

Universidad Católica de Santa María
Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales
Escuela Profesional de Ingeniería Industrial



**“APLICACIÓN DE DESIGN THINKING EN LOS PROCESOS DEL
CERPS PARA LA INSERCIÓN LABORAL EN EL CENTRO
ESPECIALIZADO DE REHABILITACIÓN PROFESIONAL Y SOCIAL
CERPS- ESSALUD AREQUIPA – 2017”**

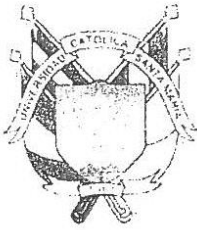
Tesis presentada por la bachiller:
De La Gala Ojeda, Carla Cecilia
Para optar el Título Profesional de
Ingeniera Industrial

Asesor: **Ing. Pacheco Oviedo, Abraham**

Arequipa – Perú

2018

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERIAS FISICAS Y FORMALES
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL



INFORME DICTAMINATORIO
DE BORRADOR DE TESIS

VISTO

EL BORRADOR DE TESIS TITULADO:

*Aplicación de design thinking en los procesos del
CERPS para la inserción laboral en el Centro especial-
lizado de Rehabilitación Profesional y Social
CERPS - ESSALUD AREQUIPA - 2017*

PRESENTADO POR (EL) (LOS) BACHILLER (ES):

Carla Cecilia de la Gala Ojeda

NUESTRO DICTAMEN ES:

FAVORABLE

OBSERVACIONES:

*Revisar tabla de operacionalización de variables,
Como se determino la muestra que fue encuestada
(Acápito 4.1.8 Encuestas)
Revisar si procede la realización de una evaluación
económica de la propuesta.*

Arequipa, *29 de mayo del 2018*

JURADO DICTAMINADOR

Nombre: *ABRAHAM VAUCO*

QUICO

Código: *1842*

JURADO DICTAMINADOR

Nombre: *Felipe Urdaz Luna*

Código: *2350*



DEDICATORIA

Dedico mi tesis en primer lugar a DIOS, porque me dio la oportunidad de vivir y me regaló una familia

Con mucho cariño a mis padres, que me dieron la vida y estuvieron conmigo en todo momento, brindándome su apoyo, sin ustedes nada de esto sería posible.

A mi hermana, por también estar siempre presente, quiero ser un ejemplo de esfuerzo para ti.

A mi familia, mis tíos, tías, primos y primas y a todas las personas que siempre tuvieron una palabra de aliento para poder continuar con el proyecto trazado.



AGRADECIMIENTOS

A mis padres por su incondicional y continuo apoyo, siempre con una palabra de aliento. Gracias papá y mamá por darme la oportunidad de tener una carrera para mi futuro, por apoyarme, por creer en mí y por enseñarme que con esfuerzo todo lo que uno se propone lo puede lograr.

A la Universidad Católica Santa María, por ser mi alma mater y por los conocimientos adquiridos durante mis años de estudio de la carrera.

INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTOS	II
INDICE DE CONTENIDO	III
INDICE DE TABLAS.....	VIII
INDICE DE ILUSTRACIONES.....	IX
INDICE DE ANEXOS	X
INTRODUCCIÓN.....	XI
RESUMEN.....	XIII
ABSTRACT	XIV
Capítulo I: Planteamiento Teórico	1
1.1. Título.....	1
1.2. Identificación del problema	1
1.3. Descripción del problema	1
1.4. Justificación de da investigación.....	2
1.5. Limitaciones de da investigación	3
1.6. Preguntas	3
1.6.1. Pregunta General	3
1.6.2. Preguntas Específicas.....	3
1.7. Objetivos.....	4
1.8. Hipotesis.....	4
1.9. Variables.....	5
1.10. Nivel de Investigación.....	5
1.11. Diseño de la investigación	5
1.12. Población y muestra	6
1.13. Descripción de instrumento	6
1.14. Procesamiento de la información	7
1.15. Fecha de realización de la investigación	7
CAPITULO II: MARCO TEORICO	8
1.1. Design Thinking.....	8
1.1.1. Orígenes del término	8
1.1.2. Desarrollo del concepto de Design Thinking	9
1.1.3. Retos y problemas del Design Thinking	11

1.1.4. Pensamiento divergente vs. Pensamiento convergente.....	12
1.1.5. Atributos del Design Thinking.....	14
1.1.6. Principios.....	14
1.1.7. Problemas.....	15
1.1.8. El “momento a-ha”.....	15
1.1.9. Métodos y proceso.....	15
1.1.10.El proceso del Design Thinking.....	15
1.1.11.Herramientas del Design Thinking.....	18
1.1.12.Técnicas y herramientas.....	19
1.1.13.Design thinking en los negocios.....	28
1.1.14.Design Thinking en la educación.....	29
1.1.15.Design Thinking en servicios.....	30
1.1.16.Design Thinking, Emotional Design y Service Design.....	30
CAPITULO III: DIAGNÓSTICO DEL CENTRO ESPECIALIZADO DE REHABILITACIÓN PROFESIONAL Y SOCIAL (CERPS).....	32
3.1 Concepto CERPS.....	32
3.2 Visión del CERPS.....	32
3.3 Objetivos del CERPS.....	32
3.3.1 Objetivos Generales.....	32
3.3.2 Objetivos Específicos.....	33
3.4 Organigrama del CERPS.....	34
3.5 Manual de funciones del CERPS.....	34
3.5.1 Dirección.....	34
3.5.2 Unidad de Administración.....	36
3.5.3 Unidades de Línea.....	36
3.6 Servicios que brinda el CERPS.....	38
3.7 Procesos.....	40
3.7.1 Procesos Estratégicos.....	40
3.7.1.1 Planeamiento.....	40
3.7.1.2 Gestión de la calidad.....	40
3.7.1.3 Gestión de información estratégica.....	40
3.7.2 Procesos Misionales.....	41
3.7.2.1.1 Proceso de Integración Laboral Dependiente.....	42
3.7.2.1.2 Proceso de Integración Laboral Independiente.....	42
3.7.3 Proceso de Soporte.....	44

3.8	Discapacidad	47
3.8.1	Concepto de discapacidad	47
3.8.2	Causas de Discapacidad	47
3.8.3	Tipos de Discapacidad	48
3.8.4	Ley General de la persona con Discapacidad: Ley N° 29973	50
3.8.5	Discapacidad en el Perú.....	50
3.9	Ubicación geográfica	53
3.10	Población de la investigación.....	53
3.10.1	Trabajadores deL CERPS	54
3.10.2	Usuarios del CERPS	54
CAPITULO IV : APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA.....		57
4.1.	Empatiza.....	58
1.	Herramienta semáforo.....	59
1.1.1.	Cantidad de participantes:	59
1.1.2.	Descripción de la dinámica:	59
1.1.3.	Resultados.....	60
1.1.4.	Interpretación de resultados	62
1.1.5.	Fotos.....	66
2.	Herramienta FODA.....	67
2.1.	Cantidad de participantes:.....	67
2.2.	Descripción de la dinámica	67
2.3.	Resultados	68
4.2.	Define	69
1.	Matriz de empatia	69
1.1.	Cantidad de participantes:.....	69
1.2.	Descripción de la dinámica:	69
1.3.	Resultados	70
1.4.	Interpretación de resultados.....	72
1.5.	Fotos	73
4.3.	Idea.....	74
1.	Herramienta brainstorming	74
1.1.	Cantidad de participantes:.....	74
1.2.	Descripción de la dinámica:	74
1.3.	Resultados	74
1.4.	Interpretación de resultados.....	76

1.5.	Fotos	77
2.	Matriz CANVAS	78
2.1.	Cantidad de participantes:.....	78
2.2.	Descripción de la dinámica	78
2.3.	Resultados	79
2.4.	Interpretación de resultados.....	80
2.5.	Fotos	81
3.	Herramienta árbol de problemas	82
3.1.	Cantidad de participantes:.....	82
3.2.	Descripción de la dinámica	82
3.3.	Resultados	82
4.	Herramienta entrevistas	84
4.1.	Cantidad de participantes.....	84
4.2.	Descripción de la dinámica	84
4.3.	Resultados	85
4.4.	Interpretación de resultados.....	86
5.	Herramienta encuestas	87
5.1.	Cantidad de personas	87
5.2.	Metodología	87
5.3.	Resultados	87
6.	Benchmarking	94
6.1.	Cantidad de personas	94
6.2.	Metodología	94
6.3.	Resultados	94
6.4.	Interpretación de resultados.....	97
6.5.	Fotos	97
CAPITULO V: FORMULACIÓN DE PLANES DE MEJORA Y RESULTADOS DE IMPLEMENTACIÓN		98
5.1.	Hallazgos	98
5.1.1.	Herramienta Semáforo	98
5.1.2.	Herramienta FODA.....	98
5.1.3.	Matriz de Empatía	98
5.1.4.	Herramienta Brainstorming.....	99
5.1.5.	Matriz CANVAS	99
5.1.6.	Árbol de Problemas	99

5.1.7. Entrevistas.....	100
5.1.8. Encuestas.....	100
5.2. mejoras propuestas por procesos.....	100
5.2.1. Proceso de Captación	100
5.2.2. Proceso de rehabilitación	101
5.2.3. Proceso de inserción laboral	102
5.3. Análisis de resultados luego de la implementación de las mejoras.....	103
5.3.1. Herramienta Semáforo.....	103
5.3.2. Herramienta Canvas	104
5.3.3. Herramienta Entrevista	105
CONCLUSIONES.....	106
RECOMENDACIONES	108
BIBLIOGRAFIA.....	109
ANEXOS.....	111



INDICE DE TABLAS

TABLA 1: VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	19
TABLA 2: CRONOGRAMA DE REALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
TABLA 3: RESÚMEN DE DIFERENCIAS ENTRE PENSAMIENTO CONVERGENTE Y DIVERGENTE	14
TABLA 4: RELACIÓN ENTRE LOS CONCEPTOS DT, EMOTIONAL DESIGN Y SERVICE DESIGN	31
TABLA 5: SERVICIOS Y TALLERES QUE BRINDA EL CERPS	52
TABLA 6: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE REHABILITACION E INSERCIÓN SOCIAL Y LABORAL.....	60
TABLA 7: DISTRIBUCIÓN DE TRABAJADORES DEL CERPS	54
TABLA 8: DATOS HISTÓRICOS DEL NÚMERO DE SOCIOS DEL CERPS	55
TABLA 9: DATOS HISTÓRICOS DEL NÚMERO DE SOCIOS REINSERTADOS LABORALMENTE	55
TABLA 10: DATOS HISTÓRICOS DEL NÚMERO DE SOCIOS INSERTADOS LABORALMENTE	70
TABLA 11: NÚMERO DE SOCIOS REINSERTADOS LABORALMENTE HASTA AGOSTO-2017	71
TABLA 12: NÚMERO DE SOCIOS INSERTADOS LABORALMENTE HASTA AGOSTO-2017.....	71
TABLA 13: ORGANIZACIÓN DE LAS DINÁMICAS DE DESIGN THINKING POR TALLERES	72
TABLA 14: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA SEMÁFORO	75
TABLA 15: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA FODA.....	82
TABLA 16: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA MATRIZ DE EMPATÍA.....	84
TABLA 17: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA BRAINSTORMING	75
TABLA 18: INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS DE LA HERRAMIENTA BRAINSTORMING	92
TABLA 19: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA CANVAS	95
TABLA 20: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA ENTREVISTA.....	100
TABLA 21: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA SEMÁFORO LUEGO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS	103
TABLA 22: COMPARATIVA DE LA HERRAMIENTA SEMÁFORO, ANTES Y DESPUES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS	104

INDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: PROCESOS DEL DESIGN THINKING.....	18
ILUSTRACIÓN 2: VARIEDAD DE HERRAMIENTAS QUE SE UTILIAN EN DESIGN THINKING.....	41
ILUSTRACIÓN 3: ORGANIGRAMA DEL CERPS.....	48
ILUSTRACIÓN 4: UBICACIÓN DEL CERPS.....	53
ILUSTRACIÓN 5: FOTO DE LA FACHADA DEL CERPS.....	53
ILUSTRACIÓN 6: NÚMERO DE USUARIOS POR TALLERES.....	70
ILUSTRACIÓN 7: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 1 DE LA HERRAMIENTA SEMÁFORO.....	62
ILUSTRACIÓN 8: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 2 DE LA HERRAMIENTA SEMÁFORO.....	63
ILUSTRACIÓN 9: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 3 DE LA HERRAMIENTA SEMÁFORO.....	63
ILUSTRACIÓN 10: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 4 DE LA HERRAMIENTA SEMÁFORO.....	64
ILUSTRACIÓN 11: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 5 DE LA HERRAMIENTA SEMÁFORO.....	65
ILUSTRACIÓN 12: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 6 DE LA HERRAMIENTA SEMÁFORO.....	65
ILUSTRACIÓN 13: EVIDENCIAS DE LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA SEMÁFORO.....	80
ILUSTRACIÓN 14: EVIDENCIAS DE LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA MATRIZ DE EMPATÍA.....	73
ILUSTRACIÓN 15: EVIDENCIAS DE LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA BRAINSTORMING.....	92
ILUSTRACIÓN 16: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA MATRIZ CANVAS.....	81
ILUSTRACIÓN 17: EVIDENCIAS DE LA APLICACIÓN DE LA MATRIZ CANVAS.....	81
ILUSTRACIÓN 18: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 1 DE LA HERRAMIENTA ENCUESTA.....	103
ILUSTRACIÓN 19: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 2 DE LA HERRAMIENTA ENCUESTA.....	103
ILUSTRACIÓN 20: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 3 DE LA HERRAMIENTA ENCUESTA.....	89
ILUSTRACIÓN 21: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 4 DE LA HERRAMIENTA ENCUESTA.....	89
ILUSTRACIÓN 22: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 5 DE LA HERRAMIENTA ENCUESTA.....	90
ILUSTRACIÓN 23: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 6 DE LA HERRAMIENTA ENCUESTA.....	90
ILUSTRACIÓN 24: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 7 DE LA HERRAMIENTA ENCUESTA.....	91
ILUSTRACIÓN 25: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 8 DE LA HERRAMIENTA ENCUESTA.....	91
ILUSTRACIÓN 26: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 9 DE LA HERRAMIENTA ENCUESTA.....	92
ILUSTRACIÓN 27: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 10 DE LA HERRAMIENTA ENCUESTA.....	92
ILUSTRACIÓN 28: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 11 DE LA HERRAMIENTA ENCUESTA.....	93
ILUSTRACIÓN 29: EVIDENCIAS DE LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA BENCHMARKING.....	97

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: FORMATO PARA LA ELABORACIÓN DE LA HERRAMIENTA SEMÁFORO	111
ANEXO 2: FORMATO PARA LA ELABORACIÓN DE LA HERRAMIENTA BRAINSTORMING.....	112
ANEXO 3: FORMATO PARA LA ELABORACIÓN DE LA HERRAMIENTA BRAINSTORMING.....	113
ANEXO 4: FORMATO PARA LA ELABORACIÓN DE LA HERRAMIENTA CANVAS	115
ANEXO 5: FORMATO PARA LA ELABORACIÓN DE LA HERRAMIENTA ENTREVISTA.....	117
ANEXO 6: FORMATO PARA LA ELABORACIÓN DE LA HERRAMIENTA ENCUESTA.....	119
ANEXO 7: BASE DE DATOS PARA LA REALIZACIÓN DE LA HERRAMIENTA ENCUESTA	120



INTRODUCCIÓN

La Ingeniería Industrial, es una profesión con la que se es capaz de mejorar los resultados de una empresa. Una de las cualidades del ingeniero industrial es la versatilidad y capacidad de adaptarse a cualquier medio empresarial, con el objetivo de buscar siempre una mayor competitividad, rapidez, seguridad y calidad en los procesos. Actualmente los ingenieros industriales, ya no solo se enfocan en optimizar procesos industriales con ingeniería básica, sino que, con la aplicación de distintas herramientas y el avance de la tecnología, son capaces de diseñar productos y servicios aplicando soluciones efectivas que agregan valor.

Hoy en día, el sector servicios en el Perú es muy importante y viene cobrando cada vez mayor fuerza. Este sector representa poco más del 50% del PBI actualmente, y por eso viene atrayendo también a inversionistas extranjeros.

En los últimos años, se han desarrollado distintas herramientas creativas para mejorar procesos productivos y de servicios; entre éstas se encuentra Design Thinking, surgida en la Universidad de Stanford. Design Thinking es una metodología que se utiliza para generar ideas innovadoras, ya sea en productos o en los procesos de un servicio y centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios.

El gobierno peruano viene promoviendo desde hace algunos años nuevas políticas que apuntan al desarrollo de estrategias de impacto en la calidad de vida de las personas con discapacidad. EsSalud, como parte de las entidades públicas enfocadas en esta población, apoya las necesidades de desarrollo humano de las personas con discapacidad y de sus familias, en igualdad de oportunidades para el logro de su vida independiente y plena.

Esta voluntad política del gobierno se refleja en el Derecho Supremo N° 015-2006-MIMDES (El Peruano, 2006), donde se declara el periodo 2007-2016 como el “Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú”, con la finalidad de incentivar el conocimiento y reflexión a nivel nacional sobre el tema de la discapacidad, debiendo todos los sectores impulsar programas, proyectos y acciones encaminados a alcanzar la inclusión y la participación plena de las personas con discapacidad en todos los aspectos de la sociedad.

El Seguro Social de Salud no está ajeno a esta tendencia y a efectos de dar cobertura a los asegurados y sus derechohabientes, a través del otorgamiento de prestaciones de prevención, promoción, recuperación, rehabilitación, prestaciones económicas y prestaciones sociales que corresponden al régimen contributivo de la Seguridad Social de Salud, creó las Unidades Operativas de Rehabilitación Profesional, con el objeto de realizar actividades que permitan la integración socio laboral de las personas con discapacidad aseguradas en edad productiva, a la sociedad y al ambiente laboral, a través de los Centros de Rehabilitación Profesional y Social (CERPS).

El CERPS EsSalud Arequipa, tiene por finalidad el otorgamiento de las Prestaciones de Rehabilitación a las personas aseguradas con discapacidad, desde los 7 años hasta los 70 años; dentro de sus objetivos busca la integración de las personas con discapacidad no solo en el aspecto laboral sino en el aspecto social.

A pesar de los esfuerzos que realiza el CERPS EsSalud Arequipa, en los últimos años no se ha producido un progreso significativo en los objetivos con respecto a la captación, rehabilitación e inserción laboral en las empresas públicas y privadas de la ciudad de Arequipa, debido a que subsisten problemas que siguen contribuyendo a una menor participación de las personas con discapacidad en el ámbito laboral, no logrando cumplir con las metas propuestas.

Es por ello que la presente investigación plantea la aplicación de la metodología de Design Thinking (el pensamiento de diseño), para mejorar los procesos de esta entidad y contribuir así a la resolución de los problemas antes mencionados. Esta metodología contribuye con una perspectiva y pensamiento sistémico, gracias al conocimiento sobre los usuarios y a la formación de equipos multidisciplinarios, y a la vez se adapta perfectamente a la finalidad que persigue un ingeniero industrial al intervenir en una organización.

RESUMEN

La presente investigación aplicó la metodología design thinking a los procesos que se desarrollan en el Centro Especializado de Rehabilitación Profesional y Social CERPS-EsSalud Arequipa, buscando optimizar sus procesos de captación, rehabilitación e inserción laboral.

Se trata de una investigación descriptiva. Es de tipo no experimental y longitudinal, ya que los instrumentos se aplicaron en dos tiempos. Se aplicó a la población total de la institución, tanto usuarios como al personal.

Se procedió a seguir las etapas planteadas por la metodología del design thinking: empatizar, definir, idear, prototipar y testear los procesos. Tras hacer el diagnóstico por medio de sus herramientas, haciendo uso de las mismas se hizo la propuesta de las mejoras respectivas.

Tras aplicar la metodología del design thinking y tras realizar el análisis de la implementación de las mejoras propuestas y su posterior evaluación se concluye que se mejoró en un 12.97% el nivel negativo (rojo) y el 8.33% el nivel medio (amarillo), que se tenía de todo el proceso, es decir, desde que la persona con discapacidad se entera del CERPS, hasta que es insertada laboralmente.

Tras la propuesta se pudo mejorar en un 12% la rapidez con que se realizan los procesos del CERPS, así como el nivel de satisfacción de los usuarios.

Palabras Clave: Design Thinking, procesos, herramientas.

ABSTRACT

The present investigation applied the methodology design thinking to the processes that take place in the Specialized Center for Professional Rehabilitation and Social CERPS- EsSalud Arequipa, seeking to optimize its recruitment processes, rehabilitation and labor insertion.

It is a descriptive investigation. It is non-experimental type and longitudinal, since the instruments were applied in two times. It was applied to total population of the institution, both users and staff.

We proceeded to follow the stages proposed by the design methodology thinking: empathize, define, devise, prototype and test the processes. After doing the diagnosis through their tools, making use of them the proposal of the respective improvements.

After applying the design thinking methodology and after analyzing the implementation of the proposed improvements and their subsequent evaluation is concluded which was improved by 12.97% the negative level (red) and 8.33% the average level (yellow), which was taken from the whole process, that is, since the person with disability learns of the CERPS, until it is inserted labor.

After the proposal, it was possible to improve by 12% the speed with which the CERPS processes, as well as the level of user satisfaction.

Keywords: Design Thinking, processes, tools.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1.1. TÍTULO

“Aplicación de design thinking en los procesos del CERPS para la inserción laboral en el Centro Especializado de Rehabilitación Profesional y Social CERPS-ESSALUD AREQUIPA – 2017”

1.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo podrían mejorar, con la aplicación del Design Thinking, los procesos para la inserción laboral de personas con discapacidad del Centro Especializado de Rehabilitación Profesional y Social?

1.3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El CERPS EsSalud – Arequipa es la Institución que se encarga de la rehabilitación, capacitación e inserción socio - laboral como alternativa para la atención de la problemática de las personas con discapacidad, asegurada y en edad productiva; realiza campañas de sensibilización y captación a través de un equipo multidisciplinario para difundir los objetivos de este programa y beneficiar social y laboralmente a las personas con discapacidad, capacitando a los usuarios en los diferentes talleres especializados que se brinda; observamos que la intervención y participación no es suficiente para el cumplimiento de las metas y objetivos planteados, ya que las personas con discapacidad pueden buscar otras alternativas de generar recursos para el bienestar de la persona y su familia.

Dentro de sus objetivos está las colocaciones laborales de las personas con discapacidad capacitadas en las empresas de la ciudad de Arequipa no obteniendo una respuesta positiva en un 100%, donde presenta como principales problemas la poca afluencia de personas con discapacidad al Centro de Rehabilitación por desconocimiento de la existencia del beneficio de este programa y la limitada inserción profesional de los trabajadores con discapacidad en las empresas públicas y privadas, es por ello que se va a aplicar la metodología

del Design Thinking para mejorar cada uno de los procesos y alcanzar los objetivos de la Institución.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Dado que en la región Arequipa existe un alto índice de personas con discapacidad (6.6%), ya sea por que sufrieron accidentes laborales, padecieron de alguna enfermedad como cáncer, diabetes, insuficiencia renal, etc. que les originaron una discapacidad; o nacieron con algún tipo de limitación para moverse o caminar y/o para usar brazos o piernas, limitación “para ver”, limitación “Para oír”, “Para entender o aprender”, limitación “Para relacionarse con los demás” o limitación “Para hablar o comunicarse”; quienes no se pueden reinsertar al mercado laboral y se encuentran en situación de desempleo presentando escasos recursos económicos.

Siendo aproximadamente 96 057 personas discapacitadas en la región Arequipa y que el 42% de estos viven en zonas rurales o de extrema pobreza; es que se realizará ésta investigación, con el fin de aportar mejoras a los procesos existentes en el Centro de Rehabilitación Profesional y Social CERPS– EsSalud Arequipa, con la metodología de Design Thinking, ya que actualmente no se está logrando alcanzar las metas programadas y se espera con esta intervención contribuir a incrementar el número de personas con discapacidad reinsertadas en el mercado laboral.

La metodología de Design Thinking se ha utilizado con éxito, tanto en procesos productivos como de servicios, en numerosas empresas como Apple, Google o Zara. Al ser un gran generador de innovación, se puede aplicar a cualquier campo. Desde el desarrollo de productos o servicios hasta la mejora de procesos o la definición de modelos de negocio. Su aplicabilidad tiene como límites nuestra propia imaginación.

1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se centrará tanto en las personas con discapacidad que asisten al CERPS ESSALUD- AREQUIPA, como en el personal que trabaja en él y que son los que conforman los procesos que se desarrollan dentro de la institución.

1.6. PREGUNTAS

1.6.1. Pregunta General

¿Cómo aplicar la metodología de Design Thinking, para la mejora de los procesos de la inserción laboral de personas con discapacidad del Centro Especializado de Rehabilitación Profesional y Social CERPS EsSalud – Arequipa?

1.6.2. Preguntas específicas

- ¿Cómo empatizar con los usuarios y sus preocupaciones y con el personal que labora, quienes son los integrantes de los procesos del CERPS?
- ¿Cómo definir ideas para la mejora de los procesos?
- ¿Cómo idear posibles opciones para la mejora de procesos?
- ¿Cómo prototipar para volver las ideas realidad, visualizando las posibles soluciones y los elementos que debemos mejorar?
- ¿Cómo testear aplicando a los procesos hasta encontrar la solución óptima?
- ¿Cómo mejorar los procesos de captación del CERPS?
- ¿Cómo mejorar los procesos de rehabilitación del CERPS?
- ¿Cómo mejorar los procesos de inserción laboral del CERPS?

1.7. OBJETIVOS

1.7.1. Objetivo general

Aplicar la metodología de Design Thinking, para la mejora de los procesos de la inserción laboral de personas con discapacidad del Centro Especializado de Rehabilitación Profesional y Social CERPS EsSalud - Arequipa.

