

MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA MEJORA DE SERVICIOS MÉDICO LEGALES EN UN MINISTERIO DEL ESTADO PERUANO

PROCESS MANAGEMENT MODEL IN THE IMPROVEMENT OF MEDICAL-LEGAL SERVICES IN A PERUVIAN MINISTRY OF STATE

Tipo de Publicación: Artículo Científico

Recibido: 01/11/2024

Aceptado: 01/12/2024

Publicado: 30/12/2024

Código Único AV: e402

Páginas: 1 (1611-1631)

DOI: <https://zenodo.org/10.5281/zenodo.14801802>

Autores:

Augusto Homero Lino Gamarra

Ingeniero Industrial. Maestría en Gestión Pública
Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

 <https://orcid.org/0000-0003-1675-3499>

E-mail: alinog@ucvvirtual.edu.pe

Afiliación: Universidad Cesar Vallejo

País: Lima- Perú

Cristian Gumercindo Medina Sotelo

Economista. Maestría en Gestión Pública
Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

 <https://orcid.org/0000-0001-6943-805X>

E-mail: cmedinanasol@ucvvirtual.edu.pe

Afiliación: Universidad Cesar Vallejo

País: Lima- Perú

Iván Enrique Surpachin Miranda

Licenciado en Ciencia Política.
Maestría en Docencia Universitaria

Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad
 <https://orcid.org/0000-0001-5365-8082>

E-mail: alinog@ucvvirtual.edu.pe

Afiliación: Universidad Cesar Vallejo

País: Lima- Perú

Edward Jimmy Pandia Yáñez

Contador Público. Maestría en Gestión Pública
 <https://orcid.org/0000-0003-1637-6697>

E-mail: Epandia@unamad.edu.pe

Afiliación: Universidad Amazónica de Madre de Dios

País: Lima- Perú

Nilton Isaías Cueva Quezada

Bachiller en Educación. Maestría en Gestión Pública
Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

 <https://orcid.org/0000-0002-1038-8884>

E-mail: alinog@ucvvirtual.edu.pe

Afiliación: Universidad Cesar Vallejo

País: Lima- Perú

Resumen

La investigación ha tenido como objetivo, determinar la influencia de la gestión por procesos en la mejora de los servicios médico legales en un Ministerio del Estado peruano, en el marco de un compromiso y contribución a los objetivos de desarrollo sostenible, asociado al objetivo 8 trabajo decente y crecimiento económico. El estudio fue de tipo básica, de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, corte transversal y paradigma positivista. La técnica empleada, fue la encuesta y como instrumento el cuestionario, con 20 interrogantes por variable, validados por juicio de expertos. Como muestra se consideró a 70 colaboradores para ser evaluados, determinándose que el 44.3% considera la importancia de gestión por procesos para lograr la mejora de los servicios médico legales en un nivel alto, asimismo se tiene que el valor de (Wald=24,540) y p=0,000 < 0,05 a través de la prueba no paramétrica de Regresión Logística Ordinal, además se obtuvo el valor de Nagelkerke de 0,613, el cual representa el 61,3% de influencia de la gestión por procesos, sobre la mejora de los servicios médico legales.

Palabras Clave: Gestión por procesos, procesos estratégicos, procesos operativos, procesos de soporte, mejora continua

Abstract

The objective of the research was to determine the influence of process management in the improvement of medical-legal services in a Peruvian Ministry of State, within the framework of a commitment and contribution to the sustainable development objectives, associated with the objective 8 decent work and economic growth. The study was basic, with a quantitative approach, non-experimental design, cross-sectional and positivist paradigm. The technique used was the survey and the instrument was the questionnaire, with 20 questions per variable, validated by expert judgment. As a sample, 70 collaborators were considered to be evaluated, determining that 44.3% consider the importance of process management to achieve the improvement of medical-legal services at a high level, also the value of (Wald=24,540) and p = 0.000 < 0.05 through the non-parametric Ordinal Logistic Regression test, the Nagelkerke value of 0.613 was also obtained, which represents 61.3% of the influence of process management on the improvement of services medical legal.

Keywords: Process management, strategic processes, operational processes, support processes, continuous improvement.

Introducción

Desde inicios de los años 2000, según afirmó Mallar (2010), el contexto mundial se ha convertido en un escenario altamente más complejo y de mayor incertidumbre, debido a los grandes cambios en los aspectos políticos, económicos, sociales, culturales, ambientales y otros, que dieron lugar a modificaciones en la conducta y comportamiento de las personas, con un gran impacto en las economías y las tecnologías, generando una imperante y acelerada necesidad de adaptación a los nuevos tiempos de las organizaciones, debiendo enfrentar situaciones de crisis, quiebra y/o cierre en muchos casos de una cantidad considerable de empresas, así como actitudes mucho más exigentes de parte de los clientes y una competencia cada vez más feroz; estando obligadas en mejorar en forma mucho más continua su rendimiento operativo para de este modo lograr la eficiencia requerida y un mecanismo estratégico de afrontar los cambios y sobrevivencia, con buenos o excelentes resultados para mantener su vigencia en el mercado.

De la misma manera, Dávila (2016) afirmó que a partir de inicios de la década de 1990, los países del orbe Latinoamericano, se han visto en la obligatoria necesidad de emprendimiento y mejorar continuamente, así como realizar las reformas orientadas a la consecución de mecanismos para facilitar su acceso en los exigentes mercados que conforman los países con economías desarrolladas

a nivel mundial a través de la instauración de cambios bastante radicales en las relaciones de tipo comerciales y la integración a dichas economías.

En el Perú, la política nacional de modernización de la gestión pública al 2030 normada con D.S. N.^o 103-2022-PCM, estableció que la característica de la problemática de la administración pública peruana en los sectores que conforman el estado, muestra un bajo nivel de desempeño, generando como consecuencia de ello, la insatisfacción en las expectativas de gran parte de la ciudadanía, asociados a formas ineficientes de prestación de servicios públicos esperados por el ciudadano, además de diseños inadecuados de la estructura organizacional y funcional.

