

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN
DIRECCIÓN PÚBLICA



" Propuesta de mejora en la Gestión por Procesos como medio para lograr la Eficacia en el área de la Unidad Técnica de Proyectos (UTP) del Programa Nacional de Saneamiento Rural (PNSR) Distrito de Miraflores, Lima, 2023 "

**Trabajo de investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de :**

Maestro en
Dirección Pública

Autor:
Bach. Luque Paravicino, Erika Cecilia

Docente Guía:
Mgtr. Delgado Rospigliosi, Marjorie Gabriela Del Carmen

Tacna – Perú
2023

25%

INDICE DE SIMILITUD

25%

FUENTES DE INTERNET

7%

PUBLICACIONES

10%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor”

DEDICATORIA

A mi madre por su gran apoyo,
a mis hijos Flavia y Leonardo por su paciencia y
comprender el tiempo de estudio
que debía de dedicar al presente trabajo.

AGRADECIMIENTOS

Agradecimiento especial al Ing. Jorge Tello Herrera,
jefe de la Unidad Técnica de Proyectos,
del Programa Nacional de Saneamiento Rural (PNSR),
por el apoyo brindado facilitando la información
para el desarrollo del presente Proceso de Mejora.

A nuestra Directora y Asesora
Mgtr. Delgado Rospigliosi, Marjorie Gabriela Del Carmen,
gracias por su tiempo dedicado a la revisión,
por su apoyo y paciencia en cada paso
del camino para la presentación del presente trabajo.

Índice de Contenido

Resumen.....	20
Abstract.....	22
Introducción	24
Capítulo I Antecedentes del Estudio	26
1.1 Título del Tema:.....	26
1.2 Planteamiento del Problema:	26
1.3 Objetivos	28
1.4 Metodología.....	28
1.5 Población y Muestra	31
1.6 Técnica, instrumentos y procesamiento de datos.....	32
1.7 Justificación	33
1.8 Principales Definiciones	35
1.9 Alcances y Limitaciones	36
1.10 Cronograma.....	38
Capítulo II Marco Teórico.....	39
2.1 Conceptualización de la(s) variable (s) o tópico (s) clave.....	39
2.1.1 La Gestión Por Procesos:.....	39
2.1.2 Eficacia.....	42
2.2 Importancia de la (s) variable(s) o tópico (s) clave	43

	14
2.2.1 La Gestión Pública	43
2.2.2 Gestión por procesos en el Sector Publico Perú	45
2.2.3 Eficacia y Competitividad	47
2.2.4 Eficacia y Productividad	47
2.3 Análisis comparativo.....	56
2.4 Análisis crítico.....	58
Capítulo III Marco Referencial.....	60
3.1 Reseña histórica.....	60
3.2 Filosofía organizacional.....	62
3.3 Diseño organizacional	63
3.4 Productos y/o servicios.....	66
3.5. Diagnóstico organizacional.....	67
Capítulo IV. Resultados	69
4.1 Resultados:	69
4.2 Análisis de los Resultados de la Gestión por Procesos.....	87
4.3 Análisis de Resultados logro de Eficacia.....	87
4.4 PROPUESTA DE SOLUCION.....	88
4.4.1 DISEÑO DE MEJORA.....	88
4.3 Mecanismos de Control.....	100
4.3.1 Mecanismos de Control Área de Estudios, Área de Proyectos Especiales y Área de Ejecución de Proyectos,	100
4.4 Presupuesto	101

4.4.1 Actividades	101
Capítulo V - CONCLUSIONES	103
RECOMENDACIONES	105
Bibliografía	106
ANEXOS	110
ANEXO 1	111

Índice de Tablas

Tabla 1 Diagrama Propuesta de Mejora	38
Tabla 2 Ejemplo Diagrama de Pareto	54
Tabla 3 Análisis Comparativo	56
Tabla 4 Leyes de Aprobación Ministerio de Vivienda	60
Tabla 5 Análisis FODA - UTP	67
Tabla 6 - Matriz de Consistencia.....	70
Tabla 7 - Matriz de Operacionalización 1.....	71
Tabla 8 - Matriz de Operacionalización 2.....	72
Tabla 9 Resultados – Sabe usted que la UTP cuenta con un Manual de Procedimientos.....	73
Tabla 10 Resultado - Cuenta la UTP con un Mapa de Procesos.....	74
Tabla 11 - Resultado Conoce la Importancia de la Gestión por Procesos en la empresa que labora.....	75
Tabla 12 Resultado Conoce RM 235-2017 Vivienda	76
Tabla 13 – Resultado - Considera que se usa el mismo procedimiento por cada ingreso o salida de documentos, otros	77
Tabla 14 Resultado considera que si se realizara un adecuado seguimiento y control de los procesos contribuiría a mejorar el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales	78
Tabla 15 - Resultado pregunta se han aplicado mejoras en los procesos en los últimos años	79

Tabla 16 Resultado pregunta Considera que tiempo de Respuesta en las Gestiones por procesos son muy largos	80
Tabla 17 - Resultado encuesta está de acuerdo con la forma que se llevan a cabo los procesos del área.....	81
Tabla 18 - Resultado pregunta considera que las actividades programadas durante el último año se han ejecutado de manera eficiente.	82
Tabla 19 - Resultado pregunta Considera que el presupuesto asignado a su área es suficiente para el desarrollo de actividades	83
Tabla 20 - Resultado pregunta - Considera importante un cambio en los procesos actuales.....	84
Tabla 21 - Respuesta pregunta Considera que los resultados obtenidos en el último año habrían mejorado con una adecuada aplicación en la gestión por procesos en el área.....	85
Tabla 22 - Respuesta a pregunta Considera que la Retroalimentación es importante en el cumplimiento de los objetivos para lograr la eficacia.	86
Tabla 23 - Cronograma de Implementación para Equipo Multidisciplinario .	102

Índice de Figura

Figura 1 <i>Gestión Por Procesos</i>	53
Figura 2 - <i>Pasos Norma Técnica 001-2018 SGP</i>	54
Figura 3 <i>Organigrama Programa Nacional de Saneamiento Rural (RM 013-2017 Vivienda)</i>	64
Figura 4 <i>Conocimiento de la Gestión por Procesos dentro de la Institución – Pregunta 1</i>	73
Figura 5 <i>Cuenta la UTP con un mapa de procesos</i>	74
Figura 6 <i>¿Conoce la importancia de la gestión por procesos en la organización que labora?</i>	75
Figura 7 <i>¿Conoce la RM 235-2017 Vivienda del 19.06.2017 la cual aprueba el Manual de Operaciones de Saneamiento Rural?</i>	76
Figura 8 <i>¿Considera que se usa el mismo procedimiento por cada ingreso o salida de documentos, servicios, convenios, otros?</i>	77
Figura 9 <i>¿Considera que sí se realizara un adecuado seguimiento y control de los procesos contribuiría a mejorar el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales?</i>	78
Figura 10 <i>¿Se han aplicado mejoras en los procesos en los últimos años?</i> 79	
Figura 11 <i>¿Considera que los tiempos de respuestas en las gestiones por procesos son muy largos?</i>	80
Figura 12 <i>¿Está de acuerdo con la forma que se llevan a cabo los procesos del área?</i>	81

Figura 13 <i>¿Considera que las actividades programadas durante el último año se han ejecutado de manera eficiente?</i>	82
Figura 14 <i>¿Considera que el presupuesto asignado a su área es suficiente para el desarrollo de las actividades?</i>	83
Figura 15 <i>¿Considera que es importante un cambio en los procesos actuales?</i>	84
Figura 16 <i>¿Considera que los resultados obtenidos en el último año, habrían mejorado con una adecuada aplicación en la gestión por procesos en el área?</i>	85
Figura 17 <i>¿Considera que la retroalimentación es importante en el cumplimiento de objetivos para lograr la eficacia?</i>	86
Figura 18 - Resumen de Procesos Formulación de Estudios – Área de Estudios	91
Figura 19 - Resumen de Procesos UTP – Área de Estudios	92
Figura 20 – Diseño Propuesta de Cambio – Área de Proyectos Especiales.	94
Figura 21 – Flujograma actual Absolución de consultas – Gestión de Proyectos UTP	96
Figura 22 - Procedimiento actual Absolución de consultas - UTP Figura 22 – Absolución de consultas	97
Figura 23 - Diseño Flujograma Propuesta Mejora – Área de Ejecución de Proyectos.....	99

Resumen

El objetivo de la presente investigación es contribuir a mejorar la gestión por procesos de la Unidad Técnica de Proyectos (UTP) del Programa Nacional de Saneamiento Rural (PNSR) de la Ciudad de Lima, Miraflores 2023, mediante la identificación de los procesos que generen conflictos, como apoyo al cumplimiento de sus objetivos estratégicos; para lo cual se ha seguido de forma rigurosa las líneas de la investigación científica.

Para poder identificar algunas causas directas o indirectas se utilizó en un inicio el análisis FODA. El cual muestra un panorama más claro de aquellos puntos que se pueden reforzar para poder definir nuevas estrategias.

El método a utilizar en el presente estudio ha sido un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo-explicativo con un diseño transversal, no experimental. La técnica que se utilizó fue la encuesta y el instrumento a utilizar ha sido el cuestionario, el cual ha sido debidamente validado por tres expertos en este tema. La encuesta fue realizada a 28 personas, trabajadores de dicha área técnica.

La interpretación de los datos se ha hecho mediante un análisis estadístico, determinando que es necesario una mejora en aquellos procesos que de momento se han podido identificar, lo cual puede ser importante para un mejor desarrollo y cumplimiento de los objetivos, de manera eficaz en la organización.

Se ha indicado un presupuesto tentativo donde se incluye personal para formar un equipo, tiempo en caso de querer implementar los cambios sugeridos. Asimismo, las recomendaciones del caso.

Se indica, además, los mecanismos de control, que pueden ser muy útiles para medir el cumplimiento de las mejoras y observar otros procesos por mejorar que se puedan dar en el camino.

Cabe mencionar que los procesos actualmente, se aplican en muchas empresas estatales y públicas con éxito.

Palabras claves: Gestión por procesos, eficacia, objetivos.

Abstract

The objective of this research is to contribute to improving process management of the Technical Project Unit (UTP) of the National Rural Sanitation Program (PNSR) of the City of Lima, Miraflores 2023, by identifying the processes that generate conflicts, to support the fulfillment of its strategic objectives; for which the lines of scientific research have been rigorously followed.

In order to identify some direct or indirect causes, the SWOT analysis was initially used. Which shows a clearer picture of those points that can be reinforced to be able to define new strategies.

The method to be used in the present study has been a quantitative approach, descriptive-explanatory in scope with a cross-sectional, non-experimental design. The technique used was the survey and the instrument to be used was the questionnaire, which has been duly validated by three experts on this topic. The survey was carried out on 28 people, workers in said technical area.

The interpretation of the data has been done through a statistical analysis, determining that an improvement is necessary in those processes that have so far been identified, which can be important for better development and fulfillment of the objectives, effectively in the organization.

A tentative budget has been indicated which includes personnel to form a team, time if you want to implement the suggested changes. Likewise, the recommendations of the case.

Control mechanisms are also indicated, which can be very useful to measure compliance with improvements and observe other processes to improve that may occur along the way.

It is worth mentioning that the processes are currently applied in many state and public companies with success.

Keywords: management by processes, efficacies, objects.

Introducción

La Unidad Técnica de Proyectos (UTP) coordina, consolida y monitorea la eficaz y eficiente operación técnica y gestión de los proyectos que impulsa el programa del Programa Nacional de Saneamiento Rural (PNSR), asimismo promueve y supervisa el desarrollo de soluciones tecnológicas no convencionales para zonas dispersas e inundables.

En la actualidad la UTP maneja sus MAPRO que contiene sus mapas de procesos, pero algunos de sus procesos presentan conflictos motivo por el cual se planteará una propuesta de mejora con el fin de facilitar la gestión por procesos que los lleve a cumplir con los objetivos planteados por la institución y superar las dificultades presentes.

En los primeros capítulos se presenta la parte introductoria, exponiendo el problema de porque se sugiere la propuesta de mejora como el hecho de la demora que existe en algunos procedimientos o el trabajo repetitivo, se hace un alcance de los objetivos de la investigación. En el segundo capítulo se detallan los aspectos teóricos enmarcados a la gestión por procesos, en el capítulo tres vemos el marco referencial donde se explica la creación del Programa Nacional de Saneamiento Rural – PNSR, asimismo se explica cómo funciona la Unidad Técnica de Proyectos – UTP.

En el capítulo cuatro se muestran los resultados obtenidos con la elaboración de la encuesta en base al cuestionario utilizado, demostrando porque es importante realizar una mejora en los procesos encontrados, y como esta mejora puede contribuir eficazmente con el logro de los objetivos de área. Finalmente, en el capítulo cinco se plantearán las recomendaciones y sugerencias en caso se decida desarrollar esta propuesta de mejora.

Es importante mencionar, que una mejora de procesos se realiza con el fin de aumentar la productividad, reducir los costes, simplificar los flujos de trabajo, adaptarse a los cambios y necesidades que el mencionado programa requiere a fin de ofrecer un mejor servicio.

Capítulo I Antecedentes del Estudio

1.1 Título del Tema:

Propuesta de mejora en la Gestión por Procesos como medio para lograr la eficacia en el área de la Unidad Técnica De Proyectos (UTP) del Programa Nacional de Saneamiento Rural (PNSR), Distrito de Miraflores, Lima 2023.

1.2 Planteamiento del Problema:

¿De qué manera la gestión por procesos contribuye a cumplir de manera eficaz con los objetivos estratégicos institucionales en la Unidad Técnica de Proyectos (UTP) del Programa Nacional de Saneamiento Rural (PNSR) Miraflores, Lima, 2023?

El PNSR es una entidad adscrita al Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. Dicha entidad, está conformada por una Dirección Ejecutiva y Unidades Técnicas dentro de las cuales se encuentra la Unidad Técnica de Proyectos – UTP.

La UTP coordina, consolida y monitorea la eficaz y eficiente operación técnica y gestión de los proyectos que impulsa el programa. Supervisa, promueve soluciones tecnológicas no convencionales para zonas dispersas e inundables¹.

Actualmente la UTP cuenta con tres áreas técnicas: Área De Estudios, Área De Ejecución De Proyectos y Área De Proyectos Especiales. Ellos cuentan con un MAPRO² aprobado con R.M. Nro.013-2017-VIVIENDA de fecha 13 de enero del 2017, modificada con R.M.Nro.235-2017-VIVIENDA el 19 de junio del 2017.

Se observa que, si bien cuentan con un MAPRO, algunos procesos están desfasados, no son de ayuda en la actualidad pues dichas áreas técnicas suelen

¹ Programa Nacional de Saneamiento Rural (PNSR)
<https://www.gob.pe/institucion/pnsr/organizacion>.

² PNSR - <https://pnsr.vivienda.gob.pe/portal2019/wp-content/uploads/2018/09/MAPRO-UTP-VALE.pdf>

presentar demoras en la ejecución de algunos de sus procesos, lo que no permite cerrar las brechas en los proyectos de saneamiento.

Los flujogramas no aportan información real, y dan responsabilidad a las áreas administrativas, maximizan los procesos burocráticos de una forma irreal, que no se da, motivo por el cual es necesaria la reformulación, priorizando la claridad de los procesos de acuerdo a la información recibida y generada al culminar el proceso.

Una propuesta de mejora en los procesos que generen conflictos, podría contribuir a lograr alcanzar el éxito en sus operaciones con mayor eficacia en el cumplimiento de sus objetivos. Siendo la Eficacia una medida de logro de resultados (Chiavenatto, 2007).

En ese sentido, en el área de estudios una mejora en los tiempos de evaluación de los expedientes y estudios de pre - inversión que se convertirán en expedientes técnicos, mejorara la productividad en cantidad de perfiles de inversión y expedientes aprobados. Con un nuevo planteamiento se podría mejorar en 30% la productividad de dicha área.

El impacto de no mejorar sus procesos, generará mayor recarga laboral, perdiendo eficiencia y ocasionando mayor sobre costo en planillas contratando a más gente por hacer un mismo trabajo.

La imagen de la UTP se verá perjudicada, al mostrarse como una oficina lenta ante el público beneficiario, gobiernos locales, Junta Administradora de Servicios de Saneamiento-JASS.

Asimismo, es importante los mecanismos de control para observar si se cumplen los nuevos procesos, si hay que hacer ajustes. Esto se verá reflejado en un personal más proactivo, mayor productividad del personal lo cual mostrará una

renovada imagen del área. Así mismo se verá una institución más comprometida, que ofrece un mejor servicio a fin de revertir la percepción que tienen los gobiernos locales y beneficiarios finales.

En el caso de organizaciones sin fines de lucro que están al pendiente del desarrollo de sus proyectos, encarpetados, archivados podrán verse beneficiadas al darles soluciones.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Contribuir a mejorar la gestión por procesos de la UTP, a través de la identificación de los procesos que generan conflictos, como apoyo al cumplimiento de sus objetivos estratégicos institucionales.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la UTP en los procesos que les generan conflicto para identificar oportunidades de mejora.
- Diseñar la mejora para dichos procesos identificados que sirvan para agilizar sus procedimientos y conseguir una eficacia del área.
- Determinar mecanismos de control que permitan dar seguimiento a los problemas identificados y a la mejora de los mismos a fin de agilizar los procedimientos y dar un mejor servicio.

1.4 Metodología

Sampieri, Hernández p.92, nos indica que la investigación descriptiva especifica cualidades, particularidades importantes de cualquier cosa, hecho, que se quiere analizar.

Asimismo, Sampieri, Hernández p.152, nos indica que la investigación no experimental, son aquellos estudios que se realizan sin la manipulación de variables en ella se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos.

Es por ello que se realizará una investigación descriptiva, no experimental ya que se observará cómo funciona el área directamente, mediante muestreo y técnicas de recojo de información para dar cumplimiento a los objetivos.

1.4.1 Tipo de investigación

Se desarrollará el tipo de investigación aplicada, descriptiva, no experimental, transversal, ya que se hará una propuesta de mejora en los procesos que se identifiquen en las áreas técnicas de la UTP.

Según Tamayo, la investigación aplicada, usa teorías y leyes científicas que son probadas para dar solución a problemas reales.

La investigación aplicada es el tipo de investigación cuyo propósito es dar solución a situaciones o problemas concretos e identificables (Bunge, 1971).

1.4.2 Nivel de investigación

Danhke (citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2003), nos indica que los estudios descriptivos nos especifican las posesiones, tipos, los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (p117).

El estudio descriptivo permite detallar cómo son y cómo se manifiestan algunos fenómenos, situaciones, sucesos o contextos.

Para Tamayo (1998) la investigación descriptiva: comprende como interpretamos, investigamos, los estudios, lo que se ve del fenómeno o fenómenos de estudio, para llevarnos a conclusiones reales y presentes, para una interpretación correcta. (p.54)

Con este tipo de estudios se busca especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernández Sampieri R. (2014). Metodología de la Investigación 6ta edición. Mc Graw Hill.).

Por tanto, el estudio será descriptivo ya que permite medir la información recolectada, describirla, analizarla e interpretarla.

1.4.3 Diseño de investigación

Como se ha manifestado líneas arriba, se hará una propuesta de mejora en la gestión por procesos como medio para lograr la eficacia en el área de la Unidad Técnica De Proyectos (UTP), por lo que el tipo de investigación será no experimental.

La investigación no experimental son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos (Libro de investigación, Hernández Sampieri)

Asimismo, es transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único (Liu, 2008 y Tucker, 2004). Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

La función principal de estos estudios es identificar las características y perfiles de un grupo, sociedad, objeto o cualquier fenómeno. Recopilar y medir datos sobre variables de encuestas (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Este tipo de investigación observa, describe aspectos de un fenómeno, sin manipular variables, no busca relaciones causales. (Sousa, Driessnack, & Costa, 2007, p. 3).

Para Sánchez, Reyes y Mejía (2018) el diseño de investigación es el “modelo que adopta el investigador para precisar un control de las variables del estudio” (p.53). Según Hernández-Sampieri y Mendoza, (2018) existe el diseño experimental y el diseño no experimental.

Podemos decir que en este tipo de diseño la evaluación es directa, se da sin alteraciones, en el ambiente donde está el sujeto a estudiar. No hay manipulación de variables.

1.5 Población y Muestra

1.5.1 Población

El estudio esta direccionado a la Unidad Técnica de Proyectos – UTP, donde **laboran 44 trabajadores**, que serán nuestra población.

