

Diseño de un manual de procesos y procedimientos para la Clínica Veterinaria de Pequeñas Especies.

Design of a manual of processes and procedures for the Small Species Veterinary Clinic.

Diseño de un manual de procesos y procedimientos.

Johanna Arteaga Macías ⁽¹⁾

Laura Arteaga Majojo ⁽²⁾

María Mendoza Saltos ⁽³⁾

Gustavo Navarrete Suarez ⁽⁴⁾

Gregorio Palma Macías ⁽⁵⁾

(1) Universidad Técnica de Manabí. Ecuador. e-mail: mary_joha95@live.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4417-9068>

(2) Universidad Técnica de Manabí. Ecuador. e-mail: jonatitomendarte@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7260-7114>

(3) Universidad Técnica de Manabí. Ecuador. e-mail:fernanda.mendoza@utm.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9518-8522>

(4) Universidad Técnica de Manabí. Ecuador. e-mail: gans8118120@yahoo.es

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4234-8473>

(5) Universidad Técnica de Manabí. Ecuador. e-mail: gregorio.palma@utm.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1058-5159>

Contacto: mary_joha95@live.com

Resumen

Las clínicas veterinarias deben aspirar a lograr un buen desempeño en los servicios que brindan, para lograrlo deben enfocarse en fortalecer los procesos y procedimientos que van a permitir dar un mejor seguimiento en todas las áreas incluyendo la docencia. El objetivo del estudio fue diseñar un manual de procesos y procedimientos para cada uno de los lineamientos de la clínica veterinaria de pequeñas especies de la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador. La investigación fue de tipo descriptiva, utilizando los métodos deductivos, cognitivos. Se aplicaron encuestas, entrevistas, y cuestionario de control interno. La muestra se realizó por conveniencia, con 50 usuarios y 15 estudiantes pasantes. Los principales resultados destacan que los pasantes entienden las funciones principales que se desarrollan de manera cotidiana en la clínica. El 87% de los sujetos encuestados manifiestan estar totalmente insatisfechos y el 13% lo consideran parcialmente satisfactorio, esto evidencia la necesidad de contar con un manual de procesos y procedimientos. Respecto a la rapidez del servicio de veterinaria con relación a los pacientes que llegan a la clínica, el 75% de los sujetos refiere estar totalmente de acuerdo, mientras que el 19% está de acuerdo y solamente el 5,6% dice estar indeciso. Se concluye que el manual de procesos y procedimientos utilizados permite asegurar la calidad de los servicios veterinarios que ofrece la clínica de pequeñas especies, la herramienta cuenta con los elementos básicos para fortalecer el centro y se logra una mejor actuación de los estudiantes pasantes en las actividades de la clínica.

Palabras clave: Manual de procesos y procedimientos, clínica veterinaria, lineamientos, eficiencia, eficacia, docencia, vinculación con la sociedad.

Abstract

Veterinary clinics must aspire to achieve a good performance in the services they provide, to achieve this they must focus on strengthening the processes and procedures that will allow better monitoring in all areas including teaching. The objective of the study was to design a process and procedure manual for each of the guidelines of the small species veterinary clinic of the Technical University of Manabí, Ecuador. The research was descriptive, using deductive and cognitive methods. Surveys, interviews, and internal control questionnaire were applied. The sample was carried out for convenience, with 50 users and 15 intern students. The main results highlight that the interns understand the main functions that are carried out on a daily basis in the clinic. 87% of the surveyed subjects state that they are totally dissatisfied and 13% consider it partially satisfactory, this shows the need to have a manual of processes and procedures. Regarding the speed of the

veterinary service in relation to the patients who arrive at the clinic, 75% of the subjects report being in complete agreement, while 19% agree and only 5.6% say they are undecided. It is concluded that the manual of processes and procedures used allows to ensure the quality of the veterinary services offered by the small species clinic, the tool has the basic elements to strengthen the center and a better performance of the intern students is achieved in the activities from the clinic.

Keywords: Processes and procedures manual, veterinary clinic, guidelines, efficiency, effectiveness, teaching, linkage with society.