En un Ministerio del Estado peruano, las Unidades Médico Legales se conformaron en unidades orgánicas, y tuvieron como función, gestionar y brindar atención de servicios médicos legales clínicos, tanatológicos, de laboratorio y otros a solicitud de las entidades de administración de justicia, es decir los juzgados, fiscalías, comisarías y otros en el ámbito jurisdiccional en 34 Distritos Fiscales a nivel nacional. En dichas unidades, la atención y emisión de reconocimientos médico legales a los clientes y usuarios ha sido caracterizado por la falta de una calidad y oportunidad adecuadas y no se ha implementado aun el modelo de Gestión por Procesos, por tal razón se consideró que no están optimizadas e integradas

adecuadamente.

Ello conllevó a formular el problema de investigación, siendo el problema general descrito de la siguiente manera: ¿De qué manera influye el modelo de gestión por procesos en la mejora de servicios médico legales en un Ministerio del Estado peruano?, y los problemas específicos siguientes: a) ¿De qué manera influye los procesos estratégicos en la mejora de servicios médico legales en un Ministerio del Estado peruano? b) ¿De qué manera influye la implementación de los procesos operativos en la mejora de servicios médico legales en un Ministerio del Estado peruano? c) ¿De qué manera influye los procesos de apoyo en la mejora de servicios médico legales en un Ministerio del Estado peruano?

El objetivo general de la investigación fue: determinar la influencia del modelo de gestión por procesos en los servicios médico legales en un Ministerio del Estado peruano y los objetivos específicos fueron: a) Determinar la influencia de los procesos estratégicos en los servicios médico legales en un Ministerio del Estado peruano. b) Determinar la influencia de los procesos operativos en los servicios médico legales en un Ministerio del Estado peruano. c) Determinar la influencia de los procesos de soporte en los servicios médico legales en un Ministerio del Estado peruano.

La hipótesis general de la investigación fue: el modelo de gestión por procesos influye de manera

significativa en los servicios médico legales en un Ministerio del Estado peruano; los cuales se asocian a las siguientes hipótesis específicas: a) Los procesos estratégicos influyen de manera significativa en los servicios médico legales en un Ministerio del Estado peruano; b) Los procesos operativos influyen de manera significativa en los servicios médico legales en un Ministerio del Estado peruano c) Los procesos de soporte influyen de manera significativa en los servicios medicolegales en un Ministerio del Estado peruano.

Desarrollo

Las investigaciones internacionales revisadas para el proyecto de investigación fueron los siguientes: Porras (2016) desarrollo su investigación planteando como objetivo de analizar la problemática de aplicar la gestión por procesos en astilleros en Santander España. La técnica e instrumentos utilizados fueron identificar los procesos clave en un astillero donde se reparan y aplicar la gestión por procesos.

Consideré como unidades de análisis a aquellos astilleros catalogados como “pequeños” en un grupo a nivel nacional denominado “Pymar” (pequeños y medianos astilleros de reparación). Los resultados obtenidos, han permitido identificar problemas y plantear opciones de mejora. Según concluyeron, la gestión por procesos ha sido de utilidad en el astillero y sirvió como herramienta

procedimental y para formalizar los procesos ya existentes e identificar problemas.

González et al., (2019) en su artículo, analizaron la utilidad de la gestión por procesos, en el actual contexto de las entidades y organizaciones, evidenciados en la adopción cada vez mayor del enfoque de procesos, normativas y modelos de calidad y excelencia. La técnica e instrumentos que utilizaron consistieron en la revisión bibliográfica asociado al método de inductivo-deductivo, así como su empleo en la gestión de los procesos.

En el estudio los resultados obtenidos, han permitido establecer interrelaciones al interior de las organizaciones, contribuyendo a la gestión y satisfacción de los stakeholders. Las conclusiones a las que arribaron indican el desarrollo de nuevas herramientas tecnológicas y modelos de negocios orientados al mejoramiento del desempeño organizacional.

Medina et al., (2019) en su artículo centraron su objetivo en conseguir un mejor enfoque con sus clientes, estratégicamente alineados a una política de mejora continua a través de la propuesta de un procedimiento de mejora de procesos. La técnica e instrumentos utilizados consistieron en estudiar y analizar estadísticamente un promedio de 80 procedimientos de mejora, aplicados parcialmente por un tiempo de más de 10 años en unas 40 empresas del rubro de manufactura y de servicios.

Los resultados logrados, asociados con las estadísticas y mecanismos de decisión ayudaron a fundamentarlo científicamente, reducir el tiempo de su aplicación y representar exhaustivamente a los procesos y los sistemas de gestión con las Normas ISO. Concluyendo que de este modo se garantizó la gestión formal y detallada la elaboración de normativas, así como los instrumentos además de indicadores de los procesos.

Entre las investigaciones nacionales revisadas tenemos a los siguientes: Góngora (2020), afirmó que el objeto de su investigación buscó determinar, la incidencia del modelo de procesos para crear una conciencia ambiental y el manejo de riesgos ante los desastres en entidades educativas públicas de la UGEL 04 de Comas. La técnica aplicada fue la encuesta y el instrumento utilizado un cuestionario, realizándose la validez de contenido por medio de un juicio de expertos y obteniéndose la confiabilidad mediante del Alpha de Cronbach. Como resultado se estableció que existe una alta confiabilidad de la variable con puntuaciones procesadas con el programa Excel y el SPSS 24. Se concluyó que ambas variables tienen, una alta incidencia en la gestión de riesgos y desastres en las entidades educativas públicas de la UGEL 04 de Comas.

Bao (2021), afirmó que el objeto de su investigación fue identificar de qué manera la gestión por procesos y el presupuesto por resultados,



aportarían las mejoras requeridas en la Municipalidad Provincial de San Martín, Perú. La técnica y los instrumentos se basaron en una investigación aplicada no experimental, descriptiva, propositiva, con una muestra compuesta por 33 funcionarios y por conveniencia el muestreo no probabilístico, donde las unidades orgánicas de la alcaldía se seleccionaron en base a coordinaciones realizadas. Los resultados obtenidos permitieron establecer que tanto la gestión por procesos como el presupuesto por resultados se desarrollan en un nivel regular. Concluyendo que, la propuesta va a permitir mejorar el servicio al ciudadano, asociado a un sistema de calidad y el alineamiento de las estrategias institucionales para lograr la certificación.

