



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GERENCIA DE OPERACIONES
Y LOGÍSTICA

Gestión de Procesos en la División de Logística de la Policía Nacional del Perú, Año 2019

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Gerencia de Operaciones y Logística

AUTORA:

Br. Yanina Armancia, Acosta Iparraguirre (ORCID: 0000-0002-0971-3766)

ASESORA:

Dra: Mercedes María Nagamine Miyashiro (PhD) (ORCID: 0000-0003-4673-8601)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
Gestión Empresarial y Productiva

Lima – Perú

2019

Dedicatoria

A mis queridos padres, mi hermano, esposo e hijo por darme su apoyo incondicional y tener confianza en mí. A Dios quien orienta mi vida, a ellos dedico este logro en mi vida personal y profesional.

Agradecimiento

A los docentes de la Universidad Cesar Vallejo por la oportunidad de compartir sus conocimientos, a la Dra. Miyashiro, por sus paciencia, preocupación y excelentes consejos que permitieron culminar este trabajo de investigación de manera exitosa y al Mg. Eduardo Jiménez por su colaboración en la parte final del presente estudio.

DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA BACHILLER (ES): **ACOSTA IPARRAGUIRRE, YANINA ARMANCIA**

Para obtener el Grado Académico de *Maestra en Gerencia de Operaciones y Logística*, ha sustentado la tesis titulada:

GESTIÓN DE PROCESOS EN LA DIVISIÓN DE LOGÍSTICA DE LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ, AÑO 2019

Fecha: 13 de agosto de 2019

Hora: 7:00 p.m.

JURADOS:


PRESIDENTE: Dr. César Eduardo Jiménez Calderón

Firma: 

SECRETARIO: Dra. Patricia Monica Bejarano Alvarez

Firma: 

VOCAL: Dra. Mercedes María Nagamine Miyashiro

Firma: 

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

..... Aprobada por unanimidad

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

.....
.....
.....

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

.....
.....
.....

Nota: El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Yanina Armancia Acosta Iparraguirre, estudiante de la Escuela de Posgrado, del programa Maestría en Gerencia de Operaciones y Logística, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; presento mi trabajo académico titulado: “Gestión de Procesos en la División de Logística de la Policía Nacional del Perú. Año 2019”, en 89 folios para la obtención del grado académico de Maestra en en Gerencia de Operaciones y Logística, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

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

Lima, 08 de agosto de 2019



.....
CPC: Yanina A. Acosta Iparraguirre

Índice

	Página
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del Jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice	vi
Índice de Tablas	viii
Índice de Figuras	ix
Resumen	x
Abstract	xi
I. Introducción	1
II. Método	23
2.1. Tipo y diseño de investigación	23
2.2. Escenario de estudio	23
2.3. Participantes	24
2.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	24
2.5. Procedimiento	25
2.6. Método de análisis de información	25
2.7. Aspectos éticos	26
III. Resultados	27
3.1. Opiniones sobre los procesos de adquisición y contrataciones de	30

bienes y servicios en la DIVLOG PNP

3.2.	Problemas o dificultades para el adecuado desarrollo de los procesos de adquisición y contrataciones	33
3.3.	Alternativas para solucionar o amenguar los problemas o dificultades	37
IV.	Discusión	40
V.	Conclusiones	43
VI.	Recomendaciones	44
-	Referencias	45
Anexos		
Anexo 1:	Matriz de categorización de datos	58
Anexo 2:	Instrumento de recolección de datos	59
Anexo 3:	Estructura Orgánica de la División de Logística PNP	60
Anexo 4:	Mapa de Procesos de Nivel 0 de la DIVLOG PNP	61
Anexo 5:	Entrevistas	62
Anexo 6:	Propuesta	73

Índice de Tablas

	Página
Tabla 1. Enfoque funcional y su diferencia con la gestión de procesos	18
Tabla 2. Características del grupo entrevistado	27

Índice de figuras

	Página
Figura 1 . Denuncias ante la Contraloría General de la República(2018)	3
Figura 2 . Entidades con mayor cantidad de denuncias – CGR	4
Figura 3 . Contenido de un proceso	9
Figura 4 . Cadena de valor	11
Figura 5 . Esquema General de un mapa de procesos	15
Figura 6. Red de opinión sobre los procesos de adquisición y contrataciones	28
Figura 7. Red de problemas o dificultades	29
Figura 8. Red de alternativas	30

