



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
DOCTORA EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

**AUTORA:**

**Mg. Arteaga Cava, Paula Azucena**

**ASESOR:**

**Dr. Luna Rioja, Carlos Hugo**

**SECCIÓN:**

**Ciencias Empresariales**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**Gestión de Políticas Públicas**

**PERÚ – 2019**

## PÁGINA DEL JURADO



---

**Dr. Segundo Rodolfo Raza Urbina**  
**PRESIDENTE**



---

**Dr. Eduardo Javier Yache Cuenca**  
**SECRETARIO**



---

**Dr. Carlos Hugo Luna Rioja**  
**VOCAL**

## DEDICATORIA

*La presente Tesis está dedicada a mi persona favorita:*

*A ti vida mía, mi Fabiano Andre... Tú que con tu sonrisa llenas de felicidad a mi corazón y que con la luz de tu mirada iluminas mi camino y me impulsas día con día a seguir adelante...*

*No pretendo ser la madre perfecta pero sí, una inspiración para ti y demostrarte que con esfuerzo y perseverancia no hay meta inalcanzable.*

*Por ti hijo mío emprendí este reto y emprenderé aún muchos más. Qué ya es suficiente? No, mi amor! aún hay más estrellas en el firmamento...*

*Y recuerda, siempre serás "mi terroncito de azúcar rubia"... "I love you...I love you, too"*

*Paula Azucena*

## AGRADECIMIENTO

*Es mi deseo expresar mi más sincero agradecimiento a:*

*Dios, Padre Todo Poderoso, Creador del Cielo y de la Tierra. Gracias por permitirme no cesar en el deseo de cumplir mis metas profesionales. Gracias por darme fortaleza, constancia y perseverancia, gracias por todas tus bendiciones.*

*Mi gratitud a los docentes de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, Facultad Ciencias Empresariales, por sus enseñanzas y aporte en mi formación académica.*

*Mi especial agradecimiento al Dr. Pedro Otoniel Morales Salazar y al Dr. Carlos Hugo Luna Rioja, por su invaluable apoyo al compartir sus conocimientos y experiencia para la elaboración de la presente investigación.*

*Paula Azucena*

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Mg. PAULA AZUCENA ARTEAGA CAVA, estudiante del Programa de Doctorado de Gestión Pública y Gobernabilidad, de la Universidad César Vallejo, Sede Trujillo; declaro que el trabajo académico titulado “Gestión por procesos en la competitividad del Hospital de Alta Complejidad “Virgen de la Puerta” de la Red Asistencial La Libertad, EsSalud - 2017”, presentada en 231 folios para la obtención del grado académico de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentando completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Trujillo, 11 de Diciembre del 2018



---

Mg. Paula Azucena Arteaga Cava  
DNI N°18189690

## **PRESENTACIÓN**

A los Señores Miembros del Jurado:

Ofrezco en consideración la tesis titulada “Gestión por procesos en la competitividad del Hospital de Alta Complejidad “Virgen de la Puerta” de la Red Asistencial La Libertad, EsSalud - 2017”, en cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Grado de Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad. La finalidad es determinar la influencia de la gestión por procesos en la competitividad del Hospital de Alta Complejidad “Virgen de la Puerta” de la Red Asistencial La Libertad, EsSalud.

Por lo antes expuesto, les requiero reconozcan los aportes y contribuciones que en el presente trabajo se describen. Asimismo, se sirvan realizar las observaciones que estimen pertinentes, las mismas que redundarán en beneficio de los pacientes del Hospital de Alta Complejidad “Virgen de la Puerta”. Y; con el propósito de realizar la sustentación de la presente tesis; solicito vuestras sugerencias para mejorarla y alcanzar su perfección.

**Paula Azucena**

## Índice

PÁGINA DEL JURADO .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....	v
PRESENTACIÓN .....	vi
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN .....	1
1.1.    Realidad problemática.....	3
1.2.    Trabajos previos .....	31
1.2.1.    A nivel internacional.....	31
1.2.2.    A nivel nacional .....	35
1.2.3.    A nivel regional.....	39
1.3.    Teorías relacionadas al tema .....	40
1.3.1.    Gestión por procesos.....	40
1.3.1.1.    Definición de la gestión por procesos .....	40
1.3.1.2.    Características de la gestión por procesos .....	41
1.3.1.3.    Importancia de la gestión por procesos .....	42
1.3.1.4.    Dimensiones de la gestión por procesos .....	45
1.3.1.5.    Teorías .....	49
1.3.1.6.    Buenas prácticas .....	52
1.3.1.7.    Elementos de un proceso .....	53
1.3.2.    Competitividad.....	54
1.3.2.1.    Definición de competitividad.....	54
1.3.2.2.    Características de la competitividad .....	56
1.3.2.3.    Importancia de la competitividad .....	56
1.3.2.4.    Dimensiones de la competitividad .....	61
1.3.2.5.    Teorías .....	65
1.3.2.6.    Buenas prácticas .....	68
1.3.3.    Relación de las variables.....	73
1.3.4.    Paradigmas.....	73
1.4.    Formulación del problema.....	75
1.5.    Justificación del estudio .....	76
1.6.    Hipótesis.....	80

1.6.1.	Hipótesis de investigación.....	80
1.6.2.	Hipótesis nula.....	80
1.6.3.	Hipótesis específicas.....	81
1.7.	Objetivos.....	83
1.7.1.	Objetivo general.....	83
1.7.2.	Objetivos específicos.....	83
<b>CAPÍTULO II</b>	.....	<b>86</b>
<b>MÉTODO</b>	.....	<b>86</b>
2.1.	Diseño de investigación.....	87
2.2.	Variables, operacionalización.....	88
2.2.1.	Variables.....	88
2.2.2.	Operacionalización de las variables.....	89
2.3.	Población y muestra.....	91
2.3.1.	Población.....	91
2.3.2.	Muestra.....	91
2.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	92
2.4.1.	Técnicas.....	92
2.4.2.	Instrumentos.....	92
2.4.3.	Validez.....	95
2.4.4.	Confiabilidad.....	96
2.5.	Métodos de análisis de datos.....	97
<b>CAPÍTULO III</b>	.....	<b>99</b>
<b>RESULTADOS</b>	.....	<b>99</b>
<b>CAPÍTULO IV</b>	.....	<b>123</b>
<b>DISCUSIÓN</b>	.....	<b>123</b>
<b>CAPÍTULO V</b>	.....	<b>136</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	.....	<b>136</b>
<b>CAPÍTULO VI</b>	.....	<b>140</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	.....	<b>140</b>
<b>CAPÍTULO VII</b>	.....	<b>142</b>
<b>PROPUESTA DE GESTIÓN POR PROCESOS</b>	.....	<b>142</b>
7.1.	Datos Informativos.....	142
7.2.	Presentación.....	142
7.3.	Fundamentación.....	143
7.4.	Justificación.....	147
7.5.	Factibilidad.....	148

7.6. Objetivos .....	149
7.7. De la Propuesta.....	149
7.8. Estructura del Desarrollo .....	150
7.8.1 Planificación .....	151
7.8.2 Ejecución.....	155
7.8.3 Evaluación de la Implementación .....	156
<b>CAPÍTULO VIII .....</b>	<b>159</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>159</b>
<b>ANEXO 1: INSTRUMENTO .....</b>	<b>167</b>
<b>ANEXO 2: FICHA TÉCNICA DE LOS INSTRUMENTOS .....</b>	<b>172</b>
<b>ANEXO 3: CONFIABILIDAD DE LOS ITEMS Y DIMENSIONES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....</b>	<b>178</b>
<b>ANEXO 4: INSTRUMENTO .....</b>	<b>185</b>
<b>ANEXO 5: FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO DE COMPETITIVIDAD .....</b>	<b>189</b>
<b>ANEXO 6: CONFIABILIDAD DE LOS ITEMS Y DIMENSIONES DE LA COMPETITIVIDAD..</b>	<b>195</b>
<b>ANEXO 7: VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS.....</b>	<b>202</b>
<b>ANEXO 8: CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS.....</b>	<b>206</b>
<b>ANEXO 9: MATRÍZ DE PUNTUACIONES DE LAS VARIABLES – BASE DE DATOS DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE.....</b>	<b>219</b>
<b>ANEXO 10: MATRÍZ DE PUNTUACIONES DE LAS VARIABLES - BASE DE DATOS DE LA VARIABLE DEPENDIENTE.....</b>	<b>225</b>
<b>ANEXO 11: PRUEBA DE KOLMOGOROV .....</b>	<b>231</b>

## RESUMEN

Esta investigación ha sido desarrollada con el propósito de determinar la influencia de la gestión por procesos en la competitividad del Hospital de Alta Complejidad “Virgen de la Puerta” de la Red Asistencial La Libertad, EsSalud - 2017. El tipo de estudio corresponde al no experimental, su diseño es correlacional causal transaccional o transversal y; los métodos de investigación aplicados fueron, inductivo y deductivo. La muestra estuvo conformada por 110 trabajadores entre asistenciales y administrativos pertenecientes a los Regímenes Laborales 276, 728 y 1057, que laboran en el Hospital de Alta Complejidad “Virgen de la Puerta”. Para la recolección de datos de las variables en estudio, se han utilizado dos cuestionarios confiables y debidamente validados; dicha información fue procesada a través del Software de Estadística para Ciencias Sociales V23. Luego, los resultados fueron expuestos a través de tablas y figuras estadísticas.

El resultado que se obtuvo, respecto a la influencia de la gestión por procesos y la competitividad del Hospital de Alta Complejidad “Virgen de la Puerta”, EsSalud - 2017; utilizando el Coeficiente de Pearson es 0,757, lo que evidencia que existe relación directa moderada entre las dos variables, con un  $p\text{-valor}=0,000$  ( $p\text{-valor}<0,05$ ). El nivel que prima en la gestión por procesos del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, es el regular con 49,1% (54 trabajadores). Asimismo, el nivel que prevalece en la competitividad del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, es el regular con 66,4% (73 trabajadores). La presente investigación es muy relevante porque en base a las conclusiones obtenidas nos permite diseñar propuestas y alternativas de solución en la mejora de los procesos aplicados en la institución y con mayor énfasis en aquellos que constituyen las necesidades primordiales de la población asegurada; en consecuencia, el incremento en el nivel de competitividad del H.A.C. “Virgen de la Puerta”.

Palabras clave: Gestión por procesos, competitividad, hospital.

## ABSTRACT

The present investigation has been developed with the purpose of determining the influence of process management on the competitiveness of the High Complexity Hospital of La Libertad "Virgen de la Puerta", EsSalud - 2017. The type of study corresponds to the experimental, the design of the study is causal or transverse causal correlation and the applied research methods were, inductive and deductive. The sample consisted of 110 workers between welfare and administrative belonging to the Labor Regimes 276, 728 and 1057 that work in the High Complexity Hospital "Virgen de la Puerta" of the La Libertad. For the data collection of the variables under study, two reliable and duly validated questionnaires were used; said information was processed through the Statistical Software for Social Sciences V23. Then, the results were exposed through tables and statistical figures.

The result obtained, regarding the influence of process management and the competitiveness of the H.C.H. Hospital "Virgen de la Puerta", EsSalud - 2017; using the Pearson coefficient is 0.757, what evidence that there is a moderate direct relation between the two variables, with a  $p\text{-value}=0.000$  ( $p\text{-value}<0.05$ ). The level that prevails in the management by processes of the H.C.H. "Virgen de la Puerta", is the regular with 49.1% (54 workers). Likewise, the level that prevails in the competitiveness of the H.C.H. "Virgen de la Puerta", is the regular with 66.4% (73 workers). The present investigation is very relevant because based on the obtained conclusions it allows us to design proposals and alternative solutions to improve the processes applied in the institution and with greater emphasis on those that constitute the primary needs of the insured population; consequently, the increase in the level of competitiveness of the H.C.H. "Virgen de la Puerta".

Keywords: Management by processes, competitiveness, hospital.

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

Las instituciones que tienen a su cargo prestar servicios públicos de salud padecen de una serie de fallas estructurales, las mismas que repercuten en miles de ciudadanos, siendo las más comunes, las demoras o extremo diferimiento para la obtención de una cita médica, las malas atenciones, y sobre esto, la ausencia de fármacos necesarios para los pacientes. Todo ello, como es lógico, genera una mala imagen y una peor reputación al sistema de salud pública en nuestro país.

La deficiencia en el sistema de salud, es originada por una serie de factores, tales como: fallas excesivas e innecesarias, sin impacto clínico en la coordinación de los tratamientos, fallas en la entrega del servicio, burocracia administrativa, precios sobrevalorados y fraude. Así, exámenes básicos que se realizan en laboratorio, los cuales son procedimientos sencillos y de rutina, hasta intervenciones quirúrgicas como cesáreas, pueden llegar a constituir una fuente importante de exceso de gasto. Además de lo anteriormente descrito, la ineficiencia de los sistemas de salud y la corrupción, también afectan considerablemente la capacidad de brindar al ciudadano, un servicio oportuno, eficiente y con calidad. (Caffarella, 2012).

Así también, Hussmann (2011), señala que, en el Perú, la corrupción ha debilitado la capacidad de gestión en nuestras instituciones sanitarias a través de mecanismos como: ausentismo laboral, adquisición no planificada de tecnología médica, desabastecimiento de insumos y medicamentos, debilidad en los mecanismos de información, carencia de sistemas de control en procesos con alto nivel de vulnerabilidad frente a la corrupción y; en general, la inexistencia de gobernanza y liderazgo.

Una adecuada gobernanza e intervenciones específicas podrían proveer significativamente de recursos que fortalezcan la capacidad de gestión en las prestaciones de salud. (Informe Global de la Corrupción, 2006).

EsSalud, se constituye como el ente principal en el sistema de salud en el Perú. Esta institución, con más de ochenta años desde su creación, ha tenido periodos de avance y retroceso. Sin embargo, desde la década anterior, se viene configurando una fase de crecimiento institucional, paralelo al crecimiento de la economía; lo que permite consolidar un nuevo piso de población asegurada, superior al 30% del conjunto de la población de nuestro país. Es en este contexto, que existe la incertidumbre respecto a la capacidad de respuesta entorno al aumento en la demanda de prestaciones de salud y a la complejidad ascendente de su operación, propiciando el desarrollo de diversas investigaciones y participación del estado peruano, con la finalidad de ubicar los nudos críticos y escenarios de cambio en la institución.

En tal sentido, se observan serios problemas dentro de la institución, que incluyen aspectos muy importantes; tal es el caso del recurso humano, en el que se evidencia una brecha significativa de médicos especialistas y de familia; falta de equipamiento e infraestructura, especialmente en el primer nivel de atención; tecnologías de información obsoletas e inadecuadas en la ejecución de diversas operaciones y; por último, de financiación; evidenciándose serias limitaciones para garantizar la sostenibilidad en la institución. Además, de un sistema de planeamiento de articulación mínima a la disponibilidad presupuestal, demanda de prestaciones con tendencia de crecimiento y con un diseño de atención que no se dirige a cubrir de manera satisfactoria las necesidades de aseguramiento social de la población asegurada. Los enunciados antes descritos, han sido cotejados a través de la evaluación realizada en el Plan Estratégico Institucional 2012 - 2016 y; se evidencia en el incremento de la desconfianza y en la deteriorada imagen que percibe la ciudadanía respecto a la atención y servicio que brinda EsSalud. En el 2009, el nivel de desconfianza de los ciudadanos respecto a EsSalud era de un 37,6%. Grupo de Opinión Pública - Universidad de Lima. Estudio 477. Barómetro Social. VI Encuesta Anual en Instituciones respecto a la confianza. Lima

(2009). Luego, en el 2010, se incrementa sustancialmente, alcanzando un nivel de 64%. (Arellano Marketing, 2010).

Para un ente público de Seguridad Social de Salud, cuya visión es: “Ser una institución líder en la Seguridad Social de Salud en Latinoamérica, debiendo para ello, superar las necesidades y expectativas de sus asegurados y empleadores en el amparo de su salud y merecer reconocimiento por su buena atención, a través de una gestión moderna e innovación a la vanguardia”, le resulta imprescindible determinar estrategias a fin de mejorar sus procesos, lo que a su vez implica la identificación y ordenación de todas las actividades que forman parte de sus operaciones de negocios, para lo cual debe apoyarse en las tecnologías de información e instrumentos y herramientas de gestión adecuadas, para luego implementar propuestas de mejora contando para ello con el compromiso del responsable del proceso, así como también de los usuarios del proceso.

EsSalud, es una institución que viene arrastrando problemas de gestión que afectan su desarrollo y crecimiento; sin embargo, éstos deben representar oportunidades para el mejoramiento de sus procesos.

### **1.1. Realidad problemática**

En los últimos años, diversas organizaciones de transporte optaron por implantar el Sistema de Gestión de Calidad - SGC, con el fin de “documentar lo que hacían y hacer lo que documentaban”. Estos SGC se constituyen como sencillas compilaciones de la forma en que se deben encaminar las organizaciones para el cumplimiento de los 20 elementos de la norma ISO 9002:1994. La intención era, cumplir con cada uno de los requisitos que esta norma señala, muchas veces de manera independiente a las necesidades de la misma organización.

En esta coyuntura, se manifiestan organizaciones que obtienen como único beneficio de su SGC, diferenciación comercial en el mercado frente a la competencia para el logro del certificado. La familia de normas ISO 9000, luego de la revisión en el año 2000, consigue

introducir un planteamiento distinto (migrar del aseguramiento de la calidad a una gestión de la calidad), basándose en los ocho Principios de la Gestión de la Calidad: Enfoque al cliente, Liderazgo, Participación del personal, Enfoque de proceso, Enfoque de Sistema para la gestión, Mejora continua, Enfoque basado en hechos para la toma de decisión, Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor; de manera que sean más afines con los principios del Modelo de Excelencia para la Calidad, Fundación Europea para la Gestión de la Calidad - EFQM.

Los actuales modelos de gestión (EFQM, ISO 9000) han integrado como requisito, la gestión de procesos. En una organización, los procesos deben ejecutarse, tanto si se gestionan como si no. Aquí, las personas reciben instrucciones y se espera que las ejecuten de forma correcta, o mejor aún, pueden ser analizados, visualizados o gestionados.

La norma ISO 9001 otorga instrumentos de gestión, los mismos que contribuyen a establecer políticas empresariales y, además, los objetivos de calidad de las organizaciones, medir y monitorear la ejecución de sus procesos y atributos de los productos y promover la mejora permanente dentro de la organización.

La norma ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos, está impulsando, dentro de su apartado introducción, la implementación de un enfoque basado en procesos en un Sistema de Gestión de la Calidad con la finalidad de incrementar la satisfacción del usuario a través del cumplimiento de sus requisitos.

Una de las ventajas del enfoque basado en procesos es el control permanente que éste proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, asimismo sobre su combinación e interacción. Esta norma, señala que, al aplicar este enfoque, se hace énfasis en:

- a. Comprensión y cumplimiento de requisitos.
- b. Considerar procesos que aporten valor.
- c. Lograr resultados en el desempeño y eficacia del proceso.
- d. Mejora continua de procesos, basada en evaluaciones objetivas.

Precisar, que los pilares en los que se sustenta la propia norma ISO 9001:2008 “Sistemas de Gestión de la Calidad”, son: gestión de los recursos, responsabilidad de la dirección, elaboración del producto y medición, análisis y mejora.

Es necesario señalar que, a la fecha, está vigente la publicación final de la norma ISO 9001:2015. La diferencia principal que se halla entre ISO 9001:2008 vs ISO 9001:2015, es el cambio estructural instaurando una estructura de alto nivel o Anexo SL. Ésta, se refiere a un desarrollo genérico para ser aplicado en los Sistemas de Gestión y provee un diseño estándar dirigido a integrar las diferentes normas ISO existentes dentro de la organización.

La ISO 9001:2008 vs ISO 9001:2015 tienen diferencias entre sí. A continuación, se detallan algunos cambios de la ISO 9001:2015:

- La organización y el contenido de la norma posee un nuevo esquema.
- Elimina la obligación de emplear el manual de calidad y de representar a la dirección (en la auditoría, debe participar la dirección).
- Hace hincapié a los términos “riesgo” y “eficacia”, para lo cual las empresas deberán identificar el ámbito de operación para luego localizar oportunidades y riesgos y su posterior análisis.
- Inserta el concepto de gestión del cambio.
- La denominación de “información documentada” es utilizada para los registros y documentación que se generan.
- Amplía el concepto de cliente con la finalidad de reforzar enfoque por procesos.

- La definición de acción preventiva es eliminada.
- Las organizaciones son incentivadas para aprovechar las oportunidades de mejora otorgada por esta nueva norma.

La norma ha sido revisada, al existir conceptos que pueden variar su definición de acuerdo a cada organización o institución:

- Enfoque basado en riesgos; basado en el enfoque de procesos, liderazgo y planificación, para aquellos lugares donde podrían suscitarse riesgos.
- Enfoque a procesos; la definición de los procesos, deben encontrarse definidos de forma coherente y precisa.
- Información documentada; referida a los documentos, procesos documentados y registros en el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Bienes y servicios; denominada productos, para la antigua norma; actualmente se ha modificado, al ser un término más claro por establecer o realizar comunicaciones con los proveedores.

Las organizaciones disponen de un periodo de transición de hasta 36 meses, que inicia desde la fecha de publicación de la ISO 9001:2015 hasta septiembre del 2018. Posteriormente, los certificados que hubiera emitido ISO 9001, fueron otorgados según los lineamientos establecidos en la nueva ISO 9001:2015. Si hubiere sido el caso y si la organización lo hubiese preferido, hasta el 2017 pudo certificarse con la ISO 9001:2008. (Cambios Clave Nueva ISO 9001:2015, s.f.).

Una organización en la que su gestión se encuentra orientada al servicio de la ciudadanía debe innovar, cambiando para ello su modelo tradicional a una gestión por procesos, asegurando que los bienes y servicios públicos bajo su responsabilidad logren impactos favorables en la ciudadanía, según los recursos disponibles.

En nuestro país, para la implementación de la gestión por procesos en las instituciones de la administración pública, la Secretaría de la Gestión Pública señala las etapas a considerar e indica que para su óptimo desarrollo se deben cumplir las siguientes condiciones:

- Comprometer el apoyo de la Alta Dirección.
- Establecer claramente los objetivos estratégicos.
- Determinar los recursos.
- Fortalecer el órgano responsable en la implementación de la gestión por procesos.

Las organizaciones modernas estudian minuciosamente cómo automatizar, optimizar y formalizar sus procesos internos, como parte de la “cadena de valor”. Los recursos primarios (insumos) para optimizar la cadena de valor son: recurso humano (conocimiento), infraestructura (instalaciones), métodos y técnicas, equipos y finanzas.

La SGP ha elaborado herramientas cuya metodología contribuye a la implementación de la Gestión por Procesos en las instituciones de la Administración Pública, las mismas que deben servir de soporte a las instituciones que se encuentran llevando a cabo la instauración de la Reforma del Servicio Civil. (Secretaría de Gestión Pública, 2015).

Es así que, la Metodología de Gestión por Procesos, elaborada por la SGP, tiene como sustento los principales referentes a nivel internacional de la gestión por procesos: ISO 9000, Modelo de Excelencia en la Gestión y Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública y la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, aprobada mediante D.S. N°004-2013-PCM, referida a la implantación de la gestión para resultados en las instituciones de la administración pública. Además, determina a la gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional como tercer pilar central. En ese sentido, considera como uno de los elementos principales dentro del sistema de gestión ISO 9000, al enfoque basado en procesos.

La Secretaría de la Gestión Pública de la Presidencia de Consejo de Ministros, mediante D.S. N°004-2013-PCM, señala como uno de los objetivos específicos de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP, 2013): “4. Implementar la gestión por procesos e impulsar en las instituciones públicas la simplificación administrativa con la finalidad de gestar resultados favorables para la mejora en los procedimientos y en los servicios dirigidos a la ciudadanía y a las empresas”. (Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, 2013).

Asimismo, los lineamientos de la gestión para resultados, entre otros, establece: “d) Gestión por procesos: la gestión orientada al servicio del ciudadano debe imperiosamente migrar del modelo tradicional de una organización funcional hacia una organización orientada por procesos que se encuentre dentro de las “cadenas de valor”. Estos procesos deberán garantizar que los bienes y servicios públicos generen resultados y, en consecuencia, un impacto positivo en la ciudadanía, considerando los recursos disponibles. La definición de procesos se enmarca como un conjunto de actividades, las que interactúan, logrando transformar una entrada o insumo (requerimiento de bien o servicio) en una salida (entrega de bien o servicio), agregándole un valor a cada una de las etapas de esta cadena (condiciones de calidad y precio más convenientes, facilidad, rapidez, comodidad; entre otros). Entonces, implementar una gestión por procesos, inmersa en una gestión orientada a resultados, es fundamental dentro de un sistema de gestión moderna, pues crea o agrega valor a los usuarios de los bienes y servicios o a las empresas, entidades, grupos, personas y ciudadanos y; contribuye al logro de los resultados propuestos. (Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, 2013).

Asimismo, señala entre los componentes de la gestión pública orientada a resultados: “d) Gestión por procesos: Una gestión al servicio del ciudadano debe imperiosamente cambiar el modelo tradicional de una organización funcional hacia una organización orientada por procesos

que se encuentre dentro de las “cadenas de valor”. Estos procesos deberán garantizar que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, considerando los recursos disponibles. La definición de procesos se enmarca como una cadena de actividades en la que éstas logran transformar una entrada o insumo (requerimiento de bien o servicio) en una salida (entrega de bien o servicio), agregándole un valor a cada una de las etapas de esta cadena (condiciones de calidad y precio más convenientes, facilidad, rapidez, comodidad, entre otros). Entonces, implementar una gestión por procesos, inmersa en una gestión orientada a resultados, es fundamental dentro de un sistema de gestión moderna, pues crear o agrega valor a los destinatarios de los bienes y servicios o las empresas, entidades, grupos, personas y ciudadanos y contribuye al logro de los resultados propuestos. (Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, 2013).

La Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública - CICGP, indica lo siguiente: “Los órganos e instituciones públicas deben de dirigir sus actividades a la formación de una estrategia en términos de procesos, sustentada en datos y evidencias, determinando objetivos y metas a alcanzar. La implementación de una gestión por procesos contribuye a mejorar el desarrollo de las actividades de la Administración Pública orientada al servicio del ciudadano y para obtener resultados. Los procesos permiten constituir una secuencia ordenada de actividades, que se relacionan entre sí, creando un valor añadido; a efectos de la calidad en la gestión pública”. (Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública, 2008).

Para la Fundación Mexicana para la Salud (2007), en su artículo “*La competitividad, la salud y el sector salud: nueva vertiente del paradigma de economía y salud*”, la salud constituye un factor clave para aumentar las capacidades de los individuos y de las naciones de alcanzar niveles superiores de desarrollo humano, social y económico. A la vez, indica que el sector salud está experimentando vínculos cada vez más

importantes con la economía, lo cual sirve para reforzar el papel de la salud en el crecimiento de las economías y de las personas. El tema de la competitividad reviste una importancia reciente en la literatura nacional e internacional. La conceptualización actual de la competitividad habla de un concepto multidimensional de valores agregados que se aplica tanto al comercio como a los aspectos sociales. En un mundo globalizado, la competitividad depende de la productividad, en la cual se combinan tres recursos claves: humanos, naturales y de capital. Los insumos como la salud y la educación, respecto a los recursos humanos, juegan un papel determinante para alcanzar una mayor productividad y, por ende, incrementan el nivel de competitividad de un país. México es uno de los pocos países que cuentan con una institución dedicada a los estudios sobre competitividad. El Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) publica un informe anual dedicado a profundizar el conocimiento de las fuentes actuales y potenciales de la competitividad en México y las formas y fórmulas para incrementarla.

El Foro Económico Mundial, desde el año 1979 viene publicando el Informe Global de Competitividad. La incorporación del Perú en el Informe de Competitividad Global, en 1995, fue gestionado por el Centro de Desarrollo Industrial - CDI de la Sociedad Nacional de Industrias y es la contraparte local del WEF desde esa fecha.

The World Economic Forum - WEF, Foro Económico Mundial, (Octubre, 2018) publicó el "Informe Global de Competitividad 2018 - 2019". El análisis, está enfocado en América Latina y en especial, a la región Centroamérica y República Dominicana (CARD) con mayor énfasis en la infraestructura de transporte y los servicios de agua potable. Este Índice, evalúa la competitividad de acuerdo a componentes y pilares, clasificados de la siguiente manera: entorno (instituciones, infraestructura, adopción de investigación, macroeconomía), capital humano (salud, capacidades), mercados (mercado de bienes, mercado laboral, sistema financiero, tamaño del mercado), factores de innovación y sofisticación (dinamismo de los negocios, capacidad de innovación).

Para la elaboración del Índice de Competitividad Global, 2018, se ha utilizado una nueva metodología, Índice de Competitividad Global - ICG 4.0, con el propósito de captar minuciosamente el desenvolvimiento de la economía global en la Cuarta Revolución Industrial; además incorpora con mayor énfasis los elementos asociados al capital humano, agilidad, resiliencia e innovación (WEF, 2018, p.1).

El Dr. Ricardo Márquez, Presidente de la Sociedad Nacional de Industrias, informó que el Perú, ocupa la posición 63 entre 140 en el que se realiza un comparativo de 140 economías, respecto a los pilares que impulsan su crecimiento y productividad.

Así también, en la elaboración de este nuevo índice de competitividad global se adhieren indicadores que tratan de capturar lecciones dejadas por la llamada Gran Recesión del 2008: nuevo pilar de desarrollo del sistema financiero (indicadores macroprudenciales, financiamiento no bancario) y nuevo pilar del contexto macroeconómico (sostenibilidad de la deuda). Así se muestran las ubicaciones: Suiza (1), permanece en el primer lugar, Estados Unidos (2), escala una ubicación evidenciando una mejoría continua desde el año 2010. Detrás están ubicados, Singapur (3), Holanda (4), Alemania (5), Hong Kong (6), Suecia (7), Reino Unido (8), Japón (9) y Finlandia (10). Nuestro país se encuentra en el puesto 63, es decir, retrocede 3 ubicaciones respecto al Informe anterior.

Perú ha mostrado debilidades estructurales en su economía. Es por ello que nos encontramos muy retrasados en comparación con el resto de las 140 economías evaluadas: instituciones (90), infraestructura (85), adopción de tecnología de información y comunicaciones (94), educación (83), mercado laboral (72), dinamismo de negocios (92) y capacidad de innovar (89); entre otros, pilares que se constituyen como los factores más problemáticos para realizar negocios en nuestro país.

Según, Márquez (2018): “Estos resultados son producto de la falta de reformas estructurales y la creciente sobrerregulación de los últimos años, los cuales se agudizaron con el estancamiento de la política nacional de competitividad registrada desde el año 2016. Con más de 20 diagnósticos existentes sobre nuestra competitividad, el Perú es un país sobre diagnosticado pero sub gestionado”.

Respecto a Latinoamérica, este Informe precisa que la competitividad de la región sigue siendo débil y podría verse amenazada por diversos factores, entre ellos un mayor riesgo de proteccionismo comercial de Estados Unidos; los efectos de la crisis económica y humanitaria de Venezuela; la inestabilidad política como consecuencia de las elecciones en las grandes economías de la región y la amenaza de desastres naturales. Se ubican adelante de Perú: Chile (33), México (46), Uruguay (53), Costa Rica (55), Colombia (60); y, por el contrario, detrás nuestro se ubican: Panamá (64), Brasil (72), Argentina (81), Ecuador (86) y Bolivia (105). El éxito de Chile es el resultado de la estabilidad de los indicadores macroeconómicos (1 a nivel global), una consolidada red de infraestructura de transporte (50/140) y libertad económica en el mercado de bienes (13/140). La inseguridad y debilidad de las instituciones implican, en su mayoría, dos de los principales desafíos de los países de la región. Es necesario remarcar que, en la región CARD, se muestran resultados mixtos con Costa Rica (55) a la cabeza productiva de la solidez institucional y la calidad del sistema educativo y de salud, pero con un importante rezago en infraestructura de transporte. En este campo, destaca República Dominicana (49/140) como el mejor calificado y Panamá como el país con los mejores puertos de América Latina.

Según, el Foro Económico Mundial (Octubre, 2018): “La limitada productividad, falta de diversidad de las exportaciones, informalidad, carencia de mecanismos en la creación de empleos y en el financiamiento ante la progresiva demanda de bienes públicos, son factores determinantes en el débil desempeño de Latinoamérica y el

retroceso en el progreso de la región, escenario que no permite cerrar brechas ante a los países líderes”.

En el año 2009, con la finalidad de facilitar el progreso económico de su ciudad a negocios intensivos de ciencia, tecnología e innovación de modo incluyente y sostenible, el Alcalde de Medellín (Colombia), de ese entonces, Sr. Alonso Salazar Jaramillo, crea, la Corporación Ruta N, aliado estratégico del Consejo Regional de Competitividad. Es así que, Medellín se posiciona como la ciudad más innovadora en América Latina. Sus principios fundamentales o lineamientos son: cultura de la innovación, gestión de redes, gestión del conocimiento, acceso a mercados, innovación empresarial y acceso a capital”. Las áreas de Ruta N están integradas por profesionales de múltiples especialidades, expertos en temas de innovación, ciencia y tecnología. Y tiene como visión: “La innovación, en el 2021, será el gestor principal de la economía y bienestar en la localidad, sustentándose en un ecosistema globalizado”.

Franco (2018), Director Ejecutivo de Ruta N, señala: “Hay que entender que la innovación no solo es orgánica, sino que también es disruptiva y se da a través de fusiones, adquisiciones y adopciones de nueva tecnología. Acabamos de hacer un acuerdo con uno de los ecosistemas CT+i (ciencia, tecnología e innovación) más dinámicos del mundo, que tiene a su disposición tecnología de punta que nuestras pequeñas y medianas empresas podrán adoptar para ganar mejor competitividad”.

Israel, a través de la Autoridad de Innovación; y Medellín, a través de Ruta N, firmaron una declaración conjunta en la que se comprometen a generar canales para mejorar la cooperación en innovación entre diferentes organizaciones de los dos países.

Medellín, tiene como prioridad resolver sus conflictos a través de la ciencia, la tecnología y la innovación. Actualmente, en el sector salud se necesita de emprendedores que diseñen modelos de negocio alrededor de soluciones innovadoras; acorde a ello, se crea el Centro de Desarrollo de Negocios de Salud, institución que tiene como principal objetivo realizar negocios en este sector, interviniendo e invirtiendo en la fase temprana de las empresas, para luego abarcar su crecimiento y expansión con negocios basados en el conocimiento, altamente diferenciados y con crecimiento potencial en el mercado.

En el año 1989, en nuestro país, fue creado el Comité de Gestión de la Calidad (CGC), desarrollando en 1991, el Concurso Motivacional de Mejoramiento de la Calidad, cuyo objetivo era incentivar el desarrollo de la calidad en el Perú, asimismo mejorar la competitividad en las organizaciones o instituciones. Es en el año 1993, que Estados Unidos establece el Modelo de Excelencia en la Gestión, con la contribución de experimentados profesionales del Premio Malcolm Baldrige, formándose evaluadores de alto nivel. En el año 1997, el concurso cambia su denominación a Premio a la Calidad. Luego, mediante Resolución Suprema N°228-2001-ITINCI, es oficializado como Premio a la Calidad; posteriormente, a partir del año 2002, se establece como Premio Nacional a la Calidad y a la fecha, se constituye como el reconocimiento de mayor importancia que se otorga a las empresas de nuestro país que han demostrado una gestión de calidad de nivel superior. Actualmente, está respaldado por 23 instituciones estatales, organismos técnicos, gremios empresariales y sector educativo; quienes a su vez conforman el Comité de Gestión de la Calidad. El Centro de Desarrollo Industrial de la Sociedad Nacional de Industrias y la Secretaría Técnica del Comité de Gestión de la Calidad y, integran la Red Iberoamericana de Excelencia en la Gestión - REDIBEX, conformada por aquellos países que ostentan premios nacionales a la calidad. (Centro de Desarrollo Industrial, s.f.)

REDIBEX, es un sistema de intercambio y cooperación mutua, cuyo principal objetivo, es constituirse como foro permanente de cooperación e intercambio con la finalidad de generar efectos favorables, asimismo; fortalecer a los Premios Nacionales de Calidad como impulsores de competitividad y con ello, mejorar la capacidad de gestión de las organizaciones de Iberoamérica. (REDIBEX, 2018)

FUNDIBEQ (Abril, 2018), es una institución sin fines de lucro, que tiene como propósito, desarrollar la competitividad dentro de las empresas u organizaciones de Iberoamérica por medio de la calidad y la excelencia. En el mes de Abril del presente año, realizó su más reciente convocatoria, con la finalidad de impulsar a las organizaciones públicas y privadas a participar en la XIX edición del Premio Iberoamericano de la Calidad, en concordancia con los fundamentos establecidos, y acorde al Modelo Iberoamericano de Excelencia. Además, tiene un valor agregado, que es la entrega de un Informe de Retorno, de carácter estratégico que le permitirá a la organización determinar el camino a seguir en la mejora continua de su gestión.

FUNDIBEQ, participa activamente como representante del Premio Iberoamericano de la Calidad en REDIBEX. Y, conjuntamente con el Ministerio de Modernización de la República Argentina, ha organizado en el mes de setiembre del 2018, la Convención Iberoamericana de Excelencia, titulada: "Innovación Digital: clave para la modernización". En este evento, participan directivos de organizaciones que han recibido el galardón de Premio Iberoamericano de la Calidad y/o del Argentino; aquí comparten sus experiencias prácticas en las áreas de educación, sanidad, servicios públicos y productivos, así como distinguidos conferencistas internacionales. Su objetivo es resaltar cómo la innovación digital conlleva al progreso de las organizaciones, así como a mejorar sus servicios, simplificar trámites; etc., como ejemplo y benchmarking. (FUNDIBEQ, 2018)

Así también, el Consejo Nacional de Competitividad y Formalización (CNFC), es una comisión que tiene como función la coordinación en los temas de competitividad; creado en el año 2002. Conforman el Consejo Directivo, el Presidente del Consejo de Ministros, quien lo preside, ocho Ministros de Estado, el Presidente de INDECOPI, Representantes del sector empresarial y de la fuerza laboral. Posteriormente, en el año 2009 pasó a ser adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas, figurando dentro de su vigente Reglamento de Organización y Funciones (ROF) como Órgano Colegiado, el mismo que cuenta con una Secretaría Técnica en Calidad de Órgano No Estructurado. Y, tiene como áreas prioritarias de trabajo: mejorar la productividad de las empresas, incrementar las exportaciones, promover el valor agregado, reducir los sobrecostos y generar un clima que favorezca la inversión.

Además, el Consejo Nacional de Competitividad y Formalización (CNCF) tiene como propósito desarrollar la capacidad de nuestro país con la finalidad de asumir retos frente al mercado internacional, cuyo efecto obedecerá a una función articuladora de esfuerzos en el sector público y privado, lo que conllevará a priorizar acciones y promover reformas con impacto en la competitividad.

En Agosto del 2018, el *“Programa SeCompetitivo”* realizó la convocatoria oficial a las entidades públicas de nuestro país (ministerios y organismos adscritos) que cuenten con rectoría en la política específica a desarrollar; a participar del evento "Políticas Públicas para la Mejora de la Competitividad", cuyo principal objetivo es promover el diseño e implementación de políticas públicas nacionales con la finalidad de potenciar las condiciones marco para el desarrollo de negocios y cadenas de valor, la facilitación del comercio exterior y el fortalecimiento del capital humano, que conduzcan a una mayor productividad y competitividad. Estas prioridades están alineadas con los “Principales ejes para impulsar la competitividad y productividad” propuestos por el Ministerio de Economía y Finanzas y el Consejo Nacional de Competitividad y Formalización.

Según, la *Agenda de Competitividad 2014 - 2018. Rumbo al Bicentenario Consejo Nacional de la Competitividad*. Ministerio de Economía y Finanzas (Junio, 2014), el bienestar de la población y el desarrollo del país necesitan que en los próximos años, el crecimiento económico se incremente además de ser permanente y sostenido. Y se puede lograr a través del fortalecimiento de nuestro mercado interno y de la conquista de mercados internacionales; en ambos casos, ser más competitivos, es trascendental. La definición de competitividad se adhiere a la capacidad de emplear agentes económicos (países, organizaciones, instituciones, industrias) que permitan competir en mercados de bienes y servicios, internos o externos.

El incremento de la competitividad se ve plasmado en el incremento de la productividad, mayor salario real del trabajador, mayor ingreso por habitante y mejor calidad de vida en la población. Es por ello que, nuestro gran desafío como país es, obtener un desarrollo continuo en este ámbito. La competitividad es una variable que se ve cuantificada en términos relativos, ya que su relación es directa con la capacidad de un país para competir con otras naciones. Entiéndase, una empresa, región o país, no es competitivo en términos absolutos, sino que lo es en términos comparativos con otra empresa, región o país (o un conjunto de éstos).

El incremento de la productividad nos permite obtener ganancias dentro de la competitividad, sustentándose para ello en la fortaleza de sus instituciones y en el acceso y calidad de su infraestructura; más importante aún, es la predisposición, confianza y perseverancia de los involucrados, con el fin de implementar una estrategia en común para el logro de los objetivos planteados. El desarrollo del sector empresarial y productivo de un país, constituye un factor determinante para incrementar su nivel de competitividad, optimizar sus condiciones sociales a través de la creación de empleo y valor agregado en la economía y, agilizar su progreso económico sostenido en el largo plazo. Es por ello que, incrementar la competitividad de las empresas es un

objetivo central de los gobiernos ya que una empresa competitiva, tiene la capacidad de marcar la diferencia en el mercado nacional e internacional y ésto, gracias a su productividad. Así también, los gobiernos sub nacionales, a nivel local y regional, son los encargados de impulsar y promover, acuerdos público-privados, alianzas e innovación y el incremento de su competitividad, a razón de su crecimiento y desarrollo. El Consejo Nacional de la Competitividad, busca destacar los esfuerzos que permitan identificar enseñanzas que otros pueden replicar en la gestión de sus organizaciones. Siendo el objetivo final, incrementar la competitividad en nuestro país a fin de impulsar el empleo formal e intensificar el bienestar en la población. Agenda de Competitividad 2014 - 2018 Rumbo al Bicentenario, Consejo Nacional de la Competitividad Ministerio de Economía y Finanzas.

*La Agenda de Competitividad 2014 - 2018*, pretende profundizar en cuatro desafíos, los cuales están retrasando el fortalecimiento de las capacidades de nuestro país, en ciencia, tecnología e innovación:

- Mejorar la articulación de aquellos involucrados en el Sistema de CTI (ciencia, tecnología e innovación).
- Fortalecer las capacidades en la base científico-tecnológica. Falta de personal calificado para la investigación, en las empresas innovadoras y no innovadoras. Se muestra entre las principales barreras para la innovación.
- Fortalecer las capacidades de innovación de las empresas; debido al débil ecosistema como generador de innovación y emprendimientos.
- Administrar eficientemente los recursos financieros (públicos y privados); y así, obtener mayor inversión y ejecución de las actividades de CTI en empresas y universidades.

En la línea de desarrollo de una política de competitividad e inserción a los mercados globales, en 1998 nuestro país se incorpora al Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC), para luego, en el marco de este foro, asumir el compromiso de liberalizar y facilitar las inversiones y las transacciones en el comercio, proceso que de acuerdo a nuestro nivel de desarrollo debería finalizar en el año 2020 (Ferrero Diez Canseco, 2000). Es también, que en el marco de este foro, asistimos los acuerdos que delimitan recomendaciones específicas de política para los estados participantes, tal como se plantea en el 6° Encuentro de Alto Nivel de APEC en Salud y Economía, donde recomienda a los países miembros, elaborar sistemas de salud más eficientes, reduciendo gastos innecesarios, mejorando la calidad de atención, asegurando una adecuada fuerza de trabajo en planificación, destinando suficientes recursos presupuestales, realizando inversiones de gran impacto y promoviendo alianzas público - privadas. Las economías que integran este Foro, son: Australia, Brunei Darussalam, Canadá, Chile, República Popular China, Hong Kong, China, Indonesia, Japón, Malasia, México, Nueva Zelanda, Papúa Nueva Guinea, Perú, Filipinas, Rusia, Singapur, Corea, Chinese Taipei, Tailandia, Estados Unidos y Vietnam.

Es por todo lo señalado, que APEC exhorta a realizar un trabajo conjunto para elaborar información con mayor calidad que permitan desarrollar políticas de gestión basadas en evidencias, intervenciones efectivas, mejora de procesos en la toma de decisiones y medición del impacto de las intervenciones. (Declaración Conjunta de la 6ª Reunión de Alto Nivel de APEC sobre salud y economía. APEC, 2016).

Desde el ingreso de nuestro país a APEC, son nueve Tratados de Libre Comercio Bilaterales que han sido suscritos con Estados Unidos, Singapur, Tailandia, China, Canadá, Corea, Japón, Chile y México; importantes acuerdos que han permitido a las pymes y mypes, importar insumos y exportar sus productos a los principales mercados de la región Asia - Pacífico, incrementando el comercio y el empleo. Las

pymes del Perú pueden solicitar la tarjeta ABTC que permite la entrada preferencial y sin visa a 19 economías APEC para las personas de negocios. (APEC, 2017)

El Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú - CENTRUM Católica, (Junio, 2018), en alianza con el Institute of Management Development (IMD) de Suiza, ha publicado el “Ranking de Competitividad Mundial 2018”, y constituye una herramienta muy importante en la evaluación y medición de la competitividad a nivel mundial. El presente informe, enfoca su análisis a través de cuatro pilares: desempeño económico, eficiencia gubernamental, eficiencia en los negocios e infraestructura, nos muestra el nivel de capacidad de los países para generar prosperidad en su nación. Según este informe, el Perú, se ubica en el puesto 54 de 63 países, escalando una sola ubicación en el ranking, respecto al año pasado; un tímido avance como consecuencia de resultados mixtos. Por un lado, se determina que el pilar de eficiencia en los negocios ha mejorado, escalando de la ubicación 55 a la 51. Este pilar está integrado por los siguientes factores: finanzas públicas, política fiscal, marco institucional, legislación en los negocios y marco social. Por otro lado, el pilar de desempeño económico ha resultado ser el más crítico para nuestro país, descendiendo de la ubicación 50 a la ubicación 55, el cual considera factores como la economía doméstica, comercio internacional, inversión extranjera y precios.

Asimismo, el Instituto Peruano de Economía (IPE) busca: desarrollar capacidad institucional de los gobiernos regionales para la gestión y liderazgo del ecosistema de innovación a través del fortalecimiento institucional en gestión de la innovación; activar, crear y gestionar comunidades que desarrollen proyectos o actividades de innovación a través del Programa de Cultura en Innovación; movilizar a los principales agentes (empresarios, gobierno, academia, sociedad civil) a través de la innovación y con el respaldo del Pacto por la Innovación y; el

planeamiento estratégico y especializado del desarrollo del ecosistema a través del Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación.

Para el Instituto Peruano de Economía (IPE), es muy importante realizar un análisis para luego informar sobre la realidad social y económica en nuestras regiones, es por ello que por sexto año consecutivo publica el *Índice de Competitividad Regional - INCORE 2018*. Este informe, cuantifica la posición correspondiente a las 24 regiones de nuestro país mediante seis pilares de competitividad: infraestructura, entorno económico, educación, salud, laboral e instituciones, compuestos a su vez por indicadores diversos, resultando un total de 45 indicadores; que evalúan la dirección que está tomando cada región, identificando sus principales debilidades y fortalezas. Así, las regiones podrán priorizar los esfuerzos e implementar políticas públicas apropiadas con la finalidad de generar mayor impacto en su desarrollo. Es necesario precisar que, la región Lima incluye, además, la información de Lima Metropolitana, Lima Provincias y la Provincia Constitucional del Callao, debido a la falta de desagregación de múltiples variables (*Índice de Competitividad Regional - INCORE, 2018*).