1.7.2. Objetivos específicos

- Empatizar con el usuario, sus preocupaciones y con el personal que labora, quienes son los integrantes de los procesos del CERPS
- Definir, a partir de los insights de los usuarios, ideas para la mejora de los procesos.
- Idear posibles opciones para la mejora de procesos
- Prototipar para volver las ideas realidad, visualizando las posibles soluciones y los elementos que debemos mejorar
- Testear aplicando a los procesos hasta encontrar la solución óptima.
- Mejorar los procesos de captación, rehabilitación e inserción laboral del CERPS

1.8. HIPOTESIS

Dado que los procesos de captación, rehabilitación e inserción laboral que se realizan en el CERPS no tienen los resultados esperados y que existe un alto índice de abandono del programa de Inserción laboral, se espera que con la aplicación de la metodología de Design Thinking a cada uno de los procesos existentes, se pueda lograr la mejora de los mismos, logrando así cumplir con las metas propuestas por el CERPS-ESSALUD AREQUIPA

1.9. VARIABLES

Observamos a continuación la tabla de variables desarrolladas en la investigación:

Tabla 1:
Variables de la investigación

VARIABLE	TIPO DE VARIABLES	INDICADORES	SUBINDICADORES Y HERRAMIENTAS
Aplicación de Design Thinking	Independiente	Empatizar	Herramienta Semáforo Matriz FODA
		Definir	Matriz de Empatía
		Idear	Brainstorming Matriz CANVAS
		Prototipar	Benchmarking
		Testear	Herramienta Semáforo Matriz CANVAS Entrevista
Procesos del CERPS	Dependiente	Procesos captación	Captación
		Procesos rehabilitación	Consultas Evaluaciones
		Procesos de inserción laboral y social	Capacitaciones

Nota: Podemos encontrar todas las variables, clasificadas por dependientes e independientes, las cuales vamos a utilizar en la investigación

1.10. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Se trata de una investigación descriptiva porque se van a evaluar cada uno de los procesos de captación, rehabilitación e inserción laboral, describiendo las principales mejoras o soluciones que se puedan presentar.

1.11. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es de diseño no experimental, de corte longitudinal, dado que no se manipula las variables de manera deliberada, es decir la investigación se da dentro del contexto natural del Centro de Rehabilitación, y los instrumentos aplicados se dieron en dos tiempos, para demostrar la mejora de los procesos.

1.12. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población son los usuarios del CERPS, es decir:

- Personas con discapacidad que asisten al CERPS: 36 personas.
- Personal que trabaja en el CERPS, como: doctores, psicólogos, profesores: 14 personas.

Se va a trabajar con la totalidad de la población, por lo que no se cuenta con una muestra.

1.13. DESCRIPCIÓN DE INSTRUMENTO

Para la presente investigación se usó las siguientes herramientas: la dinámica del semáforo, donde se levantó información en base a preguntas realizadas, donde las respuestas se miden en base a una escala de tres colores, como las del semáforo: Rojo, Verde, Amarillo; FODA, donde se realizó un autoanálisis de la empresa, identificando elementos para los cuatro cuadrantes de la matriz: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; matriz de empatía, donde se conoció a detalle el tipo de clientes a los que se va a dirigir, que es lo que piensan y sienten; Brain Storming, donde se generó el mayor número de ideas, referidas a algún tema; Matriz Canvas, donde se visualizó de manera simplificada el modelo de negocio de una empresa; árbol de problemas, es un diagrama que permitió visualizar los problemas y consecuencias que se presentan en un determinado momento; entrevistas personales, se realizó una serie de preguntas elaboradas a los usuarios, encuestas, herramienta usada para recopilar datos, utilizados para obtener información de usuarios del Centro de Rehabilitación y Benchmarking, donde se recopiló información, a través de la comparación de conceptos con alguna competencia).

1.14. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información que se requiere para la presente investigación será recogida, por la propia investigadora, en cuanto a lo parte documental y material de la investigación se tomará información del CERPS EsSalud Arequipa, CONADIS Arequipa, así como lo que se obtenga a través de plataformas virtuales.

La información de campo será tomada de los usuarios que asisten al CERPS, así como de las personas que trabajan ahí, empleándose para tal efecto libreta de apuntes y como instrumento de campo todas las herramientas de Design Thinking, descritas en el punto anterior.

1.15. FECHA DE REALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Fue realizada desde el 17 de Julio del 2017 hasta el 22 de Setiembre del 2017.

Tabla 2:
Cronograma de realización de la investigación

HERRAMIENTAS	JULIO		AGOSTO				SETIEMBRE		
	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3
Encuestas									
FODA									
Árbol de problemas									
Semáforo									
Entrevistas									
Matriz CANVAS									
Brainstorming									
Mapa de empatía									

Nota: Se resaltan las respectivas semanas en que se realizaron las respectivas Herramientas en el CERPS, dentro de un periodo de julio del 2017 a setiembre del 2017

CAPITULO II: MARCO TEORICO

1.1. DESIGN THINKING

1.1.1. Orígenes del término

El origen de la idea de Design Thinking en las ciencias se puede remontar al año 1969 con la publicación del libro “Las ciencias artificiales” de Herbert A. Simon y Design Thinking en la ingeniería en 1973 con el libro “Experiencias en el pensamiento visual” de Roberto McKim. En 1950, se publica el libro de Raymond Loewy, “Lo feo no se vende”, él fue uno de los primeros en aplicar el Design Thinking a todo lo que hacía, en su amplia carrera como diseñador.

En los años 1980 y 1990, Rolf Faste se centró en investigar el trabajo realizado por McKim en la Universidad de Stanford, enseñando Design Thinking como un método de “acción creativa”. Design Thinking se adaptó con fines comerciales por David M. Kelley, quien perteneció a Stanford, fue fundador de la consultora de diseño IDEO en 1991.

En 1992, Richard Buchanan publicó el artículo "Wicked Problems in Design Thinking", en donde expresó una visión más amplia del Design Thinking, en donde abordó las preocupaciones humanas intratables a través del diseño. En el año 2008, Tim Brown, director general de IDEO, publicó un artículo en la revista “Harvard Business Review”, en donde inició la aplicación de Design Thinking en los negocios.

Para Puchaski (2011) el Design Thinking es un modelo de pensamiento para explorar nuevos desafíos usando creatividad y estrategia como elementos holísticos para la solución de problemas y la búsqueda de oportunidades.

Algunos autores lo utilizan como Pensamiento del diseño, y los que trabajan de manera directa con los conceptos de Design Thinking son Buchanan (1992), De Bono (2005), Cross (1992), Nussbaum (2007), Stickdorn y

Schneider (2010), Myerson (2007), Pinheiro y Alt (2011), Brown (2008, 2010), Martin y Dunne (2006) y Martin (2010).

1.1.2. Desarrollo del concepto de Design Thinking

Brown afirma que:

“Design Thinking es una disciplina que usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente, así como en una gran oportunidad para el mercado.” (Brown, 2008, párr. 3)

Para Britos, Design Thinking tiene un fin:

"La idea es descubrir las necesidades explícitas o implícitas para la persona que estoy resolviendo el problema y generar una serie de soluciones a través del prototipado, hacerla tangible para que el usuario la pueda experimentar, y luego testear y tener un feedback” (Arenas, 2011, párr. 2)

Business Marketing School, a su vez tiene una manera específica de definirlo:

“El design thinking es una manera de resolver problemas reduciendo riesgos y aumentando las posibilidades de éxito. Empieza centrándose en las necesidades humanas y, a partir de ahí, observa, crea prototipos y los prueba, con sigue conectar conocimientos de diversas disciplinas (psicología, sociología, marketing, ingeniería, etc.) para llegar a una solución humanamente deseable técnicamente y viable económicamente rentable” (Serrano y Blázquez, 2014, p. 17)

Design Thinking (Martin, 2009):

“Es una muy excelente herramienta ya que permite a través del proceso del pensamiento divergente y convergente impulsar la innovación y la explotación de nuevas oportunidades en las empresas.

Martin (2009) explica que la intuición y el análisis por sí solos no son suficientes para la identificación de oportunidades y sugiere que los negocios

que tendrán más éxito en un futuro serán aquellos que logren balancear ambos conceptos.

Este mismo autor, define el Design Thinking como una forma de pensamiento que permite el movimiento a lo largo del Embudo del Conocimiento; es decir, desde el reconocimiento de una oportunidad potencial de mercado hasta la definición de la codificación de las operaciones necesarias para la entrega de la propuesta de valor en el mercado” (Aldana, Ibarra y Loewenstein, 2011, p. 188)

Gasca, define el Design Thinking, o pensamiento de diseño, como:

“Una disciplina que pretende aplicar el proceso de diseño como enfoque holístico para la resolución de problemas. Con la misma perspectiva y pensamiento sistémico con la que un diseñador enfrenta y resuelve proyectos, es capaz de afrontar desafíos tan dispares que afecten a la gestión, comunicación, al desarrollo de un negocio, de servicios, etc. Siendo más concretos, asume como necesidad unir el pensamiento racional y lógico con la intuición, vínculo que favorece un marco de trabajo que va más allá del pensamiento deductivo tradicional, enfocado, sobre todo, a proporcionar soluciones válidas, para abrazar un pensamiento abductivo orientado a soluciones que se han de explorar, no descubiertas o planteadas previamente.” (Gasca, 2015, p. 23)

Para poder comprender con amplitud lo dicho, es importante entender que el diseño es un proceso de proyección y no tan solo de recreación para hacer las cosas más bellas o simplemente más funcionales. De hecho, Steve Jobs lo definía magistralmente al decir que “Design is not just what it looks like and feels like. Design is how it works (“Diseño no es solo lo que se ve y se siente. Diseño es cómo funciona”).

El Design Thinking es ante todo una resolución creativa de un problema, englobado dentro del denominado campo del centro del enfoque humano, que sitúa a la persona como eje principal y básico del proceso de innovación. La tecnología y el mercado se convierten, en este marco, en meras comodidades, por lo que pasan a un segundo plano” (Gasca, 2015, p. 23)

1.1.3. Retos y problemas del Design Thinking

La parte más crítica del Design Thinking es la puesta en práctica o aplicación de los resultados obtenidos.

Dentro de las empresas, ha estado ligado a la industrialización de los modelos de aplicación, por lo que se ha llegado a convertir en un proceso más de mejora continua.

“Por concretar, las empresas se han preocupado más de sistematizarlo (intentar fijar KPI de innovación, blindar cada estadio del proceso, etc.) que de aplicarlo sin más; y sin práctica es difícil que haya aprendizaje. Esta reflexión lleva tiempo circulando en el mundo anglosajón, donde eminencias como Bruce Nussbaum, uno de los mayores defensores del DT en sus inicios, han comenzado hablar de la muerte del mismo y de la necesidad de buscar un nuevo paradigma. Dicen que cuando se está en el proceso de aprender algo nuevo, habitualmente se pasa por tres estadios. Un primer período en el que, al estar aprendiendo, tan solo se aplica el conocimiento al que se ha accedido, siguiendo al pie de la letra las reglas.

Un segundo momento en el que, tras conocer los fundamentos, se empieza a buscar cómo adecuar lo aprendido a las necesidades particulares o de la organización. Y, por último, un estadio final en el que el conocimiento se domina y se aplica ignorando simplemente las reglas. Desde nuestra humilde perspectiva, la mayoría de empresas se encuentran en el primer estadio e incluso con cierto “desigthinkilismo” sin haber entendido realmente de qué estamos hablando o sin haber profundizado verdaderamente en ello buscando el pragmatismo a corto plazo. Quizás debemos entonar un cierto mea culpa por no saber transmitir que más allá de un proceso, el DT es una actitud o manera de entender y redefinir los problemas, que proporciona una lente fresca con la que someterlos a juicio o reflexión. Quizás debemos juzgarnos a nosotros mismos como profesionales por disponer lo que el cliente quiere comprar, y no lo que deberíamos vender. Quizás deberíamos bajarnos de la moda y repensar cómo integrarlo con propiedad, trabajando de la mano de la empresa y consultor externo y buscar cómo hilarlo con otros modelos y

metodologías. Quizás deberíamos contextualizar, disponiendo las mismas armas que tomamos de él en aplicarlo para su integración en las empresas, no dando por supuesto que un “todo” semejante es válido en todos los contextos, al igual que reclamamos que no todos los usuarios disponen de los mismos contextos e idiosincrasia para avalar su uso. He aquí, sin duda, donde creemos que radica el problema: en la incapacidad, algunas veces, de saber conectar lo que se idea con el negocio; la incapacidad de permear el negocio con la capacidad real y los tiempos de ideación.

Un enfoque centrado en Desing Thinking puro piensa de espaldas a la realidad de la empresa y genera ideas “deseables” pero no accionables por nadie.

Un enfoque pragmático acciona ideas a la par que encaja el Desing Thinking en labores concretas, básicas y ordenadas que no permiten la generación real de valor, sino un desarrollo incremental. Y el verdadero reto a corto plazo está en alcanzar un punto óptimo de maduración en las empresas que permita al Desing Thinking ser una entidad y realidad en su día a día. Sin duda, el camino es combinarlo con otros modelos como Agile, Lean startup, etc., nunca supeditado, pero tampoco como piezas de legos o entidades estancas e indisolubles que se deban poner tan solo una al lado de la otra. Por ello, en este nuevo orden, estamos seguros de que más allá de una moda, el Desing Thinking, al igual que otras tendencias en management, encontrará su lugar en una tendencia posterior asido a valores intrínsecos, herramientas o actitudes desarrollados. No hay que perder la esperanza, ya que la esencia y necesidad del Desing Thinking que ha calado en las organizaciones: ante un mundo tan complejo como el actual, debemos hacer las cosas diferentes y con otras perspectivas.” (Gasca, 2015, p. 24)

1.1.4. Pensamiento divergente vs. Pensamiento convergente

Hacia el año 1995, Joy Paul Guilford, un psicólogo estadounidense, clasificó el pensamiento productivo en dos clases: Divergente y Convergente, que se desarrollan a continuación:

- “El **Pensamiento Divergente** no se restringe a un plano único, sino que se mueve en planos múltiples y simultáneos. Se caracteriza por mirar desde diferentes perspectivas y encontrar más de una solución frente a un desafío o problema. Actúa removiendo supuestos, desarticulando esquemas, flexibilizando posiciones y produciendo nuevas conexiones. Es un pensamiento sin límites que explora y abre caminos, frecuentemente hacia lo insólito y original.

La divergencia es un aspecto fundamental del proceso creativo, sin embargo, la propia definición de creatividad requiere de la convergencia para alcanzar un resultado.

- El **Pensamiento Convergente** se emplea para resolver problemas bien definidos cuya característica es tener una solución única, se mueve en una dirección, en un plano. En estos casos se enfrenta un universo cerrado, con límites definidos, con elementos y propiedades conocidas desde el comienzo, que no varían a medida que avanza el proceso de búsqueda de una solución. Un problema característico de tipo convergente es la pregunta de selección múltiple, que es en su totalidad cerrada. En este caso no se construye una respuesta, sino que se identifica la correcta. El pensamiento se desplaza siguiendo una secuencia prevista, es conducido por un camino ya trazado. El énfasis exagerado en situaciones de este tipo puede llegar a ser extremadamente limitante, debido a que, salvo situaciones matemáticas, lógicas u otras similares, lo usual es que muchos problemas admitan numerosas respuestas, y no es esperable que estén definidas en alguna parte.” (Commons, 2012, párr. 1)

Tabla 3:
Resumen de diferencias entre pensamiento convergente y divergente

CONVERGENTE	DIVERGENTE
1. Se rige de patrones	1. Rompe las estructuras existentes
2. Busca lo cierto, lo correcto	2. Se inquieta por lo nuevo
3. Excluye nuevas rutas para seguir las rutinas	3. Abre nuevas vías , experimentales
4. Utiliza la secuencia ABCD	4. Utiliza la secuencia ABCD o BDCA
5. Se mueve con propósito definido, analítico	5. Puede moverse sin ningún propósito
6. Responde a un proceso finito	6. Responde a un proceso probable
7. Se conforma con la manera conocida	7. Incursiona nuevas maneras

Nota: Se pueden observar una a una, las características que diferencian cada una de las posiciones de los pensamientos, para ser entendidas de mejor manera. Elaboración propia.

1.1.5. Atributos del Design Thinking

En el proceso de Design Thinking, se realiza un extenso estudio de varios atributos, como son principios, métodos y procesos, desafíos y problemas, los cuales ayudan a tener una mejor aplicación del Design Thinking y los cuales vamos a desarrollar a continuación:

1.1.6. Principios

Christoph Meinel y Larry Leifer, del Programa de Pensamiento de Diseño HPI-Stanford, establecieron cuatro principios para la implementación exitosa del pensamiento de diseño:

- “La regla humana, que establece que toda actividad de diseño es en última instancia de naturaleza social, y cualquier innovación social nos llevará de nuevo al "punto de vista humano-céntrico" (Wikipedia, 2017, párr. 8)
- “La regla de la ambigüedad, en la que los pensadores de diseño deben preservar la ambigüedad experimentando en los límites de su conocimiento y habilidad, permitiendo a la libertad ver las cosas de manera diferente.” (Wikipedia, 2017, párr. 8)
- “La regla de rediseño, en la que todo diseño es rediseño; Esto viene como resultado del cambio tecnológico y las circunstancias sociales, pero

previamente resuelto, las necesidades humanas inalteradas.” (Wikipedia, párr. 8)

- “La regla de tangibilidad; El concepto de que hacer las ideas tangibles siempre facilita la comunicación y permite a los diseñadores tratar los prototipos como medios de comunicación”. (Wikipedia, 2017, párr. 8)

1.1.7. Problemas

Se refiere a todos los problemas mal planteados que se pueden presentar durante el proceso de Design Thinking y que por ningún motivo van a ayudar a encontrar posibles soluciones completas al problema principal.

1.1.8. El “momento a-ha”

Es el momento preciso en el que se encuentran las posibles soluciones al problema principal, en donde se puede visualizar un camino correcto a seguir. Es tan de repente y tan claro que no se cree como en algún momento no se pudo encontrar. Desde este momento el enfoque avanza rápido y claramente.

1.1.9. Métodos y proceso

Los métodos de diseño son todas las técnicas, normas o formas de hacer las cosas que se utilizan dentro de una disciplina de diseño. Algunos de estos métodos para el design thinking incluyen entrevistas, creación de perfiles de usuario, ver y entender otras soluciones de diseño existentes, creación de prototipos o modelos de estudio, análisis, etc.

Los procesos de diseño son las formas posibles en que los métodos se pueden unir, todos ellos utilizando acciones, eventos o pasos.

1.1.10. El proceso del Design Thinking

El proceso de Design Thinking se compone de cinco etapas. No es lineal. En cualquier momento se puede ir hacia atrás o hacia adelante si se ve necesario, saltando incluso a etapas no consecutivas.

Se iniciará recolectando mucha información, generando una gran cantidad de contenido, que crecerá o disminuirá dependiendo de la fase en la que se encuentre.

El proceso consta de las siguientes etapas:

1.1.10.1. Empatiza

“Empatía es la capacidad que tienen los seres humanos de identificarse con ciertas personas y entender sus sentimientos” (Freud, 1953).

El proceso de Design Thinking comienza con una profunda comprensión de las necesidades de los usuarios implicados en la solución que estemos desarrollando y también de su entorno, en donde no solo se trata de analizar datos o estadísticas, sino de conocer y poder analizar situaciones de la vida de los usuarios, como también las diferentes necesidades o problemas que ellos tienen. Debemos ser capaces de ponernos en la piel de dichas personas para así lograr generar soluciones consecuentes con sus realidades. Donabediam (1990) propuso que la calidad de la atención debe basar su medición en tres componentes: la atención técnica, el manejo de la relación interpersonal y el ambiente en el que se lleva a cabo el proceso de atención, todo sería sustentado con el respecto en la intervención del diseño para todas las personas.

1.1.10.2. Define

Luego de que se conoce a profundidad las necesidades y problemas de los usuarios se pasa a la segunda etapa.

Durante la etapa de Definición, se debe analizar toda la información recopilada durante la fase de empatía, para luego filtrarla y quedarnos con lo que realmente aporta valor y nos lleva al alcance de nuevas perspectivas interesantes. Identificaremos problemas cuyas soluciones serán clave para la obtención de un resultado innovador.

Para tener más clara esta información se pueden plantear las siguientes preguntas:

- “Personas: ¿Quiénes están implicados en el proceso? Definimos los actores principales (empleados, clientes, socios, usuarios).
- Tecnología: ¿Qué papel juega? Definimos las implicaciones tecnológicas (montar una tienda online, rediseñar la web, utilizar otra tecnología).
- Negocio: ¿Qué impacto tiene? Definimos si esta innovación genera directamente ingresos, reduce costes, mejora el margen de rentabilidad.” (Ruiz, Gordo, Alarcon, Boza y Cuenca , 2015, p.4)

1.1.10.3. Idea

La etapa de Ideación, como su propio nombre lo dice, tiene como objetivo la generación de la mayor cantidad de ideas posibles.

No se debe limitar a la primera idea que aparezca, por el contrario, dar oportunidad a que haya muchas más, mientras más es mejor, para que así se puedan tener mayores alternativas de solución, a veces las ideas más extravagantes o más arriesgadas son las que generan soluciones visionarias.

En esta fase, las actividades favorecen el pensamiento expansivo y se deben eliminar los juicios de valor.

1.1.10.4. Prototipado

En la etapa de Prototipado se hacen las ideas realidad. El propósito es construir prototipos ya sean digitales o físicos, hacer las ideas palpables para que puedan ayudar a visualizar las posibles soluciones, pudiendo así notar algunos elementos que se deben mejorar o refinar antes de llegar al resultado final.

1.1.10.5. Testea

Durante la fase de Testeo, se prueban los prototipos realizados en la etapa anterior, con los usuarios implicados en la solución que estemos desarrollando; así ellos pueden brindar opiniones o comentarios al respecto.

Esta fase es esencial, ya que ayudará a identificar mejoras significativas, fallos a resolver, posibles carencias. Durante esta fase se evoluciona la idea hasta convertirla en la solución que se está buscando.



1.1.11. Herramientas del Design Thinking

Como se mencionó anteriormente en el proceso de Design Thinking, éste no es un proceso lineal, por lo que se pueden emplear las herramientas en cualquier momento, según lo requiera la situación en las que se está realizando la investigación, las cuales vamos a desarrollar a continuación.

1.1.12. Técnicas y herramientas

1.1.12.1. Mapa de Actores (Usado en la etapa Empatiza)

El objetivo es Identificar a los usuarios o clientes que participan en el uso de un producto o servicio.

“El mapa de actores refleja de forma gráfica las conexiones entre los distintos usuarios que componen un servicio. Esto ayuda a tener una imagen clara sobre los usuarios que intervienen en el mismo, de cara a la identificación de las personas a investigar en la primera fase del proceso, o para estructurar la definición de las funcionalidades de la solución final” (García, Wert y Studio SL, 2017, párr. 5).

1.1.12.2. Inmersión Cognitiva (Usado en la etapa Empatiza)

El objetivo es Entender la realidad existente, poniéndose en el lugar de algún tipo de usuario o cliente.

“Esta tarea consiste en ponerse en el lugar del usuario y pasar Personalmente por todos los pasos del disfrute de un producto o servicio.

Esta herramienta se usa en las fases de Empatía y Prototipado, para fomentar la sintonía con el usuario y entender la realidad existente.” (García, Wert y Studio SL, 2017, párr. 5)

1.1.12.3. Matriz FODA (Usado en las etapas Empatiza, Idea)

Es una matriz en donde:

“El objetivo es realizar un auto-análisis para plantear posibles nuevas estrategias, a partir de la fotografía del momento actual en el que nos encontramos.

Reflexionaremos sobre el estado actual de nuestro reto (proyecto, empresa, etc.), identificando elementos para los cuatro cuadrantes de la

matriz: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.” (García, Wert y Studio SL, 2017, párr. 5)

1.1.12.4. Lean Canvas (Usado en las Etapas Empatiza, Define)

El Lean Canvas es “una herramienta metodológica diseñada para poder visualizar de manera resumida el modelo de negocio de una empresa” (Maurya, 2012, p. 51).

“El creador es Ash Maurya y lo desarrolló con el objetivo de que el modelo propuesto fuera práctico y viable con una visión empresarial precisa para todas aquellas personas que lo utilizaran. Es así que crea un lienzo donde se podrá analizar todo el proceso de la creación del negocio, desde la ideación hasta la creación del producto y/o servicio, tomando como estrategia los principios del Lean Startup.

Esta metodología plantea una división de dos campos grandes: mercado y producto que se subdividen en nueve partes. En la parte de producto se encuentran: problema, solución, métricas claves, estructura de costes. Por otro lado, está el mercado en el cual se encuentran: ventaja diferencial, canales, ingreso y segmento de clientes. Por último, hay una parte transversal que abarca las dos esferas y es llamado propuesta de valor única (Maurya, 2012, p. 102).”

1.1.12.5. Moodboard (Usado en las etapas Empatiza, Define, Idea)

El moodboard se describe de la siguiente manera:

Es una herramienta visual que consiste en la selección de imágenes, fotografías, materiales, etc., que puedan expresar conceptos relacionados con la posible solución y que sean complicados de expresar con palabras. Pueden ayudar a la percepción más certera de ambientes, estilos, valores etc., por los distintos componentes del equipo. El objetivo es mejorar la

comunicación sobre conceptos complejos” (García , Wert y Studio SL,2017, párr. 5)

1.1.12.6. Mapa Mental (Usado en las etapas Empatiza, Define, Idea, Prototipa)

El mapa mental se define de la siguiente manera:

“Es una herramienta que ayuda al desarrollo de un pensamiento y sus posibles conexiones con otros. Favorece la fluidez de ideas ya que la mano y la mente trabajan juntas, apoyándose esta última por la herramienta visual. Para desarrollar un mapa mental, se coloca un tema principal en el centro del mapa, y se van conectando a él conceptos concretos de forma ramificada. El objetivo es evaluar la relación entre distintas variables sobre un tema en específico” (García , Wert y Studio SL, 2017, párr. 5)

1.1.12.7. Lluvia de ideas - Cardsorting (Usado en la etapa Empatiza, Define, Idea, Prototipa)

La lluvia de ideas se define como:

“Una herramienta de trabajo grupal que facilita el desarrollo de una gran cantidad de ideas para un tema o problema determinado. En este caso, para que se dé una efectiva actividad de brainstorming, es importante que una persona guía se encargue de facilitar el trabajo y según Stanford (1980) de “establecer el ambiente propicio para que el equipo tenga éxito”.

Esta herramienta se utiliza en el Design Thinking durante la etapa de Ideación. La dinámica consiste en que cada una de las ideas sea escrita en post-its y pegadas en un espacio amplio donde todos puedan verlas. Una vez que estas se generan, surge la necesidad de ordenarlas, agruparlas y seleccionarlas bajo determinados criterios, técnica conocida como cardsorting.

1.1.12.8. Mapa de Empatía (Usado en las Etapas Empatiza, Define)

Un mapa de empatía se define como:

“Una herramienta en la que se organizará la información recopilada en una entrevista según los distintos grupos: ¿Qué dice? ¿Hay algunas frases o palabras significativas que el usuario utiliza? ¿Qué hace? ¿Qué acciones y comportamientos notaste? ¿Qué piensa? ¿Qué crees que el usuario piensa, cuáles son sus creencias? ¿Qué siente? ¿Qué emociones has identificado?

Debemos saber que para saber lo que piensa o siente un usuario, es importante estar atentos al lenguaje no verbal, al comportamiento y las contradicciones sobre la información que nos esté aportando. En este ejercicio se pueden identificar necesidades y revelaciones clave para crear una solución ajustada al usuario.