El fundamento epistemológico de esta investigación estuvo basado, en el racionalismo crítico que sustenta la filosofía de Karl Popper, quien propuso el falsacionismo, que establece que no es posible probar las teorías científicas, pero si se pueden falsear. La falsabilidad constituye un criterio que distingue la ciencia de la no ciencia. Karl Popper señaló este punto en su libro, lógica en la investigación científica, señaló que, la prueba de una teoría, en base a contraejemplos puede ser refutada. En caso de no ser refutada, mantiene su condición de ser cierta por el momento.

Por tanto, las teorías no son totalmente infalibles, aunque estas no sean refutadas. Por lo

tanto, el criterio para validar una teoría es la falsabilidad y no la verificabilidad. Popper afirma que el objetivo de mayor importancia en el proceso de investigación científica es resolver los problemas prácticos de la humanidad. En la presente investigación, como bases teóricas de la variable independiente Gestión por Procesos, tenemos a Moreira (2006) quien afirmó que la gestión por procesos constituye las actividades que se desarrollan en forma interrelacionada para producir bienes y/o servicios cuyo ciclo de vida, está compuesta por entradas (inputs) y salidas (outputs) en forma secuencial y/o invertida, del mismo modo

Medina et al., (2019) definieron como proceso, a la secuencia interrelacionada de actividades para la generación de valor, mediante la conversión de los elementos de entradas y salidas en bienes y/o servicios para satisfacer las expectativas y demandas de los usuarios. Respecto a las dimensiones de la variable independiente gestión por procesos, hemos tomado como referencia, el planteamiento propuesto por la Norma ISO 9001:2015 (2015) que nos dio una clasificación de los procesos, desde una perspectiva que comprende tres dimensiones: procesos estratégicos (gerenciales), procesos operativos (misionales) y procesos de soporte (apoyo), según afirmaron Childe et al., (1994).

Los procesos de gestión estratégicos se definieron como aquellos involucrados en todas las

actividades gerenciales como los pronósticos, la planificación estratégica, estudio de mercado, dirección de la organización, monitoreo de la producción, sistema de información, localización de planta y otras, para luego ser convertidas en estrategias, planes de acción, metas operativas e indicadores de productividad, como lo afirmaron Davenport (1993); Biazzo y Bernardi (2003).

En tanto, los procesos operativos según manifestó Pérez (2010) son los que permiten transformar los recursos en productos o servicios conforme a las especificaciones técnicas y las demandas del cliente, generando desde luego gran parte del valor añadido. Los procesos operativos representaron la razón la existencia del negocio, está conformada por procesos inherentes y propios para la obtención de los resultados de la organización mediante las competencias y las capacidades primordiales de la organización Prahalad y Hamel (1990).

Del mismo modo los procesos de soporte brindan apoyo y sustento a los procesos operativos y gerenciales que son los clientes internos y son parte de la organización, como lo afirmaron Kaplan y Murdock (1991); Tenner y De Toro (1997). En cuanto a las bases teóricas de la variable dependiente Mejora de Servicios Médicos Legales, Harrington (1997) expresó que mejorar un servicio, implica cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente más adaptable al enfoque organizacional

de sus procesos. El mejoramiento continuo de los servicios es consecuencia de administrar la calidad como un proceso constante en la búsqueda de la perfección según lo planteó Deming (1989). En tanto Juran (1990) afirmó que la optimización de los servicios conlleva a la mejora continua de los mismos, mediante la desaparición de las deficiencias.

Así mismo, Ishikawa (2007) afirmó que la mejora de servicios, su uniformización, con menores defectos y reducidos reclamos es el resultado de mejorar en forma continua, permitiendo incrementar la confiabilidad y confianza de los servicios por parte de los usuarios. Por su parte Drucker (1990) señaló que se debe considerar estos cuatro aspectos de la mejora de servicios: mejora como sentido estricto de sus características, costo de producción y defectos, entrega relacionada con las cantidades y los tiempos de entrega y servicio para su seguimiento y evaluación posterior al proceso de atención, las cuales deben planificarse, diseñarse y controlarse de forma óptima.

La filosofía de la mejora continua de los bienes y servicios o Kaisen ha sido aplicado de forma exitosa en muchas compañías del Japón entre ellos Toyota, Sanyo, y a nivel mundial en organizaciones como: Mercedes Benz, Motorola, 3M, AT&T, entre otras. Es así que para lograr el desarrollo de la mejora continua o Kaizen,

participaron una serie de expertos de origen japones, tales como: Kaouro Ishikawa, Masaki Imai, Kano, Shigeo Shingo, Genichi Taguchi y Taichii Ohno, así como gurús americanos entre ellos: Joseph Juran y Edwards Deming.

Las etapas que comprende la mejora continua de servicios médicos legales, en este caso, están basadas en el Ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) cuyo creador fué Stewart y su característica común y básica es el ciclo de mejora PHVA, principalmente por su naturaleza cíclica y las ventajas que esta proporciona de acuerdo a lo afirmado por Ishikawa (2007).

A partir de los elementos considerados, se agrupó a la variable mejora de servicios en cuatro dimensiones: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar, según indicó Deming (1989). Estos conceptos se describen de la siguiente manera:

- 1) Planificar es una función administrativa que consiste en establecer los objetivos de la organización o sistema, sus procesos, así como los recursos necesarios para generar y proporcionar los resultados de acuerdo a requisitos exigidos por el cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades ISO 9001:2015 (2015).
- 2) Hacer es una serie de actividades desarrolladas para implementar los cambios necesarios para conseguir las mejoras propuestas, alcanzar una

mayor eficacia y corregir con facilidad posibles errores en la ejecución, desarrollando para tal fin un plan piloto de prueba para luego implementar lo que se ha planificado ISO 9001:2015 (2015).