Para evaluar la competitividad y sus factores determinantes es necesario entender la dinámica local y compararla con el resto del país. Según, el *Índice de Competitividad Regional - INCORE* (Junio, 2018) en el pilar: Salud, se pueden determinar las siguientes precisiones:

- a. Lima, Arequipa y Moquegua lideran el pilar Salud. Por su parte Puno y Ucayali ocupan los últimos lugares.
- b. Lima continúa liderando en el pilar Salud. Además, posee la esperanza de vida al nacer más alta y la mortalidad neonatal más baja, a nivel nacional. El indicador más débil es el acceso a seguro de salud, en el que ocupa el puesto 19.
- c. Arequipa ocupa el segundo lugar y; además, es la ciudad con mayor cobertura de personal médico en el país. Sin embargo, es la segunda región con acceso a seguro de salud más bajo.

- d. Moquegua subió una posición para convertirse en la tercera región más competitiva en este pilar. Asimismo, es la región con mayor cobertura hospitalaria del país. No obstante, ocupa el puesto 22 el indicador de morbilidad.
- e. La Libertad ocupa el puesto 6 en el pilar Salud.
- f. Puno es la región menos competitiva en salud y es la región con la tasa de morbilidad más alta del país. Resalta la mejora en cuatro posiciones en el indicador de desnutrición crónica, para ubicarse en el puesto 11.
- g. Ucayali es la penúltima en el pilar salud, por cuarto año consecutivo. La región posee seis indicadores en el tercio inferior de competitividad. Resalta la mejora en seis posiciones en el indicador de morbilidad, con lo que se ubicó en el puesto 9.

Así mismo, se aprecia que, para el indicador de cobertura hospitalaria, la región La Libertad con un 2,7%, se encuentra en 4to. lugar, dentro de las 24 regiones de nuestro país similar para el valor en número de centros asistenciales por cada 100,000 habitantes. En igual posición se encuentra en el indicador cobertura del personal médico, con 24,7%, respecto al número de médicos por cada 10,000 habitantes. Mientras que para el indicador de acceso a seguro de salud, la región La Libertad, se encuentra en la ubicación 20, con 73,5% de la población con seguro de salud; retrocediendo una posición, es decir se ubica por debajo del tercio superior de competitividad y se debe, además a la caída de nueve posiciones en el pilar instituciones, ubicándose como la región con menor ejecución de inversión pública, así también en el entorno económico ha retrocedido una posición por menor gasto real por hogar y menor acceso al crédito. Asimismo, La Libertad únicamente dispone de 10 horas de agua para sus habitantes, de las 24 horas del día, lo cual es un pésimo indicador para la salud de su población. Además, es necesario precisar que La Libertad, cuenta con conflictos sociales latentes y se refiere a que, por cada 100 mil habitantes, se registran 10.9 denuncias por delitos de criminalidad. Y más grave aún, es que por cada mil habitantes se presentan más de 7 homicidios.

El crecimiento del *Índice Compuesto de Actividad Económica - ICAE La Libertad* para el 3er trimestre le permite a la región evadir la recesión. La manufactura mejoró por la expansión de la industria primaria (41,6%), como consecuencia del incremento de la producción de azúcar al tener mayor disponibilidad de materia prima. Así también, se destaca el fuerte crecimiento de la industria azucarera (132%), resultado de un efecto estadístico sustentado en la paralización de la molienda de las azucareras Cartavio y Casa Grande, por obras de mantenimiento ejecutadas en julio del 2015. Asimismo, el sector agropecuario experimenta una evolución luego de 5 trimestres debido al incremento de producción de maíz amarillo duro (32,9%) y de carne de ave (11,9%). Es necesario precisar que, al 3er trimestre del 2016, el empleo lleva 10 trimestres de continuo crecimiento. (ICAE, 2017).

Mediante Ordenanza Regional N°037-2010-GR-LL/CR (Enero, 2011), el Gobierno Regional de La Libertad aprueba la creación del Consejo Regional de Competitividad, con la finalidad de desarrollar e implementar conjuntamente con el sector privado y la sociedad civil, el Plan de Competitividad Regional de La Libertad, conjuntamente con el Consejo Directivo y su Secretaría Técnica. Dicha Ordenanza fue modificada en algunos de sus artículos mediante Ordenanza Regional N°005-2017-GRLL/CR (Abril, 2017). La Libertad, a partir del Consejo Regional de Competitividad, asume su rol de promotor, planteando a las instituciones regionales: Cámara de Comercio, Grupo Empresarial Pro Libertad, gerencias sectoriales del gobierno regional, representantes de gobiernos locales y otros, la aprobación y difusión de una estrategia de competitividad regional, que establezca una propuesta sobre la cual construir políticas y ejercer acciones operativas que permitan maximizar el aprovechamiento de las capacidades productivas en la regiones.

Es así que, la Secretaria Técnica del Consejo Regional de Competitividad La Libertad desarrolló un importante encuentro por la innovación regional entre el 3 y 4 de marzo del 2016, con apoyo de IPAE Acción Empresarial, Corporación Ruta N de Medellín (Colombia), Cámara de Comercio y Producción de La Libertad, UNT y otros aliados estratégicos. Esta actividad, por decisión política del Gobernador Regional Sr. Luis Alberto Valdez Farías, constituye el inicio del relanzamiento del Consejo Regional de Competitividad de La Libertad, para generar competitividad y el desarrollo social y económico del Departamento de La Libertad. “Para impulsar el crecimiento acelerado de una región es necesario fomentar la innovación y el desarrollo de capacidades en respuesta a las exigencias de mercados globales. A eso apuntamos con este relanzamiento”, dijo el Gobernador Regional. (Montalván, 2016).

En este proceso de relanzamiento del Consejo Regional de Competitividad La Libertad se ha encontrado además a otros importantes aliados que con su experiencia en el sector público y privado contribuirán activamente a los objetivos, facilitando herramientas e instrumentos de gestión que permitan construir la hoja de ruta de competitividad.

La Estrategia de Competitividad Regional, es aprobada posteriormente, mediante Resolución Ejecutiva Regional N°2090-2012-GRLL/PRE, de fecha 04 de Octubre del 2012, con la finalidad de establecer líneas maestras para la promoción de la competitividad regional, a través de las intervenciones del gobierno regional, la coordinación y la alianza con el sector privado, así como la movilización y articulación de recursos de diversas fuentes, para la ejecución de iniciativas, una vez identificados los productos con mayor potencial competitivo de la región.

La Estrategia de Competitividad Regional, se constituye como instrumento fundamental en la lucha contra la pobreza, bajo el precepto de que el crecimiento económico genera empleo y brinda oportunidades de acceso a las actividades productivas a la población en situación de exclusión y pobreza.

En este contexto, se acordó la participación de la Asociación Solaris Perú, como asesora técnica y encargada de potenciar las capacidades regionales para el diseño e implementación de la Estrategia de Competitividad Regional.

Así mismo, como parte del programa se están organizando reuniones de trabajo con participación del Gobernador Regional, Consejo Regional, Centro Regional de Planeamiento Estratégico - CERPLAN y además con empresarios y representantes de las universidades e institutos educativos.

El Gobierno Regional de La Libertad - GRLL, como uno de los actores más trascendentes del territorio, tiene como misión esencial, según ley orgánica y en el marco de las políticas nacionales y sectoriales: organizar y conducir la gestión pública, de acuerdo a sus facultades exclusivas, compartidas y delegadas, con el propósito de contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región.

En esta perspectiva, una de las competencias constitucionales y exclusivas del gobierno regional, es precisamente, “formular y aprobar con las municipalidades y la sociedad civil, el Plan de Desarrollo Regional Concertado”. En este marco La Libertad, mediante Ordenanza Regional N°034-2016-GRLL-CR (Diciembre, 2016), aprueba el *Plan de Desarrollo Regional Concertado: La Libertad 2010 - 2021*. Precisamente, con la Política de Modernización de la Gestión Pública, D.S. N°004-2013-PCM, se establece que las políticas públicas y el planeamiento son el primer pilar para considerar a una institución pública moderna.

Asimismo, el Centro Regional de Planeamiento Estratégico (CERPLAN) ha elaborado el *Estudio Prospectivo: Región La Libertad al 2030*, documento que forma parte del proceso de actualización del *Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC) La Libertad 2016 - 2030*, el mismo que incluye la caracterización del territorio, con mapas y sus características más relevantes, identificando los cultivos líder en cada provincia para establecer estrategias en la promoción de cadenas de valor; la áreas potenciales de producción forestal, de pasturas y fuentes de agua; el perfil competitivo del territorio y las zonas prioritarias de intervención. También la apuesta y visión regional, objetivos e indicadores de impacto con un enfoque de gestión orientado a resultados y una metodología que permita avanzar hacia el alineamiento de un Sistema de Información Regional. Este estudio está conformado por tres partes. La primera, presenta el análisis de la región La Libertad, la cual incluye el diseño del modelo conceptual, la caracterización del territorio, la identificación y análisis de tendencias, la definición de variables estratégicas, y las zonas de intervención prioritarias. La segunda parte presenta la construcción de los escenarios óptimo y tendencial, así como la de los escenarios exploratorios. Por último, la tercera parte muestra los riesgos y oportunidades para cada escenario propuesto. Este plan, se elaboró mediante el desarrollo de diversos talleres, consultas, reuniones de gestión, asistencia técnica del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN, órgano rector en planeamiento a nivel nacional; y, con el apoyo técnico y financiero del Proyecto “Fortalecimiento de Gobiernos Regionales para el Desarrollo Social y Económico en el Norte del Perú” (Pro Gobernabilidad) del Gobierno de Canadá, proyecto de la Cooperación Canadiense cuyo propósito es contribuir al fortalecimiento de los gobiernos regionales y a reducir la desigualdad en las regiones de La Libertad, Tumbes, Piura y Lambayeque (región norte), incentivando para ello su desarrollo social, económico y sostenible de manera equitativa. Asimismo, precisar que, se ha implementado este importante proyecto de cooperación canadiense, en el marco de un convenio de cooperación suscrito con nuestro país, a

través de la Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), Agriteam Consulting Ltd. y con el apoyo financiero del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio y Desarrollo de Canadá (MRECD).

Ahora bien, el sistema de salud en el Perú está compuesto por dos sectores: público y privado. Así, el sector público, para las prestaciones de salud, se divide en régimen contributivo directo y régimen subsidiado o contributivo indirecto, este último correspondiente a la seguridad social. El gobierno, a través del pago de una cuota de recuperación de montos variantes sujetos a la discrecionalidad de las organizaciones o a través del Seguro Integral de Salud (SIS), brinda servicios de salud a la población no asegurada. Para el régimen subsidiado de población abierta y para la población afiliada al SIS, la prestación asistencial es otorgada por el Ministerio de Salud (MINSA) a través de sus centros asistenciales, institutos especializados y hospitales, situados en Lima, ciudad capital y, en las regiones de nuestro país. El sistema de seguridad social, está integrado por dos subsistemas: el seguro social de provisión tradicional (EsSalud) y de provisión privada (EPS). EsSalud, brinda servicios de salud a la población dependiente y a sus familiares (derechohabientes) en instalaciones propias, así también mediante seguros potestativos a trabajadores independientes e informales. Sin embargo, desde 1997, con la promulgación de la Ley de Modernización de la Seguridad Social, el sector privado, a través de las Entidades Prestadoras de Salud (EPS), le ha vendido servicios personales a EsSalud. Los policías, militares y sus familiares tienen un subsistema de salud propio, constituido por la Policía Nacional del Perú (PNP) y las Sanidades de las Fuerzas Armadas (FFAA).

En el caso del sector privado, éste se divide en: privado lucrativo y privado no lucrativo. Las EPS, las clínicas privadas especializadas y no especializadas, las aseguradoras privadas, policlínicos y centros médicos, los servicios de diagnóstico por imágenes, laboratorios,

consultorios médicos y odontológicos y los establecimientos de salud de algunas empresas azucareras, petroleras y mineras; integran el privado lucrativo. Los proveedores de medicina tradicional se encuentran dentro de los prestadores informales. El sector privado no lucrativo está tradicionalmente plasmado por diversas asociaciones civiles sin fines de lucro, destacando la Cruz Roja Peruana, las Compañías de Bomberos Voluntarios, los organismos no gubernamentales (ONG), las organizaciones de fin social de algunas iglesias (CARITAS, ADRA), las comunidades terapéuticas, las parroquias de la Iglesia Católica; entre otros. La mayoría brinda servicios de primer nivel y periódicamente reciben recursos financieros de aportaciones externas, donaciones internas, gobierno y sociedad en general. (Alcalde, Lazo & Nigenda, s.f.)

En el año 2014, con la finalidad de obtener resultados efectivos en la mejoría de los procedimientos y servicios, enfocados a la ciudadanía y que impacten en el bienestar de la población asegurada, EsSalud a través de la Resolución N°737-GG-ESSALUD-2014, aprueba la Directiva N°009-GG-ESSALUD-2014 *“Lineamientos para la gestión por procesos del Seguro Social de Salud - EsSalud”* y la Guía N°1 *“Diseño y Modelado de Procesos”*, en las que se detalla la metodología para la implementación de la gestión por procesos en concordancia a la Política Nacional de Modernización y orientado a la gestión hacia resultados. La presente metodología refiere cuatro fases: diseño, gestión estratégica, optimización y mejora continua. En donde, la I Fase tiene como fin lograr la identificación, diseño y modelado de los procesos en EsSalud y la II Fase, detalla y explica la Guía N°2 *“Gestión Estratégica de Procesos”*, en la que se definen roles, herramientas, técnicas, actividades y productos para la priorización, análisis, evaluación y definición de indicadores de desempeño de los procesos.

El 29 de Agosto del 2017, mediante Resolución N°1187-GG-ESSALUD-2017, EsSalud, aprueba el documento técnico Guía N°3 “*Optimización de Procesos*”, que constituye la III Fase, cuyos objetivos son:

- Mejorar y rediseñar los procesos, para tomar acciones que permitan resolver los problemas identificados en la etapa de estudio y evaluación de procesos.
- Implementar las mejorar y rediseño de procesos, bajo un enfoque de gestión de proyectos.

EsSalud, tiene como modelo de atención favorecer la oferta sobre la demanda; es decir, se basa en una atención poco integrada de las necesidades de sus asegurados y no en alcanzar su satisfacción; tal es así que desarrolla mecanismos para la atención de las necesidades asistenciales (prestaciones de salud), por un lado y las de protección social (prestaciones sociales), por otro. Respecto, a la asignación de recursos financieros y la oferta disponible muestran mayor énfasis en lo recuperativo, con un crecimiento importante en la oferta de mediana y alta complejidad, abarcando hasta el 90% del gasto que EsSalud destina a las prestaciones de salud. Mientras que, en las actividades preventivo promocionales, la asignación de recursos es reducida. En este escenario y con una asignación de recursos para los centros asistenciales propios, basados en presupuestos históricos y no sobre la base de costos, constituye un factor de alto riesgo para la sostenibilidad del fondo. También debe considerarse la necesidad de estandarizar y elaborar protocolos de atención y guías de práctica clínica que garanticen la satisfacción de los usuarios. Por lo anteriormente señalado, es vital, considerar la asignación de presupuesto y recursos humanos, claramente orientados a los centros asistenciales con mayor resolución de complejidad. (Plan Estratégico Institucional 2016 - 2021, 2017).

Es así también que, en el ámbito de la política de humanización de los servicios de salud, el Seguro Social de Salud - EsSalud, ha institucionalizado el 14 de febrero como el “Día de la Humanización”, cuya finalidad es la de destacar la importancia del valor del respeto al paciente. Baffigo (2014), señala: “Humanizar es reconocer que los pacientes somos ciudadanos con derecho a una atención de calidad y con respeto. Es por ello, que el Seguro Social tiene el firme propósito de brindar un servicio con mayor calidad y de mayor calidez y así, recuperar la confianza de nuestros asegurados”.

Es así que, en el 16 de diciembre del 2014, se inauguran las instalaciones del Hospital de Alta Complejidad de La Libertad “Virgen de la Puerta” de la Red Asistencial La Libertad, una monumental obra que cuenta con 07 pisos y dispone de 240 camas, 36 consultorios médicos, 04 salas de operaciones y un área de Ayuda al Diagnóstico implementada con 01 equipo de stereotaxis, 01 litotriptor, 01 densitómetro, 02 mamógrafos, 01 ecógrafo, 01 resonador magnético; entre otros, constituyéndose como una de las más modernas del país. Es importante precisar que el H.A.C. “Virgen de la Puerta”, brinda atención a la población asegurada referida de la macroregión norte, integrada por los departamentos de La Libertad, Ancash, Lambayeque, Piura, Cajamarca, Tumbes y Amazonas, siempre que sus contingencias sean de alta complejidad contribuyendo entre otros, a la reducción de las referencias emitidas por otros centros asistenciales para el Hospital Especializado Víctor Lazarte Echeagaray, sobresaturado a la fecha.

Por lo anteriormente descrito, el presente estudio tiene como propósito determinar la influencia de la gestión por procesos en la competitividad del Hospital de Alta Complejidad “Virgen de la Puerta” de la Red Asistencial La Libertad, EsSalud - 2017, y con los resultados obtenidos poder elaborar una propuesta estratégica a fin de mejorar los procesos y procedimientos internos utilizados en la gestión por procesos, la

misma que a su vez, recaerá en la competitividad de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”.

## **1.2. Trabajos previos**

La gestión por procesos es sumamente importante en una organización que pretende un cambio cultural orientado a brindar un mejor servicio. En la actualidad la gestión pública en nuestro país viene siendo duramente criticada debido a la lentitud y poco proactivo desarrollo de sus procesos.

Es por ello que, para el desarrollo de la presente investigación, se ha realizado una búsqueda exhaustiva de estudios realizados tanto a nivel internacional, nacional como regional, a fin de que permitan sustentar la importancia de la gestión por procesos y su relevancia en la competitividad en la gestión pública.

### **1.2.1. A nivel internacional**

Tejena (2014), en su tesis presentada a la Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador señala que:

Los servicios que ofrece el Área de Pediatría respecto a la atención al cliente (paciente) no lograron satisfacer a los usuarios que reclamaban una mejora. Esto como consecuencia de la falta de un diagnóstico que tenga como fin conocer la situación actual, para luego determinar sus necesidades administrativas y de modernización. El presente estudio fue desarrollado a través del método analítico y el método sintético. Así también, se utilizaron técnicas de investigación tales como: encuestas y registros personales del equipo de salud y fotografías. La población estuvo constituida por 40 miembros del equipo de salud del Área de Pediatría. Luego del estudio correspondiente, se concluye que esta área no cuenta con un modelo de gestión adecuado que cubra las expectativas y necesidades de los pacientes. Se detectó, además, mayor crisis en los procesos desarrollados en la atención pediátrica (gestión de admisión y atención al usuario) por

lo que se elaboró flujogramas y diagramas, donde se describen las actividades que permitan agilizar los trámites administrativos. Asimismo, se recomendó la implementación de una gestión por procesos adecuada y de manera progresiva para mejorar la organización contando para ello con el apoyo de todo el personal del Servicio, los mismos que fueron debidamente capacitados.

En muchas ocasiones resulta más tedioso los trámites administrativos que la propia atención médica. Es entonces que se requiere una reestructuración de los procesos o la implementación de éstos a fin de que el paciente reciba orientación, guía y oportuna atención en los diferentes trámites administrativos que requiera.

Por otro lado, Silva (2013), en su tesis presentada a la Universidad de Chile, investiga:

La aplicación de metodologías de gestión en salud, utilizando un diagnóstico descriptivo de situaciones reales, a través de la gestión por procesos. La información utilizada fue tanto cuantitativa (autogestión y autoevaluación para la acreditación hospitalaria, indicadores de gestión de la planificación estratégica) como información de tipo cualitativa (análisis documental de las herramientas entregadas por los organismos reguladores además de entrevistas al equipo de trabajo, a las unidades y servicios del hospital). Las principales fuentes de acceso a la información fueron el Ministerio de Salud, Superintendencia de Salud y el centro asistencial en estudio. El presente estudio, consiguió que el hospital se interese en la gestión por procesos a fin de encontrar en ella optimizaciones para la gestión en su institución. La investigación abordó una primera etapa, en la que se elaboró un mapa de procesos, identificándose los macroprocesos que muestran el quehacer institucional, lo que permite trabajar en base a los procesos claves para la obtención de sus objetivos estratégicos: gestión de calidad, gestión de abastecimiento y gestión de camas.

Resulta difícil asumir cambios en una institución hospitalaria que mantiene estática su metodología tradicional en la atención a sus pacientes sin embargo hoy por hoy es totalmente necesario, a mayores exigencias mayor responsabilidad, mayor compromiso de adoptar medidas que permitan lograr los objetivos propuestos.

Guarin y Palomino (2012), señalan que:

Las organizaciones e instituciones, en la actualidad, tienen como principal preocupación mejorar sus procesos y el desempeño de su personal en beneficio de sus usuarios, clientes, es por ello que desarrollaron una tesis presentada a la Universidad del Rosario en Bogotá, Colombia. Para la aplicación de la metodología de tiempos y movimientos a los procesos mejorados se requiere del cálculo de la muestra para que las mediciones sean estadísticamente significativas. Teniendo en cuenta que la población atendida en promedio en un mes en la Clínica Belén de Fusagasugá en el servicio de urgencias era de 2000, hospitalización 200 y cirugía 180 se determinó la muestra teniendo en cuenta un intervalo de confianza del 95% y un error de 5% generando que en urgencias se debían realizar mediciones de tiempos y movimientos de forma aleatoria simple los días lunes, martes y miércoles (martes, miércoles y jueves cuando hubo festivo) de mayo y junio entre las 8 a.m. y las 5 p.m. Los puntos críticos medidos fueron: apertura de historia clínica, triaje, tiempo de espera para atención en enfermería y para resultados de laboratorio; entre otros. Al término del presente estudio, se recomienda para la implantación de sistemas de control requerir que la organización cuente con procesos, procedimientos, y actividades tanto documentadas como operativizadas, si la organización no cuenta con lo anterior, el primer trabajo a realizar será el de observar la forma actual de prestación del servicio para plasmarla y tener una base para iniciar la metodología de mejoramiento de procesos. Asimismo, concluye que la metodología descrita fue aplicada con éxito en la Clínica Belén de

Fusagusagá, gracias a la colaboración de los diferentes niveles de la organización entre enero del 2010 y noviembre del 2011, con los siguientes resultados: reducción en los tiempos de atención, disminución de quejas por la prestación de los servicios, aumento del giro cama, disminución de los días de estancia en hospitalización; entre otros.

Las áreas de emergencia de los centros hospitalarios constituyen el primer ingreso de aquellos pacientes que requieren de urgente atención y en muchos casos el riesgo de perder la vida, es por ello que resulta muy importante que los procesos de atención sean los más viables a fin de garantizar la inmediata y oportuna prestación asistencial.

Del mismo modo, Hernández et al. (2012), presentan una investigación a la Universidad de Matanzas, Cuba, en la cual indican lo siguiente:

Es necesario que el sector salud mejore el desempeño de sus organizaciones respecto a la competitividad, eficiencia, eficacia y calidad en los servicios. A la fecha, se observa una introducción gradual de instrumentos de gestión ampliamente utilizados en otros entornos empresariales y que hace algunos años no eran difundidos en este sector. La mejora continua de procesos contenida dentro del planteamiento de una gestión por procesos, constituye una propuesta valiosa para la optimización de la gestión hospitalaria. Precisan, que en el sector hospitalario no es fácil implantar una gestión por procesos; existen premisas que pueden convertirse en limitaciones para su desarrollo al no ser atendidas, algunas son: compromiso de la alta dirección, liderazgo, fundamental para involucrar y promover la participación activa de los colaboradores, si éste no existe, la aplicación de cualquier propuesta metodológica es difícil de aplicar. Asimismo, determinación de un plan estratégico, pilar importante en la gestión eficiente de los procesos en la organización; y, finalmente, mentalidad de cambio y capacitación y formación permanente, los mismos que contribuyen al emprendimiento, conscientes de la

necesidad de aprender, captar y adoptar prácticas, métodos y procedimientos, desde una perspectiva diferente de la realizada hasta ahora.

La implementación de una gestión por procesos requiere el trabajo en conjunto de funcionarios y colaboradores pues resulta necesario e imprescindible el compromiso de cada uno de los miembros de una organización en el desarrollo de una mejora continua con la finalidad de lograr la satisfacción de los pacientes.

### **1.2.2. A nivel nacional**

Céspedes (2015), en su tesis presentada a la Universidad César Vallejo, investiga:

La importancia de la implementación de la gestión por procesos y el desempeño laboral de los colaboradores del Proyecto Especial Binacional Puyango, Tumbes. El tipo de estudio corresponde al no experimental, diseño de estudio correlacional transeccional causal. Los métodos de investigación aplicados fueron el deductivo e inductivo. Para la recopilación de datos de las variables en estudio se han utilizado dos cuestionarios confiables y debidamente validados y la información fue procesada a través del Software de Estadística - SPSS V23, con una muestra de 70 colaboradores del Proyecto Especial Binacional Puyango, Tumbes - 2015. La presentación de los resultados se realizó mediante tablas y figuras estadísticas. En la variable gestión por procesos, el nivel que impera es el regular con 64% (45 empleados), seguido del nivel deficiente con 25% (17 empleados) entretanto que el 10% (7 empleados) considera el nivel bueno. Para la variable desempeño laboral, destaca el nivel bueno con 53% (37 empleados) seguido del nivel regular con 43% (30 empleados) entretanto que el 4% (3 empleados) considera el nivel muy bueno. El presente estudio resulta de suma importancia puesto que en función a las conclusiones obtenidas, recomienda la elaboración de propuestas para implementar la gestión por procesos y, de

este modo mejorar el desempeño laboral de los colaboradores del Proyecto Especial Binacional Puyango, Tumbes - 2015; generando valiosos conocimientos necesarios para el mejoramiento de los sistemas de gestión por procesos que manejan los funcionarios del Proyecto Especial Binacional Puyango, Tumbes - 2015 así como a otras instituciones de la Región Tumbes.

La gestión por procesos resulta ser el principal objeto de estudio en las instituciones de salud que tienen por finalidad mejorar sus servicios de atención, siendo importante también contar con un óptimo desempeño laboral a fin de contribuir con el logro de los objetivos planteados.

Así también, Cárdenas (2015) desarrolló una tesis que fue presentada a la Universidad Nacional del Centro del Perú Huancayo y manifiesta lo siguiente:

La investigación se sustenta en la insatisfacción que manifiestan los usuarios, respecto a las prestaciones de salud que brinda el Centro de Atención Primaria Il Chilca, mostrándose por debajo del promedio. Con el respaldo en la política de modernización, se plantea el diseño de gestión por procesos, a fin de contribuir al mejoramiento de sus procesos y mejorar el nivel de satisfacción de los usuarios. Para el desarrollo de este estudio, se utilizó el nivel descriptivo, con la finalidad de conocer las situaciones y eventos que se han suscitado y que se encuentran relacionados con la gestión por procesos, conocer su complejidad, aplicabilidad y situación dentro del ámbito empresarial. La población la conformaron 3000 asegurados, quienes acuden mensualmente, en promedio, a los servicios de consulta externa. Resultando la muestra de 435 pacientes que acudieron a los consultorios de Odontología, Medicina General, Enfermería Adulto Mayor, Psicología, Obstetricia, Nutrición, Control Crecimiento y Desarrollo y, Servicio de Urgencia. Posterior al análisis de los resultados, se determina como proceso clave: Servicio Urgencia. Luego, en base

a este proceso se elaboró una propuesta de mejora que posterior a su implementación, evidencia que el nivel de satisfacción mejora en un 15%.

Para una institución de salud que tiene tan menoscabada su imagen es importante evaluar su problemática y disponer una reestructuración de sus procesos: tiempos de espera, diferimiento de citas, programación de intervenciones quirúrgicas, entre otros. La insatisfacción del asegurado es preocupante y requiere del compromiso de sus colaboradores, funcionarios y de la Alta Dirección, con el fin de reivindicarse con su población asegurada.

Por otro lado, Gonzáles (2014), presentó su tesis a la Universidad César Vallejo a fin de determinar el grado de conocimiento de los colaboradores sobre las herramientas de gestión y su influencia en el desempeño laboral del Proyecto Especial Binacional Puyango, Tumbes y, concluye en lo siguiente:

El conocimiento de las herramientas de gestión: el 61,4% de los colaboradores encuestados conoce dichas herramientas y el 38,6% restante no las conoce, 55,7% indica tener un desempeño muy bueno, el 44,3% reconoce tener un desempeño bueno y ninguno de ellos califica su desempeño como regular ni malo, a este resultado, es pertinente formular y proponer un modelo de Manual de Organización y Funciones, para ello se consideró como sujetos de investigación a 70 colaboradores, a quienes se les aplicó dos instrumentos de investigación: un cuestionario para determinar el conocimiento y un test para evaluar su desempeño laboral. De lo cual se determinó que la relación del conocimiento sobre herramientas de gestión y desempeño laboral, aplicando la prueba de la prueba Chi cuadrado, resulta no significativa ( $p > 0,05$ ); es decir se acepta la hipótesis nula en contra de la hipótesis de investigación, concluyéndose que, el conocimiento de las herramientas de gestión, no influyen en el desempeño laboral de los colaboradores del PEBPT.

Si bien es cierto, una organización requiere del compromiso de sus colaboradores en el logro de metas y objetivos, en muchas ocasiones, son ellos los que desconocen que herramientas de gestión son las que se utilizan en su institución. Sin embargo, este desconocimiento no implica déficit en su desempeño laboral, esto podría atribuirse a que existe la predisposición de sus colaboradores de realizar sus funciones respetando las normas institucionales.

Asimismo, Cruzado (2014), en su tesis presentada a la Universidad de Ciencias Aplicadas - UPC, señala que:

La gestión por procesos es aquella organización para la que prevalece la visión que manifiesta el cliente respecto a los procesos y actividades de la organización. Los procesos son gestionados de manera estructurada y sobre su mejora se basa la de la propia organización. La gestión por procesos aporta una visión e instrumentos con los que pueden ser rediseñados, reestructurados o mejorar el flujo de trabajo para que sea más eficiente y adaptarlo siempre a las necesidades de los clientes. Precisar, además que las personas son quienes realizan los procesos asimismo los productos finales son recibidos por personas; siendo así resulta importante tener buenas relaciones con aquellos quienes nos suministran los elementos que se necesitan para producir (proveedores) y también con quienes nos reciben el producto del trabajo realizado (clientes). El presente estudio, concluye en la importancia de la gestión del mantenimiento dentro de los procesos productivos en las mypes, asegurando el flujo continuo de las operaciones y previniéndose dentro de su alcance los fallos y el término del funcionamiento de los equipos empleados.

En la actualidad, para lograr ser una organización competitiva resulta necesario implementar una gestión por procesos, y con mayor énfasis en el sector salud e industrial, debido a que tienen relación directa con los usuarios. Para el caso de salud se mide a través del grado de

satisfacción de sus afiliados y para el industrial, se medirán los tiempos y producción.

### **1.2.3. A nivel regional**

Flores (2016), presenta su investigación a la Universidad César Vallejo y, la desarrolla de la siguiente manera:

La técnica que utiliza es la que el entrevistador es un instrumento más de análisis, es decir la técnica de la entrevista a profundidad. Ésta permite comprender qué quieren decir, y con ello, crear un entorno en el cual sea posible que se expresen libremente. (Taylor & Bogdan, 1990 p. 108). Asimismo, el Instrumento ha sido la guía de entrevista en profundidad, este instrumento nos permite seguir un orden al momento de realizar la entrevista en profundidad, mediante el entrevistador va dirigiendo la entrevista dando respuesta a las preguntas que cada uno de los participantes va respondiendo, dando ideas innovadoras y desatando un debate para cuales de las necesidades debemos darle prioridad y atacar con este nuevo proyecto de innovación en la Región La Libertad. Con los resultados de la aplicación del instrumento, el mismo que fue validado por 5 expertos, se acepta la hipótesis de investigación, y en concordancia con una de las conclusiones más importantes: 3. Analizar de la realidad problemática que afronta el ecosistema de innovación para la competitividad en el Departamento La Libertad, 2016, al existir duplicidad y falta de claridad en los roles y funciones de los agentes del ecosistema; se hará la Propuesta de un Plan de Mejora, que para la presente investigación se ha realizado un Proyecto de Inversión Pública, el mismo que sentará las bases para el fortalecimiento del ecosistema de innovación para la competitividad del territorio regional.

En un mundo globalizado se requiere de innovación para ser competitivos, avanzar con la tecnología y marcar diferencia en los bienes y servicios que muestra la competencia. No se puede pretender ser competitivo si se vende más de lo mismo.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1. Gestión por procesos**

##### **1.3.1.1. Definición de la gestión por procesos**

Cuando la empresa necesita mejoras de gran impacto en tiempos reducidos y además ha perdido su posición competitiva, puede recurrir a la gestión por procesos, la cual consiste en determinar actividades, relacionadas entre sí, y según se requiera, plantear un rediseño drástico de procesos con la finalidad de lograr considerables mejoras en situaciones críticas de rendimiento: costos, calidad, servicio y rapidez (Hammer & Champy, 1993), a la vez de maximizar el valor agregado (Peppard & Rowland, 1995). Así también, la mejora continua contribuye a reducir las debilidades y potenciar las fortalezas de la organización, así como lograr, un aumento de la productividad, mediante una mejora progresiva en los procesos. (Harrington, 1993).

Para Roure, Moñino y Rodríguez Badal (1997), la gestión por procesos es la satisfacción de ver a la organización como un sistema en el que las diferentes actividades que se realizan estén interrelacionadas de manera eficiente y eficaz.

El Servicio de Calidad de la Atención - SESCOAM (Octubre, 2002), señala “La palabra proceso deriva del latín *processus*, cuyo significado es avance y progreso. Un proceso está comprendido por una serie de actividades realizadas por los departamentos, áreas o servicios en una determinada organización o institución, que agregan valor y que ofrecen un servicio a sus clientes. Este cliente podrá ser un “cliente interno” (otro servicio) o un “cliente externo” (paciente/acompañante)”.

“La gestión de procesos (GP) es una herramienta que permite definir actividades, analizar las dimensiones de calidad más relevantes y determinar mejoras necesarias. Incluye métodos para sistematizar las actividades y monitorizar (medir y analizar periódicamente) los principales indicadores que nos informan la situación real de dichos procesos.” (Ruíz López et al., 2006).

En los últimos tiempos, la gestión por procesos se ha constituido en una herramienta frecuentemente utilizada con la finalidad de lograr la mejora continua en una organización (Medina León et al., 2010).

Huerta (2012), señala que el marco conceptual utilizado en la mejora de los procesos corresponde a la cadena de valor en la gestión pública que incluye insumos, procesos, productos, resultados e impactos. También, define al proceso, como la secuencia de actividades vinculadas que aportan valor, transformando los insumos o entradas en productos o salidas. Advierten las necesidades de un cliente interno y/o externo. Y precisa que el valor se obtiene debido a que el proceso logra satisfacer una expectativa o necesidad del cliente. Las especificaciones necesarias para elaborar procesos de servicios dependen del modelo de servicios que se quiere ofrecer y del nivel de relación que se ha adquirido con el cliente.

La gestión por procesos tiene por finalidad reducir tiempos, los mismos que se producen por la repetitividad de las actividades que se realizan en una organización o institución médica. Asimismo, pretende que los procesos funcionen como un sistema integrado y coordinado.

#### **1.3.1.2. Características de la gestión por procesos**

Para el inicio de la implementación de la gestión por procesos se deberá inventariar todos los procesos para luego clasificarlos de acuerdo a su rol en el sistema de gestión, de ahí se tendrá como resultado los procesos estratégicos, operativos y, de apoyo o soporte, los mismos que se ven representados en un mapa de procesos.

Los procesos estratégicos permiten desarrollar e implantar la estrategia de la institución de salud, por ejemplo: marketing (centros privados), sistema de dirección, planificación estratégica, gestión de las relaciones con el cliente, desarrollo de alianzas estratégicas; etc. Los procesos operativos afectan la prestación del servicio asistencial de modo directo, es decir, la satisfacción del cliente externo (paciente): hospitalizaciones, atención de emergencias, intervenciones quirúrgicas, hospitalizaciones post cirugías; entre otros. Y, los procesos de soporte, aquellos que permiten la operación de la institución de salud, así como: pago de nóminas, facturación, y contabilidad. Podemos considerar también a la gestión de los sistemas de información, auditorías internas, mantenimiento.

A diferencia de la llamada gestión tradicional, la gestión por procesos tiene como principales características:

- Incorpora la gestión clínica basada en la evidencia.
- Considera procesos de gestión: logísticos y soporte.
- Contempla la integración asistencial entre niveles de atención.
- De responsabilidad única, a través del coordinador del proceso.
- Relaciona la organización vertical con la horizontal.
- Evalúa la efectividad con la eficiencia.
- Tiene como principios la autonomía y el autocontrol.
- Modelo de calidad: basado en estándares de calidad de los modelos más utilizados (JCI, EFQM). (Gestión y Planificación de Centros y Servicios Asistenciales. Gestión por Procesos y Gestión Clínica, 2013).

### **1.3.1.3. Importancia de la gestión por procesos**

Según Lorenzo Martínez et al.(s.f.), en su Módulo 8 Tema 8.3: Gestión por procesos, señalan que “la metodología de gestión de procesos permite mejorar la efectividad, eficiencia y calidad del servicio porque brinda las herramientas necesarias, facilita la elaboración del proceso en concordancia con el entorno y los

recursos disponibles, regulando el proceder e intercambio de información del personal administrativo, asistencial y de todo aquel que participa en el mismo (personal administrativo, asistencial; etc.). Permite, además, de forma dinámica, la inserción de la experiencia de otros clínicos, agrupando conocimientos, habilidades, experiencia y sentido común. El inicio de la gestión por procesos se remonta a mediados del Siglo XX, irrumpiendo en su sistema elemental de fiscalización de procesos, para luego complementarse con los fundamentos de mejora “reactiva” (mejora continua de procesos; 1960 - 1970) y mejora “proactiva” (mejora radical de procesos; 1980), en esa época, extensamente utilizado en el sector industrial. En el sector salud, su incorporación se inicia en las dos últimas décadas del Siglo XX. Es en el ámbito de la gestión de calidad total, que la gestión por procesos se define como “estrategia de gestión”, a través de la cual se busca satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes, accionistas, empleados y sociedad en general, mediante el uso eficiente de los recursos que dispone la empresa: personas, tecnologías, recursos materiales, sistemas de producción; etc.”.

En este marco de referencia, la gestión de los procesos dirigida al cliente se establece como una de las piezas fundamentales para el funcionamiento de una organización sobresaliente, con el más alto nivel de eficiencia y eficacia.

Las Normas ISO y el Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (European Foundation for Quality Management - EFQM), son los modelos de gestión de calidad total más empleados en nuestro ámbito. El EFQM, cuenta con el respaldo económico de la Unión Europea y surge en 1991, con la finalidad de incorporar la gestión de calidad total e incrementar la competitividad dentro del continente europeo. El EFQM, está en permanente revisión, habiéndose realizado dos últimas actualizaciones en 2013 y 2015.

El Modelo EFQM de Excelencia es un modelo de trabajo sin prescripción, que destaca la excelencia en una organización y le demuestra mediante distintos enfoques que se puede lograr de manera sostenida. Está conformado por 9 criterios, distribuidos así: “agentes facilitadores” (liderazgo, estrategia, personas, alianzas y recursos, procesos y productos) y “resultados” (resultados en personas, resultados en clientes, resultados en la sociedad y resultados clave de la organización). Entre agentes facilitadores y resultados, existe una relación dinámica y es porque los resultados serán el reflejo de la excelencia en los agentes facilitadores. Estos 9 criterios se precisan en 32 subcriterios, los mismos que abordan a dos centenares de áreas al realizar la evaluación de cualquier tipo de organización. Los 9 criterios que lo integran tienen un peso determinado y; sirviendo de enlace entre los criterios agentes facilitadores y resultados, el criterio 5 “Procesos” tiene un gran peso específico (14%); por ello la gestión por procesos se establece como uno de los ejes fundamentales del modelo.

Según el artículo “*Antecedentes Históricos de la gestión por procesos*” (s.f.), señala que la gestión por procesos, permite el logro de los objetivos de una institución por las siguientes razones:

- Es de enfoque sistémico (define a la organización como un conjunto de procesos o un sistema con un fin común).
- Administra la comunicación e interrelaciones entre funciones, áreas o personas.
- Orienta la gestión de los procesos de manera única e independiente, al igual que el sistema o red de procesos.
- Mejora la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades.
- Enfatiza el logro de los objetivos.
- Considera la adaptación de su organización a cambios del entorno.

En una organización, así como en una institución de salud existen personas con diferentes caracteres, formación y criterios, por lo que se hace más difícil o complejo el cumplimiento de los objetivos y de las metas trazadas. Es por ello que la gestión por procesos pretende una reestructuración en la organización y por lo tanto requiere del compromiso y predisposición de todos sus colaboradores. La gestión por procesos debidamente implementada logrará optimizar los recursos y por ende la calidad asistencial.

#### **1.3.1.4. Dimensiones de la gestión por procesos**

Céspedes (2015), en su estudio *“La gestión por procesos y su influencia en el desempeño laboral del Proyecto Especial Binacional Puyango Tumbes - 2015”*, plantea las siguientes dimensiones para la gestión por procesos:

##### **- Planeamiento estratégico**

Tito (2003), señala: “El planeamiento y análisis estratégico es un proceso de edificación del futuro de la empresa y de las personas, basándose en su capacidad competitiva. Es decir, el planeamiento y análisis estratégico es un acto de mejoramiento permanente y continuo, innovación y reposicionamiento. El planeamiento estratégico brinda una perspectiva, a largo plazo, de la gestión de los negocios y de la ubicación en la que queremos estar en el futuro. En la práctica, es un proceso que debe permanecer cohesionado al aparato administrativo para transformar a la misión, visión y estrategias en resultados tangibles. De esta manera, reducir conflictos, ahorrar tiempo administrativo e impulsar la participación y compromiso de sus colaboradores con los esfuerzos demandados para hacer realidad el futuro deseado. La planificación operativa implica la implementación de políticas de actuación ante los escenarios marco planteados”.

En la práctica, el planeamiento estratégico es un proceso que debe permanecer cohesionado al aparato administrativo para transformar la misión, visión y estrategias en resultados tangibles. De esta manera, reducir conflictos, ahorrar tiempo administrativo e impulsar la participación y compromiso de sus colaboradores con los esfuerzos demandados para hacer realidad el futuro deseado. La planificación operativa implica la implementación de políticas de actuación ante los escenarios marco planteados”.

- **Gestión del desarrollo y la capacitación**

Los procesos considerados dentro de este subsistema son: capacitación y progresión en la carrera y está contenido por políticas de desarrollo de capacidades y progresión en la carrera, que garanticen el aprendizaje individual y colectivo que sean necesarios para lograr los fines organizativos, desarrollando las competencias de los servidores y, según sea el caso, estimulando su desarrollo profesional. (Ley 30057, Reglamento del Servicio Civil, Junio, 2014).

Espana (2015), señala que es muy importante para las empresas, contribuir con el desarrollo personal, profesional y laboral de sus empleados, ya que ayuda a aumentar la productividad y a incrementar la rentabilidad de las mismas.

La publicación “*Gestión de Recursos Humanos*” (Enero, 1999). Ministerio de Salud, como parte de su Programa Fortalecimientos de Salud, indica que, el activo más valioso de una organización está constituido por su recurso humano. Recursos organizacionales, tales como: materiales, tecnología y capital financiero, sin la intervención humana, no son importantes por sí mismos.

Considerando lo anteriormente manifestado, es el hombre quién a través de sus conocimientos, compromiso, trabajo, experiencia y sensibilidad, hace posible potenciar e integrar estos recursos con el objetivo de lograr el desarrollo de su organización, optimizando la cantidad, calidad y oportunidad de los bienes y servicios que ésta produce. Además, para mantener a la organización eficiente, eficaz y productiva, deberá existir una adecuada gestión basada en el uso acertado del recurso humano. La gestión de los recursos humanos tiene entre sus objetivos principales: lograr la interrelación de las personas dentro de una organización, crear y mantener un clima favorable de trabajo y, desarrollar la capacidad y habilidades de los trabajadores con el fin de impulsar su desarrollo personal y organizacional de manera permanente y constante. (Meloni et al. 1999, pp. 29,43).

- **Gestión de relaciones humanas y sociales**

Este subsistema está comprendido por la relación establecida entre la organización y sus servidores civiles respecto a prácticas y políticas de personal; considerando los procesos de: clima organizacional, seguridad y salud en el trabajo, relaciones laborales, individuales y colectivas y, comunicación interna. (Ley 30057, Reglamento del Servicio Civil, Junio, 2014).

- **Actividades**

En concordancia con los objetivos de la presente investigación, se determina que las actividades son aquellas acciones que la institución realiza a fin de obtener una correcta gestión. La definición de las actividades que sean necesarias para la óptima gestión por procesos será determinante para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

- **Recursos materiales**

A diferencia de los recursos intelectuales o intangibles, aquellos que son imposibles de captar con los sentidos, los recursos materiales son aquellos recursos económicos de carácter tangible. Los recursos materiales son medios con los que es posible llevar a la concreción distintos tipos de objetivos, por lo que pueden ser de lo más variados. Definicion.MX. Definición de Recursos Materiales. La administración de recursos materiales ha cobrado mucha importancia actualmente pues resulta negativo tanto su escasez como su abundancia; ambos escenarios son antieconómicos. Los recursos materiales, son esenciales para el fracaso o el éxito en una gestión administrativa; lo primordial es conseguir el equilibrio en su uso. La administración de recursos materiales consiste en obtener oportunamente, en las mejores condiciones de costo, en el lugar preciso y en la cantidad y calidad requerida, los bienes y servicios para cada área, servicio o departamento que los solicite, con el fin de que se cumplan las tareas y así, incrementar la eficiencia en el desarrollo de sus funciones. (Sánchez Cortéz, s.f.).

- **Servicios y productos**

Según Barneto (s.f.), en su publicación *“Economía 2.0 para Bachillerato”*, señala: “los productos y servicios son, aquello que se utiliza para satisfacer las necesidades de las personas. La diferencia entre ambos se debe a su materialidad: los productos o bienes son tangibles (como un autobús), mientras que los servicios son intangibles (como una consulta médica).”

La principal diferencia entre producto y servicio es que el intercambio de éste, no resulta de la obtención de un bien, por el contrario, resulta del beneficio de haber recibido un servicio. Es decir, no recibimos un objeto físico al término de la transacción, sino más bien nos quedamos con el resultado de haber recibido el servicio y un determinado grado de satisfacción según la calidad de la atención que nos fuera otorgada. (Domínguez, 2005).

- **Monitoreo y evaluación**

Son procesos que consisten en apreciar el desenvolvimiento del personal en el desempeño y cumplimiento de sus funciones, para luego aplicar políticas de capacitación, entrenamiento, incentivos salariales; entre otros, a fin de elevar o mantener el nivel de competencia del personal e incrementar los niveles de productividad y calidad en la organización. Se basan, fundamentalmente, en establecer un vínculo permanente de comunicación y retroalimentación entre el jefe o superior con el trabajador, cuyo fin en común, es el logro de las metas y objetivos planteados por la organización. Los resultados de esta evaluación constituyen la base para planificar e implementar acciones correctivas. (Meloni et al. 1999).

#### 1.3.1.5. Teorías

Berna (2015), en su publicación "*Gestión por Procesos y mejora continua, Puntos clave para la satisfacción del cliente*", indica que las organizaciones se ven afectadas o favorecidas según su incorrecta o correcta aplicación. Es por ello que centra la atención en las siguientes teorías:

- **Enfoque al cliente**

El cliente es tan importante como cualquier otro integrante en la cadena del proceso es por ello que no se debe cometer el error de elaborar procesos que no otorguen un valor agregado. Asimismo, se deben realizar mediciones enfocadas en la satisfacción del cliente. Es necesario, concientizar la importancia del cliente para la empresa.

La organización debe de asumir el compromiso de evaluar periódicamente la percepción del cliente en relación a la satisfacción de sus necesidades y expectativas; para ello deberá escoger si las realiza internamente o a través de terceros

especializados, o si lo considera puede utilizar ambas alternativas; así es que se aplica la medición enfocada al cliente.