Introducción

En la actualidad el diseño e implementación de un manual de procesos en las actividades de las clínicas veterinarias, se hace necesario e indispensable para lograr un óptimo desempeño de la institución o clínicas. En este sentido De la Peña (2005), refiere que contar con un manual de procesos en las actividades de las clínicas y hospitales tiene grandes beneficios, se mejora la imagen en general entre los clientes y colegas, motivación del personal de la clínica, un mayor desarrollo profesional, mejoría continuada en la atención profesional, técnica y científica, en los aspectos humanos, en formación y en la comunicación a los clientes.

Según Agudelo, Castañeda & Rojas (2009), consideran que disponer de un manual de procesos en las actividades de las clínicas y hospitales tiene grandes beneficios, se mejora la imagen en general entre los clientes y colegas, la motivación del personal de la clínica, se logra un mayor desarrollo profesional, mejoría continuada en la atención profesional, técnica y científica, en los aspectos humanos, en formación y en la comunicación a los clientes.

Al respecto Ortíz (2008), afirma que el manual de procesos y procedimientos permite documentar la experiencia, el conocimiento y las técnicas que se llevan a cabo en una organización; se considera que esta suma de experiencias y técnicas conforman la tecnología de la organización, misma que sirve de base para que siga creciendo y se desarrolle.

Dada la importancia que se le confiere al el manual de procesos y procedimientos, las clínicas veterinarias deben asumir su responsabilidad en establecer directrices de los procesos que se ejecutan en la entidad, el manual de procesos y procedimientos es un documento que recopila los diferentes procesos y procedimientos que permiten ejecutar una tarea (Vivanco, 2017). El manual les permite a los trabajadores mantenerse informado, sobre la manera correcta de realizar sus

actividades, además permiten establecer responsabilidades de quién, cómo, cuándo y dónde son ejecutadas las labores (Morales, 2017; Campos, A. & Zambrano, 2018).

En este sentido diversos autores hacen alusión a la importancia que tienen el manual de procesos y procedimientos en las clínicas veterinarias para cada una de las actividades que se ejecutan al interior de la misma donde deben estar definidos los roles específicos en la estructura de la organización para que se puedan realizar tanto para aquellos que se integran a cada uno de los procesos presentes, lograr servicios de calidad y sobre todo que alcancen el propósito por los que fue creado (Larrea, 2017; Villacrés, 2019).

Por otra parte, en estudios realizados se pudo determinar que la Clínica Veterinaria "Dr. Gabriel Manzo Quiñonez" de la Universidad Técnica de Manabí, no dispone de un manual de procesos y procedimientos, lo que ocasiona que los trabajadores no cuenten con una guía que les permita ejercer sus actividades de manera eficiente y no permite que la institución cumpla con sus objetivos propuestos afectando su labor tanto en el área educativa y el servicio que ofrecen a la sociedad.

El presente trabajo tiene por objetivo diseñar un manual de procesos y procedimientos para cada uno de los lineamientos de la clínica veterinaria de pequeñas especies de la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador.

Los procesos en una organización

Diversos autores hacen alusión a los procesos y plantean que es el conjunto de operaciones que intervienen entre sí, que se ejecutan de manera secuencial y que tienen como propósito transformar las entradas en resultados sea este un bien o un servicio específico (Ortiz, 2008; Pinzón, 2015; Téllez, Torres, & Zamudio, 2015).

En este sentido los procesos son un conjunto estructurado de actividades que generan valor para el usuario o cliente final, que tienen tendencia a repetirse, tienen un orden específico en un período de tiempo y espacio, cuentan con un comienzo y un final, con entradas y salidas claramente definidas. Deben establecerse bajo un alto sistema de calidad que procure cumplir con normas y políticas que garanticen la eficiencia del proceso que permitan mejorar la calidad en los productos o servicios ofrecidos por la organización (Ortiz, 2008).

Materiales y Métodos

La investigación se desarrolló en la Clínica Veterinaria de Pequeñas Especies Dr. Gabriel Manzo Quiñones de la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador, en el año 2020. Para la ejecución de este estudio se utilizó la metodología no experimental, se realizó un análisis documental consultando el criterio de varios autores sobre el tema objeto de estudio.

Se utilizó un enfoque de diseño cuantitativo descriptivo, que permitió diagnosticar la situación de la Clínica Veterinaria. En el análisis cuantitativo se basó en las encuestas aplicadas a pasantes y usuarios de la Clínica. La muestra se realizó por conveniencia, con 50 usuarios y 15 estudiantes pasantes.