- 3) Verificar es la etapa que consiste en verificar y evaluar los resultados de la ejecución del plan y conocer su efectividad o no se obtuvieron los resultados que se esperaban, mediante el análisis de los KPI e indicadores que se hayan definido para cada objetivo, así como hacer el seguimiento y medición de procesos, productos y servicios como resultado de la aplicación, de las políticas a los objetivos, requerimientos y actividades planificadas, con los correspondientes informes de resultados como indica la norma ISO 9001:2015 (2015).
- 4) Actuar una vez realizadas las mediciones, los resultados puede que se ajusten o no a las requerimientos y objetivos previamente definidos, por lo que deben realizarse las debidas correcciones necesarias, de ser el caso las modificaciones mediante las cuales se tomarán las decisiones y establecerán las acciones orientadas a la mejora continua de los procesos y mejorar el desempeño, cuando el caso lo requiera ISO 9001:2015 (2015).

Metodología

Un paradigma, según Kunh (2004), es un conjunto de creencias, valores, técnicas y suposiciones compartidas que guían la investigación científica.



Este estudio se basa en un paradigma positivista, sustentando una investigación cuantitativa y prueba de hipótesis (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Utiliza un enfoque cuantitativo para recopilar y analizar datos estadísticos (Valderrama, 2013).

La investigación es de tipo básica, desarrollada a partir de la acumulación de información sensorial. Sigue un diseño no experimental, sin manipulación de variables (Hernández et al., 2014). La población estudiada incluye 85 servidores de la Unidad Clínico Forense, y la muestra, seleccionada aleatoriamente, comprende 70 servidores (Hernández et al., 2014).

El instrumento de recolección de datos es un cuestionario cuya validez y confiabilidad han sido evaluadas (Hernández et al., 2014). Los resultados permitieron implementar una metodología de procesos para mejorar los servicios médico-legales. Se respetaron principios éticos como confidencialidad, consentimiento informado y justicia, siguiendo los lineamientos de la Universidad César Vallejo (Resolución de Consejo Universitario N.º 0470-2022/UCV).

Resultados

Los resultados no solo tienen el propósito de describir las distribuciones de las variables Gestión de procesos vs Mejora de Servicios Médico Legales, sino el fin es pretender probar la hipótesis, para luego generalizar esos resultados en la muestra o

población. Para el estudio se trabajó con 70 participantes como muestra, de donde se extrajo toda la información a través de una encuesta tipo Likert, bajo el método de Google Form, cuyos resultados fueron previamente revisados y tabulados para luego aplicar diversos análisis estadísticos como la prueba de normalidad según Kolmogorov-Smirnov, para las dos variables son menores a la significancia ($p<0.05$), donde se demuestra una distribución No normal, aplicándose por ello la prueba Regresión Logística.

La prueba de Alfa de Cronbach en la variable Gestión de procesos fue de 0,972 con 20 ítems y para la variable Mejora de servicios Médico Legales fue de 0,961, con 20 ítems, realizado a los 70 trabajadores del Ministerio. Los resultados descriptivos, presentaron el análisis descriptivo por niveles:

	Frecuencia	%
Bajo	5	7,1
Medio	27	38,6
Alto	38	54,3
Total	70	100,0

Tabla 1. Frecuencias descriptivas de la variable: gestión por procesos

Del análisis de los resultados en la Tabla 1, se puede distinguir una frecuencia mayor en el nivel Alto con un 54,3%, Medio 38,6% y Bajo 7,1%. Estos indican que más de la mayoría de los encuestados consideran que dicha gestión efectuada por el Ministerio es satisfactoria.



Tabla 2. Frecuencias descriptivas de la variable: mejora de servicios médico legales

En este caso, también se puede apreciar una mayor frecuencia en el nivel alto con un 48,6 %, Medio 44,3 % y Bajo 7,1 %. Estos resultados indican que mayormente los encuestados aprecian que la Mejora de Servicios Médico Legales, en temas como: Planear, Hacer, Verificar Y Actuar efectuada por el Ministerio es satisfactoria.

		Mejora de Servicios			Total	
		Bajo	Medio	Alto		
Gestión por Procesos	Bajo	Recuento	3	2	0	5
		% del total	4.3%	2.9%	0.0%	7.1%
	Medio	Recuento	2	22	3	27
		% del total	2.9%	31.4%	4.3%	38.6%
	Alto	Recuento	0	7	31	38
		% del total	0.0%	10.0%	44.3%	54.3%
Total		Recuento	5	31	34	70
		% del total	7.1%	44.3%	48.6%	100.0%

Tabla 3. Tabla cruzada gestión de procesos vs mejora de servicios médico legales

De acuerdo a la Tabla 3, los resultados indican que el 44,3% de los encuestados manifiestan que la gestión por procesos tiene una alta influencia en la Mejora de los Servicios Médico Legales, así mismo consideran una influencia media de 31,4% y una baja influencia de 4,3% respectivamente.

		Mejora de Servicios			Total	
		Bajo	Medio	Alto		
Procesos Estratégicos	Bajo	Recuento	3	4	0	7
		% del total	4.3%	5.7%	0.0%	10.0%
	Medio	Recuento	2	22	4	28
		% del total	2.9%	31.4%	5.7%	40.0%
	Alto	Recuento	0	5	30	35
		% del total	0.0%	7.1%	42.9%	50.0%
Total		Recuento	5	31	34	70
		% del total	7.1%	44.3%	48.6%	100.0%

Tabla 4. Tabla cruzada procesos estratégicos vs mejora de servicios

	Frecuencia	%
Bajo	5	7,1
Medio	31	44,3
Alto	34	48,6
Total	70	100,0

Además, los resultados obtenidos y procesados en la Tabla 4, muestran que el 42,9% de los encuestados manifiestan que los procesos estratégicos tienen una alta influencia en la Mejora de los Servicios Médico Legales, así mismo consideran una influencia media de 31,4% y una baja influencia de 4,3% respectivamente.

Los resultados según la Tabla 5, muestran que el 42,9% de los encuestados manifiestan que los Procesos Operativos tienen una alta influencia en la Mejora de los Servicios Médico Legales, así mismo consideran una influencia media de 28,6% y una baja influencia de 5,7% respectivamente.

De acuerdo a los resultados de la tabla 6, los valores muestran que el 40% de los encuestados consideran que los Procesos de Soporte tienen una influencia alta en la Mejora de los Servicios Médico Legales, así mismo consideran una influencia media de 38,6% y una baja influencia de 4,3% respectivamente.