La empresa que basa su gestión en el cliente, comprende que las necesidades del cliente varían constantemente por lo que implica también realizar constantes cambios dentro de la organización y que éstos deben ser transparentes y que deben reflejarse en el nivel de satisfacción del cliente, es decir tiene clara la necesidad de mejorar y rediseñar de manera permanente, si fuera el caso, sus procesos.

- **Enfoque basado en procesos**

Cada uno de los procesos que existen dentro de una organización deben de ser diseñados con la finalidad de satisfacer las necesidades o expectativas del cliente; posterior a ello, con los recursos existentes, de manera eficiente y eficaz, son los colaboradores responsables de asumir el compromiso de la ejecución de los procesos y trabajar, si el caso lo requiere, en mejorarlos de manera permanente.

Para desarrollar las diferentes actividades y cumplir exitosamente los objetivos propuestos en la organización, los recursos humanos utilizan los recursos tecnológicos, financieros y materiales, como parte de un proceso eficiente y eficaz.

¿Por qué son importantes los procesos? Antes, para las empresas era suficiente ofrecer un producto con estándares básicos de calidad. Sin embargo; ahora, el costo, el cliente, la competencia; entre otros, ya no les permiten vender un producto de baja calidad, y menos el cliente lo aceptaría. Es por todo ello, que las empresas realizan múltiples controles de calidad antes de entregar un servicio o producto al consumidor final y mejor aún para lograr en él, un óptimo grado de satisfacción. (Riley, 2001, p. 6.1).

Realizar un diagnóstico periódico, permite identificar si existen procesos innecesarios, duplicidad de procesos, mejora de procesos útiles, dependencia de procesos y conflictos entre áreas por procesos relacionados. La evaluación periódica y minuciosa del comportamiento de los procesos, es una actividad que permite ver tendencias favorables y desfavorables en la organización.

- **Mejora continua**

La mejora continua, según la norma ISO 9000, tiene por objetivo incrementar la satisfacción de los clientes y de las partes involucradas. Es una actividad permanente y deriva de la información recibida de clientes, auditorías, revisión del SGC, quienes suministran el insumo de todo aquello que tiene una oportunidad para ser mejorado en beneficio del cliente y de la empresa. (Organización Internacional de Normalización, 2005, p.6).

Es importante remarcar que, en términos de reingeniería, no resulta suficiente realizar pequeños cambios, el rediseño de un proceso se interpreta y se ejecuta de manera drástica, lo que implica un cambio desde el origen del proceso hasta su término; es decir, dentro de toda la cadena del proceso. Entiéndase que, puede haber cambios en la entrada, el procesamiento y la salida a obtener.

Las mejoras realizadas en estos procesos deben estar orientadas a reducir tiempos de ejecución, costos, tiempos de respuesta al cliente; entre otros. Asimismo, es imprescindible que todas las personas que forman parte de cada uno de los procesos que se ejecutan y que son esenciales para el éxito de la organización, se vean involucradas con los objetivos de mejora continua en la mejora de los procesos; pues ellos diariamente al ejecutar los procesos, recepcionar reclamos y al analizar el comportamiento de los indicadores pueden identificar los procesos que requieran

mejora y, a su vez, sugerir posibles cambios a realizar o inclusive, ejecutarlos, si éstos se encontraran a su alcance.

#### **1.3.1.6. Buenas prácticas**

Para la Red Global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno (2011), el conocimiento de buenas prácticas en los procesos transformado en acciones efectivas ayuda a crear y proteger el valor de nuestras organizaciones.

Para tal fin, se han determinado diez buenas prácticas que contribuirán a la mejora de los procesos:

- a. Integrar los objetivos y estrategias a nivel de las organizaciones con los objetivos de los procesos, puesto en conocimiento de sus empleados.
- b. Identificar, analizar y evaluar los riesgos que interfieren en el cumplimiento de los objetivos del proceso. Luego se diseña e implementa un control adecuado para cada riesgo de proceso significativo, que permita mitigar su impacto.
- c. Implementar mediciones de los procesos en las que se establece qué, cómo, cuándo, dónde y para qué medir y contra qué comparar. Luego, se investiga el origen de las desviaciones significativas para adoptar acciones correctivas.
- d. Implementar un sistema de información apropiado, preciso y oportuno que permita a los gerentes de cada nivel de la organización, realizar un seguimiento y evaluación permanente del rendimiento de los procesos.
- e. Documentar debidamente los procesos para una revisión permanente para su respectiva actualización y mejora. Esta revisión deberá incluir, identificación de nuevos riesgos, implementación de nuevos controles, implementación y efectividad de los controles existentes y evaluación del diseño.

- f. Realizar encuestas para medir el grado de satisfacción de los clientes internos y externos y; con estos resultados, la organización implementará planes de acción dirigidos a la mejora de los procesos.
- g. Diseñar planes de contingencia por si se presentan fallas que afecten el funcionamiento de los procesos.
- h. Evaluar, por lo menos una vez al año, el desempeño de los empleados que intervienen en el proceso. Para luego, considerando las metas de los procesos y el resultado de la evaluación del desempeño, otorgar beneficios y reconocimiento a los empleados involucrados. Así, se fomenta la creatividad e innovación y del mismo modo la satisfacción de los empleados.
- i. Definir e implementar, para cada proceso, necesidades de capacitación en concordancia con los objetivos. Éstas deben incluir temas técnicos y temas de creación de hábitos de excelencia en los empleados.
- j. Realizar comparativos con procesos similares de organizaciones reconocidas, líderes en el rubro y con las mejores prácticas a nivel mundial.

#### **1.3.1.7. Elementos de un proceso**

Para ISO 9001 Calidad. *Sistemas de Gestión de Calidad según ISO 9000* (s.f.), según el entorno de la gestión calidad, los procesos se caracterizan por estar compuestos de los siguientes elementos:

- a. Finalidad: El proceso es un conjunto de tareas básicas necesarias para obtener un resultado. Está integrado por un primer y último paso, es decir, inicia con la necesidad específica de un cliente, ya sea interno o externo y, finaliza una vez que la necesidad ha sido satisfecha.
- b. Requerimientos del cliente: Se refiere a la expectativa que tiene el cliente al término de la actividad, para lo cual sus exigencias deberán estar expresadas de manera clara y objetiva.

- c. Entradas: Las entradas de un proceso corresponden a criterios de aceptación claramente definidos, por ejemplo, información proviene de un proveedor interno: una normativa de la administración, un procedimiento. Las entradas del proceso pueden ser elementos físicos: documentos, materia prima; entre otros, elementos humanos (personal) o técnicos (información). Es decir, son elementos que entran al proceso sin los cuales no podría realizarse el proceso.
- d. Salidas: Se refiere al output con la calidad exigida por el estándar del proceso; por ejemplo, el impreso diario con el registro de citas otorgadas, vencimiento de medicamentos, un material conforme a las especificaciones; entre otros. De igual forma, las salidas de un proceso pueden ser productos materiales, información, recursos humanos, servicios; etc. En general, son la entrada del proceso siguiente.
- e. Recursos: Requisitos y medios necesarios para desarrollar el proceso correctamente (calidad) y a la primera (tiempo). Contar con ellos, permitirá entregar el elemento de salida al siguiente proceso.

## **1.3.2. Competitividad**

### **1.3.2.1. Definición de competitividad**

Krugman (1994) sostiene que la concepción de competitividad se aplica únicamente a nivel de firma, “no es cierto que las naciones líderes del mundo estén en ninguna escala importante de competencia entre ellas, o que alguno de sus principales problemas económicos pueda ser atribuido a una derrota al competir en los mercados mundiales”.

Ivancevich (1997), en su libro “*Gestión, calidad y competitividad*” define: Competitividad Nacional, la capacidad que tiene una nación para producir bienes y servicios que se desenvuelvan con éxito en el mercado internacional, además de aumentar la renta real de sus ciudadanos.

Pues bien, al adaptar este concepto al ámbito organizacional, se determina que la competitividad es el nivel de capacidad que posee una organización para producir bienes y servicios de calidad, siempre y cuando, logren la aceptación dentro del mercado global. Adicionalmente, deberá cumplir con las famosas tres “E”: eficiencia para administrar sus recursos, eficacia para lograr sus objetivos y efectividad comprobada para generar impacto en el entorno. El nivel de satisfacción del cliente, es determinante para garantizar la competitividad de una organización y se sustenta en la participación activa de todos sus integrantes en la mejora sostenida de productos, servicios, procesos y cultura; debiendo para ello fomentar determinadas competencias y filosofía, en el exterior para adaptar las prácticas líderes del entorno y al interior para considerar las sugerencias de empleados, innovando y fomentando la participación proactiva y el liderazgo eficaz. (Márquez, 2001).

Para Garrell (2013), las organizaciones alcanzarán la competitividad siempre que su gestión desarrolle de manera integrada la innovación en los procesos y sistemas para ser productivos, y aprovechen las ventajas de la globalización. En un mundo globalizado, ser competitivo, exige que las organizaciones busquen alcanzar la excelencia de manera continua y permanente en el desarrollo de sus actividades, teniendo en consideración las debilidades y fortalezas de la competencia; conscientes que hay que superar factores internos y externos, asumiendo a plenitud los paradigmas de la sociedad y la economía del conocimiento; gran desafío para desarrollar y mantener el estado de bienestar, el cual está muy distante de aquellas políticas que pretenden disminuir el salario de los colaboradores, común en aquellos que menosprecian al capital humano y siguen sin entender que éstos son primordiales para construir un futuro exitoso.

### **1.3.2.2. Características de la competitividad**

Para lograr las metas propuestas en los plazos previstos, las organizaciones deben hacer buen uso de los recursos disponibles, esforzándose al máximo por ser eficientes. (Meloni et al. 1999, p. 35).

A continuación, se detallan las principales características de una organización competitiva:

- Satisfacen las necesidades de sus clientes.
- Integración en todo nivel: usuarios, departamentos, colaboradores en general.
- Calidad total, como filosofía de trabajo.
- Brindan un servicio eficiente al cliente.
- Optimizan sus recursos.
- Ahorrar energía, dinero, esfuerzo.
- Tienen como misión satisfacer al cliente (la rentabilidad es una consecuencia).
- Priorizan los procesos que generan resultados.
- Yo gano / tú ganas (cooperación).
- Visión a largo plazo.
- Trabajador: ente pensante y valioso.
- Flexibilidad/orientación al cambio.
- Integración Hogar/Trabajo.
- Evaluación de procesos vía personas. (Meloni et al. 1999, p.31).

### **1.3.2.3. Importancia de la competitividad**

Si desean mantener la función competitiva, las organizaciones, como las instituciones de salud, tienen que cambiar y adaptarse a nuevos requerimientos. Es decir, deben tener la capacidad de asimilar y responder al medio en el que se desenvuelven. (Meloni et al. 1999, p.37)

La competitividad de los países es muy importante, ello impulsa a las empresas a comprometerse en sus inversiones y en su crecimiento. A más inversión, más crecimiento, más productividad y más empleo. El nivel de competitividad de un país es trascendental porque los elementos que lo integran son fundamentales para su crecimiento, productividad y para incentivar la inversión de capitalistas extranjeros e internos. Un país competitivo permite su desarrollo de forma más rápida y eficiente. (Álvarez-Moro, 2010).

Meraz (2014), describe los principales conceptos, teorías y modelos para el análisis de la competitividad propuesto en la determinación de los factores que permiten la identificación y el conceptualizar las ventajas y desventajas, virtudes y limitaciones, de cada uno de los paradigmas alrededor de la competitividad. El nivel de importancia de la competitividad se enmarca por las condiciones cambiantes del mercado global que demandan a las empresas, adoptar nuevas estrategias para mantener una posición y participación más constante dentro del mismo mercado. (López & Marín, 2011). La competitividad es ahora prioridad de los gobiernos, objeto de estudio en las instituciones educativas y preocupación para empresarios e inversionistas. (Canales et al., 2007). Es necesario precisar que al tema de la competitividad se asocia otro concepto, “estrategia competitiva”, factor clave y determinante para el fracaso o éxito de una organización.

Esto, permite a las organizaciones participar en escenarios globalizados siempre y cuando sus directivos realicen una gestión adecuada. (Quero, 2008). Así también, Ohmae (1983) define la estrategia como el plan de acción superior mediante el cual empresa le hace frente a la competencia. Pero, más que eso, Hill y Jones (2005) señalan que la estrategia es el proceso formal de la planificación estratégica basada en la situación real de la organización y permite la toma de decisiones coherentes, unificadas e integradas, para lograr un desarrollo proactivo, explícito y consciente a favor de la

organización. (Goodstein, Notan & Pfeiffer, 2002). Para el Consejo Nacional de Competitividad y Formalización - CNCF, un factor clave para incrementar la competitividad del país; y, para dinamizar su crecimiento económico sostenido en el largo plazo a fin de mejorar sus condiciones sociales a través del valor agregado en la economía y de la generación de empleo, es potenciar el desarrollo de su sector empresarial y productivo. Es así que, el principal objetivo de los gobiernos es incrementar y fomentar la competitividad en las empresas ya que una empresa competitiva, gracias a su productividad, logra diferenciación en el mercado nacional e internacional.

En la actualidad, la supervivencia de las empresas depende de su nivel de competitividad. Las empresas compiten en mercados cada vez más amplios, y sin ventajas competitivas ante un mercado que cada día se vuelve más amplio, no hay manera en que una empresa llegue a sobrevivir. Ya que es de saber que la competitividad le favorece en todos los sentidos al consumidor, por ende, todo lo que acompaña a una empresa altamente competitiva, es una alta demanda, que muy posiblemente va en incremento. (Capítulo II: Marco teórico de la competitividad de las microempresas y aspectos administrativos, s.f.)

Porter (1980), realizó una publicación titulada "*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*", desarrollada con la finalidad de determinar los factores de la rentabilidad de las empresas dentro del sector industrial; señalando que la competitividad se logra en concordancia con el impacto que generen las cinco fuerzas básicas: proveedores, competidores, competidores potenciales, clientes y sustitutos, en los precios, costos y requerimientos de inversión de las empresas de un sector específico. Para Porter, estas fuerzas determinan el fracaso o éxito de la organización:

- a. Amenaza de entrada de nuevos competidores: El segmento o mercado no resulta atractivo, cuando las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que aportan nuevas capacidades y recursos para apoderarse de una porción del mercado. Existen seis factores principales que actúan como barreras para el ingreso: diferenciación del producto, acceso a los canales de distribución, requisitos de capital, economías de escala, costos cambiantes y política gubernamental.
- b. La rivalidad entre los competidores: Una organización con costos fijos altos y con numerosos competidores que se encuentren bien posicionados en el mercado, tendrá dificultad para darles competencia, pues permanentemente se enfrentará a campañas publicitarias agresivas, guerras de precios, promociones y al ingreso de nuevos productos. Los determinantes de la rivalidad son: crecimiento de la industria, identidad de marca, diferencias del producto, sobrecapacidad intermitente, costos intercambiables, costos fijos, diversidad de competidores.
- c. Poder de negociación de proveedores: Un mercado o segmento del mercado no resulta atractivo si los proveedores están organizados gremialmente y tienen fuertes recursos que les permita imponer sus condiciones de precio y volumen del pedido. Esta situación se complicará, si los insumos que suministran, no tienen sustitutos o son escasos y de costo elevado y además son claves para nosotros. Y; la situación será aún más crítica si al proveedor decide, estratégicamente, integrarse hacia adelante. Aquí se detallan algunos de los factores que determinan el poder de los proveedores: diferenciación de insumos, presencia de insumos sustitutos, costos intercambiables de proveedores, concentración de proveedores, importancia del volumen para el proveedor y costo relativo a las compras totales; entre otros.

- d. Poder de negociación de los compradores: En este escenario, los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios sustitutos y no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente; lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. Es aquí, donde el mercado o un segmento del mercado no resulta interesante; pues a mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de calidad y reducción de precios y; en consecuencia, la corporación u organización tendrá una disminución en sus utilidades. La situación se agudizará si las organizaciones de compradores establecen alianzas estratégicas hacia atrás.
- e. Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Al existir productos sustitutos reales o potenciales, el mercado o segmento no resulta atractivo. Si los productos sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden ingresar a precios más bajos, la situación se complica, ya que reducirá los márgenes de utilidad en la corporación y en la industria.

En el *“Capítulo II Marco Teórico de la competitividad de las microempresas y aspectos administrativos”* (s.f.) señala que para desarrollar un análisis de competitividad resulta necesario realizar un análisis FODA, a fin de establecer las fortalezas y debilidades que existen en las microempresas del sector farmacéutico y de este modo, más adelante, determinar estrategias que permitan mejorar la posición de las mismas.

El Análisis FODA, es un instrumento de gestión que permite evaluar y analizar la competitividad en una empresa, organización o sector, respecto a factores de: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en relación a su principal competencia y frente al mercado en general:

- Fortalezas: Habilidades competitivas que permiten a una organización alcanzar oportunidades que genera su entorno.
- Oportunidades: Posibilidades de negocio que los cambios del entorno le generan a una organización.
- Debilidades: Las funciones en las cuales la organización tiene conflictos para enfrentar la competencia o satisfacer al mercado.
- Amenazas: Riesgos que se originan por cambios en el entorno.

Los responsables de la gestión del personal, llámese jefe, administrador, director, gerente; etc., cumplen un rol protagónico y éste debe ser reconocido por la organización. Son ellos los que, con sus actitudes y valores, conocimientos, compromiso, motivación, sabrán conducir adecuadamente a su personal para obtener los resultados que la organización espera alcanzar.

#### **1.3.2.4. Dimensiones de la competitividad**

En Febrero del 2003, el CNC y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), tuvieron a cargo la organización del Primer Foro Nacional de Competitividad, de amplia convocatoria y cuyo fin era dar a conocer las estrategias preliminares desarrolladas por los grupos de asesores, formados para elaborar diagnósticos y estrategias de competitividad; y además, recibir retroalimentación de parte de los asistentes.

El resultado de los estudios realizados para tal evento, fue el establecimiento de los “*Lineamientos de la Estrategia Nacional de Competitividad*”, en Noviembre del 2003, los mismos que nos permiten determinar las siguientes dimensiones:

- **Articulación institucional**

Impulsar la vinculación del mercado con cadenas globales de valor, que permitan asistir el aprendizaje dinámico, el intercambio de innovaciones tecnológicas y organizacionales y la modernización de productos, procesos y funciones de las empresas.

- **Innovación tecnológica**

Impulsar la aplicación del conocimiento para incrementar la competitividad en la producción a través del uso de herramientas que otorga la ciencia, la tecnología y la innovación.

- **Fortalecimiento institucional**

Fortalecer las capacidades de las instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil, así como de las instituciones locales, nacionales y regionales; con el propósito de establecer políticas públicas que incrementen la competitividad, utilizando para ello sistemas de investigación, análisis, debate y diálogo a través de consensos a nivel nacional, en aspectos claves.

- **Capital humano**

Establecer una conexión entre la actividad productiva y la formación profesional generando vínculos entre la empresa y las instituciones educativas, cuyo fin sea la formación de recursos humanos acordes con las exigencias del desarrollo nacional y la demanda del mercado laboral.

- **Política económica**

Fomentar la creación de empleos de calidad, acordes con las exigencias y condiciones del mercado y que respeten la seguridad laboral. Asimismo, deberá establecerse estrategias a fin de incrementar la recaudación de empleadores morosos, gobiernos regionales y locales.

- **Infraestructura**

Implementar un sistema integral de infraestructura basado en una eficiente inversión de los recursos públicos y privados a fin de garantizar la reducción de los costos logísticos. La infraestructura de las instituciones hospitalarias, deben salvaguardar la integridad de las personas y no atentar en contra de ellas.

- **Medio ambiente**

Fortalecer la cultura de protección y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y del ambiente, a través de un sistema educativo dirigido a los trabajadores y a la población asegurada, en salvaguarda del desarrollo y crecimiento organizacional y la mejora continua de la eficiencia empresarial.

La norma ISO 14001 especifica los requisitos para establecer un eficiente Sistema de Gestión Ambiental. Su aplicación permite a la organización, gestionar sus responsabilidades ambientales de forma sistemática y que contribuya con la sostenibilidad. La norma ISO 14001 proporciona a las organizaciones lineamientos que orientan en la protección del medio ambiente y a enfrentar las condiciones ambientales cambiantes, siempre conservando el equilibrio con las necesidades socioeconómicas.

- **Ética pública**

Fernández, V. (2014), en su investigación *“La ética en la Administración Pública: Los Códigos de Conducta. El caso español”*, señala que cuando la ética es aplicada y se practica al servicio público, le llaman “ética pública”, o “ética para la política y la administración pública”. Para Bautista (2009, p.32): "La ética pública señala valores y principios aceptables y que pueden ser atribuidos a la conducta del hombre que ejerce una función pública". Además, señala que: "La ética pública debe ser entendida desde la comunidad; es la sociedad la que crea una serie de valores éticos y el modelo de comportamiento que los individuos en el servicio de administración pública aceptan como propio y esto hace posible un bien común". Para González (2000), la ética no es el medio de alcanzar la eficacia, pero ésto es la finalidad de cualquier administración pública, y puede contribuir a la tarea urgente de renovación humana con su ejemplo y asumiendo el ejercicio de funciones de manera ejemplar.

Mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N°296-PE-ESSALUD-2012, de fecha 19 de marzo del 2012, del Seguro Social de Salud aprobó el *“Código de Ética del Personal del Seguro Social de Salud - EsSalud”*, siendo sus principales objetivos:

- a. Orientar al personal de la institución a la búsqueda de una conducta humana ejemplar, para el beneficio de quienes la integran, considerando que su labor contribuye al logro de la misión y visión de EsSalud.
- b. Establecer prohibiciones, deberes y principios de carácter ético, con la finalidad de exhortar al personal de EsSalud, al cabal cumplimiento de sus funciones dentro del entorno laboral.
- c. Establecer acciones administrativas, tutelando los principios de transparencia, equidad, eficacia y celeridad; así mismo el derecho a la defensa y debido proceso frente al incumplimiento de las disposiciones establecidas en el Código de Ética.

Asimismo, tiene por objetivo: Promover valores éticos al personal de EsSalud, con la finalidad de que puedan optar por un comportamiento responsable, eficiente y eficaz al desarrollar sus funciones. Además, su conducta deberá implicar un beneficio para el trabajador (interpersonal e interinstitucional), para los asegurados, contratistas, proveedores y para el propio Estado peruano. (Seguro Social de Salud - EsSalud. Código de Ética del Personal del Seguro Social de Salud, 2012).

### 1.3.2.5. Teorías

Luego de analizar la publicación “*Teoría de la competitividad y estrategias competitivas*” (2001), se pueden determinar como teorías de la competitividad, las siguientes:

- **Calidad total**

El mundo pasa por un proceso acelerado de cambios y de competitividad global inmerso en una economía cada vez más liberal, escenario que obliga a las organizaciones a cambiar completamente el enfoque de su gestión, es decir, los gerentes deberán adoptar modelos de administración participativa con soporte en su recurso humano, fomentando el trabajo en equipo, con el fin de alcanzar la competitividad y responder a la altura, la creciente demanda de productos de excelente calidad y asimismo, brindar servicios más rápidos, eficientes y de mejor calidad.

La calidad total, además del producto o servicio en sí, se refiere a la mejora constante del aspecto gerencial y organizacional; considerando a la empresa como una máquina gigantesca que tiene a todos sus trabajadores comprometidos con los objetivos de la empresa.

- **Cadena de Valor**

La cadena de valor despliega el valor total, y se desprende de las actividades de valor y del margen. Estas actividades de valor son las actividades distintas que desarrolla una empresa, tecnológica y físicamente y deberán ser atribuidas a las categorías más representativas por su contribución a la ventaja competitiva de una empresa. El margen resulta de la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de realizar las actividades de valor.

## - **Competencia**

En el sector salud, los hospitales son los principales actores, y se debe al contacto directo que tienen con el paciente. Además, influyen de manera directa sobre los precios de los productos médicos ofrecidos. La estrategia que determinen para competir dependerá del entorno en el que se desenvuelvan y de las estrategias que sus competidores utilicen.

La mayoría de hospitales tienen la capacidad de brindar prestaciones asistenciales básicas sin embargo podrían, además, estar especializados en el tratamiento de algunas enfermedades particulares (Galor [1997] y [1999]). Un análisis de competencia no sólo debe enfocarse en el análisis de la competencia respecto al precio si no que debe considerar estrategias de especialización y diferenciación de los hospitales. Para la literatura, la competencia tiene relevancia en la calidad de la prestación del servicio y no en el precio de éste.

En el sector público, la provisión de servicios de salud se caracteriza por sus bajos costos, los que son asumidos por el paciente al recibir un tratamiento, ocasionando largo tiempo de espera debido al gran número de personas que se inscriben para acceder a un tratamiento. En este contexto, la teoría de organización industrial, nos enseña que, los proveedores de servicios privados buscan una mayor diferenciación (vertical) a fin de incrementar sus propios beneficios, especializándose en tratamientos de alto costo inaccesibles para personas de bajos recursos.

El sector salud en nuestro país se encuentra conformado por:

- El Ministerio de Salud.
- Prestadores de Servicios.
- Compradores o Financiadores Institucionales de Servicios.
- Entidades formadoras de recursos humanos en salud.
- Entidades productoras de otros recursos en salud.
- Agencias o dependencias de otros sectores del Estado con actividades de impacto sobre la salud o sus factores determinantes.
- Otros niveles gubernamentales de actividades referentes a la salud colectiva o con repercusiones en ella.
- Sociedad Civil organizada bajo la condición de actividades del campo de la salud.
- La población competente en el cuidado de la salud.

La salud pública y privada tienen funciones iguales, siendo la única diferencia la clasificación social que la población le otorga para que sean mejor atendidas.

Siles (2014) señala que las Empresas Prestadoras de Salud o EPS son complemento a la cobertura de EsSalud y que han sido creadas para otorgar prestaciones de seguridad social en salud privada.

Las prestaciones adicionales que brinda una EPS, son: la cobertura de todos los diagnósticos, atenciones ambulatorias y hospitalarias, partos, emergencias; entre otros. Adicionalmente, están los exámenes preventivos, programas de prevención de enfermedades y exámenes de laboratorio.

Cuando una persona está afiliada a una EPS, su empleador aporta el equivalente al 6,75% de su sueldo a EsSalud y otro 2,25% a la EPS. Así, se mantendrá el porcentaje de 9% que

aporta cuando el trabajador se queda solo en EsSalud. (Siles, 2014).

Manifestado lo anterior y si el Seguro Social de Salud brindara una atención de calidad no impulsaría la deserción de sus asegurados a EPS, recibiría una mayor aportación y en consecuencia se consolidaría como una institución de salud altamente competitiva.

#### **1.3.2.6. Buenas prácticas**

Según la publicación *“Competitividad de organizaciones dedicadas a la salud”* (2005), las organizaciones que se dedican a brindar servicios de salud están permanentemente expuestas a la presión de mayores costes, y a los requerimientos cada vez más exigentes de los pacientes, organismos del estado, obras sociales y de la sociedad.

El constante avance tecnológico y científico, exige la adquisición de nuevos equipos y capacitación continua y adiestramiento al personal médico y paramédico.

Para la empresa del Siglo XXI, y aquellas que se dedican a brindar servicios de salud, les corresponde el máximo de eficacia y eficiencia en todas y cada una de sus actividades y procesos.

Desde hace muchos años atrás, vienen surgiendo una serie de instrumentos de gestión, que, de ser aplicados correctamente e interrelacionados entre sí, otorgarán a la empresa importantes ventajas competitivas, el problema se presentará en aquellas que se muestren renuentes a la necesidad de modernizar sus sistemas de gestión.

Es así que resulta necesario, la práctica de las siguientes actividades:

- **La Gestión de Calidad Total aplicada en las empresas de salud**

La Gestión de la Calidad Total debe incluir desde la calidad de los servicios y prestaciones, hasta la calidad en la administración, para lo cual debe tener como principal objetivo, conocer los requerimientos y necesidades de los clientes internos y externos de la organización. Entiéndase que la calidad total se refiere a la calidad en todas y cada una de las actividades y procesos que desarrolla la entidad.

Para una institución de salud, la calidad es ineludible, calidad en el otorgamiento de citas, calidad en las prestaciones, calidad en los servicios de nutrición, calidad en los servicios a los familiares, calidad en los procesos de adquisición, calidad en el mantenimiento y reparación de equipos, calidad en los servicios de urgencia, calidad en los sistemas internos de información. Cada uno de los procesos descritos son eslabones en los servicios que brinda una institución de salud. Si, “una cadena es tan fuerte como su eslabón más débil”, entonces, con el fin de detectar las fallas o defectos, se debe investigar de manera sistemática; para su prevención y erradicación.

- **La mejora continua como objetivo estratégico**

La mejora continua en cada proceso de la organización, permitirá:

- a. Incrementar la motivación en el personal.
- b. Mejorar los niveles de rendimiento, de manera constante.
- c. Incrementar el nivel prestacional.
- d. Generar mayor valor agregado para cada sector interesado en la entidad: pacientes, profesionales, personal de la empresa, asociados, propietarios, obras sociales y sociedad.
- e. Aumentar el nivel de fidelización de los usuarios.

Estos elementos están integrados, generando una sinergia que aumenta considerablemente la capacidad de lograr una mejor posición estratégica en el mercado.

- **Aprovisionamiento “Just in Time”**

Es un sistema de organización de la producción para las fábricas, de origen japonés. Es un sistema integrado de gestión de producción y aprovisionamiento que permite producir más, minimizando los costes de financiación por obtención y mantenimiento de existencia, se fundamenta en que la empresa no fabrica ningún producto hasta que el cliente no realiza un pedido. Abastecerse justo a tiempo (just in time) evita inventarios de seguridad costosos y permite trabajar con inventarios mínimos a efectos de minimizar en costos financieros, de manipulación, espacio y obsolescencia, seguros; entre otros.

- **Mejorar el mantenimiento**

Significa minimizar al máximo el nivel de averías, dejar de reparar equipos e instalaciones como reacción a diversos problemas, para planificar e implementar un mantenimiento autónomo, predictivo y preventivo; el cual permitirá reducir el coste total de mantenimiento, reducir los tiempos de espera, eliminar las averías, evitar problemas en la prestación de los servicios, mejorar la calidad de los servicios, incrementar la vida útil de las máquinas, equipos e instalaciones.

- **Single Minute Exchange of Die - SMED**

El SMED, es una metodología creada en primer lugar para ser aplicada en fábricas para minimizar los tiempos de preparación y/o los tiempos que se emplea para cambios de herramientas. Se utiliza también, para incrementar la productividad en los centros hospitalarios de manera que mejore la flexibilidad de determinados equipos o máquinas, o reducir al mínimo el tiempo de preparación de los quirófanos entre una operación y otra. Ello implicará un

mejor aprovechamiento de las capacidades prestacionales y con ello la posibilidad de incrementar la programación de cirugías.

- **Seguridad: Poka - Yoke**

Poka - yoke, es una técnica de calidad desarrollada por el ingeniero japonés Shigeo Shingo en los años 1960's y significa "a prueba de errores". Sabemos, que los errores pueden cometerse en el sector administrativo, pero también sabemos las gravísimas consecuencias que implica la comisión del más mínimo error en un área de servicios. La idea principal es la de crear un proceso donde los errores sean imposibles de realizar. El Poka - yoke le permitirá a la organización poseer un nivel de excelencia.

- **El Rediseño Continuo de Servicios como arma estratégica**

El RCS es además de una filosofía, una metodología que busca en sus distintos servicios, un replanteamiento constante, así como su evaluación y modificación creativa, tanto en su contenido, como en su realización.

Las características de los servicios deben de mejorarse de manera constante a razón de que la empresa se sitúe por delante de sus competidores.

### **1.3.2.7. Análisis Porter**

Porter (1991), en su libro *La ventaja competitiva de las naciones*, enuncia:

El bienestar de una nación depende de su competitividad, y ésta se basa en la productividad con la que ésta produce servicios y bienes. Las políticas macroeconómicas, políticas estables e instituciones legales sólidas son condiciones necesarias sin embargo no son suficientes para sostener una economía próspera. La competitividad está fundamentada en las bases microeconómicas de una nación: la sofisticación de las operaciones y estrategias de

una compañía y la calidad del ambiente microeconómico de los negocios en la cual las compañías compiten. Entender los fundamentos microeconómicos de la competitividad es vital para la política nacional.

Porter (1991), plantea el análisis microeconómico basado en un modelo de competitividad de nombre “El diamante”, y en el que señala como vértices a los siguientes:

- a. Factores: Refiere la existencia de bienes de capital, recursos humanos avanzados y especializados, infraestructura técnica y otros factores de producción que la industria requiera; factores de producción que no son heredados sino que son creados a través de inversiones.
- b. Demanda: Se refiere a la demanda nacional de bienes y servicios, la cual será exigente y sofisticada con la finalidad de estimular y fortalecer la innovación.
- c. Estrategia: Condiciones de una región que precisan cómo se crean, se estructuran y se administran las empresas, su naturaleza y rivalidad entre ellas, las cuales serán exigentes con la finalidad de estimular una constante innovación empresarial y productiva.
- d. Cadenas productivas: Incluye la existencia de proveedores de insumos y servicios. Comprende las industrias relacionadas y de apoyo de las empresas productoras de bienes finales.

La inestabilidad de alguno de ellos limitará seriamente las posibilidades de una industria, sector, región o país. Los cuatro vértices del diamante son tan importantes como el sistema que ellos integran.

### **1.3.3. Relación de las variables**

La gestión por procesos es una excelente herramienta sino la más importante herramienta para lograr altos índices de competitividad.

El objetivo principal de una gestión por procesos es lograr un cambio integral y exitoso que alcance la competitividad en su organización.

En una gestión por procesos, se busca tener consideración de los requerimientos del usuario interno y externo. Para ello se deben plantear estrategias que conlleven a la creación de un servicio ágil y dinámico en todas sus áreas.

Así, la competitividad es la capacidad que tienen las empresas u organizaciones de poder afrontar su problemática.

Si los procesos de tu organización contribuyen al cumplimiento de tu misión y tu visión, estás en una organización competitiva. Ahora el nivel de competitividad que exista dependerá de la evaluación, control y mejora continua que se implemente.

### **1.3.4. Paradigmas**

Para el Seguro Social de Salud - EsSalud (2017), resulta imperioso viabilizar sus procesos, es por ello que en concordancia con lo establecido en la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, el Decreto Supremo N°004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, así como lo dispuesto en la Directiva N°009-GG-ESSALUD-2014 *“Lineamientos para la Gestión por Procesos del Seguro Social de Salud - EsSalud”*, mediante Resolución N°1187-GG-ESSALUD-2017, ha aprobado el documento técnico *Guía N°3 “Optimización de Procesos”* del Seguro Social de Salud - EsSalud.

Esta guía contiene instrumentos para mejora, diseño y rediseño de sus procesos. Con ello, EsSalud pretende obtener resultados favorables en la mejora de los procedimientos y servicios que brinda la institución y que impacten en la atención del asegurado y usuarios.

El Seguro Social de Salud - EsSalud, viene impulsando la reestructuración y modernización desde hace ya varios años atrás, es así que, mediante Resolución de Gerencia General N°737-GG-ESSALUD-2014, se aprobaron la Directiva N°009-GG-ESSALUD-2014 “*Lineamientos para la gestión por procesos del Seguro Social de Salud - EsSalud*” y la *Guía N°1 “Diseño y Modelado de Procesos”*, en las que se detalla la metodología compuesta por cuatro fases, así como desarrolla en forma sistemática las acciones, herramientas y técnicas a utilizar por los órganos centrales y desconcentrados.

La I Fase se desarrolla en la *Guía N°1 “Diseño y Modelado de Procesos”*, con la finalidad de lograr la identificación, diseño y modelado de los procesos en EsSalud, teniendo como productos finales al Mapa de Marco procesos, Mapas de Procesos y Manuales de Procesos y Procedimientos.

La II Fase, que se detalla y explica en la *Guía N°2 “Gestión Estratégica de Procesos”*, define roles, herramientas, técnicas, actividades y productos para la priorización, análisis, evaluación y definición de indicadores de desempeño de los procesos.

La III Fase, que se desarrolla en la *Guía N°3 “Optimización de Procesos”*, cuyos objetivos son:

- a. Mejorar y rediseñar los procesos, para tomar acciones que permitan resolver los problemas identificados en el periodo de análisis y evaluación de procesos.
- b. Implementar las mejoras y rediseño de procesos, bajo un enfoque de gestión de proyectos.

Cuando aplicamos mejoras o rediseño de procesos se puede utilizar diferentes enfoques y metodologías, una de las más utilizadas es Six Sigma la cual considera cinco pasos: definir, medir, analizar, mejorar y controlar (DMAMC). Cabe señalar que la *Guía N°2 “Gestión estratégica de procesos”* y la presente *Guía N°3 “Optimización de procesos”* recogen algunas prácticas utilizadas en las etapas de Six Sigma. La fase III; comprende las siguientes etapas:

- a. Mejorar proceso.
- b. Diseñar / rediseñar proceso.
- c. Elaborar procedimiento del proceso.
- d. Implementación.

Luego de lo manifestado es de verse que el Seguro Social de Salud, pretende y trabaja para incrementar su desarrollo y su fortalecimiento institucional entorno a los objetivos y estrategias de la institución. Sin embargo, esta implementación aún está en proceso y urgen resultados mediatos e inmediatos a fin de satisfacer al asegurado.

#### **1.4. Formulación del problema**

El Seguro Social de Salud, EsSalud, posee grandes problemas que afectan su desenvolvimiento; es por ello que desde el año 2014, esta institución ha iniciado la implementación de la gestión por procesos con la finalidad de lograr el mejoramiento de su desempeño y romper con paradigmas sobre su estructura de procesos, los mismos que emanan en una deteriorada imagen por las constantes críticas, demandas y denuncias de su población asegurada.

EsSalud, mediante Resolución N°737-GG-ESSALUD-2014, aprueba la Directiva N°009-GG-ESSALUD-2014 *“Lineamientos para la gestión por procesos del Seguro Social de Salud - EsSalud”* y la *Guía N°1 “Diseño y Modelado de Procesos”*; en donde, la I Fase tiene como fin lograr la identificación, diseño y modelado de los procesos en EsSalud y la II Fase, detalla y explica la *Guía N°2 “Gestión Estratégica de Procesos”*,

en la que se define roles, herramientas, técnicas, actividades y productos para la priorización, análisis, evaluación y definición de indicadores de desempeño de los procesos. Y, para la III Fase, se aprueba el documento técnico *Guía N°3 “Optimización de Procesos”*.

Asimismo; y, con la finalidad de lograr el mejoramiento de su desempeño y romper con paradigmas sobre su estructura de procesos, los mismos que emanan en una deteriorada imagen por las constantes críticas, demandas y denuncias de su población asegurada, con fecha 16 de Diciembre del 2014, se inaugura en el Distrito de La Esperanza, el H.A.C. “Virgen de la Puerta”, un centro asistencial moderno, que tiene como principal objetivo, brindar una atención de calidad y con calidad a la población asegurada referida de la macroregión norte.

Por lo antes manifestado, formulamos el siguiente problema:

¿En qué medida la gestión por procesos influye en la competitividad del Hospital de Alta Complejidad “Virgen de la Puerta” de la Red Asistencial La Libertad, Es Salud - 2017?

### **1.5. Justificación del estudio**

La investigación se justifica porque surge de la necesidad de alcanzar la competitividad en una de las instituciones de salud más criticadas y vulnerables por su ineficiencia en la atención que otorga a sus asegurados.

Las necesidades y expectativas que poseen los asegurados no son cubiertas, debiendo para ello mejorar los procesos de consulta externa, hospitalización y emergencia, entrega de medicinas; por citar algunos.

Siendo así el presente estudio, a través de la investigación correlacional, determinando el nivel de influencia de la gestión por procesos en la competitividad, pretende aportar en la optimización de los procesos del H.A.C. “Virgen de la Puerta”.

### **a. Valor teórico**

En este sentido, la presente investigación pretende establecer una relación causal entre dos variables: la gestión por procesos y la competitividad en un centro asistencial recientemente creado y que se vende como un hospital de alta complejidad y tecnología; permitiéndonos verificar el desarrollo de los diferentes procesos y procedimientos utilizados en el H.A.C. “Virgen de la Puerta”. Asimismo, determinar la competitividad de dicho centro asistencial, la misma que debe verse reflejada en la satisfacción de su población asegurada.

Por lo manifestado, las razones para desarrollar el presente estudio son la de verificar y mejorar los procesos en bienestar de la organización y de la población asegurada en general.

### **b. Implicancias prácticas**

Las autoridades y/o funcionarios de la institución hospitalaria son los llamados a intervenir a fin de adoptar alternativas de solución con la finalidad de mejorar los procesos aplicados en la institución y con mayor énfasis en aquellos que constituyen las necesidades primordiales de la población asegurada, de ser así se tendrá como consecuencia una muy importante mejora en la atención; es decir, la satisfacción de aquellos asegurados que acuden a un centro asistencial y que necesitan que se minimice el tiempo que espera formando colas, que así también requieren oportunamente sus medicamentos, que esperan ser atendidos con prontitud para que le sean curadas sus dolencias; entre otros. Esto si es posible, siempre y cuando, se cuente con una adecuada gestión por procesos, con una reestructuración en las diferentes áreas de atención, ya sea equipándolo de tecnología moderna, adecuados sistemas de comunicación; etc. Asimismo, la buena gestión en la administración de la institución hospitalaria permitirá que las acciones interinstitucionales sean más eficientes.

### **c. Relevancia Social**

En nuestro país la atención y servicios que brindan nuestras instituciones hospitalarias están siendo muy criticadas, la carencia de medicinas, la atención recibida, la programación de sus citas, el diferimiento de las operaciones son una de las tantas quejas y demandas que hacen hoy por hoy los asegurados que se atienden en el Seguro Social de Salud.

Es necesario precisar que los problemas antes descritos, más otros que se suman a los deficientes y hasta obsoletos procesos en diversas áreas, afectan la competitividad de los diferentes centros asistenciales de la Red Asistencial La Libertad, demostrando ineficiencia en momentos actuales en que la ciencia, la innovación y la tecnología deberían aprovecharse.

### **d. Conveniencia**

La gestión por procesos es un pilar muy importante en la competitividad de una organización, ésta debe aplicarse en los procesos que son de suma importancia, tales como el otorgamiento de citas, programación de operaciones, entrega de medicinas; por citar algunos. El mejoramiento de los procesos, conllevarán a lograr una mejor atención y con ello, la satisfacción de los asegurados.

Es pertinente, destacar la importancia de la labor de los trabajadores del Seguro Social puesto que ésta repercute directamente en quienes acuden a sus diferentes centros asistenciales en espera de recibir atención con calidad y calidez.

### **e. Legal**

Que la gestión por procesos es promovida por el Estado a través de normas legales, tal es así que, en el numeral 1.1 del artículo 1º de la Ley N°27658, *Ley del Marco de Modernización de la Gestión del Estado*, declara al Estado Peruano en proceso de modernización en sus diferentes instancias, entidades, organizaciones y procedimientos,

con el fin de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano.

Asimismo, en el numeral 4º de la citada Ley, se establece que el proceso de modernización de la gestión del Estado tiene como fin fundamental incrementar los niveles de eficiencia del aparato estatal que permita lograr una mejor atención a la ciudadanía.

Asimismo, el Seguro Social de Salud - EsSalud con la finalidad aplicar las buenas prácticas de la gestión por procesos así como promover una conducta humana basada en valores éticos, tiene como referentes leyes y normas vigentes: Decreto Supremo N°004-2013-PCM, Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública; Ley N°27056, Ley de Creación del Seguro Social de Salud - EsSalud; Reglamento de la Ley N°27056, Ley de la Creación del Seguro Social de Salud, aprobado por Decreto Supremo N°002-99-TR, y sus modificatorias aprobadas por Decretos Supremos Nros. 002-2004-TR y 025-2007-TR; Resolución de Gerencia General N°737-GG-ESSALUD-2014, que aprueba la Directiva N°009-GG-ESSALUD-2014 "*Lineamientos para la Gestión por Procesos del Seguro Social de Salud - EsSalud*"; Resolución de Presidencia Ejecutiva N°767-PE-ESSALUD-2015 que aprueba el Texto Único Ordenado del Reglamento de Organización y Funciones de EsSalud; Resolución N°1187-GG-ESSALUD-2017, que aprueba la *Guía Técnica N°3 "Optimización de Procesos"*; Resolución N°296-PE-ESSALUD-2012 que aprueba el *Código de Ética del Personal del Seguro Social de Salud - EsSalud*.

#### **f. Epistemológica**

El presente estudio tiene como material de referencia antecedentes e investigaciones que describen la sistematización de la gestión por procesos en las entidades públicas a nivel nacional y también internacional. Así también, se ha emitido opinión personal del

doctorando en su calidad de trabajadora del Seguro Social de Salud - EsSalud.

#### **g. Utilidad metodológica**

La presente investigación se ha desarrollado en estricto cumplimiento de los procedimientos que establece el sistema de investigación científica, empleando para ello como instrumento de recopilación de información, el cuestionario, el mismo que ha sido debidamente validado para luego determinar su viabilidad. Esto permitirá continuar con otros análisis en la medida que se diseñen y validen instrumentos de recopilación de información para el estudio por separado de las dimensiones de la gestión por procesos: planeamiento estratégico, gestión y desarrollo personal, bienes y servicios, evaluación y control, innovación tecnológica, ética, legal y mejora continua así también de las dimensiones de la competitividad: articulación empresarial, innovación tecnológica, fortalecimiento institucional, capital humano, política económica, infraestructura y medio ambiente en el H.A.C. “Virgen de la Puerta”. Es así que posteriormente se podrán elaborar nuevas investigaciones correlacionales y/o experimentales que, contribuyan a la solución de los diversos problemas del servicio de atención en el sector salud a nivel regional y porque no?, nacional.

### **1.6. Hipótesis**

#### **1.6.1. Hipótesis de investigación**

H<sub>i</sub>: La gestión por procesos influye significativamente en la competitividad del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.

#### **1.6.2. Hipótesis nula**

H<sub>0</sub>: La gestión por procesos no influye significativamente en la competitividad del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.

### **1.6.3. Hipótesis específicas**

- H<sub>1</sub>: La dimensión de planeamiento estratégico de la gestión por procesos influye significativamente en la competitividad del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.
- H<sub>2</sub>: La dimensión de gestión del desarrollo y la capacitación de la gestión por procesos influye significativamente en la competitividad del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.
- H<sub>3</sub>: La dimensión de gestión de relaciones humanas y sociales de la gestión por procesos influye significativamente en la competitividad del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.
- H<sub>4</sub>: La dimensión de actividades de la gestión por procesos influye significativamente en la competitividad del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.
- H<sub>5</sub>: La dimensión de recursos materiales de la gestión por procesos influye significativamente en la competitividad del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.
- H<sub>6</sub>: La dimensión de servicios y productos de la gestión por procesos influye significativamente en la competitividad del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.
- H<sub>7</sub>: La dimensión de monitoreo y evaluación de la gestión por procesos influye significativamente en la competitividad del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.
- H<sub>8</sub>: La gestión por procesos influye significativamente en la competitividad en cuanto a la articulación institucional del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.

- H<sub>9</sub>: La gestión por procesos influye significativamente en la competitividad en cuanto a la innovación tecnológica del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.
- H<sub>10</sub>: La gestión por procesos influye significativamente en la competitividad en cuanto al fortalecimiento institucional del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.
- H<sub>11</sub>: La gestión por procesos influye significativamente en la competitividad en cuanto al capital humano del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.
- H<sub>12</sub>: La gestión por procesos influye significativamente en la competitividad en cuanto a la política económica del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.
- H<sub>13</sub>: La gestión por procesos influye significativamente en la competitividad en cuanto a la infraestructura del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.
- H<sub>14</sub>: La gestión por procesos influye significativamente en la competitividad en cuanto al medio ambiente del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.
- H<sub>15</sub>: La gestión por procesos influye significativamente en la competitividad en cuanto a la ética pública del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo general**

Determinar en qué medida influye la gestión por procesos en la competitividad del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.