Para realizar la recolección de la información se empleó la técnica de la encuesta y se realizó en línea a través de la herramienta de Google, las preguntas abordaron temas específicos acerca del uso de manuales de proceso y procedimiento, y el grado de satisfacción de los clientes por el servicio ofrecido de la Clínica Veterinaria.

También se aplicó una entrevista al Director de la Institución. Un cuestionario de control interno para determinar los niveles de riesgo, una lista de chequeo para medir la eficiencia y eficacia de la institución.

La información fue procesada y se aplicó el método analítico- sintético que permitió determinar los aspectos relevantes que ocasiona el impacto de manuales de proceso y procedimiento, para posteriormente emitir conclusiones mediante el método deductivo.

Resultados

Al realizar el análisis de la encuesta aplicada a los usuarios y los estudiantes pasantes, se refleja el trabajo de los pasantes, bajo las indicaciones en lo referente a la atención que se les brinda a los pacientes al llegar a la clínica, con el propósito de lograr una buena satisfacción de los usuarios en el servicio que se brinda. La reflexión en torno a la evidencia que los estudiantes pasantes de la Clínica Veterinaria, entienden las funciones principales en el desarrollo de las actividades diarias generando como resultados que permiten inferir que la gran mayoría si comprende las funciones que realizan de manera cotidiana, no obstante existe limitaciones del personal que colabora con esta clínica, por que asumen otras funciones de acuerdo a las circunstancias que se les presenta en su labor, figura 1.



Figura 1. Funciones principales en el desarrollo diario del trabajo

En la figura 2 se puede observar la necesidad de un manual de procesos y procedimientos para alcanzar los niveles óptimos de eficiencia y eficacia para que la clínica veterinaria pueda funcionar de mejor manera donde visiblemente evidencia que es necesaria la aplicación de un manual de procesos y procedimientos, pues el 87% de los sujetos encuestados se encuentra totalmente insatisfactorio y solamente el 13% es parcialmente satisfactorio.

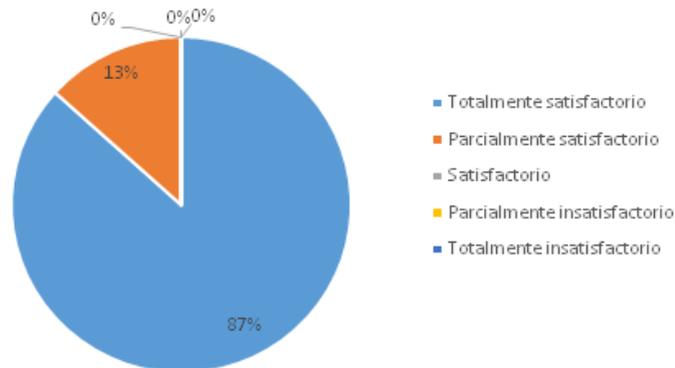


Figura 2. Aplicaciones de manual de procesos y procedimientos para lograr niveles óptimos de eficacia y eficiencia en la clínica

En lo concerniente a las principales obligaciones de una empresa de servicio es brindar información clara y precisa sobre los servicios que ofrece, lo que indica la importancia de que la clínica veterinaria cuente con un manual de procesos y procedimientos que le permita ofrecer servicios de calidad y que los pasantes cuenten con una guía que les permita lograr un mejor desempeño en las actividades diarias en el centro.

En cuanto a la amabilidad del personal técnico de la clínica veterinaria, se aprecia que el 75% de los sujetos plantea estar totalmente de acuerdo, mientras que el (19%) refiere estar de acuerdo y solamente el 5,6% manifiesta estar indeciso, figura 3.