El objetivo es aumentar la empatía con los usuarios investigados” (García , Wert y Studio SL, 2017, párr. 5)

1.1.12.9. Interacción constructiva (Usado en las etapas Empatiza, Prototipa, Testea)

Se desarrollará de la siguiente manera:

“Se pedirá al usuario o grupo de usuarios que desarrollen una serie de actividades pidiéndoles que relaten sus pensamientos en voz alta mientras las desarrollan. De esta forma, el equipo obtendrá una gran cantidad de información valiosa y práctica sobre la realidad del usuario. El objetivo es obtener información sobre la experiencia que tiene el usuario sobre el uso de algún producto o servicio” (García , Wert y Studio SL, 2017, párr. 5)

1.1.12.10. Storytelling (Usado en la etapa Define)

El storytelling se define como:

“Una técnica que tiene como objetivo crear contenido visual para tener un impacto mayor y duradero en nuestra audiencia”. Asociación de empresas consultoras en relaciones públicas y comunicación, (ADECEC, 2013, p. 5)

“Asimismo, el storytelling se basa en tres aspectos: simplificar, generar una fuerte conexión y generar credibilidad. Simplificar, es contar un suceso impactante de una forma sencilla; generar una fuerte conexión, es construir un nexo con la otra persona y dejar huella en ella con el tema que uno quiere que recuerde; por último, generar credibilidad, se refiere a que la historia hace que la persona relacione los hechos reales con su realidad inmediata” (ADECEC, 2013, p. 15)

“Esta técnica es utilizada en la etapa de diseñar, específicamente, en el apartado de ideación. De este modo, esta técnica buscará generar una conexión de los participantes con la problemática a tratar, durante los talleres de ideación.” (García, Wert y Studio SL, 2017 párr. 5)

1.1.12.11. Infografía (Usado en la etapa Define)

Definimos infografía como:

“Una representación visual o diagrama de textos escritos que en cierta manera resume o explica; en ella intervienen diversos tipos de gráficos y signos no lingüísticos y lingüísticos (pictogramas, ideogramas y logogramas) formando descripciones, secuencias narrativas o argumentativas e interpretaciones, presentadas de manera gráfica normalmente figurativa, que pueden o no coincidir con grafismos abstractos y/o sonidos. La infografía nació como un medio de transmitir información gráficamente. A los documentos elaborados con esta técnica se los denomina infogramas.

Tiene como objetivo comunicar información de manera visual con el fin de facilitar su transmisión, a través de imágenes y/ gráficos sintéticos, explicativos y fáciles.” (García , Wert y Studio SL, 2017 párr. 5)

1.1.12.12. Perfil del Usuario (Usado en las etapas Idea)

El objetivo es tener la información de los usuarios entrevistados durante las siguientes fases del proceso.

“La creación de perfiles de usuario consiste en la elaboración de una ficha por cada persona con la que se haya interactuado en la fase de Empatía. Debe tener una descripción sencilla sobre sus hábitos y necesidades. Esto servirá para tener siempre presente a estos usuarios a los que va dirigida la solución a definir. En cada paso dado en el desarrollo de una idea, el equipo deberá evaluar si se ajusta al perfil de los usuarios definidos.” (García , Wert y Studio SL, 2017, párr. 5)

1.1.12.13. Método de Pesos Ponderados (Usado en las etapas Idea, Prototipa, Testea)

El método de pesos ponderados consiste en:

“Asignar un factor a cada objetivo, función y restricción, con el fin de compararlos entre ellos dependiendo de su "peso". De esta forma, se comparan todas las necesidades del cliente, con el fin de establecer cuál es más importante y cuál lo es menos. Su objetivo es establecer un criterio jerárquico de los objetivos, funciones y restricciones del diseño” (García , Wert y Studio SL, 2017, párr. 5)

1.1.12.14. Mapa de Ofertas (Usado en las etapas Idea, Prototipa, Testea)

El mapa de ofertas consiste en:

“Plasmar de forma visual las diferentes funcionalidades que un producto o servicio ofrece a un usuario final. Esto ayuda a sostener el diálogo sobre posibles mejoras de una solución, o su explicación final.

Tiene como objetivo sostener la conversación sobre la funcionalidad de una solución mediante herramientas visuales” (García , Wert y Studio SL, 2017, párr. 5)

1.1.12.15. Mapa de Valor (Usado en la etapa Prototipa)

El mapa de valor es una herramienta que se caracteriza por “brindar una descripción estructurada y detallada de las características de la propuesta de valor”. (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, y Smith, 2015, p. 11).

“Esta herramienta se divide en tres apartados: productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegría. Los productos y servicios, hacen referencia a las características de la propuesta de valor; los aliviadores de frustraciones, describen de manera exacta como los productos y servicios alivian las frustraciones de los clientes; por último, los creadores de alegría, describen como los productos y servicios crean alegrías para el cliente. El mapa de valor y el perfil de cliente, buscan generar un encaje entre lo que el cliente necesita y la propuesta de valor creada. Esta herramienta se utilizará en la etapa de prototipar y testear, específicamente, al definir el prototipo, el cual deberá satisfacer las demandas de los usuarios y clientes. El prototipo, será el prototipo final, producto de las iteraciones constantes con el usuario.” (García , Wert y Studio SL, 2017, párr. 5)

1.1.12.16. Gamificación (Usado en la etapa Prototipa)

“La gamificación es una técnica que consiste en emplear mecánicas de juego en diferentes escenarios. Esta mecánica tiene por objetivo: atraer y retener audiencias y clientes, minimizar los tiempos de adopción de

productos o servicios y animar a la gente a efectuar acciones o tareas que pueden ser no muy divertidas.” (Game Marketing, 2012, p.15).

En suma, “gamificar es diseñar formas óptimas para transmitir conocimiento” (Gallegos, Molina y Llorens, 2014, p.12)

“Ésta técnica se utilizará en el proceso de desarrollo de los diversos prototipos, para ello se utilizarán mecanismos de acuerdo a las motivaciones de los usuarios como asignar misiones, reconocimientos, premios, entre otros.” (García , Wert y Studio SL, 2017, párr. 5)

1.1.12.17. Mapa de Ofertas (Usado en la etapa Testea)

“El objetivo es sostener la conversación sobre la funcionalidad de una solución mediante herramientas visuales.

Descripción: El mapa de ofertas consiste en plasmar de forma visual las diferentes funcionalidades que un producto o servicio ofrece a un usuario final. Esto ayuda a sostener el diálogo sobre posibles mejoras de una solución, o su explicación final.” (García , Wert y Studio SL, 2017, párr. 5)

1.1.12.18. Entrevistas

La entrevista es “una reunión para conversar e intercambiar información entre el entrevistador y otra el entrevistado u otros entrevistados” (Hernandez, Fernandez y Baptista, 2010, p. 418).

“Asimismo, a diferencia de instrumentos cuantitativos, la entrevista es más flexible, íntima y abierta.” (King y Horrocks, 2010, p. 418).

1.1.12.19. Encuestas

Las encuestas son una de las herramientas más utilizadas en la investigación cuantitativa. En ella, “el encuestador se pone en contacto con el encuestado con el fin de obtener información, ya sea escrita o verbal” (Merino, 2010, p.82).

Variedad de Herramientas que se utilizan en el Design Thinking

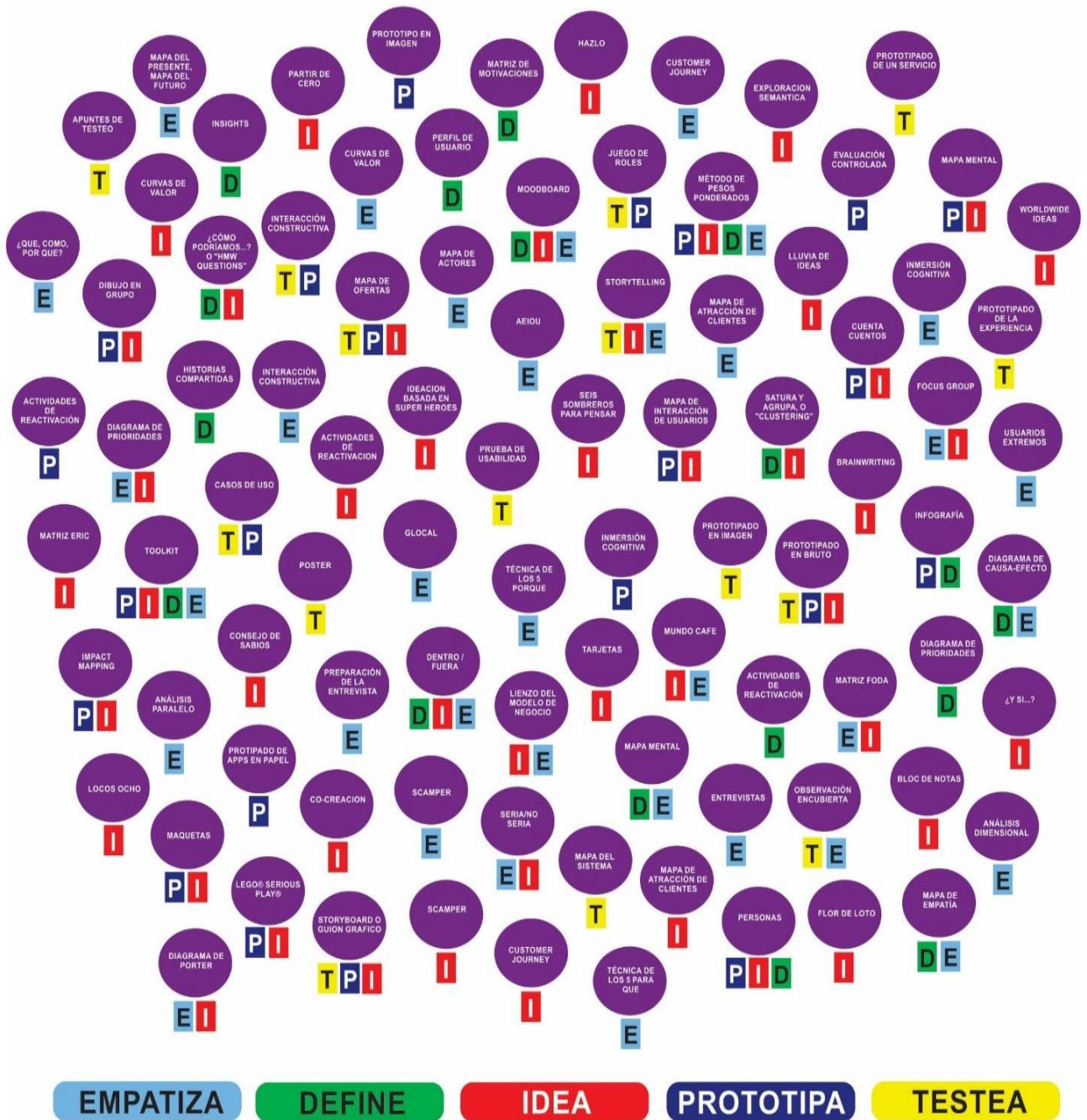


Ilustración 2. Se puede observar en conjunto la mayoría de las herramientas que se pueden utilizar dentro de cada etapa del Design Thinking, no se tiene un orden fijo, debido a que se pueden utilizar sin un orden y algunas de las herramientas pueden ser utilizadas en más de una etapa. Elaboración propia

1.1.13. Design thinking en los negocios

Martin (2009), asegura que “aquellas empresas que siguen continuamente un proceso de rediseño de su negocio a través del Design Thinking tienen una ventaja competitiva en términos de innovación y eficiencia.” (Aldana, Ibarra, y Loewenstein, 2011, p. 189).

De igual manera, podemos encontrar otra definiciones de Design Thinking en los negocios, como la expresada por Vianna, Lucena, Russo y Adler quienes nos dicen lo siguiente:

“En los últimos tiempos, el Design Thinking ya es referencia que crea valor a la hora de aplicar el pensamiento creativo en el ámbito corporativo. Asimismo, este proceso estructurado para generación de ideas es insuficiente para el mercado.

Nuevas prácticas están siendo discutidas y combinan soluciones innovadoras con desarrollo de nuevos modelos de negocio por medio de visualizaciones, instrumentos tangibles y diseño de escenarios, para unir personas de diferentes áreas de actuación y competencias y alcanzar resultados atractivos.

Esas 160 prácticas participativas para el desarrollo de nuevos negocios amplían fronteras sobre como pensamos y con respecto a las soluciones, nos ayudan siempre a innovar. El proceso de implementación de las soluciones envuelve la transformación de las ideas innovadoras en nuevos negocios.

Por lo cual, el Design Thinking puede aliarse a otras prácticas como el Desarrollo Ágil, Lean Start-up y Gamificación, para aumentar el dinamismo y agilidad de las soluciones más asertivas al mercado.

Este libro expuso como el Design Thinking y sus prácticas participativas y creativas son vitales en los planteamientos estratégicos de innovación, no obstante, uno no puede emprender eso solo. Moviliza e involucra a todos los actores, como lo viste aquí, tanto para compartir lo conocido, como en la creación de lo nuevo.

Además de dar visibilidad a las necesidades latentes, comprometer personas posibilita que insights se conviertan en acciones concretas. Para garantizar la sinergia del proceso de innovación, las diferentes perspectivas deben ser construidas de forma colaborativa, evitando el sesgo individual.

Por lo tanto, necesidades del usuario, nuevas ideas y oportunidades de negocio deben ser planteadas de forma colectiva. Invierte en que el proceso de innovación sea abierto y colaborativo. Asume que la innovación, los descubrimientos y aprendizajes inesperados son un hecho.” (Vianna, Lucena, Russo y Adler, 2016, pp. 158-159)

1.1.14. Design Thinking en la educación

Design Thinking puede ser utilizado en diferentes aspectos, y dentro de la educación funciona como una herramienta para impulsar el espíritu emprendedor, ya que puede proporcionar las bases para involucrar a los emprendedores potenciales, los alumnos, para así poder desarrollar en ellos habilidades de reevaluación y adaptabilidad necesarias en el líder emprendedor, siendo de la siguiente manera:

“En el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje actual, se ha dejado de explotar los primeros dos pasos del Embudo del Conocimiento, que son los de mayor riqueza para el aprendizaje, perdiéndose la vivencia de un buen proceso holístico, el cual debiera permitir explorar diferentes formas de promover el espíritu emprendedor a través de la reevaluación y adaptación a las necesidades de una realidad cambiante.

Así, se ha centrado la enseñanza en el último paso del Embudo del Conocimiento, el algoritmo, es decir, en el desarrollo de un documento que está fuertemente relacionado con la administración y la planeación, que permite mostrar las habilidades gerenciales de un emprendedor a través de la exposición de sus estrategias y administración y que permiten convencer a un inversionista potencial.” (Fariñas, Ibarra y Loewenstein, 2011, p. 189)

1.1.15. Design Thinking en servicios

Design Thinking es una metodología muy amplia que puede ser utilizada tanto para nuevos productos como para servicios, ya que en ambos casos es a los clientes, a los que se tiene que tener contentos o satisfechos. Siendo así que en los servicios:

“El Design Thinking busca maximizar las experiencias de los usuarios vinculadas directamente a las emociones del individuo. La experiencia debe crear un vínculo con el usuario 'utilizando' sus emociones. Por lo tanto, es necesario que el consumidor sea un participante activo en la creación de servicios a ser ofrecidos para que las experiencias sean inolvidables y el servicio tenga un alto valor percibido para el cliente.” (Pinheiro y Alt, 2011, párr. 4).

La agencia Continuum (2010) al abordar el Service Design cita que es utilizado para desarrollar los ambientes, herramientas y procesos que ayudan a ofrecer un servicio superior al empleado, de una manera propia de la marca. A partir del concepto de Service Design se puede percibir la relación que tiene con el Design Thinking, pues ambos buscan maximizar las experiencias de los usuarios cuando consumen un producto.

Stickdorn y Schneider (2010) afirman que los servicios pueden ser concebidos a partir de diferentes puntos de vista utilizando disciplinas y abordajes diferenciados como el Design Thinking y el Emotional Design; que según Lo (2007) es un abordaje del design que enfatiza la necesidad de obtener datos positivos de los clientes a partir de sus respuestas emocionales.

1.1.16. Design Thinking, Emotional Design y Service Design

En la investigación encontrada de los siguientes autores: Franciele Cristina Manosso, José Manoel Gonzalves Gandara, Thiago Alves de Souza, Verena Bógea, podemos tener la siguiente definición:

“La relación existente entre los conceptos de Design Thinking, Emotional Design y Service Design, emplea el Design como proceso en común. Al utilizarlo para analizar las emociones puede ser aplicado en el contexto del Emotional Design y si se busca potenciar algún servicio, puede trabajarse bajo la perspectiva del Service Design.” (Manosso, Gonzalves , Alves de Souza y Boga, 2012, párr. 3)

Tabla 4:
Relación entre los conceptos de Design Thinking, Emotional Design y Service Design

	ASPECTOS PRINCIPALES	PRINCIPALES AUTORES
ABORDAJE DEL DESING THINKING	<p>Desing Thinking</p> <ul style="list-style-type: none"> * Convertir el producto o servicio en valor para el cliente y oportunidad para el negocio * Abordaje enfocado en el usuario/consumidor * Maximiza los negocios en las empresas, a través de la mejora de los productos y servicios * Hacer innovaciones en las empresas * Relaciona las experiencias del usuario con el servicio/producto * Comprende la importancia de las emociones <p>Desing Thinking es un modelo dde pensamiento para explorar nuevos desafíos usando creatividad y estrategias como elementos holísticos en la solución de problemas y la búsqueda de oportunidades (Puchaski, 2011)</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Roger Martin (2010) * Tim Brown (2010) * Puchaski (2008) * Buchanan (1992) * De Bono (2005) * Nussbaum (2007) * Stickdorn & Schneider (2010) * Myerson (2010) * Pinheiro & Alt (2011)
ABORDAJES COMPLEMENTARIOS	<p>Emotional Design</p> <ul style="list-style-type: none"> * Estudia las emociones * Las emociones influyen en la satisfacción en la percepción del cliente * Suscitar emociones reales en el usuario <p>Emotional Design es un abordaje de design que enfatiza la importancia de obtener datos positivos de los usuarios a partir de respuestas emocionales. Con este abordaje, la investigación en design y la practica son extendidas mas allas de la forma, funcion y uso a las dimensiones emocionales que enriquecen la experiencia del usuario (Lo, 2007)</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Lo (2007) * Puchaski (2008) * Gobé (2007)
	<p>Service Design</p> <ul style="list-style-type: none"> * Pensar el servicio a traves del design * Ofrecer una experiencia a traves del servicio * Crear servicios de calidad <p>Service Design es el diseño de la experiencia global de un servicio, asi como el diseño del proceso y la estrategia para preatar ese servicio (Moritz, 2005)</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Stickdorn & Schneider (2010) * Puchaski (2008) * Moritz (2005) * Continuum (2010)

Nota: El Cuadro resume los principales conceptos y autores que trabajan las definiciones de Design Thinking, Emotional Design y Service Design, se puede destacar que los tres abordajes se relacionan porque estudian las emociones de los empleados para perfeccionar un servicio y ampliar su competitividad en el mercado. Elaboración propia

CAPITULO III: DIAGNÓSTICO DEL CENTRO ESPECIALIZADO DE REHABILITACIÓN PROFESIONAL Y SOCIAL (CERPS)

3.1 CONCEPTO CERPS

Para EsSalud se pueden definir como:

“Centros cuya finalidad es desarrollar programas y proyectos de carácter formativo integral, dirigidos a la población asegurada con discapacidad en edad productiva, poniendo énfasis en el aspecto educativo, social y laboral; que les permita su integración, mantenimiento y promoción en un empleo dependiente e independiente. Estos centros brindan el proceso de Rehabilitación Profesional, de manera individualizada, mediante tres etapas interrelacionadas, Evaluación Integral, Formación Profesional e Integración Socio Laboral.” (Centros Especializados de Rehabilitación Profesional y Social, CERPS, 2003, párr.1)

3.2 VISIÓN DEL CERPS

El Centro de Rehabilitación Profesional CERP EsSalud, tiene por finalidad el otorgamiento de las Prestaciones de Rehabilitación a las personas aseguradas con discapacidad, desde los 7 años hasta los 70 años.

3.3 OBJETIVOS DEL CERPS

3.3.1 Objetivos Generales

El Centro de Rehabilitación Profesional CERPS (2017) tiene como objetivos los siguientes:

- Promover el desarrollo integral de las Personas con Discapacidad lo grande el posicionamiento de la Rehabilitación Social y Profesional de EsSalud en el mercado laboral.

- Dirigir y difundir Programas de Rehabilitación innovadores que permitan a las personas con discapacidad y su familia su integración a la comunidad en igualdad de oportunidades, manteniendo una actividad intelectual, afectiva, laboral y social.
- Garantizar la mejora de la calidad de vida y bienestar social de las personas con discapacidad, orientando a su desarrollo humano y bienestar mediante la formulación de lineamientos de políticas, estrategias, planes y programas.
- Propiciar el desarrollo de investigaciones que contribuya a innovar, mejorar los modelos prestacionales en materia de accesibilidad, inclusión social y colaboración como organizaciones sociales, gubernamentales y académicas en el marco de los principios éticos
- Propiciar alianzas estratégicas con instituciones del estado y organizaciones de la sociedad civil, para fortalecer los servicios institucionales, dirigidos a las personas con discapacidad
- Promover un modelo de rehabilitación profesional y social inclusivo que considere a todos los ciclos de la vida y tipos de discapacidad
- Garantizar una organización accesible e inclusiva en todos los servicios dirigidos a las personas con discapacidad
- Impulsar la articulación de las diferentes áreas de competencias de acuerdo a los lineamientos institucionales en beneficio de las personas con discapacidad
- Propulsar la implementación de modelos y metodologías modernas de gestión para un mejor control y evaluación de impacto de las estrategias implementadas en el ámbito nacional.

3.3.2 Objetivos Específicos

- Incrementar el nivel de conocimientos sobre prevención y detección temprana de la discapacidad en la familia y la comunidad.
- Diseñar, ejecutar y evaluar programas que promueven prácticas de vida saludable física y mental en la población con discapacidad, para alcanzar el envejecimiento con calidad de vida.

- Lograr que las personas con discapacidad sean capaces de maximizar sus habilidades y tengan acceso e integración social, laboral y educativa.
- Articular con los servicios e instituciones afines al trabajo de las Personas con Discapacidad.
- Impulsar la formación de una cultura de sensibilización, concientización y respeto a la dignidad de las Personas con Discapacidad, que conduzca a eliminar la discriminación u la segregación; contribuyendo así a fortalecer la solidaridad social.

3.4 ORGANIGRAMA DEL CERPS



3.5 MANUAL DE FUNCIONES DEL CERPS

3.5.1 Dirección

La Dirección del Centro de Rehabilitación Profesional y Social, es la unidad encargada de dirigir las actividades de Rehabilitación Profesional y Social, con el objetivo de mantener la máxima independencia física, mental, social y

laboral de la persona con discapacidad en concordancia con los lineamientos de política y el sistema de prestaciones sociales emitidos por la Gerencia Central de la Persona Adulta Mayor y Persona con Discapacidad; y tiene a cargo las siguientes funciones:

- Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades y recursos del Centro de Rehabilitación Profesional y Social, estableciendo mecanismos y estrategias de mejora continua y eficacia de sus servicios, conforme a las disposiciones del órgano central en cada materia.
- Proponer los objetivos, metas e indicadores de gestión del Centro a la Gerencia de Red Desconcentrada, considerando el costo/beneficio y/o costo/efectividad de sus resultados.
- Evaluar y proponer los planes, programas y proyectos destinados al desarrollo de las actividades de Rehabilitación Profesional y Social.
- Proponer la programación de las actividades del Centro, que garanticen su operatividad y supervisar su aplicación
- Establecer los mecanismos de coordinación y articulación para la dilución y prestación de servicios de rehabilitación profesional y social, a fin de atender de manera integral y continúa a las personas con discapacidad.
- Brindar en forma oportuna la información que sea requerida por la Sub Gerencia de la Persona Adulta Mayor, Persona con Discapacidad y otros Grupos Vulnerables o Dirección de Operaciones Prestacionales, o las unidades homologas que hagan sus veces de la Gerencia de Red Desconcentrada, y la Sub Gerencia de Rehabilitación Social y Laboral de la gerencia de la Persona con Discapacidad de la Gerencia Central de la Persona Adulta Mayor y Persona con Discapacidad.

3.5.2 Unidad de Administración

La Unidad de Administración es responsable de la gestión de recursos humanos, materiales, equipamiento y tiene asignadas las siguientes funciones:

- Administrar los recursos asignados optimizando sus rendimientos conforme a normas emitidas por los órganos centrales competentes
- Elaborar, proponer, ejercitar y evaluar el presupuesto del Centro de Rehabilitación Profesional y Social, de acuerdo a la normatividad vigente y considerando la relación costo/beneficio de las actividades.
- Coordinar oportunamente las transferencias presupuestales, de acuerdo a la política institucional y normatividad vigente.
- Administrar el Sistema de Información para la Gestión Gerencial en Rehabilitación Profesional y Social, según las normas vigentes.
- Organizar, dirigir y controlar el archivo administrativo y de historias clínicas
- Dirigir y controlar la adquisición y suministro de bienes y servicios, almacenamiento y distribución; a través de procedimientos que promuevan la oportunidad y economía de los recursos en concordancia con la normatividad vigente.
- Cautelar los bienes asignados, registrando y actualizando oportunamente las carpetas patrimoniales.

3.5.3 Unidades de Línea

Las unidades de línea del Centro de Rehabilitación Profesional y Social son:

- Unidad de Rehabilitación Profesional
- Unidad de Rehabilitación Social

3.5.3.1 Unidades de Rehabilitación Profesional

La unidad de Rehabilitación Profesional es la encargada de brindar los servicios de rehabilitación profesional y tiene a cargo las siguientes funciones:

- Evaluar al asegurado con Discapacidad en edad productiva respecto a en relación a los estados relacionados con la salud (factores personales, funciones, estructuras corporales, actividades, participación, factores ambientales); identificando las deficiencias, limitaciones en la actividad, restricciones en la participación y los factores ambientales, incluido el entorno laboral, determinando la condición de salud, el diagnóstico de daño y discapacidad que repercutan a la integración laboral de la persona con discapacidad.
- Determinar las habilidades y capacidades del asegurado con discapacidad, que permitan desarrollar competencias a nivel institucional o fuera, en concordancia a los requerimientos del mercado laboral.
- Establecer un Plan de Rehabilitación Profesional que concluya en la integración laboral y social de la persona con Discapacidad asegurada.
- Promover la integración laboral independiente a través de la implementación de un plan de negocios, desarrollado por el asegurado con discapacidad que cuente con las expectativas y competencias necesarias.
- Realizar la gestión del empleo de la persona con discapacidad, para la obtención de un puesto de trabajo dependiente o independiente.

