecha, y buscan invertir en que el usuario o cliente mejore su experiencia respecto a sus atenciones o productos, calidad en la atención, mejora de sus procesos y una buena relación con la clientela siendo nuestro mercado nacional más estricto y competitivo, en la cual el cliente se espera al momento de elegir. Actualmente casi todas las empresas nacionales se han visto en la necesidad de comenzar a medir el grado de satisfacción de su clientela con iniciativas propias (24%) ubicando a la innovación como una de sus fortalezas (Asociación DEC, 2017). Se publicó en el año 2020 de parte de la Secretaría De Gestión Pública donde se subraya la importancia y utilidad de la gestión por procesos siendo un instrumento

enfocado en tener un análisis de cada uno de los procesos de una institución o empresa teniendo como objetivo el cumplir con todas y cada una de las necesidades de las personas (PCM,2020).

Sin embargo, en Latinoamérica estudios demuestran que es necesario La correcta creación de un sistema de gestión empresarial basado en procesos esto es crucial para asegurar la eficacia y eficiencia de las organizaciones. Sin embargo, las exigencias de un entorno cambiante conducen en ocasiones a una baja adaptabilidad y una corta vida en el mercado es así que ocurren cambios que dan lugar a procesos cada vez más dinámicos y de gran complejidad. Este escenario obliga a los directivos a cambiar su forma de pensar y actuar, e influye en sus métodos de negociación para mejorar la propuesta de valor de sus empresas y conseguir ventajas competitivas sostenibles en el tiempo en base a la calidad del servicio hacia sus clientes.

El enfoque basado en procesos es una filosofía de los procesos organizacionales. Este entendimiento se realiza a través de la gestión que, entre otras cosas: (1) tiene como objetivo la satisfacción del cliente en lugar del cumplimiento; (2) los procesos están diseñados para lograr objetivos y se miden, revisan y mejoran; (3) los resultados se logran a través del trabajo en equipo donde todos conocen la meta y los objetivos de la organización objetivos; (4) mejora continua y proactiva; y (5) las decisiones se toman de acuerdo con las necesidades de las partes interesadas, con base en datos contables. (Análisis de las investigaciones sobre gestión por procesos: una revisión para América Latina y el Caribe; Flores, Espinoza, Torres y Martines, 2020)

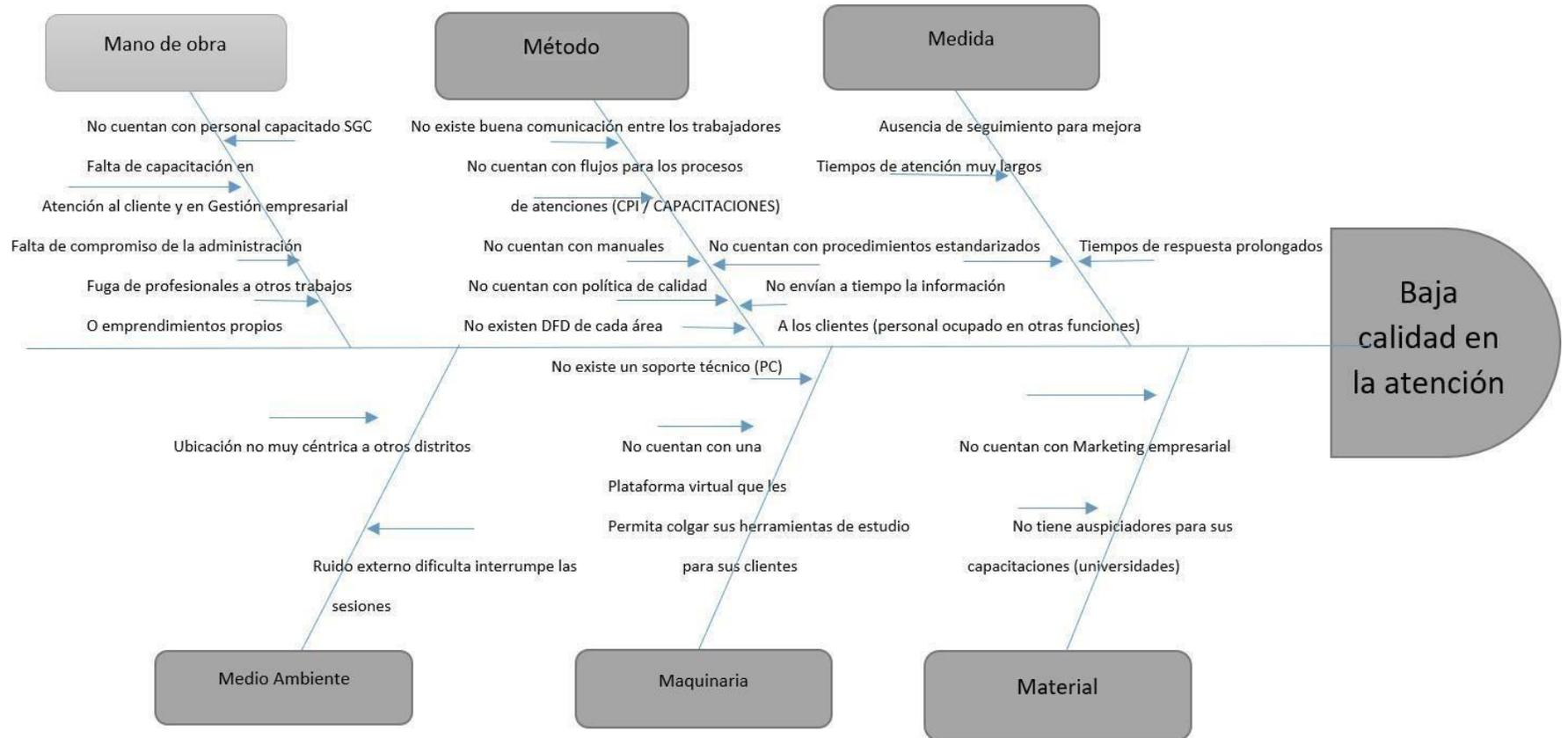
El Centro de Atención y Capacitación Académica Profesional AMATE es una institución privada peruana del sector salud enfocada a la atención de pacientes en el área de psicológica y a la capacitación de profesionales de psicología, actualmente se ha detectado problemas como la falta de marketing, falta de capacitación gerencial y administrativa y que no cuentan con un

flujograma de atención lo cual les origina una baja calidad en la atención de sus pacientes o usuarios así mismo la posibilidad de aumentar sus ingresos debido a sus principales problemas antes mencionados.

Para finalizar mencionaremos que la institución AMATE en función con las necesidades y exigencias de los profesionales que acuden a ella para su formación, así como para ampliar sus habilidades profesionales, académicas y personales, esperan de la institución una formación tecnológica, humanista y científica basados en la realidad de nuestro país. Para ello se basan en el principio de educación el cual es fundamental para toda persona que quiere expandir sus conocimientos alcanzando y mejorando sus destrezas profesionales. AMATE está conformada por profesionales en el rubro, ponentes de experiencia y los profesionales que desean adquirir conocimiento académicamente ligados a sus especialidades.

Es por ello por lo que la empresa deberá de mejorar sus procesos en cada una de sus áreas, de lo contrario y sin una adecuada utilización de herramientas que mejoren la calidad de las atenciones y específicamente una adecuada Gestión por Procesos, sería difícil de aumentar a sus clientes o lo que es peor aún la fuga de sus usuarios, ocasionando pérdidas difíciles de recuperar más adelante.

Figura 1 Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración propia

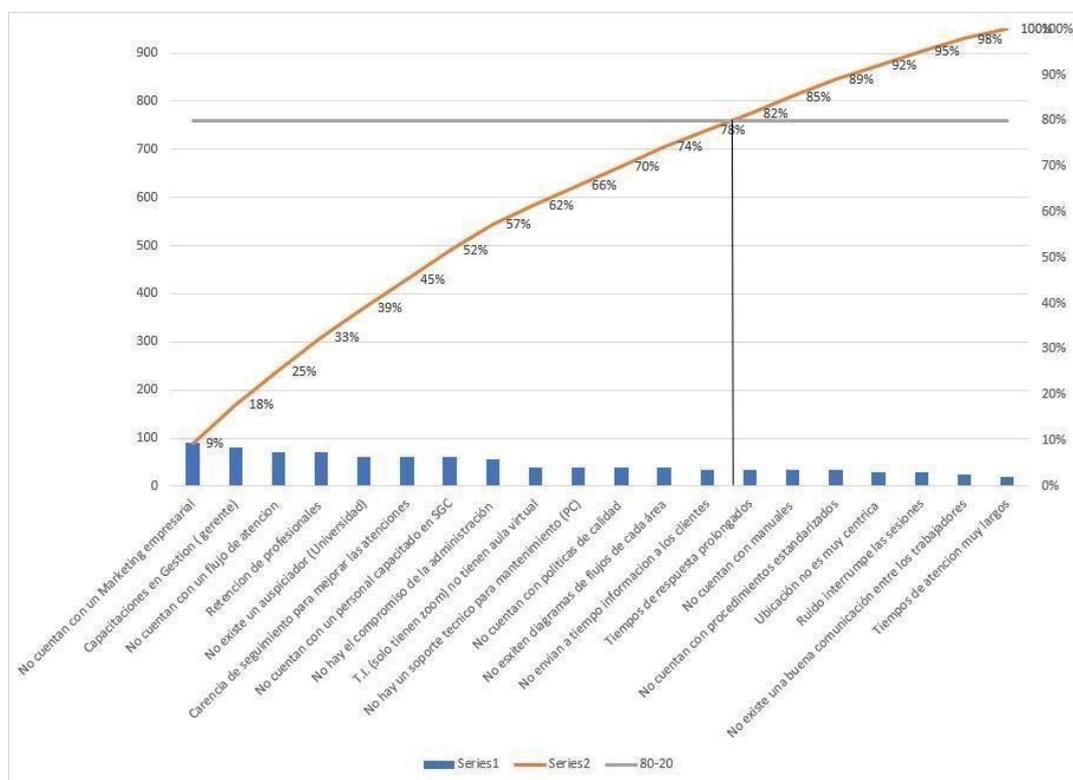
Tabla 1 Tabla de frecuencia de causas

Causas Principales	Frecuencia	% acumulado
	F	R
No cuentan con un Marketing empresarial	90	9%
Capacitaciones en Gestión (gerente)	80	18%
No cuentan con un flujo de atención	70	25%
Retención de profesionales	70	33%
No existe un auspiciador (Universidad)	60	39%
Carencia de seguimiento para mejorar las atenciones	60	45%
No cuentan con un personal capacitado en SGC	60	52%
No hay el compromiso de la administración	55	57%
T.I. (solo tienen zoom) no tienen aula virtual	40	62%
No hay un soporte técnico para mantenimiento (PC)	40	66%
No cuentan con políticas de calidad	40	70%
No existen diagramas de flujos de cada área	40	74%
No envían a tiempo información a los clientes	35	78%
Tiempos de respuesta prolongados	35	82%
No cuentan con manuales	35	85%
No cuentan con procedimientos estandarizados	35	89%
Ubicación no es muy céntrica	30	92%
Ruido interrumpe las sesiones	30	95%
No existe una buena comunicación entre los trabajadores	25	98%
Tiempos de atención muy largos	20	100%
Total	950	

Fuente: Elaboración propia

La frecuencia que se muestra en la tabla N° 1 es fuente propia y realizada mediante la data proporcionada por los profesionales que laboran en AMATE.

Figura 2 Diagrama de Pareto



Fuente: Elaboración propia

Haciendo un análisis del cuadro anterior podremos decir que debemos considerar como prioritarios en el proceso de mejora para la atención de los usuarios o clientes y determinaremos los procesos a los cuales etiquetaremos como críticos o vitales, es así como, con su mejora, deberíamos de impactar de manera significativa en la gestión por procesos de la institución influyendo directamente en la calidad del servicio de la clientela. Para ello se aplicará el principio de PARETO (80-20), teniendo como principio: “El mejorar en el 20% de los procedimientos de la institución y en la calidad de la atención desencadenará un impacto positivo y a su vez significativo en el 80% de los clientes o pacientes de AMATE”.

En consecuencia, concluimos que el título de la investigación es: “Gestión por Procesos basado en la calidad para mejorar el servicio de atención del Centro

de Capacitación y Actualización Académica Profesional – AMATE – los Olivos 2022”

1.2. Formulación del problema

1.2.1 Problema General:

¿En qué medida la Gestión por Procesos basado en la calidad mejora el servicio de atención del Centro de Capacitación y Actualización Académica Profesional – AMATE los Olivos 2022?

1.2.2 Problemas Específicos:

¿En qué medida la Gestión por Procesos basado en la calidad mejora la capacidad de respuesta del Centro de Capacitación y Actualización Académica Profesional – AMATE los Olivos 2022?

¿En qué medida la Gestión por Procesos basado en la calidad mejora la disponibilidad del Centro de Capacitación y Actualización Académica Profesional – AMATE los Olivos 2022?

¿En qué medida la Gestión por Procesos basado en la calidad mejora el flujo de atención del Centro de Capacitación y Actualización Académica Profesional – AMATE los Olivos 2022?

1.3. Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Implementar la Gestión por Procesos basado en la calidad para mejorar el servicio de atención del Centro de Capacitación y Actualización Académica Profesional – AMATE los Olivos 2022.

1.3.2 Objetivos Específicos

Determinar en qué medida la Gestión por Procesos basado en la calidad mejora la capacidad de respuesta del Centro de Capacitación y Actualización Académica Profesional – AMATE los Olivos 2022

Determinar en qué medida la Gestión por Procesos basado en la calidad mejora la disponibilidad del Centro de Capacitación y Actualización Académica Profesional – AMATE los Olivos 2022

Determinar en qué medida la Gestión por Procesos basado en la calidad mejora el flujo de atención del Centro de Capacitación y Actualización Académica Profesional – AMATE los Olivos 2022

1.4. Justificación

Hernández (2018) De modo complementario a los elementos previos, nos vemos en la necesidad de justificar el estudio que deseamos realizar, tomando como base los objetivos y las preguntas de investigación, lo cual incluye formular los motivos que son importantes o necesarios para llevarlo a cabo, así como los favores que nacerán de él. En gran parte las investigaciones se llevan a cabo con un objeto ya definido, y este deberá de ser lo suficientemente significativo para poder así ser justificado en su ejecución.

De acuerdo con la presente investigación, se ha considerado a las siguientes investigaciones, las cuales presentamos a continuación:

Justificación Teórica

Según Hernández, Fernández & Baptista (2014) nos refieren que: la

justificación teórica deberá de dar respuestas a las siguientes preguntas: “Con la exploración... ¿se llenará algún vacío de cognición? ¿La información que se encuentre servirá para dar desarrollo o confirmar una teoría?” (p. 40).

La justificación teórica, tiene sustento principalmente en aplicar el ciclo de Deming o ciclo PHVA que son las siglas de Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, o PDCA en inglés (Plan, Do, Check, Act). Esta herramienta nos ayudará a la mejora continua de la institución y un mejor manejo desde la gerencia hasta los profesionales encargados de la atención a la clientela.

La Gestión por Procesos tendrá como objetivo brindar una mejora de la calidad y satisfacción en la atención de los clientes o usuarios fortaleciendo la relación entre profesional- paciente y llevándolo a una mejor comunicación, así como hacer las gestiones, mejoras y control del trabajo de parte de la jefatura de la institución.

Justificación Metodológica

La justificación metodológica nos lleva a usar herramientas que ya existen sobre la GpP que tienen el objetivo la satisfacción del cliente, herramientas para la mejora continua en la administración de la empresa o institución respecto al área que específicamente requiere de mejorar. Además, demostrar cuál es la influencia en la aplicación de una metodología sobre la situación actual y real esto nos dará como resultado una mejora basados en estudios metodológicos de herramientas como la P.V.H.A., así buscaremos llegar a la conclusión de los cambios positivos en la mejora respecto a optimizar la calidad del servicio, reduciendo las faltas, tiempos de espera prolongados, documentación poco útil para el clientes y toda actividad que resulte innecesaria y ocasione retraso o duplicidad para los integrantes de la empresa y así evitar quejas de los clientes. Acotar que resultados de esta investigación tiene base en una gestión válida en la

actualidad.

Justificación Práctica

La justificación práctica nos proporcionará luego de la GpP la mejora del servicio de atención de los pacientes o usuarios de la institución y lograr una buena gestión por parte de los líderes y el gerente de AMATE poniendo en práctica esta metodología, también se le dará un valor añadido de las personas que laboran como consecuencia de una mejora continua en sus procesos.

Justificación Social

Según Hernández, Fernández & Baptista (2014) refiere que la justificación social indica alguna pregunta que a continuación presentamos: “¿Cuál es su trascendencia para la sociedad?, ¿quiénes se favorecerán con las consecuencias de la investigación?, ¿de qué modo? En resumen, ¿qué alcance o proyección social tiene?” (p. 40).

El trabajo de investigación que a continuación les presentamos generará conocimientos respecto a la GpP y mejoras en los servicios de las atenciones a los usuarios en la institución, teniendo en consideración que una parte de los clientes son personas de alguna manera dañadas en su salud emocional, así mismo disminuir los errores durante su atención. También mayor capacitación en gestión empresarial y tener un eficiente marketing institucional de a fin de incrementar la calidad para las atenciones y una mayor rentabilidad para la empresa. Básicamente en el proceso de atenciones, así como la participación del personal para que se sienten identificados siendo activos en este proceso de mejora continua, logrando así un mejor manejo respecto a tiempos de respuesta, siendo un apoyo a todos los usuarios o pacientes, evitando así quejas y retrasos en sus solicitudes o pérdida de clientes. También será motivo de otros estudios

más profundos respecto a calidad de servicios en institución de salud ampliando los conocimientos respecto a esta metodología.

1.5. Delimitantes de la investigación

1.5.1 Teórica

La información respecto a la Gestión por Procesos y la herramienta del ciclo de Deming o ciclo PHVA no se han encontrados estudios similares para investigaciones de análisis en instituciones del servicio psicológico, por lo que se tuvo que consultar a otros trabajos de investigación relacionados a otras áreas de salud.

1.5.2 Temporal

En la actualidad por motivo de la emergencia sanitaria debido a pandemia producida por el Covid-19, la afluencia de los usuarios está limitada en su atención y solo este operativo el servicio de atenciones y capacitaciones de manera Online, esto limita en realizar por ejemplos encuestas a los usuarios o pacientes de manera presencial. Si bien es cierto en el transcurrir del tiempo se han venido dando permisos para los aforos, los líderes y el gerente de AMATE han visto adecuado seguir con sus servicios de manera no presencial, cuentan con una sala virtual pagada pero no cuenta con un sistema tecnológico o aplicativo donde puedan subir sus sesiones de capacitación y los recursos que pueda ayudar a sus clientes y así poder tener más información y que puedan cubrir sus expectativas.

1.5.3 Espacial

En la actualidad la institución AMATE se encuentra en el distrito de los Olivos, en la calle Cayetano Heredia n° 3870 Lima, Perú, la cual no es muy céntrica además de ser considerado por las autoridades pertinentes con

uno de los distritos con un índice elevado en delincuencia, lo que dificulta la asistencia de sus usuarios o clientes, así también dificulta la asistencia del personal encargado de la investigación para la recolección de la información. Y, además, sería una limitante para la implementación de la propuesta de mejora en relación con la GpP.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

2.1.1 Antecedentes internacionales

No existen investigaciones relacionadas respecto a la gestión por procesos en una institución psicológica, pero hemos tomado algunas referencias relacionadas a la variable de estudio.

Hernández, Barrios y Martínez (2018) desarrollaron su exploración sobre “Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones”, con el objetivo de establecer cómo la gestión de la calidad aplica y ayuda para cualquier sector, como un elemento importante para el crecimiento de todas empresas. La gestión por procesos incluye tener una visión transversal de la institución o empresa que pretende cubrir lo que los usuarios necesitan, así mismo nos facilita poder visualizar de manera más explicativa la cadena de valor de un sistema productivo logrando ser más eficiente. La gestión clásica tiende a ser más enquistada en sus funciones, presentando una pasividad natural para el desapego de los prototipos del enfoque en sí, siendo entendible como una visión el cual ve al cliente más distanciado de los procesos de producción, no podemos olvidar que, en todo proceso de servicio, es una característica importante es que el cliente está cerca de todo proceso operacional. Las definiciones de Gestión para la calidad, toma como referencia a los autores que lo definen en su investigación de los últimos cinco años, así también como la implementación empresarial. Respecto a los resultados de la investigación arrojaron que la gestión de calidad es útil para alcanzar objetivos como el ser competitivos, ser eficientes y ser productivos en el llamado ciclo de mejora continua. El estudio concluye que un Sistema de Gestión basado en Calidad nos ayuda a obtener mucho más el control en cada proceso interno

de una organización, desde una visión respecto a procesos interrelacionados. Por lo cual, tener una cultura de la calidad debe tener sus bases en aquellos requisitos puntuales como, por ejemplo; la satisfacción de los clientes en toda su dimensión teniendo como base del principio de mejora continua.

Según García (2018) en su tesis llamada “Propuesta del modelo de Gestión por Procesos “Mercados más limpios y sustentables” para los mercados municipales del distrito Metropolitano de Quito” Teniendo como objetivos definir los conceptos de lo que significa GpP, al diagnóstico actual de la empresa o servicio respecto al nivel de procesos para los mercados a nivel municipal desde sus inicios, en su estructura, sus productos, sus procesos en la actualidad, también de poder tener una localización en sus fortalezas, como también sus debilidades la cual nos permitió localizar las carencias de los procedimientos que tuvieron como objetivo la limpieza de los mercados y la escases de sus recursos humanos así como su organización, para que así se pudiera generar la propuesta de la GpP. En el capítulo I conoceremos la situación de EMASEO EP y los mercados municipales de quito fortaleciendo el capítulo, con un resumen del análisis descriptivo. En su capítulo II podremos observar un análisis de su proceso, realizaciones de informaciones, sumado a contribuir con la mejora del proceso. En el capítulo IV pondremos en práctica el modelo de GpP, ejecutado en los mercados de dicha municipalidad, que se sitúan en la ciudad de Quito. Permitted acoplar el modelo con el objetivo de fortalecer sus lineamientos ya existentes, lo que complementa el estudio. Se realizó una encuesta aleatoria a 384 usuarios de los Mercados Municipales del Distrito Metropolitano de Quito. Los resultados de la investigación determinaron que, al implementarla en la totalidad de los Mercados Municipales de dicha jurisdicción en la ciudad de Quito, deberán involucrar a los líderes cuya autoridad recae en la Municipalidad, en los comerciantes, así también como a todos los que sean parte del proceso que se encargue

de comprar y vender productos o insumos que allí se oferten. Además, concluye que los clientes no solicitan facturas, el comerciante no soluciona cualquier reclamo del comprador cuando algún producto presentan inconvenientes después de su compra, no hay una colaboración en la limpieza por parte de los comerciantes, no existe una capacitación en el personal de desinfección respecto a su trabajo y no cuentan con manuales documentados.

Según Calla (2021) en su tesis titulada “Implementación de gestión de calidad por procesos en la atención de enfermería en hospitales municipales de segundo nivel del municipio de la Paz” nos refiere y toma como prioridad la mejora en los servicios de atenciones de salud las cuales son realizadas en los nosocomios de la Municipalidad que son de nivel II, de la gobernación municipal de la Paz. Dicho ofrecimiento se enfocada a implementar un SG basado en Calidad principalmente al departamento de enfermería implementando así un sistema de registro de actividades, desenvolvimiento de los profesionales y la ejecución de instrumentos para la supervisión de las enfermeras. En tal sentido pretendemos fortalecer el procedimiento de atención del área de enfermería con el objetivo de realizar evaluaciones integrales y completas, de las actividades que el personal tiene, para así evaluar su desenvolvimiento profesional partiendo de sus roles o actividades propiamente dicha, pericia o destreza, capacidad, conocimientos y vocación de servicio, aplicando instrumentos de supervisión, identificando así las necesidades del personal y abordando de manera prioritaria el mejorar la calidad respecto a la atención de los clientes del departamento de enfermería. En resumen, se toma al Proyecto Nacional de Calidad en Salud, para presentar una proposición que intervenga de manera directa y mirando siempre la problemática y a sus carencias existentes respecto a la atención en los hospitales en el área de enfermería, desde una perspectiva de la gestión de la calidad. Se ofrecen actividades cuya finalidad es la de reforzar y dar soluciones de mejora en

calidad de los procesos para la atención del servicio de enfermería en los nosocomios que pertenecen a la municipalidad de nivel II en la ciudad de la Paz, teniendo como meta la GpP y además de definir indicadores y procesos en las atenciones del área de enfermería, añadido a herramientas para controlar los procesos de gestión de enfermería permitiendo así contar con el sistema adecuado para evaluar la calidad en los procesos de enfermería. Con la implementación de la mejora en las atenciones del servicio de enfermería basados a una gestión de calidad, buscamos implementar por primera vez las acciones respecto a la mejora continua a nivel de los nosocomios municipales del nivel II del municipio de la Paz, dando atención a las necesidades de la comunidad con una calidad en nuestras atenciones, mirando siempre la mejora en los procesos como prioridad, definitivamente esta mejora no excluye a las demás funciones propias de los profesionales sanitarios. Se presentó los siguientes resultados: homologación de los procesos del área de enfermería, desarrollo de herramientas y controles de enfermería, el desarrollo de evaluaciones de calidad y ejecución de gastos administrativos. Además, el autor prioriza las siguientes conclusiones, que al final del año 2,025 la población tendrá acceso a atenciones de calidad, después de 2 años de la implementación los funcionarios de los cuatro establecimientos de salud desarrollaran y fortalecerán las competencias en calidad, incrementaran la satisfacción del usuario, disminuirán los reclamos y los gastos administrativos tendrán una mejor utilidad al finalizar el proyecto, viéndose mejoras en las atenciones respecto a la calidad.

Según Catota (2019) en su investigación “Evaluación de la gestión de procesos relacionada con la satisfacción del usuario del área de emergencia del Hospital General Dr. Gustavo Domínguez Zambrano de la ciudad de Santo Domingo”, tiene como finalidad la evaluación de la GpP y la relación con la satisfacción de los usuarios en el área de emergencia del nosocomio General Dr. Gustavo Domínguez Zambrano de la Ciudad de

Santo Domingo. Utiliza como metodología un enfoque cuantitativo y el diseño no experimental de corte transversal. En resumen, el presente trabajo de investigación indica que la GpP se vincula con la satisfacción del paciente o usuario del Hospital General Dr. Gustavo Domínguez Zambrano de la ciudad de Santo Domingo específicamente del área de emergencia, la cual contribuirá a la mejora de los controles, reforzar los mecanismos internos, optimizar la efectividad y la eficiencia y mejorar los recursos a fin de ayudar a las tareas aprovechando la capacidad de las personas a fin de atender los procesos de triaje, admisión y urgencias de los pacientes. Por lo cual este estudio tiene como objetivo primordial el de valorar la GpP para la mejora y el nivel de satisfacción de los asistentes, dándoles una prestación de salud eficiente y eficaz en la unidad de emergencia de dicho hospital. Se trabajó con un total de 2,785 usuarios, que es el promedio de atenciones en el servicio de emergencia en el año 2018. Uno de los principales resultados del autor es: que los indicadores más resaltantes para los usuarios y que se sienten menos satisfechos son, admisión de emergencia, el tiempo que esperan hasta ser atendidos es aceptable, hay asientos suficientes en las salas de espera, los SSHH son limpios, hay una mecanismos claro y sencillo para sus quejas y la cortesía y amabilidad del personal, concluyendo así en un deficiente nivel de satisfacción. Concluimos que ante este problema es necesario llevar a cabo el plan de mejora de la satisfacción para los usuarios del servicio de emergencia, siendo importante capacitar al recurso humano en normas, protocolos de atención y procesos, el concientizar a los trabajadores que interviene directamente con los usuarios para la aplicación del buen trato, así como un mecanismo que busca premiar y sancionar el buen y mal trato respectivamente. Implementando lo que el autor propone en el presente estudio se espera que se optimice el servicio buscando así ser más eficientes y eficaces, además de aminorar los tiempos de espera hasta la atención, mejorar los procesos para las atenciones, inculcar una cultura

organizacional para la mejora de la atención y el trato al paciente, mejorando así el procedimiento para brindar información y orientación para el usuario.

Según Salazar, Solano (2021) en su tesis “Propuesta de modelo de gestión por procesos para el servicio de imagenología del Hospital Municipal de la mujer y el niño de la ciudad de Cuenca” tomaremos en cuenta los siguientes criterios del autor: la siguiente metodología aplico un sentido cuantitativo cuyo tipo es no experimental con un alcance cuyo modelo es descriptivo. Además de una aplicación del Cuestionario de Satisfacción del Cliente (Client Satisfaction Questionnaire, CSQ-8) a los pacientes externos. Con un total de 14 clientes o usuarios internos y de 384 usuarios o clientes externos encuestados. Los cuales se obtuvo unos resultados que arrojaron que el problema principal del servicio en mención tiene relación directa con la atención respecto a los tiempos y los retrasos en la emisión de los documentos que refieren a los informes de las radiografías. Por ello la propuesta Modelo de GpP tiene como objetivo que se aplique para todas las estrategias y actividades buscando la mejora del servicio de ayuda al diagnóstico en el área de imagenología del nosocomio Municipal de la Mujer y el Niño de la ciudad de Cuenca. Se concluye que se deberá de concientizar a los trabajadores respecto a esta herramienta de mejora, así como el involucrarlos en los cambios, identificar los puntos críticos y darles solución. Basados en los resultados obtenidos se planea realizar una mayor cantidad de estudios radiológicos con tiempos de espera menores y con calidad. A continuación, vemos los siguientes resultados; la GpP influye de modo relevante en la satisfacción de los usuarios, así como en la competitividad. Se concluye que al director de la institución deberá implementar la gestión por procesos, implementar acciones para optimizar las deficiencias, hacer evaluaciones de procesos, realizar políticas de gestión, realizar el rompimiento de barreras burocráticas, capacitaciones constantes a los trabajadores y difundir los aportes del presente trabajo de

investigación a las instancias superiores y pertinentes.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Según Arteaga (2019) en su tesis titulada Gestión por procesos en la competitividad del Hospital de Alta Complejidad “Virgen de la Puerta” de la Red Asistencial La Libertad, EsSalud – 2017, la cual tiene como objetivo el poder determinar cómo influye la GpP respecto a la competitividad del nosocomio en cuestión. El estudio compete al no experimental, teniendo un traza o diseño que es correlacional causal transaccional o transversal y; además de procedimientos que se emplearon en la investigación aplicados que son de tipo inductivo y deductivo. Respecto a la muestra fueron 110 personas las cuales trabajan en dicho hospital entre personal asistencial y personal administrativo los cuales cuentan con regímenes de contrato laboral cuyo número son 276, 728 y 1057. Observamos que en el trabajo de investigación que existen problemas significativos en la institución que son de prioridad, como es el caso del personal trabajador en la que podemos apreciar que existe una delgada línea de médicos especialistas y de familia; la carencia de equipos y de ambientes idóneos, de manera significativa en el primer nivel de atención; los TI ya obsoletos y no son las más adecuadas para las diversas funciones que se les requiere, finalmente el financiamiento; las cuales podemos apreciar que no garantizan la supervivencia de la institución. Existe también un sistema de planeamiento mínimo respecto al presupuesto ya dispuesto, las demandas a las prestaciones con tendencia al crecimiento, además de un diseño para las atenciones que no se alinean de manera grata a las necesidades del aseguramiento social para la población que está asegurada.

A su vez Delgado (2022) en su tesis “Gestión por procesos y su relación con la atención de los pacientes del Hospital de Otuzco – 2021” tuvo como fin el poder establecer una conexión existente entre GpP y el servicio de

atención hacia los usuarios del Hospital de Otuzco 2021. Se utilizó el método cuantitativo, aplicada, no experimental, de diseño fue correlacional. Realizándose un muestreo por conveniencia, donde se vieron participes 100 profesionales. Además, se tuvo que realizar un cuestionario de gestión por procesos sumado a este, otro cuestionario de atención a los pacientes como un instrumento para recolectar datos. Demostrándose la relación de intensidad media que existe entre la GpP y la atención de los usuarios “(R = 0.382, p = 0.000, alfa 0.05)”. También explicar la relación de intensidad media entre las dimensiones procesos estratégicos, procesos operativos, procesos de soporte “(R= 0.324, 0.340, 0.382, p= 0.000, alfa = 0.05 respectivamente)”, se determinó la relación entre a dimensión expectativa y la dimensión nivel de satisfacción con la gestión de procesos “(R = 0.418, 0.418 p = 0.000, alfa 0.05 respectivamente)”. No encontrándose una conexión entre la dimensión percepción de servicios y GpP (p > 0.05). Además, se aplicó el método descriptivo correlacional y se realizará el desarrollo de la investigación científica establecida para lo cual se aplicará técnicas e instrumentos que nos permita recolectar los datos. Este estudio permitió demostrar que la GpP tuvo una relación muy reveladora respecto al servicio de los usuarios del Hospital de Otuzco en el año 2021, además que encontramos una relación entre los procesos operativos, procesos de soportes, percepción de servicios, expectativa y satisfacción, atención de los usuarios o pacientes todo esto confluye con La gestión de procesos. Esperamos pues que se logren mejorar los procesos de gestión de la institución de salud, puesto que planificar y organizar los procesos deberán de ser una pieza clave para poder lograr una transformación de mejora para el Hospital, teniendo la como prioridad una atención de calidad para los pacientes.

Así mismo Bautista (2019) en su tesis “Implementación de la gestión por procesos para mejorar la descentralización en la autorización de los establecimientos de salud” el cual tiene como objetivo, aplicar la GpP, los

siguiente tres aspectos: Controlar los procesos, estandarizar las evaluaciones así también como rediseñar los procesos todo esto basados en identificar los cuellos de botella. El presente trabajo de investigación es de tipo aplicada además se utilizó un método conocido como comprobación de hipótesis causales y de un diseño cuasi experimental. En el capítulo I exponemos la problemática y sus certidumbres. En el capítulo II se procedió a investigar sobre la presentación teórica de la problemática, además de la detallada aplicación de todos los componentes de teoría, presentando así resultados de previas investigaciones, motivando a su estudio. El planteamiento de las hipótesis de esta investigación es otro punto para tocar en este capítulo. En el capítulo III definimos el método de investigación la cual será de tipo cuantitativo, localizamos a la toda población y definimos la muestra, también las técnicas sin dejar de lado los instrumentos que utilizaremos en el antes y después de la investigación. En el capítulo IV explicaremos de manera detallada toda acción que utilizaremos para aplicar la V.D, además de dar a conocer los resultados para finalmente interpretar y analizar los resultados obtenidos. El resultado será incrementar en un 15% la culminación del proceso de los trámites de registro, reducir al 9.17 la cantidad de requisitos que no se cumplan, y disminuir a 15 días hábiles para atender dichos trámites de para su inscripción. Concluimos pues que, con rediseño del proceso en los registros, logramos mejorar los tiempos en las atenciones de los trámites de 22.84 a 8.1 días hábiles como promedio. Con el registro de estado de cada tramite identificaremos con mucha más precisión las actividades que le generan más restricciones o cuellos de botella; dichas evaluaciones permitirán implementar los cambios marginales para así fortalecer los procesos de mejora continua.

A su vez Soria (2019) en su tesis “Gestión por procesos para incrementar la satisfacción del cliente en el área de consulta externa de la Clínica Pro Salud S.A.C 2019” la cual tiene como finalidad plantear y poner en

ejecución la GpP para así elevar en nivel de complacencia de los usuarios en las áreas de consulta externa de dicha clínica, lo cual nos permitirá identificar las necesidades, así como las exigencias de los usuarios para que también podamos fortalecer la calidad en el servicio por parte de los trabajadores de esa área, creando así mejoras de los recursos y mejorar la situación que actualmente vive la empresa. Se aplicó un modelo aplicado, el cual nos ayudara a dar solución a un problema de tipo práctico desde el uso de las múltiples teorías que involucran la GpP. Además, utilizo estudio experimental el cual nos servirá de apoyo en las mediciones de variables de estudio y de tipo longitudinal, esto es que dado la referencia se realizara en un antes y después, resaltando las diferentes teorías y las investigaciones en relación a la GpP, se ha aplicado a un total de 123 personas, teniendo como cuestionario SERVQUAL, y los diagramas de Ishikawa y Pareto, también los métodos y/o técnicas de cálculo y los de medida, con la visión de poder así establecer la valoración. En resumen, se pudo aplicar y diseñar el modelo de GpP, utilizando y determinando los pasos a seguir para cada una de las causas que son de prioridad, ejecutando un sistema que nos permita medir el grado de urgencia respecto a la mejora, también se incorporó un plan de capacitación con el fin de poder crear conciencia a la mayoría del personal del área de consulta externa que a su vez se encuentra directamente relacionado en dichas atenciones. Se concluyó al finalizar la investigación la valoración del efecto del progreso de los métodos de trabajo, se pudo llevar a cabo una encuesta lo cual determino el porcentaje de satisfacción del usuario lo cual arrojó un porcentaje de 75%, se incrementó a un 21% respecto a la medición inicial, podemos decir que la GpP tuvo un aporte el cual le da un valor positivo en la satisfacción de los clientes o usuarios de la atención en la Clínica en mención.

A su vez Larico (2020) en su investigación titulada, "Propuesta de implementación de gestión por procesos para incrementar la eficiencia

económica de la empresa S.O. TU SALUD s.a., Arequipa 2020, teniendo como objetivo principal es la de elaborar una propuesta que se basa en la GpP, a fin de elevar la eficiencia económica de la institución, llevando a cabo un mapeo de los procesos, diagramas de flujos, diagrama de causa- efecto de los procesos de la institución. La investigación es de tipo descriptiva por la descripción, de diseño no experimental ya que no se manipularán las variables. La población para investigar es el personal de la institución, y la muestra son 23 trabajadores del servicio en mención, la técnica a utilizar es la encuesta y como instrumento el cuestionario, se identificó el problema en la GpP. Y como conclusión que el problema primordial se origina por el atraso en el servicio de Admisión, el entregar de resultados, en vista de no tener un orden definido en el flujo de este, se obtuvieron resultados como el beneficio-costos de la propuesta, por cada S/ 1.00 que invierte, se recupera S/ 1.26 y gana S/ 0.26 siendo rentable, en tanto los resultados serían a favor para la eficiencia económica de la institución, para ello se cuenta con el compromiso de los trabajadores. Las conclusiones serían: se llegó a reconocer las causas de la problemática gracias a las herramientas mencionadas, se identificó las causas que originaban las pérdidas económicas para la empresa, luego mediante un análisis posterior se determinó que debido a la implementación los resultados fueron favorables; mejorando el beneficio- costo dieron mayor rentabilidad para la institución.

2.2 Bases Teóricas

Base Metodológica

Según Gallardo, E. (2017) La “metodología” es el estudio del método o de los métodos, y abarca la justificación y la discusión de su lógica interior, el análisis de los diversos procedimientos concretos que se emplean en las investigaciones y la discusión acerca de sus características y cualidades”

Se interpreta del autor que La "metodología" implica examinar el método o

métodos utilizados, incluyendo la lógica subyacente, analizando los procedimientos específicos utilizados en la investigación y discutiendo sus características y cualidades. Es un estudio completo y riguroso que justifica y explora la lógica interna de los métodos. Además, se enfoca en el análisis detallado de los procedimientos concretos empleados en la investigación. Este enfoque también involucra discusiones acerca de las características y cualidades de dichos métodos. En resumen, la metodología implica un examen crítico y reflexivo de los métodos utilizados en la investigación, así como una evaluación detallada de sus características y cualidades.

Base Legal

Según Villafranca D. (2020) «Las bases legales no son más que se leyes que sustentan de forma legal el desarrollo del proyecto» explica que las bases legales “son leyes, reglamentos y normas necesarias en algunas investigaciones cuyo tema así lo amerite”.

Se puede interpretar del autor que las bases legales son un conjunto de leyes y regulaciones que brindan respaldo legal al progreso de un proyecto. Estas bases son fundamentales en investigaciones que abordan temas específicos que requieren su aplicación. En otras palabras, las bases legales consisten en las normas necesarias para respaldar legalmente el desarrollo de un proyecto en particular. Estas normativas engloban leyes, reglamentos y disposiciones que establecen los límites y las pautas dentro de las cuales se debe llevar a cabo la investigación. Su función es garantizar que el proyecto se realice de manera ética y cumpliendo con los requisitos legales establecidos. Así, las bases legales son el marco jurídico que sostiene y guía el progreso de un proyecto, proporcionando un fundamento sólido para su desarrollo en conformidad con la legislación vigente.

Base Epistemológica

Según, Torres Karla y Lamenta Paola (2018) consideran que “la Epistemología estudia el conocimiento en general, desde un punto de vista

filosófico, que pasa por una catarsis individual asociado a un proceso de reflexión libre, que trata de interpretar esa realidad u objeto de estudio”

Se puede entender del autor que La epistemología es una disciplina que se ocupa de indagar sobre el conocimiento en su totalidad desde una perspectiva filosófica. En su esencia, busca comprender el proceso mediante el cual adquirimos conocimiento, a través de una introspección personal y un análisis libre de nuestras ideas. Su objetivo radica en interpretar la realidad y los objetos de estudio que nos rodean. La Epistemología plantea una especie de purificación individual, un proceso de reflexión profunda que nos lleva a cuestionar y examinar nuestras creencias y percepciones. Así, se trata de una disciplina que se adentra en la naturaleza del conocimiento, explorando sus fundamentos, límites y validez.

2.3 Marco conceptual

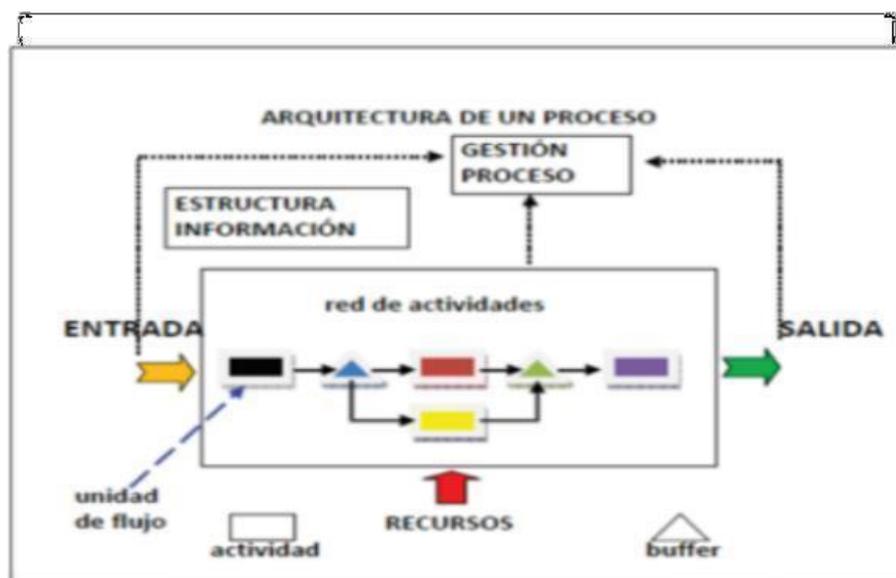
2.3.1 Gestión por Procesos

Arroyo (2019) menciona a la gestión por procesos como: La actividad que permite tomar decisiones en las instituciones u organizaciones donde se lleven a cabo procesos donde los trabajadores interactúen teniendo como finalidad objetivos claro como los de alcanzar la misión en los niveles de prestación de servicios o bienes. Es así como la gestión por procesos produce sucesión de actividades enfocadas a elevar el valor agregado sobre una entrada con el fin de obtener un resultado y una salida la cual genere satisfacción al cliente. Siendo los principales beneficios de la gestión por procesos: Aplicar un sistema que funcione con procesos ya establecidos y documentados, los cuales ayudaran a su localización, documentar, medir y mejorar de manera continua cada uno de los procesos que se crean en una institución o empresa, además de poder dar atención a las necesidades y solicitudes de los usuario o clientes, así como el de poder estructurar la empresa u organización.

La Gestión por Procesos o llamado también como Business Process Management (BPM) lo define como una forma diferente de cómo organizar el trabajo, priorizando así la visión del usuario o cliente. Gestionando así los procesos de una manera estructurada y que busca su mejora continua. Para ello citamos a:

Menciona Minchala (2020) que la GpP es una especialidad que nos ayuda a que la organización pueda reconocer, diseñar, representar, controlar, formalizar, y perfeccionar la productividad en los procesos de una empresa, consiguiendo así la confianza del usuario o cliente, sumando a ello las explicaciones indispensables dentro de un entorno donde la totalidad de los miembros colaboraron y los expertos en procesos facilitadores.

Figura 3 Arquitectura de Proceso

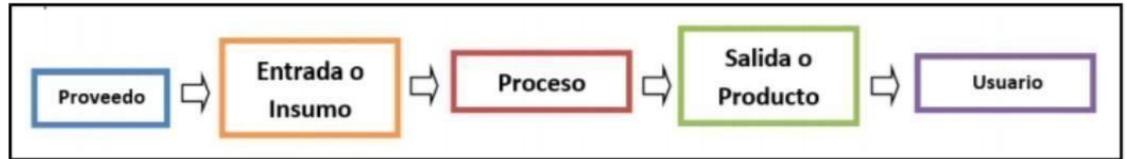


Fuente: Minchala (2020) pág. 8

Además, Ruales (2017, pág. 28) le da una descripción de la siguiente manera: la GpP es un conjunto de actividades o hechos las cuales son ejecutadas con la finalidad de brindar una satisfacción al usuario, debido a una necesidad, los cuales deberán hacer uso de los RRHH, los materiales, tecnología, etc. Para obteniendo así el resultado a esas necesidades,

cumpliendo así con lo que requiere la institución o empresa.

Figura 4 Elemento de Proceso



Fuente: Polo (2021) pág. 22

Así también Muñoz (2018) define que un modelo de GpP exige que haya una organización con fundamento en los objetivos de cada uno de sus procesos, además para su estudio se necesita de documentación que pueda respaldar el anteproyecto y su identificación, debiéndose de encontrar los indicadores.

Figura 5 Tipos de Procesos



https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf. Pág. 5

Características de la gestión por procesos

Al comenzar una implementación de GpP tendremos que hacer un inventario de todos los procesos y después clasificarlos según su función en el SG, de ahí tendremos un resultado los cuales serán los procesos

operativos, procesos estratégicos y, de soporte, estos deberán ser plasmados o representados mediante un mapa de procesos.

Así mismo los procesos que son estratégicos nos da lugar a realizar un desarrollo e incorporar la técnica de la empresa, aquí algunos ejemplos: marketing (instituciones privadas), sistema de dirección, planificación estratégica, gestión de las relaciones con el usuario, ejecución de convenios estratégicos; etc. Así mismo los procesos operativos modifican el servicio del servicio asistencial de manera directa, o asea la satisfacción del usuario: internamientos, atenciones de las emergencias, operaciones, hospitalizaciones post cirugías; etc. También, los procesos de soporte, podemos decir a todo aquello que conlleva la operatividad de la empresa, así también como: la cancelación de nóminas, contabilidad, y facturación. De esta manera podemos tener en cuenta también a la gestión de todo sistema de información, mantenimiento y las auditorías que se realizan de manera interna.

Importancia de la gestión por procesos

Según Lorenzo Martínez, respecto a la GpP, menciona que “la metodología de gestión de procesos nos da la facultad de poder mejorar la eficiencia, efectividad y calidad en el servicio ya que no brinda las herramientas que necesitamos, nos facilita el desarrollo del proceso en conformidad con lo que nos rodea así como con los recursos que disponemos, graduando el origen e intercambio de la información de las personal del área administrativa, asistencial y de todos aquellos que participan en el proceso (asistenciales, administrativos; etc.). Nos permite, también, de una manera activa, la incorporación de la veteranía de otros clínicos, aglomerando inteligencia, experiencia, habilidades y sensorio común. Vemos pues como inicio de la GpP se remonta a mediados del Siglo XX, interfiriendo en su sistema fundamental para la fiscalización de los procesos, para después unirse a los llamados fundamentos de mejora “reactiva” (mejora continua de procesos; 1960 - 1970) y mejora “proactiva”

(mejora radical de procesos; 1980), de esa época, ampliamente usado en el ámbito de la industria. En el área de la salud, su adhesión comienza en los dos últimos 20 años del Siglo XX. En el campo de la gestión de calidad total, es que la GpP se cataloga como “estrategia de gestión”, teniendo como propósito brindar satisfacción a las necesidades y expectativas de los usuarios, empleados, accionistas y público en general, por medio del uso eficiente de sus bienes la cual la empresa dispone: RRHH, recursos materiales, recursos tecnológicos, sus métodos de producción; etc.”.