Tabla 5. Tabla cruzada procesos operativos vs mejora de servicios

		Mejora de Servicios			
		Bajo	Medio	Alto	Total
Procesos de Soporte	Bajo	Recuento 3 % del total 4.3%	4 5.7%	0 0.0%	10.0%
	Medio	Recuento 2 % del total 2.9%	27 38.6%	6 8.6%	50.0%
	Alto	Recuento 0 % del total 0.0%	0 0.0%	28 40.0%	40.0%
Total		Recuento 5 % del total 7.1%	31 44.3%	34 48.6%	70 100.0%

Tabla 6. Tabla cruzada procesos de soporte vs mejora de servicios

Para el análisis inferencial se realizó, la prueba de normalidad con el planteamiento de la hipótesis estadística siguiente: Ho: los datos provienen de una distribución normal. Ha: los datos no provienen de una distribución normal. Para la elección de la prueba Estadística: prueba de normalidad, se formula la regla de decisión siguiente: Si (Sig) es $> 0,05$, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna. Si (Sig) es $< 0,05$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Kolmogorov-Smirnova			
	Estadístico	gl	Sig.
Procesos Estratégicos	0.315	70	0.000
Procesos Operativos	0.348	70	0.000
Procesos de Soporte	0.279	70	0.000
Gestión por Procesos	0.342	70	0.000
Mejora de Servicios	0.311	70	0.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Tabla 7. Prueba de normalidad

En vista que el valor p (0,000), tiene un menor valor que el nivel de significancia sig. (0,05) se rechaza la hipótesis nula Ho. Teniendo en consideración el margen de error del 5% concluimos que la distribución según los datos de las variables gestión por procesos y mejora de servicios no se ajustan a

una distribución normal, se ha aplicado la prueba no paramétrica, para correlacionar las variables.

Para contrastar la hipótesis de la investigación se asumirá el estadístico no paramétrico de Regresión Logística Ordinal a fin de hallar la influencia de la variable Gestión por procesos en la variable

		Mejora de Servicios			
		Bajo	Medio	Alto	Total
Procesos Operativos	Bajo	Recuento 4 % del total 5.7%	2 2.9%	0 0.0%	6 8.6%
	Medio	Recuento 1 % del total 1.4%	20 28.6%	4 5.7%	25 35.7%
	Alto	Recuento 0 % del total 0.0%	9 12.9%	30 42.9%	39 55.7%
Total		Recuento 5 % del total 7.1%	31 44.3%	34 48.6%	70 100.0%

Mejora de Servicios Médico Legales en un Ministerio el Estado peruano, de acuerdo al resultado obtenido con el software SPSS versión 27.

La contrastación de la hipótesis general se realizó mediante la información de ajuste de los modelos de la hipótesis general del siguiente modo: Ho: el modelo de gestión por procesos no influye de manera significativa en los servicios médico legales en un Ministerio del Estado peruano. Ha: el modelo de gestión por procesos influye de manera significativa en los Servicios Médico Legales en un Ministerio del Estado peruano.

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	1	ig.
Sólo intersección	61.486			
Final	11.360	50.126	2	0.000

Función de enlace: Logit.



Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2 Estim.	Desv.	Chi-cuadrado W ^a	gl	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
Umbral [Mejora de servicios=1]	-6.188	0.980	39.865	1	0.000	-8.109 -4.267
Sólo intersección [Mejora de servicios=2]	62.409	0.419	12.673	1	0.000	-2.311 -0.670
Final Servicios=2]	11.779		50.630	2		0.000
Función de enlace: Logit. Procesos=1]	0.604	1.333	24.540	1	0.000	-9.216 -3.991
[Gestion por Procesos=2]	-3.607	0.740	23.733	1	0.000	-5.058 -2.156
[Gestion por Procesos=3]	0a		0			

Función de enlace: Logit.
a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Tabla 8. Información de ajuste de los modelos de la hipótesis general

En ese sentido los datos obtenidos muestran que el valor de Chi-cuadrado tiene un valor 50,126 y p valor es 0,000 y menor a 0,05 rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna. Es decir, existe una relación de dependencia entre las variables gestión por procesos y mejora de los servicios médico legales.

Tabla 9. Índice de influencia

El pseudo R cuadrado Nagelkerke, según la tabla 9 presenta el índice de 0,613 que indica que la variable gestión por procesos influye en un 61,3% en la variable mejora de servicios.

En la Tabla 10, se observa los índices de regresión considerados para la variable gestión por procesos con una significancia < 0,05 que indica dicha influencia y un Wald con un valor de 24,540, aceptándose de esta manera la hipótesis de la investigación y la influencia de la gestión por procesos en la mejora de servicios medico legales.

Tabla 10. Estimaciones de parámetro de la hipótesis general

Tabla 11. Información de ajuste de los modelos

Comprobación de la hipótesis específica 1 para ello la Ho: los procesos estratégicos no influyen de manera significativa en los servicios médico legales en un Ministerio del Estado peruano.

Así también la Ha: los procesos estratégicos influyen de manera significativa en los servicios médico legales en un Ministerio del Estado peruano. del análisis de los datos obtenidos de la Tabla 11, muestra que el valor de Chi-cuadrado tiene un valor 50,630 y p valor igual a 0,000 < 0,05, por tanto, la decisión es rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir, los procesos estratégicos ejercen una influencia en la mejora de los servicios médico legales.

Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	0.511
Nagelkerke	0.613
McFadden	0.398

Función de enlace: Logit.
Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	0.515
Nagelkerke	0.617
McFadden	0.402

Función de enlace: Logit.

Tabla 12. Índice de influencia

En la Tabla 12 el pseudo R cuadrado Nagelkerke, presenta el índice de 0,617 que indica que los procesos estratégicos influyen en un 61,7%



sobre la variable mejora de servicios y por lo tanto, un menor valor restante está siendo expresado por dimensiones no considerados en el estudio.

Del análisis de resultados, de la Tabla 13, se puede observar que los índices de regresión con respecto a la dimensión procesos estratégicos con una significancia $< 0,05$ indica dicha influencia y un Wald con un valor de 24,895, nos lleva a aceptar la hipótesis de la investigación y la influencia de los procesos estratégicos en la mejora de servicios médico legales.