3.5.3.2 Unidades de Rehabilitación Social

La Unidad de Rehabilitación Social es la encargada de brindar los servicios y tiene a cargo las siguientes funciones:

- Evaluar al asegurado con Discapacidad en relación a los estados relacionados con la salud (factores personales, funciones, estructuras corporales, actividades, participación, factores ambientales); identificando las deficiencias, limitaciones en la actividad, restricciones en la participación y los factores ambientales para determinar el diagnóstico de daño y discapacidad que faciliten la integración social de la persona con discapacidad y su familia.
- Establecer un Plan de Rehabilitación Profesional que concluya en la integración laboral y social de la persona con Discapacidad y su familia.
- Ejecutar y monitorear los procesos de Rehabilitación Social de las personas con discapacidad.
- Desarrollar programas y servicios de acuerdo a lineamientos institucionales, que faciliten la integración educativa de la persona con Discapacidad y la capacitación de la familia
- Propicia la integración laboral oportuna del asegurado con Discapacidad que participa de los programas de Rehabilitación Social.

3.6 SERVICIOS QUE BRINDA EL CERPS

Los diferentes servicios y talleres que tiene el CERPS, para las personas con Discapacidad como beneficios son los que se van a nombrar a continuación, de los cuales hay algunos que se mantienen en planificación y aún no han sido implementados.

Tabla 5:
Servicios y talleres que brinda el CERPS

PROGAMA DE VIDA SALUDABLE	
Talleres de expresión artística	Talleres de Actividades Físicas
1. Teatro 2. Danza 3. Música	1. Caminatas 2. Circuitos lúdicos 3. Natación
PROGAMA DE ADAPTACIÓN Y ESTIMULACIÓN COGNITIVA	
1. Talleres de reforzamiento cognitivo 2. Talleres Familiares de aceptación y adaptación a la discapacidad 3. Talleres de Autoestima y Habilidades Sociales	
PROGRAMA DE VIDA INDEPENDIENTE	
Talleres de búsqueda de vida independiente	Talleres de integración en comunidad
1. Talleres de autonomía en el hogar	1. Visitas a museos 2. Visitas a colegios
Actividades de Integración Social	Actividades Culturales
1. Celebración días festivos	1. Paseos recreativos
REHABILITACIÓN SOCIAL EN PROGRAMAS ESPECIALIZADOS	
1. Talleres de prevención y detección precoz de Discapacidad 2. Programa de Rehabilitación de discapacidad visual 3. Pragma de Rehabilitación de discapacidad auditiva 4. Programa de articulado de rehabilitación en salud mental	
PROGRAMA DE INTRODUCCIÓN A LA ACTIVIDAD LABORAL	
Orientación vocacional	Participación en talleres laborales
1. Charlas 2. Tests	1. Taller de manualidad 2. Taller de gastronomía 3. Taller de costura

Nota: Se pueden observar los diferentes talleres y servicios que brinda el CERPS.
Fuente: Elaboración propia

3.7 PROCESOS

“Son procesos que a su vez se traducirán en guías, protocolos y procedimientos que permitirán, a través de criterios uniformes, actividades y tareas, lograr objetivos institucionales”. (EsSalud, 2016, p.21). Son los siguientes:

3.7.1 Procesos Estratégicos

Los procesos estratégicos pueden definirse como los procesos previamente organizados y planificados. Tenemos los siguientes:

3.7.1.1 Planeamiento

“Su objetivo es implementar y evaluar el desempeño logrado del plan estratégico y operativo del CERPS.” (EsSalud, 2016, p.21)

3.7.1.2 Gestión de la calidad

“Su objetivo es implantar los principios, normas, metodologías y procesos del sistema de gestión de la calidad en el CERPS, a fin de propender permanentemente la mejora continua de sus procesos.

Comprende las actividades de planificación de calidad, implementación de acciones de mejora continua y evaluación.” (EsSalud, 2016, p.21)

3.7.1.3 Gestión de información estratégica

“Su objetivo es elaborar y presentar los reportes de la información, tanto interna como externa que pueden resultar relevantes para el CERPS.” (EsSalud, 2016, p.22)

3.7.2 Procesos Misionales

El Centro de Rehabilitación Profesional y Social (CERPS) desarrolla Programas con el fin de lograr la integración social y laboral de la persona con discapacidad, para este fin utiliza lo siguiente:

“Mediante procesos definidos, con la participación de un equipo multidisciplinario, compuesto por médico rehabilitador, terapeuta físico, profesor de deportes adaptados y personal técnico, los que con la participación estrecha de la familia intervienen sobre el entorno social y laboral del asegurado con discapacidad, logrando su integración social y laboral.

Son dos los procesos misionales u operativos los que se desarrollan en el CERPS, los cuales inician con la Evaluación de Rehabilitación Social y Profesional, la misma que definirá si el asegurado con Discapacidad cuenta con los criterios para su inscripción e ingreso a alguno de los dos procesos. A continuación, una vez precisado el proceso en que será inscrito el usuario, continuara con la/las evaluaciones que corresponden para establecer un Plan de Rehabilitación y las metas a lograr de forma individualizada. En el caso del proceso de Rehabilitación Social, la familia participa durante el proceso con el asegurado. Ambos procesos, cuentan con seguimiento del usuario durante el proceso y al finalizar el mismo, por seis meses.” (EsSalud, 2016, p.22)

3.7.2.1 Proceso de Rehabilitación Profesional

El proceso de rehabilitación profesional se puede definir de la siguiente manera:

“Está constituido por sub procesos interrelacionados entre sí, que se dan en forma continua y coordinada, con una duración limitada en el tiempo, considerando las capacidades y expectativas de la persona con discapacidad en edad laboral y con metas dirigidas a lograr la integración laboral del asegurado con discapacidad.

Este proceso inicia en tanto la Evaluación de Rehabilitación Profesional y Social determine que cumple con los criterios para su inscripción en dicho proceso, con la elaboración del Plan de Rehabilitación Profesional y las metas, a continuación, en base a la evaluación social, se obtiene el detalle acerca de la existencia de vínculo laboral y se desplegara la cartera de servicios de Rehabilitación Profesional.

Al culminar el proceso, el usuario será integrado laboralmente a través de uno de dos sub procesos: integración laboral dependiente o integración laboral independiente y se realizará el seguimiento y acompañamiento posterior hasta por seis meses.” (EsSalud, 2016, p.23)

3.7.2.1.1 Proceso de Integración Laboral Dependiente

“Es el proceso que abarca la gestión de la empleabilidad de la persona con discapacidad en edad productiva y de corresponder, el desarrollo de competencias, encaminados a la consecución o mantenimiento de un trabajo dependiente.

Este proceso incluye sub procesos y establece una metodología de trabajo en base a criterios y prioridades, lo que requiere competencias técnicas del equipo multidisciplinario para evaluar las expectativas, necesidades y capacidades de los asegurados con Discapacidad en relación al empleo, así como conocimiento de la demanda de la empresa” (EsSalud, 2016, p.22)

3.7.2.1.2 Proceso de Integración Laboral Independiente

Se puede definir la finalidad del proceso como la siguiente:

“Lograr el desarrollo económico de las personas aseguradas con discapacidad a través de la creación de micro, pequeñas o medianas empresas, así como la producción y comercialización de productos y servicios.

Comprende el desarrollo de una idea de emprendimiento, elaboración de un plan de negocios, la enseñanza de administración de micro negocio, desarrollo de programas de capitalización, e implementación n del Plan de negocios y seguimiento correspondiente.” (EsSalud, 2016, p.23)

3.7.2.2 Proceso de Rehabilitación Social

Definimos este proceso de la siguiente manera:

“Proceso por el cual se busca desarrollar en la persona con discapacidad, habilidades para integrar se o reintegrarse a la sociedad, adaptándose a las exigencias de la vida familiar colectiva y productiva involucrando a la familia y la comunidad en el proceso.

La Rehabilitación Social, entendida como la fase final del proceso de Rehabilitación Integral; se logra una vez que las personas con discapacidad se integran a la vida comunitaria con incorporación y participación a activa en el desarrollo económico de la comunidad; por lo que es necesario asegurar que los niños y jóvenes accedan a la educación, los adultos participen de una actividad laboral y que los adultos mayores con discapacidad tengan una vida plena e independiente, en la medida de lo posible, desarrollando la autodeterminación.

Este proceso busca además incrementar; en el usuario interno y externo, el nivel de conocimientos sobre prevención, detección temprana de la discapacidad, así como estrategias y conocimientos que permitan al asegurado, la familia y la comunidad enfrentar las barreras que impidan el acceso a los servicios y oportunidades y logre n sobrepasar la situación de discapacidad.” (EsSalud, 2016, p.23)

3.7.3 Proceso de Soporte

3.7.3.1 Comunicaciones

El objetivo es el siguiente:

“Fortalecimiento de la imagen interna y externa del CERPS, brindando información sobre las actividades que se realizan en el CERPS y las realizadas por sus unidades orgánicas para conocimiento de todo el personal, la población asegurada y la comunidad. Comprende las actividades de comunicación interna y las propuestas para la difusión externa.” (EsSalud, 2016, p.23)

3.7.3.2 Logística

Su objetivo es:

“Abastecer oportunamente los bienes y servicios de calidad que se requieren para la prestación de servicios. Comprende las actividades de programación, formulación del requerimiento, almacenamiento y control. Asimismo, programación y control de las actividades de saneamiento, seguridad y mantenimiento.” (EsSalud, 2016, p.24)

3.7.3.3 Supervisión

Comprende:

“Las actividades de supervisión del cumplimiento de los servicios brindados por terceros, los cuales complementan el mantenimiento y control de los bienes asignados y/o adquiridos.” (EsSalud, 2016, p.24)

3.7.3.4 Gestión de las Personas

Tiene por finalidad la siguiente:

“Dotar al CERPS de personal capacitado en la prestación del servicio, así como en la docencia e investigación con la oportunidad y capacidad requerida, así como para el cumplimiento de las funciones de soporte. Comprende las actividades de gestión del desarrollo, capacitación.” (EsSalud, 2016, p.24)

3.7.3.5 Gestión Financiera

Definimos su concepto como:

“Proceso en el cual se toman decisiones sobre el manejo del presupuesto asignado para el aseguramiento de la continuidad de los servicios del CERPS. Comprende las actividades de programación, uso y control del presupuesto, así como las cobranzas de los ingresos propios del CERPS.” (EsSalud, 2016, p.24)

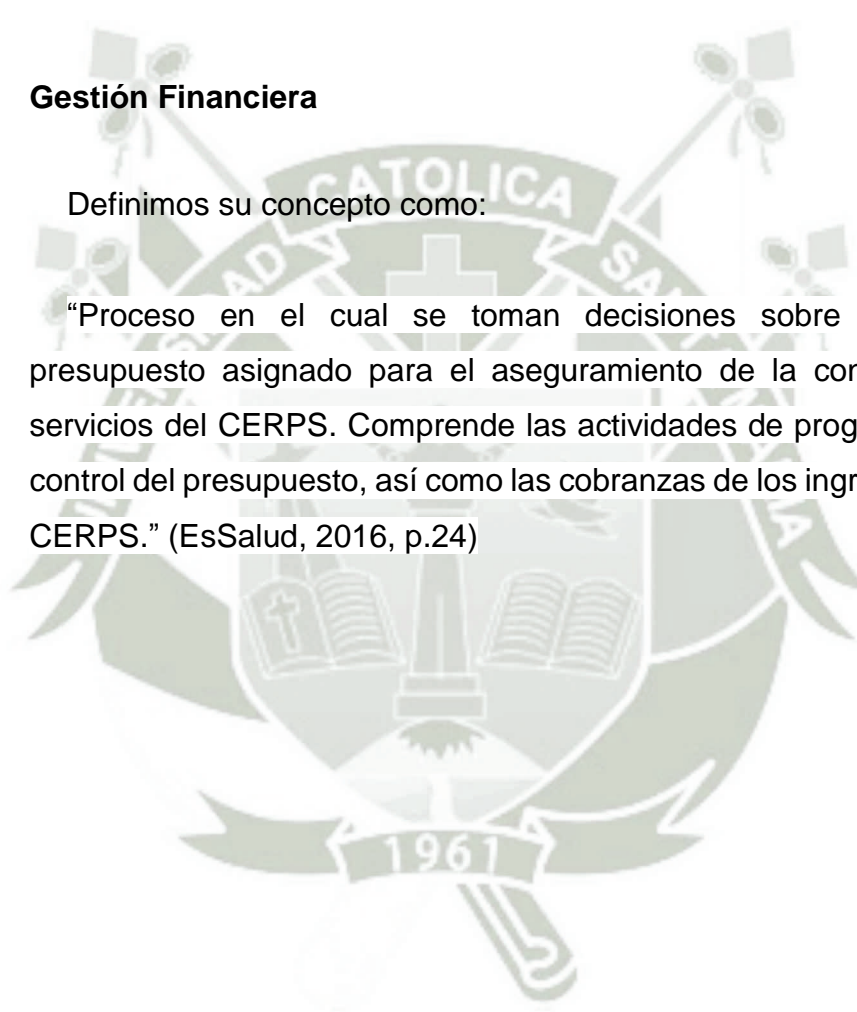
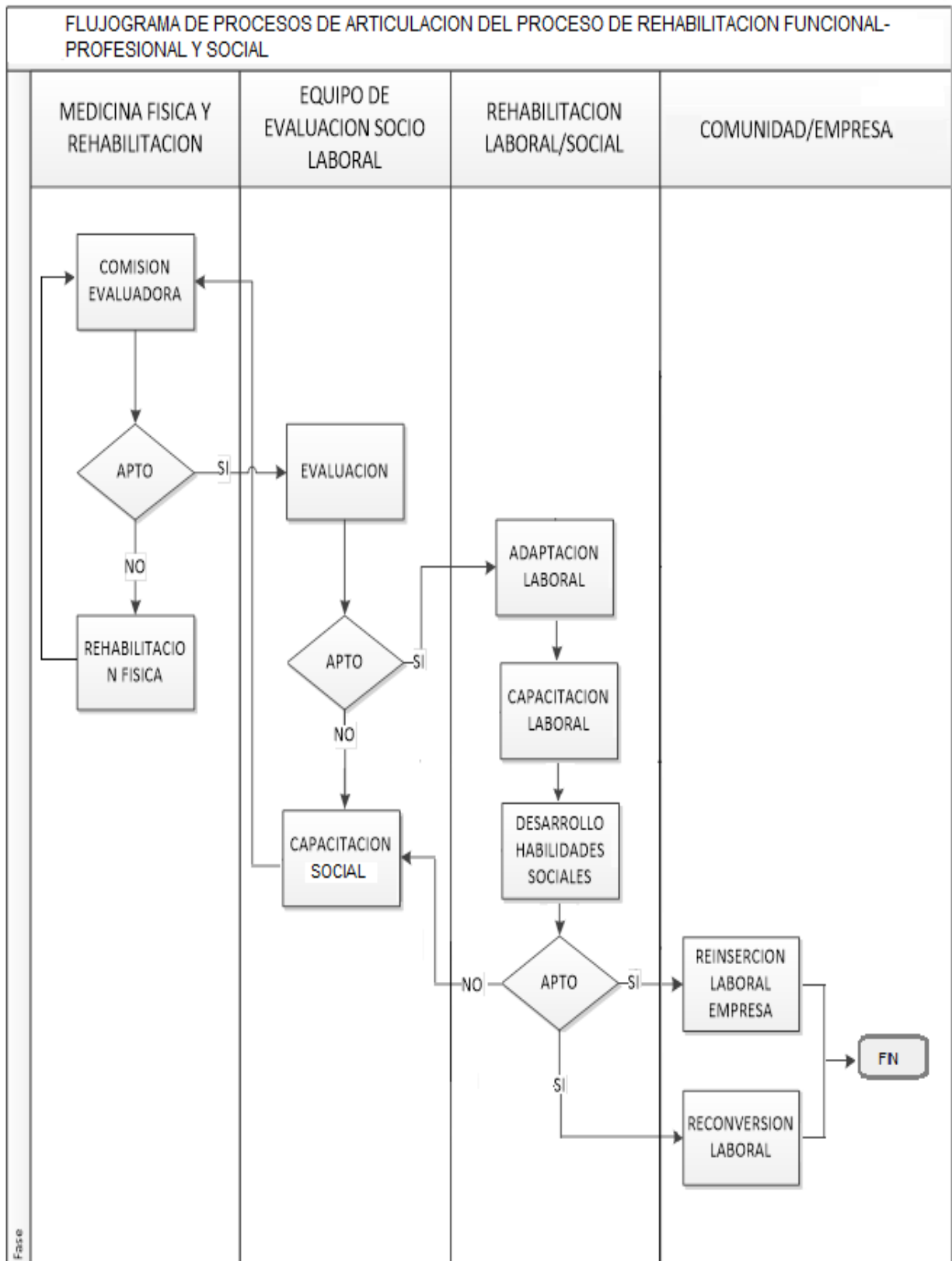


Tabla 6:
Flujograma del Proceso de Rehabilitación e Inserción Profesional y Social



Nota: En este flujograma se puede observar cómo es que se realiza el proceso de Integración Social, clasificado en las funciones que tiene que realizar cada área que conforman dicha Unidad Operativa. Fuente: ESSALUD, 2016

3.8 DISCAPACIDAD

3.8.1 Concepto de discapacidad

La discapacidad comprende un sin número de diferentes limitaciones funcionales que pueden aparecer en las poblaciones del mundo, siendo así, se define como lo siguiente:

“Es una condición que puede ser adquirida durante la gestación, nacimiento, infancia o en cualquier otra etapa de la vida, que se manifiesta por limitaciones significativas en el funcionamiento intelectual, motriz, sensorial (vista, oído, etc.) y en la conducta adaptativa, es decir, en la forma en que se relaciona en el hogar, la escuela y la comunidad.

Según la OMS es un término general que abarca las deficiencias, las limitaciones de la actividad y las restricciones de la participación. Las deficiencias son problemas que afectan a una estructura o función corporal, las limitaciones de la actividad son dificultades para ejecutar acciones o tareas, y las restricciones de la participación son problemas para participar en situaciones vitales, por consiguiente, la discapacidad es un fenómeno complejo que refleja una interacción entre las características del organismo humano y las características de la sociedad en la que vive.” Organización Mundial de la Salud, (OMS, 2011, párr. 3).

3.8.2 Causas de Discapacidad

3.8.2.1 Enfermedad de la madre:

Ésta se puede desarrollar durante el embarazo, ya que la madre puede adquirir enfermedades y por ende consumir sin prescripción médica algún medicamento que daña al feto, ocasionándole alguna malformación que genere una discapacidad, todo ello depende del tiempo de gestación que tiene la madre.

3.8.2.2 Congénitas o de nacimiento:

Otra causa de la discapacidad, puede darse en el momento del parto, por diferentes factores como la mala utilización de equipos de parto, que por con siguiente generan daños al recién nacido; otros factores que se pueden presentar durante el alumbramiento son el enredamiento con el cordón umbilical o la ingesta de líquido amniótico.

3.8.2.3 Envejecimiento:

Es común que en las personas adultas se puedan presentar enfermedades que generen algún tipo de deformación y por consiguiente puedan ocasionar discapacidad.

3.8.2.4 Accidentes

Todas las personas tienen tendencia a sufrir algún tipo de accidente, de menor o mayor intensidad, de los cuales pueden traer consigo consecuencias fatales que les generen algún tipo de discapacidad.

3.8.3 Tipos de Discapacidad

3.8.3.1 Discapacidad Física

La discapacidad física se puede definir como:

“Una desventaja, resultante de una limitación en el desempeño motor de la persona afectada. Esto significa que las partes afectadas son los brazos y/o las piernas. Las causas de la discapacidad física muchas veces están relacionadas a problemas durante la gestación, a la condición de prematuro del bebé o a dificultades en el momento del nacimiento, la parte neurológica también puede afectarse; en estos casos hay una deficiencia neuromotora.”

(Discapacidad, 2009, párr. 1)

3.8.3.2 Discapacidad Intelectual

Es también conocida como retraso mental, podemos definirla cuando: es

“Una persona no tiene la capacidad de aprender a niveles esperados y funcionar normalmente en la vida cotidiana. La discapacidad intelectual puede ser la consecuencia de un problema que comienza antes de que el niño nazca hasta que llegue a los 18 años de edad. La causa puede ser una lesión, enfermedad o un problema en el cerebro. Algunas de las causas más frecuentes de la discapacidad intelectual son: Síndrome de Down, síndrome alcohólico fetal, síndrome X frágil, afecciones genéticas, defectos congénitos e infecciones que ocurren 21 antes del nacimiento.” (Healthier, 2009, párr. 1)

3.8.3.3 Discapacidad Sensorial

Comprende a las personas con deficiencias auditivas, visuales y otras que aluden a problemas en la comunicación y el lenguaje.

3.8.3.4 Discapacidad Auditiva

Se puede definir como:

“La incapacidad para recibir adecuadamente los estímulos auditivos del medio ambiente. Desde el punto de vista médico fisiológico, la pérdida auditiva consiste en la disminución de la capacidad de oír; la persona afectada no sólo escucha menos, sino que percibe el sonido de forma irregular y distorsionada, lo que limita sus posibilidades para procesar debidamente la información auditiva de acuerdo con el tipo y grado de pérdida auditiva” (Chiat S., 2000, p. 5).

3.8.3.5 Discapacidad visual

“La discapacidad visual consiste, en la afectación, en mayor o menor grado, o en la carencia de la visión. En sí misma no constituye una enfermedad, al contrario, es la consecuencia de un variado tipo de enfermedades” (Navas y Castejón, 2007, p. 3)

3.8.4 Ley General de la persona con Discapacidad: Ley N° 29973

Fue aprobada el 24 de diciembre del 2012 por el Congreso de la República del Perú y nos dice que:

“Tiene como finalidad de establecer el marco legal para la promoción, protección y realización en condiciones de igualdad de los derechos de la persona con discapacidad, promoviendo su desarrollo e inclusión plena y efectiva en la vida política, económica, social, cultural y tecnológica” (Congreso de la República, 2012, p.1)

3.8.5 Discapacidad en el Perú

Dentro del Perú, no estamos ajenos a esta situación, debido a lo siguiente:

“Los discapacitados en el Perú, uno de los grupos identificados como sujetos en situación de desmedro y desventajas sociales originadas a partir de múltiples y diferentes factores, constituye parte de aquellos grupos que no encuentran o no cuentan con estructuras institucionales para resolver los asuntos propios de una idónea reproducción social. En el contexto educativo y, en sintonía con los avances internacionales en este campo, se discute el desarrollo de la integración en el marco de una escuela comprensiva y el concepto de inclusión.” (Lamas, 2014, p. 1)

En el Perú existen 1'575,402 personas (INEI,2016), con algún tipo de discapacidad, lo que equivale al 5.2% de la población total del país, según reveló una encuesta del Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Tenemos las siguientes estadísticas:

“El 38.6% de la población con discapacidad tiene solo una limitación, el 30.3% posee dos, el 17.7% cuenta con tres, 9.2% tiene cuatro y 4.3% presenta cinco o más.

Según el estudio, la discapacidad motora es la que más afecta a los peruanos, al alcanzar a 932,000 de ellos, lo que equivale al 59.2% de la población, y tiene como principal causa la edad avanzada de las personas (32.5%).

El 50.9% de estos ciudadanos presenta dificultades para ver, 33.8% para oír, 32.1% para entender o aprender, 18.8% para relacionarse con los demás y 16.6% para hablar o comunicarse.

La Primera Encuesta Nacional Especializada sobre Discapacidad indicó que este grupo sufre de enfermedades crónicas que afectan su vida diaria, como taquicardias, palpitaciones, hipertensión arterial, diabetes y obesidad, entre otros.

El 40.6% depende de una persona para realizar sus actividades diarias, que en su mayoría es algún miembro de la familia, como su hija, madre o cónyuge.

Del total de personas con discapacidad que conforman la población económicamente activa (316,092), el 87.9% posee un trabajo (277,882).” (Garrido, 2013, párr. 2)

Para entender mejor lo anteriormente expuesto lo analizaremos desde la perspectiva de José Medina :

“Este reducido grupo, constituye un grupo particularmente excluido y discriminado, debido a las diversas barreras del entorno y actitudinales que

deben enfrentar para participar en igualdad de condiciones con las demás personas. La ENEDIS muestra altas cifras de exclusión en materia de salud, educación, empleo y protección social, así como múltiples restricciones en el ejercicio de derechos. Además, se refleja el fuerte vínculo entre discapacidad y pobreza.

Debemos precisar que la deficiencia sensorial, física, intelectual o mental de una persona, solamente la convierte en una persona con discapacidad si encuentra barreras para desenvolverse, participar y ejercer todos sus derechos en igualdad de condiciones como cualquier otro ciudadano o ciudadana. Por tanto, el problema no radica en la persona, sino en la sociedad y la solución tiene que generarse al interior de esta última, propiciándose la inclusión por medio de la igualdad de oportunidades.” (Medina, 2015, p. 2).

Así mismo:

Para el especialista Jorge Rodríguez Lava, docente de la Escuela de Postgrado de la Universidad Continental, una de las principales limitantes para una mejor empleabilidad de las personas con discapacidad es la baja calificación laboral de muchos de ellos.

Si bien el Estado peruano ha venido impulsado normas que facilitan el acceso a la empleabilidad de las personas con discapacidad, actualmente solo dos de cada diez de ellos en edad de trabajar pueden acceder a un puesto de trabajo.” (Rodríguez, 2016, párr. 1)

Según el especialista, esta información se deduce de cifras del INEI que indican que dos de cada tres personas con discapacidad no cuentan con ningún nivel educativo o tienen educación primaria en el mejor de los casos.

Y solo uno de cada diez alcanza el nivel de educación superior. Ello constituye uno de los principales factores limitantes de su inserción laboral. Junto al nivel educativo, Rodríguez Lava sostiene que las mismas cifras del INEI indican, por un lado, que hay un elevado número de personas con discapacidad en edad adulta mayor, y que además gran parte de ella se

concentra en zonas urbanas; razones adicionales por la que les es difícil acceder a un puesto de trabajo.” (Rodríguez, 2016, párr. 8)

3.9 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Ésta institución se encuentra localizada dentro del Complejo de Prestaciones Sociales de EsSalud, ubicado en el Kilómetro 6.5 de la Avenida Aviación, Cerro Colorado - Arequipa.