Decimos pues que, debido a lo antes mencionado, la GpP está enfocada al cliente definiéndose como un actor principal y fundamental para el buen funcionamiento de una institución destacada, con un alto grado de eficiencia y eficacia.

En una institución, así como en una organización de salud encontramos personas provenientes de diferentes estratos sociales y culturales, así como con diferentes caracteres, criterios y formación, haciéndose más difícil y complejo la realización y el poder cumplir los objetivos, así como de las metas propuestas. Es por ello por lo que la GpP aspira a una reforma en la organización siendo necesario el compromiso y predisposición de todos sus trabajadores. La GpP perfectamente implementada tendrá como fin el optimizar los recursos y por consecuencia la calidad en la atención.

Dimensiones de la gestión por procesos

Es así como Céspedes (2015), en su investigación “La gestión por procesos y su influencia en el desempeño laboral del Proyecto Especial Binacional Puyango Tumbes - 2015”, nos muestra las dimensiones para la GpP:

Planeamiento estratégico

Menciona Tito (2018), indica: “El planeamiento y análisis estratégico

viene hacer un proceso de construcción del porvenir de la institución, así como del personal, teniendo como base sus habilidades y capacidad competitiva. Entonces podemos decir que, el planeamiento y análisis estratégico viene hacer una acción para mejorar permanentemente y de manera continua, que innova y de reposicionamiento. El planeamiento estratégico nos da una visión a futuro, a un plazo largo, de la gestión de los negocios además del posicionamiento en la que pretendemos estar más adelante. Si nos vamos a la práctica, sería un proceso que deberá de ubicarse de forma cohesionada a la parte administrativa para así metamorfosear a la misión, visión y las estrategias en resultados materiales. Es así como, podemos disminuir problemas, reducir los tiempos administrativos y motivar a la compromiso y participación de sus trabajadores en base a sus esfuerzos los cuales conllevaran a hacer realidad el futuro esperado. El planificar la parte operativa involucra el poder incorporar las políticas a actuar frente a escenarios planteados”.

Si ponemos en práctica, el planeamiento estratégico vendría hacer un proceso que deberá de mantenerse de manera coherente a la parte administrativa para así metamorfosear la misión, visión y estrategias en resultados materiales. Es así como de esta manera, reducimos discrepancias, ahorramos tiempos en el área administrativa y motivamos a la cooperación y acuerdo de sus trabajadores pidiéndoles que se esfuercen para convertir en realidad lo planeado. La planificación operativa involucra la realización de políticas para su actuación frente a los escenarios que se plantean”.

Gestión del desarrollo y la capacitación

Se consideran en los procesos subsistemas como: capacitación y sucesión en la carrera y se encuentra contenido por las políticas de incremento de habilidades y escala en la carrera, que aseguren el continuo aprendizaje de manera personal y grupal que sean imprescindibles para alcanzar los objetivos de la organización, ejecutando las aptitudes de los

trabajadores y, si es el caso, impulsar su desarrollo profesional. (Ley 30057, Reglamento del Servicio Civil, junio, 2014).

Espana (2015), menciona la importancia para las instituciones, colaborar con el crecimiento personal, profesional y laboral de sus trabajadores, siendo esta una gran ayuda para incrementar la productividad y a elevar la rentabilidad de estas.

Gestión de relaciones humanas y sociales

Se le denomina también como un subsistema que está incluido por el nexo establecido que hay entre la organización y sus trabajadores civiles en relación con las prácticas y políticas del personal; incluyendo a los procesos de: clima laboral, SST, relaciones interpersonales de tipo laboral, personales, generales y comunicación de manera interna. (Ley 30057, Reglamento del Servicio Civil, junio, 2014).

Recursos materiales

Remarcamos la diferencia entre los recursos intelectuales o inmateriales, los intelectuales son inasequibles de poder percibir con los sentidos, los recursos materiales son denominados a todo aquello que puede ser palpable. Denominamos recursos materiales a aquellos medios con los que pretendemos concretar diferentes objetivos, siendo así variados. Definicion.MX. Recursos Materiales. Los que administran los recursos materiales actualmente son importantes siendo así negativo tanto su penuria, así como su copiosidad; siendo las dos situacionesantieconómicas. Los recursos materiales, son importantes para la derrotaoel triunfo en una gestión administrativa; lo primero es conseguir el punto deigualdad en su utilidad. Siendo la administración de recursos materiales importante para lograr de manera oportuna, en las óptimas condiciones de costo, en el momento oportuno y en la cantidad y calidad que se necesita, los bienes y servicios para cada una de las áreas, servicios o departamentos

que lo soliciten, con la finalidad que se logren las funciones o tareas para así, elevar la eficiencia en el cumplimiento de sus funciones. (Sánchez Cortéz, s.f.).

Servicios y productos

Según Barneto (s.f.), menciona en su investigación “Economía 2.0 para Bachillerato” que: “son los productos y servicios, todo en cuanto se utiliza para poder brindar una satisfacción a las necesidades de los clientes. Es la diferencia entre ambos su materialidad: los productos o bienes son palpables, mientras que los servicios son intocables.” Ahora la diferencia principal que hay entre producto y servicio es el intercambio de éste, que no resulta de la obtención de un bien, todo lo opuesto, es el resultado del bien de haber aceptado un servicio. Entonces podemos mencionar, no obtenemos un objeto palpable al finalizar del convenio, sino al contrario nos queda como resultante de haber obtenido el servicio y un concreto nivel de satisfacción esto es dependiendo de la calidad con la cual fue hecha la atención que nos fuera dada.

Ciclo P.V.H.A

Huanca Arévalo (2019) en su tesis “Aplicación de la Metodología PHVA para Incrementar la Productividad en el Área de Laboratorio de una empresa privada – Callao, 2019”, ejecuta una de las metodologías más efectivas y útiles a su vez prácticas en una institución privada la cual viene atravesando por problemas que da lugar a una menor productividad. El objetivo será de reconocer las causas, analizar el problema y darles solución además de proporcionar una guía e información al detalle de la problemática a fin de tomar las decisiones idóneas a favor de la empresa. La decisión al problema será discutirlo y manejarlo por el equipo de trabajo PHVA, por lo cual se utilizó las cuatro etapas del ciclo de Deming: planificar, hacer, verificar y actuar. Dándonos a conocer con datos estadísticos que fundar la metodología PHVA, lograrán incrementar la productividad.

Salazar, Prado (2020) en su revista científica titulada: “La Incidencia de la gestión por procesos en los organismos gubernamentales” menciona que: La gestión por procesos emplea de manera intacta el ciclo de Deming “Planear, Hacer, Verificar, Actuar”, que se considera en el desarrollo de la gestión por procesos, permitiendo así identificar las diferencias en el cumplimiento de los procesos para después ser optimizados en base al orden de la mejora continua.

El ciclo Deming viene a ser una de las herramientas más conocidas para instaurar dicho plan de mejora continua. Se le conoce también como ciclo PHVA que son las siglas de Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, o PDCA en inglés (Plan, Do, Check, Act). A continuación, les presentamos los 4 pasos para su ejecución:

Planificar

Según Lourdes (2013), Consta en establecer las acciones las cuales se aplicarán teniendo como objetivo el de prevenir, controlar y eliminar todo aquel efecto que es causal de las necesidades del usuario o cliente respecto a la realización de todo proceso.

Aquí buscamos analizar la situación de la empresa y sus necesidades. Para luego ubicar las áreas más capaces a la mejora y en base a ello establezcamos los objetivos a alcanzar. Es importante la recolección de datos, lluvia de ideas, definir objetivos y establecer las acciones y definir tiempos logrando así los resultados.

Hacer

Dice Munch, (2013). Que hacer es dar acción al plan para observando así todo comportamiento en el manejo de las variables, por lo cual es indispensable llevar a cabo pruebas.

Una vez que ya tenemos definido nuestro alcance, así como las acciones que tomaremos, deberemos de implementarlas. Es decir, se implementa nuestro plan que posteriormente se ha desarrollado alcanzando las mejoras que nos propusimos.

Es vital en este paso, deben dirigir, organizar y asignar todos los recursos correspondientes; designando las responsabilidades llegando así a un término correcto en nuestra ejecución.

Verificar

Según Lourdes (2013), los resultados serán evaluados, aplicando un análisis de tipo estadístico al nuevo proceso con el fin de reducir las desviaciones.

Finalmente, verificaremos nuestro proceso de control que deberá de seguirse luego de nuestra implementación del plan. Verificaremos que avanzamos en el sentido correcto, realizando las valoraciones correspondientes las veces que sean necesarias en nuestro el sistema que evaluaremos.

Dado que, lo más importante es poder determinar si se está dando cumplimiento con los objetivos. De modo que así sabremos si estamos alcanzando nuestras mejoras o no. Por lo cual es necesario hacer una evaluación de el plan, dar seguimiento de su implementación y hacer constancia mediante un documento toda la información y las conclusiones obtenidas.

Actuar

Munch (2013), menciona que es en esta atapa ponemos en la práctica todas aquellas variaciones localizadas en la fase antes mencionada, disminuyendo las desigualdades entre las necesidades del cliente y la

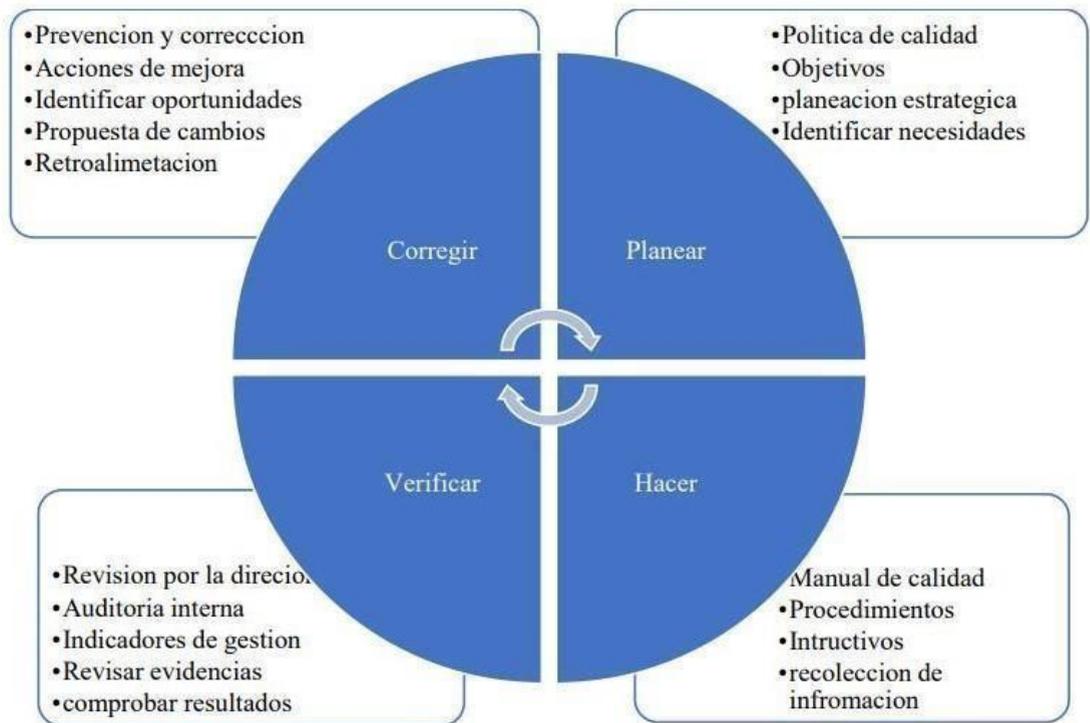
realización del proceso.

Finalmente analizaremos nuestros resultados obtenidos en la fase de verificación. Estos datos elaboraremos nuestros informes y los análisis de comparación. Si el resultado es positivo se implementará la mejora de manera definitiva y si no fuera el caso, realizaremos los cambios pertinentes.

Así mismo toda la información será de utilidad para el posterior plan, ya que por eso viene hacer un ciclo y se llevara a cabo después de los ajustes pertinentes y necesarios.

Por lo necesario no debemos de omitirlo ya que, siendo un ciclo, es importante que se inicie una vez terminado la etapa final, repitiendo las veces que sean necesarias buscando así la mejora continua. Es por eso por lo que las actividades son evaluadas constantemente y en periodos, incorporando las nuevas mejoras.

Figura 6 Ciclo de Deming (P.H.V.A.)



Fuente: (Medina, Pilar, & Cardenas, 2017)

Fuente: Cruz, López y Ruiz (2017) pág. 63

Análisis de Macroprocesos

Santivañez, Vásquez (2019) en su tesis “Incidencia de la gestión por procesos en la productividad de los servicios del centro de salud David Guerrero Duarte de la provincia de Concepcio-2018”, dice que los procesos vinculados a la misión y visión clave de una institución u organización se les da el nombre de macroprocesos o también conocidos como mega procesos, y se son representados por mapas de procesos, tomando en cuenta la variedad y lista de los procesos: misionales, estratégicos y de apoyo.

Los Macroprocesos agrupan a los procesos que comparten un objetivo común, por lo que resulta fundamental definir correctamente los objetivos,

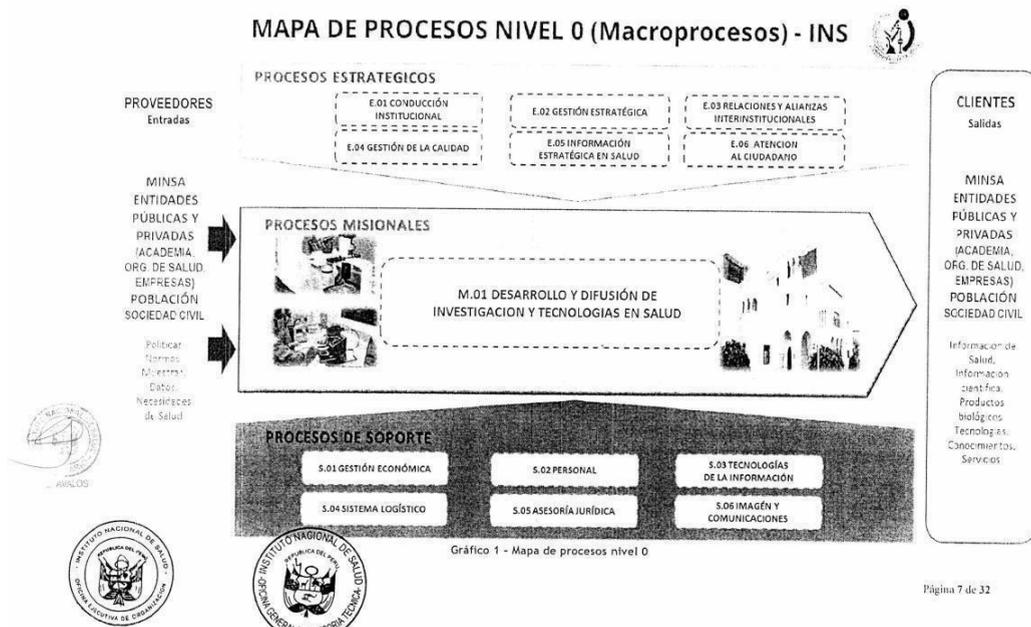
asegurando su coherencia con la misión y los objetivos institucionales.

Figura 7 Ejemplo de Macroproceso



Fuente: García, Murillo y Gonzales (2010) Los Macroprocesos: Un nuevo enfoque de la gestión humana. Pág. 17

Figura 8 Macroproceso INS



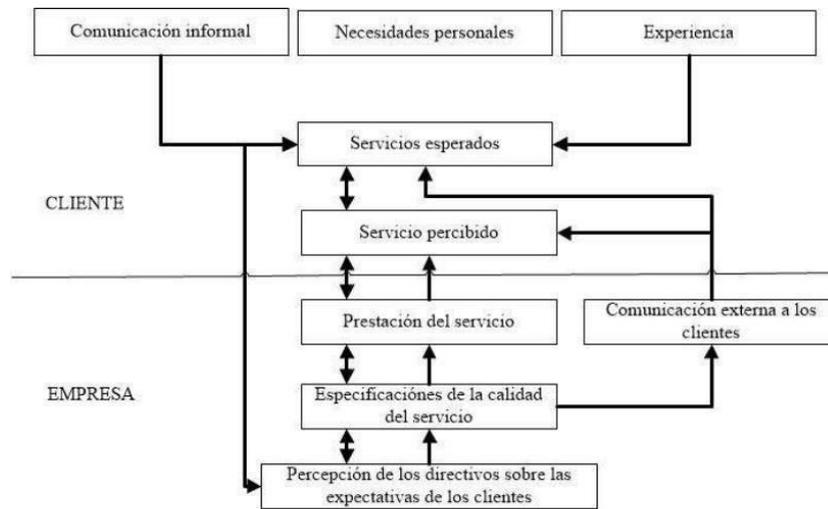
Fuente: Instituto Nacional de Salud-Perú (2018) Nivel 0 y 1. pág. 7

En conclusión, decimos pues, que la GpP se define como la manera de enfocar el trabajo, además tiene el objetivo de alcanzar la mejora continua de las tareas y las actividades de una empresa u organización a través de la selección, identificación, documentación, descripción y mejora continua de todos sus procesos.

2.3.2 Servicio de atención

Marciniak & Sallán, (2018). Los modelos de calidad se inician por la necesidad de generar intereses en base a las actitudes del conocimiento, para la explicación, intelecto y evaluación de las medidas que la conforman. Así también, de poseer mejores cimientos para captar la conducta humana en base a los servicios. Entendiendo así de la mejor forma y realizar un análisis crítico y comparativo, utilizando modelos de tipo matemáticos, a las variables de calidad del servicio. Vergara, Quesada, & Blanco, (2012). De la misma manera se pueden representar en diagramas causales, que a su vez pueden contribuir a dar valor a la calidad y la satisfacción.

Figura 9 Calidad de servicio



Fuente: (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985).

Fuente: Adame, Jiménez (2019). pág. 34

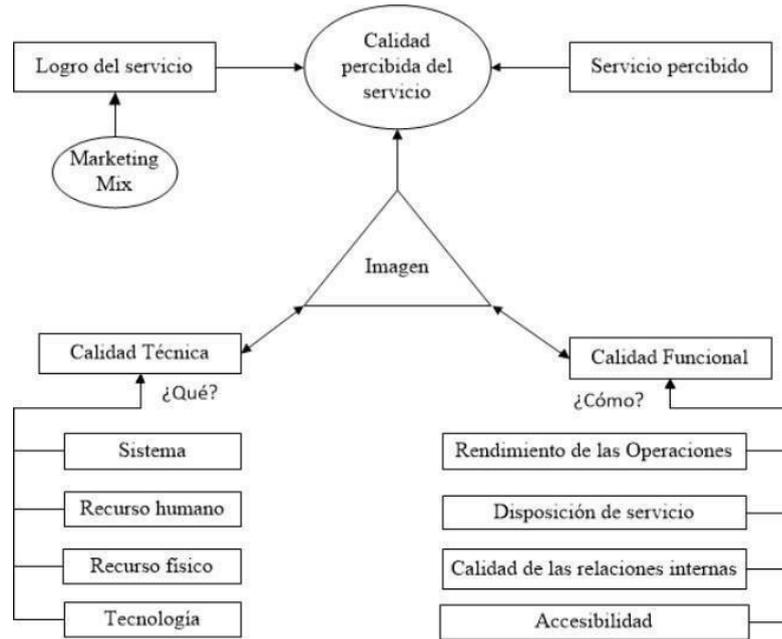
Modelo Nórdico o Imagen

El modelo Nórdico tiene como objetivo de mantener una relación de la calidad con la imagen institucional, teniendo como relación, la calidad técnica y la calidad funcional con el objetivo del cumplimiento de los clientes y sus expectativas.

Villalba Sánchez (2013) nos refiere que dicho modelo tiene como misión de relacionar la calidad funcional y técnica con la imagen empresarial, por lo tanto, Gronroos nos demuestra a la imagen como un elemento único para tener en consideración al momento de hacer una medición de calidad. Así mismo, Alvarado Chiquillo, (2017) nos indica que el modelo nórdico se centra en la percepción del usuario o cliente, es así como se le llama calidad percibida fusionándose de esta manera la calidad funcional y la calidad técnica, las cuales podemos obtener cuando las expectativas del cliente se llegan a cumplir. Y, por otro lado, Duque (2015) menciona que el modelo nórdico es el modelo de la imagen, quiere decir, que cuando nos referimos a calidad del servicio tenemos que considerar como muy importantes sus dimensiones (calidad técnica y calidad funcional), siendo

estas influyentes para determinar a la imagen empresarial, institucional o corporativa y a la calidad del servicio que percibe el usuario o cliente.

Figura 10 Modelo Nórdico o Imagen



Fuente: (Gronroos, 1994).

Fuente: Adame, Jiménez (2019). pág. 35

Modelo SERVQUAL

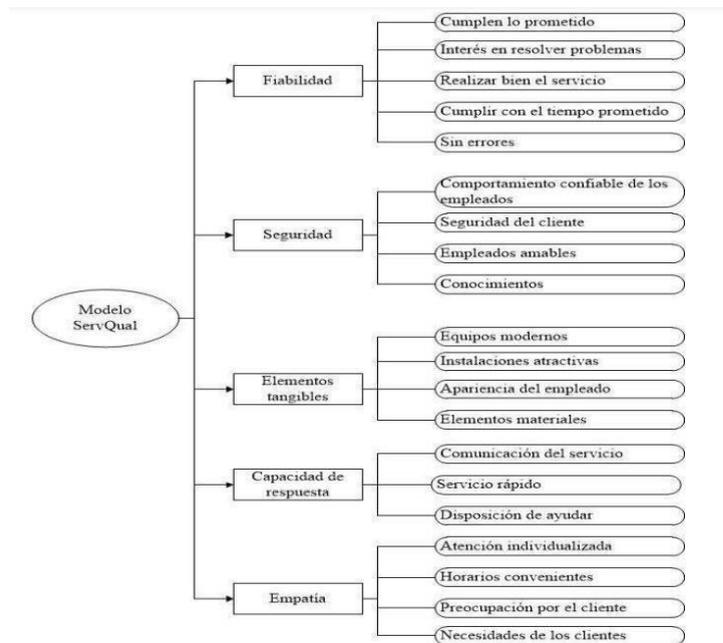
Redhead (2013) el modelo ServQual viene hacer el más usados tratándose de calidad de servicio, siendo su propuesta la medición y el poder describirla, además muestra sencillez y claridad, en otro párrafo menciona al modelo ServQual como una herramienta la cual nos ayuda a localizar de manera sistemática a la calidad del servicio, por medio de las variables las cuales nos ayudan a reconocer los factores de la calidad del servicio desde un enfoque del usuario o consumidor. Parasuraman, Zeithaml, & Berry, (1985) menciona que la base de este modelo es de presentar a la calidad por medio de un paralelismo entre las expectativas y percepciones, así mismo del cliente y la institución o empresa. Definiéndose además como la teoría de brechas o de gaps, basándose en 5 dimensiones. Dicho modelo se centra mucho más en apariencias

funcionales que en técnicos.

La fiabilidad a la cual se compromete una institución o empresa en brindar un buen servicio, evitando errores, así como cumplir con lo que ofrece. La seguridad la cual deberá de transmitir por medio de su personal, donde demostrando así sus habilidades frente a la oferta del servicio. Los elementos tangibles que son necesarios para brindar un añadido al servicio, a través de la utilización de equipos de última generación, infra estructura y materiales atractivos. La capacidad de respuesta está basada en la proactividad del trabajador realizando un servicio con rapidez.

Sánchez, Romero (2016) resaltan: por último, la empatía esta deberá de implicar el conocerle al usuario o cliente, acomodándose a sus necesidades, brindando así un servicio individualizado.

Figura 11 Modelo SERVQUAL



Fuente: (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985).

Fuente: Adame, Jiménez (2019). pág. 37

Modelo SERVPERF (Service Performance)

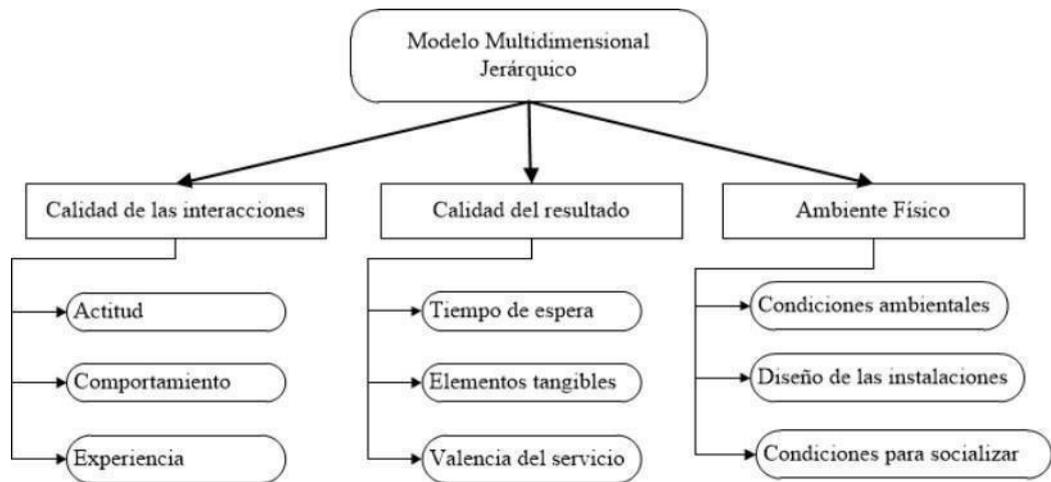
Redhead (2015) nos dice que el modelo ServPerf usa solamente a las

percepciones de la escala SERVQUAL, y elimina las expectativas ya que a criterio de ellos el modelo SERVQUAL no lo define con exactitud, por lo cual el modelo SERVQUAL no se considera el más idóneo para evaluaciones en lo que a calidad del servicio se refiere.

Modelo jerárquico multidimensional

Torres, Vásquez (2015) dicen que la calidad de las interacciones, en donde se manifiestan la actitud, la experiencia y el comportamiento. La calidad del resultado, a través de subdimensiones de tiempo de espera, elementos palpables y valor del servicio. El área física, determinada por los fenómenos ambientales, la delineación de las instalaciones y los factores para socializar.

Figura 12 Modelo Jerárquico Multidimensional



Fuente: Modelo Multidimensional jerárquico (Brady & Cronin, 2001).

Fuente: Adame, Jiménez (2019). pág. 39

Modelo ampliado de 14 Gaps

Núñez, Giraldo (2020) Se menciona 14 debilidades con respecto a la calidad en los servicios, así como del proceso por estrategia a nivel empresarial, que se enfoca en tres fases: Formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y actividades cotidianas de la empresa. A continuación, desarrollamos el siguiente modelo de los 14 gaps a partir de:

1. Percepciones de los directivos, y su desacierto en comprender las expectativas y percepciones del cliente. Severino, Montero, & Calderón, (2017). Nos dice que es en esta brecha en la que se da la inseguridad de los directivos en la toma de decisiones sin tener información y otorgar bienes o servicios según la consideración o gustos propios. Por lo cual, esta estrategia ocasionalmente podría resultar satisfactoria, considerando el poder crear necesidades en las personas, no habiéndolas solicitadas.
2. La estrategia de calidad del servicio y sus dimensiones de competencia.

Ingram & Daskalakis, (1999). Mencionan que las empresas deben de elegir y definir en qué medida de la calidad se van a enfocar para producir ventajas competitivas. Así mismo la estrategia deberá de definirse correctamente y dada a conocer a todos los integrantes de la institución u organización, de esta manera existirá un proceso eficiente y muy fluido.

3. Especificaciones de la calidad de las expectativas de los clientes. Construyendo a las personas como una variable que podamos analizar para el diseño de la calidad del servicio, se hallarán una infinidad de resultados, obteniéndose de esta manera una información que no puede ser absoluta o veraz.

4. Aporte de la función financiera como estrategia, motivación y control de calidad. Serrano, López (2007) dicen que comúnmente existe una relación de aumento de calidad, con el aumento de costos o a la inversa en los decrementos, regularmente en mano de obra o en materiales. Dicha realidad podría ser un impedimento de varias organizaciones para la innovación o la investigación a profundidad de las maneras de perfeccionar en calidad. Por ende, debemos de entender que puede haber otras variables que influyan en optimizar la calidad en los servicios. Obteniendo que no es primordialmente necesario modificar de personal, sino el lograr, persuadir o motivar con el fin de aumenten su productividad. De esta manera para los materiales y equipos debemos de elegir al proveedor idóneo y disminuir costos por medio de acuerdos. Además, es conveniente realizar los controles convenientes para cada actividad.

5. Deficiencias de la comunicación interna. Todo proceso existente en una empresa u organización deberá de ser integro con un personal comprometido y a su vez responsable en cada una de sus funciones, también transparente con los objetivos de cada tarea ejecutada, así como sus aportes con el fin de alcanzar los objetivos de calidad esperados.

6. Integración y conflictos internos sobre las funciones de trabajo. Entendemos que las personas que no estén comprometidas con sus tareas generaran varios conflictos e incluso si este es un líder negativo, que disocia a la institución u organización.

7. Cadena de valor relacionada con diversos elementos. Severino, Calderón (2017) nos mencionan que, veremos pues que si existen objetivos que se pretende alcanzar no van de la mano con los recursos que se tienen, existirá una descoordinación en cada sección de la cadena de valor por lo que existirán diversos limitantes.

8. Selección adecuada del personal y su adiestramiento. Viviendo en un mundo globalizado existe mucha competitividad de los profesionales o de mano de obra certificada. Es así como las empresas deberán de ofrecer de manera continua capacitaciones o investigaciones enfocadas a nuevas metodologías de trabajo permitiendo así el crecimiento de las habilidades y capacidades del personal.

9. Prestación del servicio, diferencia entre lo que se oferta y lo que se brinda. Dhanalakshmi, Rajimi (2010) refieren que la mayor parte de los servicios son focalizados en la atención del cliente de parte del personal. Debido a lo cambiante del estado anímico de las personas, existe la posibilidad de la disminución o pérdida del interés o voluntad por realizar de manera adecuada sus tareas interfiriendo así a una adecuada prestación de calidad. Es así como nos vemos en la necesidad de establecer normas de comportamiento y actitudes, sumado al de tener unas buenas habilidades afectivas.

10. Comunicación externa, sobre lo que se promete y lo que se cumple. Encontramos que la publicidad es importante para reconocer a las empresas y para atraer a potenciales clientes. Es aquí donde deberemos de informar todo en cuanto podamos cumplir.

11. Las percepciones que tiene el personal de contacto sobre la realidad de las percepciones y expectativas de los clientes. Normalmente se considera importante el conocer las opiniones de los usuarios o clientes con el objetivo de mejorar los servicios, así como sus críticas. Así mismo se deberá de otorgar la confianza al personal de contacto, con la finalidad de que manifiesten sus opiniones respecto a la fragilidad de la calidad.

12. La percepción del cliente, frente a lo que espera y lo que recibe. Serrano, López (2007) dicen que las sugerencias o los resultados que se obtiene por parte de los clientes y del personal tendrán que ser analizados basándonos en indicadores cuantitativos verificando así el nivel de concordancia.

13. Percepción y realidad de los clientes. El poder tener una información actual de diferentes indicadores. Un cliente al tener la necesidad de obtener un servicio de calidad tiene una amplia información de proveedores y ejecuta una evaluación y compara esto según sus percepciones que espera obtener.

14. Las mediciones de los instrumentos para la evaluación de la calidad deben ser cuantitativos indicando así un resultado correcto de cada una de las dimensiones de la calidad.

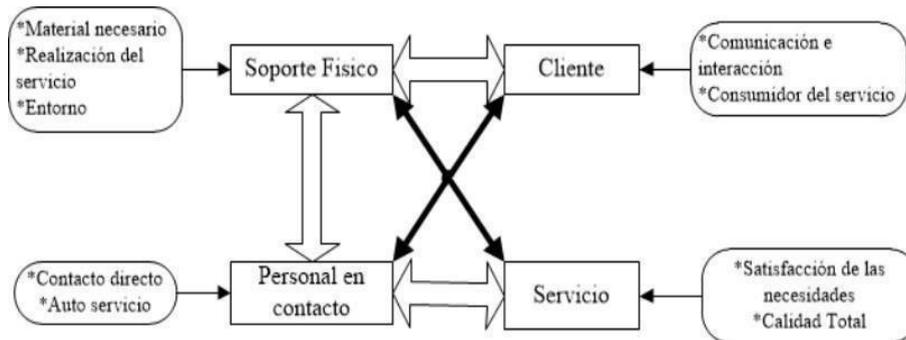
Modelo de Servucción

K. Douglas Hoffman y G. Bateson, Jhon (2012); nos refiere que es un modelo el cual utiliza para plasmar los cuatro factores los cuales influyen en las experiencias del servicio, añadiéndose los visibles para el usuario o consumidor, así como los que no los son.

Haciendo una semejanza con los bienes, los servicios brindan una variedad de beneficios a través de la experiencia del usuario o

consumidor.

Figura 13 Modelo de Servucción



Fuente: (Eiglier & Langeard, 1989)

Fuente: Adame, Jiménez (2019). pág. 43

Herramientas de la Calidad

Maldonado (2018) en su libro “Fundamentos de la Calidad total” menciona: este grupo de herramientas nació en los años setenta siendo el desafío de la época era en que todas las áreas de la empresa u organización se comprometieran y asumieran responsabilidad respecto a la calidad no siendo exclusiva el área de producción. En aquellos tiempos, un comité de la JUSE (Japanese Union of Scientist and Engineers) realizaron un análisis de un gran conglomerado de técnicas y herramientas de gestión que ya existían y escogieron las siguientes: diagrama de afinidad, diagrama de relaciones, diagrama de árbol, matrices de priorización, diagrama matricial, diagrama de proceso de decisión y diagrama de flechas. Son las denominadas “Siete Nuevas Herramientas de Gestión y Planificación” dando como consecuencia su aplicabilidad en todos los sectores empresariales. El objetivo de estas es la disminución de pocos problemas e importantes, siendo diferentes a las herramientas clásicas que son utilizadas para muchos y triviales. Su utilización de manera aislada de estas herramientas y de las llamadas

herramientas estadísticas que son básicas, da como resultado el poco interés si no son integradas en una metodología más extensa que nos permita precaver y deshacernos de los problemas, de la misma manera poder hallar nuevas oportunidades de mejora. Es así como el método convencional de resolución de problemas y el ciclo PDCA son presentados como una herramienta adecuada para ejecutar y aplicar todas estas técnicas. Veamos pues la tabla siguiente donde se resume la situación de las siete herramientas en el proceso convencional de resolución de problemas, teniendo las siguientes etapas: la identificación del problema; el análisis de sus causas; generar alternativas para su solución; elegir la correcta y mejor alternativa; planear su puesta en práctica; desarrollar la respuesta o alternativa seleccionada y verificar los resultados que se obtengan. A excepción de las dos últimas etapas, en las que resulta correcto utilizar herramientas que vimos en el apartado anterior, como son, Hoja de recogida de datos, diagrama de Pareto o gráficos de control, para el resto de las fases, es factible aplicar alguna de las siete herramientas nuevas.

Figura 14 Aplicación de las nuevas herramientas en la resolución de problemas de calidad

ETAPA	OBJETIVO	HERRAMIENTAS
¿Cuál es el problema?	Identificar problemas	Diagrama de afinidad
¿Cuáles son las causas del problema?	Identificar causas raíz del problema	Diagrama de relaciones
¿De qué forma se resuelve el problema?	Identificar todas las soluciones posibles del problema	Diagrama de árbol
¿Qué opción tomar?	Seleccionar la mejor solución	Matrices de priorización Diagrama matricial
¿Cuándo y cómo actuar?	Planificar la puesta en práctica de la mejor solución	Diagrama de proceso de decisión Diagrama de flechas

Fuente: Maldonado (2018) Fundamentos de la calidad total. pág. 156

Estas herramientas son aplicables básicamente en la etapa de planificación del ciclo de mejora de la calidad o “rueda de Deming” (ciclo

PDCA). Esto depende del estado de la fase de planificación en la que comúnmente se desarrollan, podremos clasificar las herramientas como mostramos en el cuadro siguiente:

Figura 15 Planificación del ciclo de mejora de la calidad

ESTADO DE LA FASE DE PLANIFICACIÓN	HERRAMIENTAS PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD
Planificación general	Diagrama de Afinidad Diagrama de Relaciones
Planificación intermedia	Diagrama de Árbol Matrices de Priorización Diagrama Matricial
Planificación detallada	Diagrama de Proceso de Decisión Diagrama de Flechas

Fuente: Maldonado (2018) Fundamentos de la calidad total. pág. 156

Siendo las principales características de esta segunda generación de herramientas lo siguiente: el poder utilizar de una metodología fácil y sencilla; la capacidad de tratar los datos de tipo cualitativo (ideas, opiniones, palabras o temas) y, por ende, de complicado tratamiento; fomentan la creatividad; y como consecuencia se complementan a las herramientas clásicas ya estudiadas.

Satisfacción de cliente o usuarios:

Según Jire (2018) define qué0 calidad es la totalidad de las características propias de un producto que a su vez satisface con las necesidades de un cliente, vemos pues que la definición que aporta este autor está enfocada al cliente, dado que se dice que un vendedor da calidad en el momento que su producto colmo las expectativas del usuario o cliente.

A su vez Montalco (2016) nos recalca que la satisfacción de la clientela viene hacer el resultado del servicio sobre las expectativas que tiene al acoger un servicio.

Además, Arias (2019) dice que la satisfacción del cliente viene hacer el efecto sustancial que proporcionan productos de alta calidad, esta deberá de afectar directamente la reacción del cliente.

Gestión de procesos:

Catota (2019) Lo define como una doctrina de gestión la cual ayuda a los líderes de la institución o empresa a localizar, representar, delinear, precisar, examinar, mejorar de tal manera que podamos ser más productivos en los procesos de la empresa u organización con la finalidad de obtener la confianza del usuario o cliente.

Satisfacción del cliente:

Aguilera (2017) menciona que es el grado de ánimo de una persona con relación al servicio que recibe y las expectativas o requerimientos que tenía anticipadamente.

Proceso:

International Standardization Organization (2015) lo resalta que como al conjunto de actividades las cuales se relacionan e interaccionan transformando así un elemento de entrada en una salida o añadiéndole un valor.

Calidad:

International Standardization Organization, (2015). Lo resalta como el grado en el que un grupo o conjunto cuyas características reúnen los

requisitos esperados.

La American Society of Quality-ASQ (2017), nos dice que puede ir en dos sentidos: el primero enfocado al servicio-producto con el objetivo de satisfacer las necesidades de los usuarios o clientes y el segundo se refiere a que el servicio-producto proporcione cero defectos. Es así como con estas definiciones consolidamos que el objetivo principal de la calidad sería; poder lograr la satisfacción del usuario final.

Gestión de la calidad:

International Standardization Organization, (2015) lo llama así a la conjunción de acciones o actividades para el manejo y dirección de una empresa u organización, cuyo fin es la satisfacción del cliente y también de sí misma.

Usuario:

Santivañez y Vásquez (2019) lo describen de la siguiente manera:
Persona a quien se le brinda un producto o servicio.

Atención en salud

Oyola (2012) identifica a la atención en salud como: Un conjunto de procesos por medio de los cuales se define la realización de prestaciones y cuidados en la salud a una persona, una familia, una población y/o una comuna.

Efectividad

Santivañez, Vásquez (2019) la definen como: La relación que existe entre los resultados obtenidos y los resultados propuestos, además de ser un

indicador que le da importancia a los resultados, lo que nos permite medir y conocer el grado con el que se cumplen de las metas trazadas.

RAE (2021) Es la capacidad de lograr el efecto que se busca sobre algo que se efectúa.

Eficiencia

Ramos, Vásquez (2020) menciona a la eficiencia como: La que define la conexión que hay entre insumos y producción, buscando reducir los costos de los recursos y utilizarla de la mejor manera en la parte productiva. La eficiencia nos ayuda a medir la capacidad o cualidad de la acción de un sujeto o de un sistema, logrando así mayor economía para obtener y cumplir con un objetivo definido, reduciendo así la utilización de los recursos.

RAE (2021) Es la relación entre el resultado que se alcanza y los recursos que se utilizan.

Eficacia

Polo (2021) menciona a la eficacia como la capacidad de llevar a cabo las tareas encomendadas y planificadas dentro de la institución u organización, siendo requisito el de poder ejecutar ciertas actividades las cuales nos ayudaran a llegar a nuestros objetivos, de manera resumida es la medida en la que alcanzamos los resultados.

RAE (2021) Lo define como la “capacidad de poder disponer de alguien o algo para conseguir el cumplimiento adecuado de una función”.

Procedimiento

Oyola (2021) establece al procedimiento como: La forma definida para ejecutar mediante una serie de pasos un proceso, además que esta esté documentada de manera que se describa el paso a paso de la manera en la que se lleve a cabo la actividad.

Un procedimiento se define como la manera específica de cómo realizar un proceso, viene hacer un documento en el cual está escrito paso a paso la ejecución de una tarea, decimos pues, redacta de una manera explícita de cómo cumplir una actividad.

Indicadores de calidad

Méndez (2019) establece como indicador de calidad y su importancia para la medición del desarrollo o ejecución de los procedimientos existentes en un área dentro de una empresa o institución, con el fin de tener un orden en la ejecución de los procesos y que garanticen la seguridad del trabajador, así como la del proceso en sí.

Un indicador de calidad de una actividad de servicio es una medida cuantitativa que refleja la cantidad de calidad que posee dicha actividad. Por tanto, sirve no sólo para evaluar un determinado aspecto de la calidad del servicio, si no para realizar un seguimiento de dicha medida a lo largo del tiempo y poder comparar la calidad asistencial bien en un mismo centro en diferentes periodos de tiempo (obtención de datos longitudinal), o entre diferentes centros de un mismo sector en el mismo periodo de tiempo (obtención de datos transversal).

2.4 Definición de términos básicos

Aspectos tangibles

Meza (2021) menciona que es parte de la percepción que el cliente tiene

respecto a la apariencia física, la cual recibe durante el servicio que recibe, esto es en relación, por ejemplo: mobiliario, instalaciones, corredores, etc. El equipamiento de última generación podría originar cierto grado de confianza de los procedimientos, los cuales son ejecutados en las empresas o instituciones. También tenemos que tomar en cuenta como importante el aspecto o apariencia de los trabajadores, siendo así un factor que contribuye a la confianza que se le brinda al cliente.

Definimos también como los aspectos palpables que el cliente nota de la empresa. Tiene relación con las condiciones y aspecto físico del recinto, equipos, RRHH, equipos de comunicación, limpieza y el sentirse cómodos.

Evaluación

Melara (2013) da un ejemplo de evaluación: El cliente evalúa el cumplimiento del servicio que la empresa le ofrece y determina la calidad del servicio en base a su satisfacción, en resumen, el evalúa mediante estos indicadores si el servicio brindado es de calidad o no. Por otra parte, si cumplió con sus expectativas.

Es la emisión de un juicio de valor que compara los resultados obtenidos con un patrón de referencia (estándares) para constatar la mejora de la atención de la salud a los usuarios que acuden por una atención a una organización de salud.

Evaluación de la satisfacción del usuario externo

Santivañez, Vásquez (2019) refieren que para conocer el grado de satisfacción del usuario o clientes podemos utilizar varios métodos o técnicas como, por ejemplo: los llamados formularios de reclamaciones y quejas, el buzón de sugerencias, usuarios que estén incógnitos, el

cuestionario de satisfacción, entre otros”

Proceso referido a la valoración de la calidad de la atención en los servicios de salud por el usuario, a través de las principales actividades del proceso de atención.

Empatía

Meza (2021) nos da referencia de la empatía es la disposición con la que cuenta una persona para ponerse en los zapatos o en el lugar de la otra comprendiéndola y brindándole un servicio apropiado con las exigencias pertinentes, siendo muy importante las cualidades y actitudes que pueda poseer el personal que brinda atención a los clientes o usuarios de manera personalizada, teniendo más de una opción para dar respuesta o solución al cliente.

Es la capacidad que tiene una persona para ponerse en el lugar de otra persona y entender y atender adecuadamente las necesidades del otro.

Expectativa del Usuario

Meza (2021) describe en su investigación respecto a calidad de atención y satisfacción del usuario que las expectativas del usuario tienen un rol importante de lo que se espera recibir del servicio. En otro enfoque menciona que las expectativas serán revisadas desde la perspectiva de la evaluación de las metas personales, así como en lo que refiere respecto a eventos impropios a la persona. Decimos pues que las expectativas del usuario tienen relación con la satisfacción del servicio otorgado.

Define lo que el usuario espera del servicio que brinda la institución de salud. Esta expectativa se forma básicamente por sus experiencias pasadas, sus necesidades conscientes, la comunicación boca a boca e información externa. A partir de aquí puede surgir una retroalimentación

hacia el sistema cuando el usuario emite un juicio.

Fiabilidad

Meza (2021) menciona a la fiabilidad como la cualidad para ejecutar de manera óptima el servicio que se ofrece, además de una manera eficiente, reduciendo las fallas o errores y que podamos elevar los beneficios para el cliente, de modo que podamos garantizar la confianza durante la prestación del servicio.

Capacidad para cumplir exitosamente con el servicio ofrecido.

Satisfacción del Usuario Externo

Meza (2021) la define como una idea subjetiva, siendo esta el punto de vista de cliente o usuario.

Según la Norma ISO 9000: La menciona como la impresión del cliente o usuario en base al nivel en que se han ejecutados sus requerimientos.

Catota (2019) Resume la satisfacción del cliente como la percepción que le da al grado o la medida en que han sido cumplidas lo que requiere y cubiertas sus expectativas.

Grado de cumplimiento por parte de la organización de salud, respecto a las expectativas y percepciones del usuario en relación con los servicios que esta le ofrece.

Seguridad

Soria (2019) nos dice respecto a la seguridad que son las destrezas y razón natural de los trabajadores responsables de ejecutar la atención del usuario o cliente, la suficiencia de crear un ambiente de confianza para el

usuario o cliente.

Evalúa la confianza que genera la actitud del personal que brinda la prestación de salud demostrando conocimiento, privacidad, cortesía, habilidad para comunicarse e inspirar confianza.

Percepción del Usuario

Seminario (2021) menciona a este punto como, la realización o ejecución del cumplimiento de los servicios, esto es en base al valor de lo que espera recibir.

Cómo percibe el usuario que la organización cumple con la entrega del servicio de salud ofertado.

Usuario Externo

Santivañez, Vásquez (2019) define al usuario como la persona a quien se le brinda el producto y o servicio.

Persona que acude a un establecimiento de salud para recibir una atención de salud de manera continua y con calidad, en el contexto de familia y comunidad.

Procedimiento

La metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública (2013) lo define como una descripción de manera específica y a detalle siguiendo una secuencia para una determinada tarea, y de cómo se lleva a cabo. Además de ser las instrucciones, patrones, normas, pasos que trazan la manera de ejecutar un proceso.

Se define como la secuencia o sucesión de manera ordenada de actos o trámites que son necesarios para la obtención de un determinado fin. De manera resumida sería la forma en que procederemos.

Capacitación

Méndez (2019) la define como el nexo estructurado que brinda a las personas las capacidades, además de conocimientos para así obtener crecimiento profesional y logros, de esta manera poder ser competitivos con los demás.

Llámesese también desarrollo de personal, llámesese a todo tipo actividad ejecutada en una empresa u organización, las cuales responden a sus necesidades, con el objetivo de mejorar la actitud, habilidades, conocimientos o conductas de su personal.

Queja

ISO 9000 (2015) La define como una expresión que genera insatisfacción hecha a una empresa u organización, respecto a un producto o servicio, o sino al propio proceso ligado a tratar las quejas, donde explícita o implícitamente se espera respuesta o solución.

Manifestación de insatisfacción realizada a una empresa u organización, relacionada a su producto o servicio

Reclamo

Caballero (2017) lo define como aquel escrito que es presentado por un usuario o cliente con el objetivo de, poner en conocimiento a quien administra de cómo fueron vulnerados sus derechos o intereses de manera particular en la adquisición de un bien o en el acto de recibir un servicio; a su vez solicitar el cumplimiento, reposición o indemnización de

un producto del contrato, siendo este el motivo de no haber llegado a un acuerdo positivo.