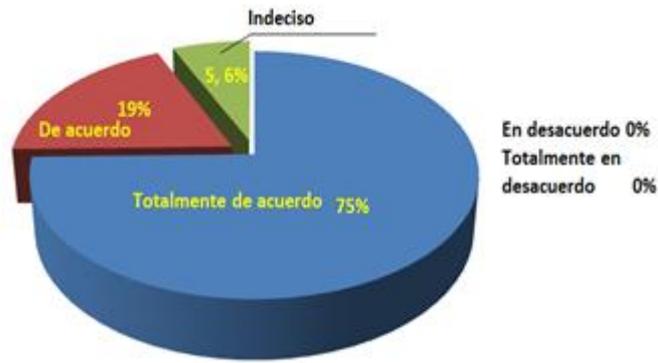


Figura 3. Amabilidad del personal técnico de la clínica veterinaria

Respecto a la rapidez del servicio de veterinaria con relación a los pacientes que llegan a la clínica (figura 4), se tiene que el 75% de los sujetos refiere estar totalmente de acuerdo, mientras que el 19% está de acuerdo y solamente el 5,6% dice estar indeciso. Por lo que se evidencia un buen servicio.



Figura 4. Rapidez del servicio de veterinaria con relación a los pacientes que llegan a la clínica.

En la figura 5 se puede observar que los usuarios de la clínica veterinaria, consideran que el centro siempre tiene definidas sus tareas, pero consideran que regularmente existe duplicidad en las actividades.

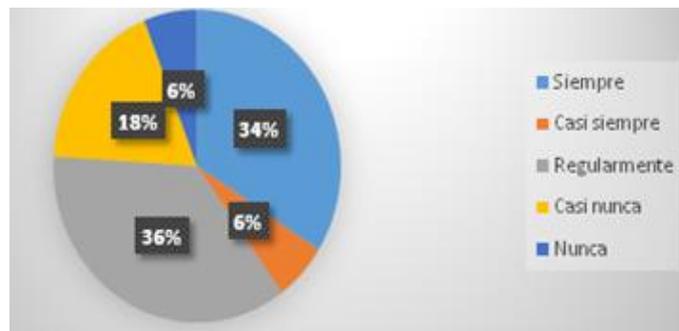


Figura 5 Definición de las tareas por los estudiantes pasantes

De los usuarios encuestados en su mayoría consideran que el personal que labora principalmente los pasantes no tienen definidas sus actividades, si no que al momento de realizar alguna actividad se le designa una responsabilidad y a su vez tienen que explicarles cómo la deben realizar para que no cometan errores.

En lo concerniente a la lista de chequeo permite visualizar las irregularidades de la clínica, esto permitirá solucionar los posibles errores que puedan surgir por el personal, el instrumento puede ser utilizado para realizar actividades rutinarias y verificar que no se esté pasando nada por alto, también ayuda a obtener datos futuros, también sirve como registro para mantener la constancia de las actividades realizadas en un momento dado.

Objetivo de evaluación: Este documento ha sido preparado para coleccionar evidencias acerca de los procesos y procedimientos de la clínica veterinaria Dr. Gabriel Manzo Quiñones de la UTM.

| # | Concepto | Conocimiento previo | | Observaciones |
|----|--|---------------------|----|---|
| | | Si | No | |
| 1 | ¿La Clínica veterinaria dispone de misión y visión? | | 0 | La clínica no tiene definida la misión y la visión |
| 2 | ¿Se encuentran planteados los objetivos? | | 0 | no se encuentran estipulados los objetivos |
| 4 | ¿Los cargos y funciones están definidos en diagrama estructural? | | 0 | no están definidos |
| 5 | ¿Cuentan con indicadores que permitan medir el logro de los objetivos? | | 0 | La clínica no tiene formulado indicadores |
| 6 | ¿Existe un espacio físico funcional para cada área de trabajo? | 1 | | |
| 7 | ¿La clínica cuenta con un manual de procesos y procedimientos para la ejecución de las actividades de cada área? | | 0 | No disponen de un manual que detalle cada proceso y procedimiento |
| 8 | ¿Se identifican las políticas para cada proceso? | | 0 | No existen políticas definidas |
| 9 | ¿Existe un proceso para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación y disposición de documentos? | 1 | | |
| 10 | ¿Existen planes de formación para los pasantes? | 1 | | |
| 11 | ¿Cuentan con algún documento detallado para el cuidado y limpieza de las áreas, equipos y | | 0 | Se realiza las limpiezas de manera empírica |

| | | | | |
|----|--|---|---|-----------|
| | mobiliarios? | | | |
| 12 | ¿Cuentan con un protocolo de bioseguridad? | | 0 | No existe |
| | TOTAL | 3 | | |

Tabla 1. Usuarios Clínica Veterinaria de Pequeñas Especies Dr. Gabriel Manzo Quiñones

Se elaboró la lista de chequeo con el propósito de medir la eficiencia y eficacia de la gestión de la entidad donde se determinó que la clínica veterinaria no cuenta con misión, visión, objetivos, organigrama estructural, indicadores políticas y un manual de procesos y procedimientos donde se plasmen las directrices, responsabilidades y funciones de cada cargo.