3.10 POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Se detalla a continuación los usuarios del CERPS y trabajadores de la institución, como parte de la población de esta investigación:

3.10.1 TRABAJADORES DEL CERPS

El total de trabajadores que laboran en el CERPS es de 14 personas, entre médicos y personal administrativo, distribuidos de la siguiente forma:

Tabla 7:
Distribución de trabajadores del CERPS

Área: Dirección	
1	Director del CERPS
1	Técnico de Servicio Administrativo y Apoyo
Área: Administración	
1	Jefe de unidad
1	Técnico de Servicio Administrativo y Apoyo
Área: Unidad de Rehabilitación Profesional	
1	Jefe de unidad
1	Médico Rehabilitador
1	Psicólogo
1	Trabajador Social
1	Tecnólogo Medico - Terapia Ocupacional
1	Especialista en Desarrollo Profesional
Área: Unidad de Rehabilitación Profesional	
1	Jefe de unidad
1	Psicólogo
1	Trabajador Social
1	Profesional en Deportes adaptados
14	TOTAL

Nota: El número que se observa es la cantidad de trabajadores, distribuidos por área que conforma el CERPS.
Fuente: CERPS EsSalud Arequipa

3.10.2 USUARIOS DEL CERPS

Se tiene información histórica, brindada por el CERPS, en donde se puede observar la cantidad de usuarios que asistían al CERPS, la cantidad de personas que fueron insertadas en el mercado laboral, así como también la cantidad de personas que fueron reinsertadas en sus centros de trabajo, todo ello de los años 2014 al 2016

Tabla 8:
Datos históricos del número de socios del CERPS

TALLERES / AÑO	2014	2015	2016
Danza	4	7	5
Deportes adaptados	4	5	5
Confeción	5	8	3
Manualidades	6	4	3
Tejido	5	8	3
Talleres de marketing	0	0	4
Respostería	6	4	8
ESEP Pedro P. Díaz	4	3	0
Sensico	1	3	0
CEO Isabel La Católica	3	2	1
Otros usuarios	12	10	8

Nota: Los números muestran la cantidad de personas asistentes al CERPS, al término del mes de Diciembre, entre los años 2014 al 2016. Fuente: CERPS EsSalud Arequipa

Tabla 9:
Datos históricos del número de socios reinsertados laboralmente

CENTRO DE INSERCIÓN LABORAL	2014	2015	2016
Incalpaca	3	1	2
Michel	2	2	0
Mitsui	0	1	1
Panaderías Fanor	1	3	0
Servosa	4	2	0
Total	10	9	3

Nota: Los números muestran la cantidad de personas asistentes al CERPS que fueron reinsertadas laboralmente en empresas privadas, al término del mes de Diciembre, entre los años 2014 al 2016. Fuente: CERPS EsSalud Arequipa.

Tabla 10:
Datos históricos del número de socios insertados laboralmente

CENTRO DE INSERCIÓN LABORAL	2014	2015	2016
Incalpaca	2	0	1
Michel	1	2	0
Mitsui	2	1	1
Universidas Alas Peruanas	0	0	1
METRO	0	1	0
Total	5	4	3

Nota: Los números muestran la cantidad de personas asistentes al CERPS que fueron insertadas laboralmente en empresas privadas, al término del mes de Diciembre, entre los años 2014 al 2016. Fuente: CERPS EsSalud

El total de usuarios, hasta el momento de realizar la investigación, que asiste regularmente al CERPS, para hacer uso de los talleres e instalaciones es 36, distribuidos de la siguiente forma:

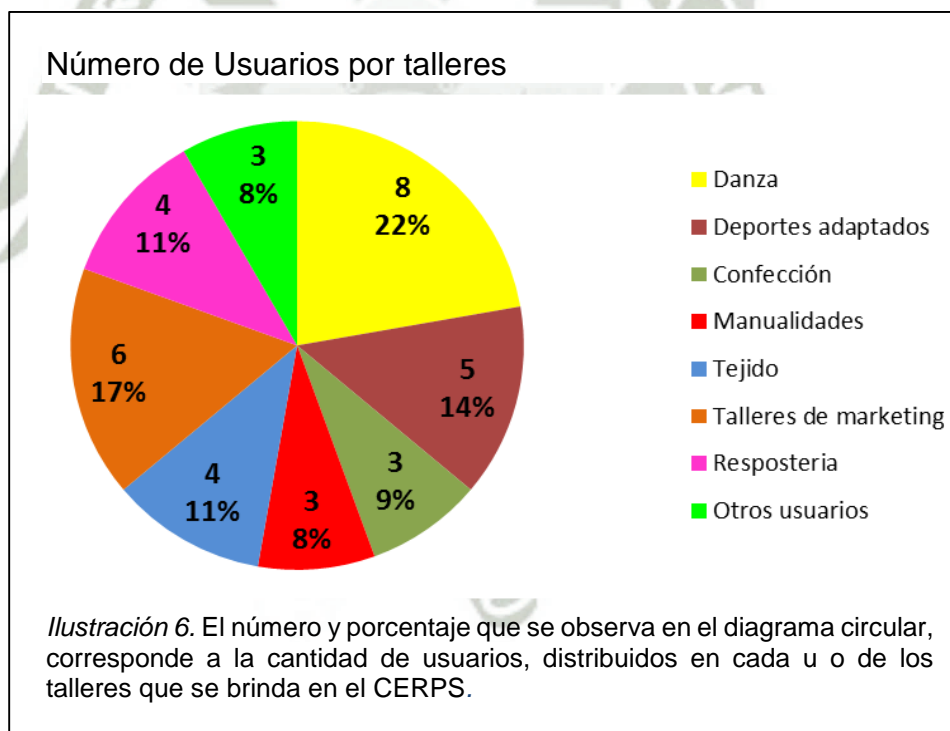


Tabla 11:

Número de socios reinsertados laboralmente hasta Agosto del 2017

CENTRO DE INSERCIÓN LABORAL	2017 (Agosto)
Incalpaca	1
Michel	1
Mitsui	0
Panaderías Fanor	0
SERVOSA	0
Total	2

Nota: Los números muestran la cantidad de personas asistentes al CERPS que fueron reinsertadas laboralmente en empresas privadas, al término del mes de Agosto del 2017. Fuente: CERPS

Tabla 12
Número de socios insertados laboralmente hasta Agosto del 2017

CENTRO DE INSERCIÓN LABORAL	2017 (Agosto)
Incalpaca	0
Michel	1
Mitsui	0
Universidad Alas Peruanas	1
Metro	0
Total	2

Nota: Los números muestran la cantidad de personas asistentes al CERPS que fueron insertadas laboralmente en empresas privadas, al término del mes de Agosto del 2017. Fuente: CERPS

CAPITULO IV : APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

Se realizaron una serie de herramientas del Desing thinking, en donde participaron los socios del Centro Especializado de Rehabilitación profesional y social, organizados por talleres, las dinámicas estuvieron distribuidas y desarrolladas como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 13:
Organización de las dinámicas por taller

FECHA	DINÁMICA	USUARIOS		
		TALLER	CANTIDAD POR TALLER	TOTAL
23/08/2017	SEMÁFORO	Danza	8	18
		Manualidades	3	
		Marketing	5	
		Repostería	2	
06/08/2017	FODA	Trabajadores	8	8
20/09/2017	MATRIZ DE EMPATIA	Tejido	4	9
		Repostería	3	
		Deportes adaptados	2	
22/09/2017	HERRAMIENTA BRAINSTORMING	Confección	3	10
		Marketing	5	
		Tejido	2	
25/09/2017	MATRIZ CANVAS	Trabajadores	5	5
09/08/2017	ÁRBOL DE PROBLEMAS	Deportes adaptados	4	12
		Confección	3	
		Manualidades	3	
		Repostería	2	
04/09/2017	ENTREVISTA	Tejido	2	8
		Danza	2	
		Deportes adaptados	1	
		Marketing	1	
		Repostería	2	
05/07/2017	ENCUESTAS	Manualidades	3	21
		Confección	3	
		Tejido	4	
		Danza	8	
		Repostería	3	

Nota: El número que se indica es contado por personas, que asisten a los diferentes talleres.
Elaboración propia.

4.1. EMPATIZA

Se comienza con una profunda comprensión de las necesidades de los usuarios implicados en la solución que estemos desarrollando y también de su entorno, en donde no solo se trata de analizar datos o estadísticas, sino de conocer y poder analizar situaciones de la vida de los usuarios, como también las diferentes necesidades o problemas que ellos tienen.

1. HERRAMIENTA SEMÁFORO

1.1.1. Cantidad de participantes:

Se realizó la dinámica el día 23 de Agosto del 2017, en el cual se armaron tres grupos de trabajo de todos los usuarios que se encontraban en ese momento realizando los talleres del CERP; cada grupo estuvo compuesto de 6 personas diferentes.

1.1.2. Descripción de la dinámica:

Es una herramienta que ayuda a tener una clara información acerca de como los usuarios califican los procesos del CERPS, en los cuales ellos han participado. Se realizó la dinamica de la siguiente manera:

1. Comenzamos explicando la metodología a todos los usuarios: Colocar un post-it en el lugar que cada uno escoja dentro del semáforo, respondiendo a cada una de las preguntas que se les van a realizar, siendo el color rojo el de menor calificación y el verde, el de mayor.
2. Se coloca la cartulina con el semáforo encima de la mesa, y los usuarios se colocan alrededor para que todos puedan observar.
3. Se reparte una cantidad de post-it a cada uno de los usuarios
4. Se comienza a realizar las siguientes preguntas:

- ¿Cómo califica el tiempo que transcurrió desde que llegó al CERPS hasta que inició su taller de capacitación?
- ¿Cómo considera el soporte brindado por el personal que labora en el CERPS?
- ¿Qué calificación le merece la calidad del taller en el que se desenvuelve?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción que tiene en relación a todo el proceso que vivió en el CERPS?
- ¿Considera que existe un orden en los procesos realizados en el CERPS, desde que llegó, fue evaluado por el psicólogo, el médico terapeuta hasta que fue colocado en el taller de capacitación?
- ¿Considera que existe una adecuada programación para cada una de las evaluaciones con el personal?

1.1.3. Resultados

A continuación, se tienen los resultados de la aplicación de la dinámica semáforo



Tabla 14
Resultados de la aplicación de la Herramienta Semáforo

PREGUNTAS	Rojo			Amarillo			Verde		
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
1. ¿Cómo califica el tiempo que transcurrió desde que llegó al CERPS hasta que inició su taller de capacitación?	1	0	1	2	0	2	3	6	3
2. ¿Cómo considera el soporte brindado por el personal que labora en el CERPS?	2	0	0	2	1	3	2	5	3
3. ¿Qué calificación le merece el soporte brindado para la elección del taller?	1	0	1	2	2	1	3	4	4
4. ¿Cuál es el nivel de satisfacción que tiene en relación a todo el proceso que vivió en el CERPS?	2	0	3	1	4	2	3	2	1
5. ¿Considera que existe un orden en los procesos realizados en el CERPS, desde que llegó, fue evaluado por el psicólogo, el médico terapeuta hasta que fue colocado en el taller de capacitación?	1	2	3	2	3	3	3	1	0
6. ¿Considera que existe una adecuada programación para cada una de las evaluaciones con el personal?	2	3	2	1	1	2	3	2	2
SUBTOTAL	9	5	10	10	11	13	17	20	13
TOTAL	24			34			50		

Nota: El número corresponde a la cantidad de personas, dentro de su grupo, que respondieron a cada una de las preguntas, según las opciones de respuesta.

1.1.4. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

- **Primera pregunta: ¿Cómo califica el tiempo que transcurrió desde que llegó al CERPS hasta que inició su taller de capacitación?**

La mayoría de usuarios (12) calificó de manera positiva el tiempo que permaneció en el CERPS, aunque tuvimos un par de usuarios que calificó de manera negativa, que representan el 11% de toda la población que realizó la dinámica, por lo que podemos afirmar que están de acuerdo con esta pregunta.

Resultados de la pregunta 1 de la herramienta Semáforo

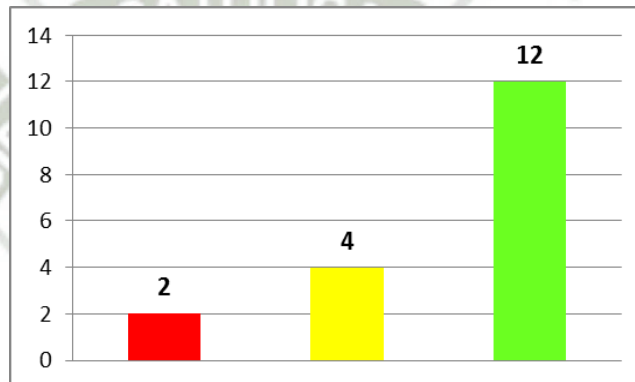


Ilustración 7. Los números correspondientes a cada barra, representan la cantidad de usuarios que han elegido cada uno de los colores, respondiendo a la pregunta número 1 de la herramienta semáforo.

- **Segunda pregunta: ¿Cómo considera el soporte brindado por el personal que labora en el CERPS?**

Existe un número bajo de usuarios que calificó de manera negativa 11.11%, pero teniendo en cuenta la calificación media, que es el 33.3%, en total se tendría 44.4% que no está lejos de la calificación positiva que es el 55%, por lo que ya se puede empezar a observar que los usuarios no están del todo satisfechos con el soporte brindado en el CERPS, por parte del personal que labora en dicha insitución.

Resultados de la pregunta 2 de la herramienta Semáforo

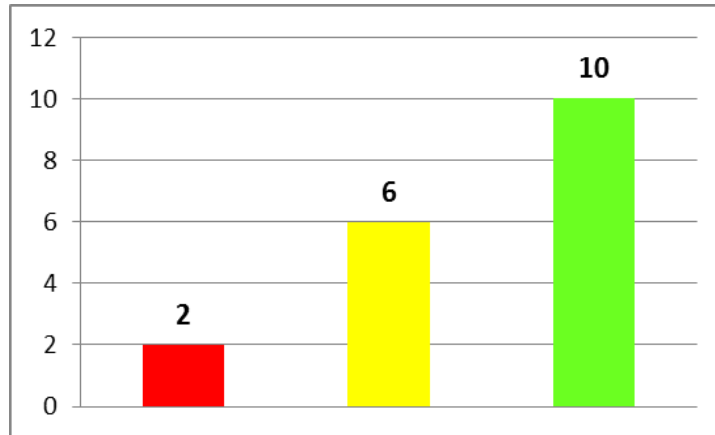


Ilustración 8. Los números correspondientes a cada barra, representan la cantidad de usuarios que han elegido cada uno de los colores, respondiendo a la pregunta número 2 de la herramienta semáforo.

- **Tercera pregunta: ¿Qué calificación le merece el soporte brindado para la elección del taller?**

Ésta pregunta fue calificada en su mayoría (66.7%) de manera positiva, siendo mínimo el numero de respuestas negativas, por lo que se puede afirmar que los usuarios están de acuerdo con el soporte brindado por el personal para que ellos puedan elegir el taller adecuado a sus necesidades

Resultados de la pregunta 3 de la herramienta Semáforo

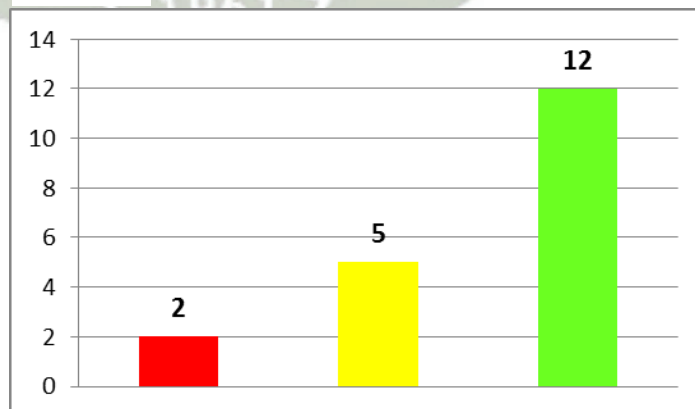


Ilustración 9. Los números correspondientes a cada barra, representan la cantidad de usuarios que han elegido cada uno de los colores, respondiendo a la pregunta número 3 de la herramienta semáforo.

- **Cuarta pregunta: ¿Cuál es el nivel de satisfacción que tiene en relación a todo el proceso que vivió en el CERPS?**

En ésta pregunta podemos observar que el 66.6% de las personas calificaron de manera media y negativa, el nivel de satisfacción que tienen de acuerdo a todo el proceso que vivieron en el CERPS; siendo solo el 33.3% los que representan una calificación alta, esto quiere decir que es un número representativo y que en su mayoría no están satisfechos con todo el proceso que realiza el CERPS.

Resultados de la pregunta 4 de la herramienta Semáforo

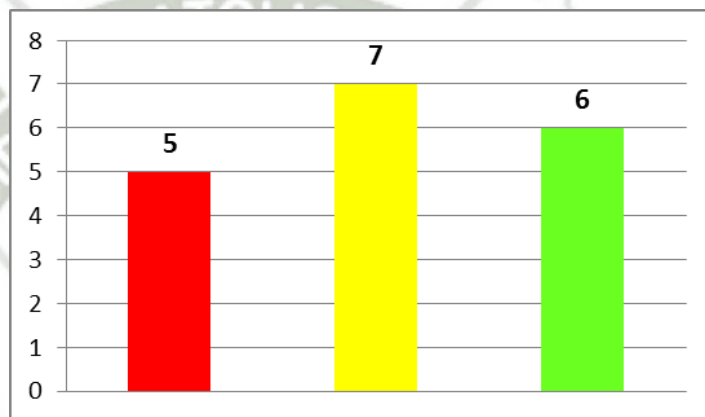


Ilustración 10. Los números correspondientes a cada barra, representan la cantidad de usuarios que han elegido cada uno de los colores, respondiendo a la pregunta número 4 de la herramienta semáforo.

- **Quinta pregunta: ¿Considera que existe un orden en los procesos realizados en el CERPS, desde que llegó, fue evaluado por el psicólogo, el médico terapeuta hasta que fue colocado en el taller de capacitación?**

En esta pregunta también se puede ver que es menor el porcentaje (22.2%) de usuarios que califican positivamente el orden que se realiza en los procesos para la inserción laboral, siendo mayor (77.7%) la calificación media y negativa; por lo que se puede afirmar que la mayoría de los usuarios no está de acuerdo con el orden durante todo el proceso realizado en el CERPS.

Resultados de la pregunta 5 de la herramienta Semáforo

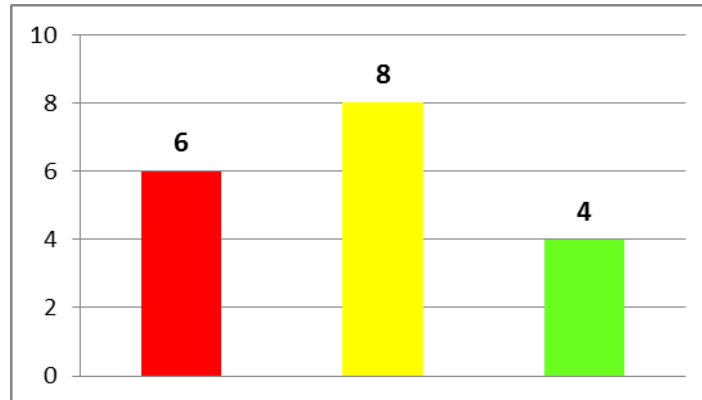


Ilustración 11. Los números correspondientes a cada barra, representan la cantidad de usuarios que han elegido cada uno de los colores, respondiendo a la pregunta número 5 de la herramienta semáforo.

- **Sexta pregunta: ¿Considera que existe una adecuada programación para cada una de las evaluaciones con el personal?**

En ésta pregunta, se puede observar que el 39% califica de manera negativa la programación de las evaluaciones, que es igual a los que califican de manera positiva; pero así mismo se puede observar que el 22% calificó de manera media, por lo que se podemos afirmar que la mayoría de los usuarios no están del todo satisfechas con la adecuada programación para las evaluaciones con el personal.

Resultados de la pregunta 6 de la herramienta Semáforo



Ilustración 12. Los números correspondientes a cada barra, representan la cantidad de usuarios que han elegido cada uno de los colores, respondiendo a la pregunta número 6 de la herramienta semáforo.

1.1.5. Fotos

Evidencias de la aplicación de la herramienta Semáforo a usuarios del CERPS



Ilustración 13. Se observan fotografías, en las cuales la investigadora aplica la herramienta Semáforo a un grupo de usuarios en el CERPS



2. HERRAMIENTA FODA

2.1. Cantidad de participantes:

Se realizó la dinámica el día 06 de agosto del 2017, en el cual pudimos realizarla a un grupo de 8 trabajadores que se encontraban en ese momento en el CERPS laborando.

2.2. Descripción de la dinámica

Es una herramienta que sirve para analizar situación real en que se encuentra una empresa o un proyecto, analizando las características internas (Debilidades y Fortalezas) y la situación externa (Amenazas y Oportunidades).

Se desarrolló la dinámica de la siguiente manera:

1. Se les explica el método de trabajo a cada uno de los trabajadores: debatir acerca de cada una de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que se presenten el CERPS.
2. Se les reparte un Post- it a cada uno de los trabajadores.
3. Se anotan las ideas más importantes en un Post- it y se colocan dentro de una matriz cuadra.

2.3. Resultados

A continuación, se tienen los resultados de la aplicación de la dinámica FODA

Tabla 15:
Resultados de herramienta FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura adecuada para el desarrollo del proceso. 2. Ofrecen atención personalizada durante todo el proceso. 3. Cuentan con un equipo multidisciplinario. 4. Imagen positiva de ESSALUD ante la población. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Decenio de las personas con discapacidad 2007-2016 (DS-015-2006-MINDES) 2. Plan de igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad 2009-2018 (DS. 007-2008-MIMDES) 3. Acuerdos Interinstitucionales con empresas públicas y privadas. 4. Obtención de becas en Institutos de la localidad, para capacitación Extra CERP. 5. Ley 29973, General de la Persona con Discapacidad
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de Profesionales Terapeuta Físico e insuficiente número de horas del Instructor de Deportes Adaptados 2. Mecanismos inadecuados para la aplicación de la Directiva N° 020-GDP-ESSALUD-2006. Incluso no cuentan con el Sistema de gestión Hospitalaria que permita la referencia de pacientes de los CC.AA. al CERP. 3. Presupuesto para la contratación de instructores generalmente a partir del mes de abril; hecho que genera un corte en la capacitación de los usuarios, motivando deserción y, pérdida de captaciones dado que la capacitación no es continua, repercutiendo en la División de ISL. Con usuarios sin perfil 4. Deserción de usuarios en diferentes etapas del proceso. 5. Ubicación de las instalaciones del CERPS alejada de Centros Asistenciales. 6. Sistemas de comunicación muy deficientes. 7. Equipos de cómputo sin el soporte informático adecuado (permanentes problemas con correos electrónicos e Internet restringido). 8. Falta de Procedimientos para la implementación de los talleres de Inserción Social. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de usuarios para ingresar al proceso de RP. Por la ubicación distante de la infraestructura en relación a los Centros asistenciales de la Gerencia de Red. 2. No cuentan con Unidad Móvil propia para realizar las actividades de los diversos profesionales en cumplimiento de sus tareas relacionadas al proceso de Rehabilitación Profesional, porque con la movilidad que actualmente les presta de manera esporádica la Gerencia de Red, está tan deteriorado (año 1972) que en cualquier momento se quedarán sin movilidad.

Nota: Se tiene un claro resumen de las respuestas que se obtuvieron luego de realizar la Herramienta FODA

4.2. DEFINE

La etapa de Ideación tiene como objetivo la generación de un sinnúmero de opciones. No debemos quedarnos con la primera idea que se nos ocurra. En esta fase, las actividades favorecen el pensamiento expansivo y debemos eliminar los juicios de valor. A veces, las ideas más estrambóticas son las que generan soluciones visionarias.

1. MATRIZ DE EMPATIA

1.1. Cantidad de participantes:

Se realizó el 20 de Setiembre del 2017 , en donde se tuvo un grupo de trabajo de 9 personas y en una sola sesión se realizó el desarrollo de esta herramienta.

1.2. Descripción de la dinámica:

Conocer, con el mayor grado de detalle posible, cuál es el segmento de clientes y/o clientas al que vamos a dirigir esa nueva propuesta. Identificar cuáles de sus características harán que se decidan a adquirir nuestro producto / servicio en lugar de otro similar de la competencia.

Se desarrolló de la siguiente manera:

1. Comenzamos explicando la metodología a todos los usuarios: Colocar un post-it con la información que se requiere en cada lugar de la matriz.
2. Se coloca el mapa de empatía en el medio de la mesa o en la pared
3. Se reparte una cantidad de post-its a cada uno de los usuarios
4. Se comienza con la dinámica de llenado de la matriz:

- ¿QUÉ VE?: cuál es su entorno y cómo es; qué amistades posee; qué propuestas le ofrece ya el mercado.
- ¿QUÉ DICE Y QUÉ HACE?: cuál es su actitud en público, qué aspecto tiene; cómo se comporta, qué contradicciones tiene
- ¿QUÉ OYE?: qué dicen (o le dicen) sus amistades, su familia, su personal, sus jefes o jefas, las personas influyentes de su entorno; a través de qué canales multimedia le llega la información.
- ¿QUÉ PIENSA Y SIENTE?: qué es lo que realmente le importa; cuáles son sus principales preocupaciones, inquietudes, sueños y aspiraciones.
- ¿CUÁLES SON LOS ESFUERZOS QUE REALIZA?: a qué le tiene miedo; cuáles son las barreras y obstáculos que se encuentra para obtener lo que desea; con qué riesgos se tropieza en su camino y debe asumir; qué esfuerzos o riesgos no asumirá
- ¿CUÁLES SON LOS RESULTADOS, LOS BENEFICIOS QUE ESPERA OBTENER?, los beneficios que espera obtener: cuáles son sus necesidades o deseos reales; cómo mide el éxito, en función de qué; cómo podría alcanzar sus objetivos.