Para tener mejores resultados se trabajará con la fórmula de cálculo para poblaciones finitas (Sánchez M.2015) donde la muestra será calculada mediante la siguiente formula:

$$N = \frac{N * (Z\alpha)^2 * p * q}{d^2 * (N-1) + (Z\alpha)^2 * p * q}$$

Donde:

- “N” es el Total de la población, para este caso equivale a Ciento diecinueve trabajadores.

- “Z α ” es el coeficiente de seguridad, del cual se aplicaría al 1.96, si la seguridad es del 95%.

- “P” equivale a la proporción esperada, en este caso 5% o 0.05.
- “q” equivale a la Unidad menos la proporción esperada. (1-p en este caso 1-0.05= 0.95).
- “d” equivale a la precisión, por lo que en esta investigación se hará uso del 5%.

En la aplicación de las variables en la fórmula antes descrita se obtiene que:

$$N = \frac{44 * (1.96)^2 * 0.05 * 0.95}{(0.05)^2 * (44-1) + (1.96)^2 * 0.05 * 0.95} = 28 \text{ trabajadores.}$$

1.5.2 Muestra

El tipo de muestra será probabilística, de acuerdo a la fórmula utilizada líneas arriba **nuestra muestra serán 28 trabajadores de la Unidad Técnica de Proyectos.** La muestra será seleccionada mediante muestreo aleatorio simple.

Según Sampieri, Hernández pg.176, en el muestreo probabilístico todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo características de la población y del tamaño de muestra.

Asimismo, López, 2011 nos dice que la muestra es un grupo de medidas, o grupo de elementos que pertenecen a una población.

1.6 Técnica, instrumentos y procesamiento de datos

1.6.1 Técnica

Encuesta

Se usará como primera técnica la encuesta con preguntas cerrada, que estará dirigida a 28 trabajadores de la UTP

De acuerdo con López-Roldán y Fachelli (2015) la encuesta se usa como técnica, para recoger datos de las interrogantes realizadas al encuestado. Cuando se usa como método se transforma en proceso de investigación social.

La encuesta se realiza mediante un cuestionario, puede tener resultados cuantitativos o cualitativos, mayormente se obtienen datos numéricos.

1.6.2 Instrumentos

- Para el desarrollo de la encuesta se utilizará un cuestionario con preguntas cerradas de escala valorativa compuesta por 14 ítems.

Según Sampieri Hernández, Roberto (2014) las preguntas cerradas son las que tienen respuestas definidas, las cuales son más fáciles de codificar y analizar.

1.6.3 Procesamiento de datos

Para el procesamiento de datos se usará software estadístico SPSS y el programa Excell, y para resultados se usará las tabulaciones para el desarrollo del cuestionario.

1.7 Justificación

Se puede decir que un problema es la brecha entre una situación que se da actualmente y una situación que se espera. Cuando se mide la eficacia y la eficiencia de un proceso con indicadores, es muy probable que se vea que alguno o varios de los procesos de la organización, que se encuentran en el mapa de procesos y en el

listado no se cumplen con la meta o el indicador que lo mide. Cuando esto sucede estamos frente a un problema³.

Bajo ese concepto podemos decir que esta propuesta de mejora se realiza con el propósito de dar solución a las demoras en las que incurren las áreas técnicas de la UTP en algunas de sus actividades, mediante la mejora de aquellos procesos identificados en las áreas técnicas.

Área Formulación de estudios

- Formulación de estudios, desarrollo de fichas técnicas y gestión de inversión en la fase de pre inversión.
- Desarrollo de expediente técnico de obra o documentos equivalentes y gestión de inversiones.

Área de Ejecución de proyectos

- Procedimiento de absolución de consulta

Área Gestión de Proyectos Especiales:

- Evaluación de proyectos a financiar bajo el mecanismo de obras por impuesto para ejecutarlo en las zonas rurales del país.

Es importante considerando que dicha unidad es Responsable de proponer e implementar el ciclo del proyecto de inversión, así como la gestión del servicio, comunicación para el desarrollo de capacidades de gestión social en el ámbito rural, que creen condiciones de sostenibilidad⁴ en poblaciones de menos de 2000 habitantes.

³

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2679188/Gesti%C3%B3n%20por%20Procesos%20para%20la%20Administraci%C3%B3n%20P%C3%ABlica.pdf>

⁴ <https://www.gob.pe/institucion/pnsr/organizacion>

Como se mencionó anteriormente su MAPRO fue aprobado en el año 2017, pero desde entonces ha habido cambios en el área, y se ha visto que algunos trámites son repetitivos. La documentación que llega al área ya sean proyectos, convenios, expedientes técnicos, entre otros, tienen que ser revisados, visados, algunos requieren documentos que no se encuentran en la misma área, en algunos casos se requiere completar con información de otras áreas o de la misma central del Ministerio de Vivienda.

Estos retrasos ocasionan que muchas veces la documentación que sigue llegando quede en espera pudiendo pasar meses sin que el expediente sea visto. Otro factor es no llegar a responder las observaciones que genera el órgano de control institucional. Por lo tanto, con esta propuesta de mejora lo que se busca es agilizar los trámites, hacer seguimiento, control entre otros factores que se vean en el camino.

Con esta mejora se busca que la UTP alcance un nivel de eficacia que contribuya a un mejor manejo de su área y de atención al ciudadano, gobiernos locales, regionales que se puede conseguir mejorando los tiempos de ejecución, que le da al área una mejor imagen, les permita reducir la carga laboral y se pueden establecer indicadores que permitan medir, controlar los procesos mejorados.

1.8 Principales Definiciones

Se presentan las definiciones más resaltantes del tema:

Gestión por procesos: La gestión por procesos concibe a la organización como un sistema interrelacionado de actividades que conducen hacia la generación de un producto o servicio sobre bases que contribuyen a incrementar la satisfacción del cliente”, donde “un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado)» (Moyado 2011:218).

Eficacia: Relación entre los objetivos previstos y los conseguidos en condiciones ideales o experimentales y la efectividad como esta misma relación, pero en condiciones reales. (Abramsom, 1990; Last 1989)

Proyecto: son las actividades que se dan con el fin de cumplir objetivos claramente definidos. La diferencia entre procesos y procedimientos esta en que los proyectos no se repiten. (Maldonado, 2011)

Actividades: Son los subprocesos que se dan par cumplir los objetivos planteados en el proceso, para obtener un producto. Algunas veces aparecen como procedimientos (Maldonado 2011).

Responsable: Persona que lidera el proceso, es quien debe reportar la ejecución según lo que se planifica y avisar cuando se presenten desviaciones (Maldonado 2011).

1.9 Alcances y Limitaciones

1.9.1 Alcances

El alcance es descriptivo dirigido a la Unidad Técnica de Proyectos.

Se espera mejorar los procesos misionales en conflicto para el mejor desarrollo del área, proponiendo nuevos procesos que sean posibles de modificar.

Hernández, Baptista y Fernández (2010) indican que el alcance es el resultado de lo que se espera obtener del estudio.

Los estudios descriptivos son útiles para analizar cómo es, como se manifiesta un fenómeno y sus componentes. (Sampieri ROBERTO, 2014)

1.9.2 Limitaciones

Se consideran algunas limitaciones como:

Tiempo: el tiempo del maestrante es corto para la preparación de la propuesta.

Acceso a la información: si bien se cuenta con el apoyo del Ing. Tello, hay información que aun ha sido difícil obtener.

1.10 Cronograma

Tabla 1 Diagrama Propuesta de Mejora

ACTIVIDADES	Estado	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Capítulo I																									
Título del tema	Completado																								
Planteamiento del Problema	Completado																								
Objetivos de la investigacion	Completado																								
Metodología	Completado																								
Población Muestra	Completado																								
Técnicas o instrumentos	Completado																								
Justificación	Completado																								
Principales definiciones	Completado																								
Alcances y limitaciones	Completado																								
Cronograma	Completado																								
Capítulo II																									
Conceptualización de las variables	Completado																								
Importancia de Variable	Completado																								
Análisis comparativo	Completado																								
Análisis critico	Completado																								
Capítulo III																									
Reseña Histórica	Completado																								
Filosofía Organizacional	Completado																								
Diseño Organizacional	Completado																								
Producto o Servicio	Completado																								
Diagnostico Organizacional	Completado																								
Capítulo IV																									
Resultados	Completado																								
Capítulo V																									
Sugerencias	Completado																								

Elaboración Propia

Capítulo II Marco Teórico

2.1 Conceptualización de la(s) variable (s) o tópico (s) clave

2.1.1 La Gestión Por Procesos:

Bravo Carrasco, Juan (2009) nos dice que, mediante la gestión por procesos, identificamos, comprendemos y damos valor agregado a las actividades que se gestionan en la empresa para poder lograr las estrategias y satisfacer a nuestros clientes.

Puede definirse también como una forma de gestionar la empresa mediante procesos, definidos mediante actividades que generen valor sobre una entrada a fin de conseguir un resultado y una salida que a su vez compense los requerimientos del cliente. (Ernesto Negrín, s/f).

Bravo, (2009) también nos dice que la gestión por procesos, nos ofrece una visión mas amplia para entender el trabajo que se está realizando, entender cuál es la importancia, lo que concierne cada paso para evitar que cada trabajador o responsable asuma su responsabilidad. Como en el caso que un trabajador piensa que hizo su parte, pero su labor no funciona según lo esperado.

Por eso, es importante reconocer cada actividad que tiene la empresa, las compras, las ventas, la atención al cliente, los reclamos, entre otras, todas deben considerarse como procesos.

Con la finalidad de operar de manera más eficaz, las empresas tienen que identificar cada paso e interrelacionarlos para que interactúen entre ellos.

El identificar la gestión sistemática que se realiza en la empresa y especialmente las interacciones entre los mismos se conoce como: enfoque basado en procesos.

El estudio de un proceso en una organización, puede dar lugar a mejoras y/o rediseños dirigidos a aumentar la eficacia del proceso en cuestión y, con ello, la calidad del bien o servicio en beneficio del cliente.

Tal herramienta ha sido utilizada exitosamente en organizaciones del sector privado, así como en organizaciones de la administración pública.

Cuando hablamos de proceso, debemos entender que nos referimos al esfuerzo que deben realizar todos los involucrados para llevar adelante los objetivos de mejora.

Las técnicas, herramientas que se usen deben estar pensadas para todos los ámbitos de la empresa buscando la mejora de la calidad. La Eficacia y mejora son términos que vemos en el ISO9001 que se aplica a toda la organización.

Actualmente se cuentan con infinidad de técnicas para poder atender a los clientes, poder satisfacer necesidades, pero si queremos obtener resultados la gestión por procesos tiene todo lo necesario para conseguirlo (Pérez, José Antonio).

2.1.1.1 Identificación de los Procesos

Existen tres tipos de procesos: Procesos Estratégicos, del Negocio y de Apoyo:

Los Procesos Estratégicos: se relacionan con las estrategias que tiene la organización, teniendo en cuenta:

- La visión, la misión, los valores, directrices, objetivos corporativos departamentales, entre otros.
- La forma como se cumplen los objetivos, los indicadores y sus actualizaciones.
- Como mantener actualizados las definiciones estratégicas.
- La comunicación de las estrategias y la motivación a los colaboradores de la empresa, entre otros temas relacionados.

Los Procesos de Negocios: son los que siguen la misión de la empresa, son aquellos que buscan la satisfacción de los clientes.

En empresas pequeñas se pueden identificar macroprocesos, en las grandes el número puede llegar a 8.

Este proceso también se relaciona con la focalización de la empresa, a mayor focalización menor es el número de procesos

Por ejemplo:

❖ En una empresa de confección de carteras a pedido:

- Se busca satisfacer al cliente, desde la atención inicial, hasta la entrega del producto, lo que incluye insumos, proceso de producción y cobro.
- El diseño de los productos: ideas, preparar los modelos, etc.

❖ En una agencia de aduanas:

- Importaciones, desde el primer contacto con el cliente hasta entregarle el embarque.
- Exportaciones, desde tomar la carga en las oficinas del cliente hasta la entrega en el punto de destino, pasando por facturación, cobranza e interacción con otras instituciones.

Procesos de Apoyo: son los servicios que se dan dentro de la organización, que son necesarios para que el negocio pueda caminar. También se conocen como procesos secundarios. En empresas pequeñas se pueden identificar varios de ellos, de igual forma en las empresas más grandes.

Por ejemplo:

- Compra de materiales de oficina
- Pago de anticipos
- El pago de remuneraciones
- Declaración y pago de impuestos
- Servicios de alimentación
- Impresión de formularios
- Reposición y reparación de maquinarias

2.1.2 Eficacia

Cuando hablamos de eficacia, nos referimos a aquello que esperamos lograr (RAE,2001), para Fernández Ríos y Sánchez (1997) es como la empresa va en persecución del logro de sus objetivos, enmarcados en la eficiencia y elementos del entorno.

Para Jesús García Tenorio y María José Pérez (2000), comentan que la eficacia trata de medir como se cumplen los objetivos y la eficiencia y como la empresa utiliza sus recursos (pag.189).

Aplicar la eficacia, es optar por las metas correctas. Un gerente que elige la meta incorrecta es un gerente ineficaz. Drucker afirma que la eficacia es la clave del éxito en una organización.

2.2 Importancia de la (s) variable(s) o tópico (s) clave

2.2.1 La Gestión Pública

La gestión pública busca ofrecer una administración basada en la eficiencia y en la eficacia, dando el mejor servicio posible a los ciudadanos, al menor costo que sea posible, desarrollando la competencia y la calidad en sus servicios. Asimismo, se muestra lo más transparente posible en sus procesos, controles y resultados⁵.

La administración pública se esfuerza en lograr resultados a través de la modernización administrativa, para lo cual debe cambiar el enfoque y darle la importancia debida para lograrlo.

Desde esta perspectiva, el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) y el Banco Mundial (BM) (1997) indican que, aunque los estados se ven obligados a ser más eficientes, no se están adaptando al ritmo que exige la situación debido a que no hay un modelo unificado para este cambio. Sin embargo, el documento hace un énfasis indicando que las pequeñas mejoras de un gobierno pueden llevarnos a mejores niveles de vida.

Esto podrá mostrar que la administración pública está orientada a conseguir resultados en beneficio del pueblo. Los ciudadanos esperan una atención de calidad. En el mismo orden de ideas, en 1998, el Centro Latinoamericano para la Administración para el Desarrollo (CLAD), del cual el Perú es un país miembro, suscribió el documento “Una Nueva Gestión Pública para América Latina”, documento oficial que recoge la situación del servicio entre el ciudadano y el cliente (calidad), entre otros, lineamientos para la nueva gestión pública.

⁵ GARCIA SANCHEZ, Isabel María (2007) La Nueva Gestión Publica

Ahora bien, como señala Moyado (2011; pag.205-223) la calidad es la forma como nuestros clientes valoran nuestros productos, nuestro servicio de acuerdo a la forma como se les brinda, a las características que ofrecen y si cumplen con sus expectativas. Para lograr la calidad es importante revisar los procesos internos de la organización, ver si cumplen o son adecuados para la producción de bienes o servicios y revisar las mejoras más significativas que se deban realizar.

Es necesario resaltar que unos de estos cambios lo representan la gestión por procesos. Asimismo, Moyado indica que «[...] la gestión por procesos concibe a la organización como un sistema interrelacionado de actividades que conducen hacia la generación de un producto o servicio sobre bases que contribuyen a incrementar la satisfacción del cliente”, asimismo Moyado (2011; 218) nos dice, “Un proceso puede definirse como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí, que parten de uno más inputs (entradas) transformarlos para producir una salida o resultado (output)”.

Por tanto, el estudio de un proceso en la organización nos da posibilidades de hacer las cosas mejor, de reinventarnos, lograr niveles de eficacia, de eficiencia y ofrecer un mejor servicio a nuestros clientes. Cabe resaltar que dicha herramienta viene siendo utilizada exitosamente en diversas organizaciones tanto privadas como del sector público.

Atehortúa et al. (2005) nos dice que la eficacia busca de cumplir con los planes establecidos en la organización, a fin de conseguir los resultados esperados, siendo la eficacia el indicador que nos dice si la organización esta alcanzando los objetivos, resultados establecidos.

Esta propuesta de mejora busca justamente resaltar como la mejora de aquellos procesos que no estén resultando actualmente, les ayudará a conseguir la eficacia en el área.

2.2.2 Gestión por procesos en el Sector Público Perú

Mediante Resolución de secretaría de la Gestión Pública se aprobó la N.T. N°001-2018-SGP, Norma Técnica para implementar la gestión por procesos en las entidades públicas.

Por otro lado la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, incluye a la Modernización de la Gestión Pública como uno de los Sistemas Administrativos de aplicación nacional, a fin de promover la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos en las entidades de la administración pública; por otro lado la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, establece que el Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública tiene por finalidad velar por la calidad de la prestación de los bienes y servicios; incluyendo entre otros, a la gestión por procesos. Asimismo, señala que la Presidencia del Consejo de Ministros a través de la Secretaría de Gestión Pública, ejerce la rectoría de dicho Sistema.

Como vemos la gestión por procesos en el sector público, esta normada pero no se valora del todo. Existe una falta de conocimiento de este tema, sumado a la falta de experiencia de muchos servidores públicos, que no comprenden, el aporte que pueden brindar con una mejor gestión, como la simplificación de trámites para beneficio de todos.

Asimismo, el estado no siempre cumple con las expectativas que se esperan de él, las diferencias que se ven en distintos puntos del país, el incumplimiento de las brechas lo muestran con un bajo desempeño que afecta siempre a las personas de menores recursos y ralentizando a los que quieren avanzar.

Lo que conlleva a que se pierdan algunos pasos importantes como el seguimiento, el control para una mejora institucional.⁶ Una herramienta que en el sector público se ha venido aplicando paulatinamente. La insatisfacción por el bajo desempeño trae ineficiencia en los procesos, falta de métodos de gestión, carencias tecnológicas y de infraestructura entre otros.

Es aquí donde radica la importancia de la gestión por procesos que sirve para acelerar los servicios que esperan los ciudadanos, reducir las brechas y gastar los recursos de manera eficiente⁷.

Es importante lograr eficiencia en las actividades que se desarrollan, porque toma tiempo tanto para el que solicita, como para el que atiende o brinda el servicio.

La gestión de procesos, según la secretaria de gestión pública, tiene como propósito: “organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de una entidad pública de manera transversal a las diferentes unidades de organización, para contribuir con el logro de los objetivos institucionales”.

Cabe destacar que dicha gestión busca la evaluación por resultados, el uso de la tecnología, rendición de cuentas, como lo hemos dicho anteriormente, la transparencia y generar valor. Indicar también que la aplicación de la gestión por procesos este orientada a conseguir resultados.

Entre los tipos de procesos tenemos:

- Operativos o misionales: aquellos que elaboran un producto (bien o servicio), tienen relación directa con las personas que lo reciben.
- Estratégicos: aquellos que determinan políticas internas, objetivos, metas, ven los

⁶ Revista de investigación científica ciencia y tecnología, vol.02 Nro.3 2021 pg.142

⁷ Mejor gasto para mejores vidas: Como América Latina puede hacer mas con menos/editado por Alejandro Izquierdo Carola Pessino y Guillermo Vuletin, (BID;2018), pag.45

recursos entre otros para la mejora institucional.

- De soporte o de apoyo: brindan los recursos necesarios

2.2.3 Eficacia y Competitividad

La competitividad es un término que siempre se está debatiendo, dejando de lado a la eficacia. La competitividad se suele comparar en los trabajos, grupos, países, en las organizaciones.

Mientras que la eficacia se preocupa solo de la organización, sin preocuparse de lo que pasa a su alrededor. Todas las organizaciones requieren ser eficaces, deben hacer las cosas como deben ser (eficacia) y hacerlo de la mejor manera (eficiencia), no todas tienen que entrar en la competitividad, reservando esto para las empresas que tienen como objetivo ser rentables, económica y financieramente.⁸

2.2.4 Eficacia y Productividad

Para Kendrick (1977) es una relación de output e inputs expresados en términos reales. Los financieros buscan incrementar la rentabilidad de la organización, siendo, las ratios un índice de medición, lo que se asemeja a las ratios de productividad como, por ejemplo: venta/empleados, ventas/capital etc.

