

NIVEL DE MADUREZ DE LOS PROCESOS EN LA GERENCIA DE LA RED ASISTENCIAL LA LIBERTAD – ESSALUD AL AÑO 2015.

LEVEL OF MATURITY OF THE PROCESSES IN THE MANAGEMENT OF THE HEALTHCARE NETWORK LA LIBERTAD - ESSALUD 2015.

Jhanol René Mariño Pereda

Escuela Profesional de Administración. Universidad César Vallejo

Recibido: 12 octubre 2015 - Aceptado: 25 noviembre 2015

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo conocer el nivel de madurez de los procesos de la gerencia de la Red Asistencial La Libertad, durante el período 2015; tomando como base la teoría de madurez de procesos propuesta por Hammer llamada modelo PEMM (Process Enterprise Maturity Model). Para ello, se llevó a cabo una investigación no experimental descriptiva en los procesos de la oficina de adquisiciones de la gerencia de la Red Asistencial La Libertad, mediante entrevistas a los encargados de cada proceso para responder a una lista de cotejo luego analizó la información recolectada en la rúbrica para evaluar la madurez de los procesos del modelo PEMM, y previamente un análisis documental para obtener información sobre los procesos en evaluación. Como población se consideró a todos los procesos que se encuentren dentro de la gerencia de la Red Asistencial La Libertad, por medio de un muestreo por conveniencia se consideró a los procesos que conforman la oficina de adquisiciones de la gerencia la cual se encarga de la contratación de bienes y servicios. A partir de ello, se determinó los niveles de madurez de los siete procesos evaluados concernientes a la unidad de programación y adquisiciones, y la unidad de almacén; los cuales son proceso licitación y concurso público se encuentra en el nivel P-1, el proceso compras directas en el nivel P-0, adjudicación directa publica o selectiva en el nivel P-2, adjudicación de menor cuantía en el nivel P-3, recepción de bienes en el nivel P-3, almacenaje de bienes en el nivel P-3 y despacho de bienes en el nivel P-3.

Palabras clave: Madurez, Logística de abastecimiento, Diagrama de flujo.

ABSTRACT

The research intends to know the level of process maturity of the Assistance Network Management Liberty during the 2015 period; based on the theory of process maturity model proposed by Hammer called PEMM (Enterprise Process Maturity Model). To do this, it was conducted a descriptive non-experimental research in the processes of the procurement office of the Management of the Assistance Network La Libertad, by interviewing managers of each process to answer a checklist then analyzed the data collected in rubric to assess process maturity model PEMM, and previously a documentary analysis for information on assessment processes. As people at all processes that are within the management of the Healthcare Network La Libertad, through convenience sampling processes that make office acquisitions of Management which is responsible for recruitment it was considered of goods and services. From this, levels of process maturity of seven evaluated concerning the programming and acquisitions, and the storage unit was determined; which are tender process and open competition is in the P-1 level, the direct purchases in the P-0 level process directly award public or selective in the P-2 level, awarding minor at the P-3, receipt of goods at the P-3 level, storage of goods in the P-3 level and clearance of goods at the P-3 level.

Key words: Maturity, supply logistics, Flowchart.