Se considera a todo escrito que presente un consumidor y usuario teniendo como objetivo, por un lado, dar a conocer a la Administración que vulneraron sus derechos o intereses particulares en la adquisición o compra ya sea de un bien o en la prestación de un servicio; lo otro es solicitar que se cumpla, sustituya o que se compense el producto del contrato, si las condiciones no fueron solución y no se llegó a un acuerdo o una solución.

Fidelidad del cliente

Philco (2020) Lo menciona de la siguiente manera: Es el componente indispensable del modelo. Veamos pues que, si bien la satisfacción del cliente está en un lugar preferencial en todo servicio, todo lo demás está relacionado con este propósito. La fidelidad del cliente es la base rentable de todo negocio.

La fidelización de clientes tiene como objetivo mantener a las personas que han adquirido un producto o también contratado un servicio de la institución o empresa por medio de una serie de experiencias vividas de manera positivas con la institución o con la marca.

III. HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis

Hipótesis General:

La Gestión por Procesos basado en la calidad mejora significativamente el servicio de atención del Centro de Capacitación y Actualización Académica Profesional – AMATE los Olivos 2022

Hipótesis Específica:

La Gestión por Procesos basado en la calidad mejora significativamente la capacidad de respuesta del Centro de Capacitación y Actualización Académica Profesional – AMATE los Olivos 2022

La Gestión por Procesos basado en la calidad mejora significativamente la disponibilidad del Centro de Capacitación y Actualización Académica Profesional – AMATE los Olivos 2022

La Gestión por Procesos basado en la calidad mejora significativamente el flujo de atención del Centro de Capacitación y Actualización Académica Profesional – AMATE los Olivos 2022

Definición Conceptual de Variables

Variable independiente: Gestión por Procesos

Chang, (2016) menciona que corresponde a la traza y desarrollo de distintas acciones que en su conjunto edifican medidas de control, supervisión y administrativas, con la finalidad de alinear todas las actividades de manera que vayan enfocados a los objetivos, así como a las metas de la organización, considerando siempre todas las

necesidades de los usuarios y en línea con su perspectiva.

Además de esta manera se busca mejorar, así como de generar un valor a los procesos de la empresa u organización en busca de generar calidad, vemos pues que está enlazado a un objetivo en común dirigido al producto o servicio que los clientes requieren.

Carvajal (2017) considera a la gestión por procesos o gestión fundamentada en procesos como una de las ocho reglas de la gestión para la calidad. Esta tiene valor cuando los resultados se obtiene con una mayor eficiencia del producto, las actividades y los recursos se gestionan como un proceso. Considerándose así a la gestión por procesos como una valiosa contribución de la gestión de la calidad, producto del crecimiento para el aseguramiento de la calidad.

Además de considerarse como análisis los cuales se fundamentan en procesos se acomoda a un modelo de gestión de forma horizontal, derribando las barreras entre distintas unidades funcionales y poniendo en conjuntos sus enfoques dirigidos a sus objetivos prioritarios de la empresa u organización. Es así como busca perfeccionar todos los procesos, como una secuencia de acciones implantadas a crear un valor agregado basado a una entrada esperando un resultado, así como una salida que sondea las exigencias de los usuarios o clientes

SGP (2018) lo menciona como: la forma de planificar, organizar, manejar y controlar las tareas de un trabajo de forma transversal y secuencial las cuales implica a las diferentes unidades de organización, sumando fuerzas con la finalidad de buscar la satisfacción y necesidades, así como las expectativas de las personas, y lograr los objetivos de las empresas.

Variable Dependiente: Servicio de atención.

Calidad de atención médica: Según la World Health Organization (2017)

menciona y la define como la medida dada en la atención que se le proporciona al cliente, desencadenando las mejoras en los resultados de salud que se esperan. De tal manera las atenciones o servicios tienen que ser oportunas, equivalentes, seguras, eficientes, efectivas y de manera centrada en las personas o pacientes.

Según Martínez (2015) en su revista “Guía para la aplicación de UNE-EN ISO 9001: 2015. AENOR “, si implantamos el sistema orientado de manera clara dirigido a mejorar, obtendremos más garantías de poder cumplir con las expectativas y requerimientos del producto o servicio, conocer lo que el usuario o cliente espera con la finalidad de cubrir su satisfacción, comprometiéndonos en el desarrollo de nuestras funciones o actividades, permitiéndonos así asumir con mayor confianza los riesgos y oportunidades que se nos manifiesten.

Según Vallejo, N. (2015). En su tesis “Plan de mejoramiento de la calidad de atención de salud del área de consulta externa de dermatología del Hospital IESS Manta”. Indica que “la calidad de la atención en salud es un concepto reconocido en la literatura por su multidimensionalidad”. De manera resumida, la OMS aconseja que dicha definición respecto a la calidad necesita de un enfoque del sistema de salud como un todo y manifestando preocupación por los resultados que se obtengan, así para los usuarios o pacientes de los servicios como para comunidades enteras.

3.1.1 Operacionalización de Variables

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Índice	Escala de medición
V.I Gestión por Procesos	Arroyo (2019) menciona a la gestión por procesos como: La actividad que permite tomar decisiones en las instituciones u organizaciones donde se lleven a cabo procesos donde los trabajadores interactúen teniendo como finalidad objetivos claro como los de alcanzar la misión en los niveles de prestación de servicios o bienes. Es así como la gestión por procesos produce sucesión de actividades enfocadas a elevar el valor agregado sobre una entrada con el fin de obtener un resultado y	Salazar, Prado (2020) en su revista científica titulada: "La Incidencia de la gestión por procesos en los organismos gubernamentales" menciona que: La gestión por procesos emplea de manera intacta el ciclo de Deming "Planear, Hacer, Verificar, Actuar", que se considera en el desarrollo de la gestión por procesos, permitiendo así identificar las diferencias en el cumplimiento de los procesos para después ser optimizados en base al orden de la mejora continua.	Planificar	-Nivel de cumplimiento de elaboración del plan	$\frac{\text{Objetivos realizados}}{\text{Objetivos propuestos}} \times 100$ $\frac{\text{Metodos realizados}}{\text{Metodos propuestos}} \times 100$	Ordinal
			Hacer	-Nivel y de cumplimiento de ejecución del plan	$\frac{\text{Acciones implementadas}}{\text{Acciones planificadas}} \times 100$	

	una salida la cual genere satisfacción al cliente. Siendo los principales beneficios de la gestión por procesos: Aplicar un sistema que funcione con procesos ya establecidos y documentados, los cuales ayudaran a su localización, documentar, medir y mejorar de manera continua cada uno de los procesos que se crean en una institución o empresa, además de poder dar atención a las necesidades y solicitudes de los usuario o clientes, así como el de poder estructurar la empresa u organización.		Verificar	-Nivel de cumplimiento de Resultados	$\frac{\text{Resultados alcanzados}}{\text{Acciones implementadas}} \times 100$	
			Actuar	-Nivel de cumplimiento de acciones de mejora	$\frac{\text{Acciones de mejora realizadas}}{\text{Totalidad de acciones de mejora}} \times 100$	
V.D	Calidad de atención médica: Según la World Health Organization (2017) menciona y la define como la medida dada en la atención que se brinda al usuario o paciente, desencadenando las mejoras en los resultados de salud que se esperan. De tal manera las atenciones o servicios tienen que ser oportunas, equivalentes, seguras, eficientes, efectivas y de manera centrada en las personas	Aguilera (2017) menciona que es el grado de ánimo de una persona con relación al servicio que recibe y las expectativas o requerimientos que tenía anticipadamente. También definimos la satisfacción del usuario o cliente, como en qué medida podemos cumplir las diversas necesidades de este. La técnica utilizada ha sido la	Capacidad de respuesta	-Tiempo de respuesta a las solicitudes	$\frac{\text{Tiempo actual}}{\text{Tiempo propuesto}} \times 100$	Ordinal
			Disponibilidad	-RRHH -Infraestructura	$\frac{\text{Horas disponibles}}{\text{Horas planificadas}} \times 100$ $\frac{\text{Nº de atenciones efectivas}}{\text{Nº de clientes en espera}} \times 100$	

	o pacientes.	encuesta y como instrumento, el cuestionario. De tal manera podremos así determinar el nivel de la gestión por procesos en sus dimensiones: capacidad de respuesta, disponibilidad y flujo de atención.		-Materiales	$\frac{\text{Materiales Disponibles}}{\text{Materiales Utilizados}} \times 100$	
			Flujo de atención	-Tiempo de ciclo de atención	Tempo de ciclo= ciclo del puesto limitante	

Fuente: Propia

IV. METODOLOGÍA DEL PROYECTO

4.1 Diseño de investigación

El presente proyecto de investigación es de tipo aplicada CONCYTEC (2018), cuyas características sugiere val diseño de dar respuesta a preguntas específicas cuya finalidad es dar solución a problemas prácticos, teniendo como objetivos característicos la forma de los productos, procesos o servicios, así como la de mejorar los productos y servicios, refiriéndose así al valor funcional de la investigación esencial.

Además, es cuantitativo, Hernández (2014) define al enfoque cuantitativo por que se recopilaron y analizaron los datos tomados, de esta manera se busca dar respuesta a la problemática, comprobando así la hipótesis antes mencionada y establecida. También menciona Hernández (2014) que podemos tomar la recolección de datos para comprobar las hipótesis con un análisis estadístico.

Diseño experimental:

Ruiz (2013) Se define al diseño experimental como un acto planeado con antelación, como una forma constante de entrar a la información donde se manipulan los objetos del estudio y se revisa el peso de una variable sobre otra.

El diseño experimental viene hacer un proceso el cual tiene como principal característica el de revisar de forma cuantitativa el albur de una variable sobre otra, esto debería implicar la alteración o el manejo de la variable independiente, es por eso por lo que necesitaríamos un plan de ejecución que puedan establecerse por etapas, por ejemplo, un programa de intervención o también de forma nivelada para así definir estándares de rangos. Encontramos pues en los diseños de tipo experimental la variable independiente representada el tratamiento, factor, condiciones o intervención que el investigador maneja y/o controla.

Diseño pre experimental:

Arias, Covinos (2021) El diseño llamado también de pre experimento por ser “pre” no reúne los parámetros del experimento, es así por la que está fuera del campo del diseño, al utilizar un grupo el cual es origen de estudio este experimento adolece de valor interna y externamente en sus resultados; es por eso, el desnivel que muestra este tipo de diseño en que la persona que investiga no llega a saber en su totalidad la seguridad de los efectos los cuales se llegan a producir debido a la variable independiente por encima de la variable dependiente. El pre experimento maneja las siguientes características:

- Son grupos o sujetos los cuales ya están formados con anticipación.
- Existe solo un grupo al que se le llama “grupo experimental”.
- Podremos aplicar un pre test y pos test.
- Realizaríamos medidas en no más de dos tiempos diferentes.

Además, existen los estudios de un grupo con una sola medida. Se lleva a cabo la medida después de ejecutar el tratamiento en tiempos distintos.

Figura 16 Ejemplo 1

Aplicación del tratamiento Grupo experimental	Medición de la variable independiente (Post test)
X	O1
Fecha 1	Fecha 2

Fuente: Arias, Covinos (2021) Diseño y Metodología de la Investigación. pág. 74

También hay estudios de un grupo a los cuales se les realiza las medidas

dos veces (antes y después del tratamiento), y se ejecuta en tres etapas diferentes. Ejemplo gráfico:

Figura 17 Ejemplo 2

Medición de la variable dependiente (Pre test)	Aplicación del tratamiento Grupo experimental	Medición de la variable dependiente (Post test)
O1	X	O2
Fecha 1	Fecha 2	Fecha 3

Fuente: Arias, Covinos (2021) Diseño y Metodología de la Investigación. pág. 75

4.2 Método de investigación

El grado de estudio del trabajo de investigación es explicativo, fundamentado en que se busca contestar y explicar el por qué ocurre un fenómeno, cuáles son las condiciones en la que sucede y la relación entre las variables que participan. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Ya que en nuestro trabajo de investigación buscaremos explicar y describir los motivos que alteran el servicio, específicamente en la atención, y el efecto que tendrá la gestión por procesos en la institución y en los usuarios o clientes.

Método de investigación

Deductivo

Carbajal (2019) lo define como la forma concreta del pensamiento o razonamiento, la cual separa las conclusiones lógicas y las válidas desde un grupo que se da en base a ideas o premisas.

En conclusión, decimos que el método deductivo, las conclusiones de un razonamiento se dan desde antes de sus propias ideas, requiriendo solo de un análisis para así conocer sus resultados.

Inductivo

Carbajal (2019) lo menciona como aquel método científico el cual tiene un alcance en sus conclusiones generales empezando desde sus hipótesis o antecedentes de manera particular.

Se basa en la observación y en el experimento de acontecimientos y acciones precisas con el objetivo de tener una solución o conclusión de manera general sobre estos; quiere decir que en este proceso empezamos por los datos y finalizamos llegando a una teoría, entonces, podremos mencionar que sube de lo propio a lo general.

4.3 Población y muestra

4.3.1 Población

Arias, Covinos (2021) en su libro Diseño y Metodología de la Investigación nos dice que la población viene hacer un grupo infinito o finito de personas con rasgos semejantes o comunes entre sí.

Se consideró como población la cantidad de 89 usuarios o clientes que solicitan información de los servicios de AMATE, así como a los que ya son asiduos usuarios o clientes de dicha institución, tanto en los servicios de atención psicológica como los servicios de capacitaciones académicas que ofrece AMATE, los cuales son atendidos de lunes a viernes en un horario de 8 a.m. a 10 p.m. de manera remota, por las líneas telefónicas o WhatsApp cuyos números telefónicos se encuentran en las redes sociales (Facebook, Fanpage e instagram), por motivos de la pandemia originada por el coronavirus, el administrador y la gerencia han decidido

atender a sus clientes de manera no presencial utilizando los canales digitales como la plataforma Zoom.

4.3.2 Muestra

Arias, Covinos (2021) refiere al muestreo como una técnica la cual nos permite estudiar la muestra, obteniendo resultados en base a la ejecución de esta técnica un estadígrafo, la cual podremos obtener a través de un cálculo o una operación estadística dando como resultado una cifra o el número real de los elementos los cuales son representativos a la población. Esta técnica es utilizada cuando la población cuenta con enorme grupo de elementos, en caso contrario no necesitaríamos de dicha técnica. Podremos mencionar entonces que esta técnica es el paso intermedio que hay entre la población y la muestra ya que si la población es amplia deberíamos de ejecutar la técnica del muestreo para así poder encontrar la muestra que la representara enfocados a criterios y fórmulas de tipo estadísticas, en resumen, para aminorar la muestra después de ejecutar la fórmula de muestreo hay dos maneras:

Muestreo probabilístico

Este tipo de muestreo incluye la selección de unidades tal es así que dichas unidades puedan tener las mismas oportunidades de ser elegidas, siendo además estadísticamente representativas, es por eso por lo que debemos de aplicar fórmulas de tipo estadística. Es de suma importancia conocer que la fórmula estadística es aplicable, cuando la población está formada por personas.

Aleatorio Simple

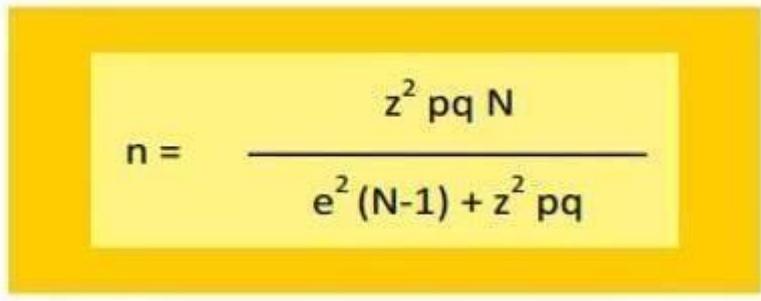
Castro (2019) lo define como a la población homogénea, además que todos sus miembros que la componen tienen la misma posibilidad de ser

elegibles en la muestra. Un registro de todos los elementos de la población es de vital importancia, siendo utilizados métodos simples para su elección, como por ejemplo tablas aleatorias.

Para tener en cuenta el tamaño de la muestra deberemos de considerar a las fórmulas de tipo estadística que dependen básicamente de las variables como el margen de error, confiabilidad y probabilidad.

Además, consideramos que la población es equivalente a la muestra teniendo como fin de que sea estadísticamente característico, por tanto, $n = 89$ usuarios, esta información ha sido tomada de los usuarios o clientes de los últimos 30 días. Se utiliza para determinar el tamaño de muestra la fórmula del muestreo aleatorio simple.

Figura 18 Fórmula para calcular el número de la muestra


$$n = \frac{z^2 pq N}{e^2 (N-1) + z^2 pq}$$

Fuente: Guía técnica R.M N° 527-2011/MINSA. pág. 21

Donde:

- “n” es igual a muestra
- “N” es igual a población
- “e” es igual a error

- “Z” es igual a nivel de confianza
- “p” es igual a probabilidad a favor
- “q” es igual a probabilidad en contra
- “d” es igual a precisión (error máx. 10%)

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 89}{0.1^2 \times (89-1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 46.444$$

Habiéndose aplicado la formula anterior, se ha obtenido un número de muestra de 46 usuarios.

4.4 Lugar de estudio

El estudio se realizará en reuniones y visitas a las instalaciones del Centro de Capacitación y Actualización Académica Profesional AMATE, ubicado en el distrito de los Olivos de la ciudad de Lima, durante el primer trimestre del año 2022.

4.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información

Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) dijo que: La recolección de datos implica usar uno o más de uno de los instrumentos para poder medirlos y así poder obtener información idónea de las variables de nuestro estudio en la muestra o los casos que hemos seleccionado. Toda información respecto a los datos recolectados viene hacer nuestra base para los posteriores análisis. La ausencia de datos implica una investigación vacía.

Así también, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) indicó: que el recolectar datos involucra crear un plan a detalle de los procedimientos que te lleven a recolectar los datos con una finalidad específica. Para el presente trabajo de investigación aplicaremos las técnicas siguientes para recolectar datos:

El análisis de contenido

Respecto al análisis del contenido cuantitativo, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) mencionó: que es una de la técnica que nos permite estudiar todo tipo de comunicación de una forma objetiva además de manera sistemática, que nos permite cuantificar los mensajes o contenidos en categorías y subcategorías, y los expone a un análisis de tipo estadístico.

La observación

Hernández, Sampieri (2018) menciona que hay que estar entrenado para poder aplicarla, ya que no es lo mismo ver que observar, las exigencias de investigar y aplicar la observación así lo exigen, el de utilizar todos nuestros sentidos. Es así como debemos el de poder y saber explorar, describir ambientes, comunidades enteras, culturas, aspectos de la vida en sociedad, el tener la capacidad de poder analizar sus significados y a las personas que en ella intervienen. A esto se incluye el de entender los procesos, la relación que hay entre las personas, así como sus experiencias y aportes, reconocer los problemas en la sociedad y comenzar hipótesis para investigaciones a futuro.

Análisis documental

Arias, Covinos (2021) refiere que el análisis documental involucra todo un

proceso el cual exige una revisión con el fin de tener datos del contenido del documento en estudio; para que esto ocurra es necesario que los documentos sean fuentes primarias y principales los cuales le dan la potestad al investigador de poder obtener datos y pueda dar a conocer los resultados y así acabar con el estudio.

Sánchez et al., (2018) menciona que esta técnica nos describe al análisis de contenido puede presentar las fuentes documentarias, a través del cual podremos obtener documento, aspectos de información de mayor importancia, de forma ordenada, clasificándolos y analizándolos en base a la visión y enfoque los objetivos del investigador. También es una manera de poder organizar y englobar toda información que se necesite, pudiendo desarrollar de manera final el informe del estudio ejecutado. Muy aparte del soporte en donde se ejecuta el análisis del documento pudiendo ser, en papel físico, audiovisual, electrónico, etc.

Debemos tener en cuenta dos maneras cuando realizamos el análisis documentario:

- Análisis externo: O llamado además análisis formal, siendo el primer paso donde identificaremos el documento, el cual analizaremos.
- Análisis interno: El cual llamaremos también análisis del contenido el cual se basa en poder evaluar el mensaje, la temática, la información que se encuentra inmerso en el documento el cual ha sido elegido teniendo en cuenta el análisis externo.

Instrumento de recolección de datos:

Ficha de Registro

Arias, Covinos (2021) nos menciona que la ficha de registro es un instrumento que va alineado a la técnica de la observación, debemos de

mencionar que el análisis viene hacer un proceso donde nosotros observamos y resaltamos las características de conocimiento del investigador. Dicha ficha de registro ayuda a recolectar los datos, así como la información de las fuentes las cuales estamos consultando, dichas fichas han sido creadas con el objetivo de obtener información del estudio en cuestión, en conclusión, no hay una modelo que sea determinado o estable.

Con el objetivo de obtener información de la empresa y poder implementar una la metodología de la gestión por procesos es importante poder recolectar información y para este estudio hemos recurrido a las fichas de registro tanto como para la variable dependiente que es la gestión por procesos (dimensiones e indicadores) como para la variable independiente que es servicio de atención (dimensiones e indicadores). Dichas fichas de registro se encuentran en el anexo 3, del presente trabajo de investigación.

Esta herramienta nos brinda datos cuantitativos o cualitativos y se enfoca en base a las que ya son diseñadas con anterioridad en el orden de lógica y mediante un sistema de respuestas graduadas. En su mayoría obtenemos resultados numéricos. Además, podremos decir que es una de las técnicas mayormente usadas en el área o campo de las ciencias sociales, además podremos decir que a través del tiempo se ha extendido al campo de la investigación de tipo científica. Actualmente es considerada como una de las actividades en la que todos por lo menos alguna vez en nuestra vida ha tenido participación o lo ha desarrollado.

Ficha de observación

Arias, Covinos (2021) refiera respecto a la ficha de observación que es utilizada cuando el investigador necesita medir, analizar o evaluar un objetivo de manera específica; quiere decir, para tener toda información

de dicho objeto. También podremos utilizarla para medir situaciones extrínsecas e intrínsecas de las personas; actividades, emociones. Además, podremos aplicarla para las evaluaciones de las redes sociales o también para los indicadores de gestión.

Análisis de contenido:

Chávez (2018) nos dice: Cuán importante es el análisis de contenido que nos acepta recabar los datos de diversas informaciones que se conglomeran en diferentes etapas de tiempo y así poder realizar los estudios comparativos.

4.6 Análisis y procesamiento de datos

Asimismo, Hernández, Fernández y Baptista (2014), refieren que:

Los más importantes análisis de tipo estadísticos que se podrán realizar son: estadística descriptiva para cada una variable (distribución de frecuencias, medidas de tendencia central y medidas de la variabilidad), la transformación a puntuaciones z, razones y tasas, cálculos de estadística inferencial, pruebas paramétricas, pruebas no paramétricas y análisis multivariados.

Decimos pues que, de acuerdo con la naturaleza de nuestra investigación, tendríamos que aplicar la estadística descriptiva, primordialmente porcentajes, distribución de frecuencias las cuales demostraremos con representaciones de tipo gráficas, las medidas de tendencia central y de variabilidad para los datos en los tiempos de espera, tiempo de respuesta, capacitación del personal, entre otros.

En la presente investigación la muestra es semejante a la población lo que dio origen que pueda realizarse un muestreo no probabilístico por lo cual según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) menciona, sería un

inconveniente si tenemos en consideración que la estadística inferencial se basa en la teoría de probabilidad, debido a esto las pruebas estadísticas en muestras no probabilísticas contienen un valor escaso a la muestra en sí, no siendo así en la población. Aplicamos además la estadística inferencial restringida al análisis paramétrico. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la estadística para comprobar hipótesis y calcular parámetros. Para Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) los análisis paramétricos deben nacer de las siguientes premisas:

1. La distribución poblacional de la variable dependiente es normal.
2. Prueba de normalidad.
3. Estadígrafo T-Student para la distribución normal y Wilcoxon para la distribución no normal.

Así mismo se utilizará para el procesamiento de los datos el Software estadístico SPSS versión 26.

4.7 Aspectos Éticos en Investigación

En el siguiente trabajo de investigación se protegerá la confidencialidad de los encuestados, declaramos también que los datos son reales en base a cada uno de los instrumentos utilizados.

Se siguió todos los lineamientos de ética exigidos por la universidad, por la conducta responsable de la investigación de CONCYTEC, además del consentimiento de los clientes para obtener su participación en las encuestas las cuales son también de conocimientos los administradores de AMATE, estos instrumentos de medición fueron verificados, validados por expertos con la finalidad de poder confiar en su aplicación.

En la ejecución del presente trabajo de investigación, se protegerá la

identidad de los trabajadores de AMATE, así como su libre participación, además toda la información secundaria (Bibliografía), es totalmente real y existente en los diferentes canales de búsqueda científica, repositorios, Google académico, etc.

Finalmente, en el desarrollo del presente trabajo de investigación se hicieron las citas correspondientes, respetando a los autores y los datos editoriales. Además de mencionar a los autores, de quienes se procedió a citar en base a sus investigaciones aportando en el siguiente trabajo.

4.8 Estudio técnico

Implementación de la propuesta

Análisis situacional

Descripción de la organización

La institución AMATE, pertenece al rubro de la salud y brinda servicios en consultorio externo y capacitaciones además de talleres a profesionales del área de Psicología en su mayoría. Teniendo como principales usuarios a la población de Lima, sus inicios se dieron en el mes de octubre del año 2013, iniciando sus actividades en el mes de diciembre del mismo año. Cuenta con un local -oficina.

Su lema, “Descubre, siente, valora y ama”.

Amate brinda los siguientes servicios:

Servicio terapéutico

Servicio de capacitaciones

Servicio terapéutico

Amate es una de las pocas instituciones en el distrito de los Olivos que brindan un servicio integral en problemas de pareja, problemas de conducta, adicciones, etc.

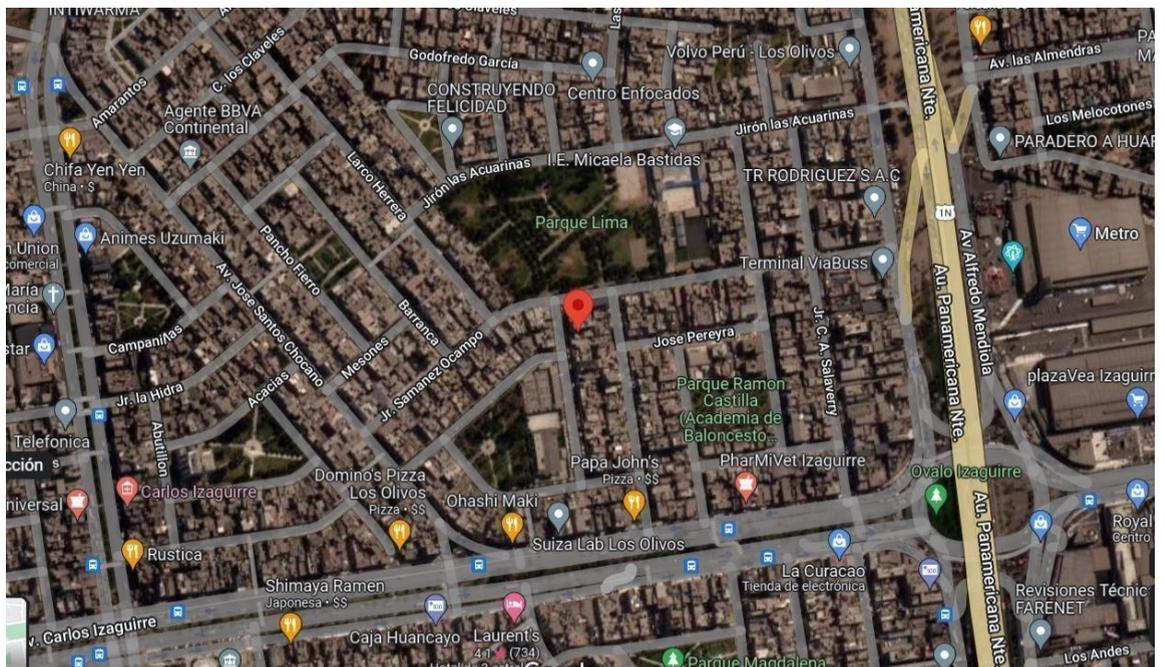
Servicio de Capacitaciones

Amate cuenta con el servicio de capacitaciones y actualizaciones profesionales, cuyos temas son muy solicitados por profesionales de la especialidad.

Información General

Ubicación

Figura 19 Ubicación AMATE



Nota: AMATE ubicación de su local de atención.

MISIÓN

Somos un equipo de profesionales de psicología que buscamos brindar asesorías, capacitación, consultoría y soluciones psicológicas mediante la

implementación de programas, talleres, campañas y aplicación de técnicas psicológicas innovadoras para el bienestar de la comunidad. Así mismo desarrollar investigaciones científicas del área que permitan descubrir y brindar nuevos conocimientos a la comunidad científica.

VISIÓN

Ser un Centro Psicológico Integral líder que brinde servicios de calidad a distintas instituciones y organizaciones del país con el fin de potenciar y promover el bienestar de la salud mental en los diversos campos de la psicología.

VALORES DE LA INSTITUCIÓN

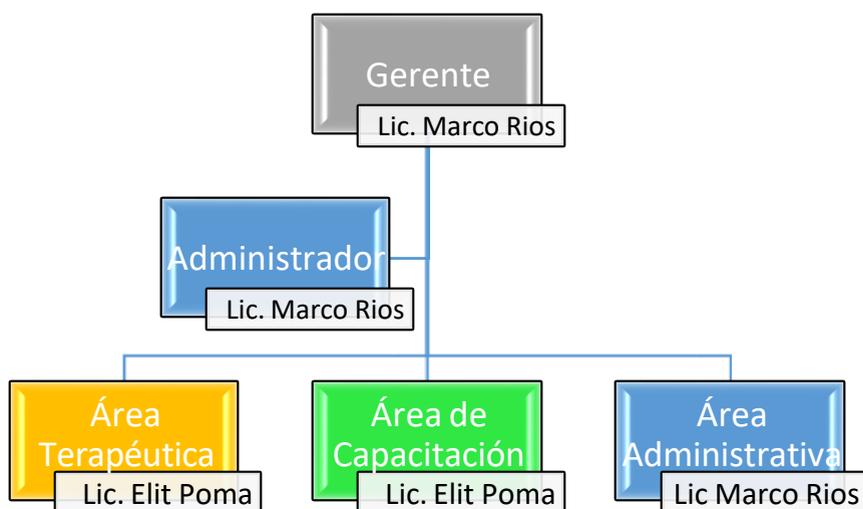
- Responsabilidad
- Compromiso
- Calidad
- Puntualidad
- Transparencia
- Innovación
- Integridad

Organigrama de la institución



Podremos observar que existen áreas independientes y de propia autonomía.

Figura 20 Organigrama de la institución ANATE



Nota: Información de AMATE

Fuente: elaboración propia.

El responsable del área administrativa se encarga de supervisar y velar por el cumplimiento de los servicios de cuentas corrientes, marketing y publicidad, ventas y seguimiento al cliente.

Principales Servicios.

Capacitaciones psicológicas:

- Área clínica.
- Área educativa.
- Área organizacional.
- Talleres de desarrollo personal.

Servicios Psicológicos:

- Orientación y consejería psicológica.
- Terapias: emocional, conductual, atención y concentración.
- Evaluaciones Psicológicas integrales
- Talleres grupales: habilidades sociales, orientación vocacional, proyecto de vida.

Tabla 2 Tabla de servicios brindados año 2022 (capacitación psicológica)

Servicios vendidos		% de ingreso	Nivel de clasificación
Capacitación Psicológica	Área clínica	75%	A
	Área capacitaciones	15%	B
	Área organizacional	8%	D
	Talleres de desarrollo personal	2%	E
	Total:	100%	

Fuente: AMATE-2022

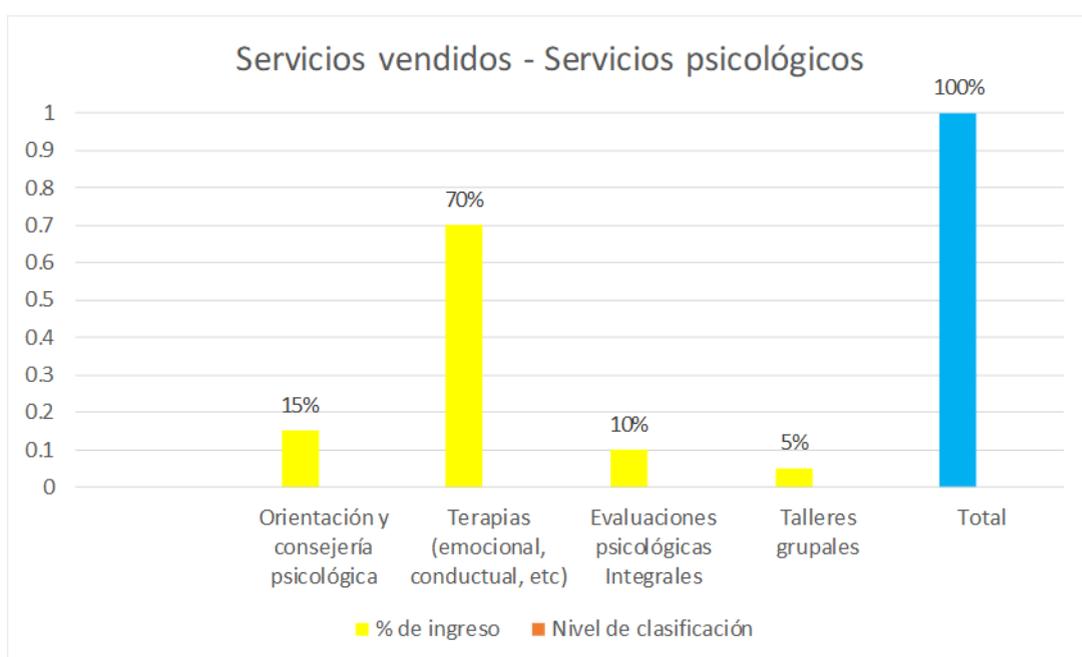
Fuente: elaboración propia.

En la tabla anterior se ha clasificado de acuerdo con los ingresos del año en curso (año 2022) y en porcentajes el orden de los servicios brindados en el área de Capacitaciones Psicológicas, siendo el área clínica la que alcanza el nivel de clasificación "A".

Tabla 3 Tabla de servicios brindados 2022 (servicios psicológicos)

Servicios vendidos		% de ingreso	Nivel de clasificación
Servicios Psicológicos	Orientación y consejería psicológica	15%	B
	Terapias (emocional, conductual, etc)	70%	A
	Evaluaciones psicológicas Integrales	10%	C
	Talleres grupales	5%	D
	Total	100%	

Fuente: AMATE-2022



Fuente: elaboración propia.

En la tabla anterior se ha clasificado de acuerdo con los ingresos del año en curso (año 2022) y en porcentajes el orden de los servicios brindados en el área de Servicios Psicológicos, siendo el de terapias de clasificación "A".

Características de los Servicios

Las capacitaciones psicológicas son procesos de contraste que tiene como finalidad la identificación y comparación de distintos aspectos en el

comportamientos relevantes en el ajuste en el trabajo así también se considera al diseño e implementación de un programa de entrenamiento específico. Es así como podremos mencionar dentro de sus programas los siguientes:

Área clínica: principalmente se encarga de investigar, evaluar, diagnosticar, tratar, pronosticar y rehabilitar a todo aquello que afecta la salud mental de la persona y que es capaz de generar un sufrimiento al ser humano.

Área educativa: es la responsable de la relación enseñanza-aprendizaje así mismo como el nivel de rendimientos de la persona en el aspecto educativo. Tiene como finalidad el optimizar el aprendizaje, así como el rendimiento de los estudiantes dentro de sus centros educativos.

Áreas organizacionales: se enfoca en brindar apoyo principalmente a las empresas respecto a las competencias, habilidades y la capacidad de los trabajadores en alcanzar los objetivos de la organización, así mismo contribuye al desarrollo profesional y humano.

Talleres de desarrollo personal: tiene como finalidad el poder crear un clima de confianza donde las personas que intervienen en los talleres sepan reconocer y puedan compartir su realidad, además de tener mecanismos de defensa que puedan estar utilizando en situaciones de su vida cotidiana.

Servicios psicológicos

Orientación y consejería psicológica: se define a un proceso que es dirigido a poder atender de manera oportuna a problemas psicológicos de baja complejidad. Se basa a atenciones en temas educativos donde se enseñan las formas de cómo prevenir las dificultades en comunicaciones interpersonales, además de brindar los conocimientos básicos respecto a

técnicas de auto control, solución de problemas, control y manejo de estrés, así como el manejo de crisis; o el poder localizar comportamientos que aún no son disfuncionales, pero que si no se detectan a tiempo podrían serlo.

Terapias: emocional, conductual, atención y concentración: fundamentalmente se refiere a la relación entre la persona y el profesional, en este caso el psicólogo. Teniendo como base principal el dialogo, además de facilitar un ambiente de apoyo el cual permitirá realizar una conversación, así como el de brindar un espacio en el cual se busca el apoyo que permitirá llevar un dialogo abierto con el profesional de la manera más objetiva, neutral e imparcial posible.

Evaluaciones Psicológicas integrales: nos permitirá poder explorar y también conocer los aspectos del desarrollo intelectual, emocional, familiar, social y de vinculación de un niño básicamente. Esto nos llevara a conocer las habilidades y las dificultades pueda presentar y así llevar un idóneo diagnóstico y tomar medidas que nos permita realizar una acción inmediata.

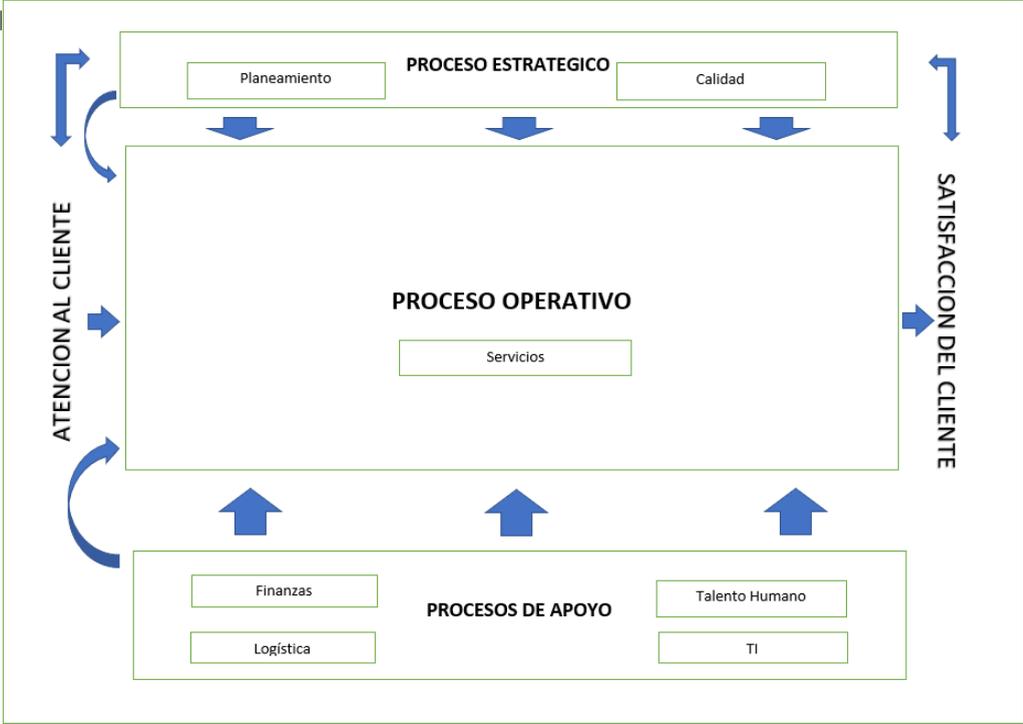
Talleres grupales: habilidades sociales, orientación vocacional, proyecto de vida: es aquí donde podremos llevar encuentros o reuniones, de manera confidencial y de respeto entre diferentes tipos de personas las cuales tiene un objetivo en común, estos podrían ir desde trabajar las habilidades sociales, la autoestima, el desarrollo personal, liderazgo, así como el trabajo en equipo, etc.

Identificación de los procesos

Macroproceso servicios AMATE.

Figura 21 Macroproceso servicios AMATE

MAPA DE PROCESO - AMATE



Fuente: elaboración propia.

Clasificación de los Procesos

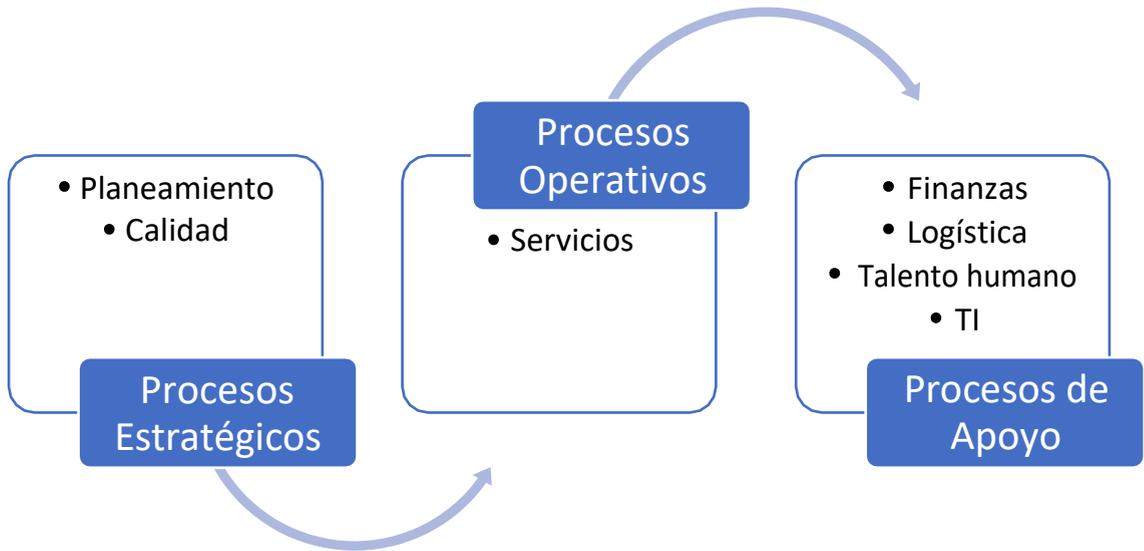
Procesos Estratégicos	Procesos Operativos	Procesos de Apoyo
<u>Planeamiento</u> <u>Calidad</u>	<u>Servicios</u>	<u>Finanzas</u> <u>Logística</u> <u>Talento Humano</u> <u>TI</u>

Fuente: elaboración propia.

Mapa de Procesos

El objetivo del siguiente diagrama es poder definir los procesos que se realizan dentro de la institución, es así como podremos identificar los procesos estratégicos, operativos y de apoyo. También podremos ver la secuencia de cada sub proceso, siendo vital para poder mejorar y corregir ya que tendremos una vista más completa de toda la secuencia.

Figura 23 Mapa de procesos AMATE



Fuente: Elaboración propia.

4.8.1 Etapa de Diagnóstico de la situación actual

Identificación de Problemas:

Vemos pues que entre los problemas principales que priorizan en la institución resaltan los siguientes:

No cuentan con Rrhh para las áreas que requieran de una pronta respuesta a las solicitudes de los clientes.

No existe una aplicación para sus aulas virtuales que permita a sus usuarios contar con las herramientas optimas y sofisticadas y alcanzar mayores logros académicos.

La demora en los tiempos de respuesta ya sea para enviar información o cualquier otro documento a los clientes es otro de los problemas.

La falta de una alianza estratégica con una institución de renombre o prestigio para los profesionales a los que capacita.

No tiene implementados manuales, métodos, procedimientos, etc. Respecto a su organización.

El seguir en la virtualidad sobre todo para la atención de sus pacientes en el área terapéutica, en una desventaja respecto a otras instituciones.

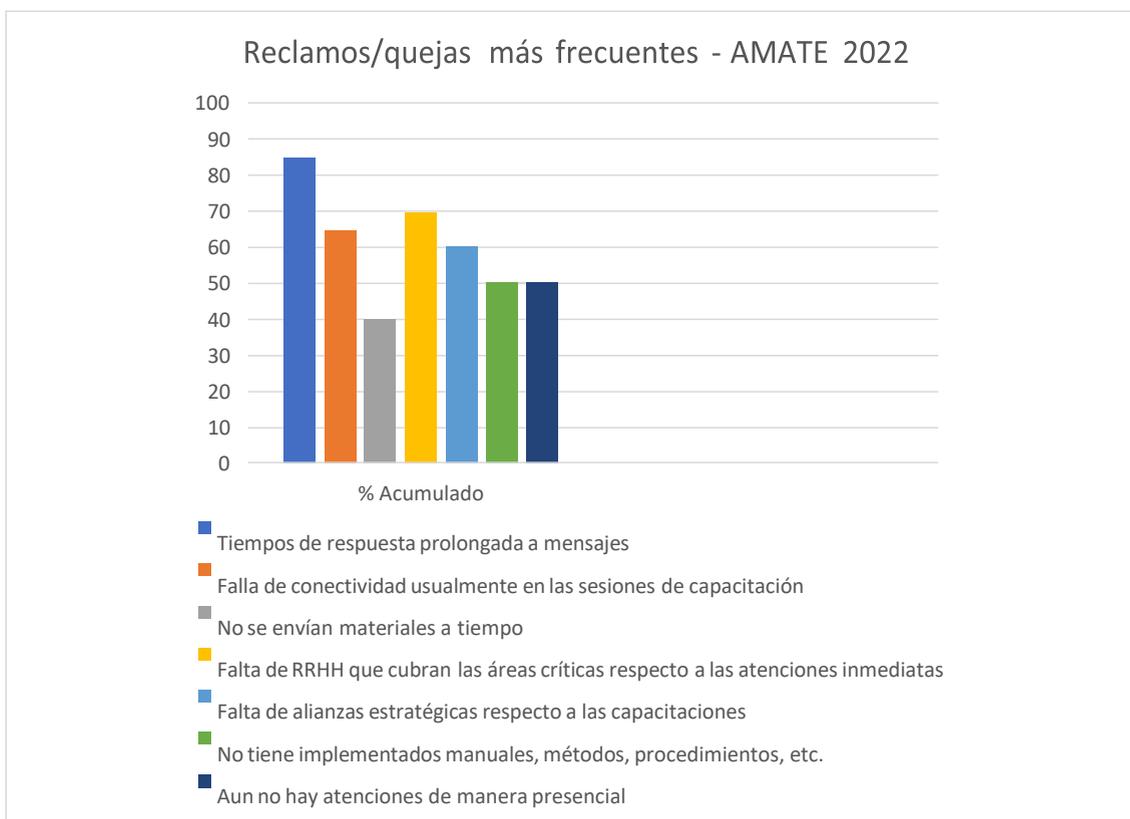
Falta de capacitaciones para el personal.