Para ¹ FERNANDEZ RIOS, José (1997) la productividad es algo más preciso, (cantidad, servicio que proporciona una organización por la cantidad de empleados) lo que hace de ella una característica más de la eficacia. (pag.69)

Es importante mencionar que una empresa puede ser muy eficaz pero no necesariamente competitiva. No siempre que una organización sea muy eficiente,

⁸ FERNANDEZ RIOS, José (1997) Eficacia Organizacional, pag.65

productiva o competitiva será muy eficaz. Lo mismo al revés, por eso la importancia de entender la eficacia.

La eficacia nos permite determinar en qué medida se logran los objetivos cuando el trabajo está bien hecho, por lo que la eficacia consideraría las variables: productividad, rentabilidad, bienestar de los trabajadores, satisfacción del cliente entre otros.

2.2.5 Herramientas para la Gestión por Procesos

2.2.5.1 Las Normas ISO 9000:2001

Según la NTP-ISO 9000:2001 Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y Vocabulario, un proceso se define como "conjunto de actividades que se relacionan entre si, transformando las entradas en resultados" y en el caso de un producto la misma norma lo define: "resultado de actividades que se relacionan e interactúan, transformando entradas en salidas".

Los insumos y productos terminados pueden ser tangibles e intangibles. hace énfasis, para que la organización identifique, implemente, gestione, y mejore continuamente la eficacia de los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad, y para gestionar las interacciones de estos procesos con el fin de lograr objetivos de la organización.

La norma NTP-ISO 9001:2001 como parte introductoria establece un enfoque basado en procesos, cuando se usa en un sistema de gestión de la calidad. cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, indicando la importancia en:

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,

- La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas

La Norma ISO - NTP 9004:2001 va más allá de los requisitos de la Norma NTP-ISO 9001:2001 al centrarse sobre las mejoras del desempeño y recomienda evaluar la eficiencia y la eficacia de los procesos. Esto se hace mediante proceso de revisión internos o externos valorándolos según una escala de madurez, es decir desde un "sistema informal" hasta "el mejor de su clase". La ventaja es que los resultados de este enfoque pueden ser registrados y hacerles un seguimiento hasta alcanzar las metas de mejora fijadas. Actualmente se utiliza una escala del 0.0 al 5.0, esta escala permite conocer el grado de madurez de los procesos.

2.2.5.2 Mapa de Procesos

La elaboración de un mapa de procesos ayuda a dar una mirada de cómo se está realizando el trabajo en la empresa. Nos ayuda a visualizar como se están dando las cosas en tiempo real.

Este enfoque se muestra a través de una representación gráfica de un mapa de procesos en forma clara y organizada. Mallar (2010), pag.10.

El mapa de procesos, está representado por un flujograma, el cual muestra la secuencia de los procesos y las interrelaciones que existe entre ellos. Pardo (2012) el mapa de procesos «[...] hace visible la estructura de procesos de la organización, el entramado metodológico que permite el funcionamiento interno y la generación de los productos y servicios», este mapa permite la participación y contribuye a la mejora de la empresa.

2.2.5.3 Metodología Six Sigma

Esta metodología se compone de cinco fases: Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar.

Su objetivo es aumentar la capacidad de los procesos, de forma que generen los mínimos defectos. En la actualidad muchas organizaciones tienen este sistema como estrategia de negocio, que les sirve para mejorar la rentabilidad y calidad en sus productos y servicios.

Seis Sigma es una metodología basada en cinco principios:

- Enfoque al cliente.
- Se centra en los procesos.
- Metodología para la realización de proyectos.
- Estructura organizacional.
- Lucha contra la variación.

El Seis Sigma se enfoca en mejorar los procesos críticos para el cliente. Mide los diferentes procesos para reducir errores o defectos y tener una mejor producción.

2.2.5.4 Ciclo Deming

Deming empleó el ciclo PHVA desde 1950 brindando a la alta dirección, capacitaciones continuas, este ciclo ha recorrido todo el mundo como un símbolo de Mejora Continua. Las Normas NTP-ISO 9000:2001 basan en el Ciclo PHVA su esquema de la Mejora Continua del Sistema de Gestión de la Calidad.

El ciclo PHVA se explica de la siguiente forma:

- Planificar:
 - Involucrar a la gente adecuada
 - Recopilar información disponible
 - Comprender las necesidades de los clientes

- Estudiar los procesos involucrados
- ¿Es el proceso capaz de cumplir las necesidades?
- Desarrollar el plan/entrenar al personal
- Hacer:
 - Implementar la mejora/verificar las causas de los problemas
 - Recopilar los datos apropiados
- Verificar:
 - Analizar y desplegar los datos
 - ¿Se han alcanzado los resultados deseados?
 - Comprender y documentar las diferencias
 - Revisar los problemas y errores
 - ¿Qué se aprendió?
 - ¿Qué queda aún por resolver?
- Actuar:
 - Incorporar la mejora al proceso

Según García et. al. (2003), nos indica que la etapa de planificar busca identificar las mejoras y trabajar en los objetivos que se quieren lograr, también supone la recolección de información necesaria, incluida de los clientes a fin de comprender sus necesidades. Es importante evaluar los procesos que se involucran.

La etapa de hacer nos va llevar a la implementación de las mejoras y a la verificación del origen de los problemas, cuales son las causas y a seguir recopilando información. En la verificación analizaremos los datos, veremos las diferencias, revisaremos cuales son los problemas y los errores pendientes de resolver. Finalmente el actuar implementa la mejora de los procesos y el aviso a toda la organización.

2.2.5.5 Mejoramiento continuo KAISEN

El Kaizen busca la mejora constantemente, es una forma de vida que compromete a toda la organización. El Kaizen significa Mejora, mejora progresiva, que involucra a todos. Busca mejorar la calidad de vida, el trabajo, etc.

El Kaizen está orientado a las personas y a los esfuerzos de estas mismas. Esta práctica resalta la importancia de los procesos y sus mejoras antes de obtener resultados finales.

Está basado en la cultura de la Calidad Total, filosofía que busca ofrecer la satisfacción del cliente (Industrial Data 2002).

2.2.5.6 Diagrama de Ishikawa

La técnica de Ishikawa permite mostrar y clasificar la información según las causas de sus problemas, creada por Kaoru Ishikawa.

En el vamos incluyendo las causas que han podido generar los problemas, colocando inicialmente algunas ideas principales según lo que se vea con los equipo de trabajo.

Algunas categorías son:

- Materiales,
- Procesos,
- Entornos,
- personas

Luego se describen las causas secundarias, las cuales en el grafico se colocan como si fueran ramas, de modo que el diagrama va adquiriendo la forma de una espina de pescado.

Como podemos ver en el gráfico adjunto.

Figura 1 *Gestión Por Procesos*



Fuente: Gestión por procesos, Bravo Juan 2009

2.2.5.7 DIAGRAMA DE PARETO

Este tipo de diagrama lo vemos en forma descendente, los problemas que se ubican según como se repite, mostrados con su porcentaje en la gráfica.

Este tipo de diagrama permite que se deje lo importante y dejar atrás lo menos importante. Dando lugar a una mejora y al esfuerzo constante.

Tabla 2 Ejemplo Diagrama de Pareto

Nro.	DATOS	FRECUENCIA	RELATIVO%	ACUMULADO%
1	Problema 1	60	31.25%	31.25%
2	Problema 2	53	27.60%	58.85%
3	Problema 3	47	24.47%	83.32%
4	Problema 4	14	7.29%	90.61%
5	Problema 5	10	5.22%	95.83%
6	Problema 6	8	4.17%	100%
	TOTAL	192	100%	

Elaboración propia

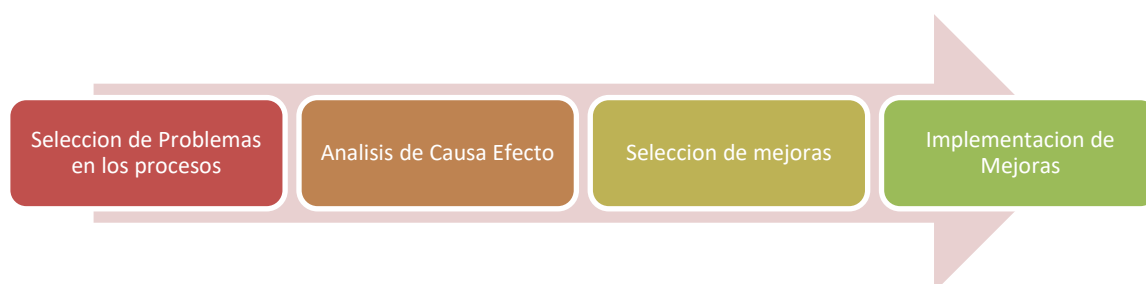
2.2.4 Mejora de Procesos

Cuando hablamos de procesos de mejora, nos referimos a aumentar el rendimiento de la empresa, organización. Nos referimos a procesos para disminuir las brechas que han sido programadas en los planeamientos estratégicos.

En esta etapa lo importante es considerar los problemas que más afectan a la organización e implementar la mejoras.

Asimismo, es importante considerar los pasos que menciona la Norma Técnica 001-2018 SGP.

Figura 2 - Pasos Norma Técnica 001-2018 SGP



Elaboración Propia

2.2.5 CONTROLAR PROCESOS

Consiste en verificar que el rendimiento del proceso perdure según los indicadores establecidos.

El control está a cargo del responsable del proceso. Los indicadores se refieren al rendimiento, riesgos, eficiencia, calidad entre otro tema.

Bravo (2009), nos dice que el control del proceso va junto con la mejora continua, ya que busca la perfección.

2.2.6 La Mejora Continua de Procesos

Según (Barraza & Dávila, 2008), la tercera esfera del Kaizen, no sirve para elaborar un plan de mejora continua, teniendo como propósito la eliminación del desperdicio, buscando de esta manera mejorar la calidad de los procesos y de los productos en un tiempo corto obteniendo resultados positivos y rápidos.

Se trata de perfeccionar los procesos de forma continua, mediante diversas acciones durante la vida útil del proceso, están dirigidas por el encargado del proceso.

Dichas acciones deben estar coordinadas por un área de mejora continua y los participantes de los procesos. Se podría decir que se trata de mejorar lo que se hace, algo relativamente sencillo de implementar cuando hay participación.

Mejorar los procesos es realizar cambios, para que nuestros clientes sientan confianza en nosotros.

Hay cambios que se pueden hacer sin demora, en cambio otros requieren tiempo debido a su complejidad. Por tanto, es necesario llevar un registro con las mejoras que se realizan, incluso de aquellas que se hicieron de inmediato.

2.2.6.1 Características de la Mejora Continua de Procesos

- Busca la perfección en los procesos que ya existen, estudiando costos, resultados, eficiencia, etc.
- Busca satisfacer al cliente de la mejor manera como parte de la empresa.
- Cuestiona por qué hacer, como hacer y para que hacer.
- Crear grupos de trabajo con las personas que dirigen o realizan procesos.
- Aprecia una orientación del interior del proceso, para mejorar detalles.

2.3 Análisis comparativo

Tabla 3 Análisis Comparativo

Tópico	Autor	Definición	Comentario
Gestión por Procesos	José Ángel Maldonado 2011	Conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido.	Actividades que se relacionan entre si a través de ingresos y salidas, pero con un valor añadido.
	Juan Bravo Carrasco, 2009	Es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes.	Es la forma como identificamos los procesos con el fin de darle un valor agregado para poder satisfacer a nuestros clientes.
	(Susana Pepper Bergholz, 2011	La gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo	Es la forma en que podemos realizar nuestras labores, mediante la mejora continua.

Tópico	Autor	Definición	Comentario
		de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos.	
Eficacia	Quijano, 2006	Se refiere a la consecución de metas. Logro de los objetivos.	Eficacia logro de objetivos.
	Díez De Castro et al. (2002)	Capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos.	Capacidad para conseguir lo que nos proponemos.
	Mallo y Merlo, 1995	Grado en que las salidas actuales se corresponden con las salidas deseadas.	Forma como las gestiones presentes se relacionan con los objetivos deseados.

Tópico	Autor	Definición	Comentario
Objetivos	Palacios (2010)	Son acciones que se dan a corto, mediano y largo plazo para conseguir acciones deseadas.	Los objetivos nos ayudan a lograr metas que nos proponemos en el corto, mediano o largo plazo.
	Reyes, Agustin (2005)	La importancia de este aspecto es una máxima en el sistema de administración que toma ese nombre como calificativo porque todos los elementos se orientaran por esos objetivos.	Son de suma importancia porque nuestro esfuerzo será hacia el logro de objetivos.
	Arce Burloa, Luis (2010)	Las organizaciones tienen tres objetivos generales: supervivencia, crecimiento y utilidades, tres voluntades organizacionales. Tiene objetivos particulares	Las empresas tienen objetivos básicos y tiene objetivos particulares que dependen de los ejecutivos.

Tópico	Autor	Definición	Comentario
		que dependen de los deseos de los gerentes que implican metas cifradas.	
Tópico	Autor	Definición	Comentario

Nota: en la siguiente tabla se hace una comparación entre autores.

2.4 Análisis crítico.

El gobierno corporativo es un sistema de gobierno mediante el cual las entidades públicas son encaminadas en sus niveles de dirección, mediante la toma de decisiones y la participación ciudadana en forma organizada, siempre promoviendo la calidad, para lograr sus objetivos como institución mediante políticas establecidas con el fin de alcanzar sus metas de manera puntual.

Por otro lado, las políticas de calidad establecen un marco de referencia que permiten revisar los objetivos de la calidad, consistentes con políticas de calidad y un compromiso de mejora continua, su logro debe medirse a través de indicadores estándar de medición previamente elaborados.

En consecuencia, el logro de los objetivos de calidad puede tener un impacto positivo sobre la calidad del producto, la eficacia operativa y el desempeño financiero.

Cabe precisar que dichos conceptos, dejan de ser ventajas para volverse necesidades a los cuales debemos agregar otros conceptos de mayor nivel, nuevas técnicas o métodos de mejora de calidad, como: Ingeniería de procesos, Gestión de Calidad Total, Gestión de Procesos, Administración Total de la Mejora Continua, el método Tompkins de Mejora Continua, Seis Sigma, Teoría de las Restricciones y Desarrollo Organizacional entre otros, que se imponen en la actualidad.

En esta mejora de procesos se pretende usar el método Deming, método que aplica planes de gestión y mejora continua para el mejor desarrollo de las competencias de la UTP buscando la reducción de costos, optimizando tiempos y estableciendo indicadores de gestión para su mejor control.

Capítulo III Marco Referencial

3.1 Reseña histórica

Tabla 4 Leyes de Aprobación Ministerio de Vivienda

LEY Nro.	AÑO	DETALLE
27779	2002	Aprueba Ley Orgánica, modifica las organizaciones y funciones de los ministerios, creando el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.
27792	2002	Ley de Organización y Funciones del MVCS
29158	2007	Establece que cada ministerio deberá gestionar la aprobación de su ley de organización y funciones.
30156	19.01.2014	<p>Define la naturaleza jurídica, regulando las competencias, funciones, estructura orgánica del MVCS. Entre sus fines está el promover la mejora, integración de centros poblados, rurales y urbanos. Facilitar accesos para una vivienda digna y a los servicios de saneamiento en especial a poblaciones que más lo necesiten.</p> <p>Ejerce sus competencias en materias de</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vivienda 2. Construcción 3. Saneamiento 4. Urbanismo y desarrollo urbano 5. Bienes estatales 6. Propiedad Urbana <p>Estas últimas se dan a través del SBN Y COFOPRI.</p>

Elaboración Propia

Continuando lo antes expuesto, dicho ministerio está compuesto por dos Viceministerios: el de Vivienda y Urbanismo; y el de Construcción y Saneamiento; ejerciendo sobre lo que su nombre indica.

A dicho ministerio se encuentran adscritos los siguientes programas:

- Programa Nacional de Saneamiento Urbano – PNSU
- Programa Nacional de Saneamiento Rural – PNSR
- Programa Agua Segura para Lima y Callao – PASLC
- Programa Generación del Suelo Urbano – PGSU
- Programa Mejoramiento Integral de Barrios – PMIB
- Programa Nuestras Ciudades – PNC
- Programa Nacional de Vivienda Rural – PNVR

Asimismo, el MVCS cuenta con organismos públicos y entidades adscritas tales como:

- Superintendencia Nacional de Bienes Estatales – SBN
- Organismo de Formalización de la Propiedad Informal – COFOPRI 10
- Organismo Técnico de la Administración de los Servicios de Saneamiento – OTASS
- Fondo Mivivienda – FMV
- Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima – SEDAPAL
- Servicio Nacional de Capacitación para la Industria de la Construcción - SENCICO 3.2.

3.1.1 Base Legal

- Ley N° 30156, Ley de Organización y Funciones MVCS.
- Decreto Supremo N° 010-2014-VIVIENDA aprueba el ROF del MVCS, modificado por

el D.S. N° 006-2015-VIVIENDA.

- Resolución Ministerial N° 103-2022-VIVIENDA prueba el PEI 2020-2026 Ampliado del MVCS.
- Resolución Ministerial N° 408-2021-VIVIENDA, que aprueba el POI Anual 2021 Modificado – Versión 2 del MVCS.

3.1.2 PNSR

Siguiendo en esa línea, el Programa Nacional de Saneamiento Rural (PNSR) como hemos visto anteriormente está adscrito al MVCS, a través del Viceministerio de Construcción y Saneamiento.

El PNSR fue creado mediante Decreto Supremo N° 002-2012-VIVIENDA de fecha 06 de enero 2012, con la finalidad de diseñar, promover, ejecutar la política sectorial promoviendo el desarrollo territorial del país, en beneficio de las poblaciones con menos recursos.

La Misión y Visión corresponde de igual manera a lo establecido por el MVCS.

3.2 Filosofía organizacional

Visión y Misión Institucional

Conforme a lo establecido en la Resolución Ministerial N° 354-2051-VIVIENDA que aprueba el Plan Estratégico Sectorial Multianual 2016-2021 del Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento, y modificada con Resolución Ministerial N° 403-2021-VIVIENDA, el MVCS guía su accionar de la siguiente forma:

VISION

“Los peruanos viven en un territorio ordenado, en centros poblados urbanos y rurales sostenibles, en viviendas seguras, con servicios de agua y saneamiento de calidad”

La misión, que se encuentra definida en el Plan Estratégico Institucional, refleja la razón de ser del MVCS en el marco de sus competencias y funciones expresada así:

MISION

"Promover, normar y articular la prestación de servicios en materia de desarrollo urbano, vivienda, construcción y saneamiento en favor de la población urbana y rural, de manera inclusiva, sostenible y con calidad"

3.3 Diseño organizacional

➤ **DIRECCIÓN EJECUTIVA**

Ejerce, dirige y representa el programa marco con normativa vigente.

➤ **COORDINACIÓN TÉCNICA**

Coordina, monitorea el desarrollo de los proyectos. Ejecuta actividades que ofrece el programa. Difunde y coordina nuestras estrategias en coordinación con la Dirección Ejecutiva dentro de los lineamientos establecidos por el MVCS, coordinando con la Unidades Técnicas del Programa.

➤ **ORGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL**

Es el órgano de control gubernamental para el programa de acuerdo a su Ley Orgánica del sistema nacional de control y la CGR.

➤ **UNIDAD DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO**

Es responsable del manejo de los procesos con los sistemas de planeamiento, presupuesto, programación Multianual, Gestión de Inversiones entre otras.

➤ **UNIDAD DE ASESORÍA LEGAL**

Asesora, opina en relación a los temas jurídicos del PNSR.

➤ **UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN**

Administra los procesos del sistema administrativo, así como abastecimientos, Tesorería, Contabilidad y Gestión de Recursos Humanos, los procesos de Trámite Documentario y Archivo del PNSR.

➤ **UNIDAD TÉCNICA DE PROYECTOS**

Responsable de la coordinación, consolidación y monitoreo eficiente de las operaciones técnicas y gestión de los proyectos que impulsa el PNSR.

➤ **UNIDAD TÉCNICA DE GESTIÓN TERRITORIAL**

Provee asistencia a los temas de planificación estratégica, desarrolla y ofrece asistencia técnica en servicios de agua y saneamiento, otros.

➤ **UNIDAD TÉCNICA PARA LA MEJORA DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS**

Proponer e implementar estrategias en educación sanitaria durante el tiempo del proyecto de inversión, gestiona servicios sostenibles en el tiempo.