1.3. Resultados

A continuación, se tienen los resultados de la aplicación de la dinámica Matriz de empatía

Tabla 16
Resultados de herramienta Matriz de empatía

¿QUÉ VE?	¿QUÉ DICE Y QUÉ HACE?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente físico agradable y adecuado 2. El personal profesional no tiene actitud de servicio y ayuda inmediata 3. Los talleres son adecuados, pero falta que se implemente mayor cantidad de talleres. 4. Se deben mejorar los equipos en los talleres 5. El ambiente de trabajo es cómodo 6. El personal que labora y los profesores son muy amables y comprensivos 7. Las usuarias también somos puntuales y colaboramos entre todos 8. El tiempo para poder empezar el taller es muy largo, muy tedioso 9. Es una muy buena oportunidad donde uno se siente como en su casa, y ellos nos ayuda a lograr un mejor aprendizaje que nos va a beneficiar a través del tiempo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Esperamos tener acogida al poner un taller o clínica de ropa para personas de nuestro entorno 2. Que nos permita tener un ingreso económico 3. Que los trabajos bien hechos sean del agrado de nuestros usuarios 3. Que se reciban un buen trato del usuario 4. Ser cumplidos en nuestros compromisos 5. Espero tener clientes en mi pequeño taller y brindarles el servicio que requieran de manera satisfactoria 6. seguir aprendiendo sobre confecciones para poder satisfacer al cliente en lo que requiera

¿QUÉ OYE?	¿QUÉ PIENSA Y SIENTE?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Que haya más propaganda para captar más usuarios 2. La evaluación con el personal adecuado es muy amable y nos brindan confianza 3. Nuestros familiares están muy contentos con nuestros trabajos 4. La información recibida fue a través de una amiga que asistía al centro de formación y me pareció una excelente oportunidad para mantenerme activa y mejorar o mantenerme activa y mantener el funcionamiento de mi memoria 5. Que exista una mayor difusión de la existencia del CERPS a nivel de los hospitales de EsSalud y al público en general 	<ol style="list-style-type: none"> 1. el momento de mi estadía aquí es muy buena y me siento feliz 2. Al ingresar al CERPS tuve un poco de miedo por si no me recibían 3. El personal que me califico fue muy amable y me dieron muchos consejos que me hicieron recapacitar con mi familia 4. Al llegar y empezar las entrevistas me sentí un poco temerosa tanto de las evaluaciones con el personal, al mismo tiempo sobre la capacitación en el taller

ESFUERZOS	RESULTADOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Las barreras que existen es el desconocimiento de los servicios que brinda el CERPS 2. Falta mayor difusión para que sea conocido 3. Las personas que participamos debemos de cumplir un efecto multiplicador 4. La distancia en el que se encuentra el local 5. El desconocimiento del público de la existencia del CERP 6. La falta de difusión 7. En cuanto a la capacitación deben ser de mayor duración para lograr estar mejor preparadas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El aprendizaje en si es un fabuloso beneficio tanto para el desenvolvimiento personal como laboral 2. Espero poder integrarme en mi comunidad ayudando a solucionar algunos problemas de confecciones, costuras, arreglos etc. 3. Nos capacitan en lo que a nosotros nos gusta hacer con mucho cariño y correcciones de todo lo que no sabíamos hacer y ahora lo hacemos por nuestros profesores 4. Estar capacitado para lograr abrir un taller de clínica y ropa para empezar 5. Me gustaría que haya una segunda capacitación para poder aprender algo más que fortalezca lo aprendido

Nota: Se tiene un claro resumen de las respuestas que se obtuvieron luego de realizar la Herramienta matriz de empatía. Elaboración propia

1.4. Interpretación de resultados

1. ¿QUÉ VE?

Inicialmente tenemos respuestas similares entre los usuarios, en los que coinciden en que el tiempo y secuencia del proceso que deben pasar para iniciar un taller es muy largo, así mismo que algunas veces el trato del personal que labora en dicha institución no es el adecuado y no los hace sentir bien.

En lo que también coinciden es en que el lugar es muy amplio y adecuado para poder realizar los talleres, pero éstos no cuentan con la implementación necesaria para que puedan desarrollarse.

2. ¿QUÉ DICE Y QUÉ HACE?

Los usuarios inicialmente respondieron positivamente, ellos opinan que quieren tener la mayor capacitación en los talleres que realizan para poder brindar un buen servicio a los clientes con los que tengan que trabajar y puedan sobresalir.

3. ¿QUÉ OYE?

Los usuarios coinciden en que no existe una difusión de la existencia del Centro Especializado de rehabilitación profesional y los beneficios que tiene este centro, que se deberían tener mayor énfasis en este punto.

4. ¿QUÉ PIENSA Y SIENTE?

En su mayoría los usuarios se sintieron temerosos al ingresar por primera vez al CERPS, debido a que era un lugar desconocido para ellos, pero luego de pasar todo el proceso se sintieron a gusto con los talleres que realizaban.

5. ESFUERZOS Y RESULTADOS

En el levantamiento de información se pudo observar que los esfuerzos que realizaban los usuarios en asistir a las capacitaciones y talleres eran muy grandes debido a que por su discapacidad se les complica, así como también, los profesores se esfuerzan para poder capacitar a los usuarios.

1.5. Fotos

Evidencias de la aplicación de la Herramienta Matriz de Empatía

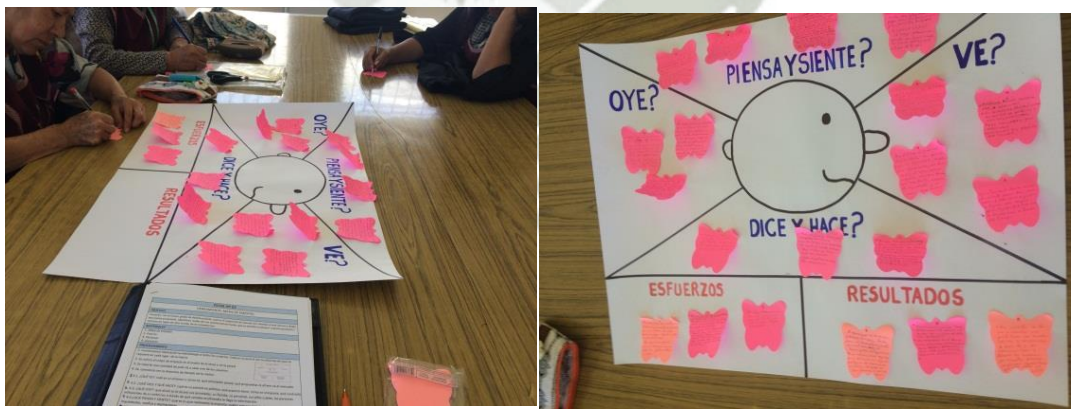


Ilustración 14. Se observan fotografías, en las cuales la investigadora aplica la herramienta Matriz empatía un grupo de usuarios en el CERP

4.3. IDEA

La etapa de ideación tiene como objetivo la generación de un sinnúmero de opciones. No debemos quedarnos con la primera idea que se les ocurra. En esta fase, las actividades favorecen el pensamiento expansivo y debemos eliminar los juicios de valor. A veces, las ideas más estrambóticas son las que generan soluciones visionarias.

1. HERRAMIENTA BRAINSTORMING

1.1. Cantidad de participantes:

Se realizó el 22 de Setiembre del 2017, Se tuvo un grupo de trabajo de 10 personas y se les agrupó en un solo grupo para el desarrollo de esta herramienta, debido a la disponibilidad del tiempo con la que contabamos.

1.2. Descripción de la dinámica:

Es una herramienta de trabajo grupal que facilita el desarrollo de una gran cantidad de ideas para un tema o problema determinado con el fin de conocer la opinión de los usuarios, como propuestas de mejora posibles hacia los procesos del CERPS.

1.3. Resultados

A continuación, se tienen los resultados de la aplicación de la dinámica Brainstorming

Tabla 17
Resultados de herramienta Brainstorming

Captación	Rehabilitación Profesional y Social			Inserción laboral	
	Capacitaciones	Evaluaciones	Infraestructura		
1. Deberían hacer más campañas de difusión.	1. Que los horarios de las capacitaciones sean como los de antes, más de dos veces por semana	1. Que se programen de manera adecuada las evaluaciones.	1. Que los talleres sean más grandes	1. Que el personal tenga capacitaciones de sensibilización de trato a las personas con discapacidad.	1. Que se asigne un mayor presupuesto para los profesores
2. Repartir volantes a todas las personas aseguradas	2. Que la información del tiempo de capacitación sea más clara y establecida	2. Que exista un cronograma de evaluación y se cumpla en las fechas indicadas.	2. Que se implemente con maquinaria los talleres, para estar a la altura del mercado laboral	2. Que haya campañas de sensibilización al personal que labora en el CERPS.	2. Que se canalice mejor los ingresos que se tenga, para que se pueda mejorar el mobiliario.
3. Que haya campañas de sensibilización a empresas	3. Me gustaría que haya otros talleres como computo o talleres de costura industrial	3. Que se re programe con anticipación cualquier cambio o circunstancia ocurrida dentro del programa.	3. Mayor cantidad de material para cada uno de los usuarios	3. Que se pueda conversar con el personal que trabaja para poder dar la opinión de mejora.	3. Se puedan crear estrategias para conseguir fondos para los usuarios que no tengan posibilidades económicas
4. Que haya charlas de capacitación a médicos y terapeutas para que puedan tener mayor conocimiento para difundir el programa brindado por el CERPS	4. Que haya mayores convenios para poder acceder a otro tipo de capacitaciones técnicas o profesionales.	4. La evaluación de cada usuario debe ser tratada de manera más enfocada en su discapacidad, debido a que estos se cansan o no pueden esperar mucho tiempo	4. Que los espacios de trabajo, puedan ampliarse para mayor comodidad de los usuarios		

Nota: Resumen de las respuestas que se obtuvieron luego de realizar la Herramienta Brainstorming. Elaboración propia.

1.4. Interpretación de resultados

Al leer cada una de las opiniones de mejora a cada uno de los procesos del CERPS, brindada por cada uno de los usuarios del CERPS, se pudo concluir que:

1. Los usuarios presentan algunas incomodidades con el incumplimiento de las citas para las evaluaciones a las que ellos deben de ser sometidos para poder ingresar y ser parte del CERPS, debido a que en diferentes ocasiones han tenido que esperar más del tiempo programado, por la ausencia de alguna persona encargada o porque no se hicieron las coordinaciones pertinentes, y debido a que son personas con discapacidad, algunas no pueden esperar mucho tiempo para que puedan ser atendidas.
2. Existen personas con discapacidad que asisten al CERPS, para que se les pueda ayudar con el trámite de descansos médicos o para que puedan hablar con la asistente social de sus respectivos trabajos, ya que no encuentran en el CERPS talleres o capacitaciones que les puedan interesar, debido a que algunos son profesionales que han sufrido algún accidente en el trabajo, por lo que ese necesita dar mayor importancia a la bolsa de trabajo que se tiene, para poder insertar laboralmente en diferentes empresas a los usuarios que estén capacitados y cumplan con las necesidades de las mismas.
3. Algunos de los usuarios no están contentos con la estructura del CERPS, debido a si bien es cierto algunos de los ambientes donde desarrollan sus talleres son amplios y con el mobiliario adecuado, otros no, son muy reducidos y no cuentan con las comodidades para que se puedan desarrollar dentro de ellos.

4. Algunos usuarios tienen temor de hablar con el personal y decirles algunos errores que puedan estar cometiendo, debido a que pueden no ser bien vistos

Tabla 18:
Interpretación de resultados de la aplicación de la Herramienta Brainstorming

PROCESOS	CONCLUSIONES		
CAPTACIÓN	Charlas de capacitación al personal sobre empatía Implementación de los talleres	Campañas de sensibilización a empresas Ampliación de los espacios de trabajo	Campañas de difusión del programa
Rehabilitación Profesional y Social	Información clara y establecida Programación adecuada las evaluaciones.	Aumento y variedad de talleres Reprogramación anticipada de las evaluaciones	Mayores convenios para capacitaciones técnicas o profesionales Evaluaciones enfocadas en cada tipo de discapacidad

Nota: Interpretación de las respuestas de la herramienta Brainstorming. Elaboración propia

1.5. Fotos

Evidencias de la aplicación de la herramienta Brainstorming



Ilustración 15. Se observan fotografías, en las cuales la investigadora aplica la herramienta Brainstorming a un grupo de usuarios en el CERPS.

2. MATRIZ CANVAS

2.1. Cantidad de participantes:

Se realizó el 25 de Setiembre del 2017, Se tuvo un grupo de trabajo de 5 trabajadores del CERPS, pertenecientes a la unidad de Inserción laboral y en una sola sesión se realizó el desarrollo de esta herramienta.

2.2. Descripción de la dinámica

Es una herramienta que Describe como una organización crea, distribuye y añade valor, en este caso analizaremos el servicio que lo conforman los procesos del CERPS, brindado por los trabajadores que laboran en el mismo.

La dinámica se realizó de la siguiente manera:

1. Comenzamos explicando la metodología a todos los trabajadores: Colocar un post-it con la información que se requiere en cada lugar de la matriz
2. Se coloca la matriz canvas en el medio de la mesa o en la pared
3. Se reparte una cantidad de post-its a cada uno de los trabajadores
4. Se comienza con la dinámica de llenado de la matriz:
 - 4.1. PROPUESTA DE VALOR: ¿Qué valor entregamos al cliente?
¿Cuál de los problemas de nuestro cliente estamos solucionando?
¿Qué necesidad estamos satisfaciendo?
 - 4.2. CLIENTE: ¿Para quién estamos creando valor? ¿Quién son nuestros clientes más importantes?
 - 4.3. RELACION CON EL CLIENTE: ¿Qué tipo de relación queremos establecer y mantener nuestro cliente? ¿Cómo de costoso es?
¿Cómo de integrado está con el resto de nuestro modelo de negocio?

- 4.4. CANALES: ¿Por qué canales prefieren mis clientes ser contactados? ¿Cómo estamos contactando con ellos ahora? ¿Cuál es el canal que mejor funciona? ¿Cuál es el más eficiente-costes? ¿Cómo los integramos con la rutina de los clientes?
- 4.5. INGRESOS: ¿Por qué propuesta de valor están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Por qué están pagando actualmente? ¿Cómo están pagando actualmente? ¿Cómo preferirían pagar? ¿Cuál es el porcentaje de cada línea de ingreso respecto a los ingresos totales?
- 4.6. ACTIVIDADES CLAVE: ¿Qué actividades clave se requieren realizar para poder hacer nuestra propuesta de valor? o ¿Qué actividades clave requieren nuestros canales de distribución? o ¿Qué actividades clave requiere la relación con el cliente? o ¿Qué actividades clave requiere las fuentes de ingreso?
- 4.7. RECURSOS CLAVE: ¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor? ¿Qué recursos clave requieren nuestros canales de distribución? ¿Qué recursos clave requiere la relación con el cliente? ¿Qué recursos clave requiere las fuentes de ingreso?
- 4.8. SOCIOS CLAVE: ¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Cuáles son los recursos claves que estamos adquiriendo de los socios? ¿Cuáles son las actividades clave que hacen los socios
- 4.9. COSTOS: ¿Cuáles son los costes más importantes de nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los recursos clave más caros? ¿Cuáles son las actividades clave más caras?

2.3. Resultados

A continuación, se tienen los resultados de la aplicación de la dinámica CANVAS

Tabla 19:
Resultados de la aplicación de la dinámica CANVAS

ALIANZAS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
1. Ministerio del trabajo 2. CONADIS 3. Centros asistenciales de EsSalud	1. Capacitación intra - extra CERPS 2. Visitas de sensibilización a empresas públicas y privadas	1. Integración socio laboral dependiente e independiente 2. Estabilidad socio laboral	1. Relación interactiva sobre los beneficios para el asegurado	1. Población asegurada con discapacidad de 7 a 70 años
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
	1. Plan operativo financiero 2. Plan operativo de recursos humano		1. Vía referencia 2. Sensibilización 3. iniciativa propia	
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTES DE INGRESOS		
1. Instructores de los talleres de capacitación 2. Profesionales multidisciplinares		Los usuarios no pagan nada por el servicio, son los beneficios de las personas aseguradas en EsSalud		

Nota: Respuestas que se obtuvieron luego de realizar la herramienta CANVAS. Elaboración propia

2.4. Interpretación de resultados

A continuación, tenemos los resultados de la matriz CANVAS, teniendo como propuesta de valor principal del CERPS, la integración social laboral dependiente e independiente de los socios.

Resultados de la aplicación de la Matriz CANVAS

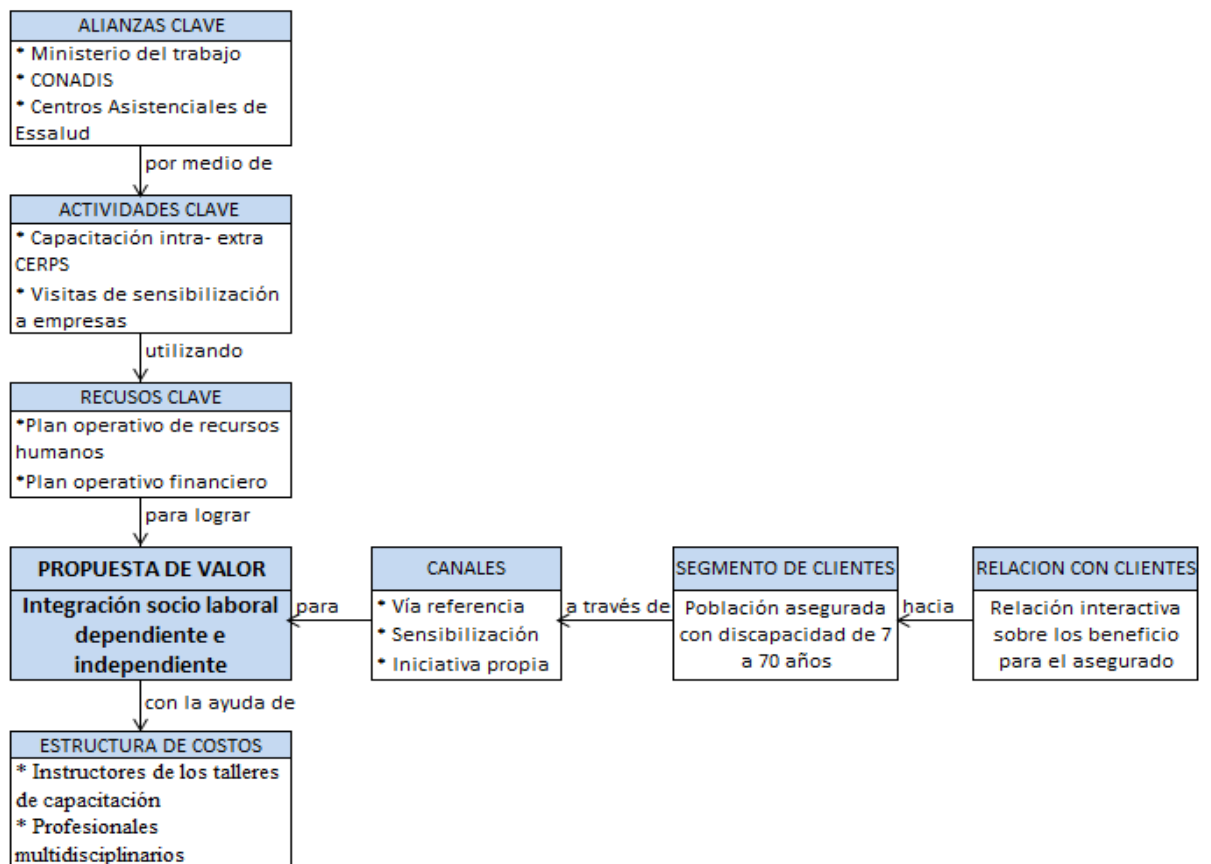


Ilustración 16. Tenemos los resultados de la aplicación de la matriz canvas, en donde se pueden observar de manera simplificada los diferentes Items que componen dicha matriz. Elaboración propia

2.5. Fotos

Evidencias de la aplicación de la herramienta Matriz Canvas

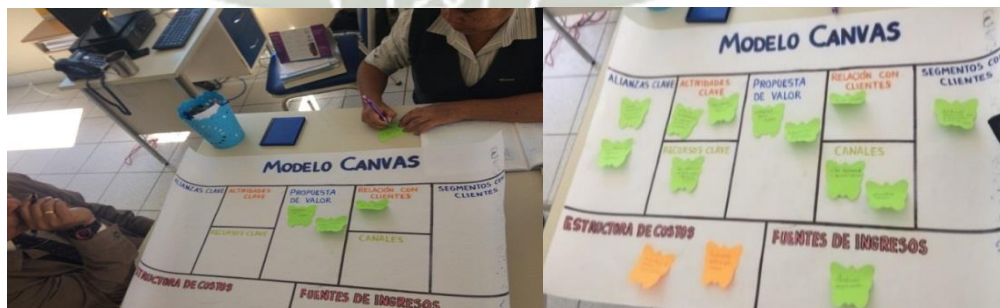


Ilustración 17. Se observan fotografías, en las cuales la investigadora aplica la herramienta Matriz CANVAS a un grupo de trabajadores en el CERPS.

3. HERRAMIENTA ÁRBOL DE PROBLEMAS

3.1. Cantidad de participantes:

Se realizó el 09 de Agosto del 2017, en donde se armó un grupo de 5 personas con los trabajadores del CERPS, y otro grupo de 12 personas con usuarios, donde en una sola sesión con cada grupo por separado, se pudo analizar los problemas más representativos que se podían evaluar en el CERPS.

3.2. Descripción de la dinámica

Es una herramienta que brinda información importante para entender la problemática que debe resolverse.

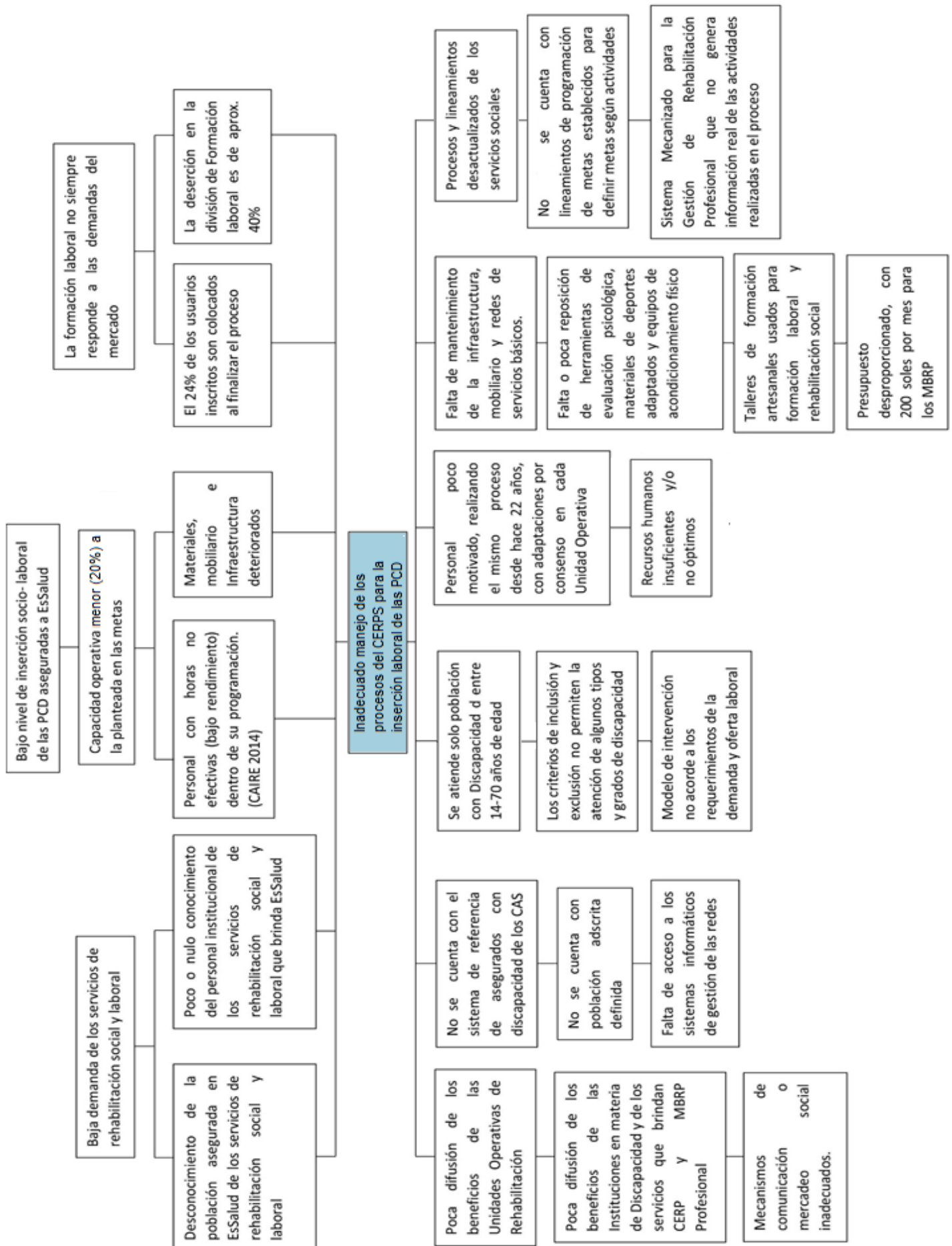
En este esquema, pueden expresarse todos los problemas detectados por los involucrados.

La dinámica se desarrolló de la siguiente manera:

1. Se les explicaba a ambos grupos, por separado, que el fin era poder levantar el mayor número de problemas que se presentaban, para así se puedan encontrar las soluciones a los mismos.
2. Las personas participaron en el grupo conversando y dando su opinión acerca de los problemas o dificultades que podía percibir cada uno y se anotaba los puntos más importantes.

3.3. Resultados

A continuación, se tienen los resultados de la aplicación de la dinámica Árbol de problemas.



4. HERRAMIENTA ENTREVISTAS

4.1. Cantidad de participantes

Se hizo la entrevista a 8 personas diferentes indistintamente, de las cuales algunas pertenecían a los talleres del CERPS y otras sólo iban para recibir otro tipo de ayuda o información

4.2. Descripción de la dinámica

Las entrevistas son una herramienta de investigación que ayudan a la recopilación de datos de manera más personal.

Las entrevistas se desarrollaron de la siguiente manera:

1. Se tenía ya elaborada una batería de preguntas, fueron las siguientes:
 - ¿Está de acuerdo con la estructura de procesos que se realiza? ¿Qué mejoras podría sugerir?
 - ¿Qué problemas de las áreas de captación y evaluación puede percibir? ¿Qué sugerencias podría proponer?
 - ¿Qué problemas de las áreas de capacitación puede percibir? ¿Qué sugerencias podría proponer?
 - ¿Qué problemas de las áreas de inserción laboral y social puede percibir? ¿Qué sugerencias podría proponer?
2. Indistintamente se seleccionó a usuarios del CERPS y se les hizo una pequeña introducción acerca de los procesos exactos del CERPS y seguidamente se les realizó una a una las preguntas.

4.3. Resultados

A continuación, se tienen los resultados de la aplicación de la dinámica Entrevistas

Tabla 20:
Resultados de la aplicación de la dinámica Entrevistas

¿Está de acuerdo con la estructura de procesos que se realiza? ¿Qué mejoras propone?	¿Qué problemas de las áreas de captación y evaluación puede percibir? ¿Qué sugerencias propone?	¿Qué problemas de las áreas de capacitación puede percibir? ¿Qué sugerencias propone?	¿Qué problemas de las áreas de inserción laboral y social puede percibir? ¿Qué sugerencias podría proponer?
El tiempo de espera es muy largo	No existe una programación para las evaluaciones	Los talleres se cierran porque no asisten las personas	Limitación de asistir a más de dos talleres
No hay un orden para cada área en específico	El tiempo de espera para cada evaluación es muy largo	No hay variedad de talleres que estén a la altura del mercado laboral	No existe una preocupación por mejorar la bolsa de trabajo
Los procesos tienen un protocolo muy largo y hace que el tiempo para empezar la capacitación sea muy largo	No existe una buena difusión de los beneficios del CERPS	Sugiero que haya mayor tiempo de capacitación, no solo dos o tres veces a la semana	No se puede acceder a la bolsa de trabajo si se participa en algún taller
	Que se cumplan los horarios fijos para cada evaluación y no estar esperando mucho tiempo	Mayor importancia a la capacitación extra-CERPS, para poder acceder a becas en otros institutos y tener mayor capacitación	Mayor difusión de la bolsa de trabajo, acceso a la bolsa de trabajo

Nota: Se tiene un claro resumen de las respuestas que se obtuvieron luego de realizar la Herramienta Entrevista. Elaboración propia

4.4. Interpretación de resultados

1. Los usuarios afirman que los tiempos de espera para iniciar la capacitación son muy largos, debido a que el proceso es muy largo y tedioso, así como también, no existe un orden o secuencia que tengan que seguir para poder iniciar su capacitación y por ende el tiempo que se demoran en insertarse social y laboralmente es mucho más extendido.
2. Los usuarios por un lado afirman que no existe una buena difusión de los beneficios que tiene el CERPS, es por ellos que muchas personas desconocen de este centro y no asisten para que puedan recibir la ayuda necesaria, y por otro lado también están de acuerdo en que no se da una adecuada programación de las citas o evaluaciones por las que tienen que pasar durante todo el proceso y se sienten incómodos con esta situación y les gustaría que mejorara.
3. En este punto se puede coincidir en que no existe una adecuada programación de los talleres, así como también una buena distribución porque solo pueden asistir a un solo taller y algunos se cierran porque las personas no asisten.
4. Por otro lado, los usuarios desean que las capacitaciones sean extra-CERPS, en algún instituto mediante becas, para así poder tener mejores capacitaciones.