		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Mejora_de_Servicios = 1]	-6.28	0.965	42.32	4	1	0.000	-8.17	-4.38
	[Mejora_de_Servicios = 2]	1.79	0.483	13.77	5	1	0.000	-2.74	0.84
Ubicación	[Procesos_Estratégicos=1]	-6.02	1.208	24.89	5	1	0.000	-8.39	3.65
	[Procesos_Estratégicos=2]	3.62	0.724	25.13	1	1	0.000	-5.04	2.21
	[Procesos_Estratégicos=3]	0a		0					

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Tabla 13. Estimaciones de parámetro de la hipótesis específica 1

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	57.256			
Final	11.277	45.979	2	0.000

Función de enlace: Logit.

Tabla 14. Información de ajuste de los modelos

Comprobación de la hipótesis específica 2 la Ho: los procesos operativos no influyen de manera significativa en los servicios médico legales en un Ministerio del Estado peruano. La además la Ha: los procesos operativos influyen de manera significativa en los servicios médico legales en un Ministerio del Estado peruano. Del análisis de los datos de la Tabla 14, se observa que el valor de Chi-cuadrado tiene un valor 45,979 y p valor igual a 0,000 $< 0,05$ por lo que se decide rechazar la hipótesis nula, por lo tanto, los procesos operativos influyen en la mejora de los servicios médico legales.

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	0.482
Nagelkerke	0.577
McFadden	0.365

Función de enlace: Logit.

Tabla 15. Índice de influencia

El pseudo R cuadrado Nagelkerke de la Tabla 15, presenta el índice de 0,577 que indica que los procesos operativos influyen en un 57,7% en la variable mejora de servicios.

	Intervalo de confianza al 95%							
	Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior	
Umbral	[Mejora_de_Servicios = 1]	-6.176	1.153	28.71	1	0.000	-8.435	-3.917
	[Mejora_de_Servicios = 2]	-1.207	0.380	10.07	1	0.002	-1.952	-0.461
Ubicación	[Procesos_Operativos=1]	-6.874	1.438	22.86	1	0.000	-9.692	-4.057
	[Procesos_Operativos=2]	-2.891	0.664	18.96	1	0.000	-4.192	-1.590
	[Procesos_Operativos=3]	0a						

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Tabla 16. Estimaciones de parámetro de la hipótesis específica 2



En la Tabla 16, se observa los índices de re-

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	78.272			
Final	8.686	69.586	2	0.000

Función de enlace: Logit.

gresión con respecto a la dimensión procesos operativos con una significancia $< 0,05$ que indica dicha influencia y un Wald con un valor de 22,869 establece en la hipótesis de la investigación, la influencia positiva de los procesos operativos sobre la mejora de servicios médico legales.

Tabla 17. Información de ajuste de los modelos

Comprobación de la hipótesis específica 3 para ello se propuso la H_0 : los procesos de soporte no influyen de manera significativa en los servicios médico legales en un Ministerio del Estado peruano. Y la H_a : los procesos de soporte influyen de manera significativa en los servicios médico legales en un Ministerio del Estado peruano. En base a ello los datos obtenidos muestran que el valor de Chi-cuadrado tiene un valor 69,586 y p valor igual a 0,000 $< 0,05$ por lo que se decide rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir, los procesos de soporte influyen en la mejora de los servicios médico legales.

Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	0.630
Nagelkerke	0.755

McFadden 0.552

Función de enlace: Logit.

Tabla 181. Índice de influencia

El pseudo R cuadrado Nagelkerke, presenta el índice de 0,755 que indica que los procesos de soporte influyen en un 75,5% en la variable mejora de servicios (Ver Tabla 18).

	Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Mejora_de_Servicios = 1]	-24.539	0.729	1134.56	1 0.00	- 25.967	23.111
	[Mejora_de_Servicios = 2]	-20.088	0.448	2009.07	1 0.00	- 20.967	19.210
Ubicación	[Procesos_de_Soporte=1]	-24.286	1.034	551.418	1 0.00	- 26.313	22.259
	[Procesos_de_Soporte=2]	-21.682	0.000		1	- 21.682	21.682
	[Procesos_de_Soporte=3]	0a			0		

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Tabla 19. Estimaciones de parámetro de la hipótesis específica 3

En la Tabla 19, se observa los índices de regresión con respecto a la dimensión procesos de soporte con una significancia $< 0,05$ que indica dicha influencia y un Wald con un valor de 551,418, indica que se acepta la hipótesis de la investigación y la influencia positiva de los procesos de soporte en la mejora de servicios médico legales.

Discusión

En la investigación se propuso como objetivo determinar la influencia de la gestión por procesos



en la mejora de los servicios médico legales en un ministerio del estado peruano; en los resultados de los ajustes del modelo el valor de la significancia es de ,000 y el de Chi-cuadrado es 50,126 podemos afirmar que el modelo es predictivo; además, los datos del Pseudo R con el valor de Nagelkerke de 61,3%; indican un óptimo ajuste de los datos, asimismo, los resultados de la bondad de ajuste del modelo se puede observar que la significancia o p-valor es de ,000 menor a 0,05; es decir, los resultados se ajustan significativamente al modelo; esto explica la dependencia de la variable mejora de servicios médico legales frente a la variable gestión por procesos.

Sobre las estimaciones de parámetro con los resultados de p-valor o sig. ,000 (menor a 0,05) y el valor Wald de 24,540 afirmamos que el nivel de la variable mejora de servicios médico legales fue influenciada por la variable gestión por procesos. En conclusión, se aprueba la hipótesis alterna, lo que se significa que la gestión por procesos influye de manera significativa en la mejora de los servicios médico legales en un ministerio del estado peruano.

Estos resultados se corroboran con los estudios de Porras (2010), en su investigación determinó la influencia que aporta en la satisfacción de los clientes y usuarios, la gestión por procesos, basados en elementos de mejora en la calidad en el servicio, concluyendo que ha influido significativamente en la mejora del servicio y la satisfacción del cliente.