Tabla 4 Tabla % acumulado de reclamos más frecuentes de los clientes

Reclamos/quejas más frecuentes de los clientes	% Acumulado	Clasificación
Tiempos de respuesta prolongada a mensajes	85	A
Falla de conectividad usualmente en las sesiones de capacitación	65	A
No se envían materiales a tiempo	40	B
Falta de RRHH que cubran las áreas críticas respecto a las atenciones inmediatas	70	A
Falta de alianzas estratégicas respecto a las capacitaciones	60	B
No tiene implementados manuales, métodos, procedimientos, etc.	50	B
Aún no hay atenciones de manera presencial	50	B

Fuente: AMATE 2022

Figura 24 Estadística reclamos/quejas más frecuentes AMATE 2022



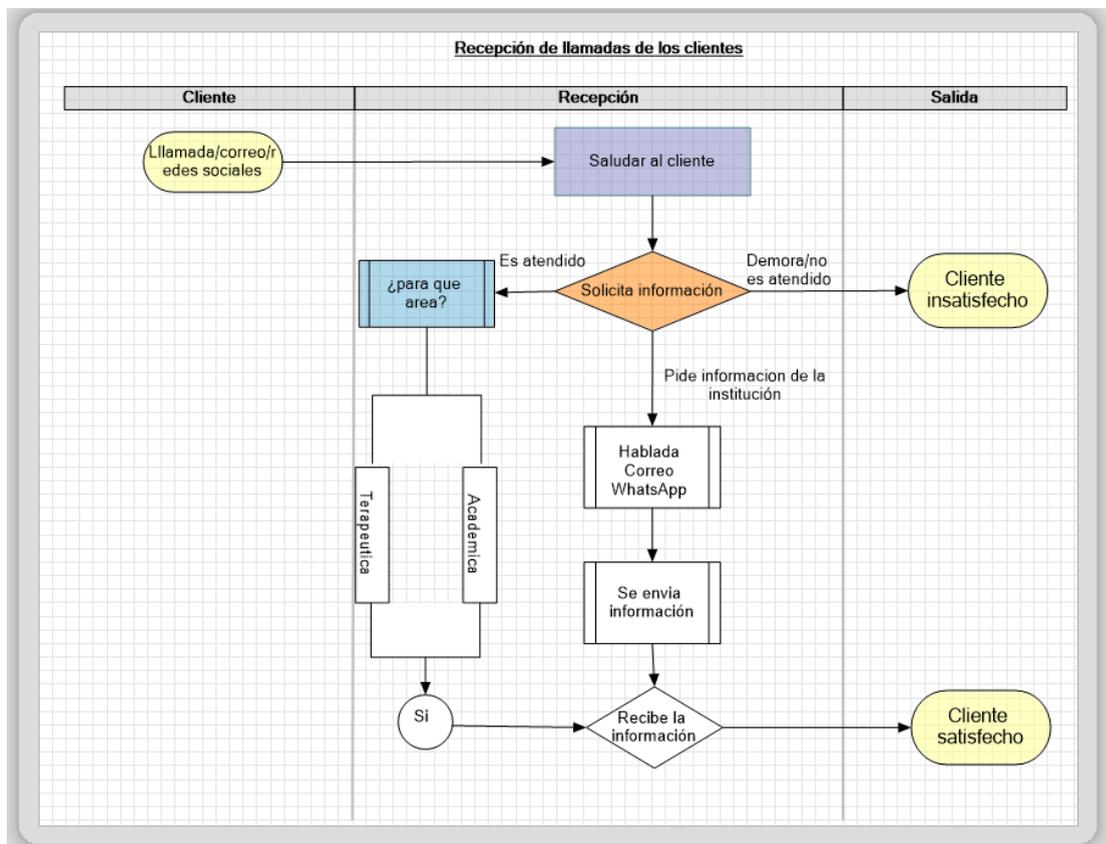
Fuente: elaboración propia.

En el gráfico anterior se evidencian las quejas/reclamos de los clientes de la institución las mismas que están clasificadas según su porcentaje acumulado y nos muestra el grado de prioridad para poder aplicar las mejoras necesarias y así brindar un mejor servicio de atención a los usuarios o clientes, de tal manera la institución mejore su imagen, así como sus procesos respecto a los tiempos de respuesta y calidad en la atención.

Diagrama de flujo de cada proceso

RECEPCIÓN

Figura 25 Diagrama de flujo recepción

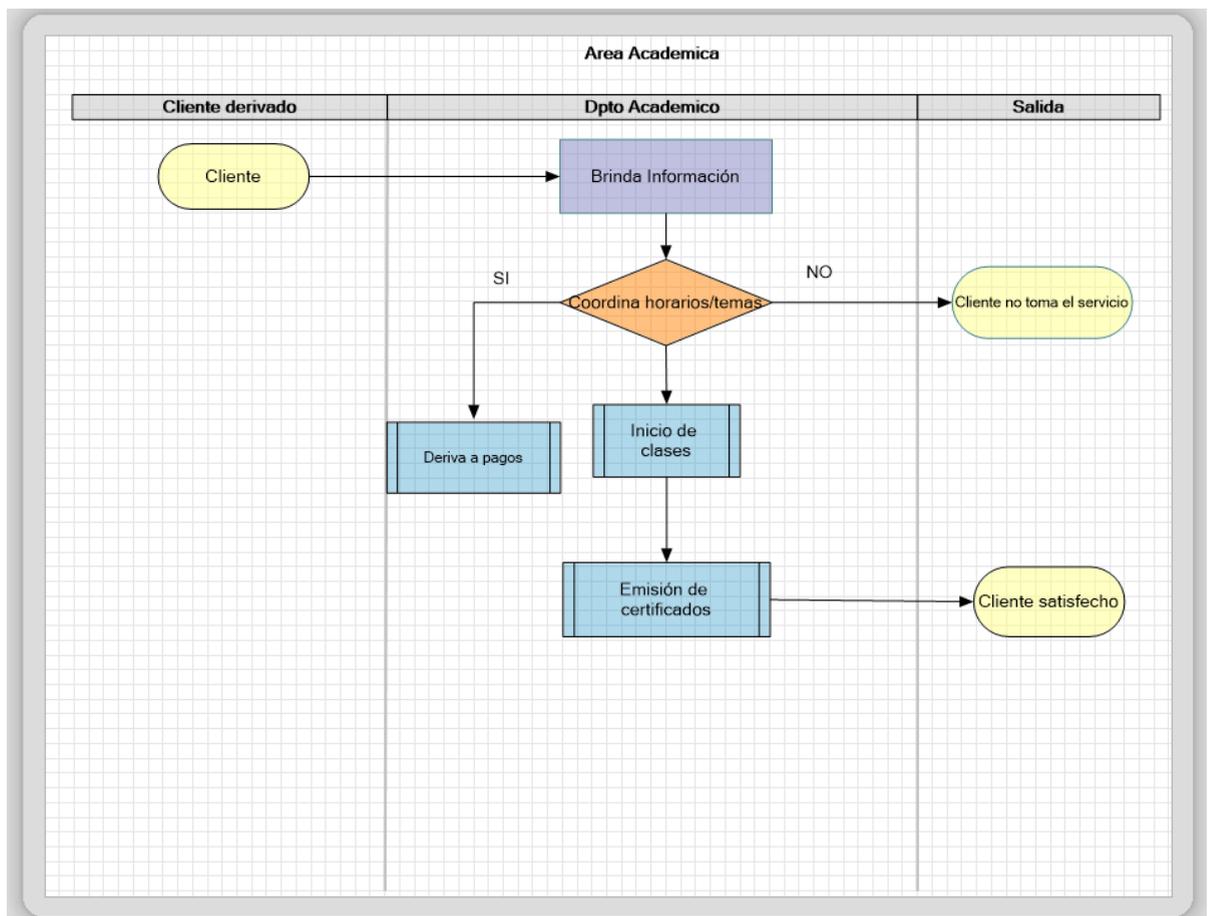


Fuente: elaboración propia.

En la siguiente imagen del diagrama de flujo del proceso de recepción se presenta la problemática de demora en las atenciones debido a la falta de personal que se encargue de manera específica en esta área, sumado a la poca capacitación de los trabajadores respecto a atención del usuario, además de no contar con un flujo de atención para reducir tiempos de espera.

ÁREA CAPACITACIONES

Figura 26 Diagrama de flujo capacitaciones

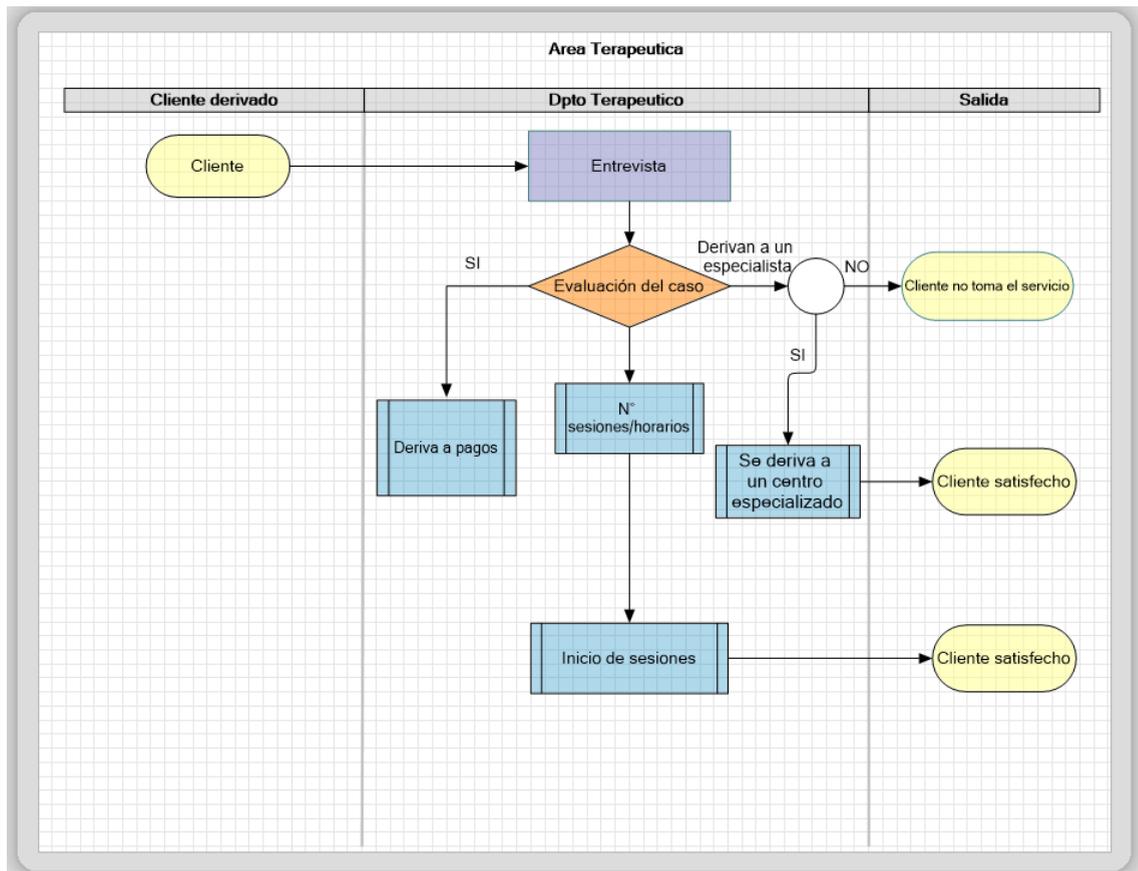


Fuente: elaboración propia.

En la imagen anterior se muestra el diagrama de flujo del proceso en el área de capacitaciones donde queda en evidencia además de los tiempos de espera prolongados en las atenciones debido a que no se cuenta con una persona específica para el puesto, el no tener un convenio con alguna institución reconocida de prestigio que sea motivación para los profesionales que busquen capacitarse en su especialidad y que su documentación sea reconocida en cualquier empresa. A todo esto, se suma la falta de un aula que reúna los aplicativos para que los profesionales puedan tener las comodidades en su proceso de aprendizaje.

ÁREA TERAPEUTICA

Figura 27 Diagrama de flujo área terapéutica

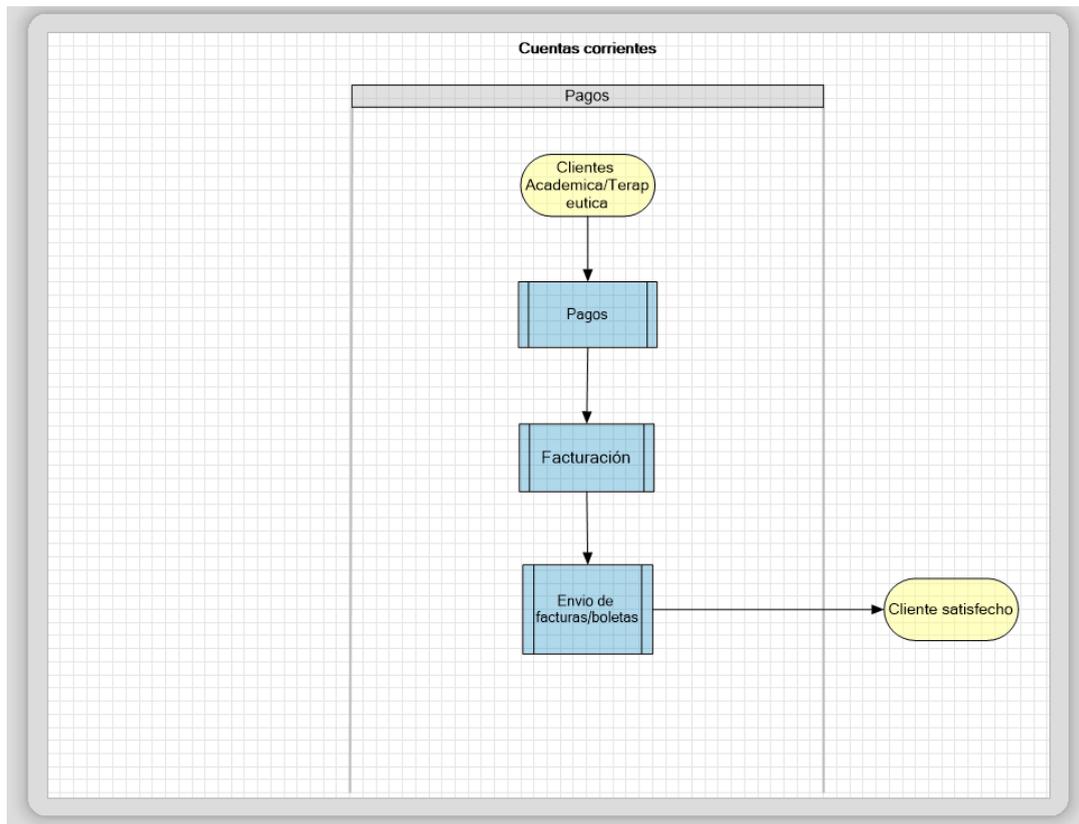


Fuente: elaboración propia.

Se muestra en la imagen anterior el diagrama de flujo respecto al proceso en el área Terapéutica donde se evidencia además de los tiempos de espera prolongados debido a la falta de recurso humano, así como de manuales, la falta de un convenio con instituciones o profesionales de diferentes especialidades para que se puedan tratar los casos que son poco comunes o que los profesionales de AMATE no tengan la facultad de tratarlos, evitando que haya fuga de clientes o comentarios negativos.

CUENTAS CORRIENTES

Figura 28 Diagrama de flujo cuentas corrientes

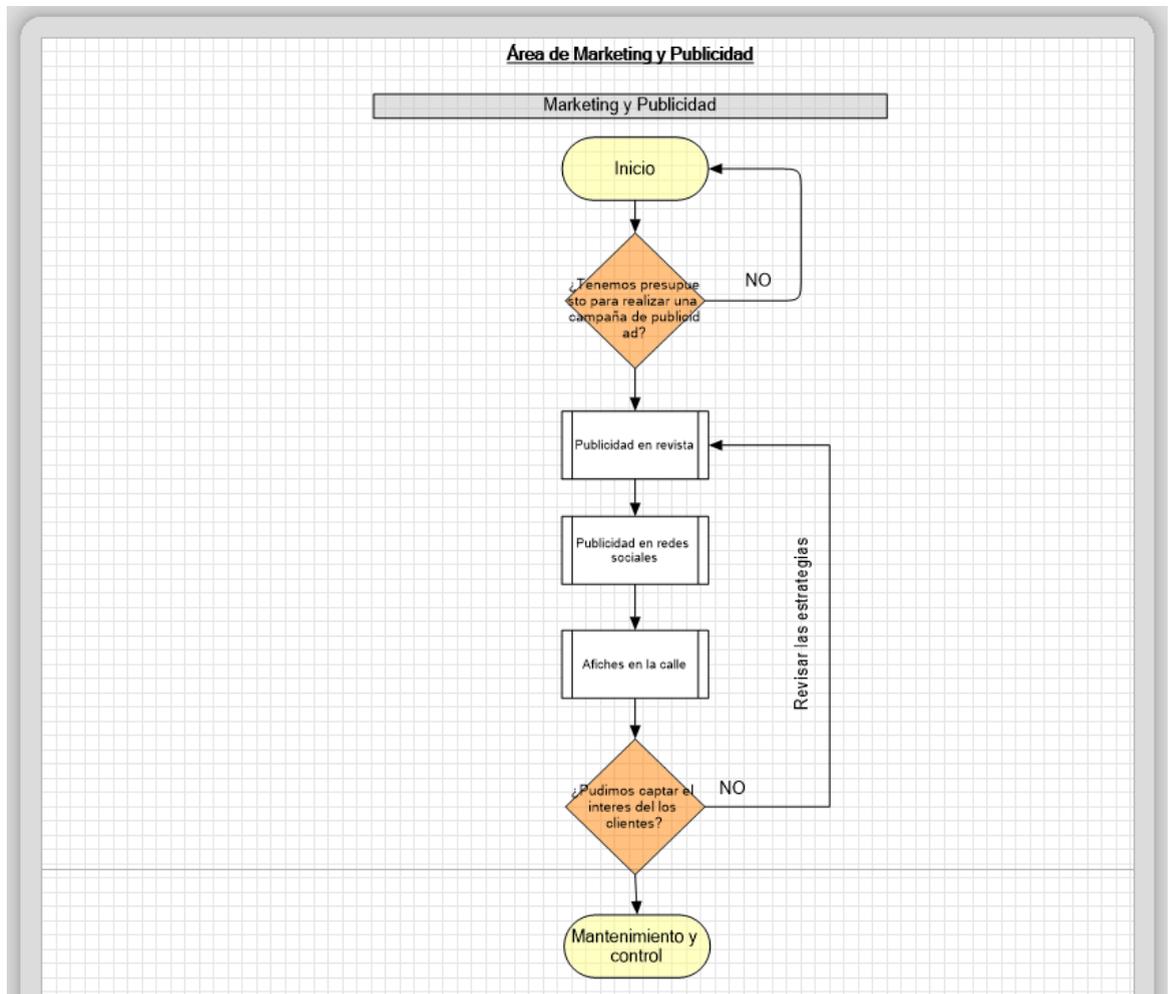


Fuente: elaboración propia.

En la imagen anterior se muestra el diagrama de flujo del proceso de cuentas corrientes donde detectamos además de los tiempos prolongados para enviar la documentación a los clientes respecto a sus pagos por motivos que no hay un personal específico para el área, la falta de un programa que agilice los envíos.

ÁREA DE MARKETING Y PUBLICIDAD

Figura 29 Diagrama de flujo marketing y publicidad

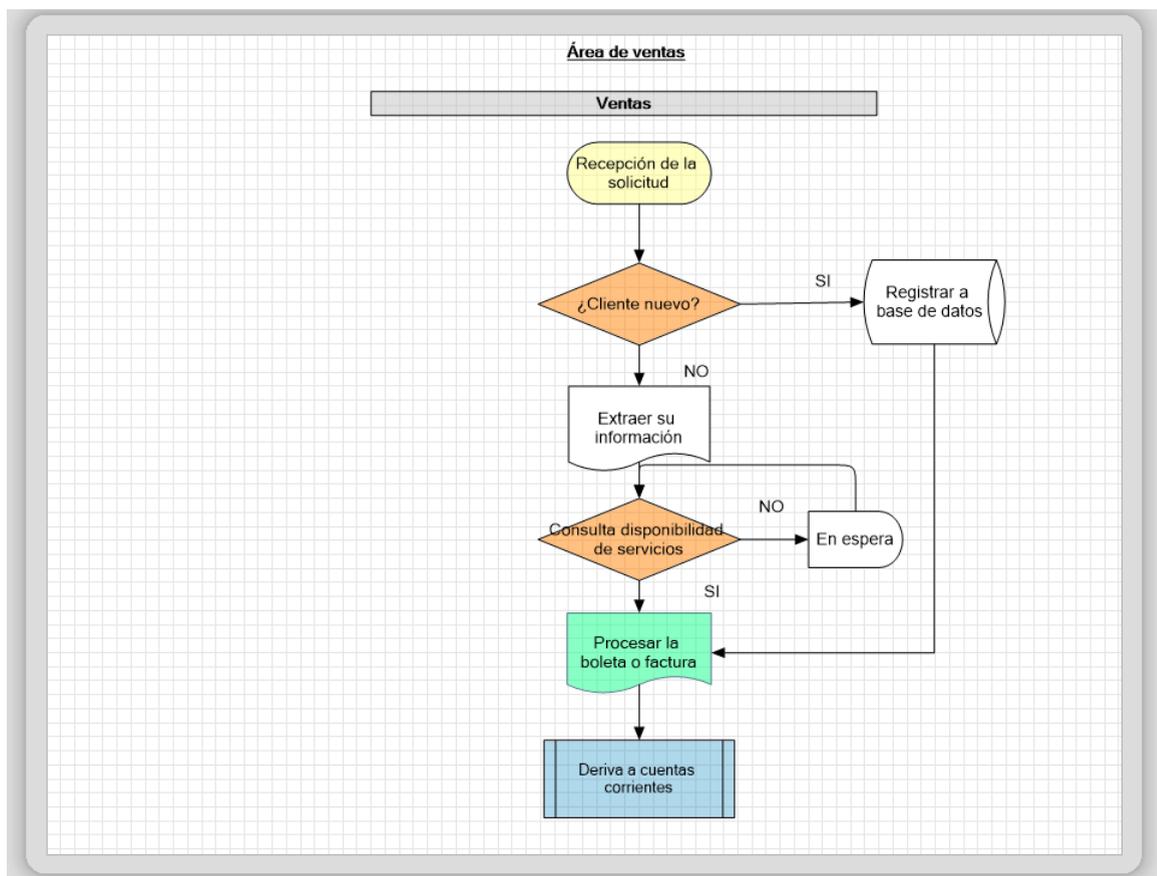


Fuente: elaboración propia.

Vemos en la figura anterior el diagrama de flujo del proceso del área de Marketing y Publicidad donde se detecta la problemática que no se cuenta con un personal responsable del área lo que conlleva a demoras y la falta de un trabajo a conciencia en esta área que debido a su importancia y relevancia debería contar con el recurso humano necesario.

ÁREA DE VENTAS

Figura 30 Diagrama de flujo área de ventas



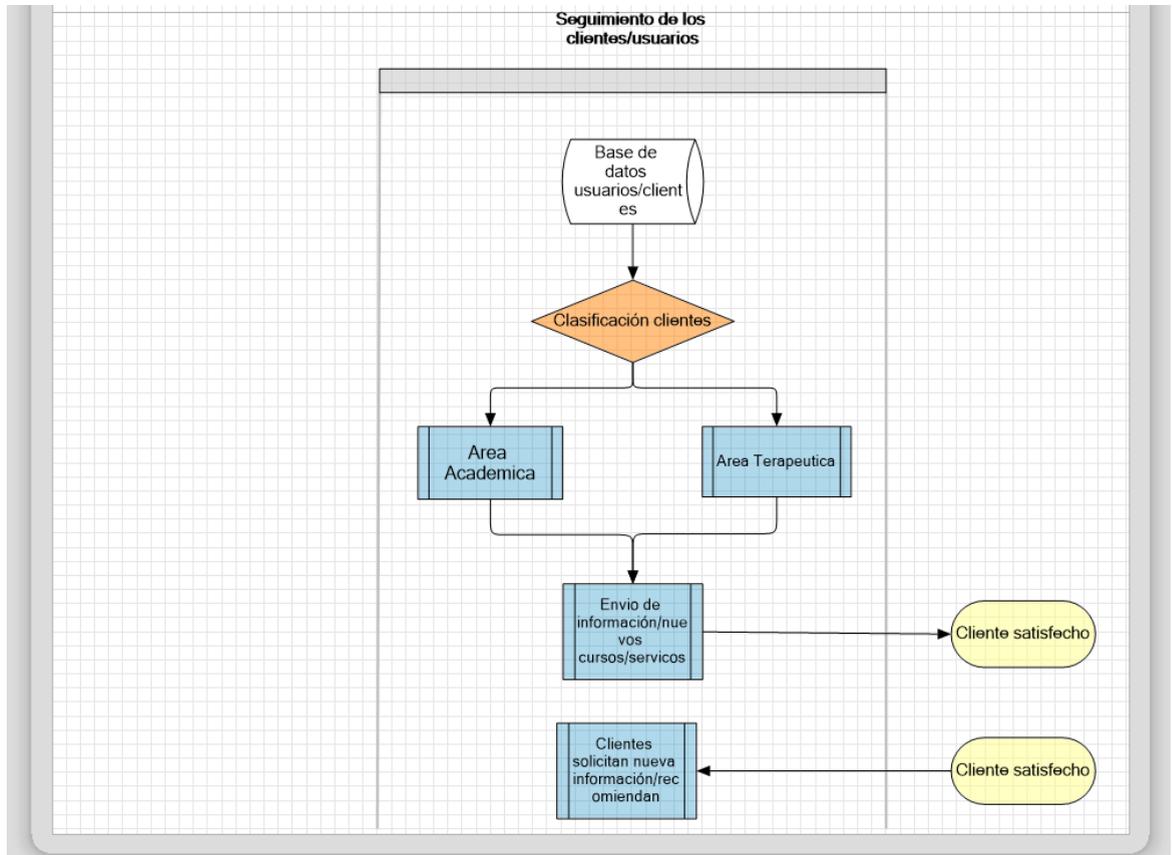
Fuente: elaboración propia.

En la figura del diagrama de flujo que se muestra anteriormente respecto al procesos del área de ventas se identificó la problemática de la ausencia o la falta de una persona que debería de asumir la responsabilidad de dicha área, ya que siendo un área vital para la supervivencia de la

empresa se necesita de un personal no solo responsable sino también capaz de asumir tan gran responsabilidad.

SEGUIMIENTO DE CLIENTES

Figura 31 Diagrama de flujo seguimiento al cliente



Fuente: elaboración propia.

En la figura anterior la cual muestra el diagrama de flujo del proceso del área de seguimiento al cliente se pudo localizar la falta de un software que pueda filtrar los datos de todos los potenciales clientes o usuarios, de tal manera que la empresa se enfoque en ellos para brindarles un posible nuevo servicio generando nuevos ingresos a la empresa, también se hace necesario la presencia de un personal capacitado para el área.

4.8.2 Etapa de identificación de los procesos

Identificación de los procesos y sub procesos.

Se elaboró el mapa de procesos de la institución AMATE, permitiendo conocer los procesos y sus interrelaciones, a continuación, presentamos los procesos y sub procesos los cuales se identificaron de la siguiente manera:

Tipo	Macro Proceso	Proceso
Estratégicos	Planteamiento	- Planes de la institución
	Calidad	- Recepción/atención al cliente
Operativos	Servicios	<ul style="list-style-type: none">- Área Capacitaciones- Área Terapéutica- Cuentas corrientes- Área de Marketing y publicidad- Área de ventas- Seguimiento al cliente
Soporte	Finanzas	- Cuentas corrientes
	Logístico	<ul style="list-style-type: none">- Compras- Almacenamiento- Inventario- Coste de productos

	Talento Humano	- Capacitaciones - Remuneraciones
	TI	- Centro de datos

Fuente: Elaboración propia.

En seguida realizaremos un listado de los sub procesos que se encuentran dentro de Macroprocesos:

Tipo	Macroproceso	Proceso	Subproceso
Estratégico	Planteamiento	Planes de la institución	-Qué hacer -Cómo hacer -Para qué -Con qué -Quién
	Calidad	Recepción/atención al cliente	-Saludo Solicita/recepción del requerimiento -Envía la información
			-Brinda información

Operativos	Servicios	Área de capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> -Coordina horarios/temas -Indica inicio de la capacitación -Emisión de certificados
		Área terapéutica	<ul style="list-style-type: none"> -Entrevista -Evaluación del caso -Indica cantidad de sesiones -Coordina horarios
		Cuentas corrientes	<ul style="list-style-type: none"> -Cobro -Facturación -Envío de factura/ boleta a los clientes.
		Área de marketing y publicidad	<ul style="list-style-type: none"> -Planificación de marketing -Realiza publicidad: revistas, redes sociales y afiches en la calle. -Seguimiento y control

		Área de ventas	<ul style="list-style-type: none"> -Recepción solicitud de cobro -Busca sus datos/registra datos -Consulta disponibilidad del servicio -Procesa boleta o factura -Deriva a cuentas corrientes
		Seguimiento al cliente	<ul style="list-style-type: none"> -Base de datos -Clasificación de clientes -Envío de información (cursos, promociones y descuentos) -Recepción de recomendados
	Finanzas	Cuentas corrientes	<ul style="list-style-type: none"> -Cobro -Facturación -Envío de factura /boleta a los clientes.

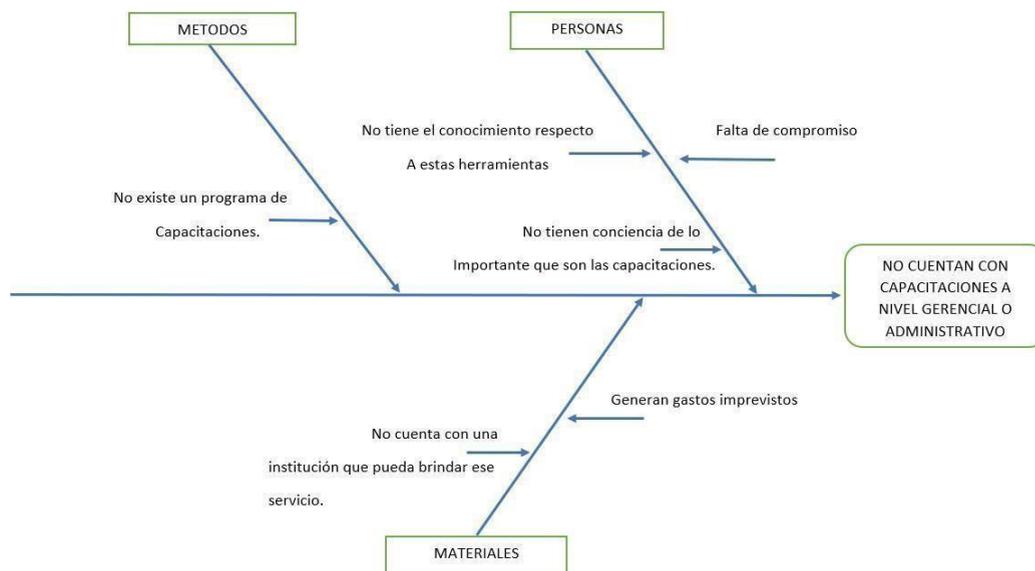
		Compras	<ul style="list-style-type: none"> -Recepción de pedido -Requerimiento de dinero para compras -Cotización -Pedido -Solicitud de compra -Pagos a proveedores -Recepción de mercadería -Derivo a almacén -Entrega de facturas/boletas a Caja.
	Logístico	Almacenamiento	<ul style="list-style-type: none"> -Recepción de materiales -Registro -Distribución
		Inventario	<ul style="list-style-type: none"> -Control (cárdex) -Actualización de stock.
			<ul style="list-style-type: none"> -Revisión de proveedores

Soporte		Costes de productos	-Actualización de datos (costos)
	Talento Humano	Capacitaciones	-Detección de necesidades -Planificación -Ejecución -Evaluación
		Remuneraciones	-Calculo días/hora -Transferencia -Solicitud de recibo por honorarios -Pago/descuento (beneficios/aporte)
	TI	Centro de datos	-Recopilación -Procesamiento -Transmisión de datos

Fuente: Elaboración propia.

4.8.3 Diagramas causa-efecto/ Diagrama de Pareto de cada uno de los problemas principales identificados en la institución AMATE.

Figura 32 Diagrama causa-efecto principales problemas en AMATE



Fuente: elaboración propia.

Tabla 5 % acumulado principales problemas en AMATE

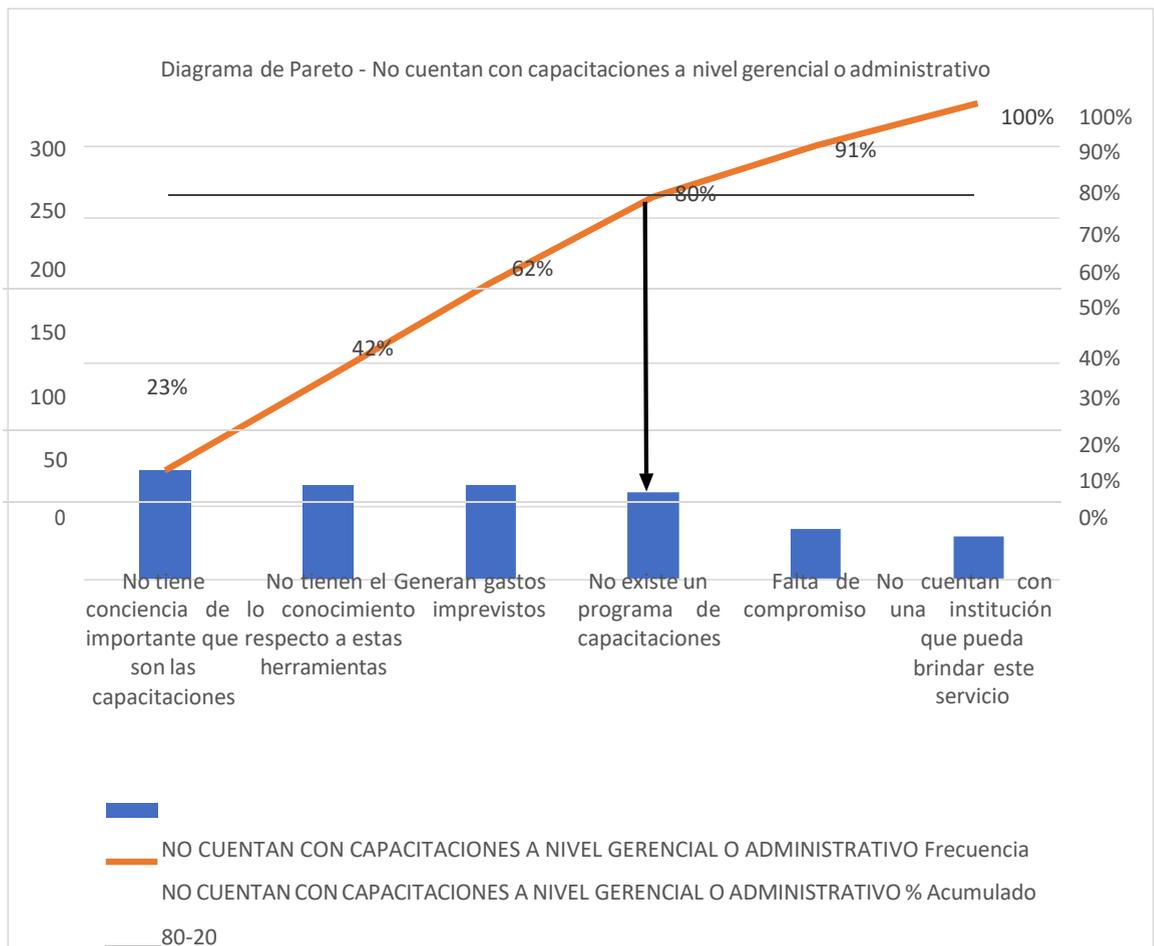
NO CUENTAN CON CAPACITACIONES A NIVEL GERENCIAL O ADMINISTRATIVO		
Problema principal	Frecuencia	% Acumulado
No tiene conciencia de lo importante que son las capacitaciones	75	23%
No tienen el conocimiento respecto a estas herramientas	65	42%
Generan gastos imprevistos	65	62%
No existe un programa de capacitaciones	60	80%
Falta de compromiso	35	91%
No cuentan con una institución que pueda brindar este servicio	30	100%

Fuente: Elaboración propia

La frecuencia que se muestra en la tabla anterior es de fuente propia y se realizó a través de una data respecto a que no cuentan con

capacitaciones a nivel gerencial o administrativo, los mismos que fueron proporcionados por la institución AMATE. Siendo estos datos tomados para la realización del siguiente diagrama de Pareto el cual mostramos a continuación.

Figura 33 Diagrama de Pareto No cuentan con capacitaciones a nivel gerencial o administrativo

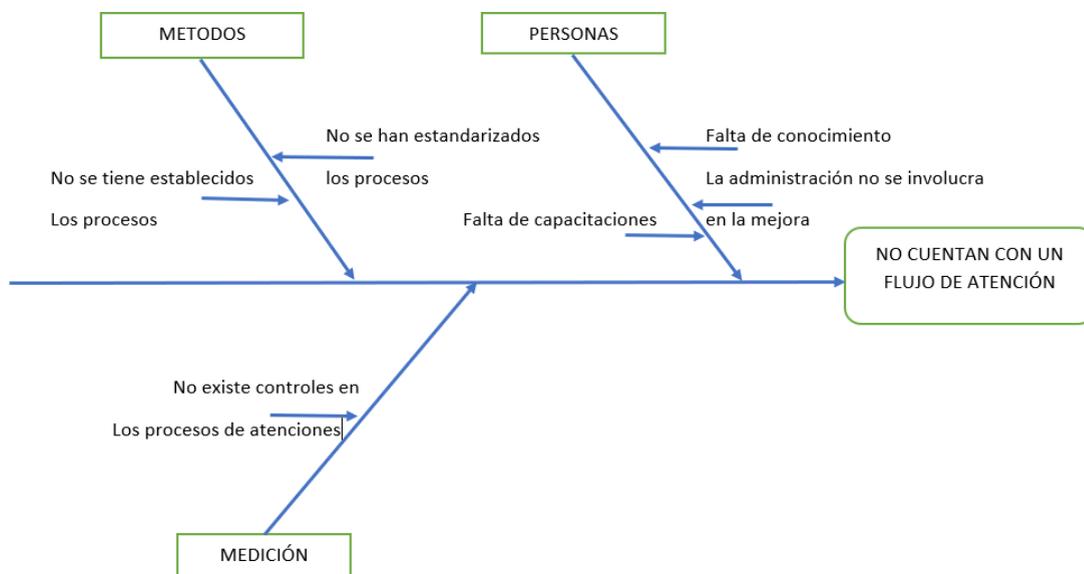


Fuente: elaboración propia.

Habiendo hecho un análisis del cuadro que se presentó anteriormente debemos mencionar y considerar como prioridades para la mejora en la atención de los clientes, los mismos que llamaremos vitales siendo estos mejorados los cuales tendrán un impacto significativo en la GpP de la empresa los cuales tendrán una influencia directa para la mejora de la

calidad en la atención de los clientes. Aplicaremos el principio 80-20, es decir “mejorando el 20% de los procedimientos tendrá un efecto satisfactorio en el 80% de los usuarios o clientes de la institución”.

Figura 34 Diagrama causa-efecto No cuentan con un flujo de atención



Fuente: elaboración propia.

Tabla 6 % acumulado No cuentan con un flujo de atención

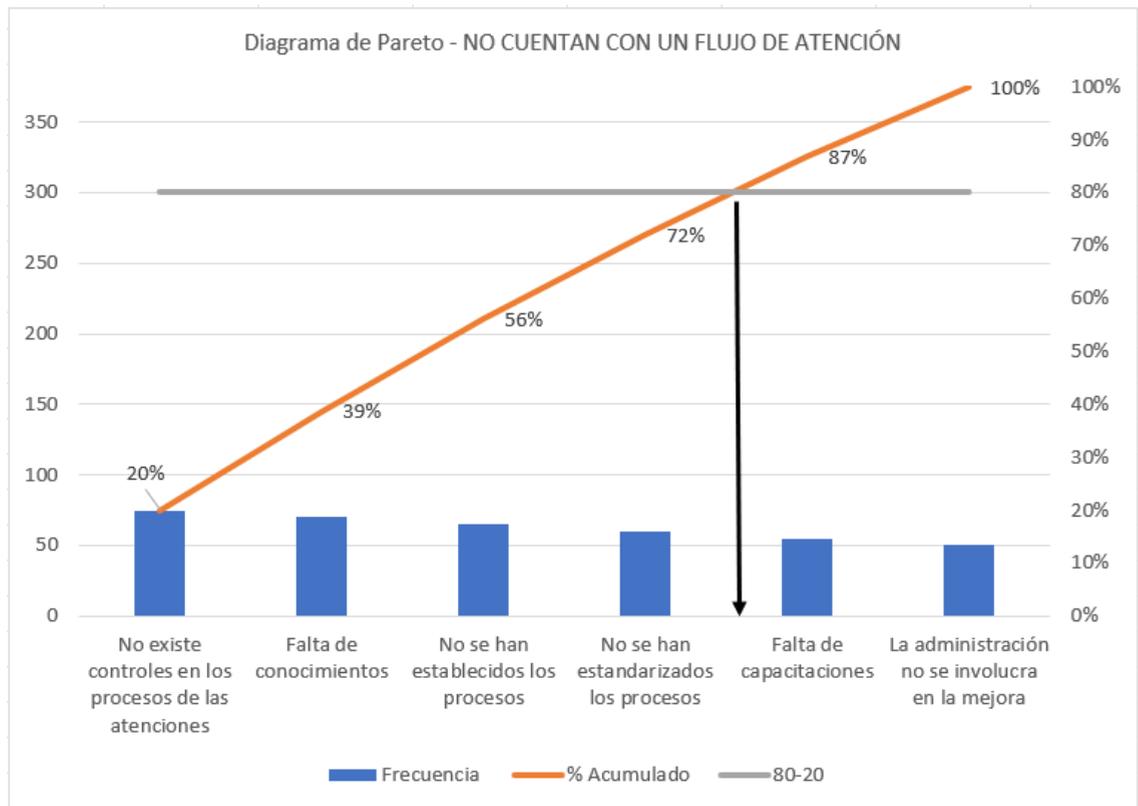
NO CUENTAN CON UN FLUJO DE ATENCIÓN		
Problema principal	Frecuencia	% Acumulado
No existe controles en los procesos de las atenciones	75	20%
Falta de conocimientos	70	39%
No se han establecidos los procesos	65	56%
No se han estandarizados los procesos	60	72%
Falta de capacitaciones	55	87%
La administración no se involucra en la mejora	50	100%

Fuente: elaboración propia.

La frecuencia que se muestra en la tabla anterior es de autoría y se realizó a través de una data respecto a que no cuentan con un flujo de atención, estos datos fueron proporcionados por la institución AMATE. Siendo estos datos tomados para la realización del siguiente diagrama

de Pareto el cual mostramos a continuación.

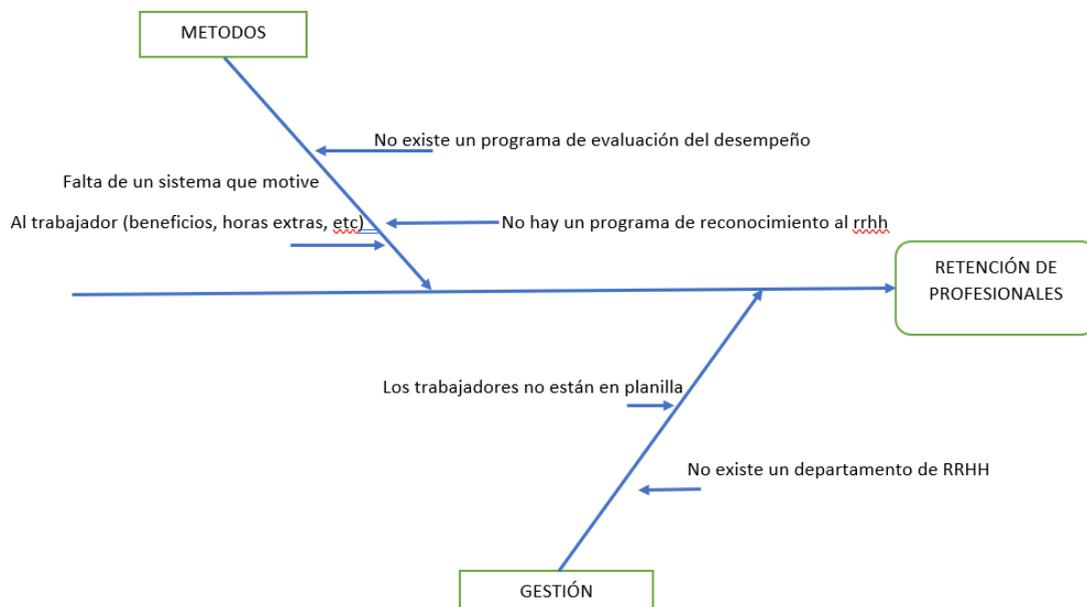
Figura 35 Diagrama de Pareto No cuenta con un flujo de atención



Fuente: elaboración propia.

Habiendo hecho un análisis del cuadro que se presentó anteriormente debemos mencionar y considerar como prioridades para la mejora en la atención de los clientes, los mismos que llamaremos vitales siendo estos mejorados los cuales tendrán un impacto significativo en la GpP de la empresa estos tendrán una influencia directa para la mejora de la calidad en la atención de los clientes. Aplicaremos el principio 80-20, es decir “mejorando el 20% de los procedimientos tendrá un efecto satisfactorio en el 80% de los usuarios de la institución”.

Figura 36 Diagrama causa- efecto Retención de profesionales



Fuente: elaboración propia.

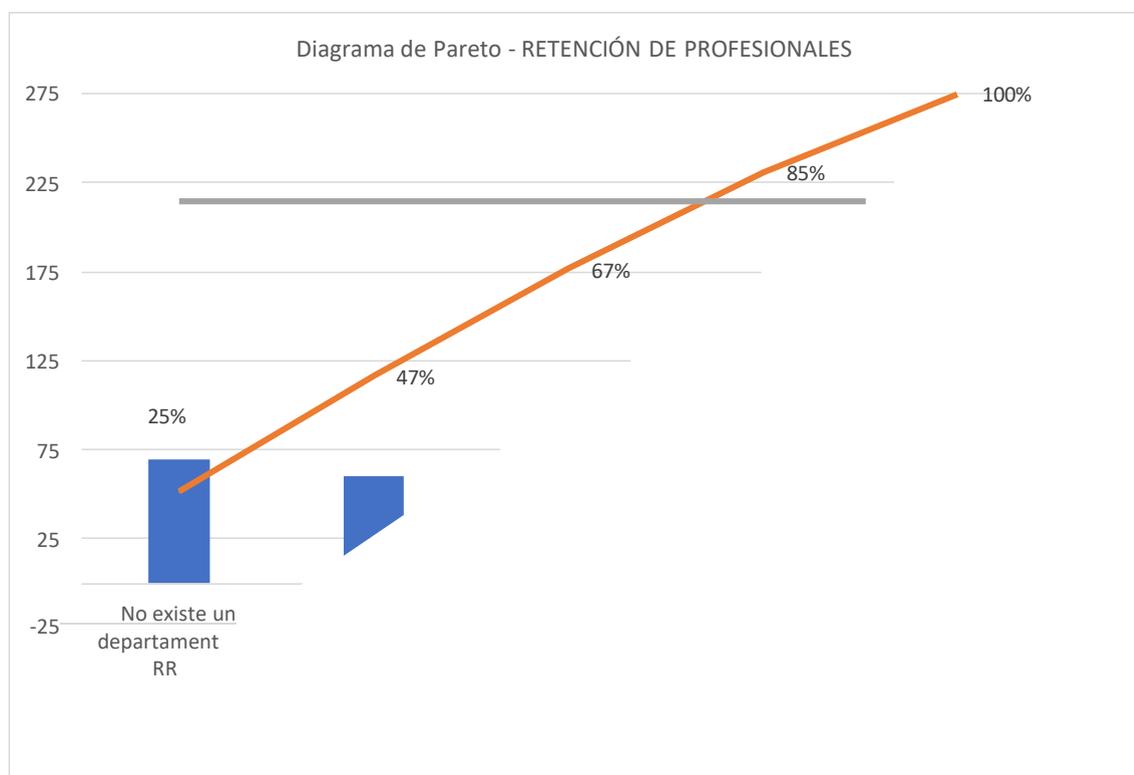
Tabla 7 % acumulado Retención de profesionales

RETENCIÓN DE PROFESIONALES		
Problema principal	Frecuencia	%Acumulado
No existe un departamento de RRHH	70	25%
Los trabajadores no están en planilla	60	47%
No hay un programa de reconocimiento al RRHH	55	67%
No existe un programa de evaluación de desempeño	50	85%
Falta de un sistema que motive al trabajador	40	100%

Fuente: elaboración propia.

La frecuencia que se muestra en la tabla anterior es de autoría propia y se realizó a través de una data respecto a la de retención de los profesionales, estos datos fueron proporcionados por la institución AMATE. Siendo estos datos tomados para la realización del siguiente diagrama de Pareto el cual mostramos a continuación.