I. INTRODUCCIÓN

Según el Plan Estratégico EsSalud 2012-2016 (2012) en la debilidad N°12 (Limitación en los procesos administrativos y atención a nivel nacional por uso limitado de guías clínicas de atención y protocolos de procedimientos), encontrada dentro del análisis FODA contribuye a la problemática presentada en la investigación. También los trabajadores que conforman la oficina de adquisidores, muestran insatisfacciones y desmotivación con los resultados de los últimos años, debido al incumplimiento de tareas, no entregan un servicio de calidad generando insatisfacción del usuario; en conclusión disminuyendo la productividad interna. Se sabe que el principal problema que está afectando a los hospitales públicos está relacionado con la insatisfacción y descontento de los usuarios por el deficiente servicio que se les brinda, como consecuencia, la imagen que se tiene respecto a estas instituciones de salud estatal no es buena. Cabe señalar que las mayores debilidades y problemática se centran en los macro procesos de soporte específicamente la gestión logística, para lo cual se hace necesario conocer el nivel de madurez de los procesos en la gerencia de la Red Asistencial la Libertad – EsSalud. El estudio considera importante desarrollar teorías que avalen la investigación, entre las principales se encuentra la definición dada por Harrington (1993) que interpreta al proceso como “cualquier actividad o grupo de actividades que emplea un insumo que le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno”. Para Agudelo (2007) clasifica a los procesos en tres grupos los estratégicos, operativos y de apoyo o soporte. Para determinar el nivel de madurez de los procesos se adoptó el criterio presentado por Michael Hammer empleando el modelo de madurez PEMM, éste se basó fundamentalmente en los aspectos negativos y positivos presentados por Pérez y Rodríguez (2014). Hammer sugiere priorizar aquellas áreas de los facilitadores de procesos que representan obstáculos al desempeño del proceso. Para los facilitadores se definen cuatro niveles graduales de fortaleza. Los ejecutivos pueden evaluar los niveles de madurez de los facilitadores: P-1, P-2, P-3 y P-4, estimando si cada proposición del modelo es en gran medida cierta, algo cierto o en gran medida no cierto. Por todo lo antes expuesto, la investigación formula el siguiente

problema: ¿Cuál es el nivel de madurez de los procesos en la gerencia de la Red Asistencial La Libertad – EsSalud, 2015, según el modelo de Hammer?, se tiene como objetivo general el conocer el nivel de madurez de los procesos en la gerencia de la Red Asistencial La Libertad – EsSalud, 2015 y como objetivos específicos se encuentra el identificar los procesos de la gerencia de la Red Asistencial La Libertad – EsSalud, 2015, analizar los procesos de la gerencia de la Red Asistencial La Libertad – EsSalud con la matriz de madurez de procesos propuesta por Michael Hammer, 2015 y determinar el nivel de madurez de los facilitadores de procesos de la gerencia de la Red Asistencial La Libertad – EsSalud, 2015. Es importante también considerar los antecedentes que permiten demostrar la realidad del problema planteado para ello se tomó el estudio de Calderón (2013) sobre las entidades del Sistema Financiero Peruano, con el objetivo de desarrollar a través de una metodología mixta (cuantitativa y cualitativa) para determinar el grado de madurez de BPM en las entidades del Sistema Financiero Peruano, y en la muestra se encontró necesario evaluar el nivel de adopción de BPM. También se planteó el diseño práctico de una Planificación Estratégica de proyectos BPM, así como una guía para la implementación de este tipo de proyectos, con el fin de delinear una senda para seguir el camino de la madurez. Lo cual se obtuvo los siguientes resultados: Cinco de las once empresas no han adoptado BPM. Nueve no tienen un Área de BPM. La perspectiva al uso de BPM es positiva en mayoría. La perspectiva de impacto del BPM es positiva, en mayoría. Las empresas consideran estar en nivel 1 y 2 de madurez (maduro inicial y algo maduro) en relación a capacidades. Cinco empresas se consideraron individualmente estar en nivel 1, y así mismo otras cinco en nivel 2, en relación a sus capacidades. Ninguna de las once entidades alcanzó estar completamente en algún nivel de madurez en relación a sus capacidades. Por otro lado, se encuentra el trabajo de Arrellano et al. (2013) la empresa a la que se estudió es una pequeña organización instalada en el parque industrial de ciudad Obregón, Sonora (México), que elabora productos de maíz, entre otros y los vende en abarrotes y tiendas de autoservicio. La empresa se planteó como objetivo determinar el nivel de madurez de los procesos de la