➤ **PROGRAMA INTEGRAL DE AGUA Y SANEAMIENTO RURAL (PIASAR)**

De acuerdo al compromiso que se tiene con el BID en apoyo al cumplimiento del cierre de brechas de agua y saneamiento en el sector rural, se acordó la ejecución del Programa Nacional de Inversiones de Agua y Saneamiento Rural (PE-L1226).

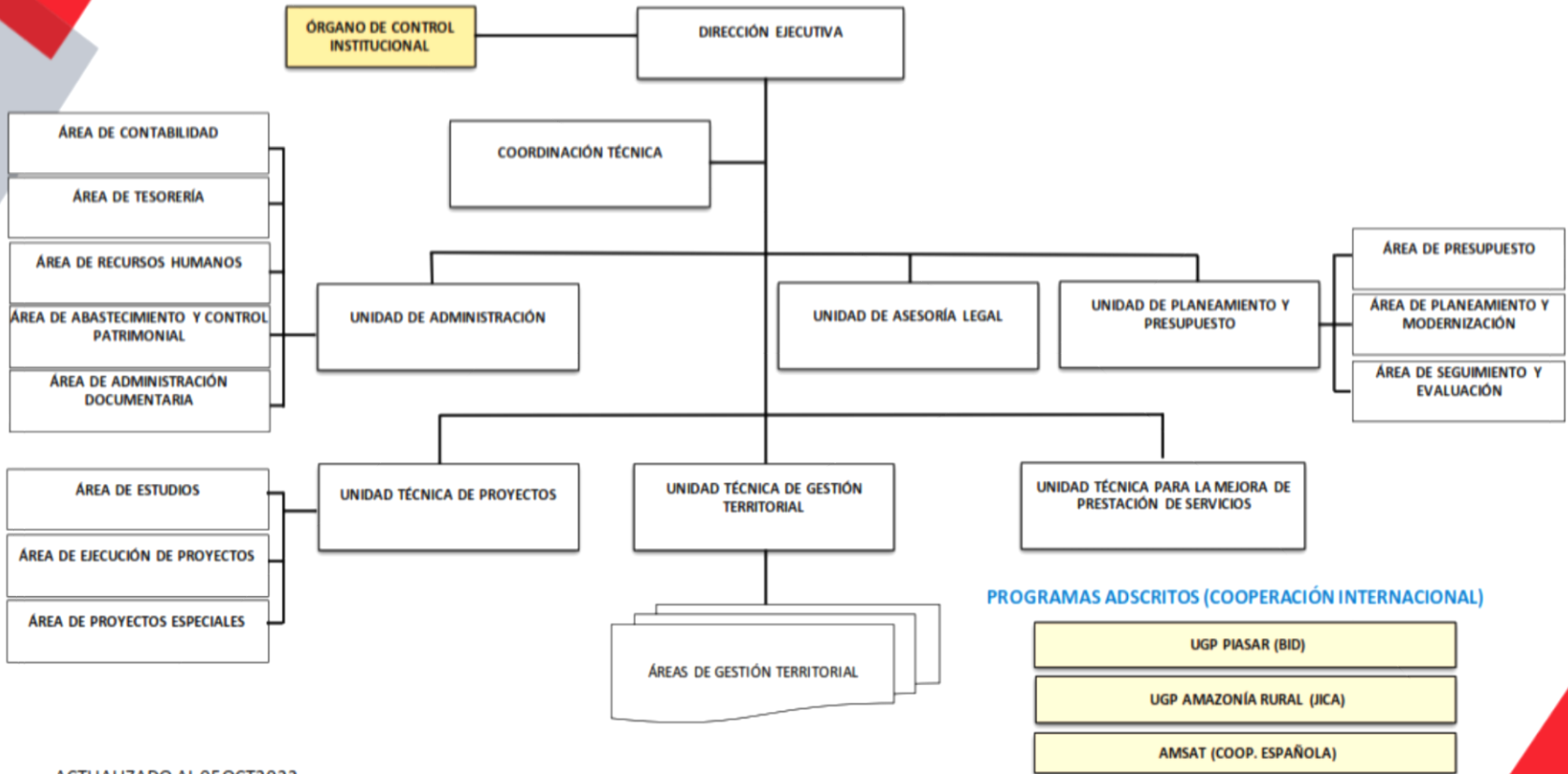
➤ **PROGRAMA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO PARA LA AMAZONÍA RURAL**

Hace la entrega de servicios de agua potable, de saneamiento contribuyendo en la mejora de la salud y la calidad de vida de la población de las regiones de Amazonas, Loreto y San Martín.

Figura 3 Organigrama Programa Nacional de Saneamiento Rural (RM 013-2017 Vivienda)

ORGANIGRAMA PROGRAMA NACIONAL DE SANEAMIENTO RURAL

APROBADO MEDIANTE RM N°013-2017-VIVIENDA Y MODIFICADA CON RM N°235-2017-VIVIENDA



ACTUALIZADO AL 05OCT2022

Fuente: MVCS

3.4 Productos y/o servicios

M01 GESTIÓN DE PROYECTOS

M01.1 FORMULACIÓN DE ESTUDIOS

M01.1.1. Formulación de estudios de pre inversión/fichas técnicas.

M01.1.2. Formulación de expedientes técnicos y/o estudios definitivos

M01.2 EJECUCIÓN DE PROYECTOS

M01.2.1. Actos previos para la ejecución de la obra

M01.2.2 Administración de contratos

M01.2.5 Liquidación final de la obra por Núcleos Ejecutores

M01.2.3. Ejecución de la obra por Núcleos Ejecutores

M01.2.4. Post Ejecución de la obra por Núcleos Ejecutores

M01.3. GESTIÓN DE PROYECTOS ESPECIALES:

M01.3.1. Evaluación de proyectos a financiar mediante el mecanismo de obras por impuesto.

M01.3.2. Formulación de proyectos de agua y saneamiento solicitados mediante mesas de diálogo.

M01.3.3. Emergencia sanitaria relacionada a agua potable y/o servicios de saneamiento.

M01.3.4. Sostenibilidad de servicios de agua y/o saneamiento derivadas de una emergencia sanitaria.

M01.3.5. Liquidación y cierre de contratos de la UG PRONASAR

3.5. Diagnóstico organizacional

Tabla 5 Análisis FODA - UTP

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Uso de Tecnología. - Personal altamente calificado en temas de saneamiento con mínimo de experiencia 10 años cada uno, amplio conocimiento del tema. - Ingenieros sanitarios, civiles, conedores en el Área de Estudios, en elaboración de expedientes y los requisitos que se tienen. - Área de ejecución de proyectos ingenieros con amplia experiencia con administradores de contratos y supervisiones de obra. 	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos Burocráticos - Poca Comunicación - No contar apoyo adecuado - Demora resolver consultas - La alta rotación del personal de confianza de los jefes de UTP y áreas técnicas. Esta rotación no permite ejecutar una adecuada planificación - La alta rotación de las jefaturas no permite cumplir con la programación de los proyectos a ejecutar año por año, lo que hace que la planificación del año anterior no se ejecute totalmente.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Cuenta con mapa de proceso - Apertura a mejoras - El cierre de brechas que se tiene que hacer por parte del Ministerio de Vivienda y del PNSR para beneficiar a la población. - Amplia demanda de los gobiernos locales con poblaciones de menos de 2000 habitantes de sus fichas de 	<ul style="list-style-type: none"> - Los constantes Cambios Normativos. - Cambios institucionales. - El tema de acciones de control que se ha implementado con el nuevo presupuesto a la contraloría, hace que el 50% del tiempo de los profesionales este ocupado en responder hitos de control. - Bajo fondo para el pago de los profesionales que hacen que busquen

<p>proyectos que quieren que se conviertan en expedientes técnicos el PNSR los elabora y prioriza con el gobierno central para que se den los presupuestos y se pueda posteriormente ejecutar.</p>	<p>nuevos horizontes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amplia carga laboral en elaboración de expedientes - La pérdida de plaza CAS de los personales que se ha perdido 30% en los últimos 5 años
--	---

Elaboración Propia

Mediante e análisis FODA, podemos ver que dentro de estos cuatro puntos una fortaleza importante, es que la UTP cuenta con personal altamente calificado, con experiencia para asumir sus funciones. Pero una debilidad que los hace retroceder, la continua rotación del personal, cabe precisar que muchos ingenieros, no son bien remunerados lo que implica la deserción de muchos de ellos. Demorando los programas que se tienen, la revisión de expedientes técnicos, entre otros.

Lo mismo con las jefaturas, los cambios frecuentes no ayudan a seguir una misma línea, ya que cada director o jefe tiene nuevas propuestas, quedando inconclusos algunos proyectos, o temas abordados.

Otro punto importante es que, si bien el tema de control es importante, la OCI envía tantas observaciones, que requieren ser levantadas o respondidas ocupando el mayor tiempo del personal en responder y no avanzando en los temas del área, ocasionando que los expediente incurran en retrasos, sumados a la burocracia para los tramites que siguen cada expediente, revisiones, firmas de otras áreas.

Algo importantes es mencionar que tienen muchos proyectos y brechas por cerrar para beneficio de la población, por tanto, requieren más apoyo para que su labor no se vea afectada.

Capítulo IV. Resultados

4.1 Resultados:

Para tener una visión más amplia ya actualizada de la UTP, se realizó una matriz FODA como se vio líneas arriba (punto 3.5), para realizar dicha matriz se realizó una entrevista no estructurada al jefe del área técnica UTP.

Cabe mencionar que también se han analizado documentación existente como el manual de procesos, que actualmente utilizan.

Para la elaboración de la encuesta, se trabajó una matriz de consistencia y operacionalización como base y apoyo:

Tabla 6 - Matriz de Consistencia

PREGUNTA	OBJETIVOS	VARIABLES	CATEGORÍAS	METODOLOGIA
¿De qué manera la gestión por procesos contribuye a cumplir de manera eficaz los objetivos estratégicos institucionales de la Unidad Técnica de Proyectos (UTP) del Programa Nacional de Saneamiento Rural (PNSR) Miraflores, Lima, 2023?	<p>Objetivo General Contribuir a mejorar la gestión por procesos de la UTP, a través de la identificación de los procesos que generan conflictos, como apoyo al cumplimiento de sus objetivos estratégicos institucionales</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnosticar la situación actual de la UTP en los procesos que les generan conflicto para identificar oportunidades de mejora. 	GESTION POR PROCESOS	<p>Conocimiento y uso de los procesos</p> <p>Nivel de Capacitación</p> <p>Control de proceso</p>	<p>Enfoque Cuantitativo</p> <p>Alcance Descriptivo – Explicativo</p> <p>Población Colaboradores de la Unidad técnica de Proyectos (UTP), Miraflores, Lima (46 colaboradores)</p> <p>Muestra 28 colaboradores de la UTP correspondientes a sus respectivas áreas técnicas: área de estudios, área de gestión de proyectos y área de formulación de estudios.</p> <p>Técnica Encuesta Entrevistas</p> <p>Instrumentos Cuestionario</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 2. Diseñar la mejora para dichos procesos identificados que sirvan para agilizar sus procedimientos y conseguir una eficacia del área 3. Determinar mecanismos de control que permitan dar seguimiento a los problemas identificados y a la mejora de los mismos a fin de agilizar los procedimientos y dar un mejor servicio. 	EFICACIA	Logro de objetivos institucionales	

Elaboración Propia

Tabla 7 - Matriz de Operacionalización 1

CONCEPTO	CONCEPTO OPERATIVO	CATEGORIA	INDICADOR	ITEMS CUESTIONARIO
GESTION POR PROCESOS		Uso de la Gestión por Procesos	Conocimiento de la Gestión por Procesos dentro de la institución	<p>1. ¿Sabe usted si la UTP cuenta con un Manual de Procedimientos?</p> <p>2. ¿Cuenta la UTP con un mapa de procesos?</p> <p>3. ¿Conoce la importancia de la gestión por procesos en la organización que labora?</p> <p>4. ¿Conoce la RM 235-2017 Vivienda 19.06.2017 la cual Aprueba el Manual de Operaciones de Saneamiento Rural?</p>
		Nivel de Capacitación	Capacidad el personal para gestionar los procesos	<p>5. ¿Considera que se usa el mismo procedimiento por cada ingreso o salida e documentos, servicios, convenios, otros?</p> <p>6. ¿Considera que si se realizara un adecuado seguimiento y control de los procesos contribuiría a mejorar el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales?</p>
		Control del Proceso	Monitoreo del cumplimiento de objetivos	<p>7. ¿Se han aplicado mejoras en los procesos en los últimos años?</p> <p>8. ¿Considera que los tiempos de respuestas en las gestiones por procesos son muy largos?</p> <p>9. ¿Está de acuerdo con la forma que se llevan a cabo los procesos del área?</p>

Elaboración Propia

Tabla 8 - Matriz de Operacionalización 2

CONCEPTO	CONCEPTO OPERATIVO	CATEGORIA	INDICADOR	ITEMS CUESTIONARIO
EFICACIA		Objetivos Institucionales	Mejora logro de objetivos	10. ¿Considera que las actividades programadas durante el último año se han ejecutado de manera eficiente? 11. ¿Considera que el presupuesto asignado a su área es suficiente para el desarrollo de las actividades? 12. Considera que es importante un cambio en los procesos actuales? 13. ¿Considera que los resultados obtenidos en el último año, habrían mejorado con una adecuada aplicación en la gestión por procesos en el área? 14. Considera que la retroalimentación es importante en el cumplimiento de objetivos para lograr eficacia?

Elaboración propia

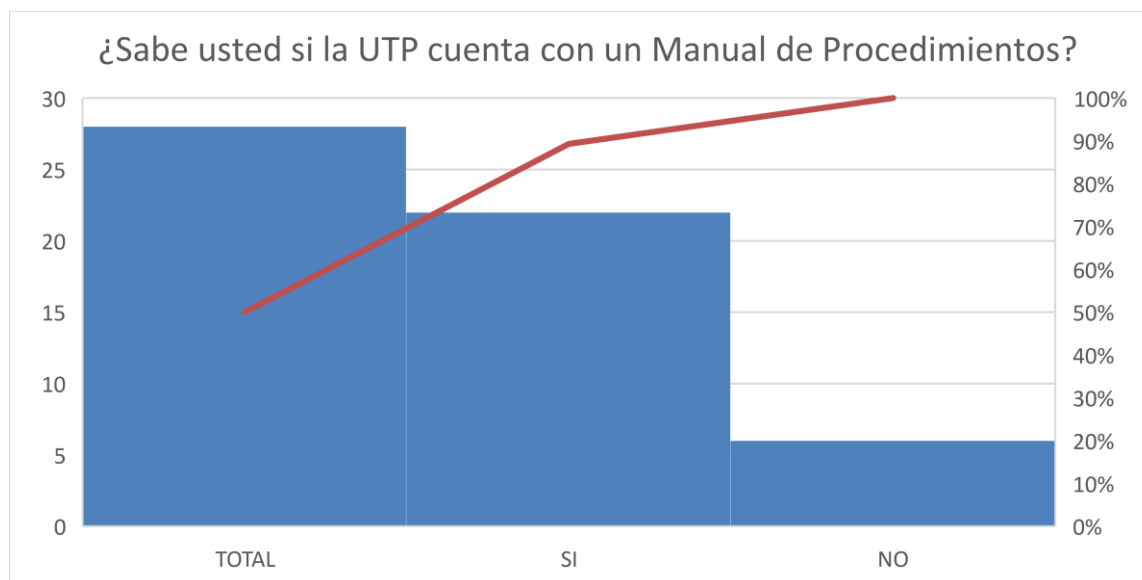
La unidad de análisis estuvo conformada por los colaboradores de la Unidad Técnica de Proyectos – UTP, de acuerdo a la estimación de población, realizada mediante fórmula de cálculo para poblaciones finitas, se obtuvo una muestra 28 trabajadores (muestra probabilística), a quienes se les realizó la encuesta con preguntas cerradas y que han sido tabuladas para mejor entendimiento. Cabe mencionar que el apoyo del jefe de dicha unidad, facilitó la participación de los miembros del área.

El uso de la muestra, en lugar de analizar a todos los trabajadores del área ha permitido obtener resultados en menor tiempo y con menos recursos.

Lo que se busca es explicar porque una mejora en la gestión por procesos, contribuiría con el cumplimiento de los objetivos de la UTP.

Figura 4 Conocimiento de la Gestión por Procesos dentro de la Institución –

Pregunta 1



Nota: Datos obtenidos al aplicar instrumentos y procesados en Excell 2021

Tabla 9 Resultados – Sabe usted que la UTP cuenta con un Manual de Procedimientos

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	22	79%
NO	6	21%
TOTAL	28	100%

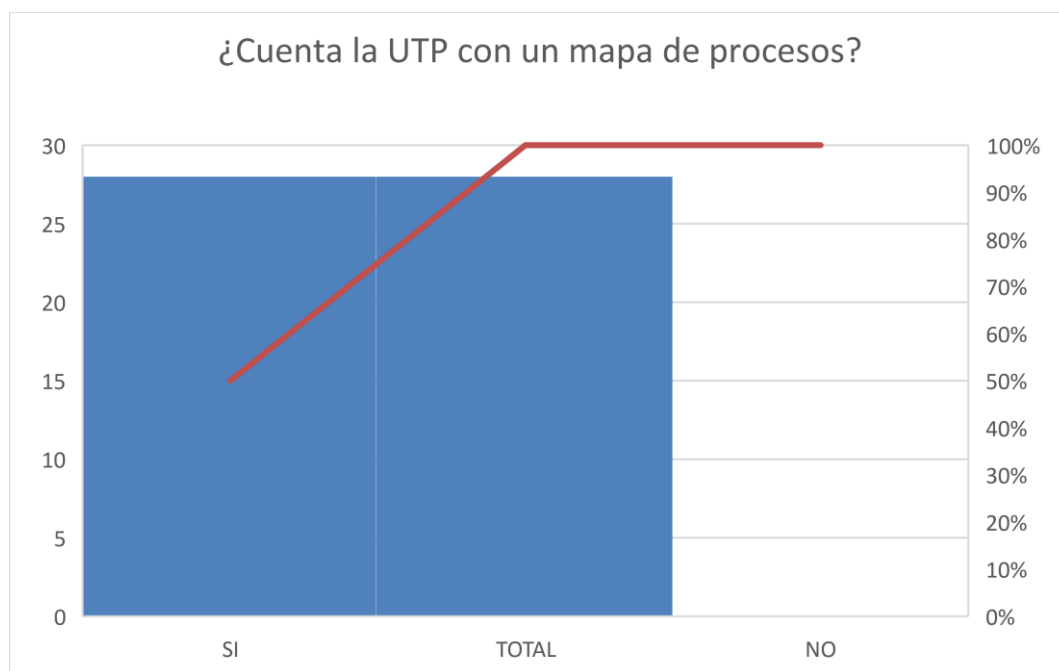
Elaboración Propia

El 79% de los encuestados (22 personas) dijeron que si saben que la UTP cuenta con un Manual de Procedimiento. En contraste, el 6% de los encuestados dijo no conocer el Manual de Procedimientos que maneja la UTP.

Lo que nos permite ver el compromiso de algunos trabajadores y la importancia de actualizarlos en el uso del manual de procedimientos.

Figura 5 Cuenta la UTP con un mapa de procesos

Pregunta 2



Nota: Datos obtenidos al aplicar instrumentos y procesados en Excell 2021

Tabla 10 Resultado - Cuenta la UTP con un Mapa de Procesos

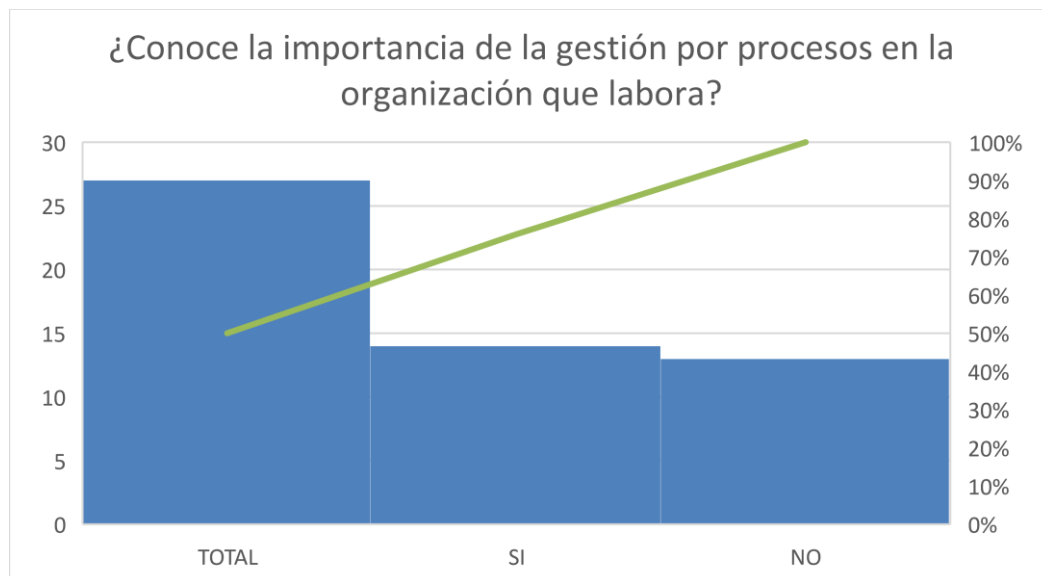
RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	28	100%
NO	0	0%
TOTAL	28	100%

Elaboración propia

En la pregunta 2 observamos que el 28% sabe que la UTP maneja mapas de procesos, lo que es importante para darle mayor valor a dicha gestión y fortalecer los puntos débiles de los procesos.