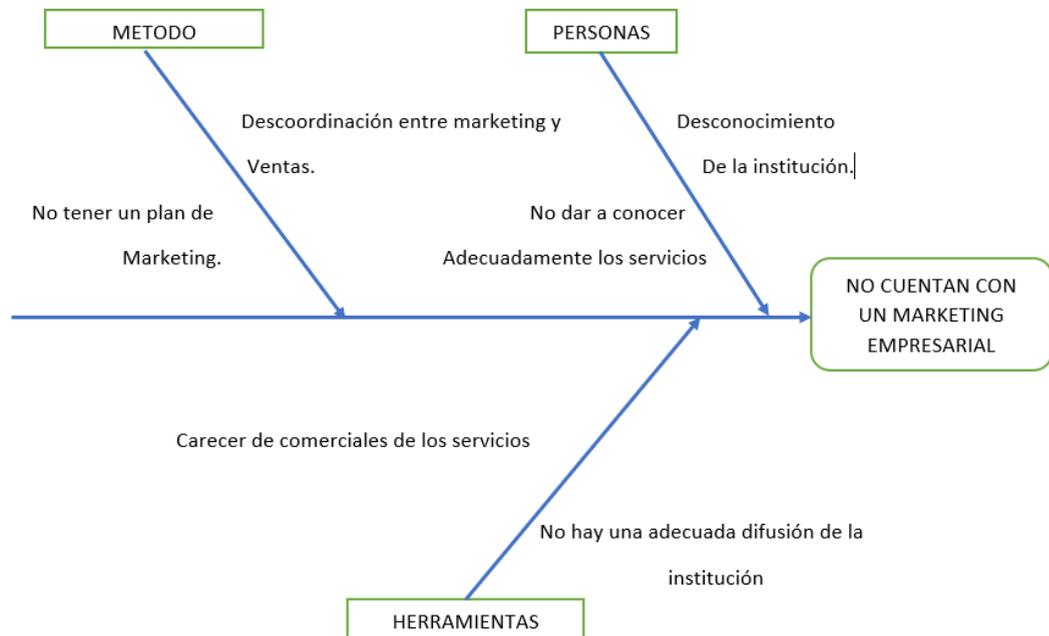
Figura 37 Diagrama de Pareto Retención de profesionales



Fuente: elaboración propia.

Habiendo hecho un análisis del cuadro que se presentó anteriormente debemos mencionar y considerar como prioridades para la mejora en la atención de los clientes, los mismos que llamaremos vitales siendo estos mejorados los cuales tendrán un impacto significativo en la GpP de la empresa estos tendrán una influencia directa para la mejora de la calidad en la atención de los clientes. Aplicaremos el principio 80-20, es decir “mejorando el 20% de los procedimientos tendrá un efecto satisfactorio en el 80% de los usuarios de la institución”.

Figura 38 Diagrama causa-efecto No cuentan con un marketing empresarial



Fuente: elaboración propia.

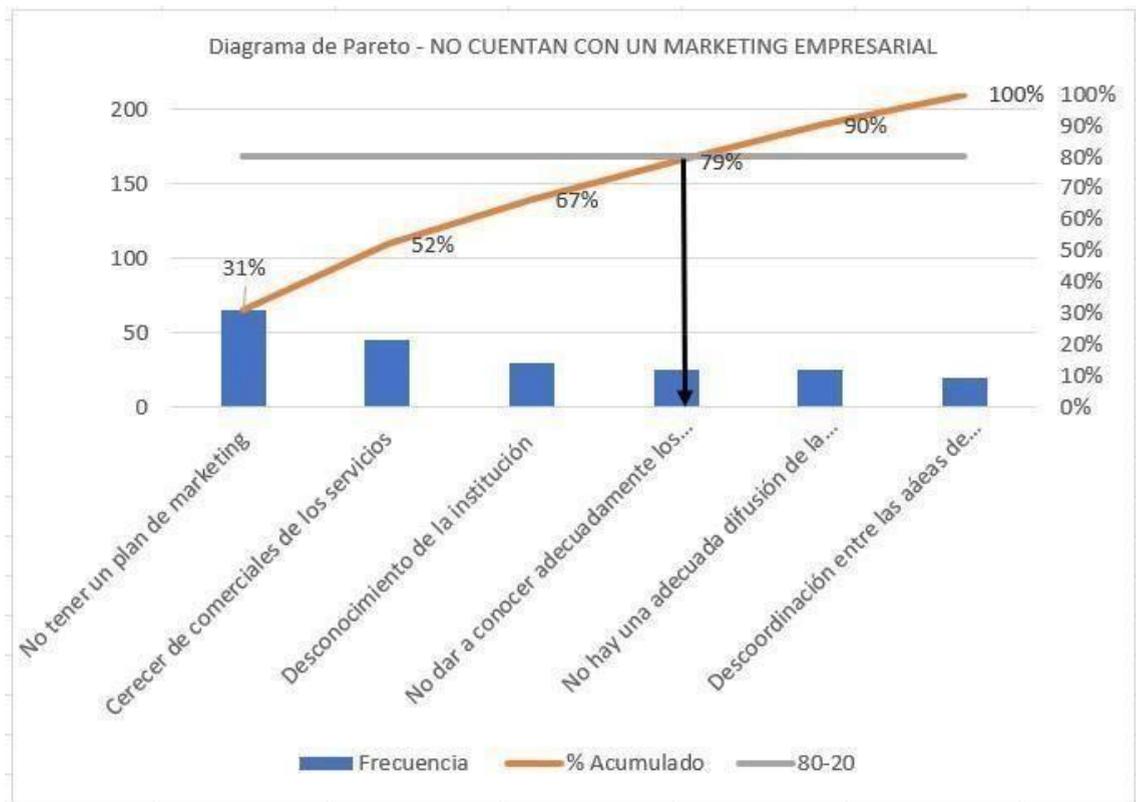
Tabla 8 % acumulado No cuentan con un Marketing empresarial

NO CUENTAN CON UN MARKETING EMPRESARIAL		
Problema principal	Frecuencia	% Acumulado
No tener un plan de marketing	65	31%
Cerecer de comerciales de los servicios	45	52%
Desconocimiento de la institución	30	67%
No dar a conocer adecuadamente los servicios	25	79%
No hay una adecuada difusión de la institución	25	90%
Descoordinación entre las aáeas de marketing y ventas	20	100%

Fuente: elaboración propia.

La frecuencia que se muestra en la tabla anterior es de autoría propia y se realizó a través de una data respecto a que no cuentan con un marketing empresarial además estos datos fueron proporcionados por la institución AMATE. Siendo estos datos tomados para la realización del siguiente diagrama de Pareto el cual mostramos a continuación.

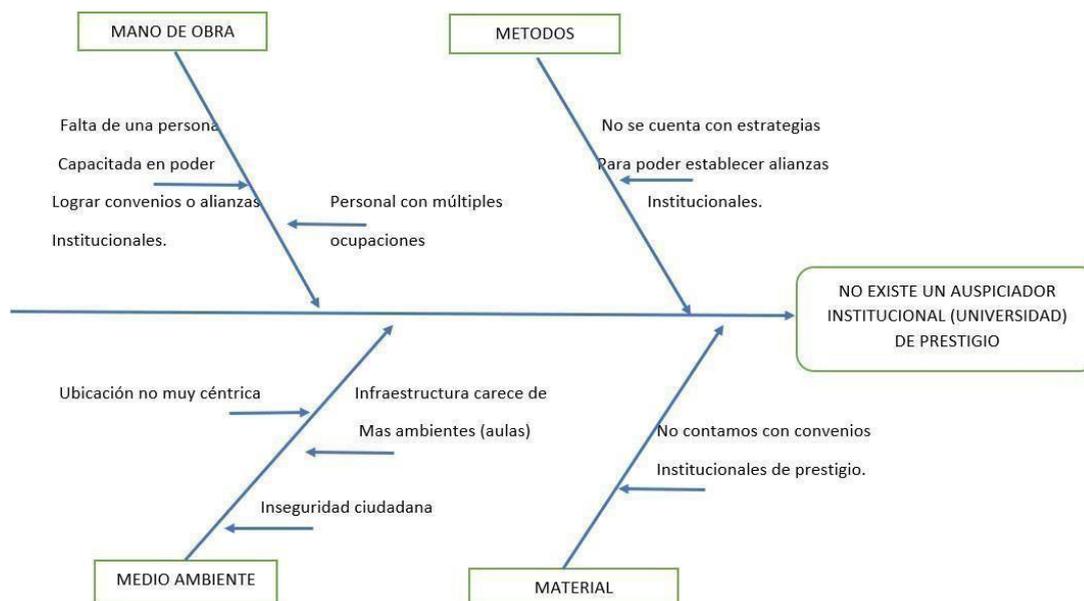
Figura 39 Diagrama de Pareto No cuentan con un marketing empresarial



Fuente: elaboración propia.

Habiendo hecho un análisis del cuadro que se presentó anteriormente debemos mencionar y considerar como prioridades para la mejora en la atención de los clientes, los mismos que llamaremos vitales siendo estos mejorados los cuales tendrán un impacto significativo en la GpP de la empresa estos tendrán una influencia directa para la mejora de la calidad en la atención de los clientes. Aplicaremos el principio 80-20, es decir “mejorando el 20% de los procedimientos tendrá un efecto satisfactorio en el 80% de los usuarios de la institución”.

Figura 40 Diagrama causa-efecto No existe un auspiciador institucional (universidad) de prestigio



Fuente: elaboración propia.

Tabla 9 % acumulado No existe un auspiciador Institucional

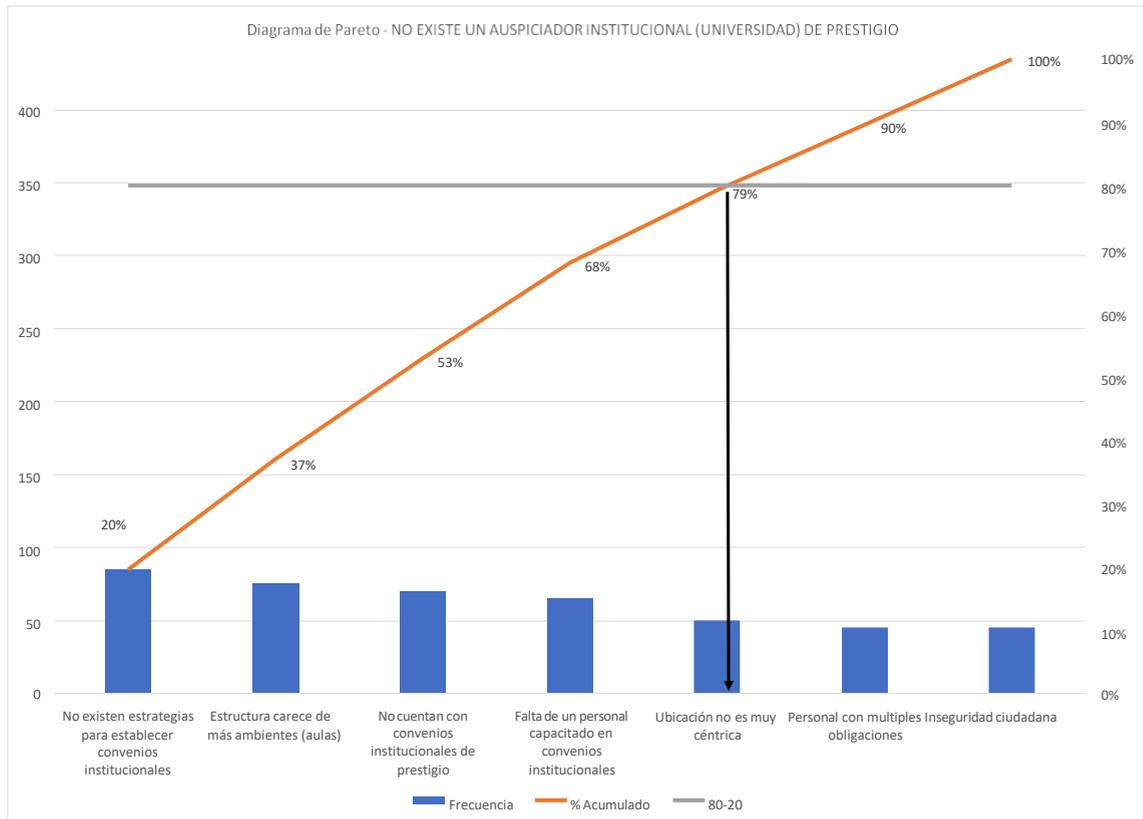
NO EXISTE UN AUSPICIADOR INSTITUCIONAL (UNIVERSIDAD) DE PRESTIGIO		
Problema Principal	Frecuencia	% Acumulado
No existen estrategias para establecer convenios institucionales	85	20%
Estructura carece de más ambientes (aulas)	75	37%
No cuentan con convenios institucionales de prestigio	70	53%
Falta de un personal capacitado en convenios institucionales	65	68%
Ubicación no es muy céntrica	50	79%
Personal con múltiples obligaciones	45	90%
Inseguridad ciudadana	45	100%
Total	435	

Fuente: elaboración propia.

La frecuencia que se muestra en la tabla anterior que es de autoría propia y se realizó a través de una data respecto a que no existe un auspiciador institucional (universidad) de prestigio siendo datos proporcionados por la institución AMATE. Siendo éstos tomados para la

realización del siguiente diagrama de Pareto el cual mostramos a continuación.

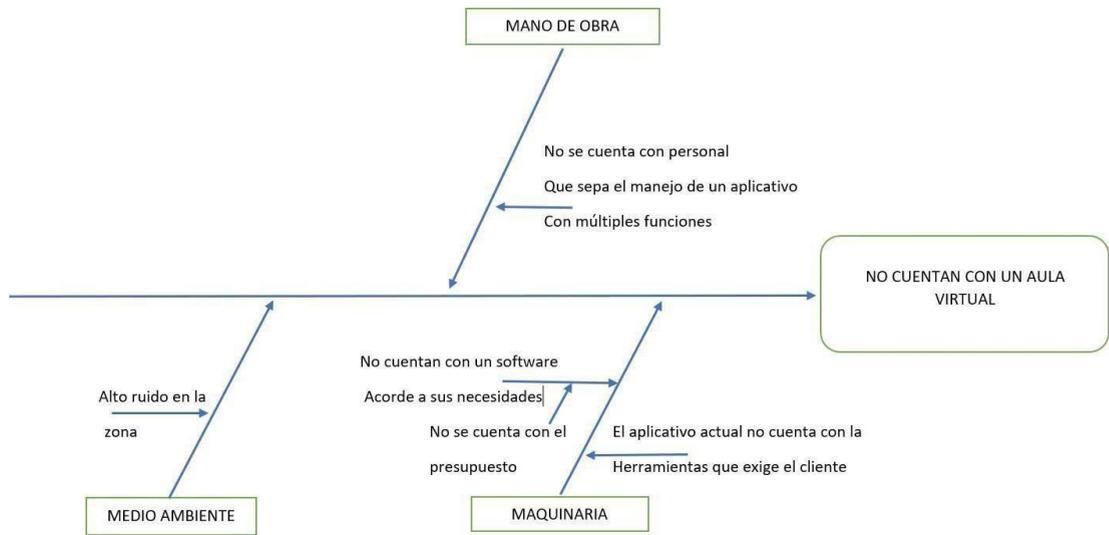
Figura 41 Diagrama de Pareto No existe un auspiciador institucional de prestigio



Fuente: elaboración propia.

Habiendo hecho un análisis del cuadro que se presentó anteriormente debemos mencionar y considerar como prioridades para la mejora en la atención de los clientes, los mismos que llamaremos vitales siendo estos mejorados teniendo un impacto significativo en la GpP de la empresa, estos tendrán una influencia directa para la mejora de la calidad en la atención de los clientes. Aplicaremos el principio 80-20, es decir “mejorando el 20% de los procedimientos tendrá un efecto satisfactorio en el 80% de los usuarios de la institución”.

Figura 42 Diagrama causa- efecto No cuentan con un aula virtual



Fuente: elaboración propia.

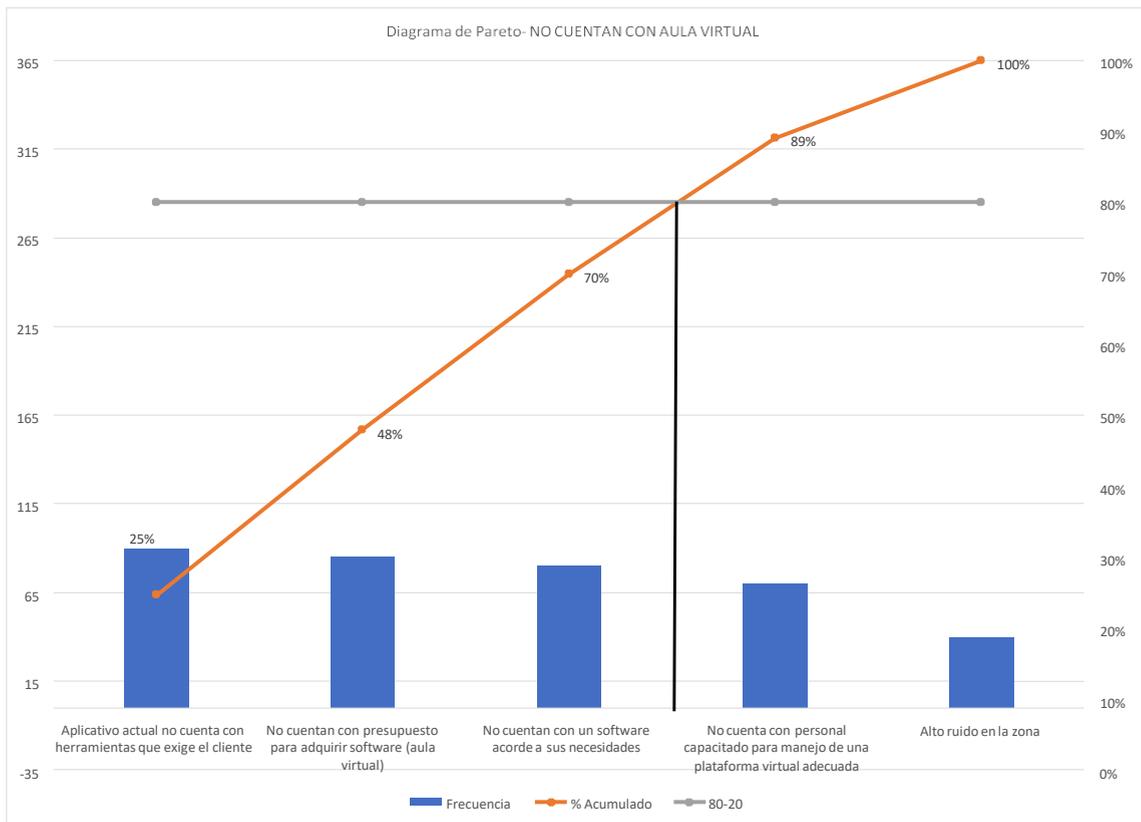
Tabla 10 % acumulado No cuentan con aula virtual

NO CUENTAN CON AULA VIRTUAL	
Problemas Principales	Frec
Aplicativo actual no cuenta con herramientas que exige el cliente	
No cuentan con presupuesto para adquirir software (aula virtual)	
No cuentan con un software acorde a sus necesidad	
No cuenta con personal capacitado p	
Alto ruido en la zona	
Total	

Fuente: elaboración propia.

La frecuencia que se muestra en la tabla anterior que es de autoría propia y se realizó a través de una data respecto a que no cuentan con un aula virtual estos datos fueron proporcionados por la institución AMATE. Siendo estos tomados para la realización del siguiente diagrama de Pareto el cual mostramos a continuación.

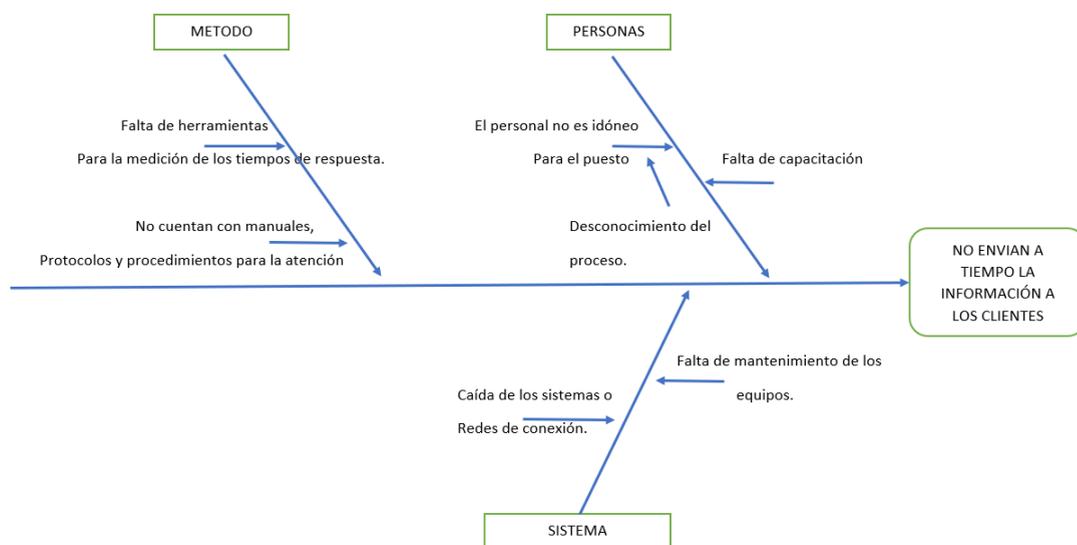
Figura 43 Diagrama de Pareto No cuentan con un aula virtual



Fuente: Elaboración propia.

Habiendo hecho un análisis del cuadro que se presentó anteriormente debemos mencionar y considerar como prioridades para la mejora en la atención de los clientes, los mismos que llamaremos vitales siendo estos mejorados teniendo un impacto significativo en la GpP de la empresa, estos tendrán una influencia directa para la mejora de la calidad en la atención de los clientes. Aplicaremos el principio 80-20, es decir “mejorando el 20% de los procedimientos tendrá un efecto satisfactorio en el 80% de los usuarios o clientes de la institución”.

Figura 44 Diagrama causa-efecto No envían a tiempo la información a los clientes



Fuente: elaboración propia

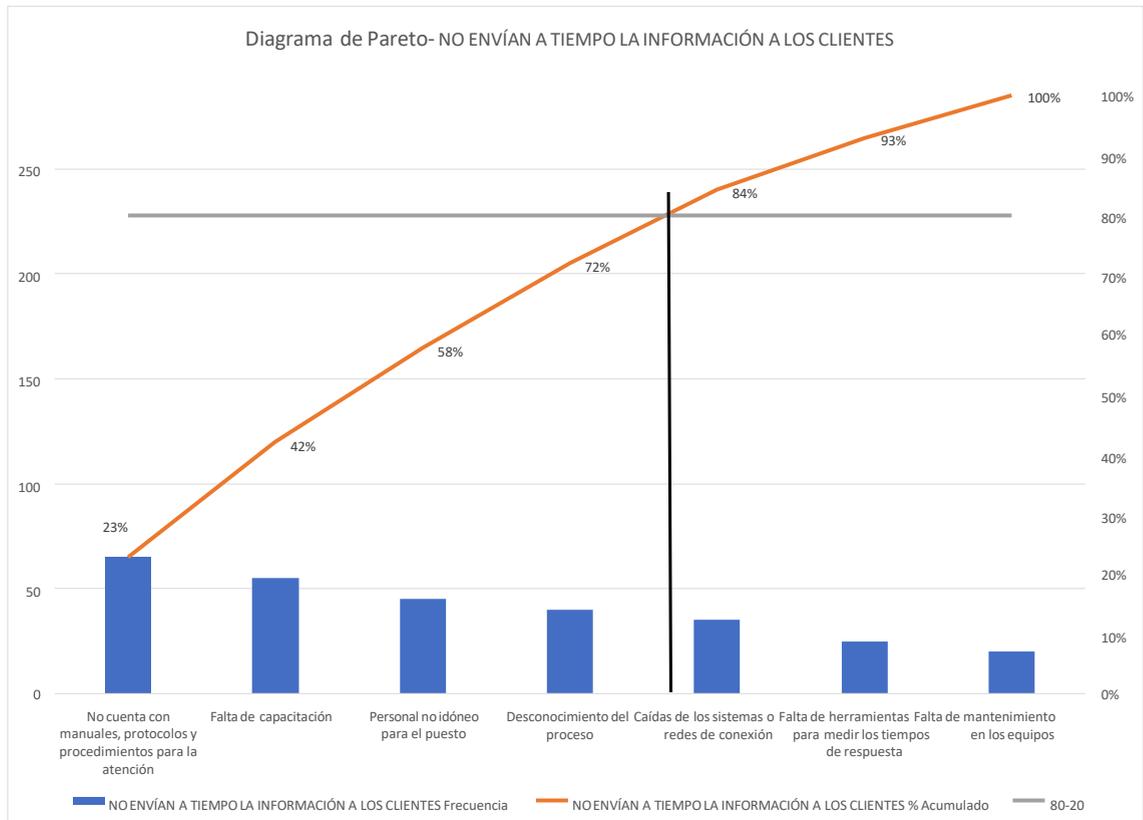
Tabla 11 % acumulado No envían a tiempo la información a los clientes

NO ENVÍAN A TIEMPO LA INFORMACIÓN A LOS CLIENTES		
Problemas Principales	Frecuencia	% Acumulad
No cuenta con manuales, protocolos y procedimientos para la atención	65	23%
Falta de capacitación	55	42%
Personal no idóneo para el puesto	45	58%
Desconocimiento del proceso	40	72%
Caídas de los sistemas o redes de conexión	35	84%
Falta de herramientas para medir los tiempos de respuesta	25	93%
Falta de mantenimiento en los equipos	20	100%
TOTAL	285	

Fuente: elaboración propia

La frecuencia que se muestra en la tabla anterior que es de autoría propia y se realizó a través de una data respecto a que no envían a tiempo la información a los clientes, estos datos fueron brindados por la institución AMATE. Siendo estos tomados para la realización del siguiente diagrama de Pareto el cual mostramos a continuación.

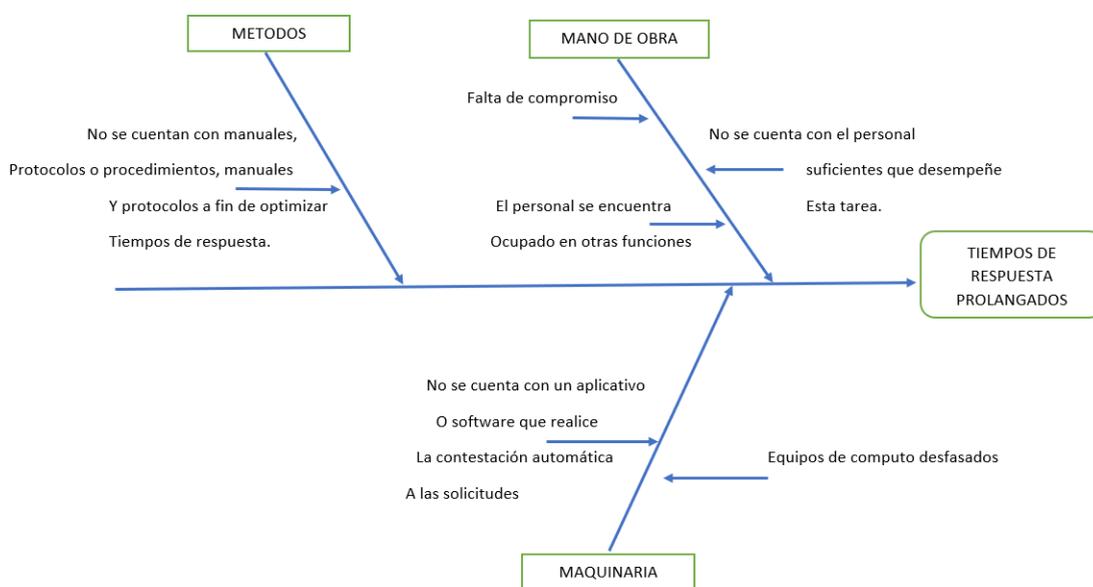
Figura 45 Diagrama de Pareto No envían a tiempo la información a los clientes



Fuente: elaboración propia

Habiendo hecho un análisis del cuadro que se presentó anteriormente debemos mencionar y considerar como prioridades para la mejora en la atención de los clientes, los mismos que llamaremos vitales siendo estos mejorados teniendo un impacto significativo en la GpP de la empresa, estos tendrán una influencia directa para la mejora de la calidad en la atención de los clientes. Aplicaremos el principio 80-20, es decir “mejorando el 20% de los procedimientos tendrá un efecto satisfactorio en el 80% de los usuarios de la institución”.

Figura 46 Diagrama causa- efecto Tiempos de respuesta prolongados



Fuente: elaboración propia.

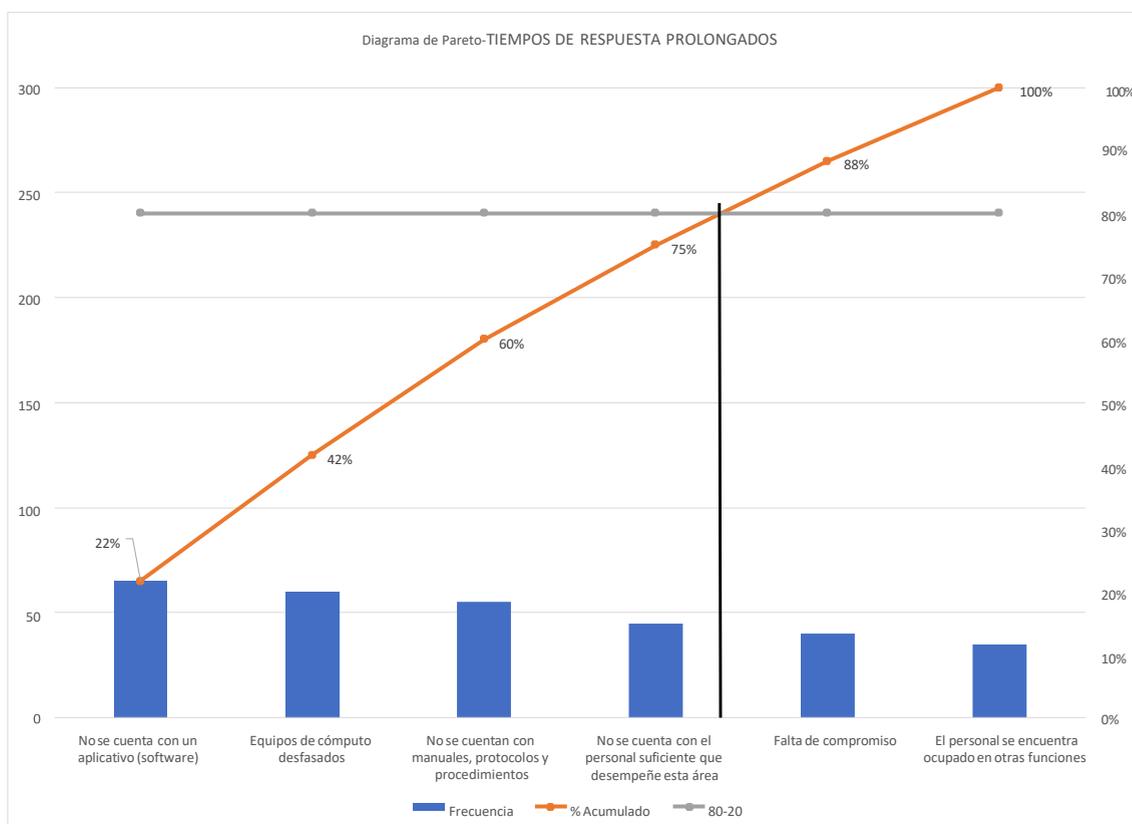
Tabla 12 % acumulado Tiempo de respuesta prolongados

TIEMPOS DE RESPUESTA PROLONGADOS		
Problema Principal	Frecuencia	% Acumulado
No se cuenta con un aplicativo (software)	65	22%
Equipos de cómputo desfasados	60	42%
No se cuentan con manuales, protocolos y procedimientos	55	60%
No se cuenta con el personal suficiente que desempeñe esta área	45	75%
Falta de compromiso	40	88%
El personal se encuentra ocupado en otras funciones	35	100%
Total		

Fuente: elaboración propia.

La frecuencia que se muestra en la tabla anterior que es de autoría propia y se realizó a través de una data respecto a los tiempos de respuesta prolongados originando quejas en los clientes debido a la demora, dichos datos fueron brindados por la institución AMATE. Siendo estos tomados para la realización del siguiente diagrama de Pareto el cual mostramos a continuación.

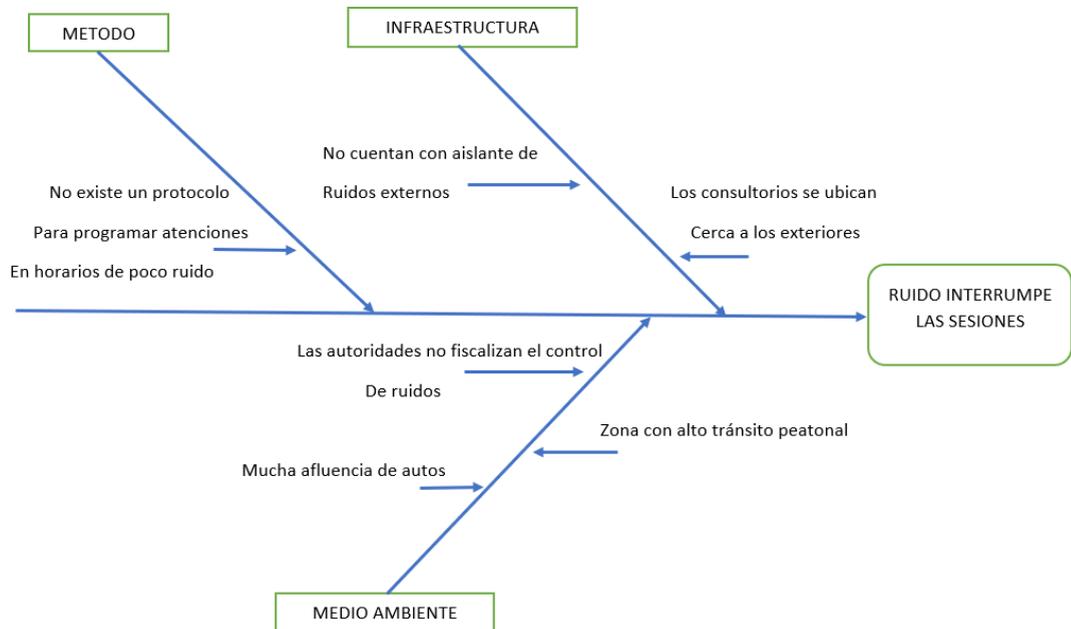
Figura 47 Diagrama de Pareto Tiempos de respuesta prolongados



Fuente: Elaboración propia.

Habiendo hecho un análisis del cuadro que se presentó anteriormente debemos mencionar y considerar como prioridades para la mejora en la atención de los clientes, los mismos que llamaremos vitales siendo estos mejorados teniendo un impacto significativo en la GpP de la empresa, estos tendrán una influencia directa para la mejora de la calidad en la atención de los clientes. Aplicaremos el principio 80-20, es decir “mejorando el 20% de los procedimientos tendrá un efecto satisfactorio en el 80% de los usuarios de la institución”.

Figura 48 Diagrama causa-efecto Ruido interrumpe las sesiones



Fuente: elaboración propia.

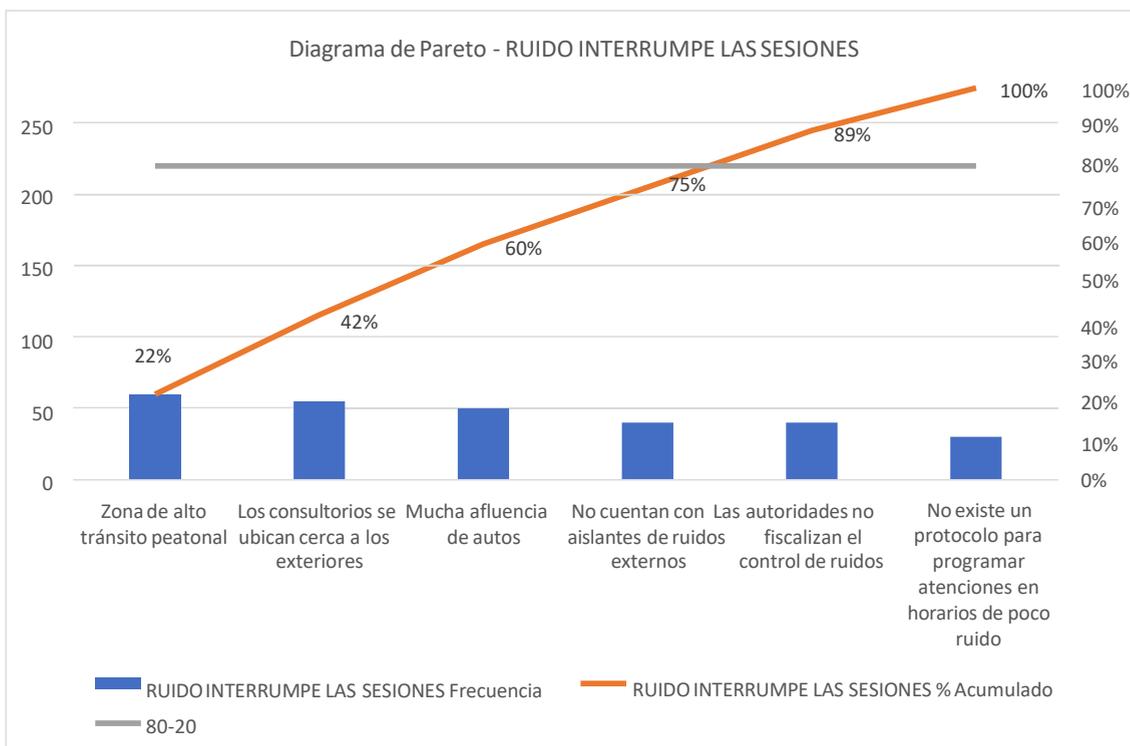
Tabla 13 % acumulado Ruido interrumpe las sesiones

RUIDO INTERRUMPE LAS SESIONES		
Problema Principal	Frecuencia	% Acumulado
Zona de alto tránsito peatonal	60	22%
Los consultorios se ubican cerca a los exteriores	55	42%
Mucha afluencia de autos	50	60%
No cuentan con aislantes de ruidos externos	40	75%
Las autoridades no fiscalizan el control de ruidos	40	89%
No existe un protocolo para programar atenciones en horarios de poco ruido	30	100%

Fuente: elaboración propia.

La frecuencia que se muestra en la tabla anterior que es de autoría propia y se realizó a través de una data respecto al ruido que interrumpe las sesiones, dichos datos fueron brindados por la institución AMATE. Siendo estos tomados para la realización del siguiente diagrama de Pareto el cual mostramos a continuación.

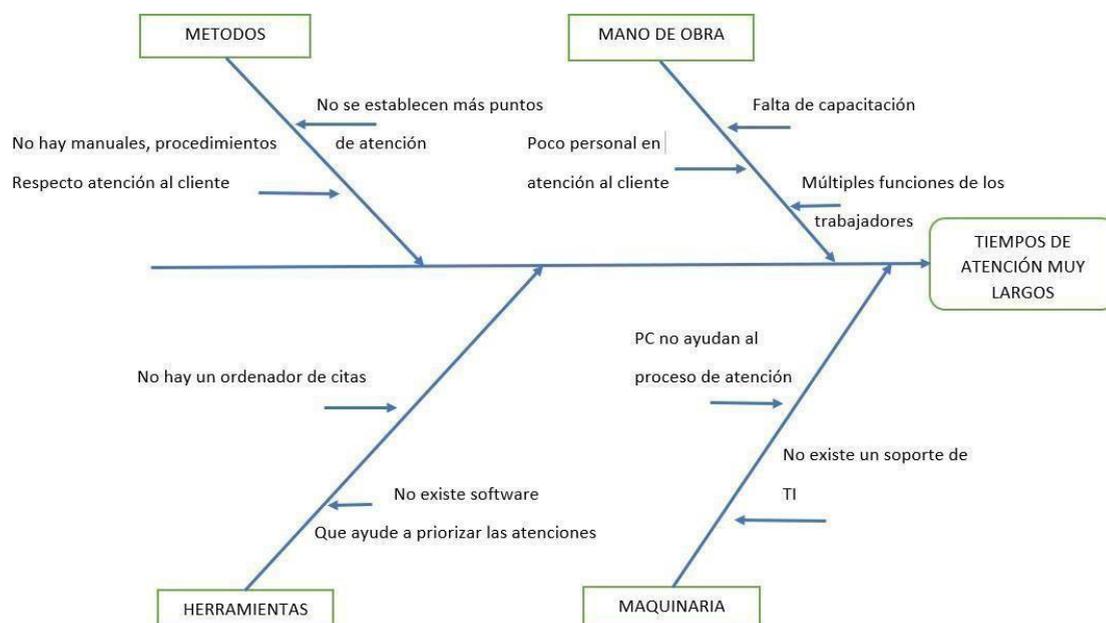
Figura 49 Diagrama de Pareto Ruido interrumpe las sesiones



Fuente: elaboración propia.

Habiendo hecho un análisis del cuadro que se presentó anteriormente debemos mencionar y considerar como prioridades para la mejora en la atención de los clientes, los mismos que llamaremos vitales siendo estos mejorados teniendo un impacto significativo en la GpP de la empresa, estos tendrán una influencia directa para la mejora de la calidad en la atención de los clientes. Aplicaremos el principio 80-20, es decir “mejorando el 20% de los procedimientos tendrá un efecto satisfactorio en el 80% de los usuarios o clientes de la institución”.

Figura 50 Diagrama de Pareto Tiempos de atención muy largos



Fuente: elaboración propia.

Tabla 14 % acumulado Tiempos de atención muy largos

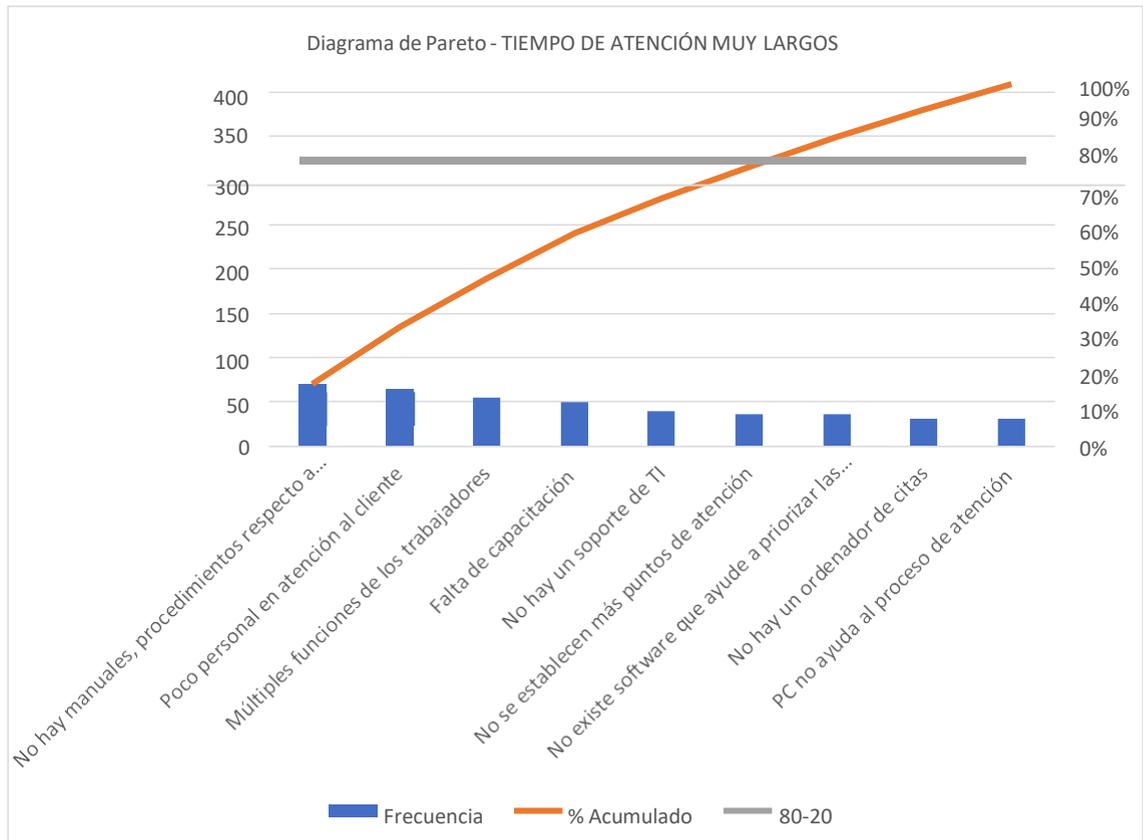
TIEMPOS DE ATENCIÓN MUY LARGOS		
Problema Principal	Frecuencia	% Acumulado
No hay manuales, procedimientos respecto a atención al cliente	70	17%
Poco personal en atención al cliente	65	33%
Múltiples funciones de los trabajadores	55	46%
Falta de capacitación	50	59%
No hay un soporte de TI	40	68%
No se establecen más puntos de atención	35	77%
No existe software que ayude a priorizar las atenciones	35	85%
No hay un ordenador de citas	30	93%
PC no ayuda al proceso de atención	30	100%

Fuente: elaboración propia.

La frecuencia que se muestra en la tabla anterior que es de autoría propia y se realizó a través de una data respecto a los tiempos de atención muy largos, dichos datos fueron brindados por la institución

AMATE. Siendo estos tomados para la realización del siguiente diagrama de Pareto el cual mostramos a continuación.

Figura 51 Diagrama de Pareto Tiempos de atención muy largos



Fuente: elaboración propia.

Habiendo hecho un análisis del cuadro que se presentó anteriormente debemos mencionar y considerar como prioridades para la mejora en la atención de los clientes, los mismos que llamaremos vitales siendo estos mejorados teniendo un impacto significativo en la GpP de la empresa, estos tendrán una influencia directa para la mejora de la calidad en la atención de los clientes. Aplicaremos el principio 80-20, es decir “mejorando el 20% de los procedimientos tendrá un efecto satisfactorio en el 80% de los usuarios o clientes de la institución”.

Tabla de causas con sus soluciones.

ITEM	CAUSAS	POSIBLES SOLUCIONES
1	Tiempo de atención muy largo.	<ul style="list-style-type: none"> -Contar con presupuesto -Generar más ingresos -Contratar más personal para que agilice las atenciones.
2	No cuentan con capacitaciones en gestión a nivel gerencial o administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> -Establecer una alianza con instituciones para este fin. -Que los administradores tomen conciencia de la importancia de la capacitación -Motivar al personal para que expandan sus conocimientos y/o habilidades
3	No existe un auspiciador de prestigio respecto a las capacitaciones con quien realizar una alianza.	<ul style="list-style-type: none"> -Contratar a una persona especializada en poder conseguir los convenios con instituciones reconocidas.
4	No cuentan con software (aulas virtuales)	<ul style="list-style-type: none"> -Definir un presupuesto. -Tomar conciencia de las

		<p>exigencias de los profesionales a los cuales se capacita.</p> <p>-Educarse en tecnología.</p>
5	Ruidos interrumpen las sesiones.	<p>-Identificar las horas al día en que haya menos ruido.</p> <p>-Colocar dispositivos o materiales que ayuden a minimizar el ruido externo.</p>
6	Retención de profesionales	<p>-Designar un presupuesto con el objetivo de contratar RRHH idóneo.</p> <p>- Mejorar la capacidad de gestión de las personas.</p> <p>-Priorizar la gestión de desempeño.</p> <p>-Invertir en formación y desarrollo.</p>
7	No cuentan con un marketing empresarial	-Designar un presupuesto para contratar a un personal especialista en el tema.
8	No cuentan con flujos de atención	<p>-Capacitarse respecto al tema.</p> <p>-Contratar a un especialista o conocedor para que realice los flujos de atención.</p>

9	Tiempo de respuestas prolongados (en varios de los procesos)	<ul style="list-style-type: none"> -Resolver el problema al momento. -Predecir el tiempo de respuesta del cliente.
10	No hay un envío a tiempo de la información que solicitan los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> -Implementar un software (chat en vivo) -Entrenar a la persona encargada. -Diseñar un portal de auto ayuda y de información importante.
11	Ubicación no muy céntrica.	<ul style="list-style-type: none"> -Ofrecer promociones atractivas para que los clientes concurran a la institución. -Dar a conocer las rutas más conocidas, así como las referencias.

Fuente: Elaboración propia

Analizando la tabla anterior vemos que existen las causas que dan origen a los reclamos y/o quejas de los usuarios respecto a la calidad del servicio de la institución AMATE, estas causas deberán de ser mejoradas con la metodología que se propone en la investigación. La Gestión por Procesos (GpP), tomará como origen las posibles soluciones que también figuran en la tabla anterior.

4.8.4 Desarrollo de la propuesta

Tomándose la decisión de realizar el desarrollo de la Gestión por Procesos para implementarla y así poder brindar una mejor calidad en el servicio de atención a los clientes del Centro Académico Profesional – AMATE – en este capítulo se realizará el desarrollo de la propuesta.