5. HERRAMIENTA ENCUESTAS

5.1. Cantidad de personas

Se realizó la encuesta a 21 usuarios del CERPS, que se encontraban desarrollando los talleres de capacitación del CERPS. Se utilizó en su momento el universo que se disponía, debido a que no es un valor fijo de usuarios asistentes diariamente que tiene el CERPS

5.2. Metodología

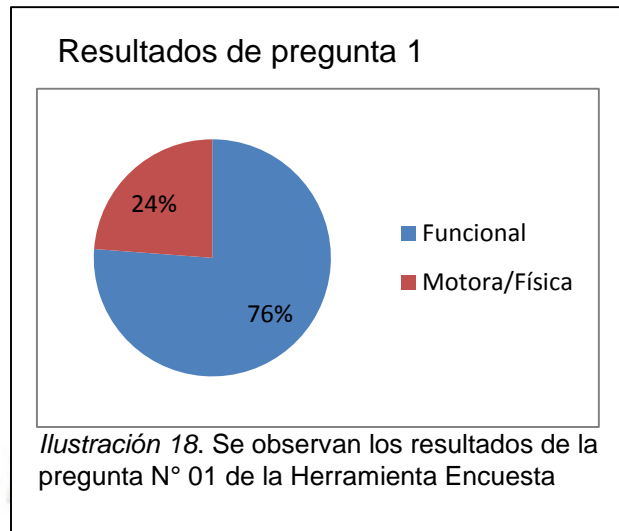
Las encuestas son un método de investigación y recopilación de datos utilizados para obtener información de personas sobre diversos temas. Las encuestas tienen una variedad de propósitos y se pueden llevar a cabo de muchas maneras dependiendo de la metodología elegida y los objetivos que se deseen alcanzar.

5.3. Resultados

A continuación, se tienen los resultados de la aplicación de la dinámica Encuesta, desarrolladas por cada pregunta.

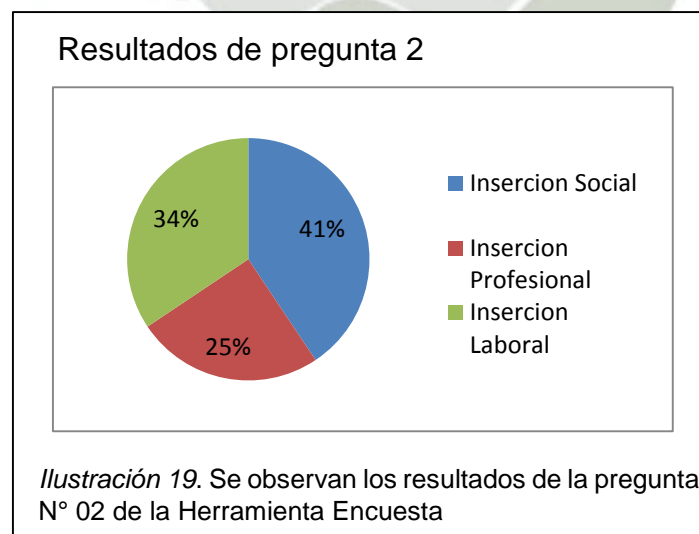
1. Tipo de discapacidad

Se puede observar que es mayor el porcentaje de personas que asisten al CERPS con una discapacidad funcional, como insuficiencia renal, cáncer, etc. (76%), que el porcentaje de personas que asisten por un tipo de discapacidad funcional (24%).



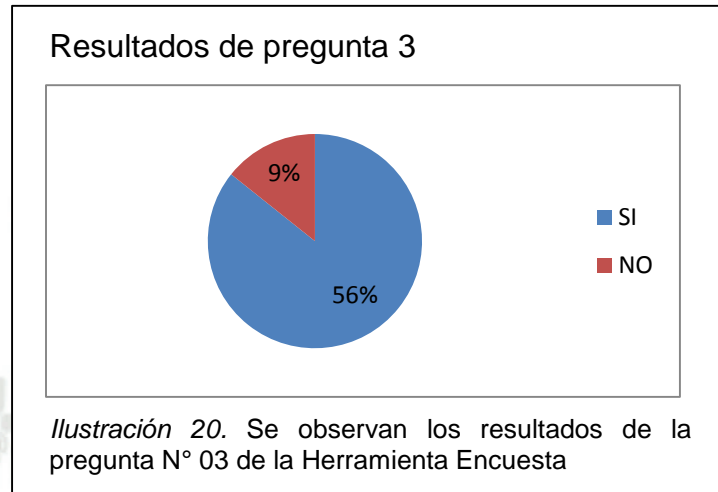
2. ¿Qué es lo primero que busca en un Centro de Rehabilitación Profesional?

Se observa que los usuarios del CERPS buscan en su mayoría la inserción social (41%) e inserción laboral (34%), dado que lo más importante son los talleres de capacitación que se les brinda y el trato o la orientación que se les da para que puedan salir satisfechos.



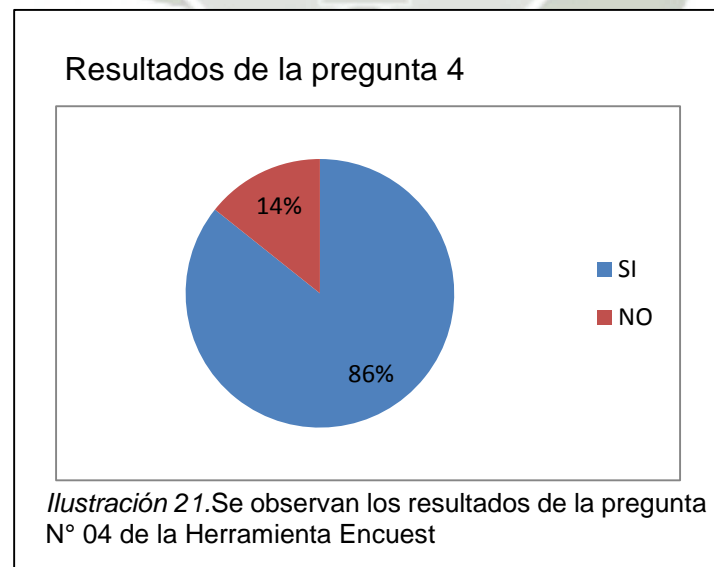
3. ¿Conoce Ud. la misión y visión del CERPS ESSALUD AREQUIPA?

El 56% de usuarios afirman conocer la misión y visión del CERPS, por lo que recurren a los servicios que se les pueda brindar.



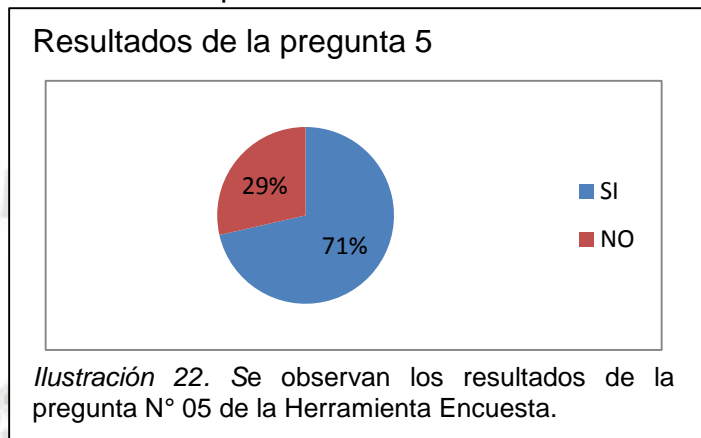
4. ¿Cree Ud. que se cumple con esta misión y visión?

Los usuarios están de acuerdo en su mayoría (86%) con el cumplimiento de la misión y visión que se tiene en el CERPS



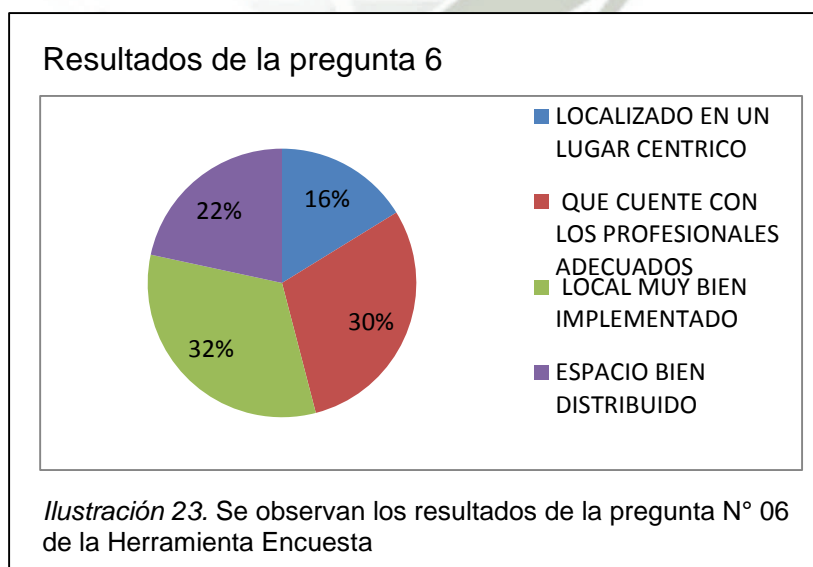
5. ¿Conoce Ud. el organigrama del CERPS ESSALUD AREQUIPA?

Existe un significativo número de usuarios (71%) que conocen el organigrama del CERPS, demostrando que existe el reconocimiento a las autoridades de la institución, así como recurrir a la instancia adecuada en cualquier incidencia.



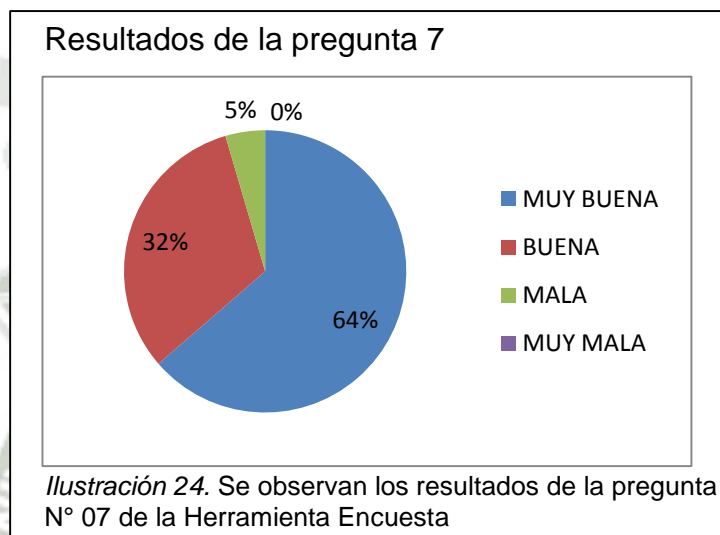
6. Si pudiera elegir algunas cualidades para asistir a un centro de rehabilitación. ¿Cuáles serían?

Lo más importante para los usuarios que asisten al CERPS es que el centro esté bien implementado (32%) y que cuente con los profesionales adecuados (30%) para que le brinden una adecuada orientación y capacitación para que puedan lograr insertarse social y laboralmente.



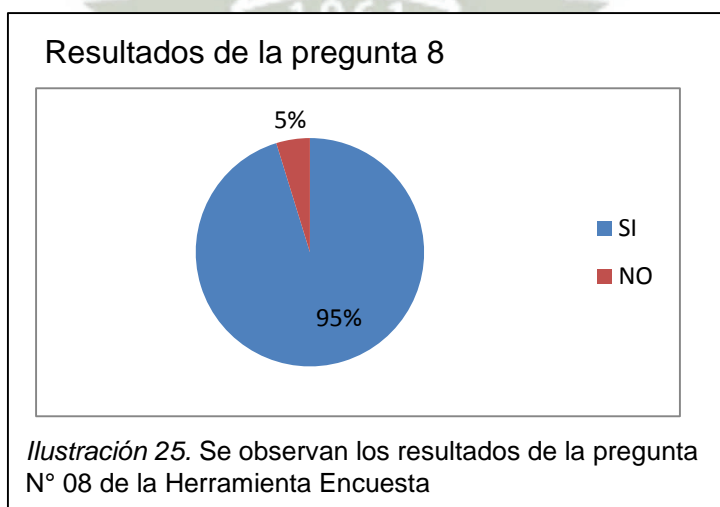
7. ¿Qué impresión le causó la primera vez que asistió al CERPS de ESSALUD- AREQUIPA?

La impresión de los usuarios, la primera vez que llega al CERPS, es muy buena (64%), esto puede estar influenciado por ser la primera impresión al conocer el centro, sesgado por el impacto visual de su infraestructura



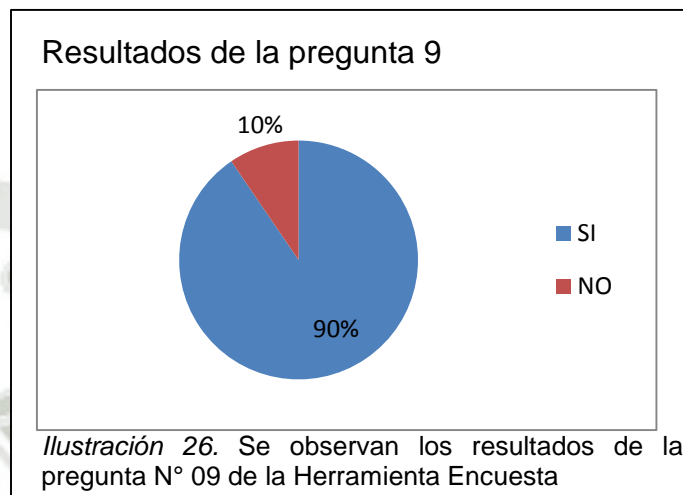
8. ¿Fue tratada con amabilidad por el personal que labora en el CERPS ESSALUD AREQUIPA?

El 95% de los encuestados señala que si fueron tratados con amabilidad.

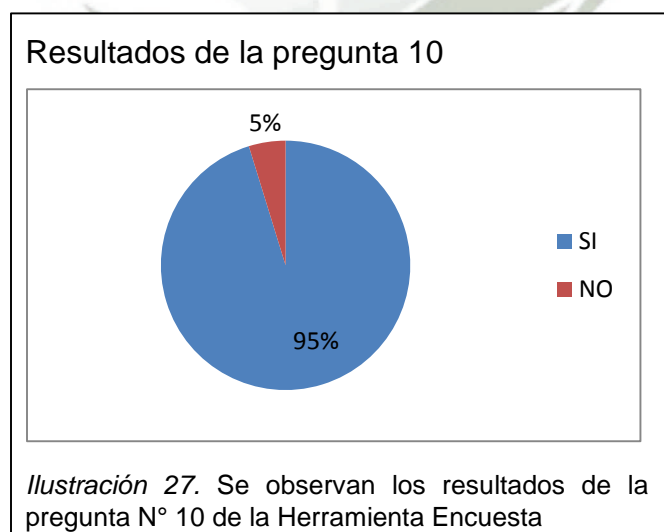


9. ¿Fue atendida de inmediato con el caso que Ud. presentaba?

El 90% de los encuestados señalan haber sido atendidos de inmediato con el caso que presentaba, apreciando de esta manera la percepción de la calidad del servicio que ofrece el centro

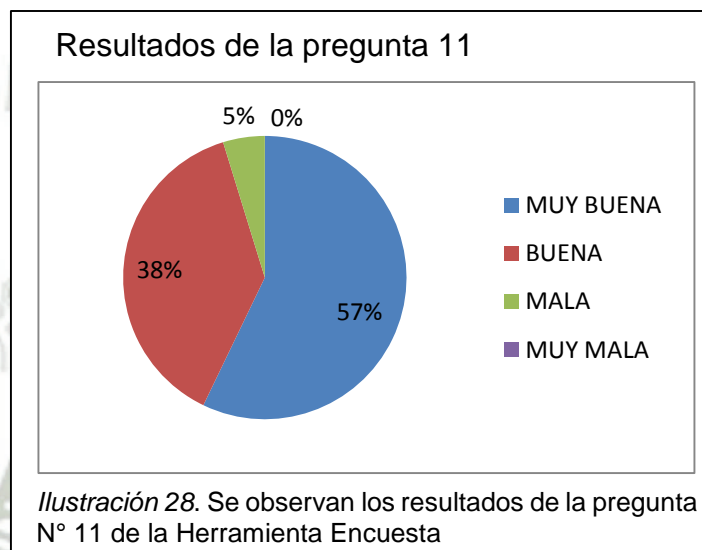
**10. ¿Al culminar con su rehabilitación siente que se cumplió con las expectativas que usted tenía del CERPS ESSALUD AREQUIPA?**

Los usuarios señalan, el 95% que al culminar con su rehabilitación siente que se cumplió con las expectativas que tenía del CERPS ESSALUD AREQUIPA, generando una buena imagen del Centro de Rehabilitación



11. ¿Cómo calificaría Ud. la gestión del CERP después de haber recibido la capacitación?

El 57% de los usuarios califican la gestión del CERP después de haber recibido la capacitación como muy buena, y solo un 5% la califica como mala



6. BENCHMARKING

6.1. Cantidad de personas

Se entrevistó a la directora de CONADIS, la Señora Silvia Aguilar

6.2. Metodología

Se realizó una serie de preguntas para, con el fin de levantar información y poder compararla con lo realizado por el CERPS, y poder quizá trabajar conjuntamente. Las preguntas fueron las siguientes:

1. ¿Qué es CONADIS? ¿Cuándo se fundó?
2. ¿Qué objetivo tiene?
3. ¿Cuántos trabajadores tiene?
4. ¿A quiénes abarca?
5. ¿Cómo realizan la inserción laboral?
6. ¿Cuántas personas tiene asociadas?
7. ¿Con qué empresas públicas o privadas tienen convenios?
8. ¿Cómo realiza la difusión?
9. ¿Realizan algunas capacitaciones?

6.3. Resultados

1. ¿Qué es CONADIS? ¿Cuándo se fundó?

El Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad (CONADIS) es el órgano especializado en cuestiones relativas a la discapacidad y ejerce la rectoría del Sistema Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad – SINAPEDIS.

Cuenta con autonomía técnica, administrativa, de administración, económica y financiera; y constituye pliego presupuestario.

El 24 de diciembre del 2012, se deroga la anterior ley de la persona con discapacidad y se promulga la ley 29973, recoge los postulados de la Convención de la Persona con discapacidad.

En esta nueva ley, las entidades del estado están obligadas a contratar un 5% del total de trabajadores con personas con discapacidad, y las empresas privadas con más de 50 trabajadores, tienen la obligación de contratar no menos del 3.5%

2. ¿Qué objetivo tiene?

A raíz del cumplimiento de la ley 27050, el objetivo es acoger a toda persona con discapacidad, brindarle su carnet y apoyarla en el proceso de adaptación a la sociedad y laboralmente

3. ¿Cuántos trabajadores tiene?

Actualmente tenemos 2 contratados y los demás son voluntarios

4. ¿A quiénes abarca?

Todo tipo de personas con Discapacidad

5. ¿Cómo realizan la inserción laboral?

Tenemos el programa Soy Capaz, que se creó en el año 2007, con el que se pretende lograr la inserción laboral de personas con

discapacidad, tanto en el sector público como privado, a través de desayunos empresariales, bolsas de trabajo.

Así mismo, a través del ministerio de trabajo, también se genera empleo para personas con discapacidad

6. ¿Cuántas personas tiene registradas?

Tenemos 7000 personas con discapacidad inscritas en el padrón de CONADIS

Hasta el momento se han reinsertado 170 personas con discapacidad directa e indirectamente

7. ¿Cómo realiza la difusión?

A través de OMAPEDS, que son Oficinas Municipales de Atención a la Persona con Discapacidad y es un servicio que la municipalidad brinda a sus vecinos, y también a través de otras personas con discapacidad que se pasan información entre ellas.

8. ¿Realizan capacitaciones?

Tenemos contactos con universidades de Arequipa, voluntarios, ellos ayudan a desarrollar talleres mensuales dentro de CONADIS.

También se puede asistir por convenios a algunos centros donde nos pueden dar charlas o talleres de autoestima, FODA, etc.

6.4. Interpretación de resultados

1. Como se pueden observar en las respuestas, la diferencia es abismal entre el número de inscritos de CONADIS y el CERPS, esto debido a que el CERPS está enfocado para las personas con discapacidad y que tengan Seguro Social de Salud y también debido a que CONADIS tiene una mayor difusión y es una institución más conocida, porque allí les brindan el carnet de discapacidad.
2. Tienen mayores programas para realizar la inserción laboral, en el cual las personas consiguen un trabajo de acuerdo a sus características y posibilidades, esto gracias a que se tiene un mayor contacto con personas de empresas, universidades, etc.
3. No se invierte dinero en contratar personal, debido a que el personal que trabaja es voluntario, por lo que se puede invertir ese dinero en realizar capacitaciones a las personas inscritas.

6.5. Fotos

EVIDENCIAS DE LA APLICACIÓN DE LA
HERRAMIENTA BENCHMARKING



Ilustración 29. Se observa a la investigadora, al momento de realizar la entrevista en CONADIS

CAPITULO V: FORMULACIÓN DE PLANES DE MEJORA Y RESULTADOS DE IMPLEMENTACIÓN

5.1. HALLAZGOS

5.1.1. Herramienta Semáforo

- El tiempo de espera desde que el usuario llega hasta que empieza su capacitación
- El soporte que brinda el personal no es del todo bueno, debido a que muchas veces el personal desconoce los procesos que se tienen que seguir
- El nivel de satisfacción que se presenta es bajo, 77,7%
- No se considera que existe un orden en los procesos que se realiza en el CERPS (77,7%)
- No existe una adecuada programación de las evaluaciones, dilatando aún más el tiempo de espera para iniciar las capacitaciones

5.1.2. Herramienta FODA

- Deserción de usuarios en las diferentes etapas del proceso
- Ubicación de las instalaciones del CERPS alejada
- Sistemas de comunicación muy deficientes
- Corte de presupuesto para la contratación de profesionales, por lo que hay un corte en las capacitaciones.

5.1.3. Matriz de Empatía

- Tiempo y secuencia del proceso muy largo,
- El trato del personal no es el adecuado
- No existe implementación necesaria de los talleres

- No existe una difusión de la existencia del CERPS, mucho menos de los talleres y los beneficios que éste brinda

5.1.4. Herramienta Brainstorming

- Incomodidad del usuario por el incumplimiento de las evaluaciones programadas
- No se le da mayor interés a la bolsa de trabajo
- Los talleres que tiene el CERPS no están bien implementados
- Los usuarios tienen temor a conversar con el personal a cargo, debido a que no tienen una buena actitud con ellos

5.1.5. Matriz CANVAS

- Se tiene alianzas con el Ministerio del trabajo, CONADIS y Centros Asistenciales de EsSalud
- Se deben de tener capacitaciones intra-extra CERSPS
- Los usuarios llegan al CERPS Vía referencias, sensibilización o por iniciativa propia

5.1.6. Árbol de Problemas

- Poca difusión de los beneficios que tiene el CERPS
- Recursos humanos insuficientes y/o no óptimos
- Personal poco motivado
- Talleres de formación laboral son artesanales

5.1.7. Entrevistas

- El tiempo de espera es muy largo, no existe un orden específico en cada área
- Cada uno de los procesos tiene un protocolo muy largo
- No existe una adecuada programación de las evaluaciones
- No existe una buena difusión de los beneficios del CERPS
- Los talleres de capacitación tienen una duración muy corta
- No existe variedad de talleres
- Limitación para ingresar a la bolsa de trabajo

5.1.8. Encuestas

- La mayoría de personas que asiste al CERPS sufre de una discapacidad funcional, siendo el 76% del total
- Lo que el usuario busca al asistir al CERPS es inserción social y laboral

5.2. MEJORAS PROPUESTAS POR PROCESOS

5.2.1. Proceso de Captación

- Evaluar el manual de funciones y procedimientos con el que cuenta la Institución, determinar el rol que tiene cada uno de los trabajadores de la Institución y evaluar si cumplen adecuadamente con sus funciones. De no ser así, reestructurar dicho manual, en donde se especifique cada una de las funciones de los trabajadores y áreas de trabajo para que así se tenga claro el rol que va a desarrollar cada uno.

- Se programará charlas de concientización tanto para el personal interno, como para empresas públicas y privadas para así lograr que aumente el número de posibilidades en inserción socio laboral de las personas con discapacidad
- Se programará charlas de concientización tanto para el personal interno, como para empresas públicas y privadas para así lograr que aumente el número de posibilidades en inserción socio laboral de las personas con discapacidad.

5.2.2. Proceso de rehabilitación

- Se programará adecuadamente el horario de los talleres y de los profesores para que se pueda tener orden en la realización de las capacitaciones.
- Se Implementa un taller de ciberdiálogo para que los usuarios puedan tener una capacitación mayor para poder competir laboralmente en empresas públicas y privadas.
- Con ayuda de empresas privadas, se propone la existencia de coches golosinearos, en donde se les asigne a algunos usuarios un coche y un lugar para que pueda vender golosinas, y así durante un año pueda ahorrar el 70% del dinero recaudado para que en un futuro pueda poner un nuevo negocio.