Figura 6 ¿Conoce la importancia de la gestión por procesos en la organización que labora?

Pregunta 3



Nota: Datos obtenidos al aplicar instrumentos y procesados en Excell 2021

Tabla 11 - Resultado Conoce la Importancia de la Gestión por Procesos en la empresa que labora

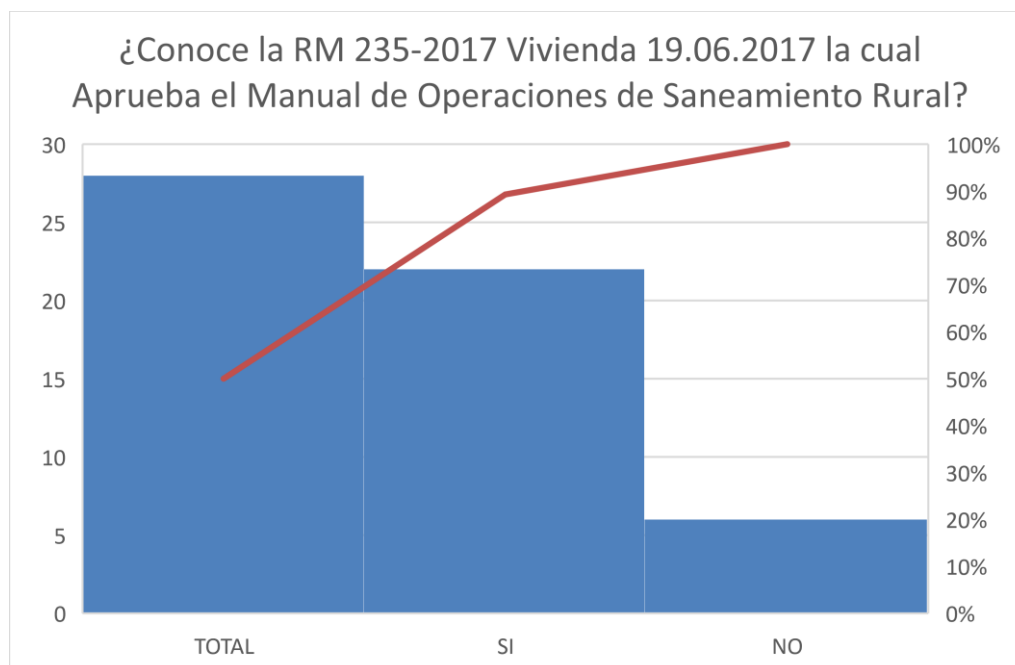
RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	14	50%
NO	13	46%
TOTAL	27	96%

Elaboración Propia

El 50% de los encuestados conoce la importancia de lo que implica la gestión por procesos en la organización que labora, mientras que el 46% no tiene claro su importancia, lo que evidencia lo importante que es indicar, capacitar a los colaboradores para que tengan claro el uso de la gestión por procesos.

Figura 7 ¿Conoce la RM 235-2017 Vivienda del 19.06.2017 la cual aprueba el Manual de Operaciones de Saneamiento Rural?

Pregunta 4



Nota: Datos obtenidos al aplicar instrumentos y procesados en Excell 2021

Tabla 12 Resultado Conoce RM 235-2017 Vivienda

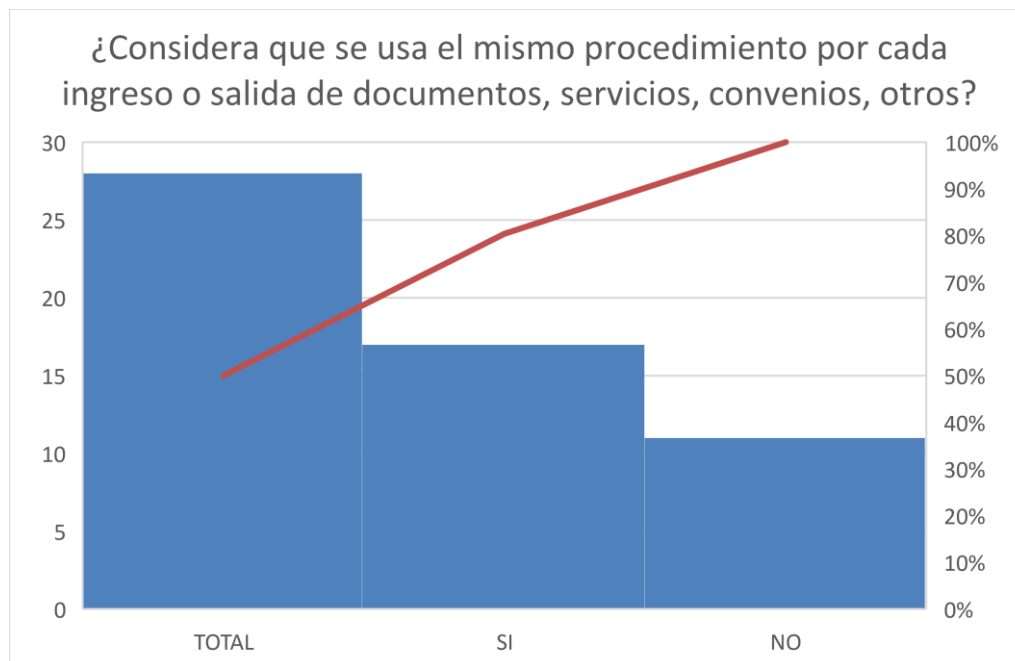
RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	22	79%
NO	6	21%
TOTAL	28	100%

Elaboración Propia

El 22% de los encuestados indicaron que conocen la RM 235-2017 Vivienda, mientras que el 21% manifestó que no tienen conocimiento de la Resolución antes referida. Es importante se haga mayor difusión de las resoluciones especialmente las que atañen al área, mediante talleres de sensibilización para contribuir a la asimilación y uso de lo que implica la gestión por procesos para aumentar la eficacia en los servicios que se brindan.

Figura 8 ¿Considera que se usa el mismo procedimiento por cada ingreso o salida de documentos, servicios, convenios, otros?

Pregunta 5



Nota: Datos obtenidos al aplicar instrumentos y procesados en Excell 2021

Tabla 13 – Resultado - Considera que se usa el mismo procedimiento por cada ingreso o salida de documentos, otros

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	17	61%
NO	11	39%
TOTAL	28	100%

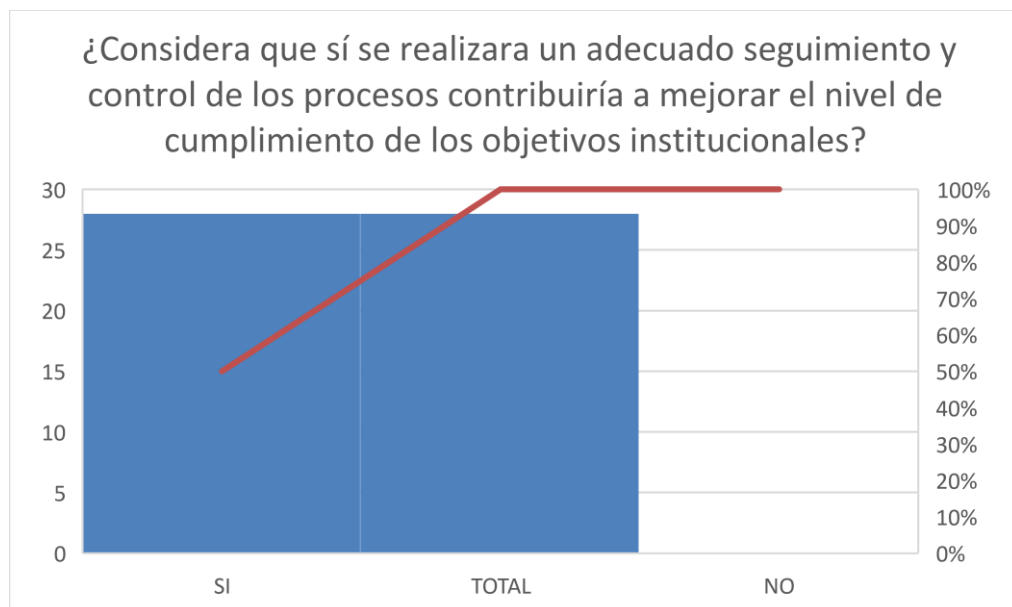
Elaboración Propia

El 61% de los encuestados considera que, si se usa el mismo procedimiento, mientras que el 39% considera que no es así.

Esto evidencia la importancia de aumentar los mecanismos de control en la gestión por procesos para mejorar los tiempos y tener mayor orden de los tramites que se realizan en el área.

Figura 9 *¿Considera que sí se realizara un adecuado seguimiento y control de los procesos contribuiría a mejorar el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales?*

Pregunta 6



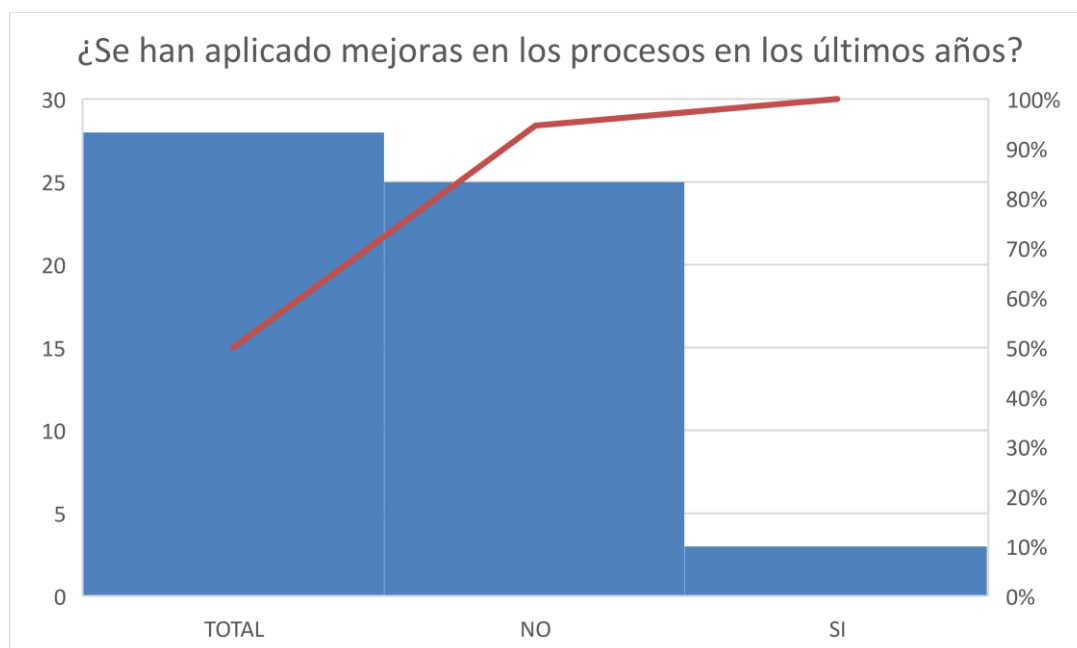
Nota: Datos obtenidos al aplicar instrumentos y procesados en Excell 2021

Tabla 14 Resultado considera que si se realizara un adecuado seguimiento y control de los procesos contribuiría a mejorar el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	28	100%
NO	0	0%
TOTAL	28	100%

Elaboración Propia

El 100% de los encuestados considera que un adecuado seguimiento y control de los procesos contribuiría a mejorar el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales. Dicho resultado evidencia que los encuestados le otorgan importancia al control y el seguimiento de los procesos, por tanto, es importante se mejore la gestión para evitar la duplicidad de funciones, cuellos de botella en el área.

Figura 10 ¿Se han aplicado mejoras en los procesos en los últimos años?**Pregunta 7**

Nota: Datos obtenidos al aplicar instrumentos y procesados en Excell 2021

Tabla 15 - Resultado pregunta se han aplicado mejoras en los procesos en los últimos años

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	3	11%
NO	25	89%
TOTAL	28	100%

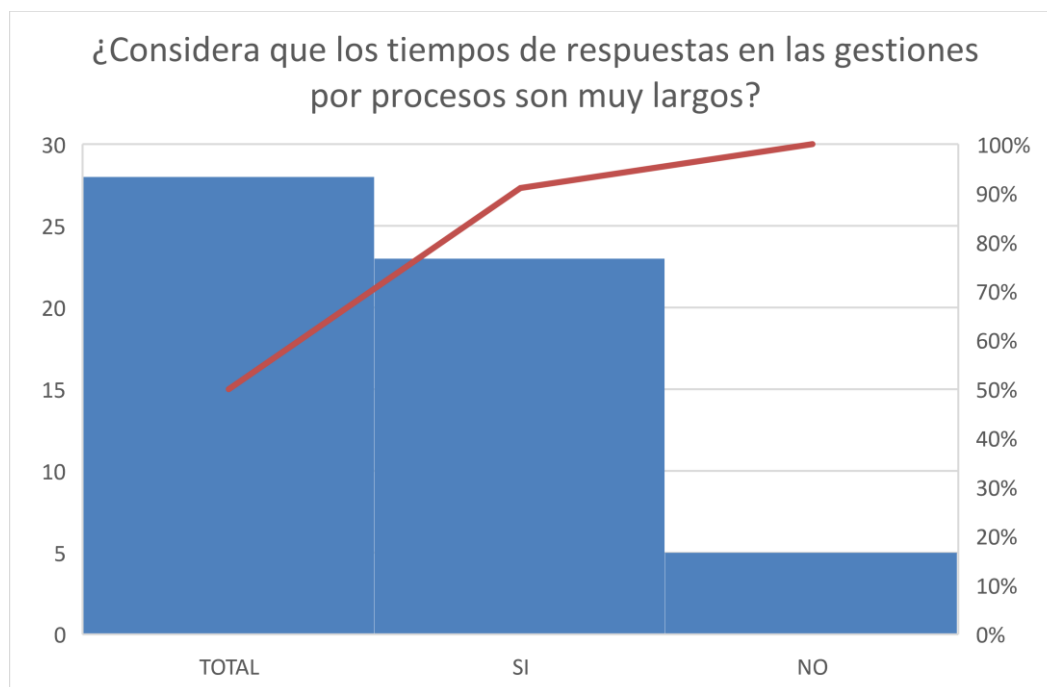
Elaboración Propia

El 11% considera que, si se han hecho mejoras en la gestión por procesos en los últimos años, en contraste el 89% considera que no se han hecho mejoras.

Resulta claro que no hay una mejora en mucho tiempo por lo tanto una propuesta de mejora resultaría útil para los procesos o tramites que causen demoras.

Figura 11 ¿Considera que los tiempos de respuestas en las gestiones por procesos son muy largos?

Pregunta 8



Nota: Datos obtenidos al aplicar instrumentos y procesados en Excell 2021.

Tabla 16 Resultado pregunta Considera que tiempo de Respuesta en las Gestiones por procesos son muy largos

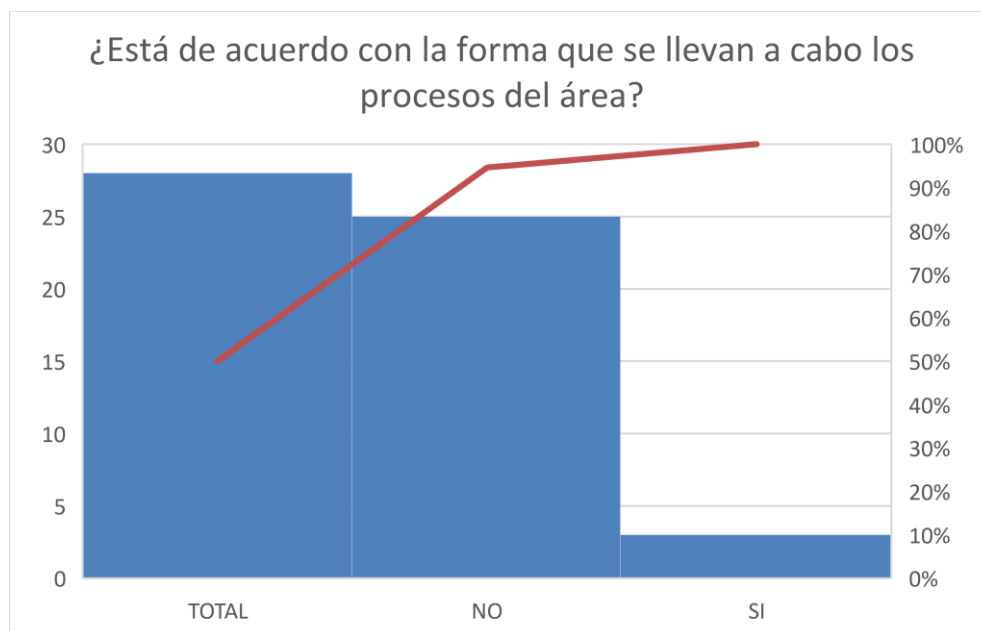
RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	23	82%
NO	5	18%
TOTAL	28	100%

Elaboración Propia

El 82% considera que el tiempo de respuesta en las gestiones son largos mientras que el 18% considera que no. Lo que nos muestra la importancia de revisar cada paso para evitar la burocracia en los tramites.

Figura 12 ¿Está de acuerdo con la forma que se llevan a cabo los procesos del área?

Pregunta 9



Nota: Datos obtenidos al aplicar instrumentos y procesados en Excell 2021

Tabla 9 – Resultados – Está de acuerdo como se llevan a cabo los procesos

Tabla 17 - Resultado encuesta está de acuerdo con la forma que se llevan a cabo los procesos del área

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	3	11%
NO	25	89%
TOTAL	28	100%

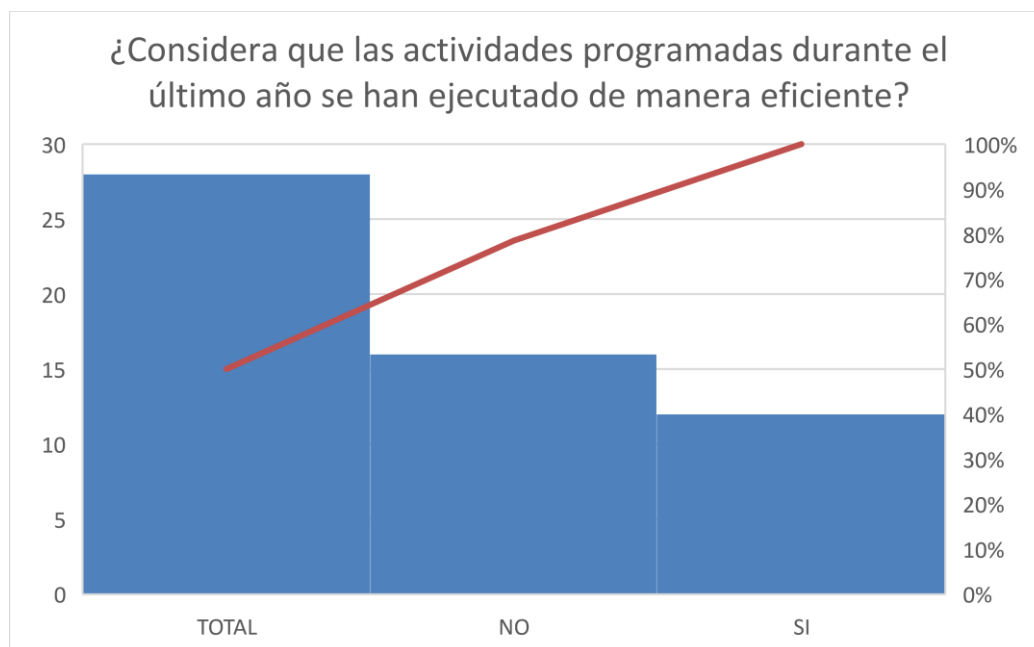
Elaboración propia

El 11% se encuentra de acuerdo con la forma en que se llevan a cabo los procesos en el área, mientras que el 89% no está de acuerdo.