Resumen

El presente trabajo de investigación científica titulado: “Gestión de Procesos en la División de Logística de la Policía Nacional del Perú. Año 2019”, tiene como objetivo, analizar el desarrollo de la gestión por procesos de adquisición y contrataciones de bienes y servicios de la División de Logística PNP, a fin de detectar sus deficiencias y proponer alternativas de solución; el estudio académicamente es conveniente en la medida en que se darán a conocer los términos y conceptos relacionados con la gestión de procesos, especialmente en el sector público y los resultados del estudio beneficiarán directamente a la División de Logística de la Policía Nacional del Perú, pudiendo conocer las alternativas para superar las carencias detectadas en relación con la gestión de sus procesos de adquisición y contrataciones de bienes y servicios.

La investigación tiene un enfoque cualitativo, utilizando a la entrevista como técnica de recolección de información, así como la observación y como instrumentos se usó la guía de entrevista y la guía de observación, teniendo como muestra a siete empleados, entre funcionarios y personal operativo del departamento de abastecimiento de la División de Logística PNP. Luego del análisis cualitativo de las entrevistas y con el marco teórico como fundamento, se llegaron a las conclusiones que la gestión de los procesos de adquisiciones y contrataciones en la División de Logística de la Policía Nacional del Perú, se viene desarrollando en forma lenta y desarticulada, requiriéndose acciones que promuevan una rigurosa aplicación de los principios de la gestión por procesos; asimismo, entre los principales problemas o dificultades detectadas en el DEPABA de la DIVLOG PNP, se encuentran, aparte de los procesos lentos y desarticulados; los referidos a problemas de corrupción, de burocracia por personal que no aporta en los procesos, problemas con personal de las áreas usuarias, sobre sus calificaciones y experiencia, problemas de almacenamiento y necesidades de capacitación; al final de la investigación se incluye una propuesta para mejorar el trabajo en el proceso de adquisición contrataciones en la División de Logística PNP.

Palabras claves: procesos, gestión por procesos, modernización, enfoque tradicional

Abstract

This scientific research entitled: “Development of process management in the Logistics Division of the National Police of Perú. Year 2019, has as purpose analysis the development of the management by processes of acquisition and contracting of goods and services of the PNP Logistics Division, in order to detect its deficiencies and propose alternative solutions; the study is convenient academically to the extent that the terms and concepts related to process management will be made known, especially in the public sector and the results of the study will directly benefit the Logistics Division of the National Police of Perú, being able to know the alternatives to overcome the deficiencies detected in relation to the management of their procurement processes and contracting of goods and services.

The research has a qualitative approach, using the interview as an information collection technique, as well as the observation and as instruments the interview guide and the observation guide were used, having as a sample seven employees, among officials and operational personnel of the Supply department of the PNP Logistics Division. After the qualitative analysis of the interviews and with the theoretical framework as a basis, the conclusions were reached that the management of the procurement and contracting processes in the Logistics Division of the National Police of Perú, is developing slowly and disjointly, requiring actions that promote a rigorous application of the principles of process management; also, among the main problems or difficulties detected in the DEPABA of the PNP DIVLOG, are apart from the slow and disjointed processes; those related to corruption problems, bureaucracy by personnel that do not contribute to the processes problems with users of the user areas about their qualifications and experience, storage problems and training needs. At the end of the investigation, a proposal is included to improve the work in the procurement process in the PNP Logistic Division.

Keywords: processes, process management, modernization, traditional approach.

I. Introducción

La reforma del Estado se ha constituido en un tema central dentro del ámbito de la política mundial, se pueden corroborar grandes tentativas encaminadas a insertar a las Instituciones del Estado en la variante situación en que se desenvuelven: las modificaciones legales, el incremento de las empresas competidoras, las maravillas que ofrecen el desarrollo de las tecnologías, hacen que el cliente interno y externo se vuelva cada vez más exigente, mejorando sus demandas (incrementando su valor agregado a sus requerimientos) y ampliando sus necesidades.