El cuestionario de control interno es una de las herramientas más importantes ya que permite la recolección de información que una empresa facilita a sus trabajadores con el fin de poder realizar un análisis de las áreas que requieren mejora para obtener un buen funcionamiento.

Ambiente de Control

Calculo de Nivel de Riesgo Confianza

$$NR = \frac{CT}{PT} * 100$$

$$NR = \frac{25}{70} = 35,71\%$$

Riesgo: Alto

| | | |
|--------------------|--------|--------|
| Nivel de riesgo | | |
| Alto | Medio | Bajo |
| 15-50% | 51-75% | 76-95% |
| Baja | Media | Alta |
| Nivel de confianza | | |

Tabla 2 (a). Nivel deRiesgo

Evaluación de Riesgo

Calculo de Nivel de Riesgo Confianza

$$NR = \frac{CT}{PT} * 100$$

$$NR = \frac{30}{80} = 37,50\%$$

Riesgo: Alto

Confianza: Baja

| | | |
|--------------------|--------|--------|
| Nivel de riesgo | | |
| Alto | Medio | Bajo |
| 15-50% | 51-75% | 76-95% |
| Baja | Media | Alto |
| Nivel de confianza | | |

Tabla 3(b). Nivel de Riesgo

No se han adoptado medidas que permitan superar las debilidades del control interno y les facilite la coordinación, seguridad y responsabilidad en cumplir con las metas y los objetivos planteados.

Actividades de Control

Calculo de Nivel de Riesgo Confianza

$$NR = \frac{CT}{PT} * 100$$

$$NR = \frac{5}{30} = 23\%$$

Riesgo: Alto

Confianza: Baja

| | | |
|--------------------|--------|--------|
| Nivel de riesgo | | |
| Alto | Medio | Bajo |
| 15-50% | 51-75% | 76-95% |
| Alto | Media | Alto |
| Nivel de confianza | | |

Tabla 4(b). Nivel de Riesgo

La clínica mide la eficiencia y eficacia de los objetivos institucionales pero no cuenta con normativa vigente para cumplir las políticas establecidas, a su vez desempeñan sus actividades en base a los

objetivos y metas planificadas, tampoco cuentan con un sistema que controle las actividades delegadas.

Información y Comunicación

Calculo de Nivel de Riesgo Confianza

$$NR = \frac{CT}{PT} * 100$$

$$NR = \frac{30}{50} = 70\%$$

Riesgo: Medio

Confianza: Media

| | | |
|--------------------|--------|--------|
| Nivel de riesgo | | |
| Bajo | Medio | Bajo |
| 15-50% | 51-75% | 76-95% |
| Alto | Media | Alta |
| Nivel de confianza | | |

Tabla 5(c) Nivel de Riesgo

La clínica veterinaria no cuenta con un sistema que resguarde información, toda la información que es archivada y respaldada es realizada de manera manual.

Supervisión y Monitoreo

Calculo de Nivel de Riesgo Confianza

$$NR = \frac{CT}{PT} * 100$$

$$NR = \frac{30}{60} = 50\%$$

Riesgo: Alto

Confianza: Baja

| |
|-----------------|
| Nivel de riesgo |
|-----------------|

| | | |
|--------------------|--------|--------|
| Alto | Medio | Bajo |
| 15-50% | 51-75% | 76-95% |
| Alto | Media | Alto |
| Nivel de confianza | | |

Tabla 6(d) Nivel de Riesgo

La clínica veterinaria no evalúa de manera permanente las funciones o actividades que realiza el personal o pasante, dichas evaluaciones son realizadas de manera repentina.

Existe una gran necesidad de aplicar de un manual de procesos y procedimientos a la clínica veterinaria, se considera muy importante debido a que ayudara a que la entidad entregue servicios de calidad, empleados eficiente y eficaces, para lograr que los clientes salgan satisfechos por la atención brindada a sus mascotas.