Primero se realizará un diagnóstico inicial de toda la situación de la institución, esto se realizará desde la perspectiva de sus procesos, conocimiento de la información en cuanto al personal que labora en la institución, así como la modificación y mejora de sus flujos de cada uno de sus procesos.

Métodos para seguir:

En principio realizaremos las entrevistas a todo nivel de la institución, para luego revisar todo en cuanto a documentos que registren sus procesos y/o manuales respecto a los pasos y atención al cliente respectivamente. Debido a esta información tendremos un panorama más claro en cuanto a:

- Toda información que tenga relación a sus procedimientos, manuales en cuanto a sus flujos y atención al cliente respectivamente.
- Conocer y medir los conocimientos que tienen los trabajadores en cuanto a la metodología de la herramienta de GpP.

Luego se realizarán las mediciones del grado de cumplimiento que la institución tuvo en la aplicación de la metodología (GpP), analizando los resultados y realizar las conclusiones partiendo del análisis respectivo.

Criterios para realizar la calificación:

Descripción		Peso
No diseñado	Flujos de atenciones, manuales, procedimientos, protocolos, etc. (no se ha aplicado a ningún proceso de la institución)	0%
Parcialmente diseñado	Funciones de cada recurso humano que atiende al cliente, seguimiento, actividades que sean semejantes a la herramienta GpP. (definido, pero no aplicado)	25%
Diseñado	Métodos conforme a la GpP. (sin evidencias de ser aplicados)	50%
Parcialmente implementado	Actividades/métodos que estén alineados a la GpP. (con poca evidencia de aplicación)	75%
Completamente implementado	Actividades/métodos respecto a la GpP (que cuenten con aplicación permanente)	100%

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro anterior se ha tomado el criterio del peso respecto al avance y aplicación de la metodología de GpP, ya sea en sus actividades y/o métodos, decimos pues que 0% no se está aplicando en la institución, 25% definido, pero no aplicado, 50% no existe evidencias de que se esté aplicando, 75% existe poca evidencia de que se esté aplicando y 100% es aquí donde ya se aplica permanentemente.

4.8.5. Resultado del diagnóstico respecto a la Gestión por Procesos (GpP)

En seguida presentamos los resultados y las conclusiones del diagnóstico que se realizó teniendo presente el grado del cumplimiento respecto a la metodología de la GpP, en la institución AMATE.

Resultado del diagnóstico:

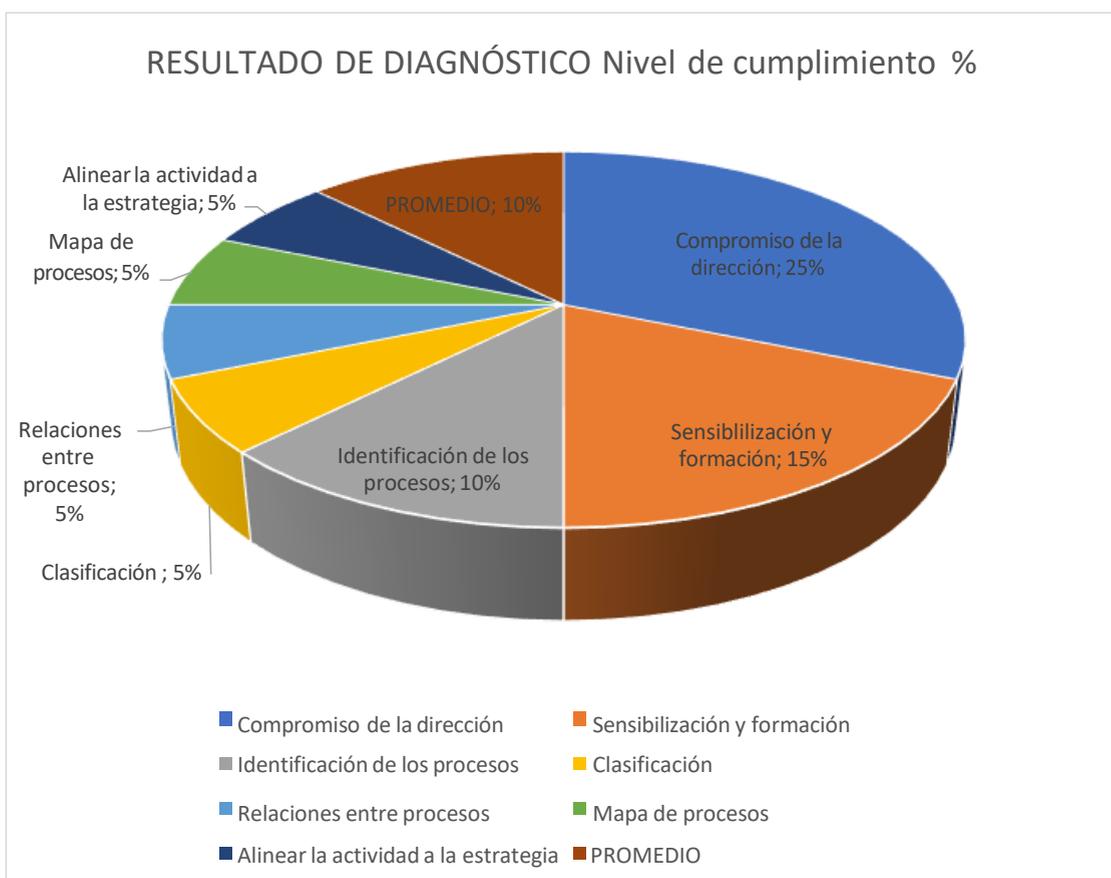
En el cuadro que a continuación se muestra podemos apreciar en porcentajes el nivel de cumplimiento en toda la organización respecto a los requisitos para llevar a cabo una Gestión por Procesos a nivel empresarial.

Tabla 15 Resultado del diagnóstico

RESULTADO DE DIAGNÓSTICO	
REQUISITOS PARA LLEVAR A CABO UNA GESTIÓN POR PROCESOS	Nivel de cumplimiento %
Compromiso de la dirección	25%
Sensibilización y formación	15%
Identificación de los procesos	10%
Clasificación	5%
Relaciones entre procesos	5%
Mapa de procesos	5%
Alinear la actividad a la estrategia	5%
PROMEDIO	10%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 52 Diagrama de torta Resultado del diagnóstico nivel de cumplimiento %



Fuente: Elaboración propia.

Partiendo de los resultados de la evaluación se muestra que el promedio del nivel de cumplimiento es del 10%, lo que nos indica que existen varios requisitos que debemos de implementar sumado a varios aspectos de la gestión administrativa que se debe de mejorar.

Conclusiones del diagnóstico:

Partiendo del análisis que se realizó en el anterior diagnóstico se llegaron a las conclusiones siguientes:

La institución – AMATE- del 100% de los requisitos para llevar a cabo una gestión por procesos solo cumple con un 10% lo que nos indica que aún

no ha incluido la Gestión por Procesos (GpP) en su gestión como empresa.

Las fallas respecto a la implementación de la Gestión por Procesos (GpP) son consideradas como moderadas y por esto se requerirá del compromiso desde la administración o gerencia hasta los trabajadores de cada área.

Al no contar con la GpP en cada uno de sus procesos, se tendrá de mejorar los flujos de atención para reducir tiempos de espera, así como agilizar los envíos de información, atención de las quejas/reclamos, calidad en el servicio y contar con aliados estratégico (instituciones de prestigio) aulas virtuales con las herramientas adecuadas para una mejor capacitación, contar con un área de marketing empresarial, evitar la fuga de profesionales y capacitar a su personal.

Debido a que no se cuenta con un sistema de control, se tendrá que utilizar algunos criterios los cuales servirán para poder hacer mediciones de desempeño y avance respecto a la implementación de la GpP.

Ya que la Gestión por Procesos tiene como base que todas sus áreas interactúen enfocándose en objetivos comunes, es de vital importancia hacer conocer a toda la institución de esta herramienta para así lograr los objetivos propuestos.

Definición de la propuesta de mejora:

Habiéndose identificado los problemas los cuales generan retraso, demoras, fuga de profesionales, poca resolución a las quejas/reclamos y la falta de calidad en la atención a los clientes o usuarios de la institución, se decidió implementar la Gestión por Procesos (GpP) para así dar solución a los problemas debido al enfoque herrado que tiene la gestión respecto a una gestión tradicional y pasada de moda, a partir de ahora se

trabajará de manera coordinada y conjunta con las demás áreas, para así brindar un servicio de calidad a los clientes de la institución que vaya en línea a la visión y misión la cual es la razón de ser de AMATE.

Será de suma importancia hacer conocer a la administración de la implementación de la propuesta de mejora, así como su opinión de dicha herramienta, además se presenta un cronograma establecido para las propuestas de mejora que se pondrán en práctica.

Tabla 16 Cronograma establecido para la propuesta de mejora

CRONOGRAMA ESTABLECIDO PARA LAS PROPUESTAS DE MEJORA				
ACTIVIDADES	Mes			
	1	2	3	4
Hacer de conocimiento a la administración de la GpP	■			
Reunión con los encargados a las áreas	■			
Capacitar a los trabajadores sobre la metodología (GpP)	■	■		
Incluir la Gestión por Procesos en todas las áreas de la institución		■	■	
Etapa de adaptación		■		
Mejorar los flujos de atención de todas las áreas		■	■	■
Mediciones de desempeño y avances en la implementación de la GpP			■	
Evaluación de cumplimiento de los objetivos AMATE			■	■
Reuniones con los administradores para analizar los resultados				■
Asesorías para seguir mejorando en los procesos				■
Control en los procesos			■	■
Seguimiento del funcionamiento GpP en AMATE				■

Fuente: Elaboración propia.

Se muestra el cronograma que se ha establecido para implementar la propuesta de mejora la cual está basada en la Gestión por Procesos, la misma que tendrá un tiempo de dieciséis semanas. Cumpliendo así el poder alinear a las áreas de la institución a la GpP, y poder cumplir con las actividades propuestas las mismas que se describen en el cronograma.

4.8.6 Proyecto de mejora

Como parte del servicio de atención al cliente del Centro de Capacitación y Actualización Académica Profesional AMATE se reciben llamadas y mensajes (WhatsApp, redes sociales, etc.) de los clientes solicitando información ya sea de cursos de capacitación o algún servicio que requieran. Actualmente solo una persona se encarga de esa responsabilidad.

1.- Definición del problema

En la institución actualmente no se cuenta con un personal exclusivo para la tarea de respuestas de las solicitudes de los clientes, sumado a esta realidad la falta de capacitación para la resolución de situaciones que puedan presentarse como: información de cursos actuales, promociones, servicios terapéuticos que se deberían de derivar a otras instituciones, costo de algunos servicios, fecha de inicio de las capacitaciones, etc. Prolongan aún más el tiempo de respuesta a los clientes o usuarios provocando así malestar, quejas y reclamos de los clientes (véase la tabla N° 17), esto a su vez genera comentarios no tan favorables para el prestigio de la empresa. Es por eso por lo que los líderes de la institución han decidido implementar la Gestión por Procesos con la finalidad de poder dar respuesta a los clientes en tiempos que satisfagan sus expectativas, así como el de realizar manuales de atención y mejorar sus flujos de atención en relación con el tiempo de respuesta, evitando pérdidas económicas a la empresa, así como los comentarios que no favorecen a la institución.

Tabla 17 Tabla de tiempos de respuesta a los clientes en los diferentes canales de comunicación

Recepción de solicitud de citas)	Rango		
	Malo	Bueno	Aceptable
	Tiempo actual	Tiempo propuesto	Tiempo propuesto
WhatsApp	10 minutos	5 minutos	7 minutos
Redes sociales	40 minutos	5 minutos	10 minutos

Fuente: Elaboración propia

2.- Búsqueda de las posibles causas.

Se realizó la búsqueda de las posibles causas a través de una lluvia de ideas, obteniéndose las siguientes probables causas:

No existe una herramienta para medir los tiempos de respuesta.

No cuentan con manuales, protocolos y flujos que optimicen los tiempos de respuesta.

Falta de personal.

El personal desconoce el proceso.

Rotación de personal.

Falta de compromiso.

El personal debe de realizar otras funciones.

No existe una clasificación de documentos e información para cada servicio.

Falta de equipos telefónicos para respuestas a tiempo.

No existe documentos con información actualizada.

No existe un software de contestaciones o respuestas automáticas.

Equipos de cómputo no cuentan con información actualizada.

3.- Investigación de la causa es el más importante.

Analizaremos cuál de las 12 posibles causas es la más importante, las representaremos en el diagrama causa-efecto (Ishikawa) para discutirlo con el equipo tomando la decisión que son:

Falta de personal.

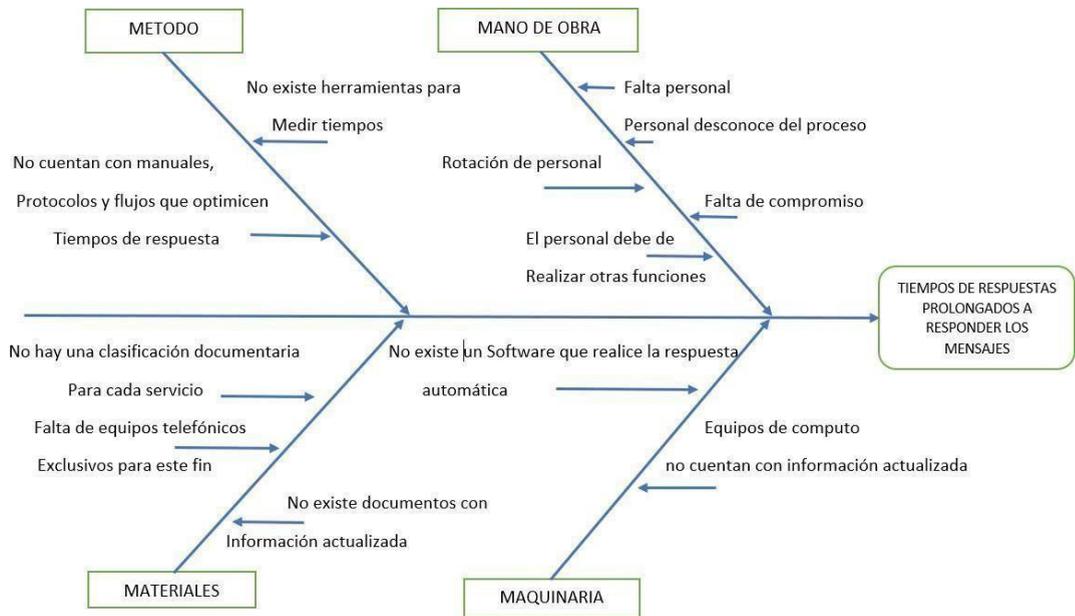
El personal desconoce el proceso

El personal debe de realizar otras funciones

No cuentan con manuales, protocolos y flujos que optimicen los tiempos de respuesta.

Se deberá de confirmar cada una de estas causas, por ejemplo, respecto a que el personal desconoce del proceso, que en la actualidad el personal realmente desconozca del proceso.

Diagrama causa-efecto Tiempos de respuesta prolongados para responder a los mensajes



Fuente: elaboración propia.

4.- Examinar las medidas de solución.

Realizar un análisis de la naturaleza de las causas, tomando la decisión respecto a una serie de acciones para corregirlas, eliminando el problema del tiempo prolongado de respuesta para responder los mensajes.

Tabla 18 Tabla de medidas de solución

Causa más importante	Medida a tomar
Falta de personal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener claras las funciones y necesidades del nuevo puesto de trabajo. 2. Cuidar la adecuación al puesto y la remuneración. 3. Gestionar eficazmente los procesos de selección. 4. Invertir tanto en tecnología como en el proceso de adaptación del empleado y en su posterior fidelización.

El personal desconoce del proceso	<ol style="list-style-type: none"> 5. Capacitaciones. 6. Inducciones.
El personal debe de realizar otras funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Priorizar las tareas. 2. Mejor organización respecto a las tareas laborales. 3. Delegar actividades o responsabilidades laborales.
No cuentan con manuales, protocolos y flujos que optimicen los tiempos de respuesta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Invertir respecto al herramientas para mejorar tiempos de respuesta. 2. Crear nuevos canales de comunicación. 3. Creación de manuales, protocolos y flujos de atención.

Fuente: Elaboración propia

5.- Implantar las medidas de solución.

Se ejecutan las medidas acordadas en la tabla anterior, encontrándose en las actividades que implica responder a los mensajes o solicitudes de los clientes a tiempo no se toma como una tarea importante y prioritaria, más bien todo lo contrario se necesita de personal capacitado, que muchas veces se dedique única y exclusivamente a esta función, que exista manuales, protocolos y flujogramas que apoyen a este proceso, todo esto fue producto del análisis y las conclusiones descubriendo así una mejor calidad de atención y acreditando un mejor prestigio a la empresa.

6.- Examinar los resultados obtenidos.

Revisaremos las ventajas de lo que significa implementar la Gestión por Procesos versus los que se hacía antes sin la ejecución de la GpP,

además de realizar una evaluación cuantitativa respecto a la atención de los clientes en responder a tiempo sus mensajes o requerimientos.

7.- Prevenir que vuelva a ocurrir el problema.

Veamos pues los beneficios del proyecto de mejora:

Reducción en los tiempos de respuestas a los mensajes, consultas o solicitud de informes.

Actualización y capacitación del personal.

Existencia de protocolos, manuales y flujos de atención de manera que se tomen las acciones correctas frente a situaciones inesperadas.

Contratación de recurso humano para así sumar en las atenciones y mejorar la calidad de estas.

8.- Conclusión.

Se procede a la documentación de todo lo desarrollado y se concluye en los siguiente:

Debido a la implementación de la mejora (GpP) se logró mejorar la calidad en la atención de los clientes de la institución.

Se realizó una documentación (protocolos, manuales, guías, flujos de atención, etc.) las cuales nos ayudarán como apoyo a las resoluciones de los problemas respecto a atenciones de los clientes y darles solución a quejas o reclamos.

Se evalúa la contratación de nuevo personal capacitado el cual nos apoyará en la mejora de la atención.

Se capacitará al recurso humano respecto a Gestión por Procesos, lo que

permitirá seguir mejorando respecto a la calidad de atención de los clientes usuarios.

V. RESULTADOS

5.1. Resultados descriptivos.

Variable independiente

Dimensión: planificar.

Tabla 19 Estadístico descriptivo V.I dimensión planificar

		Estadísticos	
		Nivel de cumplimiento pre,planificar %	Nivel de cumplimiento pos,planificar %
N	Válidos	8	8
	Perdidos	0	0
	Media	49,5000	89,5000
	Mediana	49,5000	90,0000
	Moda	45,00 ^a	91,00 ^a
	Desv. típ.	3,25137	2,32993
	Varianza	10,571	5,429
	Rango	10,00	6,00
	Mínimo	45,00	86,00
	Máximo	55,00	92,00

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que en el análisis descriptivo que se ha procesado en el programa SPSS 21, en cumplimiento a la variable independiente de la dimensión planificar la cual se ha tomado en cuenta las medidas en la

media teniendo como resultado en la pre 49.5% y post la cual tiene como resultado 89.5%, en la mediana teniendo como resultado pre 49.5% y en su post 90%, en la moda el resultado en su pre 45% y en su post 91%, y sus medidas de dispersión de: en el rango teniendo como resultado la pre de 10% y su post de 6%, en la desviación estándar tiene como resultado en su pre 3.25 % y en su post de 2.32%, la varianza tiene como resultado en su pre 10.57% y en su post 5.43%, se emplearon estas medidas de acuerdo con el nivel de medición o escalas de las variables.

Dimensión: hacer.

Tabla 20 Estadístico descriptivo V.I dimensión hacer

		Estadísticos	
		Nivel de cumplimiento pre, hacer %	Nivel de cumplimiento pos, hacer %
N	Válidos	8	8
	Perdidos	0	0
	Media	50,6250	90,0000
	Mediana	51,5000	90,5000
	Moda	45,00 ^a	92,00
	Desv. típ.	3,66206	2,20389
	Varianza	13,411	4,857
	Rango	10,00	6,00
	Mínimo	45,00	86,00
	Máximo	55,00	92,00

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que en el análisis descriptivo que se ha procesado en el programa SPSS 21, en cumplimiento a la variable independiente de la

dimensión hacer la cual se ha tomado en cuenta las medidas en la media teniendo como resultado en la pre 50.6% y post la cual tiene como resultado 90.0%, en la mediana teniendo como resultado pre 51.5% y en su post 90.5%, en la moda el resultado en su pre 45% y en su post 92%, y sus medidas de dispersión de: en el rango teniendo como resultado la pre de 10% y su post de 6%, en la desviación estándar tiene como resultado en su pre 3.66 % y en su post de 2.20%, la varianza tiene como resultado en su pre 13.41% y en su post 4.85%, se emplearon estas medidas de acuerdo con el nivel de medición o escalas de las variables.

Dimensión: verificar

Tabla 21 Estadístico descriptivo V.I dimensión verificar

Estadísticos			
		Nivel de cumplimiento pre, verificar %	Nivel de cumplimiento pos, verificar %
N	Válidos	8	8
	Perdidos	0	0
Media		51,0000	89,5000
Mediana		51,5000	90,0000
Moda		45,00 ^a	90,00 ^a
Desv. típ.		3,29502	2,26779
Varianza		10,857	5,143
Rango		10,00	6,00
Mínimo		45,00	86,00
Máximo		55,00	92,00

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que en el análisis descriptivo que se ha procesado en el programa SPSS 21, en cumplimiento a la variable independiente de la dimensión verificar la cual se ha tomado en cuenta las medidas en la media teniendo como resultado en la pre 51.0% y post la cual tiene como resultado 89.5%, en la mediana teniendo como resultado pre 51.5% y en su post 90.0%, en la moda el resultado en su pre 45% y en su post 90%, y sus medidas de dispersión de: en el rango teniendo como resultado la pre de 10% y su post de 6%, en la desviación estándar tiene como resultado en su pre 3.29 % y en su post de 2.26%, la varianza tiene como resultado en su pre 10.85% y en su post 5.14%, se emplearon estas medidas de acuerdo con el nivel de medición o escalas de las variables.

Dimensión: actuar.

Tabla 22 Estadístico descriptivo V.I dimensión actuar

		Estadísticos	
		Nivel de cumplimiento pre, actuar %	Nivel de cumplimiento pos, actuar %
N	Válidos	8	8
	Perdidos	0	0
	Media	50,1250	89,6250
	Mediana	50,5000	90,0000
	Moda	45,00 ^a	92,00
	Desv. típ.	3,60307	2,44584
	Varianza	12,982	5,982
	Rango	10,00	6,00
	Mínimo	45,00	86,00
	Máximo	55,00	92,00

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que en el análisis descriptivo que se ha procesado en el programa SPSS 21, en cumplimiento a la variable independiente de la dimensión actuar la cual se ha tomado en cuenta las medidas en la media teniendo como resultado en la pre 50.1% y post la cual tiene como resultado 89.6%, en la mediana teniendo como resultado pre 50.5% y en su post 90.0%, en la moda el resultado en su pre 45% y en su post 92%, y sus medidas de dispersión de: en el rango teniendo como resultado la pre de 10% y su post de 6%, en la desviación estándar tiene como resultado en su pre 3.60 % y en su post de 2.44%, la varianza tiene como resultado en su pre 12.98% y en su post 5.98%, se emplearon estas medidas de acuerdo con el nivel de medición o escalas de las variables.

Variable dependiente.

V.D Servicio de atención

(N° de reclamos por servicio de atención /servicios totales) * 100

Tabla 23 Estadístico descriptivo V.D servicio de atención

		Estadísticos	
		servicio de atención pre	servicio de atención pos
N	Válidos	8	8
	Perdidos	0	0
Media		75,2500	95,5000
Mediana		75,0000	95,5000
Moda		75,00	95,00 ^a
Desv. típ.		,70711	,92582
Varianza		,500	,857
Rango		2,00	3,00
Mínimo		74,00	94,00
Máximo		76,00	97,00

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que en el análisis descriptivo que se ha procesado en el programa SPSS 21, en cumplimiento a la variable dependiente de la dimensión capacidad de respuesta indicador tiempo de respuesta la cual se ha tomado en cuenta las medidas en la media teniendo como resultado en la pre 75.25% y post la cual tiene como resultado 95.5 %, en la mediana teniendo como resultado pre 75.0% y en su post 95.5%, en la moda el resultado en su pre 75% y en su post 95%, y sus medidas de dispersión de: en el rango teniendo como resultado la pre de 2% y su post de 3%, en la desviación estándar tiene como resultado en su pre 3.38 % y en su post de 2.61%, la varianza tiene como resultado en su pre 0.7% y en su post 0.92%, se emplearon estas medidas de acuerdo con el nivel de medición o escalas de las variables.

Dimensión: capacidad de respuesta.

Tabla 24 Estadístico descriptivo V.D dimensión capacidad de respuesta

		Estadísticos	
		Tiempo de respuesta pre %	Tiempo de respuesta pos %
N	Válidos	8	8
	Perdidos	0	0
Media		50,5000	89,3750
Mediana		51,0000	90,5000
Moda		51,00	86,00 ^a
Desv. típ.		3,38062	2,61520
Varianza		11,429	6,839
Rango		10,00	6,00
Mínimo		45,00	86,00
Máximo		55,00	92,00

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que en el análisis descriptivo que se ha procesado en el programa SPSS 21, en cumplimiento a la variable dependiente de la dimensión capacidad de respuesta indicador tiempo de respuesta la cual se ha tomado en cuenta las medidas en la media teniendo como resultado en la pre 50.5% y post la cual tiene como resultado 89.37%, en la mediana teniendo como resultado pre 51.0% y en su post 90.5%, en la moda el resultado en su pre 51% y en su post 86%, y sus medidas de dispersión de: en el rango teniendo como resultado la pre de 10% y su post de 6%, en la desviación estándar tiene como resultado en su pre 3.38 % y en su post de 2.61%, la varianza tiene como resultado en su pre 11.42% y en su post 6.83%, se emplearon estas medidas de acuerdo con el nivel de medición o escalas de las variables.

Dimensión: disponibilidad (RRHH)

Tabla 25 Estadístico descriptivo V.D dimensión disponibilidad (RRHH)

		Estadísticos	
		Disponibilidad RRHH pre %	Disponibilidad RRHH pos %
N	Válidos	8	8
	Perdidos	0	0
	Media	49,3750	89,7500
	Mediana	49,5000	90,5000
	Moda	45,00 ^a	88,00 ^a
	Desv. tip.	3,33542	2,18763
	Varianza	11,125	4,786
	Rango	10,00	6,00
	Mínimo	45,00	86,00
	Máximo	55,00	92,00

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que en el análisis descriptivo que se ha procesado en el programa SPSS 21, en cumplimiento a la variable dependiente de la dimensión disponibilidad (indicador RRHH) de respuesta la cual se ha tomado en cuenta las medidas en la media teniendo como resultado en la pre 49.37% y post la cual tiene como resultado 89.75%, en la mediana teniendo como resultado pre 49.5% y en su post 90.5%, en la moda el resultado en su pre 45% y en su post 88%, y sus medidas de dispersión de: en el rango teniendo como resultado la pre de 10% y su post de 6%, en la desviación estándar tiene como resultado en su pre 3.33 % y en su post de 2.18%, la varianza tiene como resultado en su pre 11.12% y en su post 4.78%, se emplearon estas medidas de acuerdo con el nivel de medición o escalas de las variables.

Dimensión: disponibilidad (infraestructura)

Tabla 26 Estadístico descriptivo V.D dimensión disponibilidad (infraestructura)

		Estadísticos	
		Disponibilidad Infraestructura pre %	Disponibilidad infraestructura pos %
N	Válidos	8	8
	Perdidos	0	0
	Media	49,3750	89,0000
	Mediana	49,5000	89,0000
	Moda	45,00 ^a	86,00 ^a
	Desv. típ.	3,33542	2,56348
	Varianza	11,125	6,571
	Rango	10,00	6,00
	Mínimo	45,00	86,00
	Máximo	55,00	92,00

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que en el análisis descriptivo que se ha procesado en el programa SPSS 21, en cumplimiento a la variable dependiente de la dimensión disponibilidad (indicador infraestructura) de respuesta la cual se ha tomado en cuenta las medidas en la media teniendo como resultado en la pre 49.37% y post la cual tiene como resultado 89.0%, en la mediana teniendo como resultado pre 49.5% y en su post 89.0%, en la moda el resultado en su pre 45% y en su post 86%, y sus medidas de dispersión de: en el rango teniendo como resultado la pre de 10% y su post de 6%, en la desviación estándar tiene como resultado en su pre 3.33 % y en su post de 2.56%, la varianza tiene como resultado en su pre 11.12% y en su post 6.57%, se emplearon estas medidas de acuerdo con el nivel de medición o escalas de las variables.

Dimensión: disponibilidad (materiales)

Tabla 27 Estadístico descriptivo V.D dimensión disponibilidad (materiales)

		Estadísticos	
		Disponibilidad materiales pre %	Disponibilidad materiales pos %
N	Válidos	8	8
	Perdidos	0	0
	Media	49,3750	89,1250
	Mediana	49,5000	89,0000
	Moda	45,00 ^a	88,00 ^a
	Desv. típ.	3,33542	2,16712
	Varianza	11,125	4,696
	Rango	10,00	6,00
	Mínimo	45,00	86,00
	Máximo	55,00	92,00

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que en el análisis descriptivo que se ha procesado en el programa SPSS 21, en cumplimiento a la variable dependiente de la dimensión disponibilidad (indicadores materiales) de respuesta la cual se ha tomado en cuenta las medidas en la media teniendo como resultado en la pre 49.37% y post la cual tiene como resultado 89.12%, en la mediana teniendo como resultado pre 49.5% y en su post 89.0%, en la moda el resultado en su pre 45% y en su post 88%, y sus medidas de dispersión de: en el rango teniendo como resultado la pre de 10% y su post de 6%, en la desviación estándar tiene como resultado en su pre 3.33% y en su post de 2.16%, la varianza tiene como resultado en su pre 11.12% y en su post 4.69%, se emplearon estas medidas de acuerdo con el nivel de medición o escalas de las variables.

Dimensión: flujo de atención, indicador: tiempo de ciclo de atención (capacitaciones)

Tabla 28 Estadístico descriptivo V.D dimensión flujo de atención (T' de ciclo de atención capacitaciones)

		Estadísticos	
		Tiempo de ciclo de atención pre capacitaciones	Tiempo de ciclo de atención pos capacitaciones
N	Válidos	8	8
	Perdidos	0	0
Media		2962,5000	1438,3750
Mediana		2965,0000	1437,5000
Moda		2920,00 ^a	1429,00 ^a
Desv. típ.		28,15772	8,26244
Varianza		792,857	68,268
Rango		80,00	21,00
Mínimo		2920,00	1429,00
Máximo		3000,00	1450,00

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que en el análisis descriptivo que se ha procesado en el programa SPSS 21, en cumplimiento a la variable dependiente de la dimensión flujo de atención (indicador tiempo de ciclo de atención: capacitaciones) de respuesta la cual se ha tomado en cuenta las medidas en la media teniendo como resultado en la pre 2962,5 minutos y post la cual tiene como resultado 1438,37 minutos, en la mediana teniendo como resultado pre 2965 minutos y en su post 1437,5 minutos, en la moda el resultado en su pre 2920 minutos y en su post 1429 minutos, y sus medidas de dispersión de: en el rango teniendo como resultado la pre de 80 minutos y su post de 21 minutos, en la desviación estándar tiene como resultado en su pre 28,15 minutos y en su post de 8,26 minutos, la varianza tiene como resultado en su pre 792,85 minutos y en su post 68,26 minutos, se emplearon estas medidas de acuerdo con el nivel de medición

o escalas de las variables.

Dimensión: flujo de atención, indicador: tiempo de ciclo de atención (terapéutica)

Tabla 29 Estadístico descriptivo V.D dimensión flujo de atención (T' de ciclo de atención terapéutica)

Estadísticos			
		Tiempo de ciclo de atención pre terapéutica	Tiempo de ciclo de atención pos terapéutica
N	Válidos	8	8
	Perdidos	0	0
Media		2949,8750	1442,0000
Mediana		2947,5000	1442,0000
Moda		2934,00 ^a	1432,00 ^a
Desv. típ.		11,82537	6,88684
Varianza		139,839	47,429
Rango		36,00	18,00
Mínimo		2934,00	1432,00
Máximo		2970,00	1450,00

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que en el análisis descriptivo que se ha procesado en el programa SPSS 21, en cumplimiento a la variable dependiente de la dimensión flujo de atención (indicador tiempo de ciclo de atención: terapéutica) de respuesta la cual se ha tomado en cuenta las medidas en la media teniendo como resultado en la pre 2949,87 minutos y post la cual tiene como resultado 1442 minutos, en la mediana teniendo como resultado pre 2947.5 minutos y en su post 1442 minutos, en la moda el resultado en su pre 2934 minutos y en su post 1432 minutos, y sus medidas de dispersión de: en el rango teniendo como resultado la pre de 36 minutos y su post de 18 minutos, en la desviación estándar tiene como resultado en su pre 11,82 minutos y en su post de 6,88 minutos, la

varianza tiene como resultado en su pre 139,83 minutos y en su post 47,42 minutos, se emplearon estas medidas de acuerdo con el nivel de medición o escalas de las variables.

5.2. Resultados inferenciales

En los resultados inferenciales se aplicó la prueba de normalidad y el estadígrafo correspondiente.

Variable dependiente: servicio de atención.

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
servicio de atencion pre	,263	8	,109	,827	8	,056
servicio de atencion pos	,205	8	,200 [*]	,931	8	,522

*. Este es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Se elige la prueba de normalidad Shapiro-Wilk por que los datos son menores a 30, además vemos que la significancia de tiempo de respuesta pre y post es mayor 0.05, por lo tanto, los datos provienen de una distribución normal.

Además, se eligió el estadígrafo estadístico T-Student para muestras relacionadas.

Tabla 30 V.D servicio de atención

Estadísticos de muestras relacionadas

		Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Par 1	servicio de atencion pre	75,2500	8	,70711	,25000
	servicio de atencion pos	95,5000	8	,92582	,32733

Tabla 31 Prueba de muestras relacionadas

Prueba de muestras relacionadas									
		Diferencias relacionadas				t	gl	Sig. (bilateral)	
		Media	Desviación típ.	Error tip. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
					Inferior				Superior
Par 1	servicio de atencion pre - servicio de atencion pos	-20,25000	1,28174	,45316	-21,32156	-19,17844	-44,686	7	,000

En la tabla N° 30 de estadísticos de medias relacionadas se observa que el porcentaje de servicio de atención pre es 75.25 % y el servicio de atención post es 95.5% así mismo en la tabla de prueba de muestras relacionadas tabla 31 (prueba T-Student) la significancia tiene un valor de 0.000.

Dimensión 1 de la V.D: capacidad de respuesta.

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Tiempo de respuesta pre %	,184	8	,200*	,966	8	,863
Tiempo de respuesta pos %	,233	8	,200*	,825	8	,053

*. Este es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Se elige la prueba de normalidad Shapiro-Wilk por que los datos son menores a 30, además vemos que la significancia de tiempo de respuesta pre y post es mayor 0.05, por lo tanto, los datos provienen de una distribución normal.

Además, se eligió el estadígrafo estadístico T-Student para muestras relacionadas.

Tabla 32 Dimensión 1 capacidad de respuesta

Estadísticos de muestras relacionadas

		Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Par 1	Tiempo de respuesta pre %	50,5000	8	3,38062	1,19523
	Tiempo de respuesta pos %	89,3750	8	2,61520	,92461

Tabla 33 Prueba de muestras relacionadas

Prueba de muestras relacionadas

		Diferencias relacionadas				t	gl	Sig. (bilateral)	
		Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
					Inferior				Superior
Par 1	Tiempo de respuesta pre % - Tiempo de respuesta pos %	-38,87500	1,24642	,44068	-39,91704	-37,83296	-88,216	7	,000

En la tabla N° 32 de estadísticos de medias relacionadas se observa que el porcentaje de la capacidad de respuesta pre es 50.5 % y la capacidad de respuesta post es 89.37% así mismo en la tabla de prueba de muestras relacionadas tabla 33 (prueba T-Student) la significancia tiene un valor de 0.000.

Dimensión 2 de la V.D: disponibilidad (RRHH)

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Disponibilidad RRHH pre %	,137	8	,200 [*]	,973	8	,921
Disponibilidad RRHH pos %	,216	8	,200 [*]	,896	8	,263

*. Este es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Se elige la prueba de normalidad Shapiro-Wilk por que los datos son

menores a 30, además vemos que la significancia de tiempo de respuesta pre y post es mayor 0.05, por lo tanto, los datos provienen de una distribución normal.

Además, se eligió el estadígrafo estadístico T-Student para muestras relacionadas.

Tabla 34 Dimensión 2 disponibilidad (RRHH)

Estadísticos de muestras relacionadas

		Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Par 1	Disponibilidad RRHH pre %	49,3750	8	3,33542	1,17925
	Disponibilidad RRHH pos %	89,7500	8	2,18763	,77344

Tabla 35 Prueba de muestras relacionadas

Prueba de muestras relacionadas

		Diferencias relacionadas				t	gl	Sig. (bilateral)	
		Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
					Inferior				Superior
Par 1	Disponibilidad RRHH pre % - Disponibilidad RRHH pos %	-40,37500	1,50594	,53243	-41,63400	-39,11600	-75,832	7	,000

En la tabla N° 34 de estadísticos de medias relacionadas se observa que el porcentaje de disponibilidad (RRHH) tiene una pre de 49.37 % y una post de 89.75% así mismo en la tabla de prueba de muestras relacionadas tabla 35 (prueba T-Student) la significancia tiene un valor de 0.000.

Dimensión 2 de la V.D: disponibilidad (infraestructura)

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Disponibilidad Infraestructura pre %	,137	8	,200*	,973	8	,921
Disponibilidad infraestructura pos %	,157	8	,200*	,874	8	,166

*. Este es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Se elige la prueba de normalidad Shapiro-Wilk por que los datos son menores a 30, además vemos que la significancia de tiempo de respuesta pre y post es mayor 0.05, por lo tanto, los datos provienen de una distribución normal.

Además, se eligió el estadígrafo estadístico T-Student para muestras relacionadas.

Tabla 36 Dimensión 2 disponibilidad (infraestructura)

Estadísticos de muestras relacionadas

	Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Par 1 Disponibilidad Infraestructura pre %	49,3750	8	3,33542	1,17925
Disponibilidad infraestructura pos %	89,0000	8	2,56348	,90633

Tabla 37 Prueba de muestras relacionadas

		Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
					Inferior	Superior			
Par 1	Disponibilidad Infraestructura pre % - Disponibilidad infraestructura pos %	-39,62500	1,18773	,41993	-40,61797	-38,63203	-94,361	7	,000

En la tabla N° 36 de estadísticos de medias relacionadas se observa que el porcentaje de disponibilidad (infraestructura) tiene un pre de 49.37 % y una post de 89.00% así mismo en la tabla de prueba de muestras relacionadas tabla 37 (prueba T-Student) la significancia tiene un valor de 0.000.

Dimensión 2 de la V.D: disponibilidad (materiales)

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Disponibilidad materiales pre %	,137	8	,200*	,973	8	,921
Disponibilidad materiales pos %	,198	8	,200*	,932	8	,530

*. Este es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Se elige la prueba de normalidad Shapiro-Wilk por que los datos son menores a 30, además vemos que la significancia de tiempo de respuesta pre y post es mayor 0.05, por lo tanto, los datos provienen de una distribución normal.

Además, se eligió el estadígrafo estadístico T-Student para muestras relacionadas.

Tabla 38 Dimensión 2 disponibilidad (materiales)

Estadísticos de muestras relacionadas					
		Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Par 1	Disponibilidad materiales pre %	49,3750	8	3,33542	1,17925
	Disponibilidad materiales pos %	89,1250	8	2,16712	,76619

Tabla 39 Prueba de muestras relacionadas

		Diferencias relacionadas				t	gl	Sig. (bilateral)	
		Media	Desviación tip.	Error tip. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
					Inferior				Superior
Par 1	Disponibilidad materiales pre % - Disponibilidad materiales pos %	-39,75000	1,38873	,49099	-40,91101	-38,58899	-80,959	7	,000

En la tabla N° 38 de estadísticos de medias relacionadas se observa que el porcentaje de disponibilidad (materiales) pre es 49.37 % y de disponibilidad (materiales) post es 89.12% así mismo en la tabla de prueba de muestras relacionadas tabla 39 (prueba T-Student) la significancia tiene un valor de 0.000.

Dimensión 3 de la V.D: flujo de atención (indicador: tiempo de ciclo de atención: capacitaciones).

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Tiempo de ciclo de atención pre capacitaciones	,126	8	,200*	,965	8	,860
Tiempo de ciclo de atención pos capacitaciones	,189	8	,200*	,909	8	,349

*. Este es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Se elige la prueba de normalidad Shapiro-Wilk por que los datos son menores a 30, además vemos que la significancia de tiempo de respuesta pre y post es mayor 0.05, por lo tanto, los datos provienen de una distribución normal.

Además, se eligió el estadígrafo estadístico T-Student para muestras relacionadas.

Tabla 40 Dimensión 3 flujo de atención (indicador: tiempo de ciclo de atención: capacitaciones)

Estadísticos de muestras relacionadas

		Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Par 1	Tiempo de ciclo de atención pre capacitaciones	2962,5000	8	28,15772	9,95526
	Tiempo de ciclo de atención pos capacitaciones	1438,3750	8	8,26244	2,92121

Tabla 41 Prueba de muestras relacionadas

Prueba de muestras relacionadas

		Diferencias relacionadas				t	gl	Sig. (bilateral)	
		Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
					Inferior				Superior
Par 1	Tiempo de ciclo de atención pre capacitaciones - Tiempo de ciclo de atención pos capacitaciones	1524,12500	20,29382	7,17495	1507,15894	1541,09106	212,423	7	,000

En la tabla N° 40 de estadísticos de medias relacionadas se observa que el flujo de atención (capacitaciones) en minutos del pre es 2962,5 y el flujo de atención (capacitaciones) post en minutos es de 1438,37 así mismo en la tabla N° 41 de prueba de muestras relacionadas (prueba T- Student) la significancia tiene un valor de 0.000.

Dimensión 3 de la V.D: flujo de atención (dimensión tiempo de ciclo de atención: terapéutica)

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Tiempo de ciclo de atención pre terapéutica	,160	8	,200 [*]	,972	8	,912
Tiempo de ciclo de atención pos terapéutica	,183	8	,200 [*]	,913	8	,375

*. Este es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Se elige la prueba de normalidad Shapiro-Wilk por que los datos son menores a 30, además vemos que la significancia de tiempo de respuesta pre y post es mayor 0.05, por lo tanto, los datos provienen de una distribución normal.

Además, se eligió el estadígrafo estadístico T-Student para muestras relacionadas.

Tabla 42 Dimensión 3 flujo de atención (indicador: tiempo de ciclo de atención: terapéutica)

Estadísticos de muestras relacionadas

		Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Par 1	Tiempo de ciclo de atención pre terapéutica	2949,8750	8	11,82537	4,18090
	Tiempo de ciclo de atención pos terapéutica	1442,0000	8	6,88684	2,43487

Tabla 43 Prueba de muestras relacionadas

		Prueba de muestras relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		Diferencias relacionadas							
		Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
					Inferior	Superior			
Par 1	Tiempo de ciclo de atención pre terapéutica - Tiempo de ciclo de atención pos terapéutica	1507,87500	5,61726	1,98600	1503,17886	1512,57114	759,252	7	,000

En la tabla N° 42 de estadísticos de medias relacionadas se observa que

el flujo de atención (terapéutica) en minutos pre es 2949,87 y el flujo de atención (terapéutica) post en minutos es de 1442 así mismo en la tabla N° 43 de prueba de muestras relacionadas (prueba T-Student) la significancia tiene un valor de 0.000.

VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1. Contrastación y demostración de la hipótesis con los resultados.

Para la contrastación de demostración de la hipótesis se deben cumplir dos condiciones:

- 1.- La media del pre test es menor a la media del post test.
- 2.- El P. valor o la significancia sea menor a 0.5.

Cumpliendo estas dos condiciones se acepta la hipótesis de la investigación en caso contrario se acepta la hipótesis nula.

Contrastación de la hipótesis general.

En la tabla N° 25 comparando las medias se observó que la media pre es menor (75.25%), que la media post (95.5%) así mismo la significancia tiene un valor de 0.00 y es menor a 0.05, por lo tanto, se infiere que se acepta la HI: La Gestión por Procesos basado en la calidad mejora significativamente el servicio de atención del Centro de Capacitación y Actualización Académica Profesional – AMATE los Olivos 2022 y se rechaza la hipótesis nula.

Contrastación de las hipótesis específicas.

En la tabla N° 26 comparando las medias se observó que la media pre es menor (50.5%), que la media post (89.37%) así mismo la significancia tiene un valor de 0.00 y es menor a 0.05, por lo tanto, se infiere que se acepta la HI: La Gestión por Procesos basado en la calidad mejora significativamente la capacidad de respuesta del Centro de Capacitación y Actualización Académica Profesional – AMATE los Olivos 2022 y se

rechaza la hipótesis nula.

En la tabla N° 27 comparando las medias se observó que la media pre es menor (49.37%), que la media post (89.75%) así mismo la significancia tiene un valor de 0.00 y es menor a 0.05, por lo tanto, se infiere que se acepta la HI: La Gestión por Procesos basado en la calidad mejora significativamente la disponibilidad del Centro de Capacitación y Actualización Académica Profesional – AMATE los Olivos 2022 y se rechaza la hipótesis nula.

En la tabla 28 Comparando las medias se observó que la media pre es menor (49.37%), que la media post (89.00%) así mismo la significancia tiene un valor de 0.00 y es menor a 0.05, por lo tanto, se infiere que se acepta la HI: La Gestión por Procesos basado en la calidad mejorará significativamente la disponibilidad del Centro de Capacitación y Actualización Académica Profesional – AMATE los Olivos 2022 y se rechaza la hipótesis nula.

En la tabla N° 29 comparando las medias se observó que la media pre es menor (49.37%), que la media post (89.12%) así mismo la significancia tiene un valor de 0.00 y es menor a 0.05, por lo tanto, se infiere que se acepta la HI: La Gestión por Procesos basado en la calidad mejora significativamente la disponibilidad del Centro de Capacitación y Actualización Académica Profesional – AMATE los Olivos 2022 y se rechaza la hipótesis nula.

En la tabla N° 30 Comparando las medias se observó que la media pre es mayor (2962,5 minutos), que la media post (1438,37 minutos) así mismo la significancia tiene un valor de 0.00 y es menor a 0.05, por lo tanto, se infiere que se acepta la HI: La Gestión por Procesos basado en la calidad mejora significativamente el flujo de atención del Centro de Capacitación y Actualización Académica Profesional – AMATE los Olivos 2022 y se

rechaza la hipótesis nula.

En la tabla N° 31 comparando las medias se observó que la media pre es mayor (2949,875 minutos), que la media post (1442,0 minutos) así mismo la significancia tiene un valor de 0.00 y es menor a 0.05, por lo tanto, se infiere que se acepta la HI: La Gestión por Procesos basado en la calidad mejorará significativamente el flujo de atención del Centro de Capacitación y Actualización Académica Profesional – AMATE los Olivos2022 y se rechaza la hipótesis nula.

6.2. Contrastación de los resultados con otros estudios similares.

A partir de los hallazgos encontrados aceptamos la hipótesis alternativa general, que establece que la Gestión por procesos mejora significativamente el servicio de atención de los clientes o usuarios de la institución.

A su vez tienen relación con:

a) La tesis de Soria (2019) titulada “Gestión por procesos para incrementar la satisfacción del cliente en el área de consulta externa de la Clínica Pro-Salud S.A.C 2019”, Calla (2021) en su tesis titulada “Implementación de gestión de calidad por procesos en la atención de enfermería en hospitales municipales de segundo nivel del municipio de la Paz” y Delgado (2022) en su tesis titulada “Gestión por procesos y su relación con la atención de los pacientes del Hospital de Otuzco – 2021” los cuales señalan que la capacidad de respuesta mejora de manera significativa la calidad en las atenciones de los usuarios o pacientes de las diferentes áreas de cada una de las instituciones a las cuales se les ha implementado la mejora, además de interrelacionar gracias a la GpP cada servicio o zona de atención de los usuarios y mediante la planificación, realización, verificación y la

actuación (ciclo PDCA) poder brindar un mejor servicio en las atenciones.