Sin embargo, se conservaban enfoques o tipos de organizaciones que se encontraban orientadas al cumplimiento de las funciones, no dándole mucha importancia a las estrategias y objetivos de las empresa u organizaciones. Surgen entonces distintas ideas y enfoques para llevar adelante este proceso de reforma, es así que en el Perú, frecuentemente, las estructuras de las Instituciones o entidades del Estado, no había sufrido muchas modificaciones en torno a las aplicaciones del enfoque funcional u organizacional, cuyo interés estaba centrado en el producto o servicio que brindaba.

En el Perú, este necesario proceso de cambios se inicia luego de la dación de la Ley 27658 (enero, 2002), denominada Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado y se consolida con la publicación del D.S. N° 004-2013-PCM aprobando la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública considerando que es una herramienta primordial que orienta la modernización de esta gestión, además, la finalidad tratar de solucionar los problemas que aquejaban a la gestión de ese entonces. Con estos cambios, a partir de la ley en mención se considera al ciudadano como principal objetivo, para otorgarle los servicios y productos de la mejor calidad. Esta nueva propuesta está dirigida a una gestión por procesos, que necesariamente incrementaba la “cadena valor” de las entidades del Estado y que a su vez se consiga un mayor impacto para la población.

El contenido de la Política Nacional de Modernización, que propone implementar el proceso de gestión por resultados en el sector público, además se debe incluir en forma progresiva, esta gestión en el sector público, con la finalidad de otorgar a la ciudadanía mejores productos y servicio, consiguiendo un mayor beneficio para ellos. Para este fin tendrán que darle prioridad a los procesos más importantes, de conformidad con las demandas de la ciudadanía y también guardar relación con el contenido de su Plan Estratégico y los elementos de su programa presupuestal.

Durante la gestión de los diversos gobiernos, existieron situaciones que trabaron o impidieron que los gobernantes puedan cumplir con sus objetivos fijados, orientados a dotar del bienestar y tranquilidad que merecen los ciudadanos, mediante una adecuada y completa adquisición y contratación para satisfacer los requerimientos de la población; el ineficiente gasto del erario nacional, ha sido un punto casi común en muchos países, (Según el Diario El Comercio del 01 de enero del 2018, en un estudio del BID, se señala que las ineficiencias del gasto público le cuestan anualmente al Perú 2,5% del PBI, lo que significan casi S/15 mil millones); es por eso que algunas organizaciones internacionales que congregan a países desarrollados, como la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) se interesaron en el apoyo a países como el Perú, a efecto que mejoren la denominada gobernanza.

De acuerdo con la mencionada Política Nacional de Modernización, la gestión pública se orienta a los resultados y sus elementos son los siguientes: a) Políticas tanto de Estado, como las que corresponden al gobierno, b) La Planeación estratégica c) El Presupuesto por resultados, d) La Gestión por procesos, e) El talento humano f) La gestión del conocimiento. El alcance de esta Política de Estado es a todos los organismos que comprende el sector público nacional, entre ellos al Poder Ejecutivo. (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM); por lo tanto el Sector Interior, siendo parte del Poder Ejecutivo se encuentra inmerso en los alcances de esta Política.

Uno de los problemas principales que se observa en la administración pública viene a ser la carencia de seguridad y confianza en legitimidad y transparencia de los procesos que tienen alguna relación con la adecuada adquisición y contratación de bienes y servicios de calidad, esta carencia ha conducido a que la población se forme una imagen negativa respecto a la actuación del Estado y la forma en que funcionan sus diversos órganos; dado que a diario se conoce de actos ligados denuncias de sobrevaloraciones de adquisiciones o servicios, coimas, adquisiciones y/o contrataciones de productos y servicios que favorecen discretamente a un postor, la existencia de monopolios y de proveedores que concertan. Al respecto, la gerente de Obras Públicas de la Municipalidad Provincial de Trujillo, Liz Arroyo Rubio denunció presuntas irregularidades detectadas en los proyectos del mejoramiento de las comisarías de Monserrate, El Cortijo, Buenos Aires y Salaverry; el presupuesto asignado por el Gobierno Central había sido sobrepasado y originado el retraso de la obra. “Hemos hallado sobrevaloraciones en más de un millón y medio de soles en estos proyectos” (RPP. Noticias 03.Junio 2015)