Los procesos y procedimientos ayudan a que cada entidad tenga definidas sus tareas, coordinada cada actividad que va a realizar el estudiante pasante para así mostrar seguridad en cada prestación de servicio logrando así que los clientes salgan seguros de dejar sus mascotas en buenas manos.

Los usuarios consideran de mucha importancia la aplicación de un manual de procesos y procedimientos porque les ayudaría de soporte al personal de la clínica para el desarrollo de las actividades cotidianas, a fin de cumplir con las normativas, leyes y políticas fijadas por la entidad a fin de cumplir con la visión trazada.

Discusión

El manual de procesos y procedimientos le permite a las organizaciones y de manera especial a las clínicas veterinarias le permite alcanzar niveles óptimos de eficiencia para obtener un mejor funcionamiento, toda empresa de servicio debe claridad en la información en lo relativo a los servicios que presta, el manual ayuda a ofrecer servicios de calidad, facilita una guía en cómo, cuándo y por qué se debe realizar cada actividad interna y externa de la organización, la lista de chequeo y el cuestionario de control interno, que permiten medir la eficiencia de la gestión de la organización, analizar cuáles son las áreas con más dificultades para aplicar mejoras, estas técnicas ayudan a que un manual de procesos y procedimientos cree los procesos adecuados para cada actividad de manera específica dentro de la organización misma que permite la especificación de las políticas, normas, leyes y reglamentos para que así cada procedimiento sea controlado y sea realizado de manera eficaz y eficiente.

Se coincide con otros autores que hacen referencia a la importancia del manual de procesos y procedimientos, refieren que es un documento, instrumento o herramienta que contiene la descripción de las actividades de acuerdo a las normas, técnicas y funciones que desarrolla cada funcionario de una organización en sus actividades cotidianas, se considera que esta suma de experiencias y técnicas conforman la tecnología de la organización, sirve de base para cumplir con las metas y objetivos propuestos (Palma 2010; Quijano, Jaramillo & Vázquez 2018).

En lo referente a la atención que se les brinda a los pacientes al llegar a la clínica veterinaria y el rol de los estudiantes pasantes. Se concuerda con un estudio realizado en la una clínica veterinaria en Perú, el estudio revela que la satisfacción de los clientes en general fue satisfactorio valorado de 66,3% (Juárez, 2010).

Se concuerda con otras investigaciones realizadas sobre los servicios en las clínicas veterinarias y las pautas para lograr una buena satisfacción de los clientes que llegan con los pacientes a estos centros de atención a los animales de pequeñas especies. De la Peña, G. (2006), afirma que los propietarios necesitan que los servicios funcionen sin estar ellos presentes, por lo que es necesario establecer métodos de trabajo normalizados, con funciones y responsabilidades específicas para cada puesto en la clínica, para que funcione de manera ordenada y sistemática.

Un aspecto clave en una clínica veterinaria, es la amabilidad del personal técnico, para poder aspirar a lograr una buena la satisfacción del cliente, en este estudio se concuerda con una investigación emprendida en Ecuador, en la que señalan que se debe trabajar en equipo y con compromiso de todos los involucrados para funcionar de manera eficiente en todas las actividades de la clínica veterinaria (Gómez, 2015).

En esta experiencia se coincide con Vega (2019), que refiere que las clínicas veterinarias en Ecuador deben implementar sistemas de medición para conocer la satisfacción de calidad de los servicios que ofrecen, y conocer las opiniones de los clientes, esto ayudará a fortalecer el servicio veterinario y la atención a los pacientes que llegan al centro.

Respecto a la rapidez del servicio de veterinaria con relación a los pacientes que fueron atendidos en la clínica por el personal médico y técnico, hay que reconocer el nivel profesional y la organización de la clínica y la calidad de sus servicios, lo que concuerda. Se concuerda con otros autores que indica la calidad del manual de procedimientos que fortalece los servicios de la clínica veterinaria (Morales, 2017).

Conclusiones

Como resultado de la investigación se pudo concluir que se diseñó un manual de procesos y procedimientos para la Clínica Veterinaria, permite mejorar la organización del centro y perfecciona los protocolos de atención del equipo médico, técnico y personal de apoyo involucrados en la clínica, especialmente de los estudiantes pasantes.