Las demoras en los procesos no ayudan al logro de objetivos, nuevamente se evidencia la importancia de revisar los procesos de área.

Figura 13 ¿Considera que las actividades programadas durante el último año se han ejecutado de manera eficiente?

Pregunta 10



Nota: Datos obtenidos al aplicar instrumentos y procesados en Excell 2021

Tabla 18 - Resultado pregunta considera que las actividades programadas durante el último año se han ejecutado de manera eficiente.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	12	43%
NO	16	57%
TOTAL	28	100%

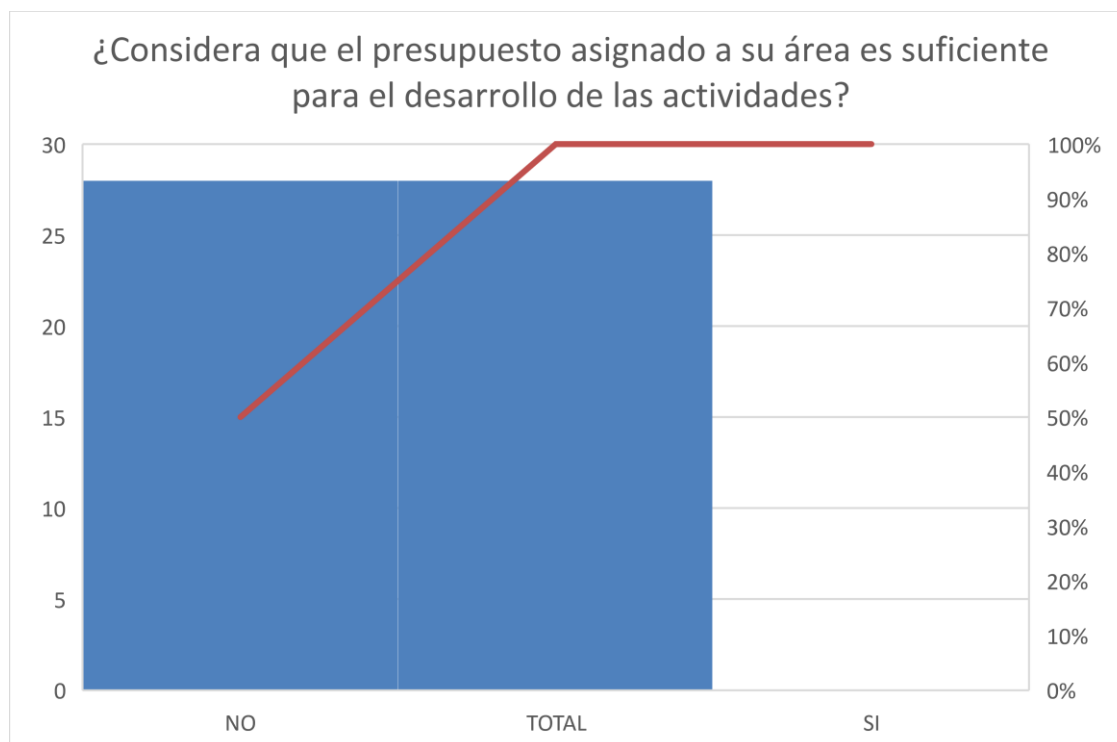
Elaboración Propia

El 43% de los encuestados considera que las actividades programadas en el último año se han ejecutado de manera eficiente, mientras que el 57% considera que las actividades del último año no se trabajaron de eficientemente.

Lo que nos muestra que la pregunta 8 si hay demoras y por tanto no se cumplen con las brechas propuestas dificultando el logro de objetivos.

Figura 14 ¿Considera que el presupuesto asignado a su área es suficiente para el desarrollo de las actividades?

Pregunta 11



Nota: Datos obtenidos al aplicar instrumentos y procesados en Excell 2021

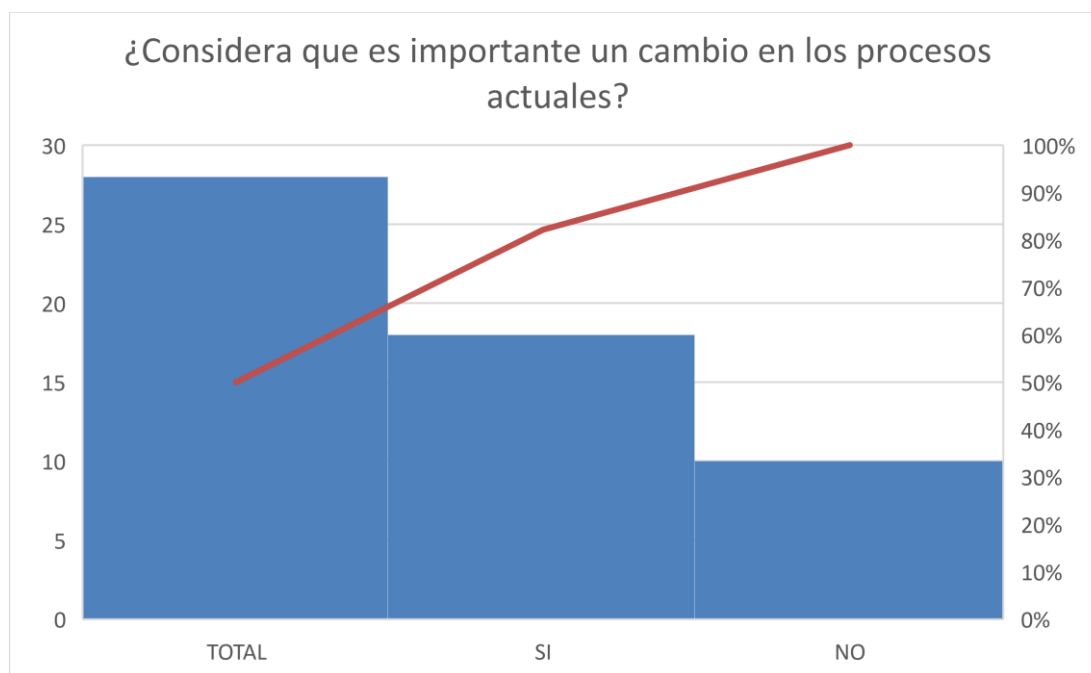
Tabla 19 - Resultado pregunta Considera que el presupuesto asignado a su área es suficiente para el desarrollo de actividades

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	28	100%
TOTAL	28	100%

Elaboración Propia

El 100% considera que el presupuesto asignado para el área no es suficiente.

Lo que es importante para cubrir los temas asignados como las plazas requeridas para un buen trabajo.

Figura 15 ¿Considera que es importante un cambio en los procesos actuales?**Pregunta 12**

Nota: Datos obtenidos al aplicar instrumentos y procesados en Excell 2021

Tabla 20 - Resultado pregunta - Considera importante un cambio en los procesos actuales

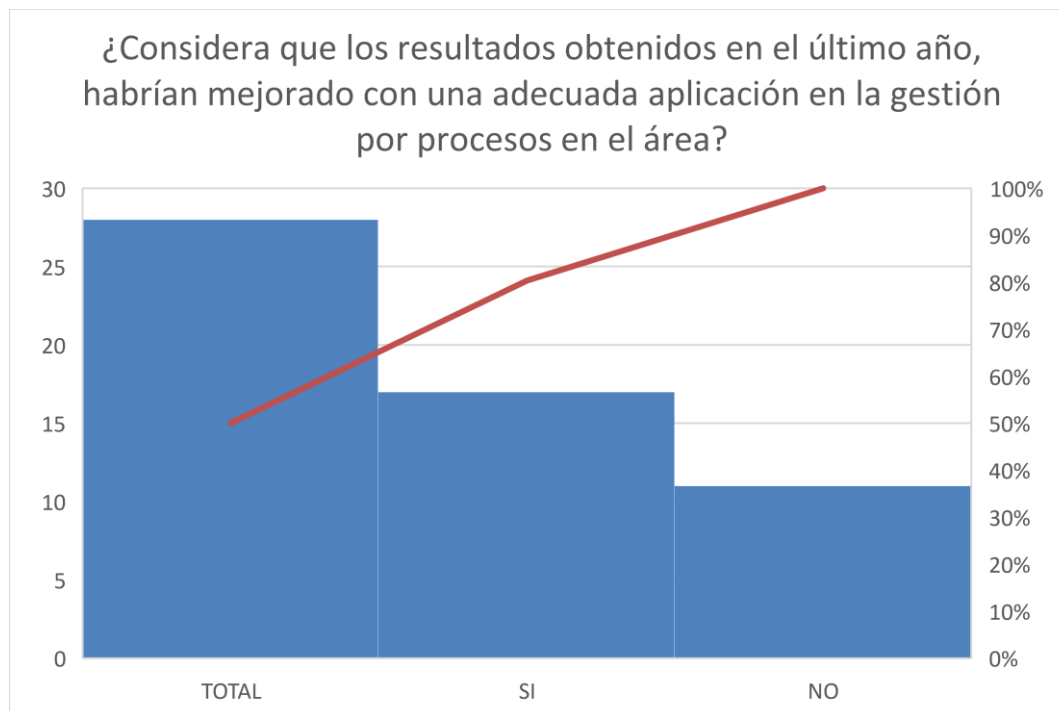
RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	18	64%
NO	10	36%
TOTAL	28	100%

El 64% de los encuestados considera que si es importante un cambio en la gestión por procesos que actualmente se utiliza. El 36% no considera que sea necesario.

Aquí podemos evidenciar la importancia de la pregunta 3 y pregunta 9 para una mejor gestión en el área.

Figura 16 *¿Considera que los resultados obtenidos en el último año, habrían mejorado con una adecuada aplicación en la gestión por procesos en el área?*

Pregunta 13



Nota: Datos obtenidos al aplicar instrumentos y procesados en Excell 2021

Tabla 21 - Respuesta pregunta Considera que los resultados obtenidos en el último año habrían mejorado con una adecuada aplicación en la gestión por procesos en el área

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	17	61%
NO	11	39%
TOTAL	28	100%

Elaboración propia

El 61% considera que se pudo tener un mejor resultado con una adecuada gestión por procesos, mientras que el 39% considera que no.

Figura 17 ¿Considera que la retroalimentación es importante en el cumplimiento de objetivos para lograr la eficacia?

Pregunta 14

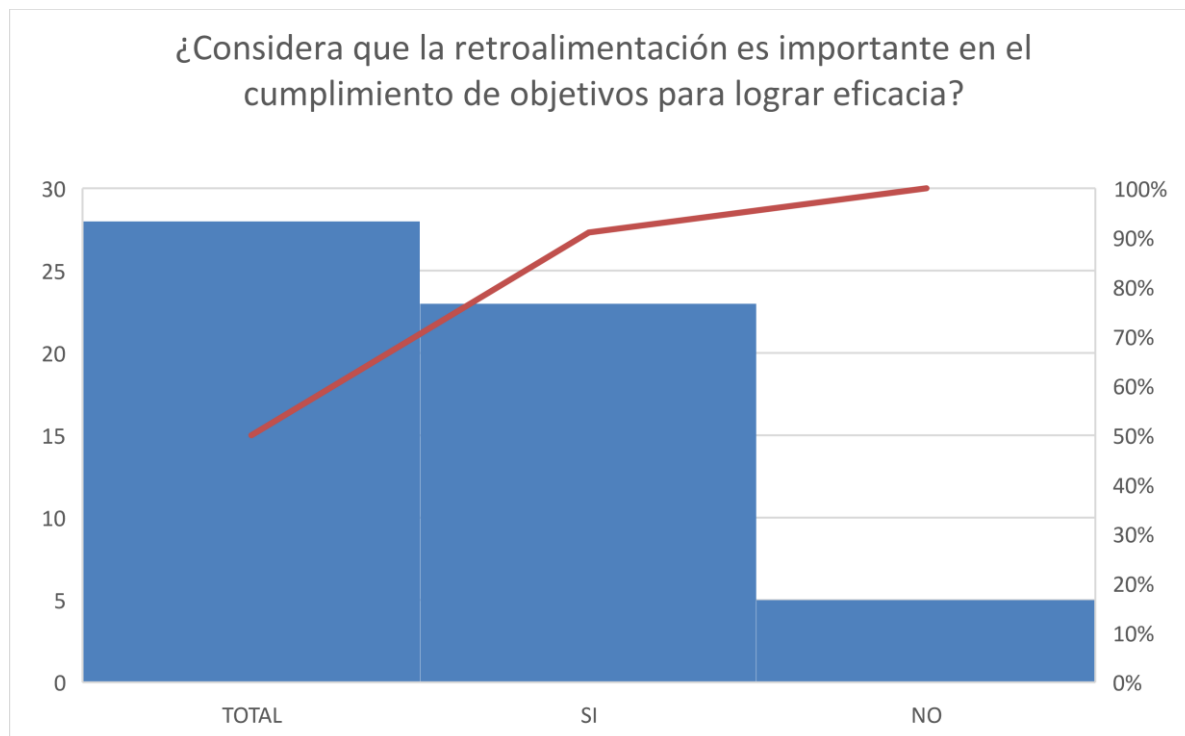


Figura 17 – Retroalimentación en el cumplimiento de objetivos

Nota: Datos obtenidos al aplicar instrumentos y procesados en Excell 2021

Tabla 22 - Respuesta a pregunta Considera que la Retroalimentación es importante en el cumplimiento de los objetivos para lograr la eficacia.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	23	82%
NO	5	18%
TOTAL	28	100%

Elaboración propia

El 82% de los encuestados indicó que si considera la retroalimentación para el cumplimiento de los objetivos de la organización es fundamental. Por el contrario, un 18% de los encuestados manifestó que no es importante la retroalimentación para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

4.2 Análisis de los Resultados de la Gestión por Procesos

La Unidad Técnica de Proyectos – UTP durante el año 2023 muestran incidencias negativas en relación con sus objetivos, podría deberse a que, si bien la entidad cuenta con un mapa de procesos, estos han quedado en muchos casos desfasados dadas las actividades actuales, el exceso de carga laboral y la falta de capacitación para trabajar dichos procesos adecuadamente.

El personal está comprometido, la mayoría de encuestados conoce la existencia de los manuales de procedimientos, mas no tienen claro la importancia de los mismos para el mejor desarrollo de sus funciones.

Por otro lado, es importante capacitar al personal para que pueda realizar la gestión por procesos y el seguimiento respectivo de cada proceso para lograr el cierre de brechas requerido. Cabe mencionar que, el seguimiento, medición y análisis de los procesos contribuiría a mejorar con el cumplimiento de los objetivos, ya que da a conocer los resultados alcanzados y si éstos cumplen con lo establecido.

No se han realizado mejoras en los últimos años por lo que se considera importante revisar los procesos actuales y para acortar tiempos y lograr la eficacia en el desarrollo de sus objetivos.

4.3 Análisis de Resultados logro de Eficacia

Revisando la pregunta 10 donde el 57% de los encuestados considera que las actividades que se programaron en el último año no se ejecutaron de forma

eficiente, es importante mejorar el desarrollo de los trabajos mediante la gestión por procesos para lograr los objetivos institucionales planteados.

Es importante también revisar el presupuesto del área, para poder contar con los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades que se programan cada año.

Por tanto, se considera importante revisar los procesos como una herramienta de mejora para la implementación de la Gestión por procesos, con el objetivo de mejorar el cumplimiento de los objetivos institucionales y mejorar la calidad de los servicios que brinda la entidad.

Esto se coteja con lo hallado por Rodríguez (2021), quien concluye que la Gestión por procesos vincula de manera positiva y alta con la eficacia en el logro del objetivo estratégico de la entidad en materia de estudio.

4.4 PROPUESTA DE SOLUCION

4.4.1 DISEÑO DE MEJORA

Visto los resultados de las encuestas y de acuerdo a las entrevistas no estructuradas que se hizo con el jefe de la unidad técnica de proyectos y con los jefes de cada unidad técnica, se ha podido ver los problemas que afectan directamente al área y de acuerdo a nuestro objetivo:

- ***Diseñar la mejora para dichos procesos identificados que sirvan para agilizar sus procedimientos y conseguir una eficacia del área.***

Se detalla los procesos identificados y los cambios que se pueden mejorar

4.4.1.1 AREA DE ESTUDIOS

- Los flujos detallados, no especifican los documentos de ingreso ni los documentos de salida de cada flujo.
- El título de cada flujograma y ficha de proceso no está bien detallado lo que dificulta identificar en que proceso se encuentran, se requiere dar más detalle a estos procesos. Los flujos se entienden, son a los procesos y no a los productos, por eso es que los procesos identificados en el Área de estudios son incorrectos ya que existen más.
- Se observa que no se ha trabajado de forma adecuada en los procesos identificados, ya que, al Área de Estudios, se le está midiendo en base a los productos que arroja, y por ejemplo a las otras Áreas en base a los procesos que tienen, ya que, si sería en base a los productos de cada uno, por ejemplo al Área de Ejecución de Proyecto sería en base a obras culminadas y entregadas (siendo que tendría un único producto), por lo que este flujo de procesos no es homogéneo para todas las áreas lo cual conlleva a que se mida de forma errónea el rendimiento del Área de estudios.
- Por tal razón, los procesos para el desarrollo identificados por el Área y representados en los flujogramas N° 01 y N° 02 deben ser asimilados en los procesos en general ya que son bastantes procesos seguidos que pueden ser medidos con otros productos.
- En las Fichas Técnicas de procesos del Área de Estudios se observa que, estas fichas se han elaborado en base a los productos finales que arroja el área y no en base a los procesos que realmente se dan, ya que el Área de Estudios, también administra contratos, y los Liquidada, participa en procesos de selección y participa en arbitrajes entre otros, como ejemplo se adjunta imagen del flujo

de las Fichas de procesos identificados en el Área.

- Existen Áreas y Unidades diferentes a la Unidad Técnica que se mencionan en el documento y estos requieren dar su opinión, ya que ellos también exigen documentación específica de ingreso y arrojan documentos diferentes de respuesta.
- Los flujogramas no aportan información real, y dan responsabilidad a las áreas administrativas, maximizan los procesos burocráticos de una forma irreal, que no se da y es necesaria la reformulación, priorizando la claridad del proceso e información recibida y generada al culminar el proceso.