empresa, con el fin de identificar propuestas de mejora que promuevan situar en un nivel superior. Para ello se utilizó la siguiente metodología, se elaboraron cuestionarios a partir del modelo de madurez de procesos, también hojas de cálculo para el procesamiento de datos, se determinó madurez de los procesos evaluados aplicando 14 cuestionarios al personal directivo de la organización a manera de entrevista y por último se diseñó la cartera de proyectos para mejorar el nivel de madurez de los procesos a partir de los resultados obtenidos. El instrumento arrojó un cumplimiento del 24% y ubica a la empresa en un nivel 2, conocido como proactivo, lo cual coincide con lo observado de manera cualitativa en la organización, debido a que tiene sus procesos básicos documentados y utiliza algunos indicadores financieros para medir su desempeño. Por último, es importante que una vez desarrolladas las propuestas para mejorar los procesos organizacionales, la empresa vuelva a aplicar la rúbrica de

madurez, y en función de los resultados obtenidos, continuar con el proceso de mejora de manera continua, desarrollando estrategias para reforzar aquellos procesos que resulten con un atraso en su nivel de madurez con respecto al resto, y con ello permitir a la organización madurar equilibradamente. Esta investigación se justifica porque se basa en los cinco criterios establecidos por Hernández et al. (2010), con utilidad para el encargado de cada proceso que conforman el área logística, ya que podrán conocer los procesos ya optimizados o deficientes de acuerdo a la evaluación; mejorando así el funcionamiento de los mismos, además, ayudará a resolver la problemática que presenta actualmente la oficina de adquisiciones de la red asistencial, ubicando a los procesos de acuerdo al nivel de madurez en el que se encuentran, dando a conocer una estructura escalonada.

II. MATERIAL Y MÉTODOS

La presente investigación tiene un diseño no experimental y descriptivo, ya que los datos ocurren en la realidad sin modificarlos empleando el método de la observación.

La población está compuesta por todos los procesos que conforman la gerencia de la Red Asistencial, La Libertad y la muestra se compone los procesos de la gestión logística que conforman la oficina de adquisiciones de la gerencia de la Red Asistencial La Libertad – EsSalud. Se realizó un muestreo por

conveniencia para llevar a cabo la presente investigación, se tomaron los procesos con más envergadura, a los cuales también se podrá tener acceso; siendo los de gestión logística los procesos más importantes para la empresa; estos se encuentran en la oficina de adquisiciones, encargada del abastecimiento, almacenamiento y distribución de los bienes y servicios de la empresa, esta cuenta con las siguientes áreas: unidad de programación y adquisiciones, y unidad de almacén:

III. RESULTADOS

Tabla 1. Resumen de los niveles de madurez de cada proceso evaluado.

NIVEL DE MADUREZ PROCESO	P-0	P-1	P-2	P-3	P-4
	Licitación y concurso público		X		
Compras directas	X				
Adjudicación directa pública y selectiva			X		
Adjudicación de menor cuantía				X	
Recepción de bienes				X	
Almacenaje de bienes				X	
Despacho de bienes				X	

Nota: La tabla muestra a cada proceso evaluado con su respectivo nivel de madurez, donde podemos observar que el proceso Licitación y Concurso Público se encuentra en el nivel P-1, Compras Directas en el nivel P-0, Adjudicación Directa Pública y Selectiva en el nivel P-2, Adjudicación de Menor Cuantía en el nivel P-3, Recepción de Bienes en el nivel P-3, Almacenaje de Bienes en el nivel P-3 y Despacho de Bienes en el nivel P-3.

Tabla 2. Resultados de la evaluación con el modelo PEMM para el proceso Licitación y Concurso Público a nivel de indicadores.

FACILITADORES		NIVELES DE MADUREZ			
DIMENSIÓN	P-1	P-2	P-3	P-4	
Diseño	100%	55%	22%	0%	
Ejecutores	100%	83%	72%	0%	
Responsable	100%	93%	83%	0%	
Infraestructura	100%	100%	100%	50%	
Indicadores	100%	100%	67%	50%	

Nota: La tabla muestra la evaluación realizada al proceso Licitación y Concurso Público se observa que se encuentra en el nivel de madurez P-1, según los requisitos que establece el modelo PEMM para obtener el nivel de madurez correspondiente al nivel P-2, falta uno de los facilitadores donde la empresa tiene mucho por hacer (celda coloreada en amarillo): Diseño 55%.