En una entrevista para La República del 28 de octubre del 2016, el Presidente de Adifan (Asociación de Industrias Farmacéuticas Nacionales), José Silva, explicó que el marco normativo "favorece a los monopolios u oligopolios". Por otra parte, de las acciones de PECSA, Primax tiene el 94%; y junto a Repsol y Petroperú abarcarán el 65% de la demanda nacional. El conocido Grupo empresarial El Comercio tiene a su cargo el 72% de los diarios y otros impresos, las entidades financieras Scotiabank, Banco de Crédito del Perú -BCP, Interbank y Banco Continental -BBVA, tienen el 95% de la utilidad de este sector, además del 83% de depósitos y créditos. Asimismo, el Grupo de lácteos y otros, Gloria tiene a su cargo el 75% de este tipo de productos. Revista Actualidad (2018)

Se pueden apreciar los niveles altos de ineficiencia y de quejas de la población, proveedores y medios de comunicación, que han presentado su denuncia ante la Contraloría General de la República -CGR: por la falta de ética en los procesos. El tema es de qué manera efectuar el gasto de los recursos del Estado, en forma eficiente, tratando de prevenir las acciones ilícitas o la ineficiencia. Según los datos encontrados en el documento "Sistema Anticorrupción en el Perú: Diagnóstico y Desafíos". Defensoría del Pueblo (2017):

Durante el año 2016, hubieron 2, 768 denuncias, presentadas a la CGR; de ellas el 61% recibieron atención, en tanto que el 39% restante, se trataba de situaciones denunciadas que no eran competencia de la CGR.

Las Instituciones públicas que tienen mayor número de denuncias son los Gobiernos locales con el 52 % de las denuncias ante la CGR.

Los hechos más denunciados ante la CGR lo constituyen la inadecuada compra de bienes y servicios.



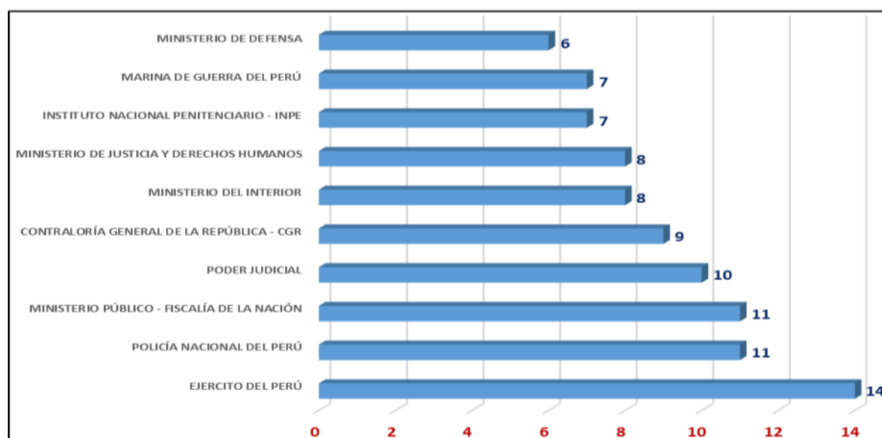
Figura 1. Denuncias ante la CGR (2018)

Fuente: Defensoría del Pueblo

Resultados obtenidos por la CGR en el Año 2018

3,632 expedientes Atendidos (1,589 del año 2018 y 2,043 de años anteriores)

Las 10 entidades con mayor cantidad de Denuncias según la Gerencia de Control Político Institucional de la CGR son:



Universo: 187 expedientes ingresados durante el año 2018

Figura 2. Entidades con mayor cantidad de denuncias-CGR 2018

Fuente: Gerencia de Control Político Institucional de la CGR

El Ministerio del Interior cuenta entre sus órganos ejecutivos a la Policía Nacional del Perú (actualmente Comandancia General PNP) y esta Comandancia General tiene su Dirección de Administración, encargada de las responsabilidades presupuestales y logísticas en la Policía Nacional, esta Dirección a su vez cuenta con su División de Logística que se constituye en el órgano de línea responsable de desarrollar los procesos de compras y contrataciones de bienes y servicios relacionados con las necesidades de las diferentes subunidades de la Policía Nacional. Sin embargo, la adecuada gestión de estos procesos pareciera que encuentran dificultades que le impiden los resultados que espera el público interno y externo.

De conformidad con la Política Nacional de