### **1.7.2. Objetivos específicos**

O<sub>1</sub>: Identificar el nivel de la gestión por procesos en el H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.

O<sub>2</sub>: Identificar el nivel de la competitividad en el H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.

O<sub>3</sub>: Identificar los niveles de las dimensiones de la gestión por procesos: planeamiento estratégico, gestión del desarrollo y la capacitación, gestión de relaciones humanas y sociales, actividades, recursos materiales, servicios y productos, monitoreo y evaluación en el H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.

O<sub>4</sub>: Identificar los niveles de las dimensiones de la competitividad: articulación institucional, innovación tecnológica, fortalecimiento institucional, capital humano, política económica, infraestructura, medio ambiente, ética pública en el H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.

O<sub>5</sub>: Determinar la influencia de la gestión por procesos en cuanto al planeamiento estratégico en la competitividad del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.

O<sub>6</sub>: Determinar la influencia de la gestión por procesos en cuanto a la gestión del desarrollo y la capacitación en la competitividad del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.

- O<sub>7</sub>: Determinar la influencia de la gestión por procesos en cuanto a la gestión de relaciones humanas y sociales en la competitividad del H.A.C. "Virgen de la Puerta", 2017.
- O<sub>8</sub>: Determinar la influencia de la gestión por procesos en cuanto a las actividades en la competitividad del H.A.C. "Virgen de la Puerta", 2017.
- O<sub>9</sub>: Determinar la influencia de la gestión por procesos en cuanto a recursos materiales en la competitividad del H.A.C. "Virgen de la Puerta", 2017.
- O<sub>10</sub>: Determinar la influencia de la gestión por procesos en cuanto a servicios y productos en la competitividad del H.A.C. "Virgen de la Puerta", 2017.
- O<sub>11</sub>: Determinar la influencia de la gestión por procesos en cuanto a monitoreo y evaluación en la competitividad del H.A.C. "Virgen de la Puerta", 2017.
- O<sub>12</sub>: Determinar la influencia de la gestión por procesos en la dimensión articulación institucional de la competitividad del Hospital de Alta Complejidad "Virgen de la Puerta", 2017.
- O<sub>13</sub>: Determinar la influencia de la gestión por procesos en la dimensión innovación tecnológica de la competitividad del H.A.C. "Virgen de la Puerta", 2017.
- O<sub>14</sub>: Determinar la influencia de la gestión por procesos en la dimensión fortalecimiento institucional de la competitividad del H.A.C. "Virgen de la Puerta", 2017.

- O<sub>15</sub>: Determinar la influencia de la gestión por procesos en la dimensión capital humano de la competitividad del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.
- O<sub>16</sub>: Determinar la influencia de la gestión por procesos en la dimensión política económica de la competitividad del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.
- O<sub>17</sub>: Determinar la influencia de la gestión por procesos en la dimensión infraestructura de la competitividad del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.
- O<sub>18</sub>: Determinar la influencia de la gestión por procesos en la dimensión medio ambiente de la competitividad del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.
- O<sub>19</sub>: Determinar la influencia de la gestión por procesos en la dimensión ética pública de la competitividad del Hospital de Alta Complejidad “Virgen de la Puerta”, 2017.
- O<sub>20</sub>: Elaborar propuestas que permitan que la gestión por procesos tenga una mayor influencia en la competitividad del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.

## **CAPÍTULO II**

### **MÉTODO**

Los métodos de investigación aplicados fueron el deductivo e inductivo.

Para Bacon (1997), el método deductivo es un método científico que considera que las conclusiones siguen necesariamente a las premisas. Por tanto, la conclusión está implícita en las premisas: para un razonamiento deductivo válido y premisas verdaderas, la conclusión será verdadera.

El método deductivo supone hechos observados sustentándose en la ley general (a diferencia del inductivo, en el que a partir de los hechos observados se formulan leyes). Este método podría dividirse en método deductivo directo de conclusión inmediata (obtener, sin intermediarios, el juicio de una sola premisa) y método deductivo indirecto o de conclusión mediata (cuando la premisa menor incluye la proposición particular y la premisa mayor incluye la proposición universal, la conclusión resultará de su confrontación).

Según Bernal (2009), la recolección de los datos o información permite aprobar las hipótesis, responder las preguntas de la investigación y lograr los objetivos del estudio originados del problema de investigación. Su procedimiento es el siguiente:

1. La identificación de las fuentes de donde se recabaron los datos. Éstos fueron proporcionados por los trabajadores asistenciales y administrativos del H.A.C. “Virgen de la Puerta”.
  
2. La localización de las fuentes. La muestra seleccionada está conformada por personal asistencial y administrativo pertenecientes a los Regímenes Laborales 276, 728 y 1057, de ambos sexos del H.A.C. “Virgen de la Puerta”.

3. Asignación de técnicas e instrumentos de recolección de datos. Lo que implicó, elegir dos instrumentos y definir los pasos que se utilizaron en la aplicación de los instrumentos, los mismos que son válidos, confiables y objetivos.
4. Preparación y presentación de los datos recolectados: Tabulación de los resultados presentados en tablas estadísticas y figuras, para su posterior análisis e interpretación.

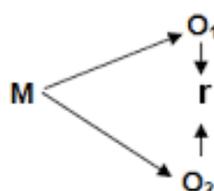
El estudio es de tipo no experimental, al no existir manipulación activa en las variables y en los que solo se observa a los fenómenos en su ambiente natural para su posterior análisis. (Sampiere, 2010).

### 2.1. Diseño de investigación

La presente investigación, busca determinar la relación que existe entre variables que son medidas en base a una muestra, en un determinado momento del tiempo; por lo tanto, el diseño de investigación es un diseño correlacional causal transaccional o transversal.

Según Hernández (2010, p.121.) “Para ver el efecto que causan una sobre otras no se manipulan intencionalmente una o más variables independiente, más bien lo que se hace es observar los fenómenos tal como se manifiestan en su entorno natural para su posterior análisis”.

Representación del diseño de investigación:



**Dónde:**

- M : Muestra (Trabajadores asistenciales y administrativos H.A.C.V.P. RALL - EsSalud)
- O<sub>1</sub> : Observación de la Variable 1: Gestión por procesos.
- O<sub>2</sub>: Observación de la Variable 2: Competitividad.
- r : Correlación entre las variables.

## **2.2. Variables, operacionalización**

### **2.2.1. Variables**

#### **a. Variable independiente: Gestión por procesos**

“La gestión de procesos (GP) es una herramienta que permite definir actividades, analizar las dimensiones de calidad más relevantes y determinar mejoras necesarias. Incluye métodos para sistematizar las actividades y monitorizar (medir y analizar periódicamente) los principales indicadores que van a informarnos sobre la situación real de dichos procesos.” (Ruíz López et al., 2006).

#### **b. Variable dependiente: Competitividad**

Para Garrell (2013), las organizaciones alcanzarán la competitividad siempre que su gestión desarrolle de manera integrada la innovación en los procesos y sistemas para ser productivos, y aprovechen las ventajas de la globalización.

## 2.2.2 Operacionalización de las variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>Variable independiente: Gestión por procesos</b>	<p>“La gestión de procesos (GP) es un instrumento que permite establecer actividades, realizar un análisis de las dimensiones de calidad más relevantes e implementar las mejoras necesarias. Además, incluye métodos para sistematizar dichas actividades y monitorizar (medir y analizar periódicamente) los principales indicadores que nos informan sobre la situación de determinados procesos.” (Ruíz López, P. et al., 2006).</p>	<p>La gestión por procesos tiene por finalidad reducir tiempos, los mismos que se producen por la repetitividad de las actividades que se desarrollan en una organización o institución médica.</p> <p>Asimismo, pretende que los procesos funcionen como un sistema integrado y coordinado.</p> <p>La técnica empleada fue la encuesta y como instrumento, el cuestionario. Esto nos ha permitido determinar el nivel de la gestión por procesos en sus dimensiones: planeamiento estratégico, gestión del desarrollo y la capacitación, gestión de relaciones humanas y sociales, actividades, recursos materiales, servicios y productos, y monitoreo y evaluación.</p>	<b>Planeamiento estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico.</li> <li>- Estrategias de gestión.</li> <li>- Metas y objetivos.</li> <li>- Plan operativo institucional.</li> <li>- Seguimiento y evaluación de actividades.</li> <li>- Estructura de los procesos.</li> <li>- Mejora continua.</li> </ul>	<p>Tipo Likert ORDINAL</p> <p>Muy buena Buena Regular Deficiente Muy deficiente</p>
			<b>Gestión del desarrollo y la capacitación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Progresión de la carrera.</li> <li>- Desarrollo académico.</li> <li>- Capacitación.</li> </ul>	
			<b>Gestión de relaciones humanas y sociales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clima organizacional.</li> <li>- Relaciones laborales, individuales y colectivas.</li> <li>- Seguridad y salud en el trabajo.</li> <li>- Comunicación interna.</li> </ul>	
			<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lectores biométricos.</li> <li>- Plan de prevención.</li> <li>- Informes estadísticos.</li> <li>- Transferencia de información.</li> </ul>	
			<b>Recursos materiales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Materiales.</li> <li>- Equipamientos.</li> <li>- Tecnología informática moderna.</li> </ul>	
			<b>Servicios y productos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oportunidad y equidad en el servicio.</li> <li>- Confiabilidad en el servicio.</li> <li>- Amabilidad y cortesía.</li> <li>- Accesibilidad en el servicio.</li> </ul>	
			<b>Monitoreo y evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mecanismos de ejecución.</li> <li>- Estándares de calidad.</li> <li>- Métodos de seguimiento.</li> </ul>	

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>Variable dependiente: Competitividad</b>	Para Garrell, A. (2013), cuando las organizaciones gestionan de forma integrada la capacidad de innovar, los sistemas y procesos para ser productivos, y utilizan las ventajas de los mercados globales, se puede decir que han alcanzado la competitividad.	Una organización que pretende ser competitiva está obligada a ser perseverante en el proceso de cambio y mejoramiento continuo, por lo que deberá adoptar la calidad total como filosofía de trabajo. Asimismo, deberá, sin excepción, involucrar a todas las personas que integran la organización, inclusive a los clientes y proveedores.  La técnica empleada fue la encuesta y como instrumento, el cuestionario. Esto nos ha permitido determinar el nivel de la competitividad en sus dimensiones: articulación institucional, fortalecimiento institucional, capital humano, política económica, infraestructura, medio ambiente y ética pública.	<b>Articulación institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas de gestión.</li> <li>- Procesos de concertación y cooperación.</li> </ul>	Tipo Likert ORDINAL  Muy buena Buena Regular Deficiente Muy deficiente
			<b>Innovación tecnológica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura por la innovación e investigación.</li> <li>- Lineamientos y estrategias.</li> <li>- Flexibilidad y adaptación al cambio.</li> <li>- Sistemas asistenciales.</li> </ul>	
			<b>Fortalecimiento institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mecanismos de solución de conflictos.</li> <li>- Lineamientos de gestión.</li> <li>- Políticas de humanización.</li> </ul>	
			<b>Capital humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración del recurso humano.</li> </ul>	
			<b>Política económica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategias financieras.</li> <li>- Empleo de calidad.</li> <li>- Recaudación.</li> </ul>	
			<b>Infraestructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remodelación y mejoramiento.</li> <li>- Instalaciones y ambientes.</li> <li>- Rótulos y señalizaciones.</li> <li>- Mantenimiento.</li> </ul>	
			<b>Medio ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas de gestión ambiental.</li> <li>- Manejo de los residuos sólidos.</li> <li>- Control ambiental.</li> </ul>	
			<b>Ética pública</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Código de ética.</li> <li>- Rendición de cuentas.</li> <li>- Credibilidad.</li> </ul>	

## 2.3. Población y muestra

### 2.3.1. Población

La población está conformada por 736 trabajadores entre asistenciales y administrativos pertenecientes a los Regímenes Laborales 276, 728 y 1057 que laboran en el H.A.C. “Virgen de la Puerta”.

**Tabla 1: Distribución de la Población de trabajadores de H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.**

DECRETO LEGISLATIVO	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	%
276	01	02	03	0,4
728	50	33	83	11,3
CAS	153	497	650	88,3
	204	532	<b>736</b>	100

Fuente: Cuadro de Asignación de Personal Red Asistencial La Libertad – EsSalud

### 2.3.2. Muestra

**Tabla 2: Distribución de la Muestra de trabajadores de H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.**

DECRETO LEGISLATIVO	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	%
276		01	01	01
728	7	4	11	10
CAS	23	75	98	89
	30	80	<b>110</b>	100

Fuente: Cuadro de Asignación de Personal Red Asistencial La Libertad – EsSalud

Finalmente, nuestra muestra está conformada por 110 trabajadores entre asistenciales y administrativos pertenecientes a los Regímenes Laborales 276, 728 y 1057 que laboran en el H.A.C. “Virgen de la Puerta”.

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

### **2.4.1. Técnicas**

La encuesta: Permite recabar información de primera mano sobre la gestión por procesos y competitividad del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017 y de esta manera describir y explicar de manera explícita el problema.

### **2.4.2. Instrumentos**

El cuestionario es el instrumento básico que se utiliza en una investigación por encuesta. Es un documento para recabar de forma organizada los indicadores de las variables inmersos en el objetivo de la encuesta. (Casas, et. al. 2003).

Las hipótesis son el guion a partir del cual se diseñan las hipótesis, sin dejar de considerar las características de la población (edad, nivel cultural, aspectos socio económicos, etc.) y el método de aplicación que va a ser utilizado, ya que estos criterios son concluyentes para determinar el tipo de preguntas, el número, el lenguaje y el formato de respuesta.

Para la elaboración y la presentación del cuestionario se deben tener en consideración las siguientes recomendaciones:

1. El encabezado, debe contener el título de la investigación con los autores, a quien va dirigido, fecha y versión de la encuesta.
2. Diseño atractivo de preguntas y respuestas.
3. Instrucciones. Explicación precisa e indicaciones para su correcto llenado.
4. Recurrir a una fuente pequeña para aparentar que es una encuesta breve.
5. Tipo y letra legible.
6. Utilizar cursivas y negritas para dar instrucciones.

El investigador puede decidir el enfoque respecto a la secuencia de las preguntas que se detallan en el cuestionario, utilizando un criterio lógico y agrupándolas en áreas afines. Otros aspectos a considerar son:

1. Los temas a preguntar.
2. La clasificación de las preguntas que se requieren para cada tema de la investigación.
3. Número de preguntas del cuestionario.
4. Establecer la estructura de las preguntas.

#### **a. Características de forma**

##### **- Clase de instrumento**

Es un instrumento de ejecución máxima, tiene por objetivo medir los límites de las capacidades de las personas.

Las personas que se someten a un cuestionario tratan de obtener la máxima calificación posible. Este test evalúa las reacciones y conductas habituales o usuales de las personas.

##### **- Tipo de instrumento**

Es un test de rendimiento (con tiempo), se realiza desde una perspectiva para determinar lo rápido que realiza una tarea, un sistema en condiciones particulares de trabajo. Contiene en su mayoría preguntas fáciles a fin de que el encuestado responda siempre de forma correcta. El puntaje final es el número de elementos contestados y refleja la velocidad de trabajo de quien lo realiza.

- **Tipo de aplicación**

Es de aplicación individual, tiene la ventaja de observar cerca al sujeto: Cuando el interés del sujeto es dudoso, se utilizan para evaluar las características especiales, debido a que son más sensibles. Para una gran cantidad de sujetos resultan más costosos, porque requieren en algunos casos de mayor tiempo.

- **Tipo de ítems o preguntas**

Son preguntas cerradas, es decir el encuestado debe elegir entre opciones establecidas. Asimismo, se divide en elección única, sólo se puede optar por una respuesta entre las opciones planteadas para la pregunta. Son preguntas cerradas polinómicas porque presentan diversas alternativas en las que el encuestado elijará la más conveniente. Estas preguntas que se responden con nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre.

**b. Características de contenido**

- Es un test multifuncional. Los instrumentos son analizados a través de factores. El análisis factorial es una técnica de reducción de datos que se utiliza para encontrar grupos homogéneos de variables a partir de un conjunto numeroso de variables.
- Los ítems se presentan a través de Power Point, matrices, gráficos, orales, escritos.
- Para el cuestionario de la variable dependiente: gestión por procesos se ha considerado 7 dimensiones: planeamiento estratégico, gestión del desarrollo y la capacitación, gestión de relaciones humanas y sociales, actividades, recursos materiales, servicios y productos y monitoreo y evaluación, con un total de 87 ítems.
- Para el cuestionario de la variable independiente: competitividad se ha considerado 8 dimensiones: articulación institucional, innovación tecnológica, fortalecimiento institucional, capital humano, política

económica, infraestructura, medio ambiente y ética pública, con un total de 76 ítems.

### **c. Análisis de ítems**

Para el análisis de los ítems de la variable gestión por procesos se utilizó la confiabilidad Alfa de Cronbach, la cual se obtuvieron resultados altamente confiables. (Ver Anexo 3).

Para el análisis de los ítems de la variable competitividad se utilizó la confiabilidad Alfa de Cronbach, la cual se obtuvieron resultados altamente confiables. (Ver Anexo 6).

### **2.4.3. Validez**

Según Hernández, Fernández y Baptista (1998), la validez es el grado de medición del instrumento mediante el cual un instrumento mide la variable a medir.

Chiner (s.f.), en su publicación "*Tema 6: Validez*", señala:

#### **a. Validez de contenido**

Es el grado en el que un instrumento evidencia el dominio específico de contenido de lo que se mide. Su finalidad es garantizar que el test constituye una muestra adecuada y que representa el contenido que éste pretende medir. Se debe utilizar un cuestionario con preguntas que posteriormente se llevarán a una matriz, a la que se le dará un puntaje.

#### **b. Validez de constructo**

Es el grado en que el instrumento de medición cumple con las hipótesis que se espera para un instrumento de medida diseñado para medir lo deseado. El término "constructo" refiere un concepto teórico psicológico inobservable. La validación de un constructo es un proceso difícil y muy

tedioso es por ello que su definición operativa presenta serias dificultades en la práctica, debido a que no son directamente observables.

#### **2.4.4. Confiabilidad**

La confiabilidad se evalúa a través de la consistencia interna, en la cual los ítems o las preguntas que miden un mismo aspecto, deben estar fuertemente correlacionados comparados con los ítems o preguntas que miden otro aspecto.

La confiabilidad de los cuestionarios se estableció utilizando la prueba estadística de fiabilidad Coeficiente Alfa de Cronbach; luego se procesó los datos a través del uso del Programa Estadístico SPSS V23.

##### **a. Métodos de confiabilidad**

###### **- Alfa de Cronbach**

Es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida, es un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 y permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems.

Para George y Mallery (1995), el coeficiente del Alfa de Cronbach por debajo de 0.5 denota un nivel de fiabilidad no aceptable, para un valor entre 0.5 y 0.6, se considera como un nivel pobre, si resultara entre 0.6 y 0.7 sería un nivel débil, entre 0.7 y 0.8 haría referencia a un nivel aceptable; para el intervalo 0.8 y 0.9 calificaría para un nivel bueno, y de ser un valor superior a 0.9 sería excelente.

## 2.5. Métodos de análisis de datos

Los métodos utilizados para el análisis de datos fueron:

### a. Estadística descriptiva:

- Matriz de base de datos sobre la gestión por procesos y competitividad.
- Construcción de tablas de distribución de frecuencias.
- Las medidas de tendencia central: Media aritmética, desviación estándar y varianza.
- Elaboración de figuras estadísticas.

### b. Estadística inferencial

Para el procesamiento y obtención de los resultados de los datos estadísticos descriptivos y la contrastación de las hipótesis, se utilizó el Software de Estadística para Ciencias Sociales: SPSS V23.

- Coeficiente de correlación de Pearson: Se aplicó para determinar el grado de relación entre la gestión por procesos y la competitividad.

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

*Dónde:*

*r = Coeficiente de correlación.    x= Variable 1.  
n = Muestra.                            y= Variable 2.*

**Clases de correlación:** Tiene en cuenta el signo que posee, la correlación se clasifica en:

**Correlación positiva o directa (+):** Es cuando las dos variables (x e y) están **correlacionadas** positivamente o su variación está en razón directa. Es decir, el incremento de la medida de variable x genera el

incremento de la medida de la variable y o la disminución de la variable x genera la disminución de la variable y.

**Correlación negativa o inversa (-):** Aquí, la correlación entre dos variables (x e y) es inversa o negativa, es decir cuando una de las variables se incrementa, la otra disminuye.

**Correlación nula (0):** Las variables no tienen correlación entre sí.

Por el valor o grado: Se rige por la siguiente escala:

#### GRADOS DEL COEFICIENTE PEARSON

VALOR r	INTERPRETACIÓN
-1	Correlación negativa perfecta
-0.90 a -0.99	Correlación negativa muy alta (muy fuerte)
-0.70 a -0.89	Correlación negativa alta (fuerte o considerable)
-0.40 a -0.69	Correlación negativa moderada (media)
-0.20 a -0.39	Correlación negativa baja (débil)
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja (muy débil)
00	Correlación nula (no existe correlación)
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja (muy débil)
0.20 a 0.39	Correlación positiva baja (débil)
0.40 a 0.69	Correlación positiva moderada (media)
0.70 a 0.89	Correlación positiva alta (fuerte o considerable)
0.90 a 0.99	Correlación positiva muy alta (muy fuerte)
1	Correlación positiva perfecta

- Prueba de Kolmogorov - Smirnov con un nivel de significancia al 5%, para una muestra que compara la función acumulada observada de las variables: la gestión por procesos y competitividad. (Ver Anexo 11).

## CAPÍTULO III RESULTADOS

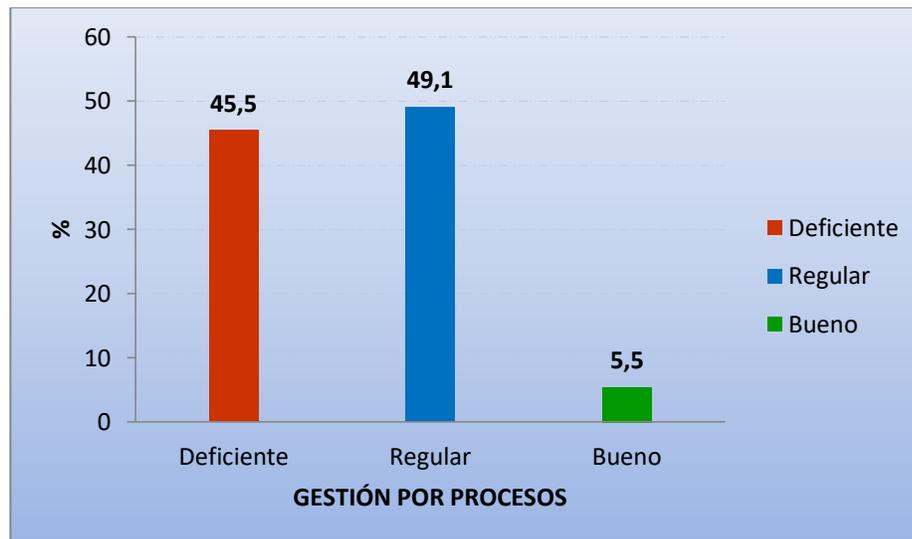
**Tabla 3: La gestión por procesos del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.**

VARIABLE 1	ESCALA	N°	%
<b>GESTIÓN POR PROCESOS</b>			
Deficiente	0 - 29	50	45,5
Regular	30 - 58	54	49,1
Bueno	59 - 87	6	5,5
<b>TOTAL</b>		<b>110</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario trabajadores asistenciales y administrativos H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017

**Comentario:** En la Tabla 3 se observa que el 94,6% de los trabajadores se encuentran en un nivel entre deficiente y regular respecto a la gestión por procesos.

**Figura 1: La gestión por procesos del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.**



Fuente: Tabla 3.

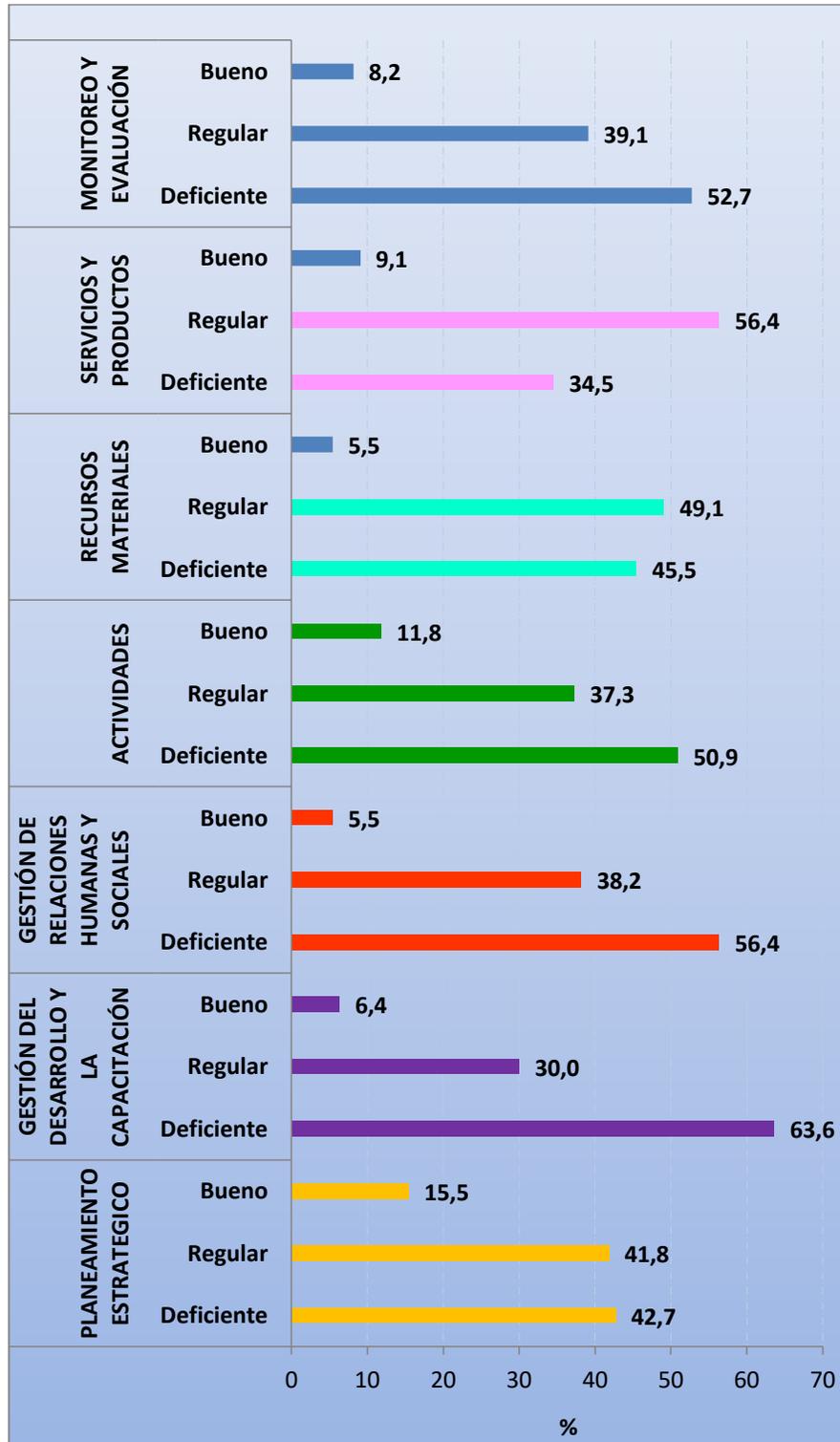
**Tabla 4: Dimensiones de la gestión por procesos de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>ESCALA</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>PLANEAMIENTO ESTRATEGICO</b>			
Deficiente	0 - 17	47	42,7
Regular	18 - 34	46	41,8
Bueno	35 - 51	17	15,5
<b>GESTIÓN DEL DESARROLLO Y LA CAPACITACIÓN</b>			
Deficiente	0 - 9	70	63,6
Regular	10 - 18	33	30,0
Bueno	19 - 27	7	6,4
<b>GESTIÓN DE RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES</b>			
Deficiente	0 - 23	62	56,4
Regular	24 - 46	42	38,2
Bueno	47 - 69	6	5,5
<b>ACTIVIDADES</b>			
Deficiente	0 - 6	56	50,9
Regular	7 - 12	41	37,3
Bueno	13 - 18	13	11,8
<b>RECURSOS MATERIALES</b>			
Deficiente	0 - 7	50	45,5
Regular	8 - 14	54	49,1
Bueno	15 - 21	6	5,5
<b>SERVICIOS Y PRODUCTOS</b>			
Deficiente	0 - 14	38	34,5
Regular	15 - 28	62	56,4
Bueno	29 - 42	10	9,1
<b>MONITOREO Y EVALUACIÓN</b>			
Deficiente	0 - 11	58	52,7
Regular	12 - 22	43	39,1
Bueno	23 - 33	9	8,2
<b>TOTAL</b>		<b>110</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario trabajadores asistenciales y administrativos H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017

**Comentario:** En la Tabla 4 se observa que el 84,5% de los trabajadores se encuentran en un nivel entre deficiente y regular respecto a la dimensión de planeamiento estratégico, el 93,6% de los trabajadores se encuentran en un nivel entre deficiente y regular respecto a la dimensión de gestión del desarrollo y la capacitación; asimismo, el 94,6% se encuentran en un nivel entre deficiente y regular con relación a la dimensión de gestión de relaciones humanas y sociales, el 88,2%, se encuentran en un nivel entre deficiente y regular respecto a la dimensión de actividades, el 94,6% de los trabajadores se encuentran en un nivel entre deficiente y regular respecto a la dimensión de recursos materiales, el 90,9% se encuentran en un nivel entre deficiente y regular en relación a la dimensión de servicios y productos y finalmente, el 91,8% de los trabajadores se encuentran en un nivel entre deficiente y regular respecto a la dimensión de monitoreo y evaluación dentro de la gestión por procesos.

**Figura 2: Dimensiones de la gestión por procesos del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.**



Fuente: Tabla 4.

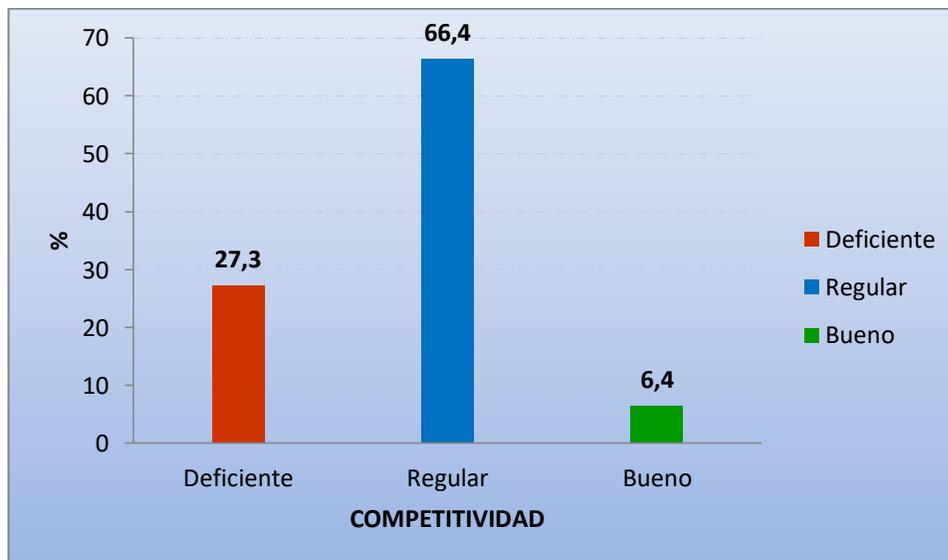
**Tabla 5: La competitividad de los trabajadores del H.A.C. Virgen de la Puerta, 2017.**

VARIABLE 2	ESCALA	N°	%
<b>COMPETITIVIDAD</b>			
Deficiente	0 - 76	30	27,3
Regular	77 - 152	73	66,4
Bueno	153 - 228	7	6,4
<b>TOTAL</b>		<b>110</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario trabajadores asistenciales y administrativos H.A.C. "Virgen de la Puerta", 2017

**Comentario:** En la Tabla 5 se observa que el 93,7% de los trabajadores se encuentran en un nivel entre deficiente y regular respecto a la competitividad.

**Figura 3: La competitividad de los trabajadores del H.A.C. "Virgen de la Puerta", 2017.**



Fuente: Tabla 5.

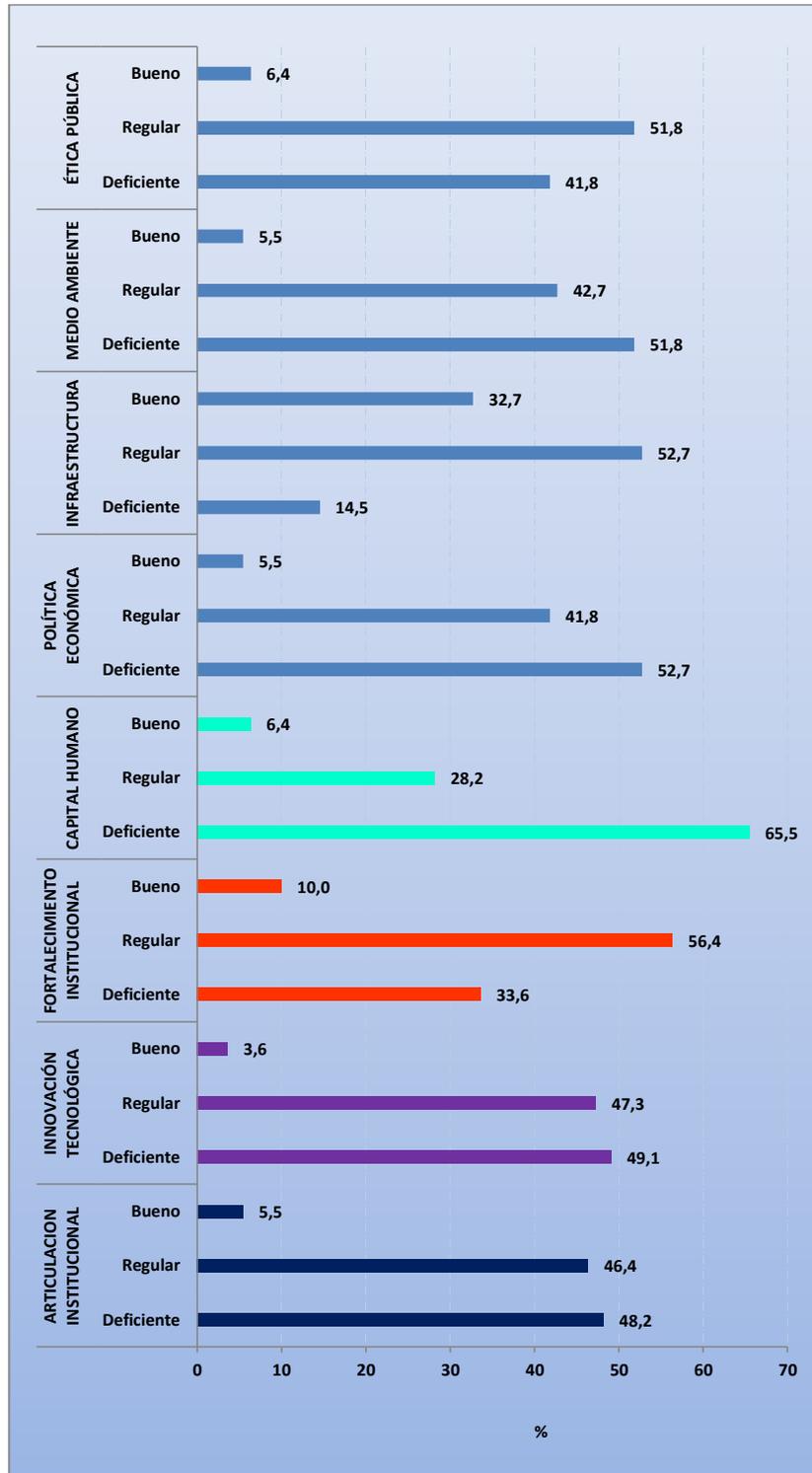
**Tabla 6: Dimensiones de la competitividad de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>ESCALA</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>ARTICULACION INSTITUCIONAL</b>			
Deficiente	0 - 7	53	48,2
Regular	8 - 14	51	46,4
Bueno	15 - 21	6	5,5
<b>INNOVACIÓN TECNOLÓGICA</b>			
Deficiente	0 - 7	32	29,1
Regular	8 - 14	60	54,5
Bueno	15 - 21	18	16,4
<b>FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL</b>			
Deficiente	0 - 11	37	33,6
Regular	12 - 22	62	56,4
Bueno	23 - 33	11	10,0
<b>CAPITAL HUMANO</b>			
Deficiente	0 - 5	72	65,5
Regular	6 - 10	31	28,2
Bueno	11 - 15	7	6,4
<b>POLÍTICA ECONÓMICA</b>			
Deficiente	0 - 8	58	52,7
Regular	9 - 16	46	41,8
Bueno	17 - 24	6	5,5
<b>INFRAESTRUCTURA</b>			
Deficiente	0 - 14	16	14,5
Regular	15 - 28	58	52,7
Bueno	29 - 42	36	32,7
<b>MEDIO AMBIENTE</b>			
Deficiente	0 - 12	57	51,8
Regular	13 - 24	47	42,7
Bueno	25 - 36	6	5,5
<b>ÉTICA PÚBLICA</b>			
Deficiente	0 - 11	46	41,8
Regular	12 - 22	57	51,8
Bueno	23 - 33	7	6,4
<b>TOTAL</b>		<b>110</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario trabajadores asistenciales y administrativos H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017

**Comentario:** En la Tabla 6 se observa que el 94,6% de los trabajadores se encuentran en un nivel entre deficiente y regular respecto a la dimensión de articulación institucional, el 83,6% de los trabajadores se encuentran en un nivel entre deficiente y regular respecto a la dimensión de innovación tecnológica; así también, el 90% se encuentran en un nivel entre deficiente y regular con relación a la dimensión de fortalecimiento institucional, el 93,7%, se encuentran en un nivel entre deficiente y regular respecto a la dimensión de capital humano, el 94,5% de los trabajadores se encuentran en un nivel entre deficiente y regular respecto a la dimensión de política económica, el 67,2% se encuentran en un nivel entre deficiente y regular en relación a la dimensión de infraestructura, el 94,5% se encuentran en un nivel entre deficiente y regular en relación a la dimensión de medio ambiente y finalmente, el 93,6% de los trabajadores se encuentran en un nivel entre deficiente y regular respecto a la dimensión de ética pública dentro de la competitividad.

**Figura 4: Dimensiones de la competitividad de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.**



Fuente: Tabla 6.

**Tabla 7: La gestión por procesos y su relación con la competitividad de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.**

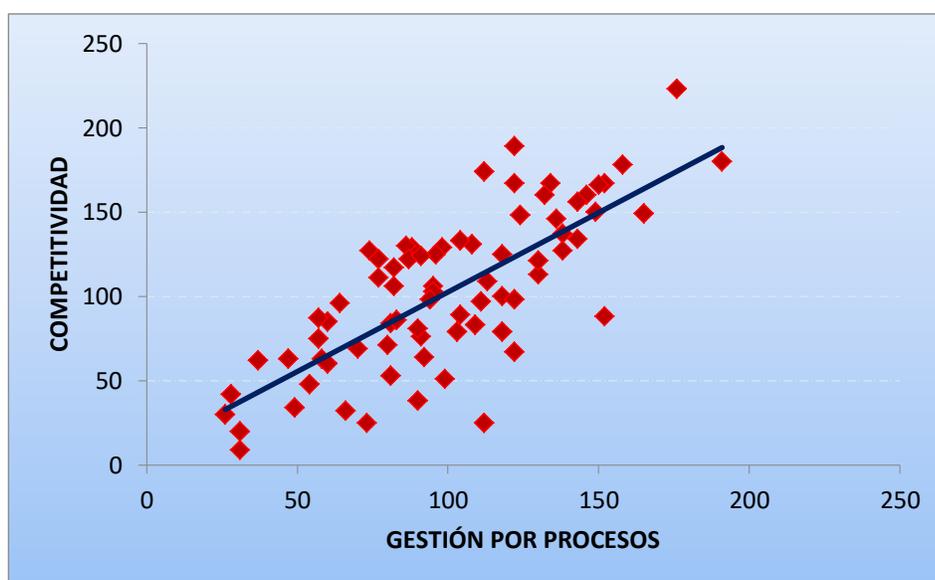
CORRELACIÓN R DE PEARSON	GESTIÓN POR PROCESOS
<b>COMPETITIVIDAD</b>	
Coef. de Correlación (R)	0,757**
Significancia	0,000
N	110

Fuente: Cuestionario de gestión por procesos y competitividad, H.A.C. “Virgen de la Puerta” - 2017.

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 y 0,01 (2 colas).

**Comentario:** En la Tabla 7 se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es  $R=0,757$  (encontrándose una relación alta directa) con nivel de significancia  $p=0,000$  siendo éste menor al 5% ( $p<0,05$ ) lo que quiere decir que la gestión por procesos se relaciona significativamente con la competitividad de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.

**Figura 5: La gestión por procesos y su relación con la competitividad de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.**



Fuente: Tabla 7.

**Tabla 8: La gestión por procesos y su relación con la articulación institucional de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.**

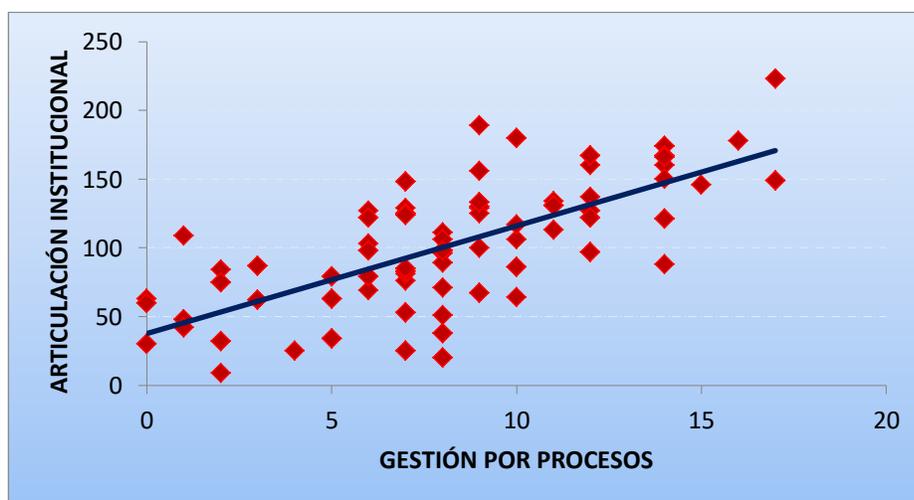
CORRELACIÓN R DE PEARSON	GESTIÓN POR PROCESOS
<b>ARTICULACIÓN INSTITUCIONAL</b>	
Coef. de Correlación (R)	0,709**
Significancia	0,000
N	110

Fuente: Cuestionario de gestión por procesos y competitividad, H.A.C. “Virgen de la Puerta” - 2017.

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 y 0,01 (2 colas).

**Comentario:** En la Tabla 8 se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es  $R=0,709$  (encontrándose una relación alta directa) con nivel de significancia  $p=0,000$  siendo éste menor al 5% ( $p<0,05$ ) lo que quiere que la gestión por procesos se relaciona significativamente con la articulación institucional de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.

**Figura 6: La gestión por procesos y su relación con la articulación institucional de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.**



Fuente: Tabla 8.

**Tabla 9: La gestión por procesos y su relación con la innovación tecnológica de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.**

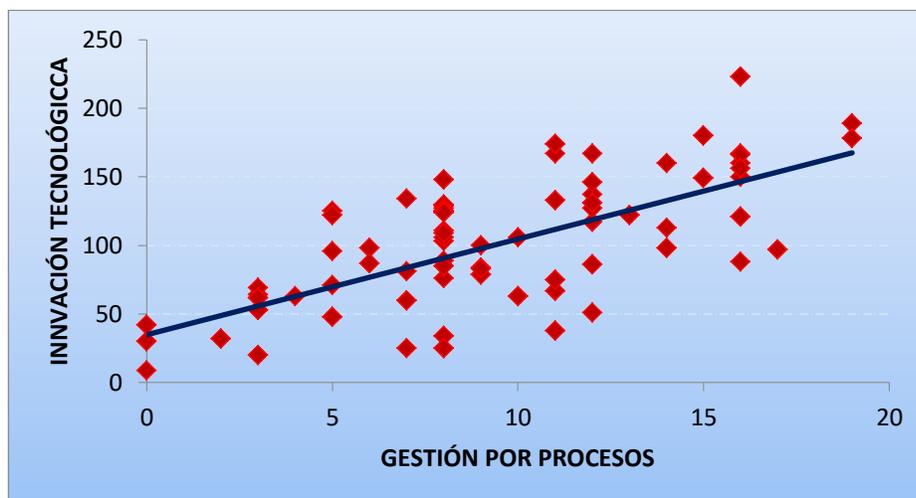
CORRELACIÓN R DE PEARSON	GESTIÓN POR PROCESOS
<b>INNOVACIÓN TECNOLÓGICA</b>	
Coef. de Correlación (R)	0,671**
Significancia	0,000
N	110

Fuente: Cuestionario de gestión por procesos y competitividad, H.A.C. “Virgen de la Puerta” - 2017.

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 y 0,01 (2 colas).

**Comentario:** En la Tabla 9 se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es  $R=0,671$  (encontrándose una relación alta directa) con nivel de significancia  $p=0,000$  siendo éste menor al 5% ( $p<0,05$ ) lo que quiere decir que la gestión por procesos se relaciona significativamente con la innovación tecnológica de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.

**Figura 7: La gestión por procesos y su relación con la innovación tecnológica de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.**



Fuente: Tabla 9.

**Tabla 10: La gestión por procesos y su relación con el fortalecimiento institucional de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.**

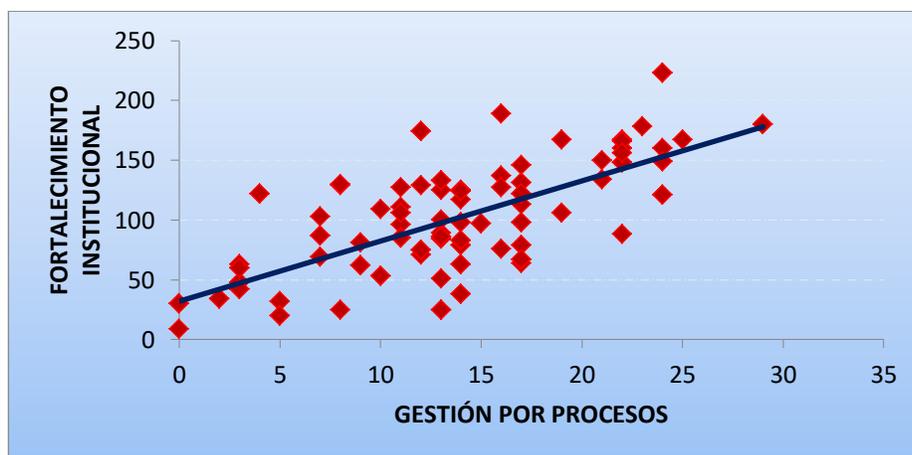
CORRELACIÓN R DE PEARSON	GESTIÓN POR PROCESOS
<b>FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL</b>	
Coef. de Correlación (R)	0,709**
Significancia	0,000
N	110

Fuente: Cuestionario de gestión por procesos y competitividad, H.A.C. “Virgen de la Puerta” - 2017.

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 y 0,01 (2 colas).

**Comentario:** En la Tabla 10 se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es  $R=0,709$  (encontrándose una relación alta directa) con nivel de significancia  $p=0,000$  siendo éste menor al 5% ( $p<0,05$ ) lo que decir que la gestión por procesos se relaciona significativamente con el fortalecimiento institucional de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.

**Figura 8: La gestión por procesos y su relación con el fortalecimiento institucional de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.**



Fuente: Tabla 10.