5.2.3. Proceso de inserción laboral

- Uno de los principales problemas que se pudo observar en los procesos realizado en el CERPS para la inserción socio laboral de la persona con discapacidad, es que los tiempos de espera en atenciones y citas son muy largos, debido a que no existía una adecuada organización o programación, por lo que se propuso la elaboración de un ficha de planificación (Anexo 06) en el que se podrá organizar adecuadamente las fechas y horas de las citas, con tiempos reales para que se pueda tener una adecuada planificación, y en todo caso si había o se presentaba algún problema, se le podía avisar con tiempo al usuario la modificación del horario o fecha de la cita.
- Ésta ficha iba a ser manejada por el personal de Evaluación y se iba a comunicar con anticipación a los evaluadores para que puedan programar su tiempo.
- Se deben implantar políticas de seguimiento a los procesos, con las cuales se debe medir continuamente el estado de la Institución, por periodos cortos (Bimestral o Trimestral) para poder analizar si se están cumpliendo con los objetivos planteados, así como también evaluar el grado de ataque que se tiene a los problemas encontrados; para ello se recomienda la aplicación de la metodología de Desing Thinking, para poder diagnosticar a través de los usuarios y tomar las medidas correspondientes.
- Generar una bolsa de trabajo, en donde se pueda tener la información de los usuarios, de las diferentes empresas y sus requerimientos, para así poder insertar laboralmente a las personas con discapacidad

5.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS LUEGO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS MEJORAS

5.3.1. Herramienta Semáforo

Tenemos a continuación la tabla con los resultados de la aplicación de la herramienta semáforo después de la implementación de las mejoras, también se les realizó a tres grupos de 6 personas cada uno, en donde podemos observar en qué aspectos es que se mejoró a comparación de la primera vez que se realizó la herramienta

Tabla 21:
Resultados de la aplicación de la herramienta semáforo luego de la implementación de mejoras

PREGUNTAS	ROJO	AMARILLO	VERDE
1. ¿Cómo califica el tiempo que transcurrió desde que llegó al CERPS hasta que inició su taller de capacitación?	0	6	12
2. ¿Cómo considera el soporte brindado por el personal que labora en el CERPS?	1	7	10
3. ¿Qué calificación le merece el soporte brindado para la elección del taller?	1	6	11
4. ¿Cuál es el nivel de satisfacción que tiene en relación a todo el proceso que vivió en el CERPS?	3	8	7
5. ¿Considera que existe un orden en los procesos realizados en el CERPS, desde que llegó, fue evaluado por el psicólogo, el médico terapeuta hasta que fue colocado en el taller de capacitación?	2	10	6
6. ¿Considera que existe una adecuada programación para cada una de las evaluaciones con el personal?	3	6	9
SUBTOTAL	10	43	55
TOTAL	108		

Nota: El número corresponde a la cantidad de personas, dentro de su grupo, que respondieron a cada una de las preguntas, según las opciones de respuesta.

Como se puede observar en la tabla siguiente, si bien es cierto aun el nivel superior de medición (VERDE) no es del todo positivo y no muestra resultados muy elevados en comparación a niveles pasado, pero, se ve

que el nivel el nivel inferior (Rojo), ha disminuido luego de la aplicación de las mejoras, siendo un buen indicio para los objetivos trazados

Tabla 22:

Comparación de la herramienta semáforo, antes y después de la implementación de mejoras

HERRAMIENTA DE DESING THINKING	SEMÁFORO	
Calificación	Nivel antes de la implementación	Nivel después de la implementación
ROJO	22.23%	9.26%
AMARILLO	31.48%	39.81%
VERDE	46.29%	50.93%

Nota: Se tiene un los resultados obtenidos luego de compara la Herramienta Semáforo realizada al inicio y luego de la implementación de las mejoras. Elaboración propia

5.3.2. Herramienta Canvas

El modelo de negocios que inicialmente presentaba el CERPS ESSALUD AREQUIPA, si bien enfocaba sus metas a la integración socio laboral dependiente e independiente, no utilizaba los recursos clave que tenía de manera adecuada, ya que podíamos observar que los planes operativos no eran aplicados en su totalidad.

Las alianzas claves tampoco eran utilizadas por falta de relaciones con las Instituciones con las que se podrían tener oportunidades de inserción laboral.

Después de haber levantado información se pudo reforzar este punto, teniendo reuniones con empresas como Universidad Alas Peruanas, INCALPACA, Prosegur, Municipalidades, para poder crear

oportunidades de inserción para las personas con discapacidad que asisten al CERPS.

También se pudo mejorar los medios por los que llegaban las personas a la Institución, ya que se promovió en diferentes hospitales, centros asistenciales e instituciones públicas y privadas, la existencia del CERPS y de los beneficios que brindaba

5.3.3. Herramienta Entrevista

Al conversar con los usuarios nuevamente, seleccionando personas diferentes a las que inicialmente se escogió, se pudo encontrar que se encontraban mucho más motivados en asistir a los talleres, ya que el personal que los atendía mostraba una mejor disposición hacia ellos.

Se pudo entrevistar a nuevas personas que ingresaban al centro y preguntarles sobre el proceso que estaban pasando y su nivel de satisfacción aumentó, ya que los procesos eran más específicos y sus evaluaciones eran realizadas en el tiempo programado.

CONCLUSIONES

Primera

Luego de aplicar las metodologías del design thinking y tras realizar el análisis de la implementación de las mejoras propuestas y su posterior evaluación se concluye que se mejoró en un 12.97%, el nivel negativo (ROJO) y el 8.33%, nivel medio (AMARILLO) , que se tenía de todo el proceso que se realiza en el CERPS desde que la persona con discapacidad se entera del CERPS, hasta que es insertada laboralmente ,todo ello por medio de la implementación políticas de control y seguimiento a cada uno de los procesos, en donde se evalúe por periodos cortos el cumplimiento de las metas trazadas, para poder alcanzar en su totalidad lo propuesto.

Segunda

Las principales molestias de los usuarios es la manera en que se realiza todo el proceso del CERPS, ya que es muy largo y tedioso; así mismo su preocupación por cómo será su futuro luego de terminar su capacitación, si será efectiva o no y si se logrará insertar en un mercado laboral en el que puedan competir.

Tercera

Luego de realizar la herramienta semáforo y brainstorming, podemos concluir los usuarios desearían un mayor interés por parte del personal que labora en el CERPS en cómo se sienten durante todo el proceso que van a realizar y puedan guiarlos para obtener un mejor resultado.

Cuarta

Los usuarios desean tener mejores capacitaciones dentro del CERPS, para poder acceder a un mercado laboral competitivo, por lo que se requiere la implementación de los talleres, así como la búsqueda de nuevas alianzas para la realización de talleres

Quinta

Por medio de la aplicación de la metodología del Desing Thinking se pudo mejorar en un 12% la rapidez con que se realizan los procesos de captación, rehabilitación e inserción del CERPS, así como el nivel de satisfacción de los usuarios.



RECOMENDACIONES

Primera

Se recomienda la modificación del proceso de evaluación de la persona con discapacidad, para que sea mucho más sencillo y tenga un mayor alcance a la persona con discapacidad, ya que muchas veces por las reiteradas veces que necesitaba pasar evaluaciones, se cansan o aburren y ya no prosiguen con el proceso

Segunda

Se recomienda reforzar las charlas de concientización del personal que labora en el CERPS, sobre el trato que deben tener hacia una persona con discapacidad.

Tercera

Se recomienda realizar estrategias con empresas públicas y privadas para lograr tener una bolsa de trabajo amplia, para insertar laboralmente a los socios del CERPS.

Cuarta

Se recomienda realizar una evaluación económica de la propuesta de aplicación de metodología Design Thinking en los procesos de los CERPS, para que sea considerado en el presupuesto anual de los CERPS, debido a que es una institución pública no se puede realizar alguna propuesta ya que no tendría impacto alguno, dado que tienen presupuestos muy limitados y la burocracia que tiene no permite realizar alguna modificación.

BIBLIOGRAFIA

- Aldana Fariñas , E. d., Ibarra Santa Ana, T. d., & Loewenstein Reyes, I. (2011). EL MODELO DE NEGOCIOS COMO REFORZADOR DEL EMPRENDIMIENTO EN LAS UNIVERSIDADES. *Ciencias Estrategias*, 185-201.
- Commons , C. (14 de 02 de 2012). *Wiki Egi*. Obtenido de http://www.eoi.es/wiki/index.php/Pensamiento_convergente/_Pensamiento_divergente_en_Innovaci%C3%B3n_y_creatividad
- ADECEC. (2013). ASOCIACION DE EMPRESAS CONSULTORAS EN RELACIONES PUBLICAS Y COMUNICACIONES.
- Arenas, M. (24 de agosto de 2011). *Pontificia Universidad Católica de Chile*. Obtenido de <http://www.uc.cl/component/content/article/4058-leticia-britos-experta-en-innovacion-de-la-universidad-de-stanford-visito-la-uc>
- Brown, T. (2008). *Design thinking: Lidera el presente, Crea el futuro*. España: Esic Editorial.
- Congreso de la República. (2012). Ley General de la persona con discapacidad. (pág. 15). Perú: Diario El Peruano.
- DISCAPACIDAD. (2009). *VIVENCIAS*, 1.
- ESALUD. (2016). Resolución de Gerencia General N° 227., (pág. 31). Lima.
- García , R., Wert, A., & Studio SL. (s.f.). *Design Thinking en Español*. Obtenido de <http://designthinking.es/inicio/herramienta.php?id=8&fase=empatiza>
- Garrido, J. (15 de 07 de 2013). El 5.2% de peruanos tiene algún tipo de discapacidad. *PERU 21*, pág. 1.
- Gasca, J. (2015). Desing Thinking, enfrentar los retos con la actitud de un diseñador. *Leaners Magazine*, 22-24.
- Gutierrez, T. (2013). Design Thinking, un proceso para innovar efectivamente. *Alto Nivel*, 3.
- Healthier, S. (2009). *HOJA INFORMATIVA DE DISCAPACIDAD INTELECTUAL*. USA: CDC.
- Lamas, H. (2014). *La situación de los discapacitados en el Perú: Exclusión/ inclusión de las personas con discapacidad*. Perú.
- Manosso, C., Gonzalves , J., Alves de Souza , T., & Boga, V. (30 de junio de 2012). El empleado como gestor de las emociones de los huéspedes. Curitiba , Brasil.
- Perú: Solo dos de cada diez personas con discapacidad trabajan . (24 de 01 de 2016). *Gestión*, pág. 1.

- Povis Medina, S. (2015). *SITUACIÓN DE LOS DERECHOS*. Peru : Mesa de Trabajo Discapacidad y Derechos CNDDHH.
- Ruiz, L., Gordo, M., Alarcon , F., Boza, A., & Cuenca , L. (2015). *el desarrollo de competencias genéricas: un caso práctico de aplicación de técnicas de Pensamiento de Diseño, y evaluación mediante rúbricas, de las competencias de Creatividad, Innovación y Emprendimiento*. España: Universidad Politecnica de Valencia.
- Serrano Ortega , M., & Blázquez Ceballos, P. (2014). *Design Thinking, lidera el presente, crea el futuro*. España: ESICA EDITORIAL.
- Vianna, M., Vianna, I., Lucena, B., Russo, B., & Adler, I. (2016). *Design Thinking, innovación en los negocios*. Río de Janeiro.
- Wikipedia. (s.f.). *Design Thinking* . Obtenido de https://en.wikipedia.org/wiki/Design_thinking



ANEXOS

Anexo 1: Formato para la elaboración de la herramienta Semáforo

FICHA DE TRABAJO Nº 01							
HERRAMIENTA: SEMÁFORO							
OBJETIVO							
Lograr por medio de preguntas, respondidas con una escala de colores (de mayor a menor), saber lo que los usuarios piensan acerca de la calidad de los procesos realizados dentro del CERPS							
MATERIALES							
1. Cartulina de semáforo 2. Post its 3. Personas							
PROCEDIMIENTO							
1. Comenzamos explicando la metodología a todos los usuarios: Colocar un post-it en en lugar que cada uno escoja dentro del semáforo, respondiendo a cada una de las preguntas que se les van a realizar, siendo el color rojo el de menor calificación y el verde, el de mayor. 2. Se coloca la cartulina con el semáforo en el medio de las persons 3. Se reparte una cantidad de post-its a cada uno de los usuarios 4. Se comienza a realizar las siguientes preguntas: * ¿Cómo califica el tiempo que transcurrió desde que llegó al CERPS hasta que inició su taller de capacitación ? * ¿Cómo considera el soporte brindado por el personal que labora en el CERPS? * ¿Qué calificación le merece la calidad del taller en el que se desenvuelve? * ¿Cuál es en nivel de satisfacción que tiene en relación a todo el proceso que vivió en el CERPS? * ¿Considera que existe un orden en los procesos realizados en el CERPS, desde que llegó, fue evaluado por el psicólogo, el médico terapeuta hasta que fue colocado en el taller de capacitación? * ¿Considera que existe una adecuada programación para cada una de las evaluaciones con el personal?							
RESULTADOS							
PREGUNTAS	R	A	V	R	A	V	R
¿Cómo califica el tiempo que transcurrió desde que llegó al CERPS hasta que inició su taller de capacitación ?	0	0	6				
¿Cómo considera el soporte brindado por el personal que labora en el CERPS?	0	1	5				
¿Qué calificación le merece la el sopote brinado para la eleccion del taller?	0	2	4				
¿Cuál es en nivel de satisfacción que tiene en relación a todo el proceso que vivió en el CERPS?	0	4	2				
¿Considera que existe un orden en los procesos realizados en el CERPS, desde que llegó, fue evaluado por el psicólogo, el médico terapeuta hasta que fue colocado en el taller de capacitación?							
¿Considera que existe una adecuada programación para cada una de las evaluaciones con el personal?							
OBSERVACIONES							

Anexo 2: Formato para la elaboración de la herramienta Brainstorming

FICHA DE TRABAJO N° 02
HERRAMIENTA: BRAINSTORMING
OBJETIVO
Conocer la opinión de los usuarios, como propuestas de mejora posibles hacia cada uno de los procesos del CERPS
MATERIALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Panel motivador 2. Post its 3. Personas 4. Lapiceros
PROCEDIMIENTO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Comenzamos explicando la metodología a los usuarios: Se va a decir en voz alta una frase referida al CERPS y los usuarios van a escribir en el post-it, el primer problema o dificultad que se les ocurra y la van a pegar en la cartulina 2. Se coloca la cartulina en medio de la mesa 3. Se reparte una cantidad de post-its a cada uno de los usuarios 4. Se empieza a lanzar las siguientes palabras <ul style="list-style-type: none"> * Proceso de planeamiento * Proceso de gestión de la calidad * Proceso de gestión de la información * Proceso de rehabilitación profesional * Proceso de integración laboral dependiente * Proceso de integración laboral independiente * Proceso de rehabilitación social * Proceso de comunicaciones * Proceso de logística * Proceso de gestión de las personas * Proceso de gestión financiera
RESULTADOS

Anexo 3: Formato para la elaboración de la herramienta Brainstorming

FICHA Nº 03
HERRAMIENTA: MAPA DE EMPATÍA
OBJETIVO
Conocer, con el mayor grado de detalle posible, cuál es el segmento de clientes y/o clientas al que vamos a dirigir esa nueva propuesta. Identificar cuáles de sus características harán que se decidan a adquirir nuestro producto / servicio en lugar de otro similar de la competencia.
MATERIALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mapa de empatía 2. Post its 3. Personas 4. Lapiceros
PROCEDIMIENTO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Comenzamos explicando la metodología a todos los usuarios: Colocar un post-it con la información que se requiere en cada lugar de la matriz. 2. Se coloca el mapa de empatía en el medio de la mesa o en la pared 3. Se reparte una cantidad de post-its a cada uno de los usuarios 4. Se comienza con la dinamica de llenado de la matriz: <ol style="list-style-type: none"> 4.1. ¿QUÉ VE?: cuál es su entorno y cómo es; qué amistades posee; qué propuestas le ofrece ya el mercado. 4.2. ¿QUÉ DICE Y QUÉ HACE?: cuál es su actitud en público, qué aspecto tiene; cómo se comporta, que 4.3. ¿QUÉ OYE?: qué dicen (o le dicen) sus amistades, su familia, su personal, sus jefes o jefas, las personas influyentes de su entorno; a través de qué canales multimedia le llega la información. 4.4 ¿QUÉ PIENSA Y SIENTE?: qué es lo que realmente le importa; cuáles son sus principales preocupaciones, inquietudes, sueños y aspiraciones. 4.5. ¿CUÁLES SON LOS ESFUERZOS QUE REALIZA?: a qué le tiene miedo; cuáles son las barreras y obstáculos que se encuentra para obtener lo que desea; con qué riesgos se tropieza en su camino y debe asumir; qué esfuerzos o riesgos no asumirá 4.6. ¿CUÁLES SON LOS RESULTADOS, LOS BENEFICIOS QUE ESPERA OBTENER?, los beneficios que espera obtener: cuáles son sus necesidades o deseos reales; cómo mide el éxito, en función de qué; cómo podría alcanzar sus objetivos.
RESULTADOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿QUÉ VE? <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<ol style="list-style-type: none"> 2. ¿ QUE DICE Y QUÉ HACE? <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Anexo 4: Formato para la elaboración de la herramienta CANVAS

FICHA DE TRABAJO Nº 04	
HERRAMIENTA: MATRIZ CANVAS	
OBJETIVO	
Describe como una organización crea, distribuye y añade valor, en este caso analizaremos el servicio que lo conforman los procesos del CERPS	
MATERIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Matriz CANVAS 2. Post its 3. Personas 4. Lapiceros 	
PROCEDIMIENTO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Comenzamos explicando la metodología a todos los trabajadores: Colocar un post-it con la información que se requiere en cada lugar de la matriz. 2. Se coloca la matriz canvas en el medio de la mesa o en la pared 3. Se reparte una cantidad de post-its a cada uno de los trabajadores 4. Se comienza con la dinamica de llenado de la matriz: <ol style="list-style-type: none"> 4.1. PROPUESTA DE VALOR: ¿Qué valor entregamos al cliente? ¿Cuál de los problemas de nuestro cliente estamos solucionando? ¿Qué necesidad estamos satisfaciendo? 4.2. CLIENTE: ¿Para quién estamos creando valor? ¿Quién son nuestros clientes más importante 4.3. RELACION CON EL CLIENTE: ¿Qué tipo de relación queremos establecer y mantener nuestro cliente? ¿Cómo de costoso es? ¿Cómo de integrado está con el resto de nuestro modelo de negocio 4.4. CANALES: ¿Por qué canales prefieren mis clientes ser contactados? ¿Cómo estamos contactando con ellos ahora? ¿Cuál es el canal que mejor funciona? ¿Cuál es el más eficiente-costes? ¿Cómo los integramos con la rutina de los clientes? 4.5 INGRESOS: ¿Por qué propuesta de valor están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Por qué están pagando actualmente? ¿Cómo están pagando actualmente? ¿Cómo preferirían pagar? ¿Cual es el porcentaje de cada línea de ingreso respecto a los ingresos totales? 4.6. ACTIVIDADES CLAVE: ¿Qué actividades clave se requieren realizar para poder hacer nuestra propuesta de valor? o ¿Qué actividades clave requieren nuestros canales de distribución? o ¿Qué actividades clave requiere la relación con el cliente? o ¿Qué actividades clave requiere las fuentes de ingreso? 4.7. RECURSOS CLAVE: ¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor? ¿Qué recursos clave requieren nuestros canales de distribución? ¿Qué recursos clave requiere la relación con el cliente? ¿Qué recursos clave requiere las fuentes de ingreso? 4.8. SOCIOS CLAVE: ¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Cuáles son los recursos claves que estamos adquiriendo de los socios? ¿Cuáles son las actividades clave que hacen los socios? 4.9. COSTOS: ¿Cuáles son los costes más importantes de nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los recursos clave más caros? ¿Cuáles son las actividades clave más caras? 	
RESULTADOS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. PROPUESTA DE VALOR <hr/> <hr/>	



2. CLIENTE	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
3. RELACIÓN CON EL CLIENTE	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
4. CANALES	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
5. INGRESOS	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
6. ACTIVIDADES CLAVE	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
7. RECURSOS CLAVE	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
8. SOCIOS CLAVE	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
9. COSTOS	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Anexo 5: Formato para la elaboración de la herramienta Entrevista

FICHA Nº 05	
HERRAMIENTA: ENTREVISTA	
OBJETIVO	De manera mas personal poder levantar información de los usuarios, sobre las inquietudes o problemas que ellos sienten
MATERIALES	1. Entrevista 3. Personas 4. Lapiceros
PROCEDIMIENTO	1. Comenzamos preguntando y seleccionando a algunas personas que quieran realizar la entrevista 2. Existe una pequeña introducción acerca de los procesos que tiene el CERPS, para que puedan conocer mucho mejor y responder las preguntas 3. Les realizamos las siguientes preguntas <ul style="list-style-type: none"> 3.1. - ¿Está de acuerdo con la estructura de procesos que se realizan? ¿Qué mejoras podría sugerir? 3.2. ¿Qué problemas de las áreas de captación y evaluación puede percibir? 3.3. ¿Qué problemas de las áreas de capacitación puede percibir? 3.4. ¿Qué problemas de las áreas de inserción laboral y social puede percibir? 3.5. ¿Qué sugerencias respecto al proceso puede sugerir? 3.7. ¿Qué sugerencias respecto al personal de capacitación que labora puede sugerir? 3.8. ¿Qué sugerencias respecto al local puede sugerir?
RESULTADOS	1. ¿Está de acuerdo con la estructura de procesos que se realizan? <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> 2. ¿Qué problemas de las áreas de captación y evaluación puede percibir? <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> 3. ¿Qué problemas de las áreas de capacitación puede percibir? <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> 4. ¿Qué problemas de las áreas de inserción laboral y social puede percibir? <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> 5. ¿Qué sugerencias respecto al proceso puede sugerir?



6. ¿Qué sugerencias respecto al personal que labora puede sugerir?

7. ¿Qué sugerencias respecto al personal de capacitación que labora puede sugerir?

8. ¿Qué sugerencias respecto al local puede sugerir?

OBSERVACIONES

Anexo 6: Formato para la elaboración de la Herramienta Encuesta

ENCUESTA

EDAD: _____

Indique su grado de conformidad de acuerdo a las siguientes preguntas:

- 1) **TIPO DE DISCAPACIDAD:** _____
- 2) **¿QUÉ ES LO PRIMERO QUE BUSCA EN UN CENTRO DE REHABILITACIÓN PROFESIONAL?**
 Rehabilitación social
 Rehabilitación profesión
 Inserción laboral
- 3) **¿CONOCE UD. LA MISIÓN Y VISIÓN DEL CERPS ESSALUD AREQUIPA?**
 Si No
- 4) **¿CREE UD. QUE SE CUMPLE CON ESTA MISIÓN Y VISIÓN?**
 Si No
- 5) **¿Conoce Ud. el organigrama del CERPS ESSALUD AREQUIPA?**
 Si No
- 6) **SI PUDIERA ELEGIR ALGUNAS CUALIDADES PARA ASISTIR A UN CENTRO DE REHABILITACIÓN. ¿CUÁLES SERÍAN?**
 Localizado en un lugar Céntrico
 Que cuente con los profesionales adecuados
 Local muy bien implementado
 Espacio bien distribuido
- 7) **¿QUÉ IMPRESIÓN LE CAUSÓ LA PRIMERA VEZ QUE ASISTIÓ AL CERPS DE ESSALUD- AREQUIPA?**
 MUY BUENA BUENA MALA MUY MALA
- 8) **¿FUE TRATADA CON AMABILIDAD POR EL PERSONAL QUE LABORA EN EL CERPS ESSALUD AREQUIPA?**
 Si No
- 9) **¿FUE ATENDIDA DE INMEDIATO CON EL CASO QUE UD. PRESENTABA?**
 Si No
- 10) **¿AL CULMINAR CON SU REHABILITACIÓN SIENTE QUE SE CUMPLIÓ CON LAS EXPECTATIVAS QUE USTED TENÍA DEL CERPS ESSALUD AREQUIPA?**
 Si No
- 11) **¿CÓMO CALIFICARÍA UD. ¿LA GESTIÓN DEL CERPS DESPUÉS DE HABER RECIBIDO LA CAPACITACIÓN?**
 MUY BUENA BUENA MALA MUY MALA

Anexo 7: Base de datos para la realización de la Herramienta Encuesta

NUMERO DE ENCUESTADO		HERRAMIENTA ENCUESTA																												
		1. Tipo de discapacidad		2. ¿Qué es lo primero que busca en un Centro de Rehabilitación Profesional?			3. ¿Conoce Ud. la misión y visión del CERPS ESSALUD AREQUIPA?			4. ¿Cree Ud. que se cumple con esta misión y visión?		5. ¿Conoce Ud. el organigrama del CERPS ESSALUD AREQUIPA?		6. Si pudiera elegir algunas cualidades para asistir a un centro de rehabilitación, ¿Cuáles serían?				11) ¿Qué impresión le causó la primera vez que asistió al CERPS de ESSALUD- AREQUIPA?			12) ¿Fue tratada con amabilidad por el personal que labora en el CERPS ESSALUD AREQUIPA?		13) ¿Fue atendida de inmediato con el caso que Ud. presentaba?		15) ¿Al culminar con su rehabilitación siente que se cumplió con las expectativas que usted tenía del CERPS ESSALUD AREQUIPA?		16) ¿Cómo calificaría Ud. La gestión del CERP después de haber recibido la capacitación?			
Funcional	Motora/ Física	Inserción Social	Inserción Profesional	Inserción Laboral	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	Localizado en un lugar céntrico	Cuente con los profesionales adecuados	Local muy bien implementado	Espacio bien distribuido	Muy buena	Buena	Mala	Muy mala	SI	NO	SI	NO	Muy buena	Buena	Mala	Muy mala		
1	1				1								1	1	1	1	1				1				1					
2		1				1							1	1	1			1				1				1				
3		1				1							1	1	1			1				1				1				
4	1					1							1	1	1	1	1	1				1				1				
5	1					1							1	1	1	1	1	1				1				1				
6		1				1							1	1	1			1				1				1				
7	1					1							1	1	1			1				1				1				
8	1					1							1	1	1	1	1	1				1				1				
9	1					1							1	1	1	1	1	1				1				1				
10	1					1							1	1	1	1	1	1				1				1				
11	1					1							1	1	1	1	1	1				1				1				
12	1					1							1	1	1	1	1	1				1				1				
13	1					1							1	1	1	1	1	1				1				1				
14	1					1							1	1	1	1	1	1				1				1				
15	1					1							1	1	1	1	1	1				1				1				
16	1					1							1	1	1	1	1	1				1				1				
17	1					1							1	1	1	1	1	1				1				1				
18		1				1							1	1	1	1	1	1				1				1				
19	1					1							1	1	1	1	1	1				1				1				
20		1				1							1	1	1	1	1	1				1				1				
21	1					1							1	1	1	1	1	1				1				1				
TOTAL	16	5	13	8	11	18	3	18	3	15	6	6	11	12	8	8	14	7	1	0	20	1	19	2	20	1	12	8	1	0
	21		32		32	21		21		21	21	16	30	32	37	22	64	32	5	0	95	5	90	10	95	5	57	38	5	0
	76%	24%	41%	25%	34%	56%	9%	86%	14%	71%	29%	16%	30%	32%	22%	64%	32%	5	0	95	5	90	10	95	5	57	38	5	0	