Dichos autores dan a conocer que la Gestión por Procesos la cual se ha aplicado en sus investigaciones mejoran de manera significativa la capacidad de respuesta de los clientes, de tal manera que refieren en sus proyecciones para el año 2025 un incremento significativo en su capacidad de respuesta a los usuarios y se pudo llevar a cabo una encuesta lo cual determino el porcentaje de satisfacción del usuario lo cual arrojó un porcentaje de 75%, se incrementó a un 21% respecto a la medición inicial, podemos decir que la GpP tuvo un aporte el cual le da un valor positivo en la satisfacción de los cliente o usuarios de la atención en la Clínica en mención, Soria (2019).

b).Según Catota (2019) en su investigación “Evaluación de la Gestión de Procesos relacionada con la satisfacción del usuario del área de Emergencia del Hospital General Dr. Gustavo Domínguez Zambrano de la Ciudad de Santo Domingo”, dicho autor realizó su investigación para poder hallar la relación que existe entre la gestión de procesos, el cual posee técnicas como reforzamiento de mecanismos, mejora de los recursos y el aumento de la disponibilidad de atención y reacción a emergencia del Hospital General Dr. Gustavo Domínguez Zambrano con la satisfacción del usuario.

Como resultado de esta investigación se determinó que éste aumento de disponibilidad para atención y reacción de emergencias mejoro de manera significativa la satisfacción de cliente en un 75% en referencia a un estado inicial.

c).Según Delgado (2022) en su tesis “Gestión por procesos y su relación con la atención de los pacientes del Hospital de Otuzco-2021”. Esta investigación tuvo como fin el poder establecer una relación entre GpP y el servicio de atención hacia los pacientes del Hospital de Otuzco

2021. A lo largo de la investigación y conforme se vislumbran los resultados se llega a la conclusión de que la aplicación de gestión por procesos mediante el flujo de atención para la centralización de esfuerzos por mejorar el servicio hacia los pacientes del Hospital de Otuzco logro mejorar la atención hacia los pacientes en un 70% en comparación a una media base previamente críticas y de mayor importancia dentro de los mercados.

Refiere además que para implementar la mejora a través de la GpP se deberá de involucrar todo personal que este dentro del proceso, por ejemplo: dirigentes, comerciantes, compradores y personal de limpieza ya que si no hay un compromiso global de todas las personas difícilmente la mejora mediante la implementación de la GpP funcione. Otro punto importante es la ausencia de un sistema de reclamos, siendo este muy importante si se quiere conocer lo que se ha de mejorar o dar solución en bien del usuario o comprador.

El aporte de García guarda relación con la investigación que presentamos ya que con la mejora mediante la GpP en la institución AMATE a fin de conocer las causas que originan los problemas realizo un diagnóstico al inicio para definir su realidad antes de la mejora, ambas investigaciones tambien guardan relación en que carecían de todo registro de procedimientos, procesos o flujos de sus tareas en las atenciones en sus diferentes áreas ya luego de la implementación todo esto quedo registrado y documentado.

La carencia de sus recursos humanos tambien es motivo de relación entre ambos estudios siendo estas causas de des atención en sus áreas más importantes, en relación con AMATE la carencia de personal capacitado o el que no exista personal en la recepción de llamadas o en él envió de información a los usuarios que los solicitaban es motivo de un déficit en la calidad de la atención a sus clientes o usuarios provocando malestar, quejas o reclamos respecto

a la demora en el envío de la información.

d).La tesis de Catota (2019) cuyo nombre es “Evaluación de la gestión de procesos relacionada con la satisfacción del usuario del área de emergencia del Hospital General Dr. Gustavo Domínguez Zambrano de la ciudad de Santo Domingo” recalca la mejora en el nivel de satisfacción del usuario, capacitación al personal respecto a atención al cliente y la reducción en los tiempos de espera y el compromiso de las personas.

El aporte de Catota guarda relación con el estudio de investigación que presentamos en lo siguiente: que con la GpP implementada en AMATE se pretende mejorar la satisfacción del cliente o usuario, realizar capacitaciones al personal y definitivamente disminuir los tiempos de espera en atenciones a los usuarios esto originaria mejorar la calidad del servicio.

6.3. Responsabilidad ética de acuerdo con los reglamentos vigentes

Declaratoria de autenticidad

Nosotros Manuel Carmelo Quezada Nizama con DNI 10350660 y Joel Eduardo Cáceres Estación con DNI 44627314 declaramos que este trabajo de investigación cumple con la normatividad de la Universidad nacional del Callao y los lineamientos de conducta responsable del investigador en concordancia con la Concytec, y declaramos bajo juramento que toda la documentación que acompañamos es auténtica y veraz. En tal sentido asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto en los documentos como en la información aportada y nos sometemos a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad nacional del Callao.

20 de noviembre del 2022



Manuel Carmelo Quezada Nizama

DNI 10350660



Joel Eduardo Cáceres Estación

DNI 44627314

VII. CONCLUSIONES

1. Se concluye que la implementación de la Gestión por Procesos basado en la calidad logra mejorar el servicio de atención la cual se evidencia en la tabla n° 25 estadísticas de la V.I la cual muestra que antes de la implementación tenía una media pre de 75.25 % y luego de la implementación muestra una media post de 95.5 %, mostrando así un incremento, esto es resultado de la implementación de la GpP. Teniendo un incremento significativo de 20.25 %.

2. Se concluye que la implementación de la Gestión por Procesos basado en la calidad logra mejorar la capacidad de respuesta la cual se evidencia en la tabla n° 26 estadística de la V.D la cual muestra que antes de la implementación tenía un porcentaje en su media de 50.5 % y luego de la implementación se alcanzó una media de 89.37 %, mostrando así un incremento resultado de la implementación de la GpP, el cual nos da un incremento significativo de 38.87 %

3. Se concluye que la implementación de la Gestión por Procesos basado en la calidad logra mejorar la disponibilidad la cual se evidencia en las tablas n° 27, 28 y 29 respectivamente estadísticas de la V.D teniendo como indicadores: RRHH, infraestructura y materiales las cuales muestran que antes de la implementación tenía una media de 49.37 % y luego de la implementación alcanzaron una media de 89.75 %, 89 % y 89.12 % respectivamente, mostrando así un incremento significativo esto como resultado de la implementación de la GpP, el cual tiene un incremento promedio de 39.92 %.

4. Se concluye que la implementación de la Gestión por Procesos basado en la calidad logra mejorar el flujo de atención el cual se evidencia en las tablas n° 30 y 31 estadísticas de la V.D con su indicador: tiempo de ciclo (capacitaciones y terapéutica) los cuales muestran antes de la implementación una media en minutos de 2962.5 min. Y 2949.87 min.

Respectivamente alcanzando luego de la implementación una media de 1438.37 min. Y 1442 min. Respectivamente, mostrando así una disminución significativa como resultado de la implementación de la GpP de 1516 minutos.

VIII. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda la contratación de personal capacitado para cubrir puestos claves en la institución a fin de poder atender a las necesidades de los usuarios o clientes que buscan una pronta respuesta a sus demandas, además del compromiso de la gerencia en apoyar a los responsables de cada área en temas de capacitaciones y herramientas tanto logísticas como tecnológicas para así cumplir con los tiempos de respuestas establecidos evitando quejas o reclamos en los clientes.
2. Se recomienda adquirir un aplicativo de enseñanza que reúna las condiciones y características de un aula virtual que ayude a los participantes a mejorar sus logros de aprendizaje, a través de una multifuncionalidad y sobre todo que se evite las interrupciones las cuales pueden deberse a deficiencias en la señal o conectividad.
3. Todo el personal que esté involucrado en la implementación de la mejora GpP, se tendrán que reunir para poder verificar su aplicabilidad, así como su correcto desarrollo con la finalidad de poder seguir logrando los resultados que se esperan.
4. Se recomienda la actualización de toda la documentación llámese manuales, procedimientos, flujogramas, protocolos, etc. por parte de los dueños o encargados de los procesos y aprobados por la gerencia con la finalidad de estar al día con la información y que todo proceso o subproceso nuevo quede registrado evitando así fallas en la Gestión por Procesos.

IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAME EUGENIO, Christian Vladimir; JIMÉNEZ CHANGO, Andrés David. *Caracterización de los modelos de calidad en las empresas de servicios en la provincia de Tungurahua*. 2019. Tesis de Maestría. Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera Organización de Empresas.

ARTEAGA CAVA, Paula Azucena. *Gestión por procesos en la competitividad del Hospital de Alta Complejidad “Virgen de la Puerta” de la Red Asistencial La Libertad, EsSalud-2017*. 2019.

ALVARADO CHIQUILLO, Juan Carlos. *Aplicación del modelo de evaluación de la calidad Servqual y establecimiento de medidas de intervención para la empresa Coosalud EPS-S sucursal Boyacá*. 2017.

ARIAS GONZÁLES, José Luis; COVINOS GALLARDO, Mitsuo. *Diseño y metodología de la investigación*. 2021.

ARROYO LÓPEZ, María Fernanda. *Modelo de gestión por procesos de la Unidad de Gestión de Pacientes del Hospital General Dr. Gustavo Domínguez Zambrano de Santo Domingo de los Tsáchilas*. 2019. Tesis de Maestría. Quito.

BAUTISTA TANG, Julio César. *Implementación de la gestión por procesos para mejorar la descentralización en la autorización de los establecimientos de salud*. 2019.

BASANTES AVALOS, René Abdón. *Modelo ServQual Académico como factor de desarrollo de la calidad de los servicios educativos y su influencia en la satisfacción de los estudiantes de las carreras profesionales de la Universidad Nacional Chimborazo Riobamba-Ecuador*. 2017.

BARNETO, Maité; VILLOSLADA, Navarro. Economía 2.0 para Bachillerato. *Obtenido de <https://sites.google.com/site/economia20parabachillerato/temario/tema-5-elmercado-y-sus-imperfecciones/5-los-mercados-imperfectos-1>*, 2016.

BELTRÁN, I.; CRUZ, L. A.; SALINAS, R. Auditoria de la Calidad del Servicio al Cliente como herramienta mercadológica para hacer mejora continua. Caso de Estudio: Caja de Crédito Rural de Chalatenango. 2013.

CABALLERO, P. Gestión de quejas y reclamaciones en materia de consumo. 2017.

CALLA RIVADENEIRA, Olker, et al. *Implementación de gestión de calidad por procesos en la atención de enfermería en Hospitales Municipales de Segundo Nivel del Municipio de La Paz*. Tesis Doctoral.

CARVAJAL, Gema, et al. Gestión por procesos: Un principio de la gestión de calidad. *Manta, Manabí, Ecuador: Mar Abierto*, 2017.

CASTRO, EM Magdalena. Bioestadística aplicada en investigación clínica: conceptos básicos. *Revista médica clínica las Condes*, 2019, vol. 30, no 1, p. 50-65.

CÉSPEDES CARRILLO, E. *La gestión por procesos y su influencia en el desempeño laboral del Proyecto Especial Binacional Puyango Tumbes– 2015*. 2015. Tesis Doctoral. Tesis de maestría) Universidad César Vallejo, Tumbes, Perú.

CHANG DELGADO, Yehudi Carlo. Automatización del Sistema de Gestión de la Calidad en una entidad pública de administración tributaria. 2016.

DELGADO RIOJAS, Alis Nanerl. Gestión por procesos y su relación con la atención de los pacientes del Hospital de Otuzco-2021. 2022.

DOCUMENTO ORIENTADOR: METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LAS ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN EL MARCO DEL D.S. N° 004-2013-PCM – POLÍTICA NACIONAL DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA

FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar; HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la Investigación. *Editorial McGraw Hill*, 2014.

GALLO, Catota; PILAR, Catherine. Evaluación de la gestión de procesos relacionada con la satisfacción del usuario del área de emergencia del Hospital General Dr. Gustavo Domínguez Zambrano de la ciudad de Santo Domingo. 2019.

GARCÍA CEDEÑO, Washington Omar. *Propuesta del modelo de gestión por procesos “mercados más limpios y sustentables” para los mercados municipales del Distrito Metropolitano de Quito*. 2018. Tesis de Licenciatura. PUCE.

GARCÍA, María Sánchez; ROMERO, María Cristina Sánchez. Medición de la calidad en el servicio, como estrategia para la competitividad en las organizaciones. *Revista Ciencia Administrativa*, 2016, vol. 2016, no 2, p. 110-118.

GARCÍA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo; GONZÁLEZ CAMPO, Carlos Hernán. *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa Editorial UNIVALLE, 2011.

GUALACO, Ana Milena; ORTIZ, Yudi Alejandra Rodríguez; GÓNGORA, John Alexander Ruiz. Propuesta para la formalización Tributaria en Pequeñas Empresas del sector de servicios de restaurantes del municipio de El Espinal Tolima.

GUEVARA AGUILERA, Diana Alexandra. *Diseño de un sistema de gestión por procesos para el área de atención al cliente. Caso: FACMED, HTS CÍA. LTDA.* 2017. Tesis de Maestría. PUCE.

IZQUIERDO VERA, René Mauricio; LAZO SERRANO, Carmen Arlene; ANDRADE RÍOS, María Augusta. La calidad hotelera mediante la escala Servqual en hoteles de la provincia de El Oro, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 2018, vol. 10, no 2, p. 328-334.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John EG. *Marketing de servicios: conceptos, estrategias y casos.* 2012.

HUANCA ARÉVALO, Julio César. *Aplicación de la metodología PHVA para incrementar la productividad en el área de laboratorio de una empresa privada-Callao,* 2019. 2019.

ISO, Norma Internacional 9000 (2015)

INS, Mapa de procesos Instituto Nacional de Salud I– 2018 – Procesos nivel 0 y 1 [RJ N° 125-201820200727-24078-s31n36.PDF](#)

LORENZO, S.; MIRA, J. J.; MORACHO, O. La gestión por procesos en instituciones sanitarias. *Máster en Dirección Médica y Gestión Clínica*, 2006.

LARICO RODRIGUEZ, Carmen Rosa. *Propuesta de implementación de gestión por procesos para incrementar la eficiencia económica de la empresa SO Tu Salud SAC, Arequipa* 2020. 2020.

MARCINIAK, Renata, et al. Dimensiones de evaluación de calidad de educación virtual: revisión de modelos referentes. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 2018.

MARTÍNEZ, SUSANA LORENZO; SOLVES, JOSÉ J. MIRA; DEL RIO,

OSCAR MORACHO. La gestión por procesos en instituciones sanitarias. *Gest Clínica*, 2018, vol. 65.

MARTÍNEZ, José Antonio Gómez. *Guía para la aplicación de UNE-EN ISO 9001: 2015*. AENOR, 2015.

MALDONADO, J. Fundamentos de calidad total. *TEGUCIGALPA, MDC, Honduras. Obtenido de jmalдона00@ yahoo. com*, 2018.

MÉNDEZ MARCELO, Fanny Araceli. Propuesta de metodología kaizen para mejorar la gestión por procesos del área de laboratorio clínico, de una clínica privada, Lima, 2019. 2019.

MEZA ANGELES, Karen Elizabeth. Calidad de atención y satisfacción del usuario atendido por una empresa prestadora de servicio de salud, Lima-2020. 2021.

MEDINA, Fanny Liliana Cruz; DÍAZ, Andrea del Pilar López; CARDENAS, Consuelo Ruiz. Sistema de gestión ISO 9001-2015: técnicas y herramientas de ingeniería de calidad para su implementación. *Ingeniería Investigación y Desarrollo: I2+ D*, 2017, vol. 17, no 1, p. 59-69.

MEDINA LEÓN, Alberto, et al. Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 2019, vol. 27, no 2, p. 328-342.

MELARA VIDES, Camilo José. Fortalecimiento del gobierno local para la creación de una oficina de proyección y promoción del turismo en Panchimalco. 2013.

MINCHALA JARA, Jefferson Eduardo. *Sistema de gestión por procesos en línea de producción de cuero de la empresa CETICUERO Curtiduría de la Ciudad de Ambato*. 2020. Tesis de Licenciatura. Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ingeniería en Sistemas, Electrónica e Industrial.

Carrera de Ingeniería Industrial en Procesos de Automatización.

MUÑOZ VELOZ, Fabián Marcelo, et al. *Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria. Caso: Empresa CDM SA*. 2018. Tesis de Maestría. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

NUÑEZ SUAQ (Douglas Hoffman K. Bateson, 2021) UITA, Jessica; GIRALDO ESCOBAR, Ivone Pamela. Calidad de servicio y el nivel de satisfacción de los pacientes con enfermedad renal crónica: una revisión sistemática. 2020.

OYOLA MASSI, Eliú Josué, et al. Caracterización y actualización de procesos y procedimientos en el área de facturación de la IPS Otorrinolaringólogos asociados de Córdoba, otoc sas. 2022.

ORLANDINI, Ingrid; RAMOS GUZMÁN, Norma. Aplicación del modelo SERVQUAL en la prestación de servicio de las empresas de transporte aéreo. *Revista Investigación y Negocios*, 2017, vol. 10, no 15, p. 144-155.

PALMA, Hugo Gaspar Hernández; PAREJO, Ignacio Barrios; SIERRA, David Martínez. Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio libre*, 2018, vol. 16, no 28, p. 169-185.

PHILCO BACA, Laura Mery. Gestión por Procesos para mejorar el Servicio al Cliente en una empresa de Soluciones Modulares. 2020.

POLO ROJAS, Andrea Angelica. Gestión por procesos para incrementar la satisfacción del cliente en Jireh Médica SAC Santiago de Surco, Lima, 2021. 2021.

RAMOS VARGAS, Anthony James; VÁSQUEZ ESCOBEDO, Jessica Palmira. Gestión por procesos para mejorar la eficiencia del área de comercialización y atención al cliente SEDALIB SA, 2020. 2020.

REDHEAD GARCÍA, Rossana María. Calidad de servicio y satisfacción del usuario en el Centro de Salud Miguel Grau Distrito de Chaclacayo 2013. 2015.

RUALES YÉPEZ, Jenny Fernanda. *El Sistema de Gestión por Procesos y su Efecto sobre la Rentabilidad de una Empresa de Servicios Viajeros*. 2017. Tesis de Maestría.

SALAZAR ALVARADO, Xavier Miguel; SOLANO BRITO, Pablo José. Propuesta de modelo de gestión por procesos para el servicio de imagenología del Hospital Municipal de la Mujer y el Niño de la ciudad de Cuenca. 2021.

SORIA ALDAVE, Miroslava Nayarit. Gestión por procesos para incrementar la satisfacción del cliente en el área de consulta externa de la Clínica Pro Salud SAC 2019. 2019.

SANTIVANEZ SÁNCHEZ, Mirian Angélica; VÁSQUEZ ROJAS, Stephany Milagros. Incidencia de la gestión por procesos en la productividad de los servicios del Centro De Salud David Guerrero Duarte de la provincia de Concepción-2018. 2019.

SEMINARIO ALVÁN, Roger Oswaldo. Propuesta de rediseño de los procesos de atención para los usuarios beneficiarios al Seguro Integral de Salud del Hospital Regional Docente de Trujillo-año 2020. 2021.

TORRES SAMUEL, Maritza; VÁSQUEZ STANESCU, Carmen Luisa. Modelos de evaluación de la calidad de servicio: Caracterización y análisis. 2015.

VALLEJO VALDIVIESO, Nívea Katherine. Plan de mejoramiento de la calidad de atención de salud del Área de Consulta Externa de Dermatología del Hospital IESS Manta. 2015.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. *Global diffusion of eHealth: making universal health coverage achievable: report of the third global survey on eHealth*. World Health Organization, 2017.

YOLANDA, CARBAJAL SUAREZ. *Paradigma, revolución científica y métodos deductivo e inductivo*. 2019.

X. ANEXOS

Anexo 1 Matriz de Consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA

“GESTIÓN POR PROCESOS BASADO EN LA CALIDAD PARA MEJORAR EL SERVICIO DE ATENCIÓN DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN ACADÉMICA PROFESIONAL – AMATE - LOS OLIVOS 2022”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGIA
Principal	General	General	Variable Independiente	V.I	V.I	Tipo de investigación
PG: ¿En qué medida la Gestión por Procesos basado en la calidad mejorara el servicio de atención del Centro de Capacitación y Actualización Académica Profesional – AMATE los Olivos 2022?	OG: Implementar la Gestión por Procesos basado en la calidad para mejorar el servicio de atención del Centro de Capacitación y Actualización Académica Profesional – AMATE los Olivos 2022.	HG: La Gestión por Procesos basado en la calidad mejorara significativamente el servicio de atención del Centro de Capacitación y Actualización Académica Profesional – AMATE los Olivos 2022	X: Gestión por Procesos	Planificar Hacer Verificar Actuar	-Nivel de cumplimiento de elaboración del plan -Nivel y cumplimiento de ejecución del plan -Nivel de cumplimiento de Resultados Nivel de cumplimiento de acciones de mejora	Aplicada Diseño experimental <u>Pre experimental</u> Enfoque Cuantitativo
Específico	Específico	Específicas	Variable Dependiente	V.D.	V.D	
P1: ¿En qué medida la Gestión por Procesos basado en la calidad mejorara la capacidad de respuesta del Centro de Capacitación y Actualización Académica Profesional – AMATE los Olivos 2022?	OE1: Determinar en qué medida la Gestión por Procesos basado en la calidad mejorara la capacidad de respuesta del Centro de Capacitación y Actualización Académica	HE1: La Gestión por Procesos basado en la calidad mejorara significativamente la capacidad de respuesta del Centro de Capacitación y Actualización Académica	Y: Servicio de atención.	-Capacidad de respuesta -Disponibilidad	-Tiempo de respuesta a las solicitudes -RRHH -Infraestructura -Materiales	Población: 89 usuarios. Muestra: 46 Técnica de investigación: observación Análisis: documental y encuesta

<p>P2: ¿En qué medida la Gestión por Procesos basado en la calidad mejorara la disponibilidad del Centro de Capacitación y Actualización Académica Profesional – AMATE los Olivos 2022?</p> <p>P3: ¿En qué medida la Gestión por Procesos basado en la calidad mejorara el flujo de atención del Centro de Capacitación y Actualización Académica Profesional – AMATE los Olivos 2022?</p>	<p>Profesional – AMATE los Olivos 2022</p> <p>OE2: Determinar en qué medida la Gestión por Procesos basado en la calidad mejorara la disponibilidad del Centro de Capacitación y Actualización Académica Profesional – AMATE los Olivos 2022</p> <p>OE3: Determinar en qué medida la Gestión por Procesos basado en la calidad mejorara el flujo de atención del Centro de Capacitación y Actualización Académica Profesional – AMATE los Olivos 2022</p>	<p>Profesional – AMATE los Olivos 2022</p> <p>HE2: La Gestión por Procesos basado en la calidad mejorara significativamente la disponibilidad del Centro de Capacitación y Actualización Académica Profesional – AMATE los Olivos 2022</p> <p>HE3: En qué medida la Gestión por Procesos basado en la calidad mejorara significativamente el flujo de atención del Centro de Capacitación y Actualización Académica Profesional – AMATE los Olivos 2022</p>		<p>-Flujo de atención</p>	<p>-Tiempo de ciclo de atención</p>	
--	---	---	--	---------------------------	-------------------------------------	--

Fuente: Propia

FICHAS DE REGISTROS GESTIÓN POR PROCESOS

Anexo 2 Instrumento de Recolección de Datos

Ficha - GESTIÓN POR PROCESOS			
Dimensión: Planificar			
Indicador: Nivel de cumplimiento de elaboración de un plan			
Nombre:		Responsable:	
Objetivo realizados:		Objetivos propuestos:	
Métodos realizados:		Métodos propuestos:	
Descripción del proceso			
Proveedores	Entradas	Salidas	Destinatario del servicio
Identificación de recursos críticos para la ejecución del proceso			
Documentos	Recursos humanos	Recursos tecnológicos	Logística
Control del proceso			
Controles	Inspecciones		
Evidencias del proceso			
Registros	Documentación de apoyo		Otros

Fuente: (Medina León et al. 2014). pág. 328

Ficha - GESTIÓN POR PROCESOS			
Dimensión: Hacer			
Indicador: Nivel y cumplimiento de ejecución de un plan			
Nombre:			Responsable:
Acciones implementadas:			Acciones planificadas:
Descripción del proceso			
Proveedores	Entradas	Salidas	Destinatario del servicio
Identificación de recursos críticos para la ejecución del proceso			
Documentos	Recursos Humanos	Recursos tecnológicos	Logística
Control del proceso			
Controles	Inspecciones		
Evidencias del proceso			
Registros	Documentación de apoyo		Otros

Fuente: (Medina León et al. 2014). pág. 328

Ficha - GESTIÓN POR PROCESOS			
Dimensión: Verificar			
Indicador: Nivel de cumplimiento de resultados			
Nombre:		Responsable:	
Resultados alcanzados:		Acciones implementadas:	
Descripción del proceso			
Proveedores	Entradas	Salidas	Destinatario del servicio
Identificación de recursos críticos para la ejecución del proceso			
Documentos	Recursos Humanos	Recursos tecnológicos	Logística
Control del proceso			
Controles	Inspecciones		
Evidencias del proceso			
Registros	Documentación de apoyo		Otros

Fuente: (Medina León et al. 2014). pág. 328

Ficha - GESTIÓN POR PROCESOS			
Dimensión: Actuar			
Indicador: Nivel de cumplimiento de acciones de mejora			
Nombre:		Responsable:	
Acciones de mejora realizadas:		Totalidad de acciones de mejora:	
Descripción del proceso			
Proveedores	Entradas	Salidas	Destinatario del servicio
Identificación de recursos criticos para la ejecución del proceso			
Documentos	Recursos Humanos	Recursos tecnológicos	Logística
Control del proceso			
Controles	Inspecciones		
Evidencias del proceso			
Registros	Documentación de apoyo		Otros

Fuente: (Medina León et al. 2014). pág. 328

FICHAS DE REGISTROS SERVICIO DE ATENCIÓN

Anexo 3 Instrumento de Recolección de Datos VD

Ficha de Proceso - SERVICIO DE ATENCION			
Dimensión: Capacidad de respuesta			
Indicador: Tiempo de respuesta a las solicitudes			
Responsable de la atención:			
Tiempo actual:		Tiempo propuesto:	
Descripción del proceso (tiempo/minutos)			
Recepción	Archivo	Recolección de información	Envío
Causas que originan retraso			
RRHH	Soporte tecnológico	Logística	Otros
Quejas más comunes:			
Consecuencias del retraso de envío de las solicitudes:			
Correcciones:			
Controles:			
Seguimiento:			





Ficha de Proceso - SERVICIO DE ATENCIÓN			
Dimensión: Disponibilidad			
Indicador: RRHH			
Horas disponibles:		Horas planificadas:	
Horarios de atención según las áreas			
Recepción	Consultorios	Área académica	Otros
Causas de incumplimiento en el horario laboral (según las áreas)			
Recepción	Consultorios	Área académica	Otros
En qué medida afectan la ausencia del personal en el servicio de atención			
¿Existe personal que cubra las áreas en caso el titular falte o se tenga que ausentar?			
Correcciones:			
Controles:			
Seguimiento:			

Fuente: (GdPyP/Municipalidad de Miraflores). pág. 18

Ficha de Proceso - SERVICIO DE ATENCIÓN											
Dimensión: Disponibilidad											
Indicador: Infraestructura											
N° de atenciones efectivas:					N° de clientes en espera:						
Número de atenciones actualmente por áreas											
Recepción		Consultorios			Área académica				Otros		
Distribución de los ambientes dentro de la institución (B=buena/M=mala)											
Recepción	B	M	Consultorios	B	M	Área académica	B	M	Otros	B	M
Comodidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Comodidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Comodidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Comodidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limpieza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Limpieza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Limpieza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Limpieza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Privacidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Privacidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Privacidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Privacidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accesibilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Accesibilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Accesibilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Accesibilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quejas más comunes en relación a la infraestructura											
En qué afecta la infraestructura respecto al servicio de atención											
Correcciones:											
Controles:											
Seguimiento:											

Fuente: (GdPyP/Municipalidad de Miraflores). pág. 23

Ficha de Proceso - SERVICIO DE ATENCIÓN			
Dimensión: Disponibilidad			
Indicador: Materiales			
Materiales disponibles:		Materiales utilizados:	
Cantidad de materiales utilizados por área (mencionar)			
Recepción	Consultorios	Área académica	Otros
Materiales que son necesarios y no se cuentan (mencionar)			
Recepción	Consultorios	Área académica	Otros
Consecuencias en el servicio de atención por falta de materiales			
Causas de la ausencia de materiales (mencionar)			
Correcciones:			
Controles:			
Seguimiento:			

Fuente: (GdPyP/Municipalidad de Miraflores). pág. 23

Ficha de Proceso: Servicio de Atención						
Dimensión: Flujo de Atención						
Indicador: Tiempo de ciclo de atención						
Tiempo neto de atenciones:					N° de atenciones:	
Tiempo de ciclo: servicio de atención						
Área						
Operación	Comienzo					
	Final					
Herramienta						
Método						
Producto						
Tiempo estimado						
Tiempo estándar						
Correcciones:						
Controles:						
Seguimiento:						

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4 Base de datos

Vista de variables

	planificar_nive lpre	planificar_nive lpos	hacer_nivel...	hacer_nivelp os	verificar_nivel pre	verificar_nivel pos	actuar_nivelp e	actuar_nivelp os	capacidadder espues_pre	capacidadder esp_pos	disponibilidad rh_pre	disponibilidad rh_pos	disponibilidad infr_pre	disponibilidad infra_pos	disponibilidad materi_pre	disponibilidad materi_pos	flujodeatencio n_pre_capacitac iones
1	45,00	86,00	45,00	86,00	45,00	86,00	45,00	86,00	45,00	86,00	45,00	86,00	45,00	86,00	45,00	86,00	2920,00
2	46,00	87,00	46,00	88,00	48,00	87,00	46,00	87,00	47,00	86,00	46,00	88,00	46,00	86,00	46,00	87,00	2930,00
3	48,00	88,00	49,00	89,00	50,00	88,00	48,00	88,00	49,00	87,00	47,00	88,00	47,00	87,00	47,00	88,00	2950,00
4	49,00	89,00	51,00	90,00	51,00	90,00	50,00	89,00	51,00	90,00	49,00	90,00	49,00	88,00	49,00	88,00	2960,00
5	50,00	91,00	52,00	91,00	52,00	90,00	51,00	91,00	51,00	91,00	50,00	91,00	50,00	90,00	50,00	90,00	2970,00
6	51,00	91,00	53,00	92,00	53,00	91,00	52,00	92,00	52,00	91,00	51,00	91,00	51,00	91,00	51,00	91,00	2980,00
7	52,00	92,00	54,00	92,00	54,00	92,00	54,00	92,00	54,00	92,00	52,00	92,00	52,00	92,00	52,00	91,00	2990,00
8	55,00	92,00	55,00	92,00	55,00	92,00	55,00	92,00	55,00	92,00	55,00	92,00	55,00	92,00	55,00	92,00	3000,00

flujodeatencio n_pos_capacitac iones	flujodeatencio n_pre_terape utica	flujodeatencio n_pos_terape utica	serv_atenc_pi e	serv_atenc_p os
1429,00	2934,00	1432,00	75,00	95,00
1430,00	2940,00	1435,00	76,00	96,00
1431,00	2943,00	1438,00	75,00	95,00
1436,00	2945,00	1439,00	74,00	96,00
1439,00	2950,00	1445,00	75,00	95,00
1444,00	2957,00	1448,00	76,00	96,00
1448,00	2960,00	1449,00	75,00	97,00
1450,00	2970,00	1450,00	76,00	94,00

Vista de datos

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	planificar_ni...	N Numérico	8	2	Nivel de cumpli...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
2	planificar_ni...	N Numérico	8	2	Nivel de cumpli...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
3	hacer_nivelpre	N Numérico	8	2	Nivel de cumpli...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
4	hacer_nivelp...	N Numérico	8	2	Nivel de cumpli...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
5	verificar_niv...	N Numérico	8	2	Nivel de cumpli...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
6	verificar_niv...	N Numérico	8	2	Nivel de cumpli...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
7	actuar_nivel...	N Numérico	8	2	Nivel de cumpli...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
8	actuar_nivel...	N Numérico	8	2	Nivel de cumpli...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
9	capacidadder...	N Numérico	8	2	Tiempo de resp...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
10	capacidadder...	N Numérico	8	2	Tiempo de resp...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
11	disponibilida...	N Numérico	8	2	Disponibilidad ...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
12	disponibilida...	N Numérico	8	2	Disponibilidad ...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
13	disponibilida...	N Numérico	8	2	Disponibilidad l...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
14	disponibilida...	N Numérico	8	2	Disponibilidad i...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
15	dispónibilida...	N Numérico	8	2	Disponibilidad ...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
16	disponibilida...	N Numérico	8	2	Disponibilidad ...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
17	flujodeatenc...	N Numérico	8	2	Tiempo de ciclo...	Ninguna	Ninguna	9	Derecha	Ordinal	Entrada
18	flujodeatenc...	N Numérico	8	2	Tiempo de ciclo...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
19	flujodeatenc...	N Numérico	8	2	Tiempo de ciclo...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
20	flujodeatenc...	N Numérico	8	2	Tiempo de ciclo...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
21	serv_atenc_...	N Numérico	8	2	servicio de aten...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
22	serv_atenc_...	N Numérico	8	2	servicio de aten...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada

PROTOCOLO DE RESOLUCION DE QUEJAS Y RECLAMACIONES			
	PROCESO:	ATENCION AL CLIENTE	Código: PRQR-AMATE Versión: 001 Fecha: 08/10/22 Página: 01
	PROCEDIMIENTO:	Atención de quejas/reclamos.	

Entendiendo que las quejas/reclamos de los clientes son situaciones que ocurren en toda empresa, institución o negocio y que el cliente está en desacuerdo con el servicio por diferentes razones se ha elaborado el siguiente protocolo para que sirva de apoyo para los trabajadores y estén preparados para darles solución además de saber gestionarlas adecuadamente.

El siguiente protocolo evitara lidiar de mala manera una queja/reclamo la cual podría traer consecuencias de consideración para la empresa, como, por ejemplo: pérdida de clientes, mala imagen, devoluciones de los servicios pagados, etc.

Todo lo contrario, una queja/reclamo bien gestionado podría crear una buena impresión a los clientes reforzando así la relación de los clientes con la empresa haciéndolos sentir que ellos (los clientes) son muy importantes para la institución.

A continuación, los pasos a seguir:

1. Inmediates al momento de enfrentar la queja/reclamo.

Ante el suceso de una queja/reclamo, debemos de tener en cuenta que lo más importante es saber actuar rápidamente evitando así que el cliente se moleste aún más esto es a consecuencia de la inocuidad. Es la capacidad en que podamos reaccionar sumado a esto la inmediatez puntos muy claves para poder disminuir las posibles consecuencias.

2. Debemos de escuchar con atención

En este paso debemos de dejar a un lado todo acto o tarea que estemos realizando en ese momento y solo escuchar con atención al cliente. Es de suma importancia saber cada detalle de la queja/reclamohaciendo sentir al cliente que para la empresa su satisfacción está por encima de todo.

3. Debemos de mostrar mucha comprensión

Aplicar el dicho popular y conocido “el cliente siempre tiene la razón” mostrarnos comprensivos con el cliente así muchas veces no tenga la razón nos creara una imagen ante el de que comprendemos su molestia o fastidio además de entender su problema al cual también mostramos interés y que lo vamos a ayudar a solucionarlo.

4. Ofrecer nuestras disculpas.

He de asegurarnos que la queja/reclamo del cliente sea cierta y legitima, será necesario el ofrecer nuestras disculpas y hacerle ver que además no volverá a suceder. Todos podemos cometer errores siendo este el momento indicado para que la empresa muestre su lado más humano.

5. Buscar soluciones.

Después del ofrecimiento de las disculpas por parte de la empresa, sigue ofrecer una solución. Es en este punto en que veremos el tipo de queja/reclamo en que las soluciones serán unas u otras, debemos de ofrecer la solución que más colme la expectativa al cliente y a la empresa tomando siempre en cuenta las circunstancias.

6. Dar solución a la queja/reclamo en la brevedad posible.

Habiendo informado al cliente de la solución la cual ha sido acordada por ambas partes, la llevaremos a cabo o tomaremos acción inmediata. Debemos de saber que cuando antes podamos dar solución a la queja/reclamo este será de mucha más satisfacción para el cliente, convirtiendo una queja/reclamo en una oportunidad para la empresa.

7. Debemos de asegurarnos de que el cliente quede conforme.

Habiendo ya solucionado la queja/reclamo se procederá a realizar el seguimiento correspondiente asegurándonos que el cliente quede conforme o satisfecho. Es importante que el cliente sienta que la empresa se preocupa de su situación esto traerá consecuencias positivas, así que no debemos de desaprovechar.

Anexo 6 Política de calidad

	<p>F. 01 – PC. 01 POLITICA DE CALIDAD</p>	<p>FECHA: 14-10-2022</p>
---	--	--------------------------

La administración del Centro de Capacitación y Actualización Académica Profesional – AMATE sabiendo de la importancia de la calidad del servicio para los clientes considerando como un factor estratégico la buena atención, resolución de quejas/reclamos, envió a tiempo de la información y el poder dar una mejor calidad en cuanto a las capacitaciones de los profesionales, así como a los pacientes con el objetivo de ser reconocidos por la calidad en la atención y ampliar así la población a la cual AMATE les brindara los diferentes servicios con lo que cuenta.

La actual administración se enfoca y se esfuerza en poder satisfacer los requerimientos y las necesidades de sus usuarios o clientes, llámense internos o externos y para eso se utiliza todos los recursos con los que cuenta (recursos técnicos, recursos humanos y económicos) que estén a su alcance, respetando siempre las leyes de nuestro país.

A continuación, la administración estableció las siguientes directrices con el fin de lograr los objetivos de calidad construyendo así nuestra política de calidad:

- Brindar una capacitación constante de todo nuestro recurso humano dependiendo de sus tareas o actividades ofreciéndoles las herramientas para una adecuada atención al cliente.
- Definir una data de toda la documentación de nuestros procesos asegurando la calidad en nuestros servicios.
- Establecer compromisos como requisito de parte de todos los trabajadores de la institución, llevarla a cabo y tomar acciones de manera correctiva y preventiva salvaguardando los cumplimientos.
- Hacer extensivo la política de calidad de tal manera que sea entendible y sea aceptada por todos los trabajadores de la institución, poniéndola al alcance de todos los usuarios o clientes de AMATE.
- Asegurarse que la Gestión por Procesos cumpla sus objetivos en la empresa además de tomar acciones de control y evaluar el nivel de cumplimiento, como

compromiso de hacer cumplir las directrices en mejoras de la calidad de la atención.

Atte.

Atte.



 Marco Antonio Ríos Juárez
Gerente General

Firma: Marco A. Ríos Juárez
Gerente General

Lima, 14 de octubre del año 2,022

	MANUAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	Código: AMAC-001
		Versión: 01
		Fecha: 07/09/22

1.- Objetivo

El siguiente manual para la atención al cliente tiene como objetivo el poder brindar atención oportuna a los requerimientos de los clientes, así como mostrar amabilidad y buen trato.

2.- Alcance

Desde la recepción de la llamada, derivación a las áreas solicitadas, facturación, emisión de certificados (si así lo requiere) y la toma de sus datos actualizados para el posterior seguimiento.

3.- Introducción

El siguiente documento es instructivo o guía para los trabajadores de la institución, con la finalidad de tener en claro criterios de buen trato y atención para los clientes.

4.- Definiciones

Cliente: Persona a la cual se le brinda un servicio o producto.

Solicitud: Documento en el que se solicita formalmente algo.

Queja: Es la expresión ante la disconformidad de la atención o el servicio por parte de los trabajadores de una empresa o institución.

Reclamo: Solicitud expresa la cual pide que se respeten sus derechos o acuerdos con la parte prestadora teniendo como finalidad el cumplimiento de estas.

Acuerdos: Decisión tomada entre dos o más personas.

Felicitaciones: Manifestación de satisfacción en respuesta a la buena atención de uno o varios trabajadores de la institución.

Sugerencia: Propuesta presentada con la finalidad de corregir, mejorar o dar agilidad a los servicios de una institución.

Terapia: Tratamiento o procedimiento que tiene como fin alcanzar la recuperación de algo.

Capacitación: Conjunto de actividades didácticas enfocadas a enriquecer y ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes de una persona.

Grupo: Conjunto de personas que se encuentran reunidas o que muestran una característica en común.

Especialista: Que tiene los conocimientos a profundidad de cierta rama o ciencia de una determinada profesión o actividad.

Capacitador: Persona que brinda orientación de un determinado tema a un grupo de profesionales.

Institución: Organización social sea pública o privada que cumple una función específica en la sociedad.

Virtualidad: Acciones las cuales tiene como propósito inmediato la conexión de una o más personas por medio de equipos de cómputo para múltiples fines de interacción.

Psicólogo: Profesional de la salud mental que apoya y ayuda a desarrollarte como persona.

Sesiones: Periodo o espacio de determinado tiempo que será utilizado para cierta actividad.

5.- Política de atención

AMATE por medio de sus trabajadores y profesionales brinda una calidad de atención a sus usuarios, pacientes y clientes mostrando respeto, amabilidad y cordialidad desde el primer contacto que es desde la recepción de llamadas

además del acompañamiento personalizado.

6.- Marco General

AMATE pretende fortalecer las relaciones con sus clientes y pacientes generando de esta manera un lazo de fidelidad, tomando como elementos claves la calidad, la atención y la mejora en los tiempos de respuesta.

Calidad, podremos observarla en la satisfacción de los clientes de AMATE así también como el de poder colmar sus expectativas en la atención, la entrega oportuna de información y el grado de amabilidad que esperan de la institución.

Atención, se mostrará la calidez y disposición de los trabajadores de AMATE para con los clientes o usuarios, respecto al poder escuchar, mostrar respeto y ser cordiales.

Tiempos de respuesta, la respuesta oportuna y en el menor tiempo posible en el envío de información y otro cualquier pedido por parte de los clientes es pieza clave para colmar las expectativas de los usuarios de AMATE.

7.- Enfoque del servicio del cliente

Siendo el cliente nuestra pieza clave para el funcionamiento de AMATE, atención de nuestros procesos se muestran de la siguiente manera:

- Brindar el reconocimiento del cliente para la existencia de la institución.
- Entender que las necesidades de nuestros clientes en el mercado son cambiantes y debemos estar a la altura de sus requerimientos.
- El desarrollo de nuestras ofertas tiene que estar a la orden de nuestros usuarios siendo estas efectivas y que cumplan con sus necesidades.
- La capacidad de poder escuchar a nuestros clientes nos fortalece a seguir perfeccionando a favor de ellos y poder brindar solución oportuna y a tiempo de sus reclamos.

El brindar una orientación al cliente se convierte en una competencia de todo el equipo humano detrás de una institución, esta a su vez requiere de

actualizaciones y capacitaciones para así poder enfocarnos a una buena cultura de servicio, apoyándonos en documentos como protocolos y auditorías esto a fin de crear un equipo de trabajo que se halle comprometido con la mejora continua del servicio.

8.- Imagen Institucional

- El uniforme es requisito para diferenciarnos de otras instituciones siendo este de uso obligatorio.
- Respecto al cuidado personal como son peinado adecuados, el uso de joyas y la combinación de colores deberán ser discretos.
- Los varones deberán de tener el pelo corto y bien peinados los cuales deberán de mantenerse así en su tiempo de atención dentro de la institución.
- El corte y pintado de las uñas en las damas deberán de ser discretos.
- La recepción y los ambientes deberán de estar limpios y ordenados.

9.- Procedimiento para realizar las actividades.

- Recepción: Tiene la finalidad de mostrar amabilidad, disponibilidad, atención oportuna, eficiencia y que el personal conozca la institución para así resolver las consultas de los clientes.
- Área de Capacitaciones: Brinda capacitación, actualización y talleres acorde a la demanda de los profesionales, así como la emisión de certificados.
- Área Terapéutica: Área donde se desarrollan las consultas externas (terapias individuales, grupales, etc) respecto a problemas propios de los profesionales (Psicólogos)
- Cuentas corrientes: Se encarga del cobro y emisión de boletas y/o facturas.

- Área de Marketing y Publicidad: Responsable de impulsar el nombre de AMATE en el mercado, así como las dar a conocer las promociones.
- Área de ventas: Impulsar a la empresa a través del sostenimiento económico evitando cualquier desbalance.
- Seguimiento del cliente: Tiene como finalidad el mantener al cliente o usuario informado respecto a las promociones, descuentos, información actualizada sobre la institución.

Procedimiento de atención

Área de capacitaciones:

- Brindar información de los servicios que existen actualmente.
- Se coordinan los horarios y días.
- Se deriva a pagos.
- Inicio de actividades.
- Emisión de certificados.

Área Terapéutica:

- Entrevista al paciente.
- Evaluación del caso.
- Deriva a cuentas corrientes.
- Se coordina sesiones/horarios.
- Inicio de sesiones.
- Si requiere interconsulta con un especialista.

10.- Horario de atención

Los clientes o usuarios deberán de ser atendidos en un horario previa

coordinación dependiendo del servicio que tomen todo dentro de las siguientes horas:

8 am – 6 pm.

Sede: calle Cayetano Heredia n° 3870. Los Olivos.

Teléfonos: 993648933- (01) 3609811

Enlace del sitio Web: https://yellow.place/es/suggest?page_url=grupo-%C3%A1mate-lima-peru#suggest_website_0

11.- Protocolo para la atención en la presencialidad.

- El anfitrión miembro de la institución comenzara el dialogo con un saludo: “buenos días”, “buenas tardes”, etc.
- Seguidamente dará la bienvenida: “bienvenido”, “bienvenida”.
- El anfitrión preguntara al cliente el motivo de su visita: “¿en qué le puedo ayudar?”, “¿de qué manera puedo servirle?”.
- El anfitrión de la institución deberá de seguir la siguiente secuencia con la finalidad de manejar el dialogo:

1.- Permitir en todo momento que el cliente se exprese.

2.- Prestar atención de manera que el cliente se pueda expresar totalmente.

3.- Mostar un lenguaje corporal correcto brindando la confianza al cliente.

4.- Evitar interrumpir la conversación para responder teléfonos celulares o fijos.

5.- Las respuestas deberán ser precisas y de forma puntual.

6.- Al finalizar el dialogo el profesional o personal de la institución se deberá de despedir del cliente mencionando su nombre con respeto y amabilidad: ej. “Hasta luego Sr. Carlos”.

7.- Se deberá de entregar material que brinde información, si fuera el caso.

8.- Se procederá a la despedida y a agradecer por su visita.

12.- Protocolo para la atención telefónica.

- Al responder la llamada se deberá de iniciar con un saludo: “buen día”, “buenas tardes”.
- Se procederá a identificar a la institución así también como el nombre de quien está respondiendo la llamada: “Buen día se está comunicando ud. con AMATE una institución que brinda los servicios de.....mi nombre es”
- Dejar que el usuario exprese su necesidad luego solicitar sus datos, ej. Nombre y apellido.
- Se le pedirá que espere en línea mientras se deriva al área correspondiente o a la persona responsable del área.

Si se derivara a un área específica se deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Informe al cliente que transferirá la llamada.
- Confirme la recepción de la llamada solo al responsable del área.
- Sino responde solicite información al cliente como por ej. Correo electrónico, número telefónico, etc. Para volver a comunicarse con él a la brevedad posible.
- El cliente decidirá si se mantiene en espera en línea o no.
- Se sugiere no hacer esperar al cliente por más de 30 segundos.
- Se le informara que se retomara la llamada explicando el porqué de la espera.
- Al reiniciar la conversación se le dará las disculpas del caso por el tiempo de espera.
- Finalizar la llamada agradeciéndole la comunicación y dar el nombre de quien lo atendió: “gracias por haberse comunicado con AMATE, le atendió José que tenga ud. un buen día”.
- Hacer la pregunta al cliente si desea información adicional.
- Esperar a la respuesta del cliente, antes de finalizar la llamada.

12.1 Brindar información de los servicios de la institución: área de capacitaciones terapéutica (información respecto al área).

12.2 Otros procedimientos.

- Enviar por correo electrónico todo tipo de información respecto a formatearía, guías, descuentos, etc,
- Informar las cláusulas respecto a la toma de algún servicio.
- En caso más serios o delicados la comunicación deberá ser vía telefónica y si fuera el caso coordinar una cita con el cliente.
- Respecto a la cancelación de algún servicio que ya ha sido cancelado, el usuario deberá de enviar un correo suspendiendo o postergando el servicio el cual se dará visto bueno o no dependiendo de las cláusulas de este.