El manual contiene directrices que permiten guiar al personal, sirve como medios de comunicación y coordinación para que los empleados realicen sus tareas dentro de la organización y así cumplir de los objetivos de la clínica y realizar su trabajo de manera eficiente y lograr una buena satisfacción del personal que acude con los pacientes al centro veterinario.

La herramienta diseñada permite asegurar la calidad de los servicios veterinarios que ofrece la clínica, identifica los elementos básicos de los procesos, especifica los procedimientos que lo constituyen, los materiales, los clientes internos o externos de los servicios, los responsables del proceso, las normativas, los indicadores de éxito que permitan determinar si el resultado de la dependencia cumple con los estándares de calidad especificados.

Bibliografía

- Agudelo, A., Castañeda, P., & Rojas, L. (2009). *Diseño del manual de procesos, procedimientos y funciones para la distribuidora e importadora c. I coffee inn de la ciudad de pereira (risaralda)*. Pereira. (Tesis Tecnólogo Industrial) Recuperado de: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2214/658306A282.pdf;jsessionid=FED85E343A0B384D93528A930B4DB410?sequence=1>
- Campos, A. & Zambrano, N. (2018). “Diseño de manual de procesos operativos de la empresa vidrialum en la ciudad de Santo Domingo”. Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/27488/1/TESIS%20Nathy%20-%20Anita%20C1.pdf>
- De la Peña, G. (2006). El sistema de gestión de la calidad en clínicas veterinarias. *Revista Redvet*, 5(6). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/636/63612649003.pdf>
- Gómez, L. (2015). Reorganización de la clínica veterinaria de la Universidad Central del Ecuador en base al diseño y documentación de procesos de atención. Repositorio de tesis UCE. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/6774/1/T-UCE-0014-033.pdf>
- Juárez, J. (2010). La satisfacción de las necesidades de los clientes en los centros veterinarios de la

- ciudad de Tingo María. Repositorio de tesis Universidad Nacional Agraria de la Selva. Recuperado de <https://repositorio.unas.edu.pe/bitstream/handle/UNAS/181/ADM49.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Larrea, S. (2017). *Propuesta de mejora en la gestión de calidad de los servicios de atención médica de la clínica veterinaria los sauces quito*. Quito: UDLA.
- Morales, K. (2017). Diseño de una guía para el establecimiento de una clínica veterinaria con condiciones óptimas de calidad, en el departamento de Guatemala. Tesis de Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios. Recuperado de <https://biblioteca-farmacia.usac.edu.gt/tesis/MAIES230.pdf>
- Ortíz, L. O. (2008). *Manual de Procesos y Procedimientos*. Obtenido de Empresa Social del Estado Hospital Universitario del Caribe, Cartagena, Colombia: Recuperado de <https://clea.edu.mx/biblioteca/Manual%20de%20procesos%20y%20procedimientos.pdf>
- Palma, J. (2010). *Manual de Procedimiento*. Recuperado el 26 de Enero de 2020, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038
- Pinzón, J. (2013). Manual de procesos y procedimientos. (Federación Nacional de Cacaoteros). Recuperado de <http://www.fedecacao.com.co/site/images/recourses/docinstitucionales/administrativa-manual-de-procesos-y-procedimientos.pdf>
- Quijano, I., Jaramillo, J., & Vázquez, E. (2018). Manual de Organización Hospital Veterinario Pequeñas Especies. Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, de la Universidad Autónoma del Estado de México.
- Téllez, J., Torres, O., & Zamudio, P. (2015). Manual de procedimientos del Hospital Veterinario de pequeñas especies. Repositorio de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Villahermosa, México. Recuperado de http://conevet.org.mx/appvisitas2013/public/uploads/24_9_16__2.pdf
- Vega, I. (2019). Análisis de la calidad de servicio y la experiencia de compra que prestan las clínicas veterinarias del Distrito Metropolitano de Quito. Repositorio de tesis, ESPE. Recuperado de <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/18785>
- Villacrés, R. (2019). *Diseño del Manual de Procedimientos a desarrollarse en el Consultorio Académico Veterinario de la FETD-UCSG*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago De Guayaquil. Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/13299/1/T-UCSG-PRE-TEC-CMV-67.pdf>
- Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(3), 247-252. Recuperado de

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S221836202017000300038&lng=es&tlng=es.](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S221836202017000300038&lng=es&tlng=es)