Por lo tanto el proceso se encuentra en el nivel P-1 quiere decir según la teoría de Hammer es un proceso confiable y predecible, un proceso estable; y no alcanza el nivel P-2 ya que los facilitadores son mutuamente interdependientes, si falta alguno de los demás no puede considerarse en dicho nivel.

Tabla 3. Resultados de la evaluación con el modelo PEMM para el proceso Compras Directas a nivel de indicadores.

FACILITADORES		NIVELES DE MADUREZ			
DIMENSIÓN	INDICADORES	P-1	P-2	P-3	P-4
Diseño	Propósito	100%	91%	33%	50%
	Contexto	100%	33%	0%	0%
	Documentación	100%	75%	50%	0%
Ejecutores	Conocimiento	67%	50%	67%	0%
	Destrezas	100%	100%	100%	100%
	Conducta	100%	100%	100%	0%
Responsable	Identidad	100%	100%	60%	0%
	Actividades	100%	80%	100%	100%
	Autoridad	100%	0%	0%	0%
Infraestructura	Sistemas de información	100%	100%	100%	0%
	Sistemas de recursos humanos	100%	67%	0%	0%
Indicadores	Definición	0%	0%	0%	0%
	Usos	0%	0%	0%	0%

Nota: La tabla muestra la evaluación realizada al proceso Compras Directas, de manera general, estos resultados se deben a varias razones: los ejecutores muestran deficiencia en el indicador conocimiento, no tienen la suficiente preparación para llevar a cabo el proceso, no conocen los indicadores de desempeño, y a pesar de tener experiencia no es suficiente para disminuir los errores por estar desactualizados con los cambios. Con respecto al facilitador Indicadores, este proceso no cuenta con indicadores de costo y calidad, y no usan los indicadores del proceso para monitorear su desempeño del proceso.

Tabla 4. Resultados de la evaluación con el modelo PEMM para el proceso Compras Directas a nivel de indicadores.

FACILITADORES		NIVELES DE MADUREZ			
DIMENSIÓN	P-1	P-2	P-3	P-4	
Diseño	100%	66%	28%	17%	
Ejecutores	89%	83%	89%	33%	
Responsable	100%	60%	53%	33%	
Infraestructura	100%	83%	50%	0%	
Indicadores	0%	0%	0%	0%	

Nota: La tabla muestra la evaluación realizada al proceso Compras Directas, se observa que no se encuentra en el nivel de madurez P-1, según los requisitos que establece el modelo PEMM para obtener el nivel de madurez correspondiente al nivel P-1, falta un facilitador donde la empresa tiene mucho por hacer (celda coloreada en rojo), el facilitador es Indicadores 0%.

Por lo tanto el proceso se encuentra en el nivel P-0, según Hammer este nivel es cuando en el proceso los facilitadores no están en el mismo nivel, debido a que si al menos uno de ellos no se encuentra en él, el proceso pertenece al nivel inferior y no alcanza el nivel P-1 ya que los facilitadores son mutuamente interdependientes, si falta alguno de los demás no puede considerarse en dicho nivel.

Tabla 5. Resultados de la evaluación con el modelo PEMM para el proceso Adjudicación Directa Pública y Selectiva a nivel de facilitadores.

FACILITADORES		NIVELES DE MADUREZ			
DIMENSIÓN	P-1	P-2	P-3	P-4	
Diseño	100%	97%	50%	17%	
Ejecutores	100%	100%	89%	33%	
Responsable	100%	93%	43%	33%	
Infraestructura	100%	100%	100%	50%	
Indicadores	100%	100%	67%	0%	

Nota: La tabla muestra la evaluación realizada al proceso Adjudicación Directa Pública y Selectiva se observa que se encuentra en el nivel de madurez P-2, según los requisitos que establece el modelo PEMM para obtener el siguiente nivel de madurez correspondiente al nivel P-3, faltan algunos de los facilitadores donde la empresa tiene mucho por hacer (celdas coloreadas en amarillo): Diseño 50%, Responsable 43% y por último Indicadores 67%.