13.- Protocolo de atención Virtual WEB.

Nos referiremos en este punto al envío de toda información la cual se podrá compartir, informar, sociabilizar, reclamos, chat y promocionar a través de este medio.

Características:

- Saludo
- Entender la solicitud.
- Responder la solicitud de manera entendible no muy extensa y respetando la ortografía.
- Evitar el uso de mayúsculas en la totalidad del documento o información.
- Ofrecer al despedirse la disponibilidad de poder brindarle un próximo servicio por ese medio, ser cordial con sus palabras de despedida.

14.- Protocolo de pacientes referidos.

- Dar atención personalizada a estos pacientes, ya que viene de manera especial, ya sea por algún contacto o por que se les dio una buena referencia de la institución.
- Deberemos ser lo más amables posibles y brindarles la información de manera rápida y concreta ya que ellos tienen ya información del servicio y en mente el tipo de servicio que solicitaran.

14.1.- Usuarios con discapacidad.

- La ley 27408 establece todos los lineamientos respecto a las consideración y mecanismos de atención para todas las personas que a las que ampara directamente esta ley. Esta más de mencionarlo tener la misma amabilidad y buen trato para ellos también.
- Mostrar disponibilidad de atención de todos los trabajadores para las personas con alguna discapacidad o a las que incluya la atención preferencial.
- Se debe de mostrar la intensión de ayuda, pero nunca de imponerla.
- Deberemos de mostrar una actitud paciente y ser muy comprensivos respecto al grado de dificultad ya sea por motivos de habla, escucha o visión (revisar la ley 27408).

15.- Procedimientos relacionados.

CODIGO	NOMBRE	RESPONSABLE
--------	--------	-------------

16.- Registros de calidad de atención.

CODIGO	NOMBRE	RESPONSABLE

Actualizaciones

Fecha	Versión	Actualización realizada
13/9/22	00	Documento creado

Elaboró	Reviso	Aprobó
	<p data-bbox="564 365 612 387">Atte.</p>   <p data-bbox="646 481 901 526">Marco Antonio Ríos Juárez Gerente General</p>	<p data-bbox="984 365 1032 387">Atte.</p>   <p data-bbox="1066 481 1321 526">Marco Antonio Ríos Juárez Gerente General</p>

Índice

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y SISTEMAS	1
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS.....	1
DEDICATORIA.....	5
AGRADECIMIENTO:.....	6
ÍNDICE	7
INDICE DE TABLAS	10
INDICE DE FIGURAS	12
ÍNDICE DE ANEXOS	15
RESUMEN	16
RESUMO.....	18
INTRODUCCIÓN	20
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
1.1 Descripción de la realidad problemática	21
1.2. Formulación del problema	27
1.2.1 Problema General:	27
1.2.2 Problemas Específicos	27
1.3. Objetivos	27
1.3.1 Objetivo General.....	27
1.3.2 Objetivos Específicos	28
1.4. Justificación.....	28
Justificación Teórica.....	28
Justificación Metodológica.....	29

Justificación Práctica	30
Justificación Social	30
1.5. Delimitantes de la investigación	31
1.5.1 Teórica	31
1.5.2 Temporal	31
1.5.3 Espacial.....	31
II. MARCO TEÓRICO	33
2.1 Antecedentes	33
2.1.1 Antecedentes internacionales.....	33
2.1.2 Antecedentes nacionales.....	39
2.2 Bases TeóricasTeórico.....	43
Características de la gestión por procesos.....	45
Importancia de la gestión por procesos	46
Dimensiones de la gestión por procesos	47
Planeamiento estratégico.....	48
Gestión del desarrollo y la capacitación	49
Gestión de relaciones humanas y sociales.....	49
Recursos materiales.....	49
Servicios y productos	50
Ciclo P.V.H.A.....	50
1. Planificar.....	51
2. Hacer.....	52
3. Verificar	52
4. Actuar	53
Análisis de Macroprocesos.....	54

Variable Dependiente: Servicio de Atención	56
Disponibilidad	57
Capacidad de respuesta.....	57
Fiabilidad	57
Seguridad	58
Empatía	58
Tangibilidad	58
2.3 Marco conceptual	59
Modelos de calidad de servicios.....	59
Modelo Nórdico o Imagen	60
Modelo SERVQUAL	62
Modelo SERVPERF (Service Performance).....	63
Modelo jerárquico multidimensional	63
Modelo ampliado de 14 Gaps.....	64
Modelo de Servucción	67
Herramientas de la Calidad	68
Satisfacción de cliente o usuarios:	70
Gestión de procesos.....	71
Satisfacción del cliente	71
Proceso	71
Calidad	71
Gestión de la calidad	72
Usuario	72
Atención en salud.....	72
Efectividad.....	72

Eficiencia	73
Eficacia.....	73
Procedimiento	73
Indicadores de calidad.....	74
2.4 Definición de términos básicosAspectos tangibles	74
Evaluación.....	75
Evaluación de la satisfacción del usuario externo	75
Empatía	76
Expectativa del Usuario.....	76
Fiabilidad.....	77
Satisfacción del Usuario Externo.....	77
Seguridad.....	77
Percepción del Usuario	78
Usuario Externo.....	78
Procedimiento	78
Capacitación.....	79
Queja.....	79
Reclamo	79
Fidelidad del cliente.....	80
III. HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	81
3.1 Hipótesis.....	81
3.1.1 Operacionalización de Variables	83
IV. METODOLOGÍA DEL PROYECTO	87
4.1 Diseño de investigación.....	87
Diseño experimental:.....	87

Diseño pre experimental:.....	88
4.2 Método de investigación	89
Método de investigaciónDeductivo	89
Inductivo	90
4.3 Población y muestra	90
4.3.1 Población.....	90
4.3.2 Muestra	91
Muestreo probabilístico	91
Aleatorio Simple	91
4.4 Lugar de estudio.....	93
4.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información ..	93
El análisis de contenido	94
La observación	94
Análisis documental.....	94
Instrumento de recolección de datos.....	95
Ficha de observación	96
Análisis de contenido.....	97
4.6 Análisis y procesamiento de datos	97
4.7 Aspectos Éticos en Investigación	98
4.8 Estudio técnico	99
4.8.1 Etapa de Diagnóstico de la situación actual	111
4.8.2 Etapa de identificación de los procesos.....	120
4.8.3 Diagramas causa-efecto/ Diagrama de Pareto de cada uno de los problemas principales identificados en la institución AMATE ...	126
4.8.4 Desarrollo de la propuesta.....	149
.....	151

4.8.6 Proyecto de mejora	155
V. RESULTADOS	162
5.1. Resultados descriptivos.....	162
Variable dependiente.....	166
5.2. Resultados inferenciales.....	174
VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	184
6.1. Contrastación y demostración de la hipótesis con los resultados. 184	
6.2. Contrastación de los resultados con otros estudios similares....	186
6.3. Responsabilidad ética de acuerdo con los reglamentos vigentes 191	
VII. CONCLUSIONES	192
VIII. RECOMENDACIONES	194
IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	195
X. ANEXOS.....	203
INTRODUCCIÓN.....	237
OBJETIVO.....	238
ALCANCE.....	238
MARCO LEGAL.....	239
TERMINOS Y DEFINICIONES.....	239
RESPONSABILIDADES	240
DESARROLLO	241
7.1- Gestión por Procesos y cadena de valor.....	241

7.2 – Niveles y clasificación de procesos	243
7.3- Codificación de los procesos.....	244
7.4- Ficha de procesos	246
7.5- Desarrollo de un procedimiento.....	250
7.6- Flujogramas.....	251
7.7-Matrices de procedimientos	253
7.8- Ficha del Indicador	255
7.9- Mejora Continua	256

INTRODUCCIÓN

La Gestión por Procesos viene hacer un enfoque que tiene como objetivo mejorar la calidad, efectividad y la satisfacción de todos quienes participan en una empresa (clientes, trabajadores, accionistas, etc.) en línea con los objetivos de la empresa mediante la implementación de poder simplificar administrativamente sus áreas.

En base a la norma ISO 9001-2015, nos dice que: “La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema que contribuye a la eficiencia y a la eficacia de una organización en el logro de los resultados previstos. Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de manera que se pueda mejorar el desempeño global de la organización. El enfoque por procesos implica la definición y gestión sistemáticas de los procesos y sus interrelaciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política del SIG y la dirección estratégica de la organización”.

La Gestión por Procesos se encuentra relacionada con la mejora continua, que es resultante de una manera ordenada de cómo administrar y mejorar los procesos, identificando las causas o sus limitantes, dar nuevas ideas y proyectos de mejora, poniendo en marcha los planes, estudiando y obteniendo conocimientos de los resultados para estandarizar los efectos que son positivos para así proyectar y mantener controlado los nuevos niveles de desempeños.

Para resolver los problemas y aplicar las mejoras dentro de la organización existen varios métodos y herramientas que nos ayudan a conocer todos los procesos e incentivan sus mejoras. Aquellas están diseñadas para identificar los puntos débiles de los procesos, servicios y productos y poder trabajar para mejorarlos. De igual manera, algunas se enfocan en poder identificar las áreas de mejora que son prioritarias o cuales son las de mayor beneficio para la empresa o el trabajo, ahorrando tiempos y poder realizar cambios solo en las áreas con mayor criticidad.

El presente manual se muestra como un documento que va orientado a la Gestión por Procesos, fundamentado en los principios que establece los SIG que se ubican de manera documentada en las normas: ISO-9001:2015, ISO 14001:2015 y OHSAS 18001:2007.

OBJETIVO

Obtener una guía para definir, gestionar y documentar los procesos enfocados a orientar la eficacia del SIG y como resultado el poder facilitar la optimización el desempeño de AMATE, cumpliendo las expectativas de los clientes y todos los interesados en la empresa.

ALCANCE

Adaptar a todas las áreas de AMATE, también a todas las personas vinculadas a la empresa, a todos los procesos y que son un apoyo para alcanzar los objetivos que se han establecido.

MARCO LEGAL

- ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de la Calidad.
- Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP. Directiva implementación de la Gestión por Procesos.

TERMINOS Y DEFINICIONES

Termino	Definición
GpP	Gestión por Procesos
P.H.V.A.	Planificar, Hacer, Verificar y Actuar
S.G.C	Sistema de Gestión de la Calidad
Compromiso	Participación y contribución para lograr objetivos compartidos
Desempeño	Resultado medible de la ejecución de una actividad o proceso
Dueño del proceso	Persona responsable del proceso desde su inicio hasta su finalización
Eficacia	Capacidad para producir el efecto deseado o de ir bien para determinada cosa.
Eficiencia	Capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función.
Gestión de cambio	Preparación y apoyo mediante herramientas a las personas adoptando de manera exitosa los cambios en bien de la organización.
Indicador de proceso	Unidad de medida de desempeño de un proceso.
Mapa de procesos	Documento que presenta los procesos 0 y 1 de la empresa sus interrelaciones y características.
Mejora continua	Actividad que se realiza de manera recurrente para la mejora del desempeño.
Objetivo del proceso	Resultado deseado de la ejecución del proceso.
Procedimiento	Son las instrucciones, pautas y pasos que describen la manera de a cabo un proceso
Satisfacción del cliente	Percepción del destinatario respecto al grado de cumplimiento de sus expectativas.

RESPONSABILIDADES

Gerente general

- Liderar la implementación de la GpP.
- Define la cadena de valor de la empresa
- Establece, implementa y mantiene la política del SIG
- Participa en el comité de SIG
- Aprueba a los dueños de los procesos
- Aprueba el mapa de los procesos

Comité general del SIG

- Aprobar el plan de trabajo del SIG
- Impulsar la implementación del plan
- Realizar el seguimiento al avance de la implementación
- Toma de decisiones para agilizar la implementación
- Dar seguimiento a la política del SIG
- Validar el mapa de procesos
- Verificar la vigencia e integridad del mapa de procesos de la empresa en relación con la misión empresarial.

Dueño del proceso

- Velar por los cumplimientos de los objetivos estratégicos que corresponden al macroproceso.
- Realizar la supervisión de los indicadores principales de la gestión.
- Elaboración de las fichas de los procesos.
- Proponer los indicadores, así como las fichas de los procesos.
- Identificar a los proveedores y destinatarios de los procesos sean internos externos.
- Coordinar las actividades de los procesos con cada uno de los responsables.
- Evaluar el desempeño de los procesos, buscando la eficiencia, eficacia y los controles.

- Elaborar y revisar toda la documentación de los procesos y actualizar toda la información.

DESARROLLO

Con el fin de poder identificar los procesos que aportan al cumplimiento empresarial, nos vemos en la necesidad de analizar su finalidad, entendiendo la razón de su existencia, así como los resultados deseados en la gestión.

Los elementos que conforman el planteamiento estratégico deberán de contemplarse además de aportar el conocimiento respecto al propósito de la empresa. Siendo principalmente la visión. Misión, valores y sus objetivos referentes a sus estrategias. Entendiendo la razón de la existencia de la empresa, es necesario poder tener el conocimiento de las normativas en relación de la creación de la empresa.

Teniendo esta información podremos identificar los lineamientos entre la finalidad de la existencia de la empresa y sus planes a nivel estratégicos para así lograr cumplir sus objetivos.

7.1- Gestión por Procesos y cadena de valor

La GpP nos permiten gestionar de manera integral los componentes que integran la cadena de valor de la organización, siendo esta responsable del éxito de asegurar el poder generar los servicios o bienes que proporcionen valor al destinatario final.



Cadena de valor.

Siendo las actividades primarias aquellas que generan y transforman los insumos en productos, ponerlos en el mercado y asistir mediante un soporte técnico al comprador.

Siendo consideradas como actividades primarias:

- Logística interna la cual relaciona a la recepción y a el almacenamiento de insumos para la producción.
- Toda operación que tiene relación con la creación del servicio o producto.
- Logística externa o llamada de salida, la cual mantiene relación de en qué condiciones llega el servicio o producto al cliente final.
- Marketing y Ventas, guarda relación de cómo se realiza la promoción y su comercio.
- Servicios, es aquí en donde se incrementa el valor del servicio o producto para el cliente final.

Se considera actividades de apoyo a todas aquellas que proporcionan el soporte a las actividades primarias y son sustentadas entre sí. Estas actividades añaden las entradas que se necesitan para que la empresa realice sus diferentes labores.

7.2 – Niveles y clasificación de procesos.

La decisión de los niveles va de la mano a como ellos se van dispersando en los nuevos procesos. En AMATE existen dos tipos de procesos:

- Nivel de proceso 0: Macroproceso.
- Nivel de Proceso 1: Proceso.
- Procedimientos: detalla cada paso del proceso desde su inicio hasta el final.
- Actividades: se denomina al conjunto de tareas y coordinadas que una persona realiza para así poder lograr una tarea asignada.
- Tareas: es la desagregación de las actividades, en resumen, es una pequeña parte de una actividad.

Cada proceso se clasifica siempre tomando en cuenta la cadena de valor de la empresa, describiendo así una teoría de las actividades que se realiza en la organización, la cual genera valor al cliente final y a todos los interesados. Siendo las funciones de valor y el margen dos componentes de la cadena de valor, las funciones de valor se dividen en dos grupos: las primarias y las de apoyo.

La clasificación según su naturaleza se muestra de la siguiente manera según el modelo en:

Procesos estratégicos: se relacionan directamente a los objetivos, metas, política y al poder controlar la organización, en este proceso se define el futuro de la organización.

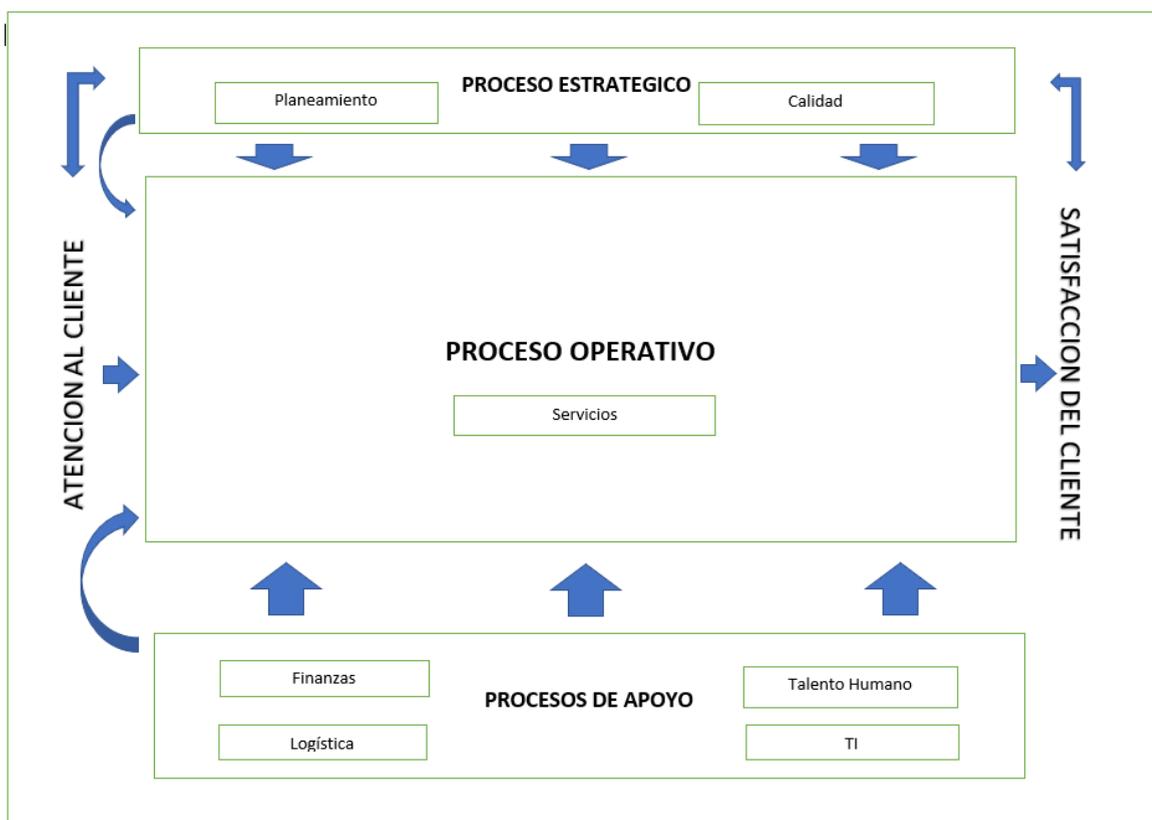
Procesos operativos: en estos procesos se generan los servicios o

vínculo directo con la misión de la empresa, también se les conoce como procesos claves o de negocios, además se les conoce como procesos misionales.

Procesos de apoyo: es en este proceso donde se facilitan mediante su ejecución los procesos claves además el logro de sus objetivos, además se les conoce como proceso de soporte.

A continuación, presentamos el mapa de procesos de AMATE.

MAPA DE PROCESO - AMATE



7.3- Codificación de los procesos

Se considera de suma importancia el poder tener una codificación de nivel estándar para la documentación de los procesos, porque es así que podemos monitorear y aplicar una trazabilidad de los documentos.

Los procesos de nivel 0 y 1 se deberán de codificar teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Codificación para cada nivel 0: Se codifica considerando su codificación 03:

- Procesos estratégicos: se codifican “E” y en correlación de una cifra la cual le corresponda según el inventario del proceso.
- Proceso operativo: se codifican “O” y en correlación de una cifra la cual corresponda según el inventario del proceso.
- Proceso de apoyo: se codifican “A” y en correlación de una cifra la cual corresponda según el inventario del proceso.

Si fuera el caso que crear una nueva categoría se seguirá los mismos criterios anteriores con el fin de mantener un estándar en la codificación.

Codificación para procesos de nivel 1: siendo el caso de nivel de proceso 1, se les dara una codificación mencionando el proceso de nivel 0 al que correspondan para luego hacer referencia a su nivel correlativo de 2 cifras de número de proceso.

A continuación, mostramos el proceso de nivel 1 que comprende el proceso nivel 0 planificación estratégica.

Código nivel 0	Proceso nivel 0	Código nivel 1	Proceso nivel 1
E1	Planificación estratégica	1	Gestión de planeamiento
		2	Gestión de la dirección

Resultado de la codificación:

Código	Proceso
E1.1	Gestión de planeamiento
E1.2	Gestión de dirección

7.4- Ficha de procesos

Se realizarán las fichas de procesos para los niveles 0 y 1, en el caso de los procedimientos se realizará un documento procedimientos el cual no aplica a la ficha de procesos.

La ficha de registro Gestión por Proceso nivel 0 incluirá una revisión minuciosa de las diferentes características de los procesos. Es importante que existan fichas técnicas para cada proceso, las cuales serán realizadas por los dueños de los procesos, siendo sus elementos los siguientes:

Elemento	Descripción
Logo de la empresa	El logo de AMATE
Empresa	El nombre de AMATE
Dimensión	Ejm. Planificar
Indicador	Ejm. Nivel de cumplimiento de elaboración de un plan
Dueño del proceso	xxxxx
Objetivo realizado	xxxxx
Objetivo propuesto	xxxxx
Métodos realizados	xxxxx
Métodos propuestos	xxxxx
Proveedores	xxxxx
Entradas	xxxxx
Salidas	xxxxx
Destinatario del servicio	xxxxx
Documentos	xxxxx
Recursos humanos	xxxxx
Recursos tecnológicos	xxxxx
Logística	xxxxx
Controles	xxxxx

Inspecciones	xxxxx
Registros	xxxxx
Documentación de apoyo	xxxxx

La ficha de registro Servicio de Atención (dimensión capacidad de respuesta) incluirá una revisión minuciosa de las diferentes características de los procesos. Es importante que existan fichas técnicas para cada proceso, las cuales serán realizadas por los dueños de los procesos, siendo sus elementos los siguientes:

Elemento	Descripción
Logo de la empresa	Logo de AMATE
Empresa	Nombre de AMATE
Dimensión	xxxxx
Indicador	xxxxx
Responsable de la atención	xxxxx
Tiempo actual	xxxxx
Tiempo propuesto	xxxxx
Recepción	xxxxx
Archivo	xxxxx
Recolección de información	xxxxx
Envío	xxxxx
RRHH	xxxxx
Soporte tecnológico	xxxxx
Logística	xxxxx
Otros	xxxxx
Quejas más comunes	xxxxx
Consecuencias de la demora	xxxxx
Correcciones	xxxxx
Controles	xxxxx

Seguimiento	xxxxx
-------------	-------

La ficha de registro Servicio de Atención (dimensión disponibilidad/indicador RRH) incluirá una revisión minuciosa de las diferentes características de los procesos. Es importante que existan fichas técnicas para cada proceso, las cuales serán realizadas por los dueños de los procesos, siendo sus elementos los siguientes:

Logo de la empresa	Logo de AMATE
Empresa	Nombre de AMATE
Dimensión	xxxxx
Indicador	xxxxx
Horas disponibles	xxxxx
Horas planificadas	xxxxx
Recepción	xxxxx
Consultorios	xxxxx
Área académica	xxxxx
Otros	xxxxx
En qué medida afecta la ausencia del personal en el servicio de atención	xxxxx
¿Existe personal que cubra la ausencia del titular en caso falte?	xxxxx
Corrección	xxxxx
Controles	xxxxx
Seguimiento	xxxxx

La ficha de registro Servicio de Atención (dimensión disponibilidad/indicador infraestructura) incluirá una revisión minuciosa de las diferentes características de los procesos. Es importante que existan

fichas técnicas para cada proceso, las cuales serán realizadas por los dueños de los procesos, siendo sus elementos los siguientes:

Logo de la empresa	Logo de AMATE
Empresa	Nombre de AMATE
N° de atenciones efectivas	xxxxx
N° de clientes en espera	xxxxx
Recepción	xxxxx
Consultorio	xxxxx
Área académica	xxxxx
Otros	xxxxx
Distribución de los ambientes dentro de la institución	xxxxx
Quejas más comunes en relación con la infraestructura	xxxxx
En que afecta la infraestructura respecto al servicio de atención	xxxxx
Correcciones	xxxxx
Controles	xxxxx
Seguimiento	xxxxx

La ficha de registro Servicio de Atención (dimensión disponibilidad/materiales) incluirá una revisión minuciosa de las diferentes características de los procesos. Es importante que existan fichas técnicas para cada proceso, las cuales serán realizadas por los dueños de los procesos, siendo sus elementos los siguientes:

Logo de la empresa	Logo de AMATE
Empresa	Nombre de AMATE
Dimensión	xxxxx
Indicador	xxxxx
Materiales disponibles	xxxxx
Materiales utilizados	xxxxx
Recepción	xxxxx
Consultorios	xxxxx
Área académica	xxxxx
Otros	xxxxx

Consecuencias en el servicio atención por falta de materiales	xxxxx
Causas de la ausencia de materiales	xxxxx
Correcciones	xxxxx
Controles	xxxxx
Seguimientos	xxxxx

La ficha de registro Servicio de Atención (dimensión flujo de atención) incluirá una revisión minuciosa de las diferentes características de los procesos. Es importante que existan fichas técnicas para cada proceso, las cuales serán realizadas por los dueños de los procesos, siendo sus elementos los siguientes:

Logo de la empresa	Logo de AMATE
Empresa	Nombre de AMATE
Dimensión	xxxxx
Indicador	xxxxx
Tiempo neto de atenciones	xxxxx
Número de atenciones	xxxxx
Tiempo de ciclo	T.C.
Área TC	xxxxx
Comienzo TC	xxxxx
Final TC	xxxxx
Herramienta	xxxxx
Método	xxxxx
Producto	xxxxx
Tiempo estimado	xxxxx
Tiempo estándar	xxxxx
Correcciones	xxxxx
Controles	xxxxx
Seguimiento	xxxxx

Para la realización de un procedimiento se deben de seguir los siguientes pasos:

- a) Identificación de los límites del procedimiento, conocer donde inicia y donde termina.
- b) Definir todas las áreas que participan en la documentación de un procedimiento.
- c) Realizar una lista de todas las actividades que interviene en el proceso.
- d) Elaboración de flujogramas previo a los procedimientos.
- e) Describir el desarrollo de las actividades.

7.6- Flujogramas.

Sabiendo que los flujogramas son representaciones graficas que nos muestran toda la información importante en un procedimiento, mediante una simbología específica. Estas a su vez nos muestran las entradas y salidas de los productos o servicios dentro de las áreas de la organización a cargo de la transformación de la materia prima, por ejemplo.

Esta simbología que se aplica para los diagramas de flujos está establecida por el ANSI (American National Standards Institute) la cual incluye los siguientes símbolos:

Simbología ANSI para Diagramas de Flujo

Simbolo	Nombre	Descripción
	Inicio o término	Señala donde inicia o termina un procedimiento.
	Actividad	Representa la ejecución de una o más tareas de un procedimiento
	Decisión	Indica las opciones que se puedan seguir en caso de que sea necesario tomar caminos alternativos
	Conector	Mediante el símbolo se pueden unir, dentro de la misma hoja, dos o más tareas separadas físicamente en el diagrama de flujo, utilizando para su conexión el número arábigo; indicando la tarea con la que se debe continuar.
	Conector de página	Mediante el símbolo se pueden unir, cuando las tareas quedan separadas en diferentes páginas; dentro del símbolo se utilizará un número arábigo que indicará la tarea a la cual continua el diagrama.
	Documento	Representa un documento, formato o cualquier escrito que se recibe, elabora o envía.
	Nota	Se utiliza para indicar comentarios o aclaraciones adicionales a una tarea y se puede conectar a cualquier símbolo del diagrama en el lugar donde la anotación sea significativa.
	Flujo	Conecta símbolos, señalando la secuencia en que deben realizarse las tareas.
	Actividad opcional	Representa la ejecución opcional de una tarea dentro de la secuencia del procedimiento.
	Documento opcional	Representa un documento que dentro del procedimiento puede elaborarse, requerirse o utilizarse.
	Documento destruido	Indica la destrucción o eliminación de un documento por no ser necesario.

Secuencia para elaborar un flujograma:

- 1- Identificación del proceso y su objetivo.
- 2- Identificación los roles participantes dentro de los procesos.
- 3- Detallar las secuencias de actividades.
- 4- Añadir entradas y salidas.
- 5- Revisión final.

Revisión a cargo de los involucrados de las áreas.

Cuando se haya finalizado el procedimiento se deberá de dar a conocer a todas las áreas interesadas para sus aportes o criticas además de sus sugerencias. De ser necesario se llevarán a cabo los ajustes finales, para que luego se realice el informe final.

Las aprobaciones del procedimiento se realizarán de acuerdo con el MN-SIG-01 (MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE DOCUMENTOS DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTION).

7.7-Matrices de procedimientos

La documentación del procedimiento deberá de incluir un análisis de separación de las tareas y una matriz de riesgos y controles.

Matriz de segregación de funciones

La cual tiene como fin el no concentrar las responsabilidades a un solo miembro de la empresa. Mostraremos una lista de responsabilidades las cuales se deberán de incluir en la matriz para cada una de las actividades:

- Actividad
- Autorización
- Procesamiento
- Control
- Aprobación
- Resguardó
- Registro
- Archivo

Todas estas deberán de estar separadas unas de otras para así evitar la intromisión de personas ajenas a su responsabilidad inicial

Ejemplo de una matriz de segregación:

	MANUAL DE GESTION POR PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y MEJORA CONTINUA	
	Código: Ps.A-MGPP-01	Versión: 01

Macroproceso	Atención al cliente
Proceso	Recepción
Procedimiento	Recepción de llamadas
Dueño del proceso	MARJ

Actividad	Autorización	Procesamiento	Control	Aprobación	Resguardó	Registro	Archivo

Mapa de riesgos y controles

Todo procedimiento deberá de incluir una matriz de riesgo y controles para poder identificar las amenazas que nos impidan el poder lograr los objetivos trazados, así también toda actividad de control que nos ayude a aminorar los riesgos.

A continuación, mostramos un ejemplo de una matriz de riesgos y controles:

	Matriz de riesgos y controles de procedimiento	
	Código: Ps.A-MRC-01	Versión: 01

Macroproceso				Atención al cliente						
Proceso				Recepción						
Procedimiento				Recepción de llamadas						
Dueño del proceso				MARJ						
RIESGO					CONTROLES					
Cod.	Descripción	Tipo	Evaluación Riesgo			Cod	Descripción	Responsable	Tipo	F
			P	I	S					
xxx	Atención de llamadas de clientes que solicitan información.	Servicio	1	1	1	xxx	Todos los días el personal responsable recibe comunicaciones telefónicas y deberá de dar pronta	xxxxxxx	Servicio	Diaria

							atención y rapidez en la resolución de estas.		
--	--	--	--	--	--	--	---	--	--

Leyenda:

P: probabilidad

I: impacto

S: severidad

F: frecuencia

7.8- Ficha del Indicador

Para los indicadores seleccionados, el responsable del macroproceso o proceso desarrollará una ficha a la cual denominaremos ficha del indicador la cual será revisada por el encargado de la implementación de la Gestión por Procesos. En seguida se describe los campos de la ficha del indicador si es conveniente se realizarán algunos cambios en grado del proceso que se describa en la ficha.

A continuación, se describen los campos de la ficha de indicador, se podrán realizar los cambios con relación al proceso que se detalle en la ficha.

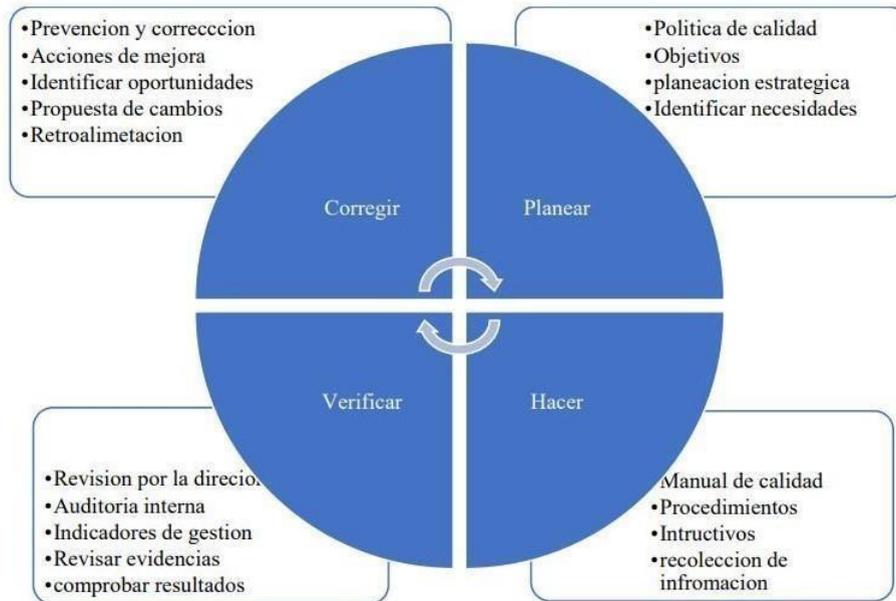
Elemento	Descripción
Logo de la empresa	Logo de AMATE
Empresa	Nombre de AMATE
Título	xxxxx
Nombre del indicador	xxxxx
Proceso	xxxxx
Dueño del proceso	xxxxx
Descripción del indicador	xxxxx

Objetivo del indicador	xxxxxx
Forma de calculo	xxxxxx
Periodicidad	xxxxxx
Meta	xxxxxx
Elaborada	xxxxxx
Revisada	xxxxxx
Aprobada	xxxxxx
Lugar del almacenamiento	xxxxxx
Responsable del almacenamiento	xxxxxx

7.9- Mejora Continua

La NTP- ISO: 9001:2015, señala al Ciclo de Deming o P.H.V.A (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) como una herramienta aplicable a todos los procesos, así como tambien a la Gestión de Calidad.

El ciclo Deming viene hacer una de las herramientas más conocidas para instaurar dicho plan de mejora continua. A continuación, les presentamos los 4 pasos para su ejecución:



Fuente: (Medina, Pilar, & Cardenas, 2017)

1. Planificar: es donde se identifica el problema, se crean objetivos para así poder darles solución.
2. Hacer: se empieza a trabajar en los cambios con el fin de poder lograr los objetivos planeados, instrucciones previas. Es aquí donde hay que supervisar a los equipos.
3. Verificar: pasado el tiempo establecido y habiendo definido una vez comenzado las actividades, se realizará a evaluar los resultados.
4. Actuar: tomaremos las decisiones de acuerdo a la experiencia vivida. Si existen fallas, tomaremos las acciones correctivas que ameriten. En caso contrario los resultados son los esperados, pasaremos a documentar los cambios y a integrar dentro de los procesos de la empresa.

Es importante volver a repetir este ciclo, ya que seguiremos en constante aprendizaje y mejorando constantemente en busca de optimizar las tareas de la empresa y así lograr la mejora continua en los procesos.

Identificación de las oportunidades de mejora en los procesos.

La norma ISO: 9001:2015 refiere que la empresa debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora, además de implementar toda

tarea o acción que mejore las expectativas de los clientes y así aumentar su satisfacción, para así incluir:

- Mejorar los viene y servicios para así cumplir con los requisitos, considerando las necesidades y expectativas más adelante.
- Corregir, prevenir y reducir los efectos no deseados.
- Mejorar el nivel de desempeño, así como la eficacia del SIG.

Los responsables de cada proceso deberán de mantener actualizados sus procesos además de optimizados.

Para la revisión de cada proceso se utilizarán distintas herramientas o métodos con el objetivo de: conocer el estado actual de los procesos, construir para el futuro que es lo que se quiere lograr en los procesos, la identificación de las oportunidades de mejora, evaluar las oportunidades, darles carácter de prioridad, así como sus acciones, su urgencia de cambio o el que estén actualizadas.

Enseguida mencionaremos varias herramientas para revisar y aplicar acciones de mejora en procesos:

- Diagrama de Gantt: El diagrama de Gantt es una herramienta de gestión de proyectos en la que se recoge la planificación de un proyecto. Normalmente tiene dos secciones: en la parte izquierda se incluye una lista de tareas y, en la derecha, un cronograma con barras que representan el trabajo.
- Lluvia de ideas: Una lluvia de ideas o brainstorming es una herramienta de trabajo en equipo que tiene por objetivo reunir a determinado número de personas para que aporten ideas e iniciativas sobre un tema concreto. Supone un técnica básica y muy útil a la horade generar contenidos creativos.
- SIPOC: El diagrama SIPOC sirve para trazar un proceso de negocios a través de la documentación de proveedores, entradas, procesos, salidas y clientes. No está diseñado para proporcionar demasiado

detalles, sino más bien para brindar información clave sobre un proceso a los responsables de la toma de decisiones.

- **Voz del cliente:** La voz del cliente (VoC) es un término que describe el feedback de los clientes sobre sus experiencias y las expectativas que tienen de los productos o servicios de una marca. Se centra en las necesidades del cliente, sus expectativas, sus concepciones y en la mejora del producto.

Encuestas de satisfacción: Las encuestas de satisfacción del cliente son un mecanismo eficaz para obtener la opinión de los clientes sobre la calidad de tus productos y servicios. Puedes utilizar una combinación de preguntas tipo matriz o de opción múltiple para sacar el máximo partido a tus cuestionarios.

- **Arboles CTQ:** El Árbol crítico de la calidad (CTQ, por sus siglas en inglés) es un diagrama en el que se muestran los indicadores de calidad que permiten medir y determinar la calidad de un producto y/o servicio de una forma cuantitativa y cualitativa. A continuación, sus pasos:

- 1- Decidir qué productos o servicios eliminar.
- 2- Identificar las características críticas de los nuevos productos o servicios.
- 3- Hacer que el proceso de negocios se un sistema proactivo.
- 4- Decidir donde enfocar nuestros esfuerzos, etc.

- **Análisis de los 5 por qué:** Los 5 Por que's es una técnica sistemática de preguntas utilizada durante la fase de análisis de problemas para buscar sus posibles causas principales. La técnica requiere que se pregunte "por qué" al menos cinco veces, o se trabaje a través de cinco niveles de detalle. A continuación, sus pasos:

- 1- Reúne un equipo. Como cualquier otra herramienta de análisis de la causa raíz, este método no debe ser realizado por una sola persona.
- 2- Define el problema. ...
- 3- Empieza a preguntarte «¿por qué?» ...
- 4- Aprende a parar. ...

5- Planea cambios en tu plan de mantenimiento.

- Diagrama causa-efecto

Se trata de una herramienta para el análisis de los problemas que básicamente representa la relación entre un efecto (problema) y todas las posibles causas que lo ocasionan.

Cómo crear un diagrama de espina de pescado:

1. Selecciona una plantilla para personalizarla o dibuja una línea principal desde cero. ...
2. Identifica el problema. ...
3. Crea ramas desde la flecha principal para las categorías de causas. ...
4. Agrega ramas a cada categoría para causas relacionadas. ...
5. Analiza y evalúa.

- Flujograma de análisis de valor agregado

Herramienta que enfoca las actividades de la organización, en pro de generar valor agregado en las entradas de los procesos y de esta manera obtener un producto capaz de satisfacer las expectativas de sus clientes.

Paso para seguir para su ejecución:

- 1- Invitar a participar a grupos de interés que se consideren claves.
- 2- Mediante un diagrama de flujo se identifican las actividades en los procesos que generen productos u entreguen servicios.
- 3- Determinaremos si las actividades son: generadoras de valor directa o indirectamente o no generan valor.
- 4- Conocer los beneficios al detectar a las actividades que no generen valor.

- Recolección de información y análisis.

La recopilación de datos es el proceso de compilar, así como medir toda información respecto a las variables específicas en un sistema

que ya se ha establecido para después responder las preguntas relevantes además de evaluar los resultados.

Pasos que se aplican:

- 1- Identificar lo que necesitamos medir.
- 2- Establecer una descripción clara de la medida.
- 3- Debemos de crear un plan de cómo vamos a recolectar los datos.
- 4- Debemos de evaluar y afinar la recolección de los datos para comprobar la solides del sistema de medición.
- 5- Recopilar todos los datos en un formato adecuado de manera que nos facilite el uso de las herramientas analíticas que usaremos.
- 6- Análisis de datos: unas herramientas como: Pareto, Histogramas, etc.

"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"



CARTA DE AUTORIZACIÓN

Los Olivos, 07 de noviembre del año 2022

Sres.

Universidad Nacional del Callao
Av. Juan Pablo II 306, Bellavista
Callao

De mi mayor consideración.

Yo, Marco Antonio Ríos Juárez, identificado con RUC 20555027738, en calidad de propietario/gerente/administrador, del Centro de Capacitación y Actualización Académico Profesional - ÁMATE, autorizo al Sr. Manuel Carmelo Quezada Nizama y al Sr. Joel Eduardo Cáceres Estación, ha hacer uso de la información de la institución a fin de realizar el trabajo de investigación "GESTION POR PROCESOS BASADO EN LA CALIDAD PARA MEJORAR EL SERVICIO DE ATENCION DEL CENTRO DE CAPACITACION Y ACTUALIZACION ACADEMICA PROFESIONAL - ÁMATE - LOS OLIVOS 2022".

Sin otro particular, quedo de Ud.

Atte.



Marco Antonio Ríos Juárez
Gerente General

Anexo 10 Validación de instrumentos de medición

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE:

GESTION POR PROCESOS BASADO EN LA CALIDAD PARA MEJORAR EL SERVICIO DE ATENCION DEL CENTRO DE CAPACITACION Y ACTUALIZACION ACADEMICA PROFESIONAL – AMATE - LOS OLIVOS 2022

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
VARIABLE INDEPENDIENTE: Gestión por Procesos								
1	DIMENSION 1: Planificar	Si	No	Si	No	Si	No	
	Nivel de cumplimiento de elaboración del plan: $\frac{\text{Objetivos realizados}}{\text{Objetivos propuestos}} \times 100$ $\frac{\text{Metodos realizados}}{\text{Metodos propuestos}} \times 100$	x		x		x		
2	DIMENSION 2: Hacer	Si	No	Si	No	Si	No	
	Nivel y cumplimiento de ejecución del plan: $\frac{\text{Acciones implementadas}}{\text{Acciones planificadas}} \times 100$	x		x		x		
3	DIMENSION 3: Verificar	Si	No	Si	No	Si	No	
	Nivel de cumplimiento de resultados: $\frac{\text{Resultados alcanzados}}{\text{Acciones implementadas}} \times 100$	x		x		x		
4	DIMENSION 4: Actuar	Si	No	Si	No	Si	No	
	Nivel de cumplimiento de acciones de mejora: $\frac{\text{Acciones de mejora realizadas}}{\text{Totalidad de acciones de mejora}} \times 100$	x		x		x		
VARIABLE DEPENDIENTE: Servicio de atención								
1	DIMENSION 1: Capacidad de respuesta	Si	No	Si	No	Si	No	
	Tiempo de respuesta a las solicitudes: $\frac{\text{Tiempo actual}}{\text{Tiempo propuesto}} \times 100$	x		x		x		
2	DIMENSION 2: Disponibilidad	Si	No	Si	No	Si	No	
	RRHH, infraestructura y materiales: $\frac{\text{Horas disponibles}}{\text{Horas planificadas}} \times 100$ $\frac{\text{N° de atenciones a facturar}}{\text{N° de clientes en espera}} \times 100$ $\frac{\text{Materiales disponibles}}{\text{Materiales Utilizados}} \times 100$	x		x		x		
3	DIMENSION 3: Flujo de atención	Si	No	Si	No	Si	No	
	Tiempo de ciclo de atención: Tiempo de ciclo= ciclo del puesto limitante	x		x		x		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez experto. Mg Aldo Alexis Acosta Linares..... DNI... 41609054.....

Grado académico del juez experto: Maestro.....

Título profesional: Ingeniero Industrial.....

Lima...23.....de...noviembre...del 2022

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³Claridad: 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:
GESTION POR PROCESOS BASADO EN LA CALIDAD PARA MEJORAR EL SERVICIO DE ATENCION DEL CENTRO DE CAPACITACION Y ACTUALIZACION
ACADEMICA PROFESIONAL – AMATE - LOS OLIVOS 2022

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
VARIABLE INDEPENDIENTE: Gestión por Procesos								
1	DIMENSION 1: Planificar	Si	No	Si	No	Si	No	
	Nivel de cumplimiento de elaboración del plan: $\frac{\text{Objetivos realizados}}{\text{Objetivos propuestos}} \times 100$ $\frac{\text{Metodos realizados}}{\text{Metodos propuestos}} \times 100$	x		x		x		
2	DIMENSION 2: Hacer	Si	No	Si	No	Si	No	
	Nivel y cumplimiento de ejecución del plan: $\frac{\text{Acciones implementadas}}{\text{Acciones planificadas}} \times 100$	x		x		x		
3	DIMENSION 3: Verificar	Si	No	Si	No	Si	No	
	Nivel de cumplimiento de resultados: $\frac{\text{Resultados alcanzados}}{\text{Acciones implementadas}} \times 100$	x		x		x		
4	DIMENSION 4: Actuar	Si	No	Si	No	Si	No	
	Nivel de cumplimiento de acciones de mejora: $\frac{\text{Acciones de mejora realizadas}}{\text{Totalidad de acciones de mejora}} \times 100$	x		x		x		
VARIABLE DEPENDIENTE: Servicio de atención								
1	DIMENSION 1: Capacidad de respuesta	Si	No	Si	No	Si	No	
	Tiempo de respuesta a las solicitudes: $\frac{\text{Tiempo actual}}{\text{Tiempo propuesto}} \times 100$	x		x		x		
2	DIMENSION 2: Disponibilidad	Si	No	Si	No	Si	No	
	RRHH, infraestructura y materiales: $\frac{\text{Horas disponibles}}{\text{Horas planificadas}} \times 100$ $\frac{\text{N° de atenciones a facturar}}{\text{N° de clientes en espera}} \times 100$ $\frac{\text{Materiales disponibles}}{\text{Materiales Utilizados}} \times 100$	x		x		x		
3	DIMENSION 3: Flujo de atención	Si	No	Si	No	Si	No	
	Tiempo de ciclo de atención: Tiempo de ciclo= ciclo del puesto limitante	x		x		x		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia
 Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez experto: Dr. Robert Julio Contreras Rivera..... DNI...09961475.....
 Grado académico del juez experto:.....Doctor.....
 Título profesional:.....Ingeniero Industrial.....

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

Lima...23...de...noviembre...del 2022

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:
GESTION POR PROCESOS BASADO EN LA CALIDAD PARA MEJORAR EL SERVICIO DE ATENCION DEL CENTRO DE CAPACITACION Y ACTUALIZACION
ACADEMICA PROFESIONAL – AMATE - LOS OLIVOS 2022

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
VARIABLE INDEPENDIENTE: Gestión por Procesos								
1	DIMENSION 1: Planificar Nivel de cumplimiento de elaboración del plan: $\frac{\text{Objetivos realizados}}{\text{Objetivos propuestos}} \times 100$ $\frac{\text{Metodos realizados}}{\text{Metodos propuestos}} \times 100$	x		x		x		
2	DIMENSION 2: Hacer Nivel y cumplimiento de ejecución del plan: $\frac{\text{Acciones implementadas}}{\text{Acciones planificadas}} \times 100$	x		x		x		
3	DIMENSION 3: Verificar Nivel de cumplimiento de resultados: $\frac{\text{Resultados alcanzados}}{\text{Acciones implementadas}} \times 100$	x		x		x		
4	DIMENSION 4: Actuar Nivel de cumplimiento de acciones de mejora: $\frac{\text{Acciones de mejora realizadas}}{\text{Totalidad de acciones de mejora}} \times 100$	x		x		x		
VARIABLE DEPENDIENTE: Servicio de atención								
1	DIMENSION 1: Capacidad de respuesta Tiempo de respuesta a las solicitudes: $\frac{\text{Tiempo actual}}{\text{Tiempo propuesto}} \times 100$	x		x		x		
2	DIMENSION 2: Disponibilidad RRHH, infraestructura y materiales: $\frac{\text{Horas disponibles}}{\text{Horas planificadas}} \times 100$ $\frac{\text{N° de atenciones efectivas}}{\text{N° de clientes en espera}} \times 100$ $\frac{\text{Materiales disponibles}}{\text{Materiales utilizados}} \times 100$	x		x		x		
3	DIMENSION 3: Flujo de atención Tiempo de ciclo de atención: Tiempo de ciclo= ciclo del puesto limitante	x		x		x		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez experto: Mg Marcial Oswaldo Castellano Silva..... DNI...42773815.....
 Grado académico del juez experto: Maestro.....
 Título profesional: Ingeniero Industrial.....

Lima...23...de...noviembre...del 2022

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³Claridad: 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