**Tabla 11: La gestión por procesos y su relación con el capital humano de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.**

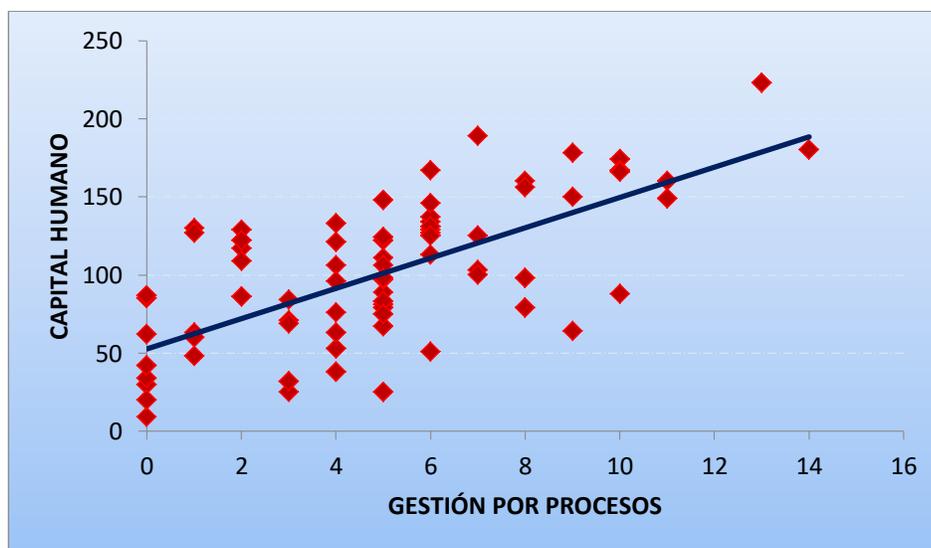
CORRELACIÓN R DE PEARSON	GESTIÓN POR PROCESOS
<b>CAPITAL HUMANO</b>	
Coef. de Correlación (R)	0,701**
Significancia	0,000
N	110

Fuente: Cuestionario de gestión por procesos y competitividad, H.A.C. “Virgen de la Puerta” - 2017.

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 y 0,01 (2 colas).

**Comentario:** En la Tabla 11 se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es  $R=0,701$  (encontrándose una relación alta directa) con nivel de significancia  $p=0,000$  siendo éste menor al 5% ( $p<0,05$ ) lo que quiere decir que la gestión por procesos se relaciona significativamente con el capital humano de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.

**Figura 9: La gestión por procesos y su relación con el capital humano de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.**



Fuente: Tabla 11.

**Tabla 12: La gestión por procesos y su relación con la política económica de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.**

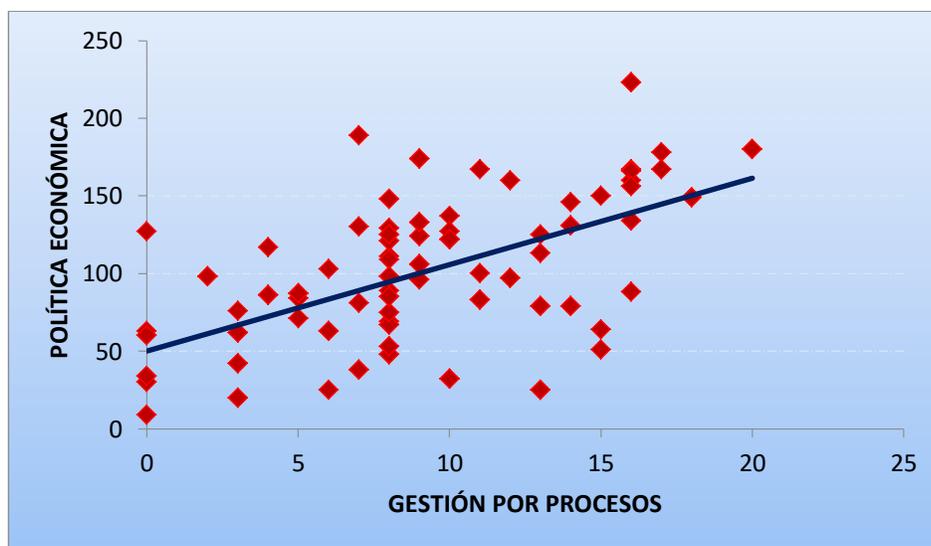
CORRELACIÓN R DE PEARSON	GESTIÓN POR PROCESOS
<b>POLÍTICA ECONÓMICA</b>	
Coef. de Correlación (R)	0,578**
Significancia	0,000
N	110

Fuente: Cuestionario de gestión por procesos y competitividad, H.A.C. “Virgen de la Puerta” - 2017.

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 y 0,01 (2 colas).

**Comentario:** En la Tabla 12 se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es  $R=0,578$  (encontrándose una relación media directa) con nivel de significancia  $p=0,000$  siendo éste menor al 5% ( $p<0,05$ ) lo que quiere decir que la gestión por procesos se relaciona significativamente con la política económica de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.

**Figura 10: La gestión por procesos y su relación con la política económica de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.**



Fuente: Tabla 12.

**Tabla 13: La gestión por procesos y su relación con la infraestructura de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.**

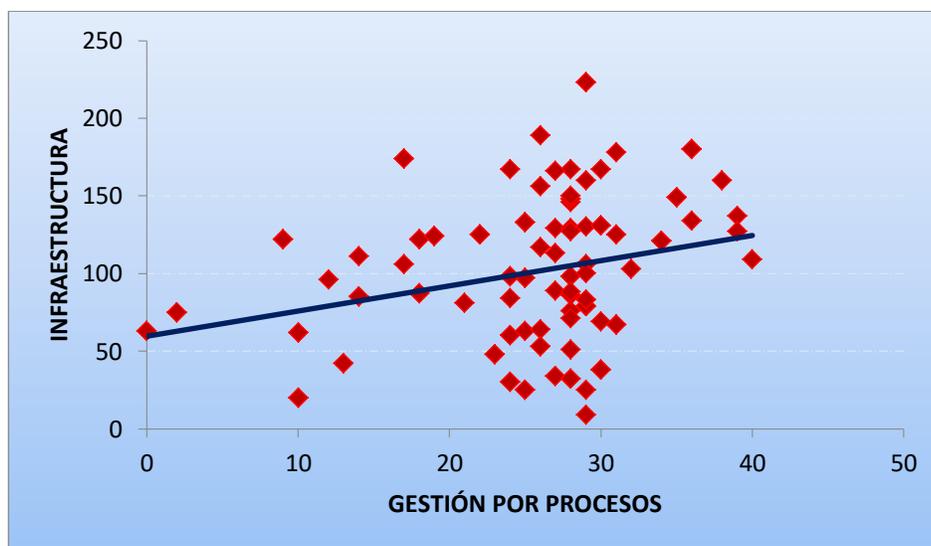
CORRELACIÓN R DE PEARSON	GESTIÓN POR PROCESOS
<b>INFRAESTRUCTURA</b>	
Coef. de Correlación (R)	0,282**
Significancia	0,003
N	110

Fuente: Cuestionario de gestión por procesos y competitividad, H.A.C. “Virgen de la Puerta” - 2017.

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 y 0,01 (2 colas).

**Comentario:** En la Tabla 13 se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es  $R=0,282$  (encontrándose una relación baja directa) con nivel de significancia  $p=0,003$  siendo éste menor al 5% ( $p<0,05$ ) lo que quiere decir que la gestión por procesos no se relaciona significativamente con la infraestructura de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.

**Figura 11: La gestión por procesos y su relación con la infraestructura de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.**



Fuente: Tabla 13.

**Tabla 14: La gestión por procesos y su relación con el medio ambiente de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.**

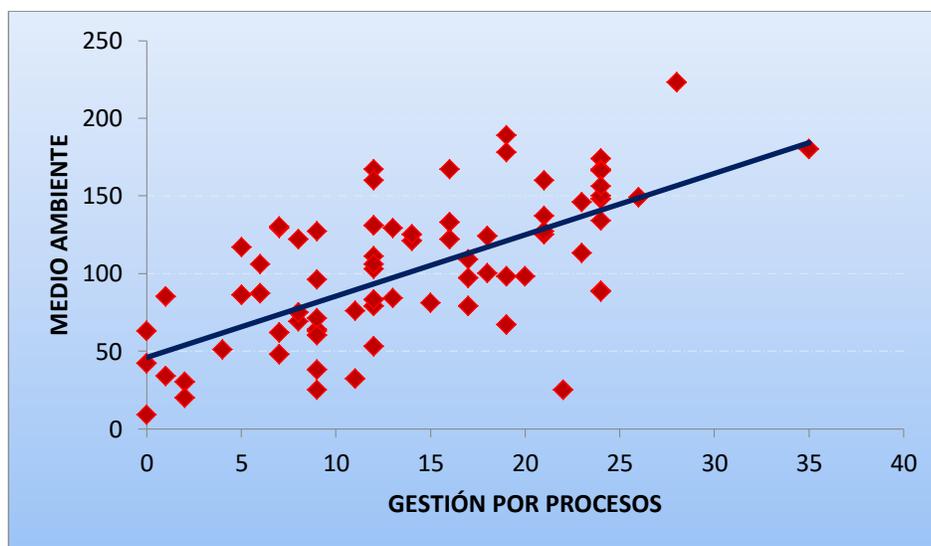
CORRELACIÓN R DE PEARSON	GESTIÓN POR PROCESOS
<b>MEDIO AMBIENTE</b>	
Coef. de Correlación (R)	0,674**
Significancia	0,000
N	110

Fuente: Cuestionario de gestión por procesos y competitividad, H.A.C. “Virgen de la Puerta” - 2017.

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 y 0,01 (2 colas).

**Comentario:** En la Tabla 14 se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es  $R=0,674$  (encontrándose una relación alta directa) con nivel de significancia  $p=0,000$  siendo éste menor al 5% ( $p<0,05$ ) lo que quiere decir que la gestión por procesos se relaciona significativamente con el medio ambiente de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.

**Figura 12: La gestión por procesos y su relación con el medio ambiente de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.**



Fuente: Tabla 14.

**Tabla 15: La gestión por procesos y su relación con la ética pública de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.**

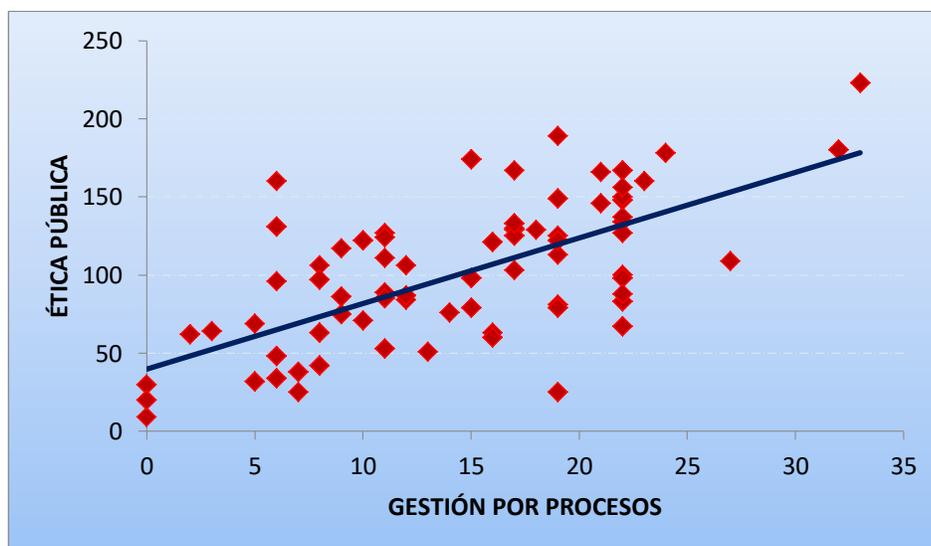
CORRELACIÓN R DE PEARSON	GESTIÓN POR PROCESOS
<b>ÉTICA PÚBLICA</b>	
Coef. de Correlación (R)	0,668**
Significancia	0,000
N	110

Fuente: Cuestionario de gestión por procesos y competitividad, H.A.C. “Virgen de la Puerta” - 2017.

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 y 0,01 (2 colas).

**Comentario:** En la Tabla 15 se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es  $R=0,668$  (encontrándose una relación alta directa) con nivel de significancia  $p=0,000$  siendo éste menor al 5% ( $p<0,05$ ) lo que quiere decir que la gestión por procesos se relaciona significativamente con la ética pública de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.

**Figura 13: La gestión por procesos y su relación con la ética pública de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.**



Fuente: Tabla 15.

**Tabla 16: El planeamiento estratégico y su relación con la competitividad de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.**

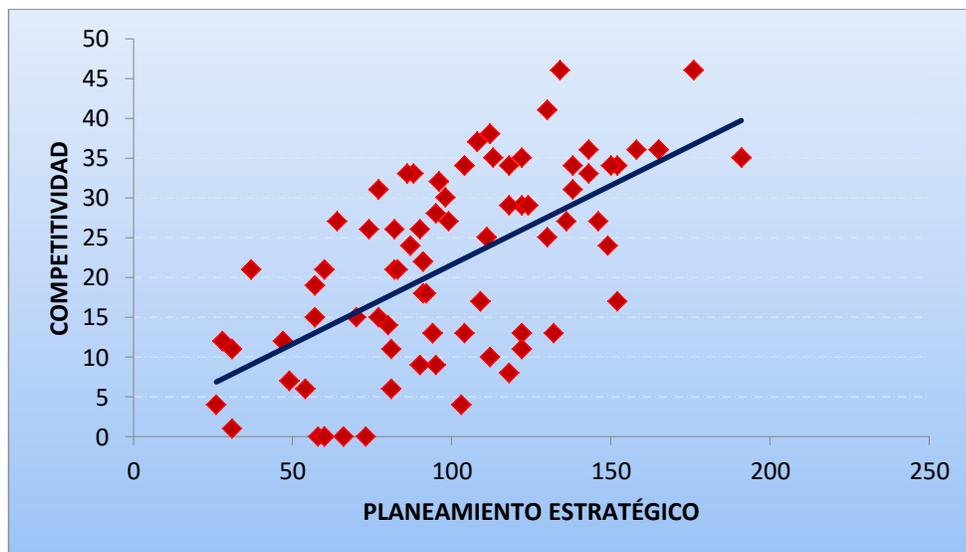
CORRELACIÓN R DE PEARSON	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO
<b>COMPETITIVIDAD</b>	
Coef. de Correlación (R)	0,621**
Significancia	0,000
N	110

Fuente: Cuestionario de gestión por procesos y competitividad, H.A.C. “Virgen de la Puerta” - 2017.

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 y 0,01 (2 colas).

**Comentario:** En la Tabla 16 se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es  $R=0,621$  (encontrándose una relación alta directa) con nivel de significancia  $p=0,000$  siendo éste menor al 5% ( $p<0,05$ ) lo que quiere decir que el planeamiento estratégico se relaciona significativamente con la competitividad de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.

**Figura 14: El planeamiento estratégico y su relación con la competitividad de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.**



Fuente: Tabla 16.

**Tabla 17: La gestión de desarrollo y capacitación y su relación con la competitividad de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.**

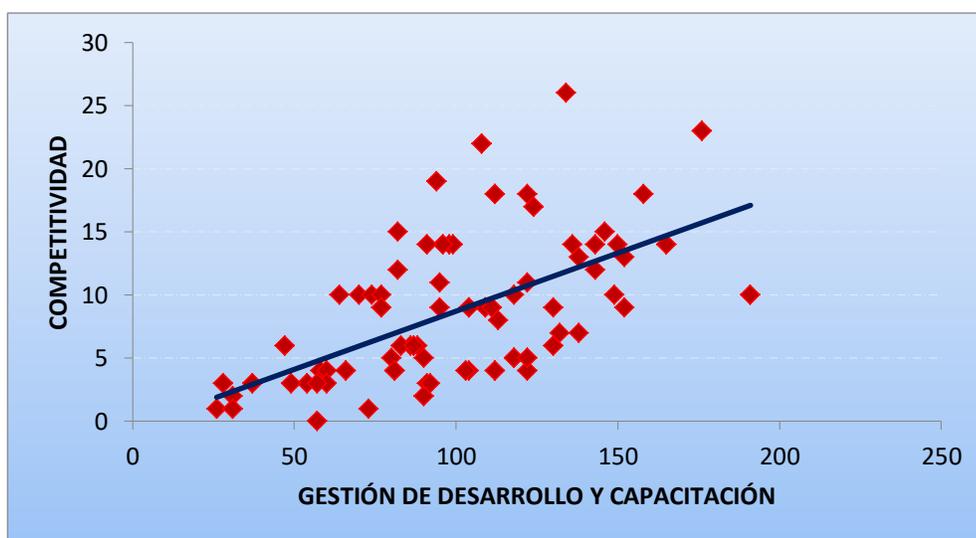
CORRELACIÓN R DE PEARSON	GESTIÓN DE DESARROLLO Y CAPACITACIÓN
<b>COMPETITIVIDAD</b>	
Coef. de Correlación (R)	0,595**
Significancia	0,000
N	110

Fuente: Cuestionario de gestión por procesos y competitividad, H.A.C. “Virgen de la Puerta” - 2017.

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 y 0,01 (2 colas).

**Comentario:** En la Tabla 17 se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es  $R=0,595$  (encontrándose una relación media directa) con nivel de significancia  $p=0,000$  siendo éste menor al 5% ( $p<0,05$ ) lo que quiere decir que la gestión de desarrollo y capacitación se relaciona significativamente con la competitividad de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.

**Figura 15: La gestión de desarrollo y capacitación y su relación con la competitividad de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.**



Fuente: Tabla 17.

**Tabla 18: La gestión de relaciones humanas y sociales y su relación con la competitividad de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.**

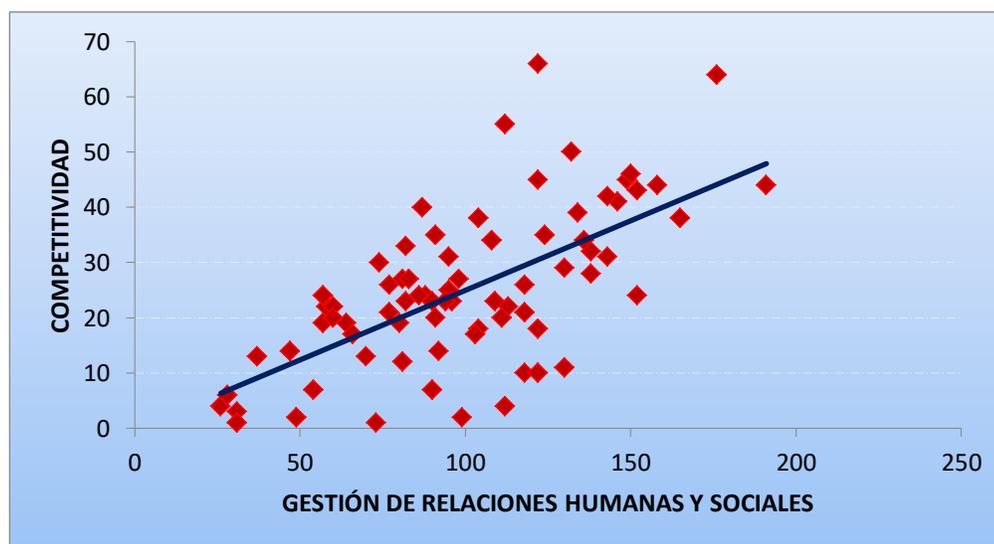
CORRELACIÓN R DE PEARSON	GESTIÓN DE RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES
<b>COMPETITIVIDAD</b>	
Coef. de Correlación (R)	0,655**
Significancia	0,000
N	110

Fuente: Cuestionario de gestión por procesos y competitividad, H.A.C. “Virgen de la Puerta” - 2017.

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 y 0,01 (2 colas).

**Comentario:** En la Tabla 18 se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es  $R=0,655$  (encontrándose una relación alta directa) con nivel de significancia  $p=0,000$  siendo éste menor al 5% ( $p<0,05$ ) lo que quiere decir que la gestión de relaciones humanas y sociales se relaciona significativamente con la competitividad de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.

**Figura 16: La gestión de relaciones humanas y sociales y su relación con la competitividad de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.**



Fuente: Tabla 18.

**Tabla 19: Las actividades y su relación con la competitividad de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.**

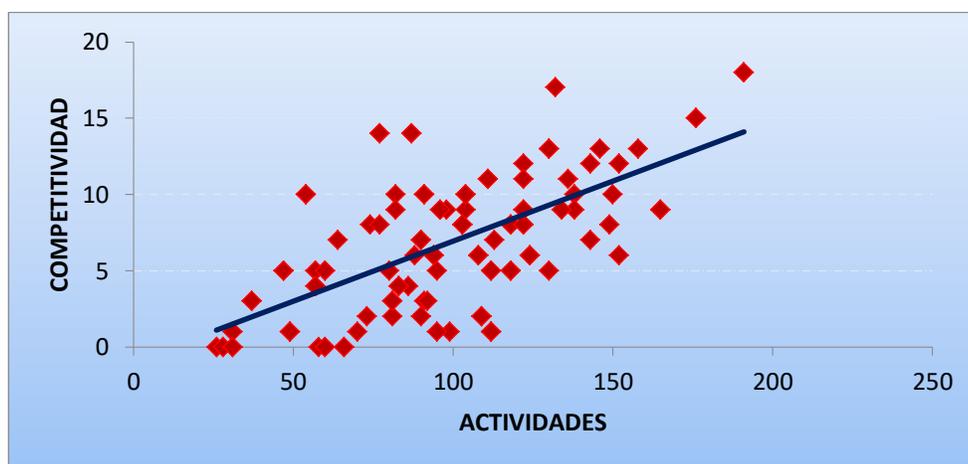
CORRELACIÓN R DE PEARSON	ACTIVIDADES
<b>COMPETITIVIDAD</b>	
Coef. de Correlación (R)	0,660**
Significancia	0,000
N	110

Fuente: Cuestionario de gestión por procesos y competitividad, H.A.C. “Virgen de la Puerta” - 2017.

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 y 0,01 (2 colas).

**Comentario:** En la Tabla 19 se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es  $R=0,660$  (encontrándose una relación alta directa) con nivel de significancia  $p=0,000$  siendo éste menor al 5% ( $p<0,05$ ) lo que quiere decir que las actividades se relacionan significativamente con la competitividad de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.

**Figura 17: Las actividades y su relación con la competitividad de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.**



Fuente: Tabla 19.

**Tabla 20: Los recursos materiales y su relación con la competitividad de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.**

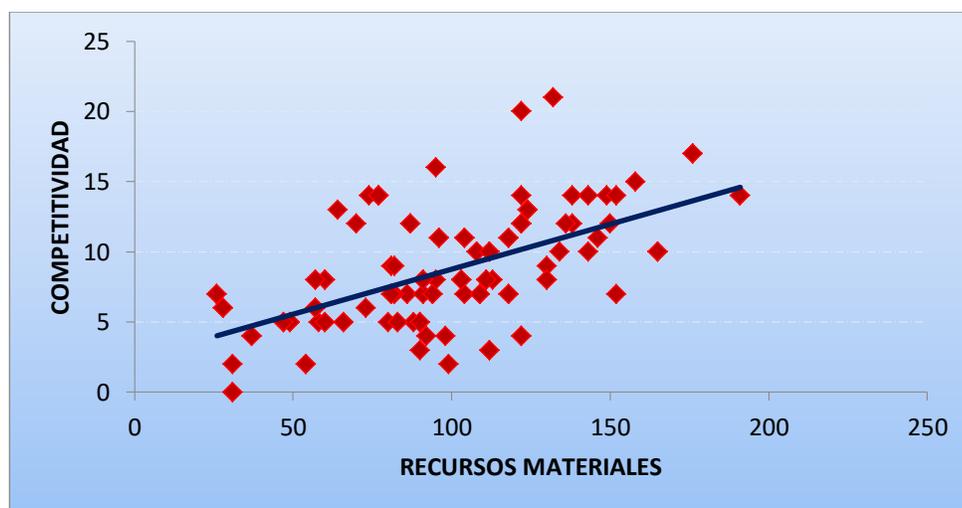
CORRELACIÓN R DE PEARSON	RECURSOS MATERIALES
<b>COMPETITIVIDAD</b>	
Coef. de Correlación (R)	0,589**
Significancia	0,000
N	110

Fuente: Cuestionario de gestión por procesos y competitividad, H.A.C. “Virgen de la Puerta” - 2017.

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 y 0,01 (2 colas).

**Comentario:** En la Tabla 20 se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es  $R=0,589$  (encontrándose una relación media directa) con nivel de significancia  $p=0,000$  siendo éste menor al 5% ( $p<0,05$ ) lo que quiere decir que los recursos materiales se relacionan significativamente con la competitividad de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.

**Figura 18: Los recursos materiales y su relación con la competitividad de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.**



Fuente: Tabla 20.

**Tabla 21: Los servicios y productos y su relación con la competitividad de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.**

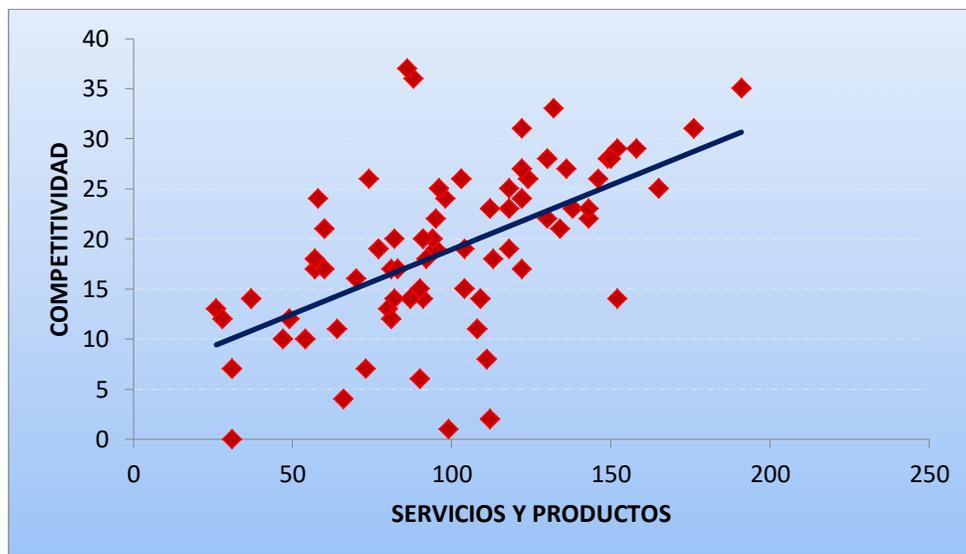
CORRELACIÓN R DE PEARSON	SERVICIOS Y PRODUCTOS
<b>COMPETITIVIDAD</b>	
Coef. de Correlación (R)	0,603**
Significancia	0,000
N	110

Fuente: Cuestionario de gestión por procesos y competitividad, H.A.C. “Virgen de la Puerta” - 2017.

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 y 0,01 (2 colas).

**Comentario:** En la Tabla 21 se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es  $R=0,603$  (encontrándose una relación alta directa) con nivel de significancia  $p=0,000$  siendo éste menor al 5% ( $p<0,05$ ) lo que quiere decir que los servicios y productos se relacionan significativamente con la competitividad de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.

**Figura 19: Los servicios y productos y su relación con la competitividad de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.**



Fuente: Tabla 21.

**Tabla 22: El monitoreo y evaluación y su relación con la competitividad de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.**

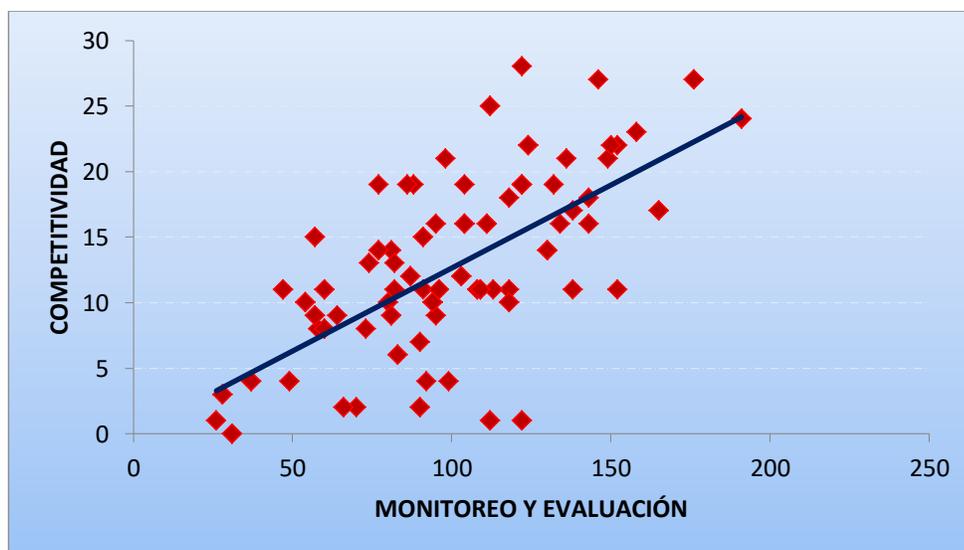
CORRELACIÓN R DE PEARSON	MONITOREO Y EVALUACIÓN
<b>COMPETITIVIDAD</b>	
Coef. de Correlación (R)	0,675**
Significancia	0,000
N	110

Fuente: Cuestionario de gestión por procesos y competitividad, H.A.C. “Virgen de la Puerta” - 2017.

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 y 0,01 (2 colas).

**Comentario:** En la Tabla 22 se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es  $R=0,675$  (encontrándose una relación alta directa) con nivel de significancia  $p=0,000$  siendo éste menor al 5% ( $p<0,05$ ) lo que quiere decir que el monitoreo y evaluación se relaciona significativamente con la competitividad de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.

**Figura 20: El monitoreo y evaluación y su relación con la competitividad de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.**



Fuente: Tabla 22.

## **CAPÍTULO IV**

### **DISCUSIÓN**

EsSalud, es una de las instituciones públicas más importantes del país y tiene como visión: “Ser una institución líder en la Seguridad Social de Salud en América Latina, superando para ello, las expectativas de los asegurados y de los empleadores en la protección de su salud y merecer reconocimiento por su buen trato, a través de una gestión moderna y siempre a la vanguardia de la innovación”. Siendo así, le resulta imprescindible que determine estrategias a fin de mejorar sus procesos, lo que a su vez implica la identificación y ordenación de todas las actividades que forman sus operaciones de negocios, para lo cual debe apoyarse en las tecnologías de información e instrumentos y herramientas de gestión adecuadas, para luego implementar propuestas de mejora contando para ello con el compromiso del responsable del proceso, así como también de los usuarios del proceso.

El Seguro Social de Salud, EsSalud, posee grandes problemas que afectan su desenvolvimiento; es por ello que desde el año 2014, esta institución ha iniciado la implementación de la gestión por procesos con la finalidad de lograr el mejoramiento de su desempeño y romper con paradigmas sobre su estructura de procesos, los mismos que emanan en una deteriorada imagen por las constantes críticas, demandas y denuncias de su población asegurada.

Y; con la expectativa que ha generado la inauguración en el Distrito de La Esperanza, del Hospital de Alta Complejidad “Virgen de la Puerta”, un centro asistencial moderno, que tiene como principal objetivo, brindar una atención de calidad y con calidad a más de 600 mil asegurados que constituyen la población asegurada referida de la macroregión norte, integrada por los departamentos de La Libertad, Ancash, Lambayeque, Piura, Cajamarca, Tumbes y Amazonas, es que se ha desarrollado la presente investigación a fin de establecer una relación causal entre dos variables: la gestión por procesos y la competitividad.

Es así que, del análisis de los resultados se observa que el 94,6% (104 trabajadores), se encuentra en un nivel entre deficiente y regular respecto a la gestión por procesos. Ver Tabla 3. Con eminente incidencia en todas sus dimensiones: gestión de relaciones humanas y sociales, recursos materiales, gestión del desarrollo y la capacitación, monitoreo y evaluación, servicios y productos, actividades y planeamiento estratégico. Estos resultados, denotan que no existe una adecuada y operante gestión por procesos por lo que resulta difícil el logro de los objetivos en la organización, los mismos que entre otros están dirigidos a la satisfacción de los ciudadanos; caracterización que coincide con lo manifestado por la PNMGP (2013), quien señala que una gestión al servicio del ciudadano debe imperiosamente cambiar el modelo tradicional de una organización funcional hacia una organización orientada por procesos. Estos procesos, a través de los recursos disponibles, deberán garantizar que los bienes y servicios públicos de los que formen parte, generen impactos positivos para la ciudadanía. Cabe resaltar, que la gestión por procesos se enmarca en las teorías de enfoque al cliente y mejora continua. Según Berna (2015), en su publicación *“Gestión por procesos y mejora continua, puntos clave para la satisfacción del cliente”*, el cliente es tan importante como cualquier otro integrante en la cadena de proceso es decir que resulta necesario concientizar la importancia del cliente para la empresa. Asimismo, señala que es imprescindible que todas las personas que forman parte de cada uno de los procesos que se ejecutan y que forman parte esencial del éxito de la organización, se vean involucradas con los objetivos de mejora continua en la mejora de los procesos; pues ellos diariamente con la ejecución de los procesos, con la recepción de reclamos y con el comportamiento de los indicadores pueden identificar que procesos requieren mejora y proponer los cambios a realizar o ejecutarlos si estos se encontrarán a su alcance. Lo anteriormente expuesto, guarda estrecha relación con lo planteado en la publicación de la Red Global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno (2011), en la que señala que el conocimiento y la aplicación de buenas prácticas, contribuye a la mejora de los procesos debido a que permite su transformación en acciones efectivas; en consecuencia a crear y proteger el valor de las organizaciones; por lo que exhorta a utilizar esta guía de buenas prácticas,

dentro de las cuales resalta identificar, analizar y evaluar los riesgos que no permiten el logro de los objetivos del proceso para luego diseñar e implementar un control adecuado para cada riesgo de proceso significativo, que permita mitigar su impacto. De esta manera se logrará la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas, ya que los procesos serán diseñados o rediseñados, de acuerdo a sus necesidades y exigencias.

Asimismo, se observa que el 84,5% (93 trabajadores). Ver Tabla 4. Se encuentra en un nivel entre deficiente y regular respecto a la dimensión de planeamiento estratégico, en cuanto a la participación activa en la elaboración y evaluación de los planes institucionales, planificación de actividades para el seguimiento y evaluación de los procesos y, reestructuración de los procesos que se encuentren con deficiencias, por citar algunos; siendo importante considerar lo manifestado por Tito (2003), quién señala: “El planeamiento y análisis estratégico es un proceso de edificación del futuro de la empresa y las personas, basándose en su capacidad competitiva. Es decir, el planeamiento y análisis estratégico es un acto de mejoramiento permanente y continuo, innovación y reposicionamiento. En la práctica, el planeamiento estratégico es un proceso que debe permanecer cohesionado al aparato administrativo para transformar la misión, visión y estrategias en resultados tangibles”. El 93,6% (103 trabajadores). Ver Tabla 4. Se encuentra en un nivel entre deficiente y regular respecto a la dimensión de gestión del desarrollo y la capacitación, demostrándose que a pesar de ser el recurso humano el eje de toda institución, los trabajadores no reciben estímulo para el desarrollo de sus capacidades. Si bien es cierto, la institución realiza procesos de cambio de grupo ocupacional, éste con la finalidad de fomentar la progresión de la carrera en los trabajadores, no son suficientes las plazas que salen a concurso, teniendo en consideración que la Red Asistencial La Libertad, cuenta con más 11 centros asistenciales y más de 500 profesionales ostentando aún, títulos técnicos. Lo señalado, conlleva a la sobrepoblación en la participación en los procesos de cambio de grupo ocupacional y el mínimo porcentaje de beneficiados; por ende, falta de compromiso en el logro de metas y objetivos por parte de sus trabajadores.

Aquí se evidencian el bajo nivel en las competencias laborales para promoción interna, desarrollo profesional del personal, políticas de adiestramiento para que los colaboradores sean talentos proveedores de competencias; por lo que la disconformidad en los trabajadores es preeminente, lo cual no contribuye a la productividad y clima laboral en la institución, coincidiendo con lo afirmado por Espana (2015), quien señala que es muy importante para las empresas, contribuir con el desarrollo laboral, profesional y personal de los empleados, ya que ayuda a aumentar la productividad y a incrementar la rentabilidad de las mismas. De igual manera, Meloni et al. (1999), señalan que las personas y su interrelación dentro de una organización, así como crear y mantener un clima favorable de trabajo, desarrollar la capacidad y habilidades de los trabajadores que permitan el desarrollo personal y organizacional sostenido, son los objetivos principales de la gestión de recursos humanos. Asimismo, el 94,6% (104 trabajadores). Ver Tabla 4. Se encuentra en un nivel entre deficiente y regular con relación a la dimensión de gestión de relaciones humanas y sociales, la comunicación vertical predominante en la actualidad debido al masivo ingreso de autoridades ajenos a la institución, trae como consecuencia una débil comunicación interna, un clima laboral y organizacional más bien destructivo y no constructivo, los gremios sindicales están muy alejados de sus agremiados y se percibe un insatisfacción permanente; ocuparse en temas extra laborales tiene más atención que los intereses de la institución determinándose la deficiencia en establecer estrategias que contribuyan a que sus colaboradores se sientan y actúen como socios de su organización, percibir un liderazgo transformacional de la gerencia, fomentar el desarrollo de líderes; siendo esta dimensión muy importante ya que comprende las relaciones que se establecen entre la organización y sus servidores civiles respecto a políticas y prácticas de personal, aquí los procesos considerados son: Clima organizacional, relaciones laborales, individuales y colectivas, seguridad y salud en el trabajo y comunicación interna. (Ley 30057, Reglamento del Servicio Civil, Junio, 2014). Luego; el 88,2% (97 trabajadores). Ver Tabla 4. Se encuentra en un nivel entre deficiente y regular respecto a la dimensión de actividades, éstas que deben conducir al fin de un proceso no están bien definidas y además no puestas en

conocimiento de los trabajadores, marcándose la necesidad de adoptar acciones como por ejemplo la de implementar lectores biométricos en los CAS para enfrentar la suplantación de la identidad y evitar la realización de fraudes mediante la autenticación e identificación de los asegurados, la funcionalidad de la Biblioteca Virtual en Salud, elaborar periódicamente informes de las actividades realizadas; considérese que las actividades son aquellas acciones o procesos que la institución realiza a fin de obtener una correcta gestión, con la finalidad de obtener los objetivos propuestos. El 94,6% (104 trabajadores). Ver Tabla 4. Se encuentra en un nivel entre deficiente y regular respecto a la dimensión de recursos materiales, y este porcentaje se muestra debido a que no se dispone de la cantidad suficiente de equipos informáticos, la infraestructura digital de comunicación es relativamente obsoleta; lo cual determina que no se está realizando una correcta administración de ellos puesto que la administración de recursos materiales consiste en obtener oportunamente, en las mejores condiciones de costo, en el lugar preciso y en la cantidad y calidad requerida, los bienes y servicios para cada área, servicio o departamento de la empresa que los requiera, con el fin de que se cumplan con las tareas y así, elevar la eficiencia en las funciones. (Sánchez Cortéz, s.f.). El 90,9% (100 trabajadores). Ver Tabla 4. Se encuentra en un nivel entre deficiente y regular en relación a la dimensión de servicios y productos, debido a que no promueve el uso de una plataforma virtual a las entidades empleadoras, no son asertivos en lo que dicen y hacen, en lo que proponen y en lo que disponen, no implementación de una oficina que brinde información sobre los diferentes servicios y/o trámites que necesitan los asegurados; afirmándose que la principal diferencia entre producto y servicio es que el intercambio de éste no resulta en la obtención de un bien, por el contrario, resulta del beneficio de haber recibido un servicio. Es decir, no llevamos con nosotros un objeto físico al término de la transacción, sino que nos quedamos con el resultado de haber recibido el servicio y un determinado grado de satisfacción según la calidad de la atención que nos fuera otorgada. (Domínguez, 2005). Y finalmente; el 91,8% (101 trabajadores). Ver Tabla 4. Se encuentra en un nivel entre deficiente y regular respecto a la dimensión de monitoreo y evaluación dentro de la gestión por procesos. Si lo que se quiere es el cumplimiento de metas y

objetivos, deben desarrollarse políticas que capaciten constantemente al personal, además de sostener una comunicación horizontal entre jefe inmediato y trabajador, la evaluación permanente de las actividades y los procesos nos permitirán planificar el desarrollo de acciones con la finalidad mejorar las deficiencias en que se puedan incurrir. Y, para mejorar se debe evaluar las deficiencias; sin embargo no se cuentan con mecanismos que permita obtener información sobre el grado de ejecución de las actividades, éstas que deben conducir al fin de un proceso no están bien definidas y además, no puestas en conocimiento de los trabajadores; no se discuten ni se implementan acciones en base a los resultados de la evaluación de la gestión vigente, no se aplican nuevas tendencias y/o estándares de control en la evaluación del desempeño laboral, no se fortalece el control con las buenas prácticas de otras instituciones; por todo ello, resulta sumamente importante contemplar un debido y respectivo monitoreo y evaluación, siendo que éstos consisten en apreciar el desenvolvimiento del personal en el desempeño y cumplimiento de sus funciones, para luego aplicar políticas de capacitación, entrenamiento, incentivos salariales, entre otros a fin de elevar o mantener el nivel de competencia del personal e incrementar los niveles de calidad y productividad en la organización, sustentándose, fundamentalmente, en establecer un vínculo permanente de comunicación y retroalimentación entre el jefe o superior con el trabajador, cuyo fin en común, es el logro de las metas y objetivos planteados por la organización. Los resultados de esta evaluación constituyen la base para planificar e implementar acciones correctivas. (Meloni et al. 1999, pp. 44, 99, 101). Riley (2001), señala que son múltiples los controles de calidad que una empresa realiza para la entrega del producto o servicio al consumidor final y más aún para lograr en él un grado de satisfacción óptimo, siendo así, en el presente estudio no se evidencia una evaluación y diagnóstico periódico. Berna (2015) señala, que resulta imprescindible que todas las personas que forman parte de una organización tengan a la mejora continua como parte de sus objetivos. Cabe resaltar lo señalado por la ISO 9001 Calidad. Sistemas de Gestión de Calidad según ISO 9000 (s.f.) todo proceso en torno a la gestión de calidad debe estar conformado por una finalidad (obtención del resultado), requerimiento del cliente (expectativa del

cliente), entradas (criterios de aceptación), salidas (resultado del estándar del proceso) y recursos (medios y requisitos necesarios). Así también, Cárdenas (2015), en el que los resultados no fueron favorables, dado que luego del análisis se determina un severo cuestionamiento en sus procesos, siendo uno de los más relevantes la Atención en Urgencias. De lo anterior expuesto, se deduce que la problemática existente respecto a la gestión por procesos, resulta ser a nivel nacional en EsSalud. Por lo señalado, se denota que existen políticas y procesos por implementar, mejorar y reestructurar, teniendo como fundamento, la afirmación de Ruíz López et al. (2006) quienes señalan que la gestión de procesos (GP) es una herramienta que permite definir actividades, realizar análisis de las dimensiones de calidad más relevantes y determinar mejoras necesarias. Incluye métodos para sistematizar las actividades y monitorizar (medir y analizar periódicamente) los principales indicadores que van a informarnos sobre la situación real de dichos procesos. Así también, para Roure, Moñino y Rodríguez Badal (1997), la gestión por procesos implica ver a la organización como un sistema en el que las diferentes actividades que se realizan estén interrelacionadas de manera que se consigue, de la manera más eficiente y eficaz, la satisfacción de los diferentes procesos de la empresa. La gestión por procesos en el ámbito de la gestión total, se define como la estrategia de gestión en el que están comprometidos todos quienes integran a fin de lograr satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes, accionistas, empleados y sociedad en general; para ello se requiere la utilización eficiente de todos los recursos que posee la institución: personas, materiales, tecnologías, entre otros. Lorenzo Martínez et al., s.f.). Para la Red Global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno (2011), la aplicación de buenas prácticas contribuye a la mejora de los procesos, los objetivos de la organización deben estar integrados a los objetivos de los procesos, el desarrollo de los procesos debe ser monitoreado permanentemente, así como debidamente documentados; entre otros. Solo así se corregirán procesos que en lugar de contribuir al desarrollo de la institución son cuellos de botella dentro de toda organización.