Por lo tanto, en relación a la aplicación de la gestión por procesos en la actualidad, ésta se traduce en el posicionamiento y cada vez mayor utilización como medio para la mejora continua, permitiendo la comprensión de la gestión de los elementos de producción, reducción significativa de tiempos ociosos que no dan valor agregado al bien y/o servicio, facilitando la obtención de procesos organizacionales articulados e integrados sistemáticamente. De igual importancia fue necesario determinar la influencia de los procesos estratégicos en la mejora de los servicios médico legales en un ministerio del estado peruano, de la data recabada se obtuvo que el valor de la prueba Chi-cuadro fue de 50,630 con un sig. de ,000 menor a 0,05 lo que demostró los procesos estratégicos tienen una influencia significativa en la mejora de los servicios médico legales en un ministerio del estado peruano.

Estos resultados se respaldan en las investigaciones de Davenport (1993), quien afirmó, que los procesos estratégicos son aquellos involucrados en todas las actividades gerenciales como los pronósticos, la planificación estratégica, estudio de mercado, dirección de la organización, monitoreo de la producción, sistema de información, localización de planta y otras, para luego ser convertidas en estrategias de mejora de los planes de acción, metas operativas e indicadores de productividad. Por tanto, la estrategia constituye un elemento de

mejora continua en la gestión de las organizaciones en un entorno altamente cambiante y de incertidumbre.

En este mismo contexto se consideró importante determinar la influencia de los procesos operativos en la mejora de los servicios médico legales en un ministerio del estado peruano; después de analizar la información recogida se obtuvieron los siguientes resultados en los ajustes de modelo de prueba, donde se evidencia que el p-valor es de ,000 (menor a 0,05) y el valor de Chi-cuadrado es de 45,979 lo que demostró que los procesos operativos tienen una influencia significativa en la mejora de los servicios médico legales en un ministerio del estado peruano.

Estos resultados también se corroboran en las investigaciones de Pérez (2010) quien afirma, que los procesos operativos son aquellos que permiten transformar los recursos en productos o servicios conforme a las especificaciones técnicas y las demandas del cliente, generando desde luego gran parte del valor añadido. De este modo los procesos operativos representan la razón de ser de una organización, conformada por procesos inherentes y propios en mejora continua en la obtención de bienes y/o servicios mediante competencias y capacidades primordiales.

En este mismo orden de ideas, se buscó determinar la influencia de los procesos de soporte en la mejora de los servicios médico legales en un

ministerio del estado peruano, para ello se interpretó los resultados obtenidos los cuales aportaron la siguiente información los ajustes de modelo de prueba, se evidencia que el p-valor es de ,000 (menor a 0,05) y el valor de Chi-cuadrado es de 69,586 lo que demostró que los procesos de soporte tienen una influencia significativa en la mejora de los servicios médico legales en un ministerio del estado peruano; además, los datos de la Pseudo R y muestra que el valor obtenido en Nagelkerke es de ,755 de influencia de la variable independiente sobre la variable dependiente; asimismo, los resultados de la bondad ajuste del modelo se observa que la significancia o p-valor es de ,000 menor a 0,05; es decir, el modelo se ajusta significativamente; en otras palabras, la variable gestión por procesos influye en la mejora de los servicios médico legales. Finalmente, las estimaciones de parámetro se pueden observar que el valor del nivel de la dimensión procesos de soporte influye en la mejora de los servicios médico legales, debido a que el p-valor o sig. ,000 es (menor a 0,05) y el Wald es de 551,418.

En conclusión, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; en otras palabras, los procesos estratégicos influyen de manera significativa en la mejora de los servicios médico legales en un ministerio del estado peruano. Estos resultados coinciden con lo expresado por Kaplan y Murdock (1991); Tenner y De Toro (1997) quienes afirman que los procesos de soporte brindan apoyo y sustento a los procesos operativos y gerenciales que son

los clientes internos y son parte de la organización. Es decir, los procesos de soporte son aquellos que proporcionan la atención a los requerimientos logísticos y recursos para garantizar la operatividad de los servicios médico legales de acuerdo a las exigencias de los clientes y/o usuarios.

Conclusiones

La gestión por procesos influye de manera significativa en la mejora de los servicios médico legales en un ministerio del estado peruano, esto se sustenta en los resultados que indican que el p-valor o sig. es de ,000 (menor a ,005) y el Wald de 24,540 evidenciando un nivel alto de que la gestión por procesos influyó en la mejora de los servicios; es decir, el usuario y el servidor que presta el servicio médico legal confluyen en una dinámica participativa en el empleo de las metodologías de gestión y mejora en la atención del servicio médico legal.

Los procesos estratégicos influyen de manera significativa en la mejora de los servicios médico legales en un ministerio del estado peruano, pues el valor obtenido en la prueba de bondad la significancia obtenida es de ,000 menor a ,005; es decir, existe influencia significativa de la dimensión procesos estratégicos en la mejora de los servicios médico legales en un ministerio del estado peruano; sobre las estimaciones del parámetro se pudo observar que el sig. es de ,000 (menor a ,005) y el Wald de 24,895, refiere un valor del nivel alto de

que los procesos estratégicos influyeron en la mejora de los servicios médico legales; es decir, los procesos estratégicos permiten el conocimiento, aplicación y manejo de planes y estrategias de gestión en la mejora del servicio médico legal.

Los procesos operativos influyen de manera significativa en la mejora de los servicios médico legales en un ministerio del estado peruano, ya que las estimaciones de parámetro evidencian que la dimensión procesos operativos ha tenido un nivel alto de influencia sobre la variable mejora de servicios, debido a que el p-valor o sig. es de ,000 (menor a ,005) y el Wald de 22,869. Asimismo, el valor del nivel alto de los procesos operativos ha influido en la mejora de los servicios medico legales; es decir, a través de los procesos operativos se interactúa directamente con los usuarios de los servicios médico legales.

Los procesos de soporte influyen de manera significativa en la mejora de los servicios médico legales en un ministerio del estado peruano, ya que las estimaciones de parámetro evidencian que la dimensión procesos de soporte ha tenido un nivel alto de influencia sobre la variable mejora de servicios, debido a que el p-valor o sig. es de ,000 (menor a ,005) y el Wald de 551,418. El valor alto del nivel de los procesos de soporte ha influido en la mejora de los servicios medico legales; esto nos permite afirmar que, los procesos de soporte garantizan la continuidad y la necesidad de

implementar mejoras en la atención a los clientes y/o usuarios de los servicios médico legales.