Por lo tanto el proceso se encuentra en el nivel P-2, según Hammer este nivel un proceso entrega resultados superiores debido a que la empresa lo ha diseñado e implementado para toda la organización, y no alcanza el nivel P-3 por que los facilitadores son mutuamente interdependientes, si falta alguno de los demás no puede considerarse en el siguiente nivel.

Tabla 6. Resultados de la evaluación con el modelo PEMM para el proceso Despacho de Bienes a nivel de facilitadores.

FACILITADORES DIMENSIÓN	NIVELES DE MADUREZ			
	P-1	P-2	P-3	P-4
Diseño	100%	100%	100%	50%
Ejecutores	100%	100%	100%	67%
Responsable	100%	100%	100%	100%
Infraestructura	100%	100%	100%	50%
Indicadores	100%	100%	100%	0%

Nota: La tabla muestra la evaluación realizada al proceso Despacho de Bienes. Se observa que se encuentra en el nivel de madurez P-3, según los requisitos que establece el modelo PEMM para obtener el siguiente nivel de madurez correspondiente al nivel P-4, faltan algunos de los facilitadores donde la empresa tiene mucho por hacer (las celdas coloreadas en amarillo y rojo), en el facilitador diseño 50% y ejecutores 67%, en infraestructura del proceso 50% y por último indicadores 0%.

Por lo tanto el proceso se encuentra en el nivel P-3, según Hammer este nivel un proceso entrega resultados superiores debido a que la empresa lo ha diseñado e implementado para toda la organización, y no alcanza el nivel P-4 porque los facilitadores son mutuamente interdependientes, si falta alguno de los demás no puede considerar en el siguiente nivel.

IV. DISCUSIÓN

En la presente investigación la teoría de Michael Hammer, el modelo PEMM, indica que para determinar el nivel de madurez se tiene que responder afirmativamente a las expresiones indicadas en la matriz de evaluación, con los niveles de madurez P1, P2, P3 y P4; además, para facilitar la visualización del modelo, Hammer establece que si una declaración que el entrevistado da, siempre en el marco de la entrevista, si es mayoritariamente identificada como verdadera (al menos el 80% de la respuesta correcta), asume la condición verde, para las declaraciones citadas como un hecho en parte (entre el 20% y el 80%), el estado debe ser de color amarillo y, finalmente, a las declaraciones citadas como falsa (menos del 20% correcta), el estado debe ser de color rojo. En los trabajos previos citados aquí se utilizaron varios modelos para determinar el nivel de madurez a nivel de procesos, empresa y sector empresarial, con diferentes metodologías al modelo PEMM. Calderón (2013) utilizando el modelo PEMM, obtuvo los siguientes resultados: Cinco empresas se consideraron individualmente estar en nivel 1 y otras cinco se consideraron estar en nivel 2, en relación a sus capacidades, el mecanismo se utilizó a nivel de empresa. Arrellano et al. (2013) utilizando el modelo CMMI, cuantitativamente el instrumento arrojó un

cumplimiento del 24% y ubica a la empresa en un nivel II, conocido como proactivo, el mecanismo que se utilizó fue a nivel de empresa. Arcusin y Rossetti (2012) considerando la escala sugerida por Rozenfeld, obtuvieron que las Pymes objeto de estudio poseen un nivel de madurez básico, el mecanismo que se utilizó fue a nivel de sector empresarial. Castaño y Ríos (2010) Los resultados permitieron evidenciar un bajo grado de madurez de los procesos en la organización de Normandy S.A., ya que la mayor parte de los procesos: Distribución, ventas, despachos, compras y mantenimiento se ubican en el nivel tres, el mecanismo que se utilizó fue a nivel de procesos. Aguirre y Córdoba (2007) su grupo de compañías analizadas muestran bajo grado de madurez y se evidencia en la concentración de las respuestas en las categorías de inicial, manejo y definido, el mecanismo que se utilizó fue a nivel de sector empresarial.