Del mismo modo, se observa que el 93,7% (103 trabajadores) se encuentra en un nivel entre deficiente y regular respecto a la competitividad. Ver Tabla 5. Con mayor incidencia en sus dimensiones de articulación institucional, política económica, medio ambiente, capital humano, ética pública, fortalecimiento institucional, innovación tecnológica e infraestructura. Estos resultados denotan que este centro asistencial no es competitivo debido a que contradicen lo señalado por Garrell (2013), quién afirma que las organizaciones alcanzarán la competitividad siempre que su gestión desarrolle de manera integrada la innovación en los procesos y sistemas para ser productivos y aprovechar las ventajas de la globalización y; precisa, que el capital humano en una organización es primordial para construir un futuro exitoso sin embargo, lo que se determina en la presente investigación, es que este Hospital, no cumple con las tres “E”: eficiencia para administrar sus recursos, eficacia para lograr sus objetivos y efectividad comprobada para generar impacto en el entorno, tal como lo sostiene Márquez (2001), quien además señala que deben considerarse las sugerencias de empleados, innovando y fomentando la participación proactiva y el liderazgo eficaz. En la publicación *“Teoría de la competitividad y estrategias competitivas”* (2001), se determinan como teorías de la competitividad a la calidad total, a la cadena de valor y a la competencia, prácticas ausentes en esta variable, por lo que se denota que no se están cumpliendo los objetivos propuestos para lo cual el H.A.C. “Virgen de la Puerta” deberá, si es necesario, cambiar completamente el enfoque de su gestión adoptando, entre otros, modelos de administración participativa con soporte en su recurso humano; así como realizar actividades de valor las cuales deben ser atribuidas a las categorías más representativas por su contribución a la ventaja competitiva de una empresa u organización. Adoptando lo citado por (Galor [1997] y [1999]), la provisión de servicios que brinda EsSalud es a costo “cero”, sin embargo, esto no garantiza la fidelidad de sus asegurados debido a que para muchos de ellos más relevancia tiene la calidad de la prestación del servicio y no el precio de éste, Es por ello la migración de muchos empleadores a las EPSs. Para ello, debe aplicarse las buenas prácticas planteadas en la publicación *“Competitividad de organizaciones dedicadas a la salud”* (2005), destacando dentro de ellas, la gestión de calidad total,

aprovisionamiento “just in time” y el rediseño continuo de servicios, debido a que permiten detectar las fallas o defectos para luego prevenir y si fuera el caso, disponer su erradicación. Así también y, teniendo como marco teórico para la determinación de las dimensiones, los “*Lineamientos de la Estrategia Nacional de Competitividad*”, Banco Interamericano de Desarrollo y Consejo Nacional de Competitividad (Noviembre, 2003); se determina que el 94,6% (104 trabajadores). Ver Tabla 6. Se encuentra en un nivel entre deficiente y regular respecto a la dimensión de articulación institucional para lo cual se infiere que deben establecerse mecanismos de concertación interinstitucionales de salud en el sector público, crear alianzas con autoridades distritales y grupos externos, diseñar estrategias para aprovechar los recursos disponibles y; con ésto impulsar la vinculación con el mercado y con cadenas globales de valor, que permitan asistir el aprendizaje dinámico, la transferencia de innovaciones tecnológicas y organizacionales y la modernización de productos, procesos y funciones de las empresas. El 83,6% (92 trabajadores). Ver Tabla 6. Se encuentra en un nivel entre deficiente y regular respecto a la dimensión de innovación tecnológica, y esto se revela a la falta de acceso a las herramientas, conocimiento y asesoría que requieren los trabajadores para innovar, debido a que no tienen los recursos necesarios para implementar la innovación; agréguese a ello que no impulsan acciones a fin de interiorizar las mejoras en la institución como patrones nuevos. Aumentar, fomentar e impulsar la aplicación del conocimiento en los trabajadores permitirá mejorar la competitividad de la producción usando las herramientas que provee la ciencia, la tecnología y la innovación. Así también, el 90% (99 trabajadores). Ver Tabla 6. Se encuentra en un nivel entre deficiente y regular con relación a la dimensión de fortalecimiento institucional; como esperar resultados en bien de la institución y de su población asegurada si no se promueve la reducción de barreras burocráticas en los trámites y/o procesos además de prácticas de buen gobierno corporativo y responsabilidad social. Es necesario fortalecer las capacidades de las instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil, así como, de las instituciones locales, nacionales y regionales, para establecer políticas públicas que incrementen la competitividad, utilizando para ello sistemas de

investigación, análisis, debate y diálogo a través de consensos a nivel nacional, en aspectos claves. Luego, se ve reflejado que el 93,7%, (103 trabajadores). Ver Tabla 6. Se encuentra en un nivel entre deficiente y regular respecto a la dimensión de capital humano; es preocupante la problemática existente en esta dimensión, y más aún cuando se muestra la falta de interés de las autoridades por la valoración de sus recursos humanos, y esto como consecuencia de una débil gestión en el fortalecimiento integral de sus colaboradores de manera individual y grupal; sumándose la falta de incentivo para el desarrollo de líderes democráticos organizacionales que construyan un engranaje entre las autoridades y los trabajadores, quienes no reciben reconocimiento, sino más bien falta de apoyo para su desarrollo integral; muy importante también aplicar políticas de gestión que permitan la potenciación del talento de sus colaboradores a fin de que puedan trabajar en nuevas tareas cuando sea necesario y en pro del logro de los objetivos de la institución. Debiendo para ello, establecer una conexión entre la actividad productiva y la formación profesional generando vínculos entre la empresa y las instituciones educativas, con la finalidad de formar recursos humanos acorde con las exigencias del desarrollo nacional y en función a la demanda del mercado laboral. El 94,5% (104 trabajadores). Ver Tabla 6. Se encuentra en un nivel entre deficiente y regular respecto a la dimensión de política económica, debido entre otros, a la baja recaudación y alta morosidad, constituyéndose dentro de las principales deficiencias que tiene el Seguro Social. Así también, se evidencia que no se aplica un debido orden en las prioridades respecto a la designación del presupuesto y menos una eficiente aplicación del gasto e inversión. Resultado contrario sería, si se evaluara mejoras en busca de la eficiencia y calidad del gasto e inversión, la creación de empleos de calidad que respete la seguridad laboral y que pueda responder a las condiciones del mercado y; que, con la finalidad de incrementar la recaudación en aquellos empleadores morosos, gobiernos regionales y locales, se implemente, por ejemplo, el canje de deuda de las aportaciones a través de bienes y/o servicios. El 67,2% (74 trabajadores). Ver Tabla 6. Se encuentra en un nivel entre deficiente y regular en relación a la dimensión de infraestructura, pues no basta la construcción de un nuevo centro asistencial si no

que sus instalaciones deben ser diseñadas de manera que salvaguarden a las personas, la propiedad y el medio ambiente. Así también, debe asignarse presupuesto para la remodelación de los diferentes centros asistenciales y con un mantenimiento programado a los ambientes de uso continuo y permanente de los asegurados, concluyéndose que las instituciones deben implementar un sistema integral de infraestructura basado en una eficiente inversión de los recursos públicos y privados a fin de garantizar la reducción de los costos logísticos. La infraestructura de las instituciones hospitalarias, deben salvaguardar la integridad de las personas y no atentar en contra de ellas. El 94,5% (104 trabajadores). Ver Tabla 6. Se encuentra en un nivel entre deficiente y regular en relación a la dimensión de medio ambiente; resulta preocupante que los trabajadores no conozcan el grado de cumplimiento de su institución en materia medioambiental debido a que no existe una implementación uniforme de políticas de gestión ambiental por ende, no se promueve la participación del personal en la investigación, educación y formación ambiental; evidenciándose que se deben adoptar acciones pertinentes para fortalecer la cultura de protección y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y del ambiente, a través de un sistema educativo dirigido a los trabajadores y a la población asegurada que garantice el crecimiento organizacional y la mejora continua de la eficiencia empresarial, cuando no se fomenta la cultura del cuidado del medio ambiente se denotan hechos que atentan en contra de la salubridad del hospital. Y; finalmente, el 93,6% (103 trabajadores). Ver Tabla 6. Se encuentra en un nivel entre deficiente y regular respecto a la dimensión de ética pública dentro de la competitividad, estadística alarmante en todos los sectores de nuestro país, se dice que no solo se debe “parecer” si no “ser”, es una constante la falta de valores éticos y morales en muchas de las autoridades, así como de los mismos trabajadores, evidenciándose en el uso del poder para fines personales y particulares. Como confiar en las autoridades y en una gestión que no realiza audiencias públicas de rendición de cuentas, que no establece mecanismos de transparencia para el fortalecimiento en la lucha contra la corrupción, más aún cuando no supervisa el nivel de confiabilidad de sus diferentes procesos. Ver Tabla 6. Es para considerar y aplicar lo manifestado

en la publicación “Teoría de la competitividad y estrategias competitivas” (s.f.), en donde se determinan como teorías de la competitividad, la búsqueda de la calidad total, es aquí donde se refiere a un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones en busca de incrementar los índices de productividad, cadena de valor (actividades de valor) competencia, en la cual, una institución de salud debe buscar especialización y diferenciación. Porter, (1980), señala que una empresa es competitiva si busca su supervivencia cumpliendo las exigencias en los cada vez más amplios mercados; lo cual favorecerá directamente al consumidor y; que el nivel de competitividad de una empresa será determinada por la influencia de cinco fuerzas básicas: proveedores, competidores, competidores potenciales, clientes, sustitutos, en los precios, costos y los requerimientos de inversión de las empresas de un determinado sector. Y para ello, toda empresa u organización debe identificar y evaluar su competitividad a través del análisis FODA: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Para ser competitivo no es suficiente emitir directivas que refieran el proceso camino a la competitividad si no que, resulta imprescindible gestionar de manera integrada su capacidad de innovar, los sistemas y procesos para ser productivos, y utilizar asimismo las ventajas de los mercados globales. (Garrell, 2013). Entiéndase, que ser competitivo es lograr la satisfacción de sus clientes, es por ello que Cárdenas (2015), señala que la modernización de las instituciones del estado contribuyen a la mejora de los procesos y a lograr la satisfacción, cubriendo las expectativas y necesidades de los usuarios. Es importante para las instituciones lograr y/o mantener la función competitiva, para ello las instituciones de salud, deben de cambiar y adaptarse al nuevo orden y responder así al medio en el que se desarrollan. (Meloni et al.1999, p.37). Para ello debe ligarse estrechamente la competitividad con la estrategia competitiva, (Quero, 2008). Pero, más que eso, Hill y Jones (2005) señalan que la estrategia es un proceso formal de la planificación estratégica que se basa en la situación actual de la organización y permite la toma de decisiones coherentes, unificadas e integradas, para lograr un desarrollo proactivo, explícito y consciente a favor de la organización. (Goodstein, Notan &

Pfeiffer, 2002). Para “Competitividad de organizaciones dedicadas a la salud” (s.f.), toda organización debe cubrir siempre las exigencias de los pacientes, obras sociales, organismos del estado y la sociedad, siendo así debe ejecutar buenas prácticas para la gestión de calidad dentro de su organización, la mejora continua, ser oportuno en la provisión de sus necesidades, implementar y planificar un mantenimiento autónomo, predictivo y preventivo, prever las consecuencias de los errores sobre todo en el área asistencial, téngase como ejemplo la aplicación del método Poka Yoke, método japonés que significa “a prueba de errores”.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES**

- La gestión por procesos influye significativamente en la competitividad del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017, de forma negativa en el total de sus dimensiones: planeamiento estratégico, gestión del desarrollo y la capacitación, gestión de relaciones humanas y sociales, actividades, recursos materiales, servicios y productos, monitoreo y evaluación.
- Es el nivel regular el que impera en la variable gestión por procesos, con un 49,1% (54 trabajadores), seguido por el nivel deficiente con un 45,5% (50 trabajadores) y luego el nivel bueno con un 5,5% (6 trabajadores).
- Es el nivel regular el que impera en la variable competitividad, con un 66,4% (73 trabajadores), luego el nivel deficiente con un 27,3% (30 trabajadores) y finalmente el nivel bueno con un 6,4% (7 trabajadores).
- La dimensión de planeamiento estratégico de la gestión por procesos influye significativamente en la competitividad del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017; de forma negativa y con mayor incidencia en la participación activa en la elaboración y evaluación de los planes institucionales, planificación de actividades para el seguimiento y evaluación de los procesos y, reestructuración de los procesos.
- La dimensión de gestión del desarrollo y la capacitación de la gestión por procesos influye significativamente en la competitividad del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017; de forma negativa y con mayor incidencia en el desarrollo profesional de su personal, políticas de adiestramiento para que sus colaboradores sean talentos proveedores de competencias, ejecución periódica de procesos de promoción de personal y competencias laborales para promoción interna.

- La dimensión de gestión de relaciones humanas y sociales de la gestión por procesos influye significativamente en la competitividad del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017; de forma negativa y con mayor incidencia en la solución de conflictos laborales de parte de los gremios sindicales, estrategias a fin de lograr que los colaboradores se sientan y actúen como socios de su organización, desarrollo de líderes y actividades que promuevan la integración entre compañeros de trabajo.
- La dimensión de actividades de la gestión por procesos influye significativamente en la competitividad del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017; de forma negativa y con mayor incidencia en la implementación de lectores biométricos para evitar la suplantación de la identidad, funcionabilidad de Biblioteca Virtual e informes de actividades, elaborados periódicamente.
- La dimensión de recursos materiales de la gestión por procesos influye significativamente en la competitividad del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017; de forma negativa y con mayor incidencia en disponibilidad en equipos informáticos e infraestructura digital de comunicación.
- La dimensión de servicios y productos de la gestión por procesos influye significativamente en la competitividad del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017; de forma negativa y con mayor incidencia en el uso de una plataforma virtual a las entidades empleadoras con la finalidad de que realicen sus trámites de manera no presencial, asertividad y acceso a información.
- La dimensión de monitoreo y evaluación de la gestión por procesos influye significativamente en la competitividad del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017; de forma negativa y con mayor incidencia en mecanismos para obtener información sobre el grado de ejecución de las actividades, discusión e implementación de acciones en base a los resultados de la evaluación de la gestión vigente, nuevas tendencias y/o estándares de control en la evaluación

del desempeño laboral y control con las buenas prácticas de otras instituciones.

- La gestión por procesos influye significativamente en la competitividad en cuanto a la articulación institucional del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017; de forma negativa y con mayor incidencia en los mecanismos de concertación interinstitucionales de salud en el sector público, alianzas con las autoridades distritales y grupos externos y estrategias para aprovechar los recursos disponibles.
- La gestión por procesos influye significativamente en la competitividad en cuanto a la innovación tecnológica del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017; de forma negativa y con mayor incidencia en el acceso a herramientas, conocimiento y asesoría requeridos para innovar, recursos necesarios para la implementar la innovación y mejoras a través de la incorporación de patrones nuevos.
- La gestión por procesos influye significativamente en la competitividad en cuanto al fortalecimiento institucional del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017; de forma negativa y con mayor incidencia en las barreras burocráticas en los trámites y/o procesos y en las prácticas de buen gobierno corporativo y responsabilidad social.
- La gestión por procesos influye significativamente en la competitividad en cuanto al capital humano del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017; de forma negativa y con mayor incidencia en la valoración del recurso humano como eje principal de la institución, desarrollo de líderes democráticos organizacionales y potenciación del talento de sus colaboradores.

- La gestión por procesos influye significativamente en la competitividad en cuanto a la política económica del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017; de forma negativa y con mayor incidencia en las prioridades en la designación del presupuesto institucional, eficiencia y calidad del gasto e inversión, creación de empleos de calidad e implementación de canje de deuda de las aportaciones a través de bienes y/o servicios.
- La gestión por procesos influye significativamente en la competitividad en cuanto a la infraestructura del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017; de forma negativa y con mayor incidencia en el diseño de las instalaciones que salvaguarden a las personas, la propiedad y el medio ambiente, asignación de presupuesto para la remodelación de los diferentes centros asistenciales y mantenimiento programado en los ambientes de los mismos.
- La gestión por procesos influye significativamente en la competitividad en cuanto al medio ambiente del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017; de forma negativa y con mayor incidencia en el grado de conocimiento de los colaboradores en el cumplimiento de la institución en materia medioambiental, políticas de gestión ambiental y en la participación del personal en la investigación, educación y formación ambiental.
- La gestión por procesos influye significativamente en la competitividad en cuanto a la ética pública del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017; de forma negativa y con mayor incidencia en la rendición de cuentas, lucha contra la corrupción y en la supervisión del nivel de confiabilidad en los diferentes procesos.

## **CAPÍTULO VI**

### **RECOMENDACIONES**

Al concluir la presente investigación científica proponemos las siguientes sugerencias:

- Al Director y Administrador del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, implementar la propuesta de gestión por procesos con la finalidad de mejorar significativamente la competitividad en los trabajadores como estrategia para alcanzar los objetivos propuestos.
- Al Director y Administrador del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, a implementar acciones de optimización de las deficiencias encontradas en las dimensiones de la gestión por procesos: planeamiento estratégico, gestión del desarrollo y la capacitación, gestión de relaciones humanas y sociales, actividades, recursos materiales, servicios y productos y monitoreo y evaluación, como estrategia para la mejora en la problemática encontrada.
- Al Director y Administrador del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, a implementar acciones de optimización de las deficiencias encontradas en la competitividad a través de sus diferentes dimensiones: articulación institucional, innovación tecnológica, fortalecimiento institucional, capital humano, política económica, infraestructura, medio ambiente y ética pública, como estrategia para la mejora en la problemática encontrada.
- Al Director y Administrador del H.A.C. “Virgen de la Puerta” de la Red Asistencial La Libertad, a velar por el estricto cumplimiento de la legislación laboral vigente en nuestro país.

- Al Director y Administrador del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, a realizar una estricta evaluación de los procesos existentes y que correspondan a los objetivos y metas institucionales.
- Al Director y Administrador del H.A.C. “Virgen de la Puerta” a establecer políticas de gestión que promuevan que sus trabajadores sean talentos proveedores de competencias.
- Al Director y Administrador del H.A.C. “Virgen de la Puerta” de la Red Asistencial La Libertad a establecer mecanismos que reduzcan las barreras burocráticas, diferimiento en citas y operaciones médicas.
- Al Director y Administrador del Hospital de Alta Complejidad “Virgen de la Puerta”, a realizar Programas de Capacitación sobre humanización en los servicios de salud con la finalidad de comprometer a los trabajadores a formar parte de la mejora en la problemática encontrada.
- Al Director y Administrador del H.A.C. “Virgen de la Puerta” y a la Oficina de Capacitación, Investigación y Docencia de la Red Asistencial La Libertad, para que en coordinación con las instancias superiores promuevan la realización de investigaciones experimentales tomando como variables a las dimensiones de la gestión por procesos: planeamiento estratégico, gestión del desarrollo y la capacitación, gestión de relaciones humanas y sociales, actividades, recursos materiales, servicios y productos, monitoreo y evaluación.
- Hacer llegar los aportes de la presente investigación a la Dirección del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, para que implemente la propuesta adjunta, en coordinación con sus Jefaturas Asistenciales y Administrativas, tomen los mejores acuerdos y realicen acciones conjuntas para que mejoren la gestión por procesos y competitividad.

## **CAPÍTULO VII**

### **PROPUESTA DE GESTIÓN POR PROCESOS**

#### **7.1. Datos Informativos**

##### **7.1.1. Red Asistencial La Libertad, EsSalud.**

##### **7.1.2. Hospital Alta Complejidad de La Libertad “Virgen de la Puerta”.**

**7.1.3. Participantes:** 110 trabajadores asistenciales y administrativos del Hospital de Alta Complejidad “Virgen de la Puerta” de la Red Asistencial La Libertad.

**7.1.4. Investigador:** Mg. Arteaga Cava, Paula Azucena

**7.1.5. Asesor:** Dr. Luna Rioja, Carlos Hugo

#### **7.2. Presentación**

EsSalud, es una de las instituciones públicas más importantes del país y tiene como visión: “Ser una institución líder en la Seguridad Social de Salud en América Latina, superando para ello, las expectativas de los asegurados y de los empleadores en la protección de su salud y merecer reconocimiento por su buen trato, a través de una gestión moderna y siempre a la vanguardia de la innovación”.

El Hospital de Alta Complejidad “Virgen de la Puerta”, un centro asistencial moderno, que tiene como principal objetivo, brindar una atención de calidad y con calidad, ha generado gran expectativa en la población asegurada referida de la macroregión norte, integrada por los departamentos de La Libertad, Ancash, Lambayeque, Piura, Cajamarca, Tumbes y Amazonas; es por ello que resulta imprescindible determinar estrategias a fin de mejorar sus procesos, lo que a su vez implica la identificación y ordenación de todas las actividades que forman sus operaciones de negocios, para lo cual debe apoyarse en las tecnologías de información e instrumentos y herramientas de gestión adecuadas, para luego implementar propuestas de mejora contando

para ello con el compromiso del responsable del proceso, así como también de los usuarios del proceso.

### **7.3. Fundamentación**

Ante la pregunta: **¿Cómo se identifica a las entidades que tienen una buena gestión de procesos?**, “Los órganos e instituciones públicas deben de dirigir sus actividades a la formación de una estrategia en términos de procesos, sustentada en datos y evidencias, determinando objetivos y metas a alcanzar. La implementación de una gestión por procesos contribuye mejorar el desarrollo de las actividades de la Administración Pública orientada al servicio del ciudadano y para obtener resultados. Los procesos permiten constituir una secuencia ordenada de actividades, que se relacionen entre sí, creando un valor añadido; a efectos de la calidad en la gestión pública”. (Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública, 2008).

#### **¿Cuál es el beneficio de contar con una adecuada gestión por procesos?**

Competitividad. Ésta es la medida en que una organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad, que logren éxito y aceptación en el mercado global. Añadiendo además que cumpla con las famosas tres “E”: Eficiencia, eficacia y efectividad. Eficiencia en la administración de recursos, eficacia en el logro de objetivos y efectividad comprobada para generar impacto en el entorno. Una organización se considera competitiva si tiene éxito mantenido a través de la satisfacción del cliente, basándose en la participación activa de todos los miembros de la organización para la mejora sostenida de productos, servicios, procesos y cultura en las cuales trabaja. (Márquez, 2001).

La presente propuesta consiste en proponer alternativas de solución al problema planteado y en base a los resultados estadísticos obtenidos; el H.A.C. “Virgen de la Puerta”, presenta deficiencias en la gestión por procesos, la misma que está basada en circunstancias que corresponden a la problemática que aparece en este centro asistencial, de tal manera que influye en la competitividad del Hospital de Alta Complejidad “Virgen de la Puerta”.

Que, “La gestión por procesos se ha constituido en una herramienta frecuentemente utilizada en los últimos tiempos para alcanzar la mejora continua en una organización. (Medina León et al., 2010).

Según Lorenzo Martínez et al. (s.f.), en su Módulo 8 Tema 8.3: Gestión por procesos, señalan que “la metodología de gestión de procesos permite mejorar la efectividad, eficiencia y calidad del servicio porque brinda las herramientas necesarias, facilita la elaboración del proceso en concordancia con el entorno y los recursos humanos y materiales disponibles, normalizando la actuación y el intercambio de información de todo el equipo que participa en el mismo. (personal administrativo, asistencial, etc.).

Para operar la estructura de la propuesta de la gestión de procesos, se requiere la implementación de sus dimensiones, las que se encuentran interrelacionadas e integradas a los procesos asistenciales y administrativos desarrollados en el H.A.C. “Virgen de la Puerta” de la Red Asistencial La Libertad. “La gestión de procesos (GP) es un instrumento que permite establecer actividades, realizar un análisis de las dimensiones de calidad más relevantes e implementar las mejoras necesarias. Además, incluye métodos para sistematizar dichas actividades y monitorizar (medir y analizar periódicamente) los principales indicadores que nos informan sobre la situación de determinados procesos.” (Ruíz López, P. et al., 2006).

Es así que, para que esta propuesta se pueda objetivar de manera óptima, es necesario que se conozca e internalice este concepto de gestión de procesos, pues este discurre por diversas dimensiones y enfoques, los que se integran y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia. Esto permitirá que los funcionarios se ubiquen en el nivel de supervisores de los diferentes procesos y procedimientos, en tanto que los Jefes que son los verdaderos ejecutivos, se posicionen como los responsables del sistema de ejecución, a fin de fortalecerlos y dirigir los esfuerzos hacia el logro de sus objetivos.

Las dimensiones son utilizadas para medir la gestión por procesos y determinar su efectividad, como son:

- **Planeamiento estratégico:** El planeamiento y análisis estratégico es un proceso de edificación del futuro de la empresa y de las personas, basándose en su capacidad competitiva. Es decir, el planeamiento y análisis estratégico es un acto de mejoramiento permanente y continuo, innovación y reposicionamiento. El planeamiento estratégico brinda la perspectiva a largo plazo para la gestión de los negocios, el lugar donde nos queremos ubicar en el futuro. En la práctica, el planeamiento estratégico es un proceso que debe permanecer cohesionado al aparato administrativo para transformar la misión, visión y estrategias en resultados tangibles. (Tito, 2003)
- **Gestión del desarrollo y la capacitación:** Los procesos considerados dentro de este subsistema son: capacitación y progresión en la carrera y está contenido por políticas de desarrollo de capacidades y progresión en la carrera, que garanticen el aprendizaje individual y colectivo que sean necesarios para lograr los fines organizativos, desarrollando las competencias de los servidores y, según sea el caso, estimulando su

desarrollo profesional. (Ley 30057, Reglamento del Servicio Civil, Junio, 2014)

- **Gestión de relaciones humanas y sociales:** Está comprendido por las relaciones establecidas entre la organización y sus servidores civiles respecto a políticas y prácticas de personal. Los procesos que se consideran son: clima organizacional, seguridad y salud en el trabajo, relaciones laborales, individuales y colectivas, y comunicación interna. (Ley 30057, Reglamento del Servicio Civil, Junio, 2014).
- **Actividades:** Las actividades son aquellas acciones o procesos que la institución realiza a fin de obtener una correcta gestión. La definición de las actividades que sean necesarias para la óptima gestión por procesos será determinante para el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- **Recursos materiales:** Los recursos materiales, son fundamentales para el fracaso o el éxito en una gestión administrativa; lo primordial es lograr el equilibrio en su utilización. La administración de recursos materiales consiste en obtener oportunamente, en las mejores condiciones de costo, en el lugar preciso y en la cantidad y calidad requerida, los bienes y servicios para cada área, servicio o departamento de la empresa que los requiera, con el fin de que se cumplan las tareas y así, elevar la eficiencia en las funciones. (Sánchez Cortéz, s.f.)
- **Servicios y productos:** La principal diferencia entre producto y servicio es que el intercambio de éste no resulta en la obtención de un bien, por el contrario, resulta del beneficio de haber recibido un servicio. Es decir, no llevamos con nosotros un objeto físico al término de la transacción, sino que nos quedamos con el resultado de haber recibido el servicio y un determinado grado de satisfacción según la calidad de la atención que nos fuera otorgada. (Domínguez, 2005).

- **Monitoreo y evaluación:** Son procesos que consisten en apreciar el desenvolvimiento del personal en el desempeño y cumplimiento de sus funciones, para luego aplicar políticas de capacitación, entrenamiento, incentivos salariales, entre otros a fin de elevar o mantener el nivel de competencia del personal e incrementar los niveles de calidad y productividad en la organización. (Meloni et al. 1999, pp. 44, 99, 101).

#### **7.4. Justificación**

Dentro de los problemas más álgidos encontrados en la presente investigación son, por citar algunos, insatisfacción de la población asegurada adscrita debido al mal trato y falta de información respecto a los diferentes trámites y servicios que requieren, actividades que no están bien definidas y además no puestas en conocimiento del personal, falta de estímulo al personal a través del desarrollo de sus habilidades y capacidades, ausencia de procesos de progresión en la carrera en consecuencia descontento y falta de compromiso de los trabajadores en el logro de las metas y objetivos de la institución.

Es necesario precisar que los problemas antes descritos, más otros que se suman a los deficientes y hasta obsoletos procesos en diversas áreas, afectan la competitividad en el H.A.C. “Virgen de la Puerta”, demostrando ineficiencia en momentos actuales en que la ciencia, la innovación y la tecnología deben aprovecharse.

La gestión por procesos es un pilar muy importante en la competitividad de una organización, ésta debe aplicarse en los procesos de suma importancia y de ser necesario plantear su reestructuración. El mejoramiento de los procesos, conllevará a lograr una mejor atención y con ello la satisfacción de los asegurados.

Es pertinente, destacar la importancia que tiene la labor de los trabajadores del H.A.C. “Virgen de la Puerta” debido a que ésta repercute directamente en sus asegurados, quienes acuden a sus diferentes áreas y servicios en espera de recibir atención de calidad y con calidez.

Es por ello, que la presente propuesta pretende contribuir a la mejora en la gestión por procesos en base a los resultados estadísticos obtenidos de la encuesta realizada a los trabajadores asistenciales y administrativos que laboran en el Hospital de Alta Complejidad “Virgen de la Puerta”, pertenecientes a los Regímenes DL. 276, 728 y 1057 y; en consecuencia, el incremento en la competitividad de un centro asistencial recientemente creado y que se vende como un hospital de alta complejidad y tecnología, la cual que debe verse reflejada en la satisfacción de su población asegurada adscrita, basándose en la participación activa de todos los miembros de la organización.

#### **7.5. Factibilidad**

Las autoridades y/o funcionarios de la institución hospitalaria son los llamados a intervenir a fin de adoptar alternativas de solución con la finalidad de mejorar los procesos aplicados en la institución y con mayor énfasis en aquellos que constituyen las necesidades primordiales de la población asegurada, de ser así se tendrá como consecuencia una muy importante mejora en la atención, es decir la satisfacción de aquellos asegurados que acuden a este centro asistencial y que necesitan que se minimice el tiempo que esperan formando colas, que requieren oportunamente sus medicamentos, que esperan ser atendidos con prontitud para que le sean curadas sus dolencias; entre otros. Esto si es posible, siempre que se cuente con una adecuada gestión por procesos, con una reestructuración en las diferentes áreas de atención, ya sea equipándolo de tecnología moderna, adecuados sistemas de comunicación o de una adecuada atención mostrando empatía para con el paciente. Asimismo, la

buena gestión en la administración de la institución hospitalaria permitirá que las acciones interinstitucionales sean más eficientes.

## **7.6. Objetivos**

- Lograr una sinergia entre la gestión por procesos y la competitividad en el H.A.C. “Virgen de la Puerta”.
- Fortalecer la gestión por procesos del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, con el apoyo institucional, de tal manera que garantice que todos los funcionarios cumplan con eficiencia y eficacia el logro de los objetivos institucionales cuidando y haciendo rendir los recursos humanos y materiales disponibles con un beneficio psicosocial y socio económico.
- Incrementar la competitividad de la gestión administrativa del H.A.C. “Virgen de la Puerta”.

A efectos de alcanzar los objetivos de cobertura planteados para población vulnerable, consideramos que el H.A.C. “Virgen de la Puerta” debe buscar crear relaciones a largo plazo con los usuarios de sus servicios para mejorar su posicionamiento, eso implica enfrentar dos grandes retos: i) lograr que la población vulnerable internalice su necesidad es decir, que sea un usuario frecuente y ii) lograr que las personas que se atienden en el H.A.C. “Virgen de la Puerta” de la Red Asistencial La Libertad promocionen de manera positiva el servicio recibido entre sus pares (personas con su misma problemática; es decir, forman parte de la población vulnerable). En términos de mercadotecnia a esto se le denomina “Lealtad del cliente”.

## **7.7. De la Propuesta**

La propuesta se ha diseñado teniendo en cuenta los resultados alcanzados a través de los instrumentos aplicados, con la finalidad de ser implementada en el H.A.C. “Virgen de la Puerta”.

La gestión por procesos está a cargo de la propia institución. Su implementación y funcionamiento es responsabilidad de sus autoridades, funcionarios y servidores. Sus resultados, a través de las recomendaciones que hace de conocimiento de la administración para las acciones conducentes a superar las debilidades e ineficiencias encontradas contribuyen a fortalecer la institución desarrollando las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.

## 7.8. Estructura del Desarrollo

**Tabla 23: Estructura de Desarrollo del Plan de Implementación de Mejora**

FASES	SUB FASES	ACTIVIDADES
<b>1. Planificación</b>	Compromiso de la Alta Dirección	- Constitución del Comité.
	Diagnóstico	- Recopilación de información. - Análisis de la información. - Análisis normativo. - Identificación de debilidades y fortalezas. - Informe de diagnóstico. - Detección de necesidades
	Plan de trabajo	- Descripción de actividades y cronograma. - Desarrollo del Plan de Trabajo.
<b>2. Ejecución</b>	Implementación en el H.A.C.V.P.	
<b>3. Evaluación del proceso de implementación</b>		

Fuente: Elaborado por el autor

## 7.8.1 Planificación

**Tabla 24: Compromiso de la Alta Dirección**

	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
<p align="center"><b>DESIGNACIÓN DE RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE PLAN LOCAL DE CAPACITACIÓN</b></p>	<p>- Designar a Representantes de Oficina de Capacitación, Investigación y Docencia (2), Profesionales Psicólogos (3), Trabajadoras Sociales (2) del HACVP, como integrantes de la Comisión de Capacitación.</p>	<p align="center">Dirección Oficina de Recursos Humanos</p>
	<p>- Diseño de invitación para participar de los Cursos Talleres.</p>	<p align="center">Comisión de Capacitación HACVP</p>
	<p>- Lanzamiento de convocatoria en coordinación con Oficina de Capacitación, Investigación y Docencia y Profesionales Psicólogos del HACVP.</p>	<p align="center">Comisión de Capacitación HACVP</p>
	<p>- Cronograma de Talleres, asistentes bajo dos perfiles: Ejecutivos y Personal Asistencial / Administrativo.</p>	<p align="center">Comisión de Capacitación HACVP</p>
	<p>- Desarrollo de Cursos Talleres.</p>	<p align="center">Comisión de Capacitación HACVP</p>
	<p>- Evaluación del impacto – indicadores de satisfacción</p>	<p align="center">Comisión de Capacitación HACVP</p>
	<p>- Informe Ejecutivo.</p>	<p align="center">Comisión de Capacitación HACVP</p>

Fuente: Elaborado por el autor

**Tabla 25: Diagnóstico y Detección de Necesidades de Capacitación H.A.C.V.P.**

ACTIVIDADES EDUCATIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES	OBJETIVOS O LINEAMIENTO DE LA RED	SITUACIÓN ACTUAL DE LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL DEL SERVICIO / AREA	DEPENDENCIA
<b>LIDERAZGO Y HABILIDAD GERENCIAL</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Mejorar competencias y habilidades del personal.</li> <li>Cambio de mitos y paradigmas en la Alta Dirección.</li> </ol>	Reforzar y mejorar las competencias en la atención a los asegurados y derechohabientes.	Alto nivel de usuarios insatisfechos de los servicios que se otorgan.	H.A.C.V.P.
<b>CAMINO A LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer el YO INTERIOR del personal.</li> <li>Incrementar niveles de tolerancia y relajación en los trabajadores.</li> </ol>	Reforzar y mejorar las competencias en la atención a los asegurados y derechohabientes.	Alto nivel de usuarios insatisfechos de los servicios que se otorgan.	H.A.C.V.P.
<b>VALORACIÓN AL ASEGURADO Y SU FIDELIZACIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Humanizar los servicios de atención al asegurado.</li> <li>Activar y comunicar estratégicamente las conductas.</li> </ol>	Reforzar y mejorar las competencias en la atención a los asegurados y derechohabientes.	Alto nivel de usuarios insatisfechos de los servicios que se otorgan.	H.A.C.V.P.

Fuente: Elaborado por el autor

**Tabla 26: Formato de Descripción de Actividades de Plan de Capacitación HACVP - Año 2019**

Nº	ACTIVIDAD EDUCATIVA	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD EDUCATIVA (COMPETENCIAS A GENERAR)	PARTICIPANTES (GRUPO OCUPACIONAL)													MODALIDAD DE ACT. EDUCATIVA	FORMA DE EJECUCION DE LA CAPACITACIÓN	DESARROLLO POR	DURACIÓN EN HORAS DE LA ACTIVIDAD (MENSUAL)	CENTRO ASISTENCIAL	PROGRAMACIÓN MENSUAL							
			Ejecutivo	Médico	Enfermera	Cirujano Dentista	Tecnólogo Médico	Obstetriz	Asistente Social	Nutrición	Psicólogo	Q. Farmacéutico	Otros Prof. de la Salud	Prof. Administrativo	Téc. Aux. Adm.						Téc. Aux. Asistencial	C/CT/P/MA/D/DI/E	PRL / CI / CE	ESSALUD / OTROS	SEMANAS			
																									1	2	3	4
1	LIDERAZGO Y HABILIDAD GERENCIAL	1. Mejorar competencias y habilidades del personal. 2. Cambio de mitos y paradigmas en la Alta Dirección.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	C.T.	C.I.	ESSALUD	08	H.A.C.V.P.	2	2	2	2		
2	CAMINO A LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL	1. Fortalecer el YO INTERIOR del personal. 2. Incrementar niveles de tolerancia y relajación en los trabajadores.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	C.T.	C.I.	ESSALUD	08	H.A.C.V.P.	2	2	2	2		
3	VALORACIÓN AL ASEGURADO Y SU FIDELIZACIÓN	1. Humanizar los servicios de atención al asegurado. 2. Activar y comunicar estratégicamente las conductas asociadas a los valores institucionales.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	C.T.	C.I.	ESSALUD	08	H.A.C.V.P.	2	2	2	2		

Fuente: Elaborado por el autor

Leyenda: C: CURSO, CT: CURSO TALLER, P: PASANTÍA, MA: MAESTRÍA, D: DOCTORADO, DI: DIPLOMADO, E: ESPECIALIZACIÓN, PRL: PROGRAMA LOCAL, CI: CAPACITACIÓN INTERNA, CE: CAPACITACIÓN EXTERNA

**Tabla 27: Plan Local de Capacitación H.A.C.V.P. - Año 2019**

ACTIVIDAD EDUCATIVA	PRODUCTO		META SEMANAL			
	UNIDAD DE MEDIDA	META MENSUAL	1era. Semana	2da. Semana	3era. Semana	4ta. Semana
<b>LIDERAZGO Y HABILIDAD GERENCIAL</b>	Nº DE ACTIVIDADES	04	1	1	1	1
	Nº DE PARTICIPANTES	Total de trabajadores				
	Nº HORAS	08	2	2	2	2
	INVERSIÓN S/.	Recursos Propios				
<b>CAMINO A LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL</b>	Nº DE ACTIVIDADES	04	1	1	1	1
	Nº DE PARTICIPANTES	Total de trabajadores				
	Nº HORAS	08	2	2	2	2
	INVERSIÓN S/.	Recursos Propios				
<b>VALORACIÓN AL ASEGURADO Y SU FIDELIZACIÓN</b>	Nº DE ACTIVIDADES	04	1	1	1	1
	Nº DE PARTICIPANTES	Total de trabajadores				
	Nº HORAS	08	2	2	2	2
	INVERSIÓN S/.	Recursos Propios				
<b>TOTAL</b>	Nº DE ACTIVIDADES	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
	Nº DE PARTICIPANTES	Total de trabajadores				
	Nº HORAS	<b>24</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
	INVERSIÓN S/.	Recursos Propios				

Fuente: Elaborado por el autor

## 7.8.2 Ejecución

**Tabla 28: Implementación Plan Local de Capacitación - CURSO TALLER 100% VIVENCIAL**

ACTIVIDAD EDUCATIVA	HORARIO	Nº SESIONES / SEMANA	DÍAS/MES
LIDERAZGO Y HABILIDAD GERENCIAL	Viernes, 3 pm a 5 pm	1 SESIÓN x cada curso taller	8 DÍAS
CAMINO A LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL	Sábado, 8 am a 10 am		
VALORACIÓN AL ASEGURADO Y SU FIDELIZACIÓN	Sábado, 10 am a 12 m		

Fuente: Elaborado por el autor

### 7.8.3 Evaluación de la Implementación

Tabla 29: Evaluación del Impacto Plan Local de Capacitación H.A.C.V.P. - Año 2019

ACTIVIDAD EDUCATIVA	EVALUACIÓN, MONITOREO Y SEGUIMIENTO (TRIMESTRAL)												PRESENTACIÓN DE INFORME DE RESULTADOS / IMPACTO										OBSERVACIONES		
	I				II				III				ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE		NOVIEMBRE	DICIEMBRE
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12													
LIDERAZGO Y HABILIDAD GERENCIAL				X				X				X							X				X		
CAMINO A LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL				X				X				X							X				X		
VALORACIÓN AL ASEGURADO Y SU FIDELIZACIÓN				X				X				X							X				X		

Fuente: Elaborado por el autor

La evaluación del impacto deberá realizarse a los trabajadores y a los asegurados:

- Trabajadores: Evaluar la satisfacción del diseño de los cursos.
- Asegurados: Evaluar el impacto (medir el nivel de satisfacción en la atención)

**Tabla 30: Dimensiones para ser valoradas**

DIMENSIONES VALORADAS									
CONFIANZA					IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL				
CREDIBILIDAD		RESPETO		IMPARCIALIDAD		CAMARADERÍA		ORGULLO	
VISIÓN	INDICADORES	VISIÓN	INDICADORES	VISIÓN	INDICADORES	VISIÓN	INDICADORES	VISIÓN	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las comunicaciones deben ser abiertas y accesibles.</li> <li>- Existe competencia en la organización de los recursos humanos y materiales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información</li> <li>- Accesibilidad</li> <li>- Coordinación</li> <li>- Delegación</li> <li>- Visión</li> <li>- Confiabilidad</li> <li>- Honestidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respaldo al desarrollo profesional y se muestra agradecimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo personal.</li> <li>- Reconocimiento</li> <li>- Participación</li> <li>- Entorno de Trabajo.</li> <li>- Vida Personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tratamiento parejo para todos.</li> <li>- Imparcialidad</li> <li>- Ausencia de discriminación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equidad en el trabajo.</li> <li>- Ausencia de favoritismo.</li> <li>- Justicia en el trato de las personas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover el sentido de familia y equipo.</li> <li>- Promover "ser uno mismo".</li> <li>- Socialmente amigable y atmósfera de bienvenida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fraternalidad</li> <li>- Hospitalidad del lugar.</li> <li>- Hospitalidad de las personas.</li> <li>- Sentido de equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción por el trabajo personal realizado.</li> <li>- Satisfacción por el trabajo en equipo realizado.</li> <li>- Satisfacción del posicionamiento de la institución en la comunidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orgullo del trabajo personal.</li> <li>- Orgullo del equipo.</li> <li>- Orgullo de la empresa.</li> </ul>

Fuente: Elaborado por el autor

**Tabla 31: Niveles de Satisfacción**

<b>PORCENTAJES</b>	<b>NIVEL DE SATISFACCIÓN</b>	<b>%</b>
81 - 100	EXCELENTE	DE 70% A 100%
70 - 80	OPTIMO	
61 - 69	EN PROCESO	69% – 50%
50 - 60	BAJO	
0 - 49	MUY BAJO	MENOR A 50%

Fuente: Elaborado por el autor

## CAPÍTULO VIII

### BIBLIOGRAFÍA

- Alcalde Rabanal, Lazo González y Nigenda (s.f.). *Sistema de Salud de Perú*. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx>
- Álvarez Moro, O. (2010). El Blog Salmón. ¿Qué es y cómo se mide la competitividad?. Recuperado de <https://www.elblogsalmon.com>
- Arellano Marketing (2010). *Diagnóstico y Lineamientos estratégicos para que EsSalud incremente la satisfacción de los asegurados de Lima*. Perú.
- Baffigo, V. (2014). EsSalud. *EsSalud instituye el 14 de febrero como Día de la Humanización*. Recuperado de <http://www.essalud.gob.pe>
- Barneto Carmona, M. (s.f.). Economía 2.0 para Bachillerato. *Los bienes y servicios que satisfacen necesidades*. Recuperado de <https://sites.google.com>
- Berna Zipa, M. (2015). Gestión por procesos. *Gestión por Procesos y mejora continua, Puntos clave para la satisfacción del cliente*. Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://repository.unimilitar.edu.co>
- Caffarella, LN (2012) Asuntos de salud Política de salud. *Reducir el desperdicio en el cuidado de la salud. Un tercio o más de lo que Estados Unidos gasta anualmente puede ser antieconómico. Cuánto podría reducirse y cómo es una pregunta clave*. Recuperado de [http://www.essalud.gob.pe/transparencia/pdf/planes/plan\\_estrategico\\_institucional\\_2017\\_2021](http://www.essalud.gob.pe/transparencia/pdf/planes/plan_estrategico_institucional_2017_2021)
- Capítulo II: *Marco teórico de la competitividad de las microempresas y aspectos administrativos* (s.f.). Recuperado de <http://webquery.ujmd.edu.sv>
- Cárdenas Quispe, J. (2015) *Diseño de gestión por procesos en el Sector Salud para mejorar la satisfacción de los clientes. Caso: Centro de Atención Primaria Il Chilca EsSalud*. (Trabajo de grado, Universidad Nacional del Centro del Perú. Huancayo, Perú). Recuperado de <http://repositorio.uncp.edu.pe>
- Centro de Desarrollo Industrial (s.f.). Red Iberoamericana de Excelencia en la Gestión. Premio Nacional a la Calidad. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe>

- Céspedes Carrillo, E. (2015) *La gestión por procesos y su influencia en el desempeño laboral del Proyecto Especial Binacional Puyango Tumbes – 2015*. (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo, Tumbes, Perú.
- Cooperación Económica Asia Pacífico - APEC (2016). *Declaración conjunta de la 6ª Reunión de alto nivel de APEC sobre salud y economía*. Lima, Perú. Recuperado de [http://www.essalud.gob.pe/transparencia/pdf/planes/plan\\_estrategico\\_institucional\\_2017\\_2021](http://www.essalud.gob.pe/transparencia/pdf/planes/plan_estrategico_institucional_2017_2021)
- Cruzado Sánchez, A. (2014) *Propuesta de Modelo de Gestión de Mantenimiento Enfocado en la Gestión por Procesos para la Mejora de la Productividad y la Competitividad en una Asociatividad de Mypes del Sector Textil*. (Tesis de grado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima Perú). Recuperado de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe>
- Cumbre Iberoamericana de Jefe de Estado y de Gobierno XVIII (2008). X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*. San Salvador, El Salvador.
- Definición. *Definición de recursos materiales*. Recuperado de <https://definicion.mx>
- Domínguez, J. (2005). *Diferencias entre producto y servicio*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com>
- Ferrero Diez Canseco, A. *Estableciendo nuevos vínculos con Asia-Pacífico. Apuntes*, 2000, 46:77-98. Recuperado de [http://www.essalud.gob.pe/transparencia/pdf/planes/plan\\_estrategico\\_institucional\\_2017\\_2021](http://www.essalud.gob.pe/transparencia/pdf/planes/plan_estrategico_institucional_2017_2021)
- Fernández Sobejano, V. (2014). *La ética pública indica principios y valores deseables para ser aplicados en la conducta del hombre que realiza una función pública*. (Tesis de grado, Universidad de Cádiz, Cádiz, España). Recuperado de <http://rodin.uca.es>
- Flores Ríos, E. (2016), *Modelo de Medellín en el fortalecimiento del ecosistema de innovación para la competitividad del Departamento La Libertad, 2016*. (Tesis doctoral) Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.

- Foro Económico Mundial, World Economic Forum-WEF. (Setiembre, 2017). *Informe Global de Competitividad 2017-2018*. Recuperado de <https://gestion.pe>
- Franco, A. (2018). Ruta N. *Medellín e Israel trabajarán juntos para impulsar la ciencia y la tecnología*. Recuperado de <https://www.rutanmedellin.org>
- Fundación Mexicana para la Salud (2007). *La competitividad, la salud y el sector salud: una nueva vertiente del paradigma de economía y salud*. México
- Garrell, A. (2013). *La clave: ser competitivo en un mundo global*. Recuperado de <https://ideas.economiadigital.es>
- Gobierno Regional de La Libertad. (Enero, 2011). Ordenanza Regional N°037-2010-GR-LL/CR.
- Gobierno Regional de La Libertad. (Abril, 2017). Ordenanza Regional N°005-2017-GRLL/CR.
- Gobierno Regional de La Libertad. (Octubre, 2012). Regional. Resolución Ejecutiva Regional N°2090-2012-GRLL/PRE.
- González, G. (2014) *Conocimiento de colaboradores sobre las Herramientas de Gestión y su influencia en el desempeño laboral del Proyecto Especial Binacional Puyango Tumbes-2014*. (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo, Tumbes.
- Grupo de Opinión Pública de la Universidad de Lima. (2009). Estudio 477. Barómetro Social. *VI Encuesta Anual sobre la confianza en las instituciones*. Lima, Perú.
- Guarin Penagos y Palomino Baquero (2012). *Aplicación de los Modelos de mejoramiento de procesos y de tiempos y movimientos en las Áreas de Urgencias y Hospitalización de la Clínica Belén de Fusagasuga para garantizar la prestación del servicio en salud con calidad*. (Tesis de maestría, Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia). Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co>
- Hammer, M. Y., y Champy, J. (1993). *Reingeniería de la corporación: un manifiesto para la revolución empresarial*. New York: Harper Business.
- Harrington, H. J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Santa Fé de Bogotá: Mc-Graw-Hill.