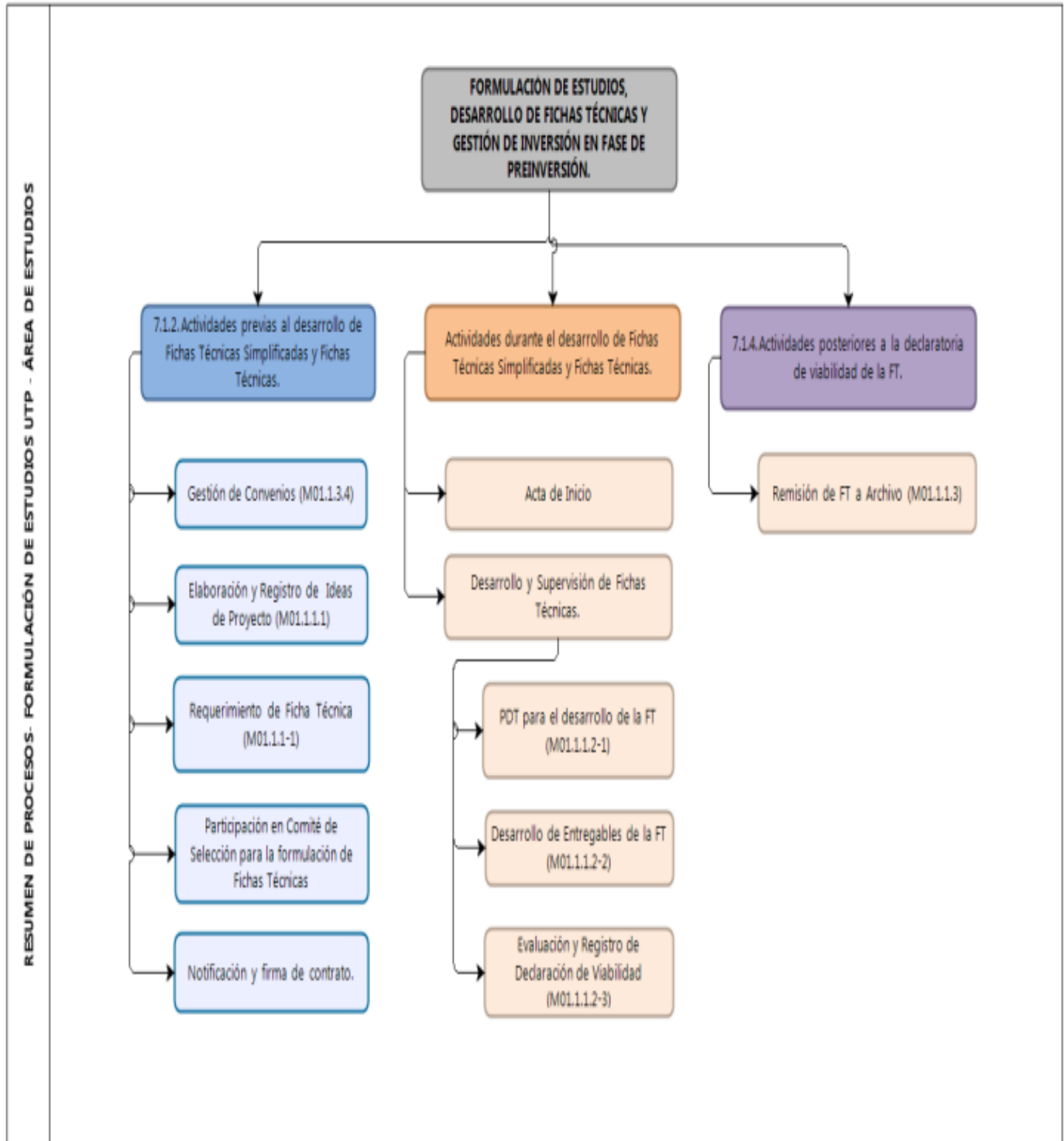


Figura 18 - Resumen de Procesos Formulación de Estudios – Área de Estudios

Elaboración propia -Referencial.

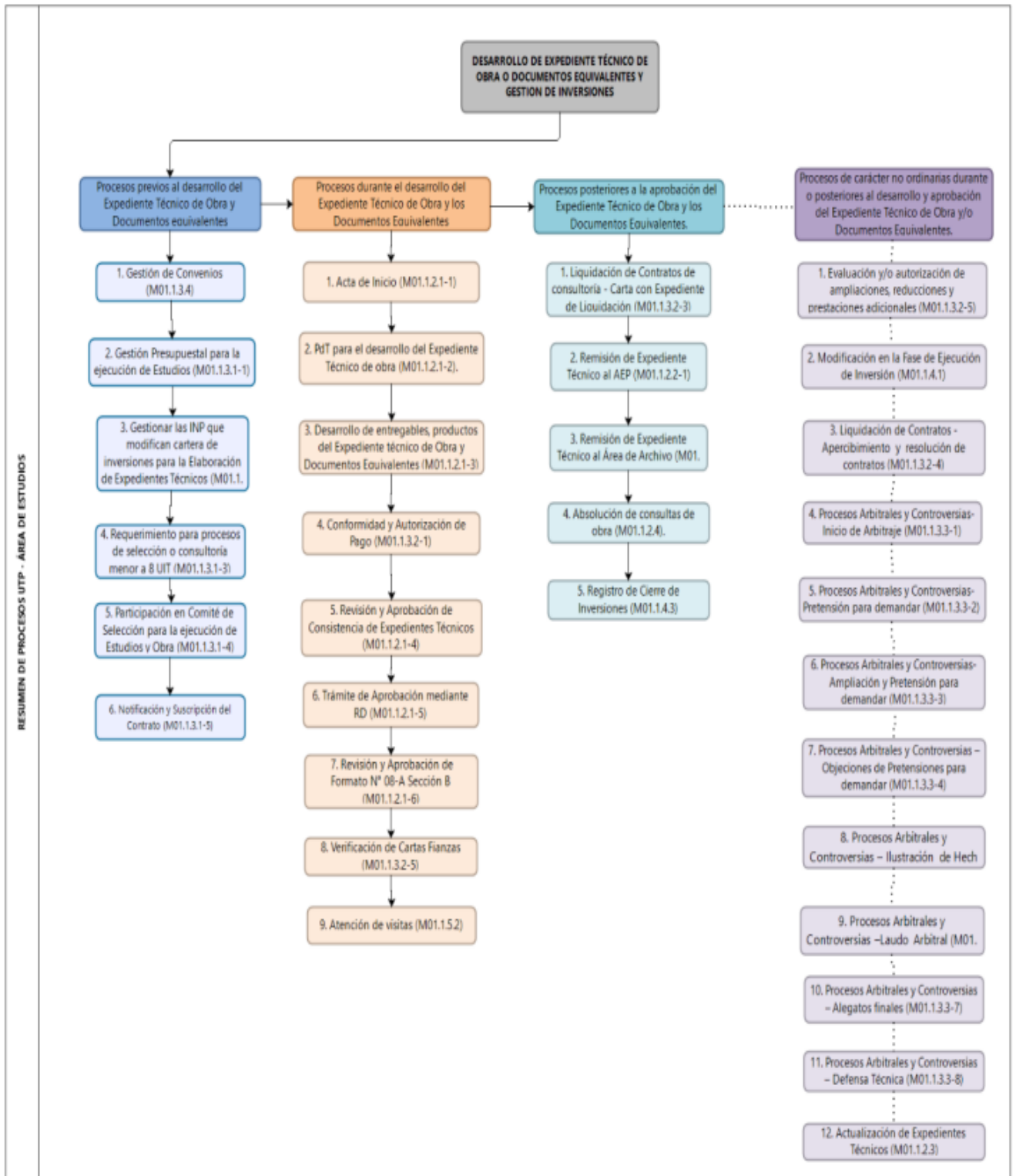


Figura 19 - Resumen de Procesos UTP – Área de Estudios

Elaboración propia referencial

4.4.1.2 AREA DE PROYECTOS ESPECIALES

- Esta área responsable de realizar el monitoreo, supervisar la contratación y labores de administradores de contratos y consultores para la ejecución de proyectos.
- Aquí se adjunta el diseño de mejora, unos pequeños cambios en caso un proyecto sea aceptado continúe un determinado trámite y en caso no sea aceptado simplemente se devuelva.
- La parte de arriba muestra el proceso actual y la parte de abajo el proceso de cambio.
- En esta área es importante revisar con mayor detalle, los procesos para dar paso a mejoras resaltantes en el área.

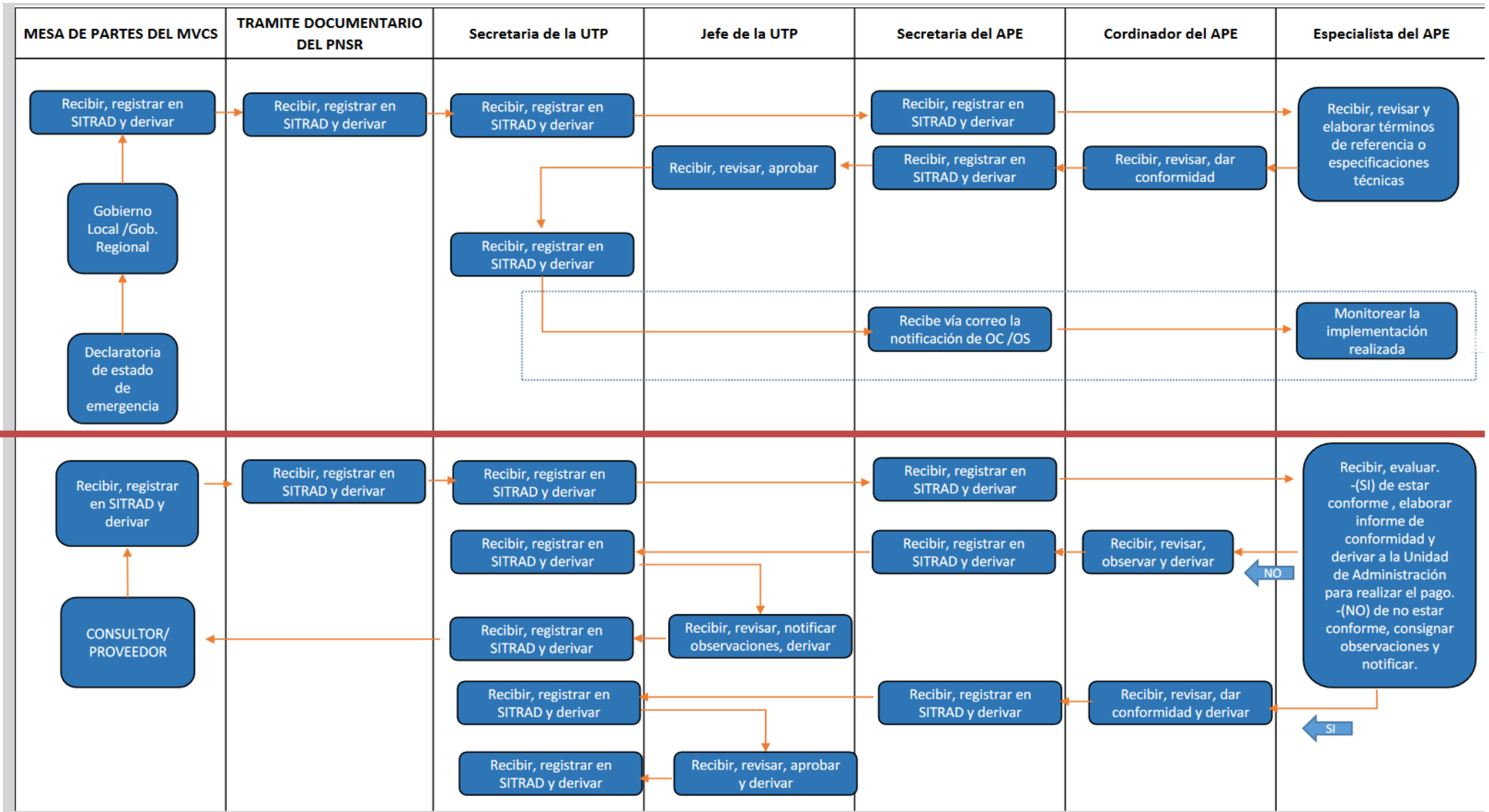


Figura 20 – Diseño Propuesta de Cambio – Área de Proyectos Especiales

4.4.1.3 AREA DE EJECUCION DE PROYECTOS

En esta área se evidencio la siguiente problemática:

- Atraso en la gestión de absolución de consulta, lo cual impactaría en el avance de la ejecución de la obra, generando incumplimiento en los plazos establecidos para su culminación. Asimismo, si es observada dicha consulta, el procedimiento administrativo se retrotrae implicando una demora en los plazos.

4.4.1.3.1 PROPUESTA DE CAMBIO:

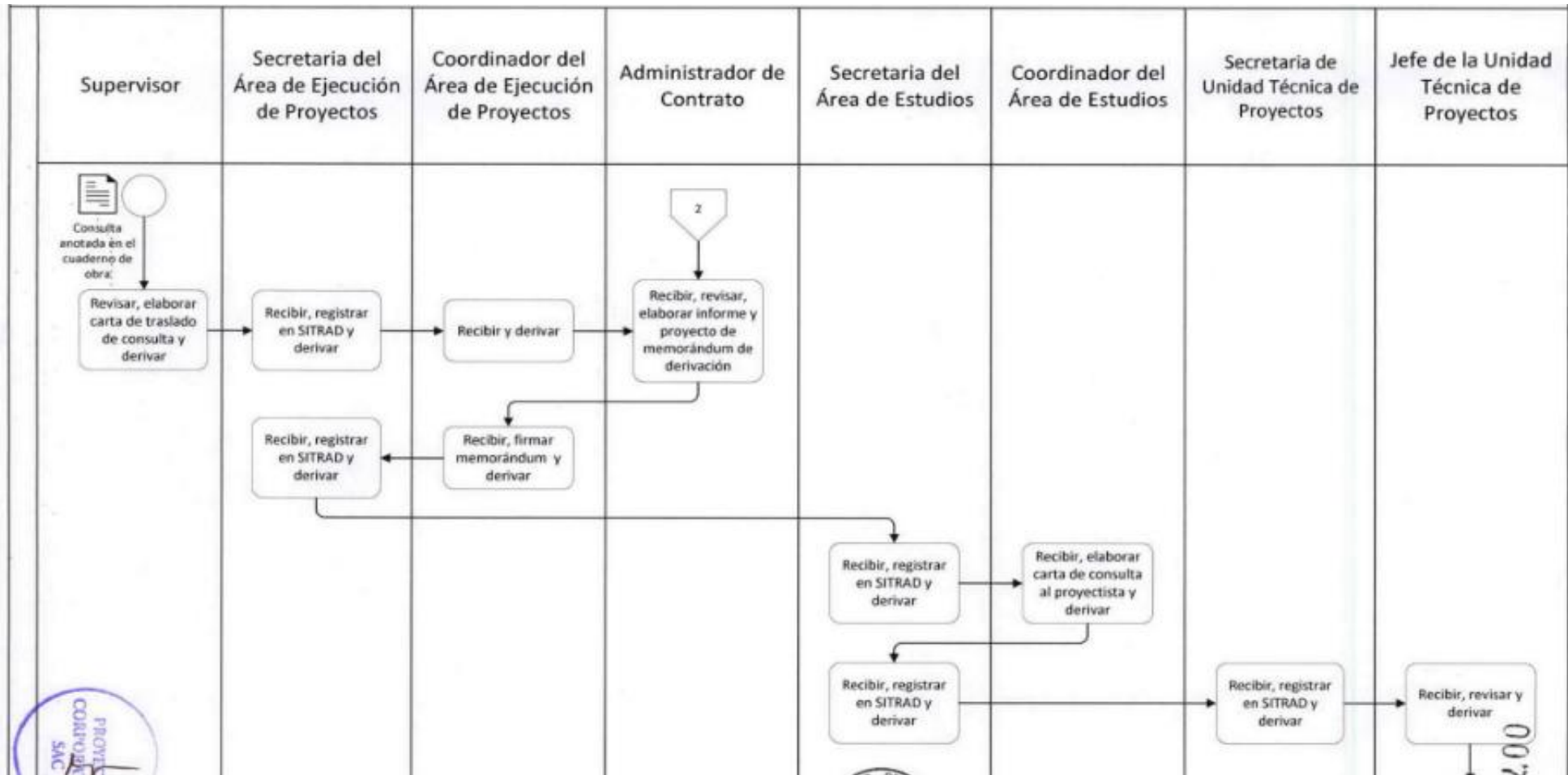
- Celeridad en los plazos establecidos para la absolución de consultas, asimismo contribuir con la pronta solución de las mismas y cumplir con los plazos de ejecución de obra.
- Se propone reunión de coordinación con las Áreas pertinentes a fin de esclarecer la absolución de consultas y no demorar en el procedimiento establecido en el reglamento de ley de contrataciones del estado - RLCE, contribuyendo en la celeridad en dicho procedimiento y brindar respuesta antes de los plazos establecidos.

4.4.1.3.2 FLUJOGRAMA DE PROPUESTA DE CAMBIO:

Primero se mostrará imagen del proceso actual para la Absolución de Consultas

Procedimiento 1 – Modelo Actual de la Unidad Técnica – Área de Ejecución de Proyectos

Figura 21 – Flujoograma actual Absolución de consultas – Gestión de Proyectos UTP



Fuente: tomado MAPRO MVCS

Procedimiento 2 – Modelo Actual de la Unidad Técnica – Área de Ejecución de Proyectos

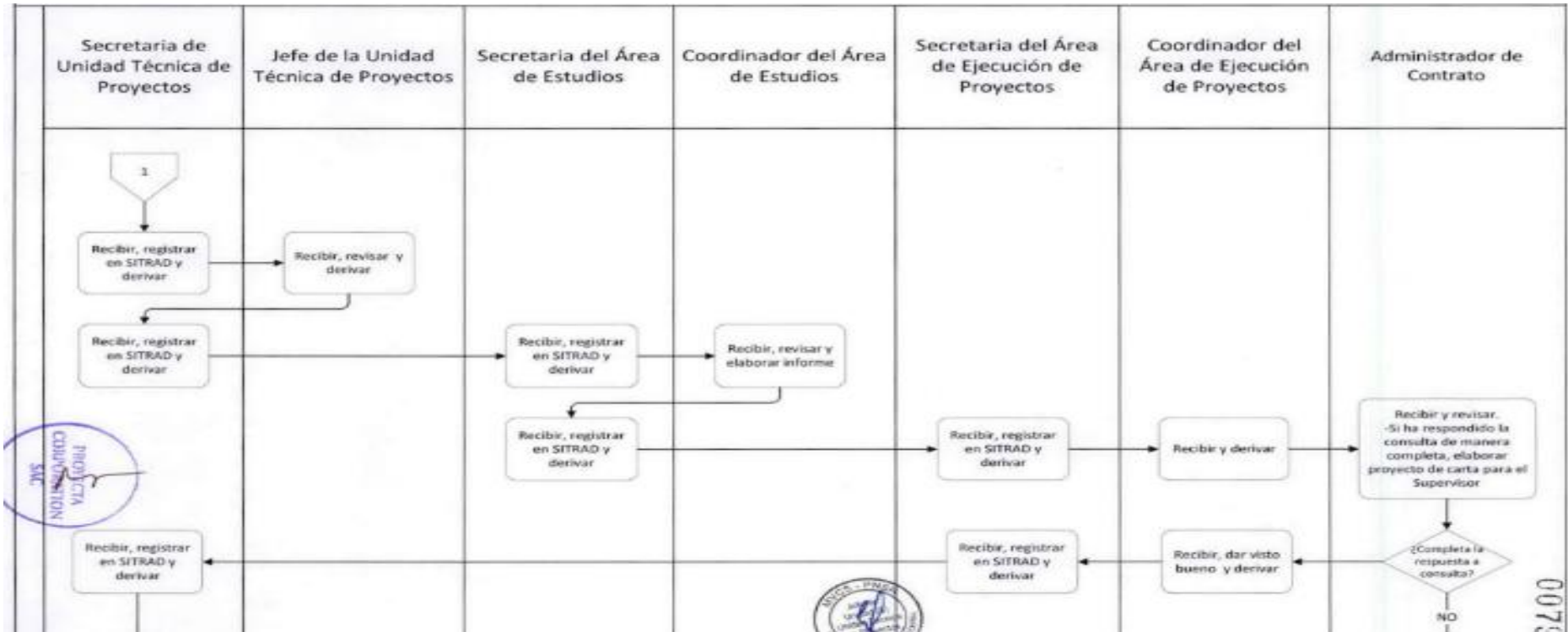


Figura 22 - Procedimiento actual Absolución de consultas - UTP

Fuente – tomado del MAPRO MVCS

DISEÑO PROPUESTA FLUJOGRAMA DE MEJORA – AREA EJECUCION DE PROYECTOS

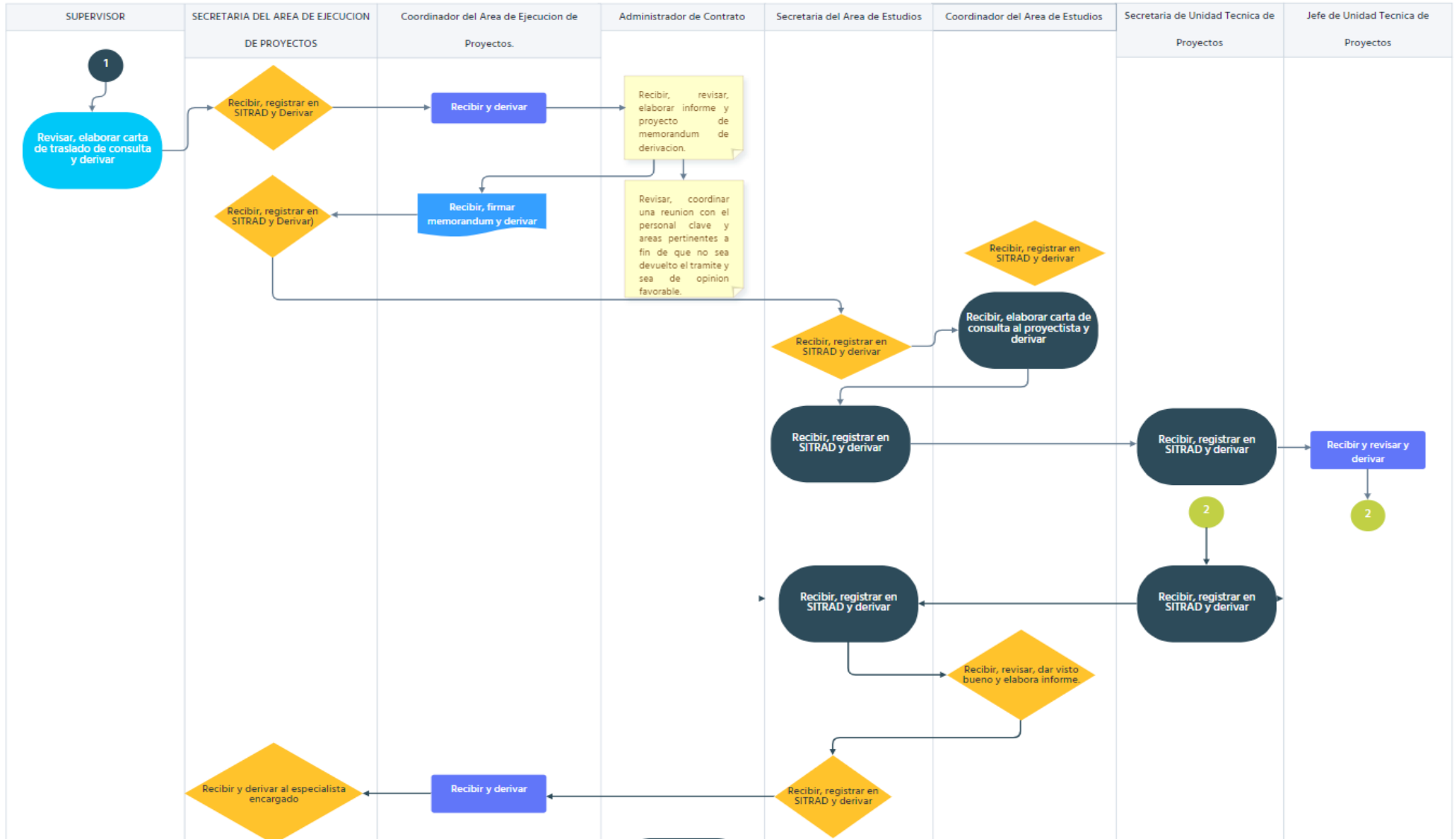




Figura 23 - Diseño Flujograma Propuesta Mejora – Área de Ejecución de Proyectos

Elaboración Propia

4.3 Mecanismos de Control

4.3.1 Mecanismos de Control Área de Estudios, Área de Proyectos Especiales y Área de Ejecución de Proyectos,

Se propone que de acuerdo a cada procedimiento que tiene cada una de estas áreas técnicas, se tome en cuenta el indicador de desempeño para aplicar los controles necesarios en cada una de las áreas técnicas para su seguimiento:

AREA DE ESTUDIOS

Indicador de desempeño	
Nombre	Cantidad de fichas técnicas viables
Fórmula	Sumatoria del número de fichas técnicas viables

Controles para Área de Estudios
Despachar y revisar todos los documentos que ingresaron y salieron del área, 1. Reporte de Gestión de Seguimiento del POI de los proyectos del Área de Estudios 2. Reporte de Cumplimiento de Metas Físicas del Área de Estudios 3. Reporte de Gestión de Ejecución Financiera de Inversiones, 4. Reporte de Solicitudes de Certificación de Crédito Presupuestario. 5. Reporte de Modificaciones presupuestarias

AREA DE PROYECTOS ESPECIALES

Indicador de desempeño	
Nombre	Cantidad de proyectos a financiarse mediante el manejo de obras por impuestos.
Fórmula	Sumatoria de proyectos a financiarse mediante mecanismos de Obras por impuestos.

Controles para Proyectos Especiales
Despachar y revisar todos los proyectos que ingresaron y salieron del área, 1. Reporte de Gestión de Seguimiento del POI de los proyectos del Área de Proyectos Especiales 2. Reporte de Cumplimiento de Metas Físicas del Área de Proyectos Especiales 3. Reporte de Gestión de Ejecución Financiera de Inversiones, 4. Reporte de Solicitudes de Certificación de Crédito Presupuestario. 5. Reporte de Modificaciones presupuestarias

AREA DE EJECUCION DE PROYECTOS

Indicador de desempeño	
Nombre	Cantidad de días transcurridos desde la presentación de La consulta hasta la respuesta del contratista.
Fórmula	Sumatoria de cantidad de días transcurridos desde la prestación de la consulta hasta la respuesta del contratista.

Controles para Área de Ejecución de Proyectos
<p>Revisar todas las consultas que ingresaron y salieron del área,</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reporte de Gestión de Seguimiento del POI de los proyectos del Área de Ejecución de Proyectos. 2. Reporte de Cumplimiento de Metas Físicas del Área de Ejecución de Proyectos. 3. Reporte de Gestión de Ejecución Financiera de Inversiones, 4. Reporte de Solicitudes de Certificación de Crédito Presupuestario. 5. Reporte de Modificaciones presupuestarias

4.4 Presupuesto

Las soluciones planteadas son solo un referente inicial para una posible implementación futura de la mejora de procesos en las áreas técnicas de la UTP. Es importante nuevamente resaltar que la Gestión por procesos busca mejorar la eficiencia y la efectividad en las empresas, siempre buscando la mejora continua.

Asimismo, indicar que la implementación puede ser compleja debido a los factores a considerar en cada área, por eso es importante contar con un plan de implementación adecuado y un equipo dedicado para asegurar el éxito requerido.

4.4.1 Actividades

1. Conformación de un Equipo Multidisciplinario, para la implementación de la Propuesta de Mejora de la Gestión por Procesos en la Unidad Técnica de Proyectos - UTP. Los cuales deben cumplir ciertos requisitos y habilidades para llevar adelante dicha implementación.
2. Crear un plan de trabajo del equipo multidisciplinario.

3. Aprobar plan de trabajo para la implementación de la GxP en la UTP

Tabla 23 - Cronograma de Implementación para Equipo Multidisciplinario

Actividad	Programación		Responsable
	MES 1	MES 2	
Conformación equipo de trabajo (ET).			UTP
Elaborar plan de trabajo ET			UTP
Aprobar plan de trabajo ET – jefe UTP			UTP

Elaboración Propia

A Continuación, se hace un detalle de un análisis costo – beneficio desde la perspectiva del investigador, el cual abarca un plazo de 6 meses para el despliegue total de la Mejora por Procesos dentro de la entidad y según la duración de las actividades contempladas en los cronogramas:

Actividades	Recursos	Costo por Actividad	Beneficio Esperado	Total
Conformación de un equipo de trabajo (2 MESES)	AREA UTP	S/ 2,000.00	Ejecución de las actividades	S/ 4,000.00
	MATERIALES	S/ 1,000.00		S/ 2,000.00
Fortalecimiento de las capacidades del personal (6 MESES)	UTP	S/ 3,000.00	Mejorar las capacidades	S/ 18,000.00
Contratación especialista apoye en la mejora de procesos (6 meses)	UTP	S/ 6,000.00	Mejora en los procesos	S/ 36,000.00
Desarrollo de la Propuesta de Mejora (plan de trabajo)	UTP	S/ 6,000.00	Implementación de seguimiento y control	S/ 36,000.00
Total S/				S/ 96,000.00

Capítulo V - CONCLUSIONES

1. Se recomienda revisar el documento MAPRO actual que maneja la UTP con mayor detenimiento, respecto a los procesos que atañen a cada una de las áreas técnicas y que se corrija la forma en la cual se plantea el MAPRO ya que este no es homogéneo con todas las áreas o unidades al medir sus productos, y al influir estos en la medida del rendimiento de las áreas técnicas, lo cual puede ser perjudicial para dichas áreas.
2. En el Área de Ejecución de Proyectos Se propone reunión de coordinación con las Áreas pertinentes a fin de esclarecer la absolución de consultas y no demorar en el procedimiento establecido en el RLCE, contribuyendo en la celeridad en dicho procedimiento y brindar respuesta antes de los plazos establecidos.
3. En el Área de estudios Los flujogramas no aportan información real, y dan responsabilidad a las áreas administrativas, maximizan los procesos burocráticos de una forma irreal, que no se da y es necesaria la reformulación, priorizando la claridad del proceso e información recibida y generada al culminar el proceso.
4. El área de proyectos especiales requiere una revisión más a fondo para poder entrar con más detalle en los cambios a seguir.

5. Se puede concluir en que una futura implementación de la propuesta de mejora podría tener un impacto positivo para lograr los objetivos institucionales y darles mayor valor a los servicios brindados por la UTP, cerrando brechas y potenciando el logro de sus metas con mayor eficiencia y control en las coordinaciones del área.
6. Una mejora en los procesos permitirá identificar los procesos claves y aquellos que ya han quedado desfasados por el tiempo y la carga laboral que se ha venido en aumento con el paso del tiempo.
7. Los colaboradores pueden ser partícipes de esta propuesta de mejora ya que su apoyo servirá para mejorar a la brevedad dichos procesos que presenten demoras.
8. Es importante resaltar que la mejora de procesos no solo le servirá al área sino a ciudadanos, a la población que espera una mejora en los servicios.
9. Se ha visto que existe influencia en el impacto que puede tener la mejora de los procesos para el cumplimiento de objetivos institucionales en la UTP, que se traducirá en mejores indicadores de cumplimientos, en acciones de mejorade proceso para toma de decisiones.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda la conformación de un equipo de trabajo para que se encargue de realizar la implementación de la Propuesta de Mejora de los procesos el cual tome como punto de partida la comprensión de la visión y misión de la institución para tener los objetivos claros al momento de identificar los procesos que generan demoras.
2. Se recomienda sensibilizar al personal sobre el uso de la gestión por procesos, a fin de que identifiquen en sus áreas técnicas aquellos procesos que les hacen demorar o que no tienen coherencia para desarrollar su trabajo.
3. Es importante indicarles las normas de la institución y que las identifiquen para que puedan abordar correctamente los temas de área.
4. Contratar un especialista que pueda apoyar en este proceso de mejora, para que ayude con los enfoques, métodos a fin de mejorar la eficacia de los procesos, elimine cuellos de botellas u otros que pueden hacer ruido para la mejora de la implementación.
5. Se pueden considerar por temas de presupuesto personal calificado del área para apoyar en la implementación de mejoras.
6. Elaborar el plan de trabajo para que la propuesta de mejora se ejecute en el menor tiempo posible.

Bibliografía

- Autor, S. (2009). Dr. Jorge Bravo Sandoval. *Revista de la Facultad de Medicina*, 43(001).
<http://www.journals.unam.mx/index.php/rfm/article/view/12508>
- Caballero, T., & De los Llanos, M. (1996). Gestionar el cambio. En *TDX (Tesis Doctorals en Xarxa)*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=101892>
- Chóez, E. M. A., & Basantes, V. V. R. (2021). GESTION POR PROCESOS e INDICADORES DE CUMPLIMIENTO EN LA CONTRATACIÓN PÚBLICA. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 80-95.
<https://doi.org/10.51896/oel/qcfn3666>
- Camisón, C., Cruz, S., Gonzáles, T.(2006). *Gestão da qualidade, conceitos, abordagens, modelos e sistemas*. Madrid, Espanha: Pearson Educación, S.A.
- CEPLAN. (2019). Guía para planeamiento institucional (2019). Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/guia-para-el-planeamiento-institucional-2018/
- De Domingo Acinas, J. (2012). *Calidad y mejora Continua. Actividades I*. EDITORIAL DONOSTIARRA SA.
- De Harlez, R., & Cadiat, A. (2016). *Administración por objetivos: Alcance sus metas con empleados motivados*. 50Minutos.es.
- De Velasco, J. A. P. F. (2012). *Gestión por procesos*. ESIC Editorial.
- Diez de Castro, E. P., & García del Junco, J. (2001). *Administración y dirección*. McGraw-Hill Companies.
- Enrique, O. R. S. (2013). *La Mejora Continua En La Organización*. Editorial Académica Española.

- Fernández-Ríos, M., & Sánchez, J. C. (1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Ediciones Díaz de Santos.
- Farfán Pimentel, J. F., & Varas Dávila, G. I. (2020). *Planificación estratégica y gestión por procesos*. Editorial Académica Española.
- Guerra-López, I. (2007). *Evaluación Y Mejora Continua: Conceptos Y Herramientas Para La Medición Y Mejora Del Desempeño*. AuthorHouse.
- Hernández Sampieri, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Companies.
- Martínez, C. V. (1977). *Principios de administración por objetivos*.
- Moyado Estrada, F. (2011). Gobernanza y calidad en la gestión pública. *Estudios gerenciales*, 27(120), 205–223. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(11\)70176-0](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(11)70176-0)
- Pardo, J. (2012). *Configuración y Usos de un Mapa de Procesos*. Madrid: Editorial Asociación Española de Normalización y Certificación (Aenor).
- Pérez Fernández de Velasco, J. (2004). *Gestión por Procesos, Cómo utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la Gestión de la Organización*. Madrid: Asociación Española para la Calidad, ESIC Editorial.
- Pires, C. (2021). *Gestión por procesos en la práctica*. Independently Published.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2010a). *La reforma de la gestión pública: Un análisis comparado*. INAP.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2010b). *La reforma de la gestión pública: Un análisis comparado*. INAP.
- R, L. P., & P, E. R. (2004). EFECTOS DEL ESTILO DE LIDERAZGO SOBRE LA EFICACIA DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS. *Revista de la Facultad de*

Ingeniería - Universidad de Tarapacá, 12(2). <https://doi.org/10.4067/s0718-13372004000200009>

Presidencia del Consejo de ministros (PCM). (2013). “Decreto Supremo N°004-2013-PCM, Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública”. En: sgp.pcm.gob.pe. [PDF]. 09 de enero de 2013. Fecha de consulta: 18/04/2017. Disponible en: <<http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/DS-004-2013-PCM-Aprueba-laPNMGP.pdf>>.

Programa Nacional de Saneamiento Rural (PNSR) del Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento, transparencia, página: https://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=13944#.XZ_EPkYzaUk.

Real Academia de la Lengua Española (RAE). (2014a). “Eficiencia”. En: Diccionario de la Lengua Española. Edición del Tricentenario. Vigésimo tercera edición. Madrid: Espasa.

Real Academia de la Lengua Española (RAE). (2014b). “Eficacia”. En: Diccionario de la Lengua Española. Edición del Tricentenario. Vigésimo tercera edición. Madrid: Espasa.

Sampieri, R. H. (2006). *Metodología de la investigación*.

Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM).

(2013). “Documento orientador: Metodología para la implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública en el marco del D.S. N°004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública”. En: sgp.pcm.gob.pe. [PDF]. Disponible en: <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf>.

Secretaria de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2016).

“*Documento de Trabajo Capacidades Institucionales: Un nuevo Enfoque hacia el Fortalecimiento Institucional para la Gestión Descentralizada*”. En:

www.mimp.gob.pe. [PDF]. Disponible en:

<https://www.mimp.gob.pe/files/OGD/Capacidades-InstitucionalesRM-006-2016-PCM.pdf>>

Subirats, J. (1989). *Análisis de políticas públicas y eficacia de la administración*.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=108300>

Tamayo, M. T. (2003). *El proceso de la investigación científica* (p. 231).

<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-179950>

Tamayo, M. T. Y. (2001). *El proceso de la investigación científica*. Editorial Limusa.

Valbuena Antolínez, S. (2017). *Gestión por procesos*. Fundación Universitaria del Área Andina.

Vinueza, V. (2021). *Diseño de un sistema de gestión por procesos*. Editorial Académica Española.

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA

1. ¿Sabe usted si la UTP cuenta con un Manual de Procedimientos?
2. ¿Cuenta la UTP con un mapa de procesos?
3. ¿Conoce la importancia de la gestión por procesos en la organización que labora?
4. ¿Conoce la RM 235-2017 Vivienda 19.06.2017 la cual Aprueba el Manual de Operaciones de Saneamiento Rural?
5. ¿Considera que se usa el mismo procedimiento por cada ingreso o salida de documentos, servicios, convenios, otros?
6. ¿considera que si se realizara un adecuado seguimiento y control de los procesos contribuiría a mejorar el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales?
7. ¿Se han aplicado mejoras en los procesos en los últimos años?
8. ¿Considera que los tiempos de respuestas en las gestiones por procesos son muy largos?
9. ¿Está de acuerdo con la forma que se llevan a cabo los procesos del área?
10. ¿Considera que las actividades programadas durante el último año se han ejecutado de manera eficiente?
11. ¿Considera que el presupuesto asignado a su área es suficiente para el desarrollo de las actividades?
12. ¿Considera que es importante un cambio en los procesos actuales?
13. ¿Considera que los resultados obtenidos en el último año, habrían mejorado con una adecuada aplicación en la gestión por procesos en el área?
14. ¿Considera que la retroalimentación es importante en el cumplimiento de objetivos para lograr eficacia?

JUICIO DE EXPERTOS

OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

1. Datos Generales

1.1 Nombre y apellidos del Experto:	GUSTAVO HORNA
1.2 Grado académico:	Magister
1.3 Profesión:	Ingeniero de Sistemas
1.4 Centro laboral:	GP Strategies Perú SAC
1.5 Cargo que desempeña:	Corporate Instructor
1.6 Denominación del instrumento:	ENCUESTA - CUESTIONARIO
1.7 Autor del instrumento:	ERIKA CECILIA LUIQUE PARAVICINO
1.8 Programa de posgrado:	MAESTRÍA GESTIÓN PÚBLICA

2. Validación

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					5
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					5
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					5
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					5
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					5
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					5
SUMATORIA						
PARCIAL						30
SUMATORIA						
TOTAL						30



3. Resultados de validación

3.1 Colaboración total cuantitativa: _____

3.2 Opinión Las preguntas son acordes

Favorable x Debe mejorar No favorable

3.1. Observaciones:

Tacna, ~~07~~ de marzo del 2022

Gustavo Horna Escalante

Firma

OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

1. Datos Generales

1.1 Nombre y apellidos del Experto:	CARLOS RAFAEL VELARDE ALIAGA
1.2 Grado académico:	MASTER EN DERECHO DE LA EMPRESA
1.3 Profesión:	ABOGADO
1.4 Centro laboral:	ROMERO Y VELARDE ABOGADOS SAC
1.5 Cargo que desempeña:	GERENTE GENERAL
1.6 Denominación del instrumento:	

ENCUESTA

1.7 Autor del instrumento:	ERIKA CECILIA LUQUE PARAVICINO
1.8 Programa de posgrado:	MAESTRIA EN DIRECCION PUBLICA

2. Validación

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				4	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					5
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					5
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				4	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					5
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					5
SUMATORIA					8	20
PARCIAL						
SUMATORIA						28
TOTAL						



3. Resultados de validación

3.1 Colaboración total cuantitativa: CORRECTO

3.2 Opinión _____

Favorable X Debe mejorar _____ No favorable _____

3.1. Observaciones:

Tacna, 7 de MARZO del 202_4

Firma

OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

1. Datos Generales

- 1.1 Nombre y apellidos del Experto: JOSÉ TELLO HEREDIA
 1.2 Grado académico: M/STR.
 1.3 Profesión: ING. AGRICOLA
 1.4 Centro laboral: PROGRAMA NACIONAL DE SEMBRANTE PWC
 1.5 Cargo que desempeña: SER UNIDAD TÉCNICO - PROYECTOS
 1.6 Denominación del instrumento:
ENCUESTA
 1.7 Autor del instrumento: ERICA LUQUE DORASINO
 1.8 Programa de posgrado: MAESTRÍA EN DIRECCIÓN PÚBLICA

2. Validación

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Mal	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					5
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				4	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					5
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				4	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					5
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				4	
SUMATORIA					12	15
SUMATORIA					27	
PARCIAL						
TOTAL						

3. Resultados de validación

3.1 Colaboración total cuantitativa: En la claridad y objetividad para la redacción.
 3.2 Opinión La encuesta está alineada con los objetivos del PMSR.

Favorable Debe mejorar No favorable

3.1. Observaciones:

Se cumplen los objetivos alineados con los
✓ DOBLES

Tacna, 6 de NOVIEMBRE del 2024


 Firma