En la presente investigación se analizaron los procesos con el modelo PEMM propuesto por Michael Hammer, teniendo como resultados que cuatro de siete procesos se encuentran el nivel P-3, los tres de la unidad de almacén y uno de la unidad de programación y adquisiciones los cuales son: recepción de bienes, almacenaje de bienes, despacho de bienes y adjudicación de menor cuantía; los

demás procesos evaluados como: Licitación y concurso público, compras directas y adjudicación directa pública o selectiva que pertenecen a la unidad de programación y adquisiciones se encuentran el nivel P-1, P-0 y P-2 respectivamente en los cuales tiene mucho por mejorar la empresa. Para probar la hipótesis planteada se utilizó el análisis de facilitadores de proceso (PEMM) y análisis descriptivo aplicado a cada proceso mediante la matriz de madurez de Hammer. El análisis inferencial demostró que cuatro de los siete

procesos analizados alcanzaron estar completamente el nivel P-3, en relación a sus facilitadores de procesos, es decir entregan un resultado óptimo por defecto, lo que impacta positivamente en su excelencia operativa, a excepción de los tres procesos de la de la unidad de programación y adquisiciones no se encuentran en dicho nivel. En conclusión la evidencia empírica no apoya completamente a la hipótesis de investigación. Por lo tanto, no se prueba completamente la hipótesis.

V. CONCLUSIÓN

1. Los procesos que conforman la gerencia de la Red Asistencial La Libertad en la oficina de adquisiciones, siendo fundamentales para la contratación de bienes y servicios para todos los centros de salud de la red son siete: cuatro conforman la unidad de programación y adquisiciones (licitación y concurso público, compras directas, adjudicación pública o selectiva y adjudicación de menor cuantía), y tres de la unidad de almacén (recepción de bienes, almacenaje de bienes y despacho de bienes).
2. Se evidenció un bajo grado de madurez de los procesos: El proceso de licitación y concurso público, compras directas y adjudicación directa pública y selectiva se encuentran en el nivel P1, P0 y P2 respectivamente.
3. Los procesos de adjudicación de menor cuantía, recepción de bienes, almacenaje de bienes y despacho de bienes se encuentran en el nivel P-3, es decir muestran una eficiencia mayor frente a los demás procesos.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arrellano et al. (2013) "Diagnóstico de la madurez de los procesos de la cadena de valor de una pequeña empresa mexicana de productos de maíz". Universidad del Norte, Mexico D.F.
- Arcusin y Rossetty (2012) "Diagnóstico del nivel de madurez de la gestión del proceso de desarrollo de productos en empresas fabricantes de fármacos". Universidad Nacional del Litoral Santiago del Estero, Santa Fe, Argentina.
- Aguirre y Córdoba (2007) "Diagnóstico de la madurez de los procesos en empresas medianas colombianas". Universidad de Bogotá, Bogota, Colombia.
- Agudelo (2007) "Gestión por procesos notas de clase". Bogota.
- Calderón (2013) "Madurez y Planificación Estratégica de proyectos BPM en el Sistema Financiero Peruano". Universidad Nacional Mayor De San Marcos, Lima, Perú.
- Castaño y Ríos (2010) "El Mejoramiento de los Procesos a partir de su Madurez en Industrias Normandy S. A.". Universidad EAN, Bogotá D. C.
- Essalud (2014) "Mapa de Macroprocesos". Lima.
- Harrington (1993) "Mejoramiento de los procesos de la empresa". Edit. Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. México.
- Hernández et al. (2010) Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. De C.V.
- Pérez y Rodríguez (2014). "Procedimiento para la aplicación de un modelo de madurez para la mejora de los procesos". Vol. V, No. 2, mayo - agosto, 2014, Revista Cubana de Ingeniería, Cuba. pag. 29 - 39.
- Plan estratégico de Essalud (2012) s.f. *Essalud*. Obtenido de http://www.essalud.gob.pe/transparencia/pdf/planes/plan_2012_2016.pdf