Referencias

- Amorrazarain, M. (1999). La Gestión por Procesos. España: Mondragón Corporación Corporativa.
- Bao, C. (2021). Propuesta de gestión por procesos para mejorar el presupuesto por resultados en la Municipalidad Provincial de San Martín. Repositorio Universidad César Vallejo. Documento en línea. Disponible <https://hdl.handle.net/20.500.12692/55069>
- Bawden, R., y Zuber-Skerritt, O. (2002). The concept of process management. *The Learning Organization*, 123, pp. 6-9. Bawden.
- Bernal, M. (2015). Gestión por procesos y mejora continua, puntos clave para la satisfacción del cliente.
- Biazzo, S.; Bernardi, G. (2003). Process management practices and quality systems standards. Risk and opportunities of the new ISO 9001 certification, *Business Process Management Journal*, Vol. 9, Num. 2, pp. 149-169.
- Caldas., H. D. (2017). Modelo de Prestación de Servicios universitario Santa Sofía de Caldas. Colombia. Documento en línea. Disponible <https://bit.ly/384rYUw>.
- Childe, S. J. y Maull, R. (1994). Frameworks for Understanding Business Process Re-engineering», *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 14. Num. 12, pp. 22-34
- Davenport, T.H. (1993). Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston: Harvard Business School Press.
- Dávila, E. (2016). La Gestión por Procesos en una Organización. Documento en línea. Disponible <https://bit.ly/3gL9Tia>
- Deming, W. E. (1989). Out of the crisis. Cambridge Massachusetts: MIT/CAES.
- Drucker, P. (1990). Que se puede aprender de las organizaciones altruistas. *Harvard Deusto business review*. ISSN 0210-900X, N.º 41.
- Elzinga, D., Horak, T., Chung-Yee Lee, y Bruner, C. (1995). Business Process Management: Survey and methodology. *Engineering Management, IEEE Transactions on*, 42(2). Pp. 119-128.
- Góngora, H. (2020). Formulación de un programa educativo ambiental como parte de los servicios ofrecidos por Grün Management S.A.S en Bogotá. Trabajo de Grado. Facultad de Ciencias y Tecnologías Universidad Santo Tomás.
- González, A.; Leal, L.; Martínez, D.; Morales, D. (2019). Herramientas para la gestión por procesos. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. XV, núm. 28, 2019 Universidad El Bosque, Colombia.
- Harrington, H. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. En Mejoramiento de los Procesos de la Empresa (pp. sp-spoo, R., Lee, S., y Lee, E. (2009). Business process management (BPM) standards: A Survey. *Business Process Management Journal*, 15(5). pp. 744-791.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P (2014). Metodología de la investigación: Mac Graw Hill. Documento en línea. Disponible <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Ishikawa, R. (2007) The Stress and Social Support of Home Caregivers: A Health and Psychological Study. Kazamashobo, Tokyo.
- Juran, J. (1990). Juran y el liderazgo para la calidad. Un manual para directivos. Madrid, España: Díaz Santos.
- Kaplan, R., & Murdock, L. (1991). Core process redesign. *The McKinsey Quarterly*, 2, 27-43.
- Kuhn, T. (2004). La Estructura de las Revoluciones Científicas. México: Fondo de Cultura Económica.
- Mallar, M. (2010). La Gestión por Procesos: Un Enfoque de Gestión Eficiente. Año 7, N.º 1,



- volumen N.^o 13, enero - junio 2010. *Revista Científica "Visión de Futuro"*.
- Medina León, A.; Nogueira Rivera, D.; Hernández-Nariño, A. & Comas Rodríguez, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342. Documento en línea. Disponible <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052019000200328>
- Moreira, L. (2006). La gestión por procesos en las instituciones de información. 14(5), 0-0. Acimed.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, 49(4), 41-50.
- Pérez Fernández de Velasco, J.A. (2010). Gestión de Procesos. Madrid: Esic.
- Prahalad, K y Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp.79-91.
- Presidencia, C. (2013). Política nacional de modernización de la gestión pública del Estado al 2021. Obtenido de D.S. N.^o 004-2013-PCM Documento en línea. Disponible <https://bit.ly/3hj1G53>
- Porras, A. (2010). Implementación de un sistema de gestión por procesos en empresas de gestión por proyecto: aplicación al sector naval. Universidad de Cantabria. España.
- Público, M. (2020). Plan estratégico institucional (PEI) 2018-2023 del Ministerio Público. Documento en línea. Disponible <https://bit.ly/37idqkM>
- Roure, J., Monino, M., y Rodríguez-Badal, M. (1997). La gestión por procesos. Barcelona.
- Ruiz, P., Alcalde, E., y Landa, J. (2006). Gestión clínica en cirugía. Gestión de procesos asistenciales. 8a ed. España: Arán.
- Smith, H. y Fingar, P. (2007). Business process management: The third wave. USA: Meghan-Kiffer Press.
- Standardization, I. O. (2015). ISO 9001:2015: Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos. Ginebra: ISO.
- Tenner, A. & De Toro, I. (1997). Process Redesign: The implementation Guide for Managers. Boston, MA: Addison Wesley Longman.
- Trischler, W. (1998). Mejora del valor añadido en los procesos. España: Ediciones Gestión 2000 S.A. p. 67.
- Valderrama, S. (2013). Pasos para elaborar proyectos de investigación científica. Lima-Perú: San Marcos EIRL.
- Van der Aalst, W. (2004). Business process management: A personal view. *Business Process Management Journal*. 10(2). p. 135.
- Villavicencio, E., Torrachi, E., Pariona, M., & Alvear, M. (2019) ¿Cómo plantear las variables de una investigación?: Operacionalización de las variables. *Odontología Activa Revista Científica*, 4(1), 15–20. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.31984/oactiva.v4i1.289>.
- Von Brocke, J. y Sinnl, T. (2011). Culture in business process management: A literature review. *Business Process Management Journal*. 17(2). pp. 357- 377.
- Zairi, M. (1997). Business process management: A boundariless approach to modern competitiveness *Business Process Management Journal*, 3(1), pp. 64.