- Hussmann, K. (2011) *Vulnerabilidades a la corrupción en el sector salud: Perspectivas de América Latina en los sub-sistemas para los pobres (Con un enfoque especial en el nivel sub-nacional)*. PNUD, Panamá. Recuperado de [http://www.essalud.gob.pe/transparencia/pdf/planes/plan\\_estrategico\\_institucional\\_2017\\_2021](http://www.essalud.gob.pe/transparencia/pdf/planes/plan_estrategico_institucional_2017_2021)
- Hernández Nariño, A., García León, L., Sánchez Villanueva, F., Bernal Pentón, D., Medina León, A. y Nogueira Rivera, D. (2010). *Apuntando a la mejora integral de procesos hospitalarios. Experiencias en hospitales cubanos*. (Tesis de maestría) Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Cuba) Recuperado de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2010/ahn.htm>
- Hernández, Nogueira, Medina y Marqués (2012). *Revista de Administración. Inserción de la Gestión por procesos en instituciones hospitalarias*, 48(4), 739-756. Recuperado de <http://www.scielo.br>
- Informe Global de la Corrupción (2006). Transparencia Internacional - BID. *Corrupción y Salud*. Washington. Recuperado de [http://www.essalud.gob.pe/transparencia/pdf/planes/plan\\_estrategico\\_institucional\\_2017\\_2021](http://www.essalud.gob.pe/transparencia/pdf/planes/plan_estrategico_institucional_2017_2021)
- Instituto Peruano de Economía (2018). *Índice de Competitividad Regional-INCORE*. Lima, Perú.
- Instituto Peruano de Economía (2016). *Índice Compuesto de Actividad Económica-ICAE, Consolidado 2016, Abril de 2017*. Lima, Perú.
- Instituto Sudamericano (2013). *Gestión y Planificación de centros y servicios asistenciales. Gestión por Procesos y Gestión Clínica*. Lima, Perú.
- Ivancevich, J. (1997). *Gestión: Calidad y Competitividad*. Madrid: McGraw Hill-Interamericana.
- James F. Riley, J. (2001). *Gestión de los procesos*. En J. M. Juran, *Manual de Calidad de Juran* (p. 6.1). Madrid: McGraw-Hill.
- Krugman, P. (1994). *Foreign Affairs. La competitividad: Una obsesión peligrosa* Recuperado de <http://empresayeconomia.republica.com>

- Lefcovich, M. (2005). *Competitividad de las organizaciones dedicadas a la salud*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/competitividad-organizaciones-dedicadas-salud/>
- Lorenzo Martínez, S., Mira Solves, J. y Moracho del Río, O (s.f.). Módulo 8 Gestión Clínica 1: Gobierno Clínico. *Tema 3, La gestión por procesos en instituciones sanitarias*.
- Marco Teórico. *Antecedentes Históricos de la gestión por procesos* (s.f.). Recuperado de <https://repository.eafit.edu.co>
- Márquez Pérez, M. (2001). *Competitividad en las organizaciones*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/competitividad-organizaciones/>
- Meloni Navarro, A., Corcuera Rodríguez R., Ferrero Pavia, F., y Hidalgo Jara, L. (Enero, 1999). Ministerio de Salud. Programa de Fortalecimientos de Servicios de Salud. Curso de Gestión en las Redes de Establecimientos y Servicios de Salud. *Gestión de Recursos Humanos* (p.p. 29,31,35,37,43). Lima, Perú.
- Meloni Navarro, A., Corcuera Rodríguez R., Ferrero Pavia, F. e Hidalgo Jara, L. (Enero, 1999). Ministerio de Salud. Programa de Fortalecimientos de Servicios de Salud. Curso de Gestión en las Redes de Establecimientos y Servicios de Salud. *Supervisión, Monitoreo y Evaluación* (p.p.44,99,101). Lima, Perú.
- Meraz Ruíz, L. (2014). Conceptos, Teorías y Modelos para el Análisis de la Competitividad. *Competitividad*. Recuperado de <http://www.eumed.net>
- Ministerio de Economía y Finanzas (Junio, 2014). Consejo Nacional de la Competitividad. *Agenda de Competitividad 2014-2018, Rumbo al Bicentenario*. Lima, Perú.
- Ministerio de Economía y Finanzas. Consejo Nacional de Competitividad y Formalización – CNCF, (2016). *Índice de Competitividad Regional 2014 - 2015 - ICR*. Lima, Perú.
- Nieto, E. (2001). *Teoría de la competitividad y estrategias competitivas*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-competitividad-y-estrategias-competitivas/>

- Organización Internacional para la Estandarización. Norma ISO 9000. Norma ISO 9002:1994. Normas Técnicas y Certificación. *Modelo para el aseguramiento en calidad en producción e Instalación*. Ginebra, Suiza.
- Organización Internacional para la Estandarización. Norma ISO 9000. Fundación Europea para la Gestión de Calidad. *Modelo de Excelencia para la Calidad*. Ginebra, Suiza.
- Organización Internacional de Normalización. ISO 9000. ISO 9000:2005. Ginebra, Suiza.
- Organización Internacional para la Estandarización. Norma ISO 9000. Norma ISO 9001:2008. Normas Técnicas y Certificación. *Requisitos Sistemas de Gestión de la Calidad*. Ginebra, Suiza.
- Organización Internacional para la Estandarización. Norma ISO 9000. Norma ISO 9001:2015. Normas Técnicas y Certificación. *Requisitos Sistemas de Gestión de la Calidad*. Ginebra, Suiza.
- Organización Internacional para la Estandarización. Norma ISO 14001. *Sistema de Gestión Ambiental*. Ginebra, Suiza.
- Peppard, J. Y. L., y Rowland, P. (1995). *La esencia de la reingeniería de procesos de negocios*. New Jersey: Prentice Hall.
- Porter, M. (1980) *Estrategia competitiva: técnicas para analizar industrias y competidores*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva de las naciones*. 13a. ed México: Continental.
- Presidencia de Consejo de Ministros (26 de Noviembre de 2003). *Lineamientos de la Estrategia Nacional de Competitividad para la formulación del Plan Nacional de Competitividad*. [Ley N°27658/Decreto Supremo N°094-2003-PCM]. Recuperado de <https://www.cnc.gob.pe>
- Presidencia de Consejo de Ministros (06 de Febrero de 2004). Reglamento de la Ley N°27056. Creación del Seguro Social de Salud. [Ley N°27056/Decreto Supremo N°002-1999-TR]. Recuperado de <http://sgp.pcm.gob.pe>

- Presidencia de Consejo de Ministros (20 de Diciembre de 2007). Reglamento de la Ley N°27056. Creación del Seguro Social de Salud. [Ley N°27056/Decreto Supremo N°025-2007-TR]. Recuperado de [http://www.essalud.gob.pe/normativa\\_prestaciones\\_economicas](http://www.essalud.gob.pe/normativa_prestaciones_economicas)
- Presidencia del Consejo de Ministros. Secretaría de Gestión Pública (2013). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. Lima, Perú.
- Presidencia de Consejo de Ministros (13 de junio de 2014). Reglamento General Ley del Servicio Civil. [Ley 30057 de 2014/Decreto Supremo N°040-2014-PCM]. Recuperado de <http://storage.servir.gob.pe>
- Red Global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno (2011). Equipo de Trabajo Auditor. *10 Buenas Prácticas para Mejorar los procesos en las organizaciones*. Bogotá. Colombia. Recuperado de <https://www.auditool.org>
- Rodríguez Badal, M., Roure, J. y Moñino, M. (1997). *La gestión por procesos*. Barcelona: Ediciones Folio.
- Ruíz López, P., Alcalde Escribano, J. y Landa García, J. (2006) Gestión clínica en cirugía. *Gestión de procesos asistenciales*. 8a ed. España: Arán.
- Sánchez Cortés, J. (s.f.). La importancia del desarrollo organizacional en una institución pública de educación superior. *Recursos materiales*. Recuperado de <http://www.eumed.net>
- Seguro Social de Salud - Oficina Central de Planificación y Desarrollo, (2017). *Plan Estratégico Institucional 2017 – 2021*. Recuperado de [http://www.essalud.gob.pe/transparencia/pdf/planes/plan\\_estrategico\\_institucional\\_2017\\_2021](http://www.essalud.gob.pe/transparencia/pdf/planes/plan_estrategico_institucional_2017_2021)
- Seguro Social de Salud - EsSalud (2012). Resolución N°296-PE-ESSALUD-2012. *Código de Ética del Personal del Seguro Social de Salud - ESSALUD*.
- Seguro Social de Salud - EsSalud (2014). Resolución N°737-GG-ESSALUD-2014. Directiva N°009-GG-ESSALUD-2014. *Lineamientos para la gestión por procesos del Seguro Social de Salud - EsSalud y la Guía N°1 Diseño y Modelado de Procesos*.

- Seguro Social de Salud - EsSalud (2014). Resolución N°737-GG-ESSALUD-2014. Directiva N°009-GG-ESSALUD-2014. *Guía N°2 Gestión Estratégica de Procesos*.
- Seguro Social de Salud - EsSalud (2015). Resolución N°767-PE-ESSALUD-2015. *Texto Único Ordenado del Reglamento de Organización y Funciones de EsSalud*.
- Seguro Social de Salud - EsSalud (Agosto, 2017). Resolución N°1187-GG-ESSALUD-2017. Directiva N°009-GG-ESSALUD-2014. *Guía N°3 Optimización de Procesos*.
- Servicio de Calidad de la Atención (2002). *La gestión por procesos*.
- Silva Escobar, V. (2013). *Aplicación de gestión por procesos, como herramienta de apoyo al mejoramiento del Hospital Dr. Eduardo Pereira*. (Tesis de maestría, Universidad de Chile. Santiago, Chile). Recuperado de <http://bibliodigital.saludpublica.uchile.cl>
- Tejena Velásquez, R. (2014). *Modelo de Gestión, por procesos para el Área de Pediatría del Hospital Regional de Portoviejo "Dr. Verdi Cevallos Balda"*. (Tesis de maestría, Universidad Técnica Particular de Loja. Manaví, Ecuador). Recuperado de <http://dspace.utpl.edu.ec/handle>
- Tito Huamaní, P. (2003). Gestión Tercer Milenio. *Importancia del Planeamiento Estratégico para el desarrollo organizacional*. 5 (10), 105-110. Recuperado de <http://sisbib.unmsm.edu.pe>
- Montalván, C. (2016). *Experiencia exitosa sobre innovación de Colombia será expuesta en Trujillo*. Recuperado de <https://www.enfoquesperu.com>
- Universidad de Piura. Escuela de Dirección. *Potencia tu Actividad*. (Abril, 2016) Redacción PAD, 2016. Recuperado de <https://pad.edu>

## ANEXO 1: INSTRUMENTO

### CUESTIONARIO DE GESTIÓN POR PROCESOS

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: Masculino [ ] Femenino [ ]  
 Nivel: Superior [ ] Técnico [ ]  
 Área: Administrativo [ ] Asistencial [ ]

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información a fin de establecer nivel de gestión por procesos en el Hospital de Alta Complejidad “Virgen de la Puerta” de la Red Asistencial La Libertad. Así mismo se le pide ser extremadamente objetivo (a), honesto (a) y sincero (a) en sus respuestas.

Se le agradece por anticipado su valiosa participación y colaboración, considerando que los resultados de este estudio de investigación científica permitirán mejorar la gestión por procesos a fin de incrementar la competitividad en la institución.

#### INSTRUCCIONES:

El cuestionario consta de 87 ítems. Cada ítem incluye cuatro alternativas de respuestas. Lea con mucha atención cada una de los ítems y las opciones de las repuestas que le siguen. Para cada ítem marque sólo una respuesta con una equis (x) en el recuadro que considere que se aproxime más a su realidad, es decir la frecuencia con que se llevan a cabo estas situaciones en tu centro asistencial.

- Si no ocurre nunca, marca la alternativa **NUNCA (0)**
- Si ocurre pocas veces, marca la alternativa **A VECES (1)**
- Si ocurren muchas veces, marca la alternativa **CASI SIEMPRE (2)**
- Si ocurren continuamente, marca la alternativa **SIEMPRE (3)**

Nº	ÍTEMS	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
<b>PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO</b>					
1	¿Realizan diagnóstico de la situación actual de la entidad?				
2	¿Instauran la planificación estratégica de mediano y largo plazo?				
3	¿Elaboran estrategias y metas por año?				

4	¿Establecen estrategias para lograr las metas?				
5	¿Están acordes los planes estratégicos con la misión y visión de la entidad?				
6	¿Están claramente definidos las metas y objetivos institucionales?				
7	¿Elaboran Plan Operativo en concordancia al Presupuesto aprobado por el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado - FONAFE?				
8	¿Incluyen en el Plan Operativo aspectos planteados en el Plan Estratégico Institucional?				
9	¿Existe alineamiento entre el Plan Operativo Institucional y Presupuesto de la Entidad?				
10	¿Participan activamente en la elaboración y evaluación de los planes institucionales?				
11	¿Planifican actividades de seguimiento y evaluación de los diversos procesos?				
12	¿Establecen un monitoreo y seguimiento de la ejecución del Presupuesto de Inversiones?				
13	¿Supervisan el avance de los procesos de autoevaluación, categorización y acreditación de los establecimientos de salud?				
14	¿Establecen lineamientos para la gestión por procesos dentro de su institución?				
15	¿Revisan y evalúan la estructura de sus procesos?				
16	¿Reestructuran los procesos que se encuentran con deficiencias?				
17	¿Promueven la mejora continua y permanente de los procesos?				
<b>GESTIÓN DEL DESARROLLO Y LA CAPACITACIÓN</b>					
18	¿Consideran las competencias laborales para promoción interna?				
19	¿Ejecutan periódicamente procesos de promoción de personal?				
20	¿Ejecutan concursos internos para el acceso a cargos jefaturales asistenciales?				
21	¿Ejecutan concursos internos para el acceso a cargos jefaturales administrativos?				
22	¿Fomentan el desarrollo profesional de su personal?				
23	¿Promueven estudios académicos de posgrado (Maestrías, Doctorados u otros)?				
24	¿Promueven el desarrollo académico como consecuencia de un ambiente humano de calidad?				
25	¿Implementan programas de capacitación técnica y otros.				

26	¿Establecen políticas de adiestramiento para que los colaboradores sean talentos proveedores de competencias?				
<b>GESTIÓN DE RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES</b>					
27	¿Evalúan medidas para fomentar un óptimo clima laboral?				
28	¿Establecen medidas para fomentar un óptimo clima laboral?				
29	¿Establecen estrategias a fin de lograr que sus colaboradores se sientan y actúen como socios de su organización?				
30	¿Fomentan la identificación institucional?				
31	¿Organizan actividades que promuevan la integración entre compañeros de trabajo?				
32	¿Promueve, tu institución, el respeto a los derechos laborales de los colaboradores?				
33	¿Solucionan los gremios sindicales los conflictos laborales de los colaboradores?				
34	¿Respetan los acuerdos suscritos con los diferentes gremios sindicales?				
35	¿Te sientes representado por tu gremio sindical?				
36	¿Implementan estrategias de prevención de riesgos del trabajo?				
37	¿Implantan un sistema de notificación de accidentes de trabajo, enfermedad profesional e incidentes peligrosos?				
38	¿Promueven y mantienen una cultura de seguridad y salud laboral en su institución?				
39	¿Cumplen las normas legales vigentes sobre prevención de riesgos laborales?				
40	¿Proveen programas de promoción de la salud ocupacional orientados a mejorar el bienestar de sus empleados?				
41	¿Evalúan el estado de salud de sus empleados para identificar y controlar oportunamente los riesgos de salud?				
42	¿Asignan los recursos necesarios a fin de prevenir los riesgos ocupacionales?				
43	¿Buscan minimizar los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales a través de estrategias que permitan incrementar el nivel de bienestar físico y mental?				
44	¿Mantienen un registro estadístico del ausentismo por enfermedades ocupacionales?				
45	¿Consideran, tus jefes inmediatos, tus opiniones o sugerencias para mejora en los procesos?				
46	¿Realizan charlas informativas sobre los alcances obtenidos?				
47	¿Perciben un liderazgo transformacional de la gerencia?				

48	¿Fomentan el desarrollo de líderes?				
49	¿Fomentan el trabajo en equipo?				
<b>ACTIVIDADES</b>					
50	¿Implementan lectores biométricos en los CAS para enfrentar la suplantación de la identidad y evitar la realización de fraudes mediante la autenticación e identificación de los asegurados?				
51	¿Elaboran anualmente un Plan de Prevención y Promoción de la Salud?				
52	¿Es funcional la Biblioteca Virtual en Salud?				
53	¿Presentan los resultados estadísticamente?				
54	¿Se elaboran informes de las actividades realizadas semanalmente, mensualmente y trimestral?				
55	¿Cuentan con una Plataforma de transferencia de información SUNAT - EsSalud, a fin de garantizar la acreditación inmediata e integración de procesos institucionales?				
<b>RECURSOS MATERIALES</b>					
56	¿Proveen oportunamente de materiales de escritorio?				
57	¿Dotan de material médico moderno?				
58	¿Poseen modernos equipos médicos, biomédicos y electromecánicos?				
59	¿Son suficientes la cantidad de equipos informáticos disponibles?				
60	¿Existe un plan de mantenimiento a fin de garantizar la operatividad del equipamiento?				
61	¿Poseen un sistema informático actualizado para el desarrollo y cumplimiento de los diferentes procesos?				
62	¿Son suficientes y moderna la infraestructura digital de comunicación?				
<b>SERVICIOS Y PRODUCTOS</b>					
63	¿Brindan información oportuna a los familiares sobre el diagnóstico y/o tratamiento de los pacientes hospitalizados?				
64	¿Brindan oportunamente los medicamentos a los pacientes?				
65	¿Existe demora en la atención que se brinda por ventanilla?				
66	¿Viabilizan los trámites administrativos por los asegurados?				

67	¿Brindan acceso oportuno y equitativo en los diferentes servicios hospitalarios a todos los pacientes sin discriminación?				
68	¿Buscan mejorar y simplificar los procedimientos administrativos que realizan los asegurados?				
69	¿Promueven el uso de una plataforma virtual a las entidades empleadoras con la finalidad de que realicen sus trámites de manera no presencial?				
70	¿Son asertivos en lo que dicen y hacen?				
71	¿Transmiten confianza por la capacidad con que responden las preguntas realizadas por el paciente?				
72	¿Son cortés, amables y respetuosos al atender a los asegurados y público en general?				
73	¿Comprenden y atienden las necesidades de los asegurados?				
74	¿Brindan un sistema de citas on line?				
75	¿Brindan a través de una oficina información sobre los diferentes servicios y/o trámites que necesitan los asegurados?				
76	¿Fortalecen los canales de accesos a los asegurados para que presenten sus quejas y reclamos a través de ampliación de horarios (7x24), Libro de reclamaciones, EsSalud en Línea y redes sociales?				
<b>MONITOREO Y EVALUACIÓN</b>					
77	¿Cuentan con mecanismos que les permita obtener información sobre el grado de ejecución de las actividades?				
78	¿Cuentan con personal y recurso para el seguimiento de las actividades planificadas?				
79	¿Discuten e implementan acciones en base a los resultados de la evaluación de la gestión vigente?				
80	¿Cuentan con indicadores para evaluar los estándares de calidad del servicio y cumplimiento de los compromisos institucionales?				
81	¿Se evalúan y analizan los informes de las actividades realizadas semanalmente, mensualmente y trimestral?				
82	¿Evalúan periódicamente los resultados de la gestión?				
83	¿Aplican nuevas tendencias y/o estándares de control en la evaluación del desempeño laboral?				
84	¿Aplican métodos de seguimiento para el cumplimiento de los objetivos institucionales?				
85	¿Aplican mecanismos de control del cumplimiento de metas y objetivos institucionales?				
86	¿Practican la cultura del reconcomiendo en el cumplimiento de metas?				
87	¿Fortalecen el control con las buenas prácticas de otras instituciones?				

## **ANEXO 2: FICHA TÉCNICA DE LOS INSTRUMENTOS**

### **FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO DE GESTIÓN POR PROCESOS**

**1. Nombre:**

Cuestionario de gestión por procesos.

**2. Autor:**

Mg. Arteaga Cava Paula Azucena

**3. Objetivo:**

Establecer el nivel de gestión por procesos que posee el Hospital de Alta Complejidad de La Libertad “Virgen de la Puerta” de la Red Asistencial La Libertad, EsSalud - 2017.

**4. Normas:**

- Es importante que al contestar el trabajador sea objetivo, honesto y sincero con sus respuestas para así poder tener una información real.
- Tener en cuenta el tiempo empleado por cada cuestionario realizado.

**5. Usuarios (muestra):**

El total de usuarios es de 110 trabajadores asistenciales y administrativos del Hospital de Alta Complejidad de La Libertad “Virgen de la Puerta” de la Red Asistencia La Libertad - 2017.

**6. Unidad de análisis:**

Trabajador de del Hospital de Alta Complejidad de La Libertad “Virgen de la Puerta” de la Red Asistencia La Libertad.

**7. Modo de aplicación:**

- El presente instrumento de evaluación está estructurado en 87 ítems, agrupadas en las siete dimensiones de la calidad en el servicio de atención y su escala es de cero, uno, dos y tres puntos por cada ítem.
- Los trabajadores deben de desarrollar el cuestionario en forma individual, consignando los datos requeridos de acuerdo a las instrucciones para su desarrollo de dicho instrumento de evaluación.
- El tiempo de la aplicación del cuestionario será aproximadamente de 25 minutos y los materiales que utilizará son un bolígrafo o lápiz.

8. Estructura:

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	OPCIÓN DE RESPUESTA			
			SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA
GESTIÓN POR PROCESOS	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	¿Realizan diagnóstico de la situación actual de la entidad?				
		¿Instauran la planificación estratégica de mediano y largo plazo?				
		¿Elaboran estrategias y metas por año?				
		¿Establecen estrategias para lograr las metas?				
		¿Están acordes los planes estratégicos con la misión y visión de la entidad?				
		¿Están claramente definidos las metas y objetivos institucionales?				
		¿Elaboran Plan Operativo en concordancia al Presupuesto aprobado por el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado - FONAFE?				
		¿Incluyen en el Plan Operativo aspectos planteados en el Plan Estratégico Institucional?				
		¿Existe alineamiento entre el Plan Operativo Institucional y Presupuesto de la Entidad?				
		¿Participan activamente en la elaboración y evaluación de los planes institucionales?				
		¿Planifican actividades de seguimiento y evaluación de los diversos procesos?				
		¿Establecen un monitoreo y seguimiento de la ejecución del Presupuesto de Inversiones?				
		¿Supervisan el avance de los procesos de autoevaluación, categorización y acreditación de los establecimientos de salud?				
		¿Establecen lineamientos para la gestión por procesos dentro de su institución?				
		¿Revisan y evalúan la estructura de sus procesos?				
¿Reestructuran los procesos que se encuentran con deficiencias?						
¿Promueven la mejora continua y permanente de los procesos?						

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	OPCIÓN DE RESPUESTA			
			SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA
GESTIÓN POR PROCESOS	GESTIÓN DEL DESARROLLO Y LA CAPACITACIÓN	¿Consideran las competencias laborales para promoción interna?				
		¿Ejecutan periódicamente procesos de promoción de personal?				
		¿Ejecutan concursos internos para el acceso a cargos jefaturales asistenciales?				
		¿Ejecutan concursos internos para el acceso a cargos jefaturales administrativos?				
		¿Fomentan el desarrollo profesional de su personal?				
		¿Promueven estudios académicos de posgrado (Maestrías, Doctorados u otros)?				
		¿Promueven el desarrollo académico como consecuencia de un ambiente humano de calidad?				
		¿Implementan programas de capacitación técnica y otros.				
		¿Establecen políticas de adiestramiento para que los colaboradores sean talentos proveedores de competencias?				
	GESTIÓN DE RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES	¿Establecen medidas para fomentar un óptimo clima laboral?				
		¿Establecen estrategias a fin de lograr que sus colaboradores se sientan y actúen como socios de su organización?				
		¿Fomentan la identificación institucional?				
		¿Organizan actividades que promuevan la integración entre compañeros de trabajo?				
		¿Promueve, tu institución, el respeto a los derechos laborales de los colaboradores?				
		¿Solucionan los gremios sindicales los conflictos laborales de los colaboradores?				
		¿Respetan los acuerdos suscritos con los diferentes gremios sindicales?				
		¿Te sientes representado por tu gremio sindical?				
		¿Implementan estrategias de prevención de riesgos del trabajo?				

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	OPCIÓN DE RESPUESTA			
			SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA
GESTIÓN POR PROCESOS		¿Implantan un sistema de notificación de accidentes de trabajo, enfermedad profesional e incidentes peligrosos?				
		¿Promueven y mantienen una cultura de seguridad y salud laboral en su institución?				
		¿Cumplen las normas legales vigentes sobre prevención de riesgos laborales?				
		¿Proveen programas de promoción de la salud ocupacional orientados a mejorar el bienestar de sus empleados?				
		¿Evalúan el estado de salud de sus empleados para identificar y controlar oportunamente los riesgos de salud?				
		¿Asignan los recursos necesarios a fin de prevenir los riesgos ocupacionales?				
		¿Buscan minimizar los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales a través de estrategias que permitan incrementar el nivel de bienestar físico y mental?				
		¿Mantienen un registro estadístico del ausentismo por enfermedades ocupacionales?				
		¿Consideran, tus jefes inmediatos, tus opiniones o sugerencias para mejora en los procesos?				
		¿Realizan charlas informativas sobre los alcances obtenidos?				
		¿Perciben un liderazgo transformacional de la gerencia?				
		¿Fomentan el desarrollo de líderes?				
	¿Fomentan el trabajo en equipo?					
	ACTIVIDADES	¿Implementan lectores biométricos en los CAS para enfrentar la suplantación de la identidad y evitar la realización de fraudes mediante la autenticación e identificación de los asegurados?				
		¿Elaboran anualmente un Plan de Prevención y Promoción de la Salud?				
		¿Es funcional la Biblioteca Virtual en Salud?				
		¿Presentan los resultados estadísticamente?				
		¿Se elaboran informes de las actividades realizadas semanalmente, mensualmente y trimestral?				
		¿Cuentan con una Plataforma de transferencia de información SUNAT - EsSalud, a fin de garantizar la acreditación inmediata e integración de procesos institucionales?				

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	OPCIÓN DE RESPUESTA			
			SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA
GESTIÓN POR PROCESOS	RECURSOS MATERIALES	¿Proveen oportunamente de materiales de escritorio?				
		¿Dotan de material médico moderno?				
		¿Poseen modernos equipos médicos, biomédicos y electromecánicos?				
		¿Son suficientes la cantidad de equipos informáticos disponibles?				
		¿Existe un plan de mantenimiento a fin de garantizar la operatividad del equipamiento?				
		¿Poseen un sistema informático actualizado para el desarrollo y cumplimiento de los diferentes procesos?				
		¿Son suficientes y moderna la infraestructura digital de comunicación?				
	SERVICIOS Y PRODUCTOS	¿Brindan información oportuna a los familiares sobre el diagnóstico y/o tratamiento de los pacientes hospitalizados?				
		¿Brindan oportunamente los medicamentos a los pacientes?				
		¿Existe demora en la atención que se brinda por ventanilla?				
		¿Viabilizan los trámites administrativos por los asegurados?				
		¿Brindan acceso oportuno y equitativo en los diferentes servicios hospitalarios a todos los pacientes sin discriminación?				
		¿Buscan mejorar y simplificar los procedimientos administrativos que realizan los asegurados?				
		¿Promueven el uso de una plataforma virtual a las entidades empleadoras con la finalidad de que realicen sus trámites de manera no presencial?				
		¿Son asertivos en lo que dicen y hacen?				
		¿Transmiten confianza por la capacidad con que responden las preguntas realizadas por el paciente?				
		¿Son cortés, amables y respetuosos al atender a los asegurados y público en general?				
		¿Comprenden y atienden las necesidades de los asegurados?				

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	OPCIÓN DE RESPUESTA			
			SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA
GESTIÓN POR PROCESOS		¿Brindan un sistema de citas on line?				
		¿Brindan a través de una oficina información sobre los diferentes servicios y/o trámites que necesitan los asegurados?				
		¿Fortalecen los canales de accesos a los asegurados para que presenten sus quejas y reclamos a través de ampliación de horarios (7x24), Libro de reclamaciones, EsSalud en Línea y redes sociales?				
	MONITOREO Y EVALUACIÓN	¿Cuentan con mecanismos que les permita obtener información sobre el grado de ejecución de las actividades?				
		¿Cuentan con personal y recurso para el seguimiento de las actividades planificadas?				
		¿Discuten e implementan acciones en base a los resultados de la evaluación de la gestión vigente?				
		¿Cuentan con indicadores para evaluar los estándares de calidad del servicio y cumplimiento de los compromisos institucionales?				
		¿Se evalúan y analizan los informes de las actividades realizadas semanalmente, mensualmente y trimestral?				
		¿Evalúan periódicamente los resultados de la gestión?				
		¿Aplican nuevas tendencias y/o estándares de control en la evaluación del desempeño laboral?				
		¿Aplican métodos de seguimiento para el cumplimiento de los objetivos institucionales?				
		¿Aplican mecanismos de control del cumplimiento de metas y objetivos institucionales?				
		¿Practican la cultura del reconcomiendo en el cumplimiento de metas?				
¿Fortalecen el control con las buenas prácticas de otras instituciones?						

### ANEXO 3: CONFIABILIDAD DE LOS ITEMS Y DIMENSIONES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO		Alfa de Cronbach
1	¿Realizan diagnóstico de la situación actual de la entidad?	0.983
2	¿Instauran la planificación estratégica de mediano y largo plazo?	0.983
3	¿Elaboran estrategias y metas por año?	0.983
4	¿Establecen estrategias para lograr las metas?	0.983
5	¿Están acordes los planes estratégicos con la misión y visión de la entidad?	0.983
6	¿Están claramente definidos las metas y objetivos institucionales?	0.983
7	¿Elaboran Plan Operativo en concordancia al Presupuesto aprobado por el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado - FONAFE?	0.983
8	¿Incluyen en el Plan Operativo aspectos planteados en el Plan Estratégico Institucional?	0.983
9	¿Existe alineamiento entre el Plan Operativo Institucional y Presupuesto de la Entidad?	0.983
10	¿Participan activamente en la elaboración y evaluación de los planes institucionales?	0.983
11	¿Planifican actividades de seguimiento y evaluación de los diversos procesos?	0.983
12	¿Establecen un monitoreo y seguimiento de la ejecución del Presupuesto de Inversiones?	0.983
13	¿Supervisan el avance de los procesos de autoevaluación, categorización y acreditación de los establecimientos de salud?	0.983
14	¿Establecen lineamientos para la gestión por procesos dentro de su institución?	0.983
15	¿Revisan y evalúan la estructura de sus procesos?	0.983
16	¿Reestructuran los procesos que se encuentran con deficiencias?	0.983
17	¿Promueven la mejora continua y permanente de los procesos?	0.983
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0.983$ La fiabilidad se considera como EXCELENTE		

<b>GESTIÓN DEL DESARROLLO Y LA CAPACITACIÓN</b>		<b>Alfa de Cronbach</b>
18	¿Consideran las competencias laborales para promoción interna?	0.983
19	¿Ejecutan periódicamente procesos de promoción de personal?	0.983
20	¿Ejecutan concursos internos para el acceso a cargos jefaturales asistenciales?	0.983
21	¿Ejecutan concursos internos para el acceso a cargos jefaturales administrativos?	0.983
22	¿Fomentan el desarrollo profesional de su personal?	0.983
23	¿Promueven estudios académicos de posgrado (Maestrías, Doctorados u otros)?	0.983
24	¿Promueven el desarrollo académico como consecuencia de un ambiente humano de calidad?	0.983
25	¿Implementan programas de capacitación técnica y otros.	0.983
26	¿Establecen políticas de adiestramiento para que los colaboradores sean talentos proveedores de competencias?	0.983
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0.983$ La fiabilidad se considera como EXCELENTE		

<b>GESTIÓN DE RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES</b>		<b>Alfa de Cronbach</b>
27	¿Evalúan medidas para fomentar un óptimo clima laboral?	0.983
28	¿Establecen medidas para fomentar un óptimo clima laboral?	0.983
29	¿Establecen estrategias a fin de lograr que sus colaboradores se sientan y actúen como socios de su organización?	0.983
30	¿Fomentan la identificación institucional?	0.983
31	¿Organizan actividades que promuevan la integración entre compañeros de trabajo?	0.983
32	¿Promueve, tu institución, el respeto a los derechos laborales de los colaboradores?	0.983
33	¿Solucionan los gremios sindicales los conflictos laborales de los colaboradores?	0.983
34	¿Respetan los acuerdos suscritos con los diferentes gremios sindicales?	0.983
35	¿Te sientes representado por tu gremio sindical?	0.983
36	¿Implementan estrategias de prevención de riesgos del trabajo?	0.983
37	¿Implantan un sistema de notificación de accidentes de trabajo, enfermedad profesional e incidentes peligrosos?	0.983
38	¿Promueven y mantienen una cultura de seguridad y salud laboral en su institución?	0.983
39	¿Cumplen las normas legales vigentes sobre prevención de riesgos laborales?	0.983
40	¿Proveen programas de promoción de la salud ocupacional orientados a mejorar el bienestar de sus empleados?	0.983
41	¿Evalúan el estado de salud de sus empleados para identificar y controlar oportunamente los riesgos de salud?	0.983
42	¿Asignan los recursos necesarios a fin de prevenir los riesgos ocupacionales?	0.983
43	¿Buscan minimizar los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales a través de estrategias que permitan incrementar el nivel de bienestar físico y mental?	0.983

44	¿Mantienen un registro estadístico del ausentismo por enfermedades ocupacionales?	0.983
45	¿Consideran, tus jefes inmediatos, tus opiniones o sugerencias para mejora en los procesos?	0.983
46	¿Realizan charlas informativas sobre los alcances obtenidos?	0.983
47	¿Perciben un liderazgo transformacional de la gerencia?	0.983
48	¿Fomentan el desarrollo de líderes?	0.983
49	¿Fomentan el trabajo en equipo?	0.983
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0.983$ La fiabilidad se considera como EXCELENTE		

ACTIVIDADES		Alfa de Cronbach
50	¿Implementan lectores biométricos en los CAS para enfrentar la suplantación de la identidad y evitar la realización de fraudes mediante la autenticación e identificación de los asegurados?	0.983
51	¿Elaboran anualmente un Plan de Prevención y Promoción de la Salud?	0.983
52	¿Es funcional la Biblioteca Virtual en Salud?	0.983
53	¿Presentan los resultados estadísticamente?	0.983
54	¿Se elaboran informes de las actividades realizadas semanalmente, mensualmente y trimestral?	0.983
55	¿Cuentan con una Plataforma de transferencia de información SUNAT - EsSalud, a fin de garantizar la acreditación inmediata e integración de procesos institucionales?	0.983
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0.983$ La fiabilidad se considera como EXCELENTE		

RECURSOS MATERIALES		Alfa de Cronbach
56	¿Proveen oportunamente de materiales de escritorio?	0.983
57	¿Dotan de material médico moderno?	0.983
58	¿Poseen modernos equipos médicos, biomédicos y electromecánicos?	0.983
59	¿Son suficientes la cantidad de equipos informáticos disponibles?	0.983
60	¿Existe un plan de mantenimiento a fin de garantizar la operatividad del equipamiento?	0.983
61	¿Poseen un sistema informático actualizado para el desarrollo y cumplimiento de los diferentes procesos?	0.983
62	¿Son suficientes y moderna la infraestructura digital de comunicación?	0.983
<p style="text-align: center;">Alfa de Cronbach: <math>\alpha = 0.983</math>  La fiabilidad se considera como EXCELENTE</p>		

SERVICIOS Y PRODUCTOS		Alfa de Cronbach
63	¿Brindan información oportuna a los familiares sobre el diagnóstico y/o tratamiento de los pacientes hospitalizados?	0.983
64	¿Brindan oportunamente los medicamentos a los pacientes?	0.983
65	¿Existe demora en la atención que se brinda por ventanilla?	0.984
66	¿Viabilizan los trámites administrativos por los asegurados?	0.983
67	¿Brindan acceso oportuno y equitativo en los diferentes servicios hospitalarios a todos los pacientes sin discriminación?	0.983
68	¿Buscan mejorar y simplificar los procedimientos administrativos que realizan los asegurados?	0.983
69	¿Promueven el uso de una plataforma virtual a las entidades empleadoras con la finalidad de que realicen sus trámites de manera no presencial?	0.983
70	¿Son asertivos en lo que dicen y hacen?	0.983
71	¿Transmiten confianza por la capacidad con que responden las preguntas realizadas por el paciente?	0.983
72	¿Son cortés, amables y respetuosos al atender a los asegurados y público en general?	0.983
73	¿Comprenden y atienden las necesidades de los asegurados?	0.983
74	¿Brindan un sistema de citas on line?	0.983
75	¿Brindan a través de una oficina información sobre los diferentes servicios y/o trámites que necesitan los asegurados?	0.983
76	¿Fortalecen los canales de accesos a los asegurados para que presenten sus quejas y reclamos a través de ampliación de horarios (7x24), Libro de reclamaciones, EsSalud en Línea y redes sociales?	0.983
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0.983$ La fiabilidad se considera como EXCELENTE		

MONITOREO Y EVALUACIÓN		Alfa de Cronbach
77	¿Cuentan con mecanismos que les permita obtener información sobre el grado de ejecución de las actividades?	0.983
78	¿Cuentan con personal y recurso para el seguimiento de las actividades planificadas?	0.983
79	¿Discuten e implementan acciones en base a los resultados de la evaluación de la gestión vigente?	0.983
80	¿Cuentan con indicadores para evaluar los estándares de calidad del servicio y cumplimiento de los compromisos institucionales?	0.983
81	¿Se evalúan y analizan los informes de las actividades realizadas semanalmente, mensualmente y trimestral?	0.983
82	¿Evalúan periódicamente los resultados de la gestión?	0.983
83	¿Aplican nuevas tendencias y/o estándares de control en la evaluación del desempeño laboral?	0.983
84	¿Aplican métodos de seguimiento para el cumplimiento de los objetivos institucionales?	0.983
85	¿Aplican mecanismos de control del cumplimiento de metas y objetivos institucionales?	0.983
86	¿Practican la cultura del reconcomiendo en el cumplimiento de metas?	0.983
87	¿Fortalecen el control con las buenas prácticas de otras instituciones?	0.983
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0.983$ La fiabilidad se considera como EXCELENTE		

**La confiabilidad del instrumento gestión por procesos es: Alfa de Cronbach:  $\alpha = 0.983$ , que se considera como EXCELENTE.**

Según George y Mallery (1995) menciona que el coeficiente del Alfa de Cronbach por debajo de 0,5 muestra un nivel de fiabilidad no aceptable, si tomara un valor entre 0,5 y 0,6 se podría considerar como un nivel pobre, si se situará entre 0,6 y 0,7 se estaría ante un nivel aceptable; entre 0,7 y 0,8 haría referencia a un nivel muy aceptable; en el intervalo 0,8 - 0,9 se podría calificar como un nivel bueno, y si tomara un valor superior a 0,9 sería excelente.

## ANEXO 4: INSTRUMENTO

### CUESTIONARIO DE COMPETITIVIDAD

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: Masculino [ ]

Femenino [ ]

Nivel: Superior [ ]

Técnico [ ]

Área: Administrativo [ ]

Asistencial [ ]

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información a fin de establecer nivel de competitividad en el Hospital de Alta Complejidad “Virgen de la Puerta” de la Red Asistencial La Libertad. Así mismo se le pide ser extremadamente objetivo (a), honesto (a) y sincero (a) en sus respuestas.

Se le agradece por anticipado su valiosa participación y colaboración, considerando que los resultados de este estudio de investigación científica permitirán mejorar la gestión por procesos a fin de incrementar la competitividad en la institución.

#### INSTRUCCIONES:

El cuestionario consta de 76 ítems. Cada ítem incluye cuatro alternativas de respuestas. Lea con mucha atención cada una de los ítems y las opciones de las repuestas que le siguen. Para cada ítem marque sólo una respuesta con una equis (x) en el recuadro que considere que se aproxime más a su realidad, es decir la frecuencia con que se llevan a cabo estas situaciones en tu centro asistencial.

- Si no ocurre nunca, marca la alternativa **NUNCA (0)**
- Si ocurre pocas veces, marca la alternativa **A VECES (1)**
- Si ocurren muchas veces, marca la alternativa **CASI SIEMPRE (2)**
- Si ocurren continuamente, marca la alternativa **SIEMPRE (3)**

Nº	ÍTEMS	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
<b>ARTICULACIÓN INSTITUCIONAL</b>					
1	¿Articulan políticas de gestión con las instituciones de salud en el sector público?				

2	¿Establecen políticas de gestión con resultados a mediano y largo plazo?				
3	¿Establecen mecanismos de concertación interinstitucionales de salud en el sector público?				
4	¿Promueven convenios de cooperación con otras instituciones de salud pública y/o privada?				
5	¿Establecen alianzas estratégicas a nivel regional y local para el intercambio y complementariedad de servicios y recursos orientados a la universalización de la Seguridad Social?				
6	¿Crean alianzas con las autoridades distritales y grupos externos?				
7	¿Diseñan estrategias para aprovechar los recursos disponibles?				
<b>INNOVACIÓN TECNOLÓGICA</b>					
8	¿Fomentan la cultura por la innovación e investigación, para mejorar los tratamientos que se brindan a los asegurados?				
9	¿Tienen acceso a las herramientas, conocimiento y asesoría que requieren para innovar?				
10	¿Se interiorizan las mejoras en la institución como patrones nuevos?				
11	¿Existen los recursos necesarios para implementar la innovación?				
12	¿Se orienta la innovación a los lineamientos y estrategias regionales y nacionales?				
13	¿Intenta sobresalir su institución donde labora por la flexibilidad y de sus soluciones novedosas?				
14	¿Se caracteriza la institución donde labora por la flexibilidad y la adaptación al cambio?				
15	¿Implementan sistemas tecnológicos que permitan interactuar con los demás centros asistenciales?				
<b>FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL</b>					
16	¿Facilitan el funcionamiento eficiente, justo, predecible y oportuno del sistema en la solución de conflictos que más afectan la competitividad?				
17	¿Facilitan el diálogo a través de sistemas de investigación y análisis a fin de establecer estrategias de mejoría?				
18	¿Promueven la aplicación de mecanismos alternativos de solución de controversias que sean imparciales, eficientes y oportunos?				
19	¿Promueven la participación de gremios sindicales en las estrategias de mejora institucional?				
20	¿Promueven medidas que favorezcan la reducción de la corrupción, principalmente mediante la fiscalización?				
21	¿Promueven la reducción de barreras burocráticas en los trámites y/o procesos?				
22	¿Promueven prácticas de buen gobierno corporativo y responsabilidad social?				
23	¿Manejan índices de competitividad laboral de su personal?				
24	¿Promueven políticas para humanizar los servicios en EsSalud?				
25	¿Priorizan la prestación de servicios de salud sobre la gestión administrativa?				
26	¿Garantizan el cumplimiento de los derechos y deberes de los usuarios y normatividad vigente en la institución?				

<b>CAPITAL HUMANO</b>				
27	¿Instauran políticas respecto a la valoración del recurso humano como eje principal de la institución?			
28	¿Fomentan el desarrollo de líderes democráticos organizacionales?			
29	¿Buscan potenciar el talento de sus colaboradores a fin de que puedan trabajar en nuevas tareas cuando sea necesario?			
30	¿Buscan el fortalecimiento integral de sus colaboradores de manera individual y grupal?			
31	¿Fomentan la comunicación horizontal entre directivos y colaboradores?			
<b>POLÍTICA ECONÓMICA</b>				
32	¿Mejoran la eficiencia y calidad del gasto e inversión?			
33	¿Implementan estrategias a fin de reducir la vulnerabilidad financiera de la economía ante eventos externos negativos?			
34	¿Determinan prioridades en la designación del presupuesto institucional?			
35	¿Manejan indicadores de mercado de trabajo: PEN, subempleo, desempleo y empleo informal?			
36	¿Promueven la creación de empleos de calidad, que respete la seguridad laboral y que pueda responder a las condiciones del mercado?			
37	¿Implementan medidas y estrategias para la recaudación de empleadores morosos, gobiernos regionales y locales?			
38	¿Mejoran la supervisión de la gestión de recuperación de SUNAT?			
39	¿Implementan el canje de deuda de las aportaciones a través de bienes y/o servicios?			
<b>INFRAESTRUCTURA</b>				
40	¿Asignan presupuesto para la remodelación de los diferentes centros asistenciales?			
41	¿Cuentan con instalaciones seguras para sus diferentes áreas?			
42	¿Remodelan los ambientes que no garantizan la seguridad de los asegurados y colaboradores?			
43	¿Diseñan y mantienen sus instalaciones en forma que salvaguarden las personas, la propiedad y el medio ambiente?			
44	¿Cuentan con ambientes confortables para brindar los diferentes servicios?			
45	¿Tienen modernas y adecuadas instalaciones?			
46	¿Tienen las instalaciones buena ventilación y luminosidad para atención al público?			
47	¿Cuentan con áreas de acceso para discapacitados?			
48	¿Cuentan con instalaciones antisísmicas?			
49	¿Cuentan con áreas seguras en caso de desastres naturales?			
50	¿Señalizan las zonas seguras y de riesgos?			
51	¿Son suficientes e idóneos los rótulos y señalizaciones?			

52	¿Establecen un mantenimiento programado a los ambientes de uso de los asegurados?				
53	¿Establecen un mantenimiento programado a los baños de los centros asistenciales a fin de que permanezcan limpios y accesibles para todos?				
<b>MEDIO AMBIENTE</b>					
54	¿Implementan políticas de gestión ambiental en la institución?				
55	¿Promueven medidas de seguridad y bioseguridad y de gestión ambiental?				
56	¿Controlan el cumplimiento de las normas de salubridad en la institución?				
57	¿Practican una gestión integral de los residuos generados en el centro asistencial que implique una correcta segregación y reciclado de los mismos según corresponda?				
58	¿Plantean la sustitución de materiales peligrosos por otros de menor impacto ambiental?				
59	¿Desarrollan sus actividades minimizando el consumo de agua, energía y combustibles?				
60	¿Promueven la cultura del reciclaje a través de la reutilización de los materiales?				
61	¿Conoces el grado de cumplimiento de tu institución en materia medioambiental?				
62	¿Promueven la participación del personal en la investigación, educación y formación ambiental?				
63	¿Controlan periódicamente la gestión ambiental a fin de adoptar medidas correctivas según fuere el caso?				
64	¿Implementan políticas de gestión ambiental en la institución?				
65	¿Promueven medidas de seguridad y bioseguridad y de gestión ambiental?				
<b>ÉTICA PÚBLICA</b>					
66	¿Realizan la difusión y seguimiento del Código de Ética de la institución?				
67	¿Aplican las normas morales, fundadas en la honradez, la cortesía y el honor?				
68	¿Promueven una conducta humana ejemplar al asegurado?				
69	¿Promueven valores éticos en el personal a nivel interpersonal e interinstitucional?				
70	¿Establecen prohibiciones, deberes y principios de carácter ético en cumplimiento de sus funciones dentro del entorno laboral?				
71	¿Establecen acciones ante el incumplimiento de las disposiciones establecidas en la institución?				
72	¿Realizan audiencias públicas de Rendición de Cuentas de EsSalud?				
73	¿Fortalecen la lucha contra la corrupción a través de mecanismos de transparencia, vigilancia ciudadana, rendición de cuentas y recepción de denuncias?				
74	¿Supervisan el nivel de confiabilidad en los diferentes procesos?				
75	¿Ofrecen un servicio justo y transparente?				
76	¿Tienen una imagen socialmente creíble?				

## **ANEXO 5: FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO DE COMPETITIVIDAD**

### **1. Nombre:**

Cuestionario de competitividad.

### **2. Autor:**

Mg. Arteaga Cava, Paula Azucena

### **3. Objetivo:**

Establecer el nivel de competitividad que posee el Hospital de Alta Complejidad de La Libertad “Virgen de la Puerta” de la Red Asistencial La Libertad, EsSalud - 2017.

### **4. Normas:**

- Es importante que al contestar el trabajador sea objetivo, honesto y sincero con sus respuestas para así poder tener una información real.
- Tener en cuenta el tiempo empleado por cada cuestionario realizado.

### **5. Usuarios (muestra):**

El total de usuarios es de 110 trabajadores asistenciales y administrativos del Hospital de Alta Complejidad de La Libertad “Virgen de la Puerta” de la Red Asistencia La Libertad - 2017.

### **6. Unidad de análisis:**

Trabajador de del Hospital de Alta Complejidad de La Libertad “Virgen de la Puerta” de la Red Asistencia La Libertad.

### **7. Modo de aplicación:**

- El presente instrumento de evaluación está estructurado en 76 ítems, agrupadas en las ocho dimensiones de la calidad en el servicio de atención y su escala es de cero, uno, dos y tres puntos por cada ítem.
- Los trabajadores deben de desarrollar el cuestionario en forma individual, consignando los datos requeridos de acuerdo a las instrucciones para su desarrollo de dicho instrumento de evaluación.
- El tiempo de la aplicación del cuestionario será aproximadamente de 25 minutos y los materiales que utilizará son un bolígrafo o lápiz.

8. Estructura:

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	OPCIÓN DE RESPUESTA			
			SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA
COMPETITIVIDAD	ARTICULACIÓN INSTITUCIONAL	¿Articulan políticas de gestión con las instituciones de salud en el sector público?				
		¿Establecen políticas de gestión con resultados a mediano y largo plazo?				
		¿Establecen mecanismos de concertación interinstitucionales de salud en el sector público?				
		¿Promueven convenios de cooperación con otras instituciones de salud pública y/o privada?				
		¿Establecen alianzas estratégicas a nivel regional y local para el intercambio y complementariedad de servicios y recursos orientados a la universalización de la Seguridad Social?				
		¿Crean alianzas con las autoridades distritales y grupos externos?				
		¿Diseñan estrategias para aprovechar los recursos disponibles?				
	INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	¿Fomentan la cultura por la innovación e investigación, para mejorar los tratamientos que se brindan a los asegurados?				
		¿Tienen acceso a las herramientas, conocimiento y asesoría que requieren para innovar?				
		¿Se interiorizan las mejoras en la institución como patrones nuevos?				
		¿Existen los recursos necesarios para implementar la innovación?				
		¿Se orienta la innovación a los lineamientos y estrategias regionales y nacionales?				
		¿Intenta sobresalir su institución donde labora por la flexibilidad y de sus soluciones novedosas?				
		¿Se caracteriza la institución donde laborar por la flexibilidad y la adaptación al cambio?				
		¿Implementan sistemas tecnológicos que permitan interactuar con los demás centros asistenciales?				
		¿Facilitan el funcionamiento eficiente, justo, predecible y oportuno del sistema en la solución de conflictos que más afectan la competitividad?				
		¿Facilitan el diálogo a través de sistemas de investigación y análisis a fin de establecer estrategias de mejoría?				

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	OPCIÓN DE RESPUESTA			
			SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA
COMPETITIVIDAD	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	¿Promueven la aplicación de mecanismos alternativos de solución de controversias que sean imparciales, eficientes y oportunos?				
		¿Promueven la participación de gremios sindicales en las estrategias de mejora institucional?				
		¿Promueven medidas que favorezcan la reducción de la corrupción, principalmente mediante la fiscalización?				
		¿Promueven la reducción de barreras burocráticas en los trámites y/o procesos?				
		¿Promueven prácticas de buen gobierno corporativo y responsabilidad social?				
		¿Manejan índices de competitividad laboral de su personal?				
		¿Promueven políticas para humanizar los servicios en EsSalud?				
		¿Priorizan la prestación de servicios de salud sobre la gestión administrativa?				
		¿Garantizan el cumplimiento de los derechos y deberes de los usuarios y normatividad vigente en la institución?				
	CAPITAL HUMANO	¿Instauran políticas respecto a la valoración del recurso humano como eje principal de la institución?				
		¿Fomentan el desarrollo de líderes democráticos organizacionales?				
		¿Buscan potenciar el talento de sus colaboradores a fin de que puedan trabajar en nuevas tareas cuando sea necesario?				
		¿Buscan el fortalecimiento integral de sus colaboradores de manera individual y grupal?				
		¿Fomentan la comunicación horizontal entre directivos y colaboradores?				
	POLÍTICA ECONÓMICA	¿Mejoran la eficiencia y calidad del gasto e inversión?				
		¿Implementan estrategias a fin de reducir la vulnerabilidad financiera de la economía ante eventos externos negativos?				
		¿Determinan prioridades en la designación del presupuesto institucional?				
		¿Manejan indicadores de mercado de trabajo: PEN, subempleo, desempleo y empleo informal?				

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	OPCIÓN DE RESPUESTA			
			SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA
COMPETITIVIDAD		¿Promueven la creación de empleos de calidad, que respete la seguridad laboral y que pueda responder a las condiciones del mercado?				
		¿Implementan medidas y estrategias para la recaudación de empleadores morosos, gobiernos regionales y locales?				
		¿Mejoran la supervisión de la gestión de recuperación de SUNAT?				
		¿Implementan el canje de deuda de las aportaciones a través de bienes y/o servicios?				
	INFRAESTRUCTURA	¿Asignan presupuesto para la remodelación de los diferentes centros asistenciales?				
		¿Cuentan con instalaciones seguras para sus diferentes áreas?				
		¿Remodelan los ambientes que no garantizan la seguridad de los asegurados y colaboradores?				
		¿Diseñan y mantienen sus instalaciones en forma que salvaguarden las personas, la propiedad y el medio ambiente?				
		¿Cuentan con ambientes confortables para brindar los diferentes servicios?				
		¿Tienen modernas y adecuadas instalaciones?				
		¿Tienen las instalaciones buena ventilación y luminosidad para atención al público?				
		¿Cuentan con áreas de acceso para discapacitados?				
		¿Cuentan con instalaciones antisísmicas?				
		¿Cuentan con áreas seguras en caso de desastres naturales?				
		¿Señalizan las zonas seguras y de riesgos?				
		¿Son suficientes e idóneos los rótulos y señalizaciones?				
		¿Establecen un mantenimiento programado a los ambientes de uso de los asegurados?				
		¿Establecen un mantenimiento programado a los baños de los centros asistenciales a fin de que permanezcan limpios y accesibles para todos?				

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	OPCIÓN DE RESPUESTA			
			SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA
COMPETITIVIDAD	MEDIO AMBIENTE	¿Implementan políticas de gestión ambiental en la institución?				
		¿Promueven medidas de seguridad y bioseguridad y de gestión ambiental?				
		¿Controlan el cumplimiento de las normas de salubridad en la institución?				
		¿Practican una gestión integral de los residuos generados en el centro asistencial que implique una correcta segregación y reciclado de los mismos según corresponda?				
		¿Plantean la sustitución de materiales peligrosos por otros de menor impacto ambiental?				
		¿Desarrollan sus actividades minimizando el consumo de agua, energía y combustibles?				
		¿Promueven la cultura del reciclaje a través de la reutilización de los materiales?				
		¿Conoces el grado de cumplimiento de tu institución en materia medioambiental?				
		¿Promueven la participación del personal en la investigación, educación y formación ambiental?				
		¿Controlan periódicamente la gestión ambiental a fin de adoptar medidas correctivas según fuere el caso?				
		¿Implementan políticas de gestión ambiental en la institución?				
	¿Promueven medidas de seguridad y bioseguridad y de gestión ambiental?					
	ÉTICA PÚBLICA	¿Realizan la difusión y seguimiento del Código de Ética de la institución?				
		¿Aplican las normas morales, fundadas en la honradez, la cortesía y el honor?				
		¿Promueven una conducta humana ejemplar al asegurado?				
		¿Promueven valores éticos en el personal a nivel interpersonal e interinstitucional?				
		¿Establecen prohibiciones, deberes y principios de carácter ético en cumplimiento de sus funciones dentro del entorno laboral?				
		¿Establecen acciones ante el incumplimiento de las disposiciones establecidas en la institución?				

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	OPCIÓN DE RESPUESTA			
			SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA
COMPETITIVIDAD		¿Realizan audiencias públicas de Rendición de Cuentas de EsSalud?				
		¿Fortalecen la lucha contra la corrupción a través de mecanismos de transparencia, vigilancia ciudadana, rendición de cuentas y recepción de denuncias?				
		¿Supervisan el nivel de confiabilidad en los diferentes procesos?				
		¿Ofrecen un servicio justo y transparente?				
		¿Tienen una imagen socialmente creíble?				

## ANEXO 6: CONFIABILIDAD DE LOS ITEMS Y DIMENSIONES DE LA COMPETITIVIDAD

ARTICULACIÓN INSTITUCIONAL		Alfa de Cronbach
1	¿Articulan políticas de gestión con las instituciones de salud en el sector público?	0.975
2	¿Establecen políticas de gestión con resultados a mediano y largo plazo?	0.975
3	¿Establecen mecanismos de concertación interinstitucionales de salud en el sector público?	0.975
4	¿Promueven convenios de cooperación con otras instituciones de salud pública y/o privada?	0.975
5	¿Establecen alianzas estratégicas a nivel regional y local para el intercambio y complementariedad de servicios y recursos orientados a la universalización de la Seguridad Social?	0.975
6	¿Crean alianzas con las autoridades distritales y grupos externos?	0.975
7	¿Diseñan estrategias para aprovechar los recursos disponibles?	0.975
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0.975$ La fiabilidad se considera como EXCELENTE		

INNOVACIÓN TECNOLÓGICA		Alfa de Cronbach
8	¿Fomentan la cultura por la innovación e investigación, para mejorar los tratamientos que se brindan a los asegurados?	0.975
9	¿Tienen acceso a las herramientas, conocimiento y asesoría que requieren para innovar?	0.975
10	¿Se interiorizan las mejoras en la institución como patrones nuevos?	0.975
11	¿Existen los recursos necesarios para implementar la innovación?	0.975
12	¿Se orienta la innovación a los lineamientos y estrategias regionales y nacionales?	0.975
13	¿Intenta sobresalir su institución donde labora por la flexibilidad y de sus soluciones novedosas?	0.975
14	¿Se caracteriza la institución donde laborar por la flexibilidad y la adaptación al cambio?	0.975
15	¿Implementan sistemas tecnológicos que permitan interactuar con los demás centros asistenciales?	0.975
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0.975$ La fiabilidad se considera como EXCELENTE		

<b>FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL</b>		<b>Alfa de Cronbach</b>
16	¿Facilitan el funcionamiento eficiente, justo, predecible y oportuno del sistema en la solución de conflictos que más afectan la competitividad?	0.975
17	¿Facilitan el diálogo a través de sistemas de investigación y análisis a fin de establecer estrategias de mejoría?	0.975
18	¿Promueven la aplicación de mecanismos alternativos de solución de controversias que sean imparciales, eficientes y oportunos?	0.975
19	¿Promueven la participación de gremios sindicales en las estrategias de mejora institucional?	0.975
20	¿Promueven mediadas que favorezcan la reducción de la corrupción, principalmente mediante la fiscalización?	0.975
21	¿Promueven la reducción de barreras burocráticas en los trámites y/o procesos?	0.975
22	¿Promueven prácticas de buen gobierno corporativo y responsabilidad social?	0.975
23	¿Manejan índices de competitividad laboral de su personal?	0.975
24	¿Promueven políticas para humanizar los servicios en EsSalud?	0.975
25	¿Priorizan la prestación de servicios de salud sobre la gestión administrativa?	0.975
26	¿Garantizan el cumplimiento de los derechos y deberes de los usuarios y normatividad vigente en la institución?	0.975
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0.975$ La fiabilidad se considera como EXCELENTE		

<b>CAPITAL HUMANO</b>		<b>Alfa de Cronbach</b>
27	¿Instauran políticas respecto a la valoración del recurso humano como eje principal de la institución?	0.975
28	¿Fomentan el desarrollo de líderes democráticos organizacionales?	0.975
29	¿Buscan potenciar el talento de sus colaboradores a fin de que puedan trabajar en nuevas tareas cuando sea necesario?	0.975
30	¿Buscan el fortalecimiento integral de sus colaboradores de manera individual y grupal?	0.975
31	¿Fomentan la comunicación horizontal entre directivos y colaboradores?	0.975
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0.975$ La fiabilidad se considera como EXCELENTE		

<b>POLÍTICA ECONÓMICA</b>		<b>Alfa de Cronbach</b>
32	¿Mejoran la eficiencia y calidad del gasto e inversión?	0.975
33	¿Implementan estrategias a fin de reducir la vulnerabilidad financiera de la economía ante eventos externos negativos?	0.975
34	¿Determinan prioridades en la designación del presupuesto institucional?	0.975
35	¿Manejan indicadores de mercado de trabajo: PEN, subempleo, desempleo y empleo informal?	0.975
36	¿Promueven la creación de empleos de calidad, que respete la seguridad laboral y que pueda responder a las condiciones del mercado?	0.975
37	¿Implementan medidas y estrategias para la recaudación de empleadores morosos, gobiernos regionales y locales?	0.975
38	¿Mejoran la supervisión de la gestión de recuperación de SUNAT?	0.975
39	¿Implementan el canje de deuda de las aportaciones a través de bienes y/o servicios?	0.975
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0.975$ La fiabilidad se considera como EXCELENTE		

INFRAESTRUCTURA		Alfa de Cronbach
40	¿Asignan presupuesto para la remodelación de los diferentes centros asistenciales?	0.975
41	¿Cuentan con instalaciones seguras para sus diferentes áreas?	0.975
42	¿Remodelan los ambientes que no garantizan la seguridad de los asegurados y colaboradores?	0.975
43	¿Diseñan y mantienen sus instalaciones en forma que salvaguarden las personas, la propiedad y el medio ambiente?	0.975
44	¿Cuentan con ambientes confortables para brindar los diferentes servicios?	0.975
45	¿Tienen modernas y adecuadas instalaciones?	0.976
46	¿Tienen las instalaciones buena ventilación y luminosidad para atención al público?	0.975
47	¿Cuentan con áreas de acceso para discapacitados?	0.975
48	¿Cuentan con instalaciones antisísmicas?	0.975
49	¿Cuentan con áreas seguras en caso de desastres naturales?	0.975
50	¿Señalizan las zonas seguras y de riesgos?	0.975
51	¿Son suficientes e idóneos los rótulos y señalizaciones?	0.975
52	¿Establecen un mantenimiento programado a los ambientes de uso de los asegurados?	0.975
53	¿Establecen un mantenimiento programado a los baños de los centros asistenciales a fin de que permanezcan limpios y accesibles para todos?	0.975
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0.975$ La fiabilidad se considera como EXCELENTE		

<b>MEDIO AMBIENTE</b>		<b>Alfa de Cronbach</b>
54	¿Implementan políticas de gestión ambiental en la institución?	0.975
55	¿Promueven medidas de seguridad y bioseguridad y de gestión ambiental?	0.975
56	¿Controlan el cumplimiento de las normas de salubridad en la institución?	0.975
57	¿Practican una gestión integral de los residuos generados en el centro asistencial que implique una correcta segregación y reciclado de los mismos según corresponda?	0.975
58	¿Plantean la sustitución de materiales peligrosos por otros de menor impacto ambiental?	0.975
59	¿Desarrollan sus actividades minimizando el consumo de agua, energía y combustibles?	0.975
60	¿Promueven la cultura del reciclaje a través de la reutilización de los materiales?	0.975
61	¿Conoces el grado de cumplimiento de tu institución en materia medioambiental?	0.975
62	¿Promueven la participación del personal en la investigación, educación y formación ambiental?	0.975
63	¿Controlan periódicamente la gestión ambiental a fin de adoptar medidas correctivas según fuere el caso?	0.975
64	¿Implementan políticas de gestión ambiental en la institución?	0.975
65	¿Promueven medidas de seguridad y bioseguridad y de gestión ambiental?	0.975
<b>Alfa de Cronbach: <math>\alpha = 0.975</math></b> <b>La fiabilidad se considera como EXCELENTE</b>		

ÉTICA PÚBLICA		Alfa de Cronbach
66	¿Realizan la difusión y seguimiento del Código de Ética de la institución?	0.975
67	¿Aplican las normas morales, fundadas en la honradez, la cortesía y el honor?	0.975
68	¿Promueven una conducta humana ejemplar al asegurado?	0.975
69	¿Promueven valores éticos en el personal a nivel interpersonal e interinstitucional?	0.975
70	¿Establecen prohibiciones, deberes y principios de carácter ético en cumplimiento de sus funciones dentro del entorno laboral?	0.975
71	¿Establecen acciones ante el incumplimiento de las disposiciones establecidas en la institución?	0.975
72	¿Realizan audiencias públicas de Rendición de Cuentas de EsSalud?	0.975
73	¿Fortalecen la lucha contra la corrupción a través de mecanismos de transparencia, vigilancia ciudadana, rendición de cuentas y recepción de denuncias?	0.975
74	¿Supervisan el nivel de confiabilidad en los diferentes procesos?	0.975
75	¿Ofrecen un servicio justo y transparente?	0.975
76	¿Tienen una imagen socialmente creíble?	0.975
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0.975$ La fiabilidad se considera como EXCELENTE		

**La confiabilidad del instrumento competitividad es: Alfa de Cronbach:  $\alpha = 0.975$ , que se considera como EXCELENTE.**

Según George y Mallery (1995) menciona que el coeficiente del Alfa de Cronbach por debajo de 0,5 muestra un nivel de fiabilidad no aceptable, si tomara un valor entre 0,5 y 0,6 se podría considerar como un nivel pobre, si se situará entre 0,6 y 0,7 se estaría ante un nivel aceptable; entre 0,7 y 0,8 haría referencia a un nivel muy aceptable; en el intervalo 0,8 - 0,9 se podría calificar como un nivel bueno, y si tomara un valor superior a 0,9 sería excelente.

## ANEXO 7: VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS

ÍTEMS	CRITERIOS	JUECES										Acuerdos	Aiken (V)	Sig. P	Decisión Aiken	Lawshe (CVR)	Decisión Lawshe
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10						
Manifiesta seguridad en sí mismo	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
Manifiesta un estado de ánimo positivo	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
Manifiesta una percepción positiva de su felicidad	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
Evidencia satisfacción personal por la vida	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
Participa en actividades familiares	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta

ÍTEMS	CRITERIOS	JUECES										Acuerdos	Aiken (V)	Sig. P	Decisión Aiken	Lawshe (CVR)	Decisión Lawshe
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10						
Acepta su envejecimiento como un proceso armónico	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
Evidencia un buen concepto de sí mismo	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
Manifiesta una elevada autoestima	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
Manifiesta una motivación positiva frente a la vida	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
Se siente motivado para asumir nuevos retos	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta

ÍTEMS	CRITERIOS	JUECES										Acuerdos	Aiken (V)	Sig. P	Decisión Aiken	Lawshe (CVR)	Decisión Lawshe
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10						
Administra su propio dinero	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
Recibe una pensión de jubilación	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
Recibe apoyo económico de su familia	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
Tiene acceso a los servicios de salud	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
Tiene una vivienda propia	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta

ÍTEMS	CRITERIOS	JUECES										Acuerdos	Aiken (V)	Sig. P	Decisión Aiken	Lawshe (CVR)	Decisión Lawshe
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10						
Establece nuevas relaciones sociales	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
Participa en reuniones sociales	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
Participa en actividades de proyección social	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
Fortalece las organizaciones sociales	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
Ignora el aislamiento o la marginación social	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1.00	0.001	Válido	1.00	Validez perfecta

1: DR. PEDRO OTONIEL MORALES SALAZAR 2: DRA. JUANY PINEDO AÑORGA 3: DRA. MARÍA YSABEL MOYA CHÁVEZ 4: DRA. MARÍA ESTHER NOMBERTO ESCOBAR 5: DRA. ROCÍO ELIZABETH BELTRÁN TORRES 6: DR. SEGUNDO ARISTIDES TÁVARA

## ANEXO 8: CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

VARIABLE: Gestión por procesos													
DIMENSIÓN 1: Planeamiento estratégico													
INDICADORES	ÍTEMS	CRITERIOS DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO										OBSERVACIONES	
		REDACCIÓN		PERTINENCIA		COHERENCIA		ADECUACIÓN		COMPRESIÓN			
		A	B	A	B	A	B	A	B	A	B		
Diagnóstico	¿Realizan diagnóstico de la situación actual de la entidad?												
Estrategias de gestión	¿Instauran la planificación estratégica de mediano y largo plazo?												
	¿Elaboran estrategias y metas por año?												
	¿Establecen estrategias para lograr las metas?												
Metas y objetivos	¿Están acordes los planes estratégicos con la misión y visión de la entidad?												
	¿Están claramente definidos las metas y objetivos institucionales?												
Plan operativo institucional	¿Elaboran Plan Operativo en concordancia al Presupuesto aprobado por el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado - FONAFE?												
	¿Incluyen en el Plan Operativo aspectos planteados en el Plan Estratégico Institucional?												
	¿Existe alineamiento entre el Plan Operativo Institucional y Presupuesto de la Entidad?												



	¿Establecen políticas de adiestramiento para que los colaboradores sean talentos proveedores de competencias?																			
<b>DIMENSIÓN 3: Gestión de relaciones humanas y sociales</b>																				
<b>Clima organizacional</b>	¿Evalúan medidas para fomentar un óptimo clima laboral?																			
	¿Establecen medidas para fomentar un óptimo clima laboral?																			
	¿Establecen estrategias a fin de lograr que sus colaboradores se sientan y actúen como socios de su organización?																			
	¿Fomentan la identificación institucional?																			
	¿Organizan actividades que promuevan la integración entre compañeros de trabajo?																			
<b>Relaciones laborales, individuales y colectivas</b>	¿Promueve, tu institución, el respeto a los derechos laborales de los colaboradores?																			
	¿Solucionan los gremios sindicales los conflictos laborales de los colaboradores?																			
	¿Respetan los acuerdos suscritos con los diferentes gremios sindicales?																			
	¿Te sientes representado por tu gremio sindical?																			
<b>Seguridad y salud en el trabajo</b>	¿Implementan estrategias de prevención de riesgos del trabajo?																			
	¿Implantan un sistema de notificación de accidentes de trabajo, enfermedad profesional e incidentes peligrosos?																			
	¿Promueven y mantienen una cultura de seguridad y salud laboral en su institución?																			
	¿Cumplen las normas legales vigentes sobre prevención de riesgos laborales?																			
	¿Proveen programas de promoción de la salud ocupacional orientados a mejorar el bienestar de sus empleados?																			



<b>Transferencia de información</b>	¿Cuentan con una Plataforma de transferencia de información SUNAT - EsSalud, a fin de garantizar la acreditación inmediata e integración de procesos institucionales?																		
<b>DIMENSIÓN 5: Recursos materiales</b>																			
<b>Materiales</b>	¿Proveen oportunamente de materiales de escritorio?																		
	¿Dotan de material médico moderno?																		
<b>Equipamientos</b>	¿Poseen modernos equipos médicos, biomédicos y electromecánicos?																		
	¿Son suficientes la cantidad de equipos informáticos disponibles?																		
	¿Existe un plan de mantenimiento a fin de garantizar la operatividad del equipamiento?																		
<b>Tecnología informática moderna</b>	¿Poseen un sistema informático actualizado para el desarrollo y cumplimiento de los diferentes procesos?																		
	¿Son suficientes y moderna la infraestructura digital de comunicación?																		
<b>DIMENSIÓN 6: Servicios y productos</b>																			
<b>Oportunidad y equidad en el servicio</b>	¿Brindan información oportuna a los familiares sobre el diagnóstico y/o tratamiento de los pacientes hospitalizados?																		
	¿Brindan oportunamente los medicamentos a los pacientes?																		
	¿Existe demora en la atención que se brinda por ventanilla?																		
	¿Viabilizan los trámites administrativos por los asegurados?																		
	¿Brindan acceso oportuno y equitativo en los diferentes servicios hospitalarios a todos los																		

	pacientes sin discriminación?														
	¿Buscan mejorar y simplificar los procedimientos administrativos que realizan los asegurados?														
	¿Promueven el uso de una plataforma virtual a las entidades empleadoras con la finalidad de que realicen sus trámites de manera no presencial?														
<b>Confiabilidad en el servicio</b>	¿Son asertivos en lo que dicen y hacen?														
	¿Transmiten confianza por la capacidad con que responden las preguntas realizadas por el paciente?														
<b>Amabilidad y cortesía</b>	¿Son cortés, amables y respetuosos al atender a los asegurados y público en general?														
	¿Comprenden y atienden las necesidades de los asegurados?														
<b>Accesibilidad al servicio</b>	¿Brindan un sistema de citas on line?														
	¿Brindan a través de una oficina información sobre los diferentes servicios y/o trámites que necesitan los asegurados?														
	¿Fortalecen los canales de accesos a los asegurados para que presenten sus quejas y reclamos a través de ampliación de horarios (7x24), Libro de reclamaciones, EsSalud en Línea y redes sociales?														
<b>DIMENSIÓN 7: Monitoreo y evaluación</b>															
<b>Mecanismos de ejecución</b>	¿Cuentan con mecanismos que les permita obtener información sobre el grado de ejecución de las actividades?														
	¿Cuentan con personal y recurso para el seguimiento de las actividades planificadas?														
	¿Discuten e implementan acciones en base a los resultados de la evaluación de la gestión vigente?														

<b>Estándares de calidad</b>	¿Cuentan con indicadores para evaluar los estándares de calidad del servicio y cumplimiento de los compromisos institucionales?												
	¿Se evalúan y analizan los informes de las actividades realizadas semanalmente, mensualmente y trimestral?												
	¿Evalúan periódicamente los resultados de la gestión?												
	¿Aplican nuevas tendencias y/o estándares de control en la evaluación del desempeño laboral?												
<b>Métodos de seguimiento</b>	¿Aplican métodos de seguimiento para el cumplimiento de los objetivos institucionales?												
	¿Aplican mecanismos de control del cumplimiento de metas y objetivos institucionales?												
	¿Practican la cultura del reconcomiendo en el cumplimiento de metas?												
	¿Fortalecen el control con las buenas prácticas de otras instituciones?												

VARIABLE: Competitividad													
DIMENSIÓN 1: Articulación institucional													
INDICADORES	ÍTEMS	CRITERIOS DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO										OBSERVACIONES	
		REDACCIÓN		PERTINENCIA		COHERENCIA		ADECUACIÓN		COMPRESIÓN			
		A	B	A	B	A	B	A	B	A	B		
Políticas de gestión	¿Articulan políticas de gestión con las instituciones de salud en el sector público?												
	¿Establecen políticas de gestión con resultados a mediano y largo plazo?												
Procesos de concertación y cooperación	¿Establecen mecanismos de concertación interinstitucionales de salud en el sector público?												
	¿Promueven convenios de cooperación con otras instituciones de salud pública y/o privada?												
	¿Establecen alianzas estratégicas a nivel regional y local para el intercambio y complementariedad de servicios y recursos orientados a la universalización de la Seguridad Social?												
	¿Crean alianzas con las autoridades distritales y grupos externos?												
	¿Diseñan estrategias para aprovechar los recursos disponibles?												
DIMENSIÓN 2: Innovación tecnológica													
Cultura por la innovación e investigación	¿Fomentan la cultura por la innovación e investigación, para mejorar los tratamientos que se brindan a los asegurados?												

	¿Tienen acceso a las herramientas, conocimiento y asesoría que requieren para innovar?																	
	¿Se interiorizan las mejoras en la institución como patrones nuevos?																	
	¿Existen los recursos necesarios para implementar la innovación?																	
<b>Lineamientos y estrategias</b>	¿Se orienta la innovación a los lineamientos y estrategias regionales y nacionales?																	
<b>Flexibilidad y adaptación al cambio</b>	¿Intenta sobresalir su institución donde labora por la flexibilidad y de sus soluciones novedosas?																	
	¿Se caracteriza la institución donde laborar por la flexibilidad y la adaptación al cambio?																	
<b>Sistemas asistenciales</b>	¿Implementan sistemas tecnológicos que permitan interactuar con los demás centros asistenciales?																	
<b>DIMENSIÓN 3: Fortalecimiento institucional</b>																		
<b>Mecanismos de solución de conflictos</b>	¿Facilitan el funcionamiento eficiente, justo, predecible y oportuno del sistema en la solución de conflictos que más afectan la competitividad?																	
	¿Facilitan el diálogo a través de sistemas de investigación y análisis a fin de establecer estrategias de mejoría?																	
	¿Promueven la aplicación de mecanismos alternativos de solución de controversias que sean imparciales, eficientes y oportunos?																	
	¿Promueven la participación de gremios sindicales en las estrategias de mejora institucional?																	
<b>Lineamientos de gestión</b>	¿Promueven medidas que favorezcan la reducción de la corrupción, principalmente mediante la fiscalización?																	
	¿Promueven la reducción de barreras burocráticas en los trámites y/o procesos?																	
	¿Promueven prácticas de buen gobierno corporativo y responsabilidad social?																	
	¿Manejan índices de competitividad laboral de su personal?																	



<b>Empleo de calidad</b>	¿Promueven la creación de empleos de calidad, que respete la seguridad laboral y que pueda responder a las condiciones del mercado?																			
<b>Recaudación</b>	¿Implementan medidas y estrategias para la recaudación de empleadores morosos, gobiernos regionales y locales?																			
	¿Mejoran la supervisión de la gestión de recuperación de SUNAT?																			
	¿Implementan el canje de deuda de las aportaciones a través de bienes y/o servicios?																			
<b>DIMENSIÓN 6: Infraestructura</b>																				
<b>Remodelación y mejoramiento</b>	¿Asignan presupuesto para la remodelación de los diferentes centros asistenciales?																			
	¿Cuentan con instalaciones seguras para sus diferentes áreas?																			
	¿Remodelan los ambientes que no garantizan la seguridad de los asegurados y colaboradores?																			
<b>Instalaciones y ambientes</b>	¿Diseñan y mantienen sus instalaciones en forma que salvaguarden las personas, la propiedad y el medio ambiente?																			
	¿Cuentan con ambientes confortables para brindar los diferentes servicios?																			
	¿Tienen modernas y adecuadas instalaciones?																			
	¿Tienen las instalaciones buena ventilación y luminosidad para atención al público?																			
	¿Cuentan con áreas de acceso para discapacitados?																			
	¿Cuentan con instalaciones antisísmicas?																			
	¿Cuentan con áreas seguras en caso de desastres naturales?																			
<b>Rótulos y señalizaciones</b>	¿Señalizan las zonas seguras y de riesgos?																			

	¿Son suficientes e idóneos los rótulos y señalizaciones?																				
<b>Mantenimiento</b>	¿Establecen un mantenimiento programado a los ambientes de uso de los asegurados?																				
	¿Establecen un mantenimiento programado a los baños de los centros asistenciales a fin de que permanezcan limpios y accesibles para todos?																				
<b>DIMENSIÓN 7: Medio ambiente</b>																					
<b>Políticas de gestión ambiental</b>	¿Implementan políticas de gestión ambiental en la institución?																				
	¿Promueven medidas de seguridad y bioseguridad y de gestión ambiental?																				
	¿Controlan el cumplimiento de las normas de salubridad en la institución?																				
<b>Manejo de los residuos sólidos</b>	¿Practican una gestión integral de los residuos generados en el centro asistencial que implique una correcta segregación y reciclado?																				
	¿Plantean la sustitución de materiales peligrosos por otros de menor impacto ambiental?																				
	¿Desarrollan sus actividades minimizando el consumo de agua, energía y combustibles?																				
	¿Promueven la cultura del reciclaje a través de la reutilización de los materiales?																				
<b>Control ambiental</b>	¿Conoces el grado de cumplimiento de tu institución en materia medioambiental?																				
	¿Promueven la participación del personal en la investigación, educación y formación ambiental?																				
	¿Controlan periódicamente la gestión ambiental a fin de adoptar medidas correctivas según fuere el caso?																				
<b>DIMENSIÓN 8: Ética pública</b>																					
<b>Código de ética</b>	¿Realizan la difusión y seguimiento del Código de Ética de la institución?																				

	¿Aplican las normas morales, fundadas en la honradez, la cortesía y el honor?												
	¿Promueven una conducta humana ejemplar al asegurado?												
	¿Promueven valores éticos en el personal a nivel interpersonal e interinstitucional?												
	¿Establecen prohibiciones, deberes y principios de carácter ético en cumplimiento de sus funciones dentro del entorno laboral?												
	¿Establecen acciones ante el incumplimiento de las disposiciones establecidas en la institución?												
<b>Rendición de cuentas</b>	¿Realizan audiencias públicas de Rendición de Cuentas de EsSalud?												
	¿Fortalecen la lucha contra la corrupción a través de mecanismos de transparencia, vigilancia ciudadana, rendición de cuentas y recepción de denuncias?												
<b>Credibilidad</b>	¿Supervisan el nivel de confiabilidad en los diferentes procesos?												
	¿Ofrecen un servicio justo y transparente?												
	¿Tienen una imagen socialmente creíble?												









Nº	EDAD	SEXO	NIVEL	ÁREA	ACTIVIDADES						RECURSOS MATERIALES						SERVICIOS Y PRODUCTOS												MONITOREO Y EVALUACIÓN																		
					50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87					
38	46	F	S	AD	1	1	0	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	3	2	1	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
39	52	F	S	AS	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	
40	56	F	S	AS	2	2	1	2	2	2	0	1	1	1	1	2	2	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1		
41	31	F	T	AD	2	2	1	1	0	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1			
42	41	M	T	AS	1	2	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	3	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1			
43	59	M	T	AS	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	
44	62	F	T	AS	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	2	2	0	2				
45	35	M	T	AD	2	3	2	1	2	3	2	3	2	2	2	1	3	1	2	2	3	2	3	1	3	2	2	3	2	2	1	3	2	1	2	3	2	2	1	3	2	2	2	2			
46	45	M	S	AD	2	3	2	2	2	3	3	1	2	3	1	2	2	1	1	2	1	1	0	2	1	1	1	1	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	0	1	1	1	0				
47	62	M	S	AS	1	1	0	1	0	2	1	2	2	0	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	0	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1			
48	47	M	T	AS	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
49	49	F	T	AS	1	2	1	1	1	3	0	1	2	1	3	2	3	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
50	35	F	S	AD	2	0	0	2	1	0	1	1	3	1	0	1	1	1	1	1	2	2	1	1	0	0	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
51	47	M	T	AS	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
52	40	F	S	AS	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
53	51	M	T	AD	0	0	0	0	0	1	1	2	3	2	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1			
54	38	F	T	AD	1	1	1	1	1	1	2	0	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
55	33	M	S	AS	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	2	0	0	1	2	2	2	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1		
56	69	F	S	AD	0	1	0	0	0	3	0	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	3	1	0	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1			
57	45	M	S	AD	0	0	0	0	0	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	0	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	0	1			
58	64	F	T	AD	1	3	2	2	3	3	1	1	3	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	0	1	1	1	1	2	0	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	0		
59	24	M	S	AD	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
60	27	M	T	AD	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1			
61	47	F	T	AD	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	0	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
62	41	F	T	AS	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	0	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	1	1	2	3	3	3	3	2	3	3	0	3	3	0	3		
63	43	F	S	AD	2	0	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	
64	48	F	T	AS	1	0	0	1	2	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1			
65	35	F	S	AD	1	2	1	1	1	3	2	1	0	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	2		
66	60	M	T	AD	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1		
67	65	M	S	AD	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2		
68	38	M	S	AD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
69	32	M	T	AD	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
70	60	F	S	AS	0	2	1	2	2	3	1	2	3	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1		
71	46	M	S	AD	2	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1		
72	45	F	S	AD	1	1	2	1	0	2	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
73	64	M	T	AD	1	1	2	2	3	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	2	2	1	1	0	1	2	1	0	1	2	1	0	1	2	1	0	
74	64	F	T	AS	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	3	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	3	3	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2		

Nº	EDAD	SEXO	NIVEL	ÁREA	ACTIVIDADES						RECURSOS MATERIALES						SERVICIOS Y PRODUCTOS												MONITOREO Y EVALUACIÓN															
					50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87		
75	28	F	S	AS	0	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	3	2	2	2	1	1	2	1	0	1	1	1	1	2	1	1	
76	35	F	T	AS	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	2	1	3	2	1	2	1	1	0	0	2	3	3	0	1	2	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	2	2	
77	60	M	T	AS	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	3	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
78	24	M	S	AS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
79	24	M	S	AD	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
80	46	F	T	AS	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2		
81	48	M	T	AS	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
82	51	F	S	AD	2	1	0	1	0	0	2	1	1	1	0	0	0	2	2	0	2	1	0	0	2	2	2	2	0	0	2	2	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0		
83	53	F	S	AS	3	1	0	0	2	2	1	1	1	0	0	0	1	3	3	2	2	2	1	0	0	3	3	2	3	0	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
84	54	F	S	AS	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	3	0	1	1	3	0	0	0	1	0	0	0	1	3	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	
85	61	F	S	AS	0	0	0	0	0	0	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	
86	32	F	S	AD	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	3	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
87	40	F	T	AS	2	2	1	2	3	3	0	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	1	0	2	2	2	0	2	2	1	0		
88	38	F	S	AD	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
89	35	F	T	AS	1	1	0	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	3	2	1	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	
90	45	M	T	AD	2	2	1	2	2	2	0	1	1	1	1	2	2	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1		
91	55	F	S	AS	1	2	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	3	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1		
92	45	M	S	AD	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	2	2	0	2		
93	35	F	S	AD	2	3	2	2	2	3	3	1	2	3	1	2	2	1	1	2	1	1	0	2	1	1	1	1	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	0	1	1	0		
94	44	F	T	AD	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
95	50	F	T	AD	2	0	0	2	1	0	1	1	3	1	0	1	1	1	1	1	2	2	1	1	0	0	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
96	66	F	T	AD	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	
97	55	F	S	AD	1	1	1	1	1	1	2	0	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	
98	57	F	T	AD	0	1	0	0	0	3	0	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	3	1	0	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	
99	43	F	S	AD	1	3	2	2	3	3	1	1	3	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	0	1	1	1	1	2	0	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	0		
100	47	M	S	AD	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	
101	38	F	T	AD	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	0	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	1	1	2	3	3	3	2	3	3	0	3			
102	40	F	S	AD	1	0	0	1	2	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	2	1	1	2	1		
103	38	M	S	AS	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	
104	56	F	T	AD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
105	54	F	S	AD	0	2	1	2	2	3	1	2	3	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	
106	46	F	T	AS	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	
107	30	F	T	AS	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
108	44	F	T	AS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
109	40	M	T	AS	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
110	36	F	T	AS	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	

## ANEXO 10: MATRÍZ DE PUNTUACIONES DE LAS VARIABLES - BASE DE DATOS DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

Nº	EDAD	SEXO	NIVEL	ÁREA	ARTICULACIÓN INSTITUCIONAL							INNOVACIÓN TECNOLÓGICA							FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL							CAPITAL HUMANO					POLÍTICA ECONÓMICA													
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	
1	46	M	T	AS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
2	45	M	S	AS	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	
3	64	F	S	AD	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	2	
4	64	M	S	AD	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	0	1	0	1	0	1	2	1	1	1	1	0	
5	28	F	T	AD	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1		
6	35	F	T	AD	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
7	60	F	S	AS	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	2	
8	24	M	T	AS	2	3	3	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3	3	1	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	1		
9	24	M	T	AS	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	3	2	3	3	3	2	2	3	1	0	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	0	1	1	0	1	2	1	
10	46	M	S	AS	1	1	1	0	1	1	1	2	0	1	1	2	1	1	1	1	0	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	0	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	
11	48	F	S	AS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1		
12	51	M	T	AD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
13	53	F	T	AS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
14	54	F	S	AS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
15	61	F	S	AD	1	2	1	2	1	2	3	2	2	1	1	1	2	2	3	3	2	1	2	2	1	1	3	3	3	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	
16	32	F	S	AS	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	3	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	
17	40	F	S	AS	2	2	2	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	3
18	38	F	S	AS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
19	35	F	T	AD	1	1	1	2	1	1	2	2	0	0	0	0	1	1	1	2	1	1	1	0	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	
20	45	F	S	AS	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
21	55	M	T	AD	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	0	0	1	2	1	1	2	1	0	2	1	1		
22	45	F	T	AS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	0	
23	35	M	S	AD	1	1	1	1	1	2	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	2	2	1	2	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	2	0	0	
24	44	F	S	AS	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	0	0	1	1	2	2	2	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	
25	50	F	S	AD	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	0	0	1	2	2	2	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	
26	66	F	T	AD	3	3	1	1	0	0	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	3	1	1	0	0	1	3	0	1	0	1	1	1	3	1	
27	55	F	T	AD	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	3	2	2	2	2	
28	57	F	T	AD	0	0	0	2	2	1	0	2	1	1	0	1	0	0	3	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
29	43	F	S	AD	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
30	47	F	T	AD	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	2	2	2	
31	38	M	S	AD	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	2	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
32	40	F	S	AD	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
33	38	F	T	AD	0	0	0	0	2	2	2	1	0	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
34	56	M	S	AD	2	3	2	3	2	1	1	1	1	2	3	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	1	3	3	3	1	0	1	1	1	3	2	3	0	0	0	0	0	
35	54	F	S	AD	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	
36	54	F	T	AS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	
37	38	F	S	AD	1	2	1	1	2	2	2	1	1	0	0	0	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2

Nº	EDAD	SEXO	NIVEL	ÁREA	ARTICULACIÓN INSTITUCIONAL							INNOVACIÓN TECNOLÓGICA							FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL							CAPITAL HUMANO						POLÍTICA ECONÓMICA													
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39		
38	46	F	S	AD	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	0	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	
39	52	F	S	AS	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	0	
40	56	F	S	AS	3	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	3	3	3	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1
41	31	F	T	AD	1	2	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	
42	41	M	T	AS	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0
43	59	M	T	AS	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
44	62	F	T	AS	0	0	0	1	1	0	0	1	0	2	2	1	1	2	2	2	1	0	1	2	2	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
45	35	M	T	AD	2	3	2	2	2	3	2	2	2	1	2	3	3	3	3	2	2	1	2	2	2	1	3	2	3	3	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	3	1	2		
46	45	M	S	AD	2	2	2	2	2	1	1	3	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1		
47	62	M	S	AS	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	
48	47	M	T	AS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
49	49	F	T	AS	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	0		
50	35	F	S	AD	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
51	47	M	T	AS	1	2	1	2	2	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
52	40	F	S	AS	1	2	1	2	2	0	0	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
53	51	M	T	AD	1	1	2	1	1	0	0	1	1	1	1	0	2	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	2	1	2	2	2	1	0	2	1	1	1	1	1	0	0	0	
54	38	F	T	AD	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0		
55	33	M	S	AS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
56	69	F	S	AD	0	0	0	1	1	1	0	1	0	2	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	2	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	
57	45	M	S	AD	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0
58	64	F	T	AD	0	1	1	2	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1
59	24	M	S	AD	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	0	0	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	0	1	2		
60	27	M	T	AD	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	
61	47	F	T	AD	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	0	
62	41	F	T	AS	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	3	1	1	3	3	1	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	
63	43	F	S	AD	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	
64	48	F	T	AS	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	
65	35	F	S	AD	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	
66	60	M	T	AD	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
67	65	M	S	AD	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
68	38	M	S	AD	1	1	1	1	1	1	2	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1
69	32	M	T	AD	2	2	2	3	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	
70	60	F	S	AS	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	0	1	1	0	1	2	3	2	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	
71	46	M	S	AD	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	
72	45	F	S	AD	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	0	1	0	1	2	1	1	1	1	1	0		
73	64	M	T	AD	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
74	64	F	T	AS	2	3	3	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3	3	1	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	1	

Nº	EDAD	SEXO	NIVEL	ÁREA	ARTICULACIÓN INSTITUCIONAL							INNOVACIÓN TECNOLÓGICA							FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL							CAPITAL HUMANO					POLÍTICA ECONÓMICA																		
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39						
75	28	F	S	AS	1	1	1	0	1	1	1	2	0	1	1	2	1	1	1	1	0	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	0	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2					
76	35	F	T	AS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	2	1	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
77	60	M	T	AS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
78	24	M	S	AS	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	3	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2						
79	24	M	S	AD	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1					
80	46	F	T	AS	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2					
81	48	M	T	AS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	0					
82	51	F	S	AD	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	0	0	1	1	2	2	2	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0				
83	53	F	S	AS	3	3	1	1	0	0	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	3	1	1	0	0	1	3	0	1	0	1	1	1	3	1	1	3	1			
84	54	F	S	AS	0	0	0	2	2	1	0	2	1	1	0	1	0	0	3	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
85	61	F	S	AS	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	2	2	2	2	2			
86	32	F	S	AD	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
87	40	F	T	AS	2	3	2	3	2	1	1	1	1	1	2	3	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	1	3	3	3	1	0	1	1	1	3	2	3	0	0	0	0	0	0				
88	38	F	S	AD	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2				
89	35	F	T	AS	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	0	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1				
90	45	M	T	AD	3	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	3	3	3	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1			
91	55	F	S	AS	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
92	45	M	S	AD	0	0	0	1	1	0	0	1	0	2	2	1	1	2	2	2	1	1	0	1	2	2	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
93	35	F	S	AD	2	2	2	2	2	1	1	3	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1		
94	44	F	T	AD	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
95	50	F	T	AD	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
96	66	F	T	AD	1	2	1	2	2	0	0	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
97	55	F	S	AD	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0		
98	57	F	T	AD	0	0	0	1	1	1	0	1	0	2	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	2	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	
99	43	F	S	AD	0	1	1	2	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1		
100	47	M	S	AD	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
101	38	F	T	AD	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	3	1	1	3	3	1	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	
102	40	F	S	AD	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	
103	38	M	S	AS	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	
104	56	F	T	AD	1	1	1	1	1	1	2	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
105	54	F	S	AD	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	0	1	1	0	1	2	3	2	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	
106	46	F	T	AS	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
107	30	F	T	AS	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
108	44	F	T	AS	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
109	40	M	T	AS	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
110	36	F	T	AS	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2



Nº	EDAD	SEXO	NIVEL	ÁREA	INFRAESTRUCTURA													MEDIO AMBIENTE											ÉTICA PÚBLICA												
					40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76
38	46	F	S	AD	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	0	0	1	2	2
39	52	F	S	AS	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
40	56	F	S	AS	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	
41	31	F	T	AD	2	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	
42	41	M	T	AS	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	
43	59	M	T	AS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	
44	62	F	T	AS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	2	2	1	0
45	35	M	T	AD	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2
46	45	M	S	AD	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	0	0	0	2
47	62	M	S	AS	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	
48	47	M	T	AS	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1
49	49	F	T	AS	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
50	35	F	S	AD	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
51	47	M	T	AS	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
52	40	F	S	AS	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
53	51	M	T	AD	1	2	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	0	1	1	2	1	1	0	0	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	0	1	0	2	3
54	38	F	T	AD	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1
55	33	M	S	AS	0	2	1	1	1	2	2	2	2	0	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2
56	69	F	S	AD	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	0	0	1	0	0	0	0	0	2	1	1	0	1	1	1	2	1	1	1
57	45	M	S	AD	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
58	64	F	T	AD	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	3	3	2	1	1	1	1	
59	24	M	S	AD	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	0	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
60	27	M	T	AD	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
61	47	F	T	AD	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	1	2	2	3	3	
62	41	F	T	AS	3	2	3	2	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
63	43	F	S	AD	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
64	48	F	T	AS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1
65	35	F	S	AD	2	2	2	2	2	3	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	0	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
66	60	M	T	AD	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	
67	65	M	S	AD	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	3
68	38	M	S	AD	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
69	32	M	T	AD	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2
70	60	F	S	AS	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	
71	46	M	S	AD	1	1	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	
72	45	F	S	AD	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1
73	64	M	T	AD	1	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0
74	64	F	T	AS	1	3	2	1	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	3	3	2	2	3	1	0	0	

Nº	EDAD	SEXO	NIVEL	ÁREA	INFRAESTRUCTURA													MEDIO AMBIENTE											ÉTICA PÚBLICA												
					40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76
75	28	F	S	AS	2	1	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	1	2	0	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	0	0	1	1	2
76	35	F	T	AS	2	1	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	
77	60	M	T	AS	1	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
78	24	M	S	AS	1	2	1	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	2	1	0	0	1	0	0		
79	24	M	S	AD	1	1	1	1	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
80	46	F	T	AS	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
81	48	M	T	AS	1	3	1	2	2	3	3	3	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
82	51	F	S	AD	1	3	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	2	0	0	0	1	1
83	53	F	S	AS	1	3	1	2	3	2	3	3	3	3	3	2	1	1	1	2	3	3	2	3	1	0	1	1	1	1	3	2	2	2	3	3	0	1	2	2	2
84	54	F	S	AS	2	2	1	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	
85	61	F	S	AS	1	3	1	1	3	3	3	2	3	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0
86	32	F	S	AD	1	2	2	1	3	3	2	2	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
87	40	F	T	AS	1	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	1	0	0	0	0	0	1	1	3	1	1	2	2	2	0	0	1	2	2
88	38	F	S	AD	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	
89	35	F	T	AS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	0	0	1	2	2	
90	45	M	T	AD	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1
91	55	F	S	AS	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	
92	45	M	S	AD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	2	2	1	0	
93	35	F	S	AD	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	2	1	0	0	0	2	
94	44	F	T	AD	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	
95	50	F	T	AD	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
96	66	F	T	AD	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
97	55	F	S	AD	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	
98	57	F	T	AD	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	0	0	1	0	0	0	0	0	2	1	1	0	1	1	1	2	1	1	1	1
99	43	F	S	AD	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	3	3	2	1	1	1	1	
100	47	M	S	AD	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
101	38	F	T	AD	3	2	3	2	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
102	40	F	S	AD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	
103	38	M	S	AS	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	
104	56	F	T	AD	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
105	54	F	S	AD	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	
106	46	F	T	AS	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
107	30	F	T	AS	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
108	44	F	T	AS	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
109	40	M	T	AS	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	
110	36	F	T	AS	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	

## ANEXO 11: PRUEBA DE KOLMOGOROV

### Prueba de Kolmogorov - Smirnov para una muestra

		GESTIÓN POR PROCESOS	COMPETITIVIDAD
N		110	110
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	99,65	96,91
	Desviación típica	47,075	37,900
Diferencias más extremas	Absoluta	,066	,053
	Positiva	,062	,053
	Negativa	-,066	-,031
Z de Kolmogorov-Smirnov		,691	,557
Sig. asintót. (bilateral)		,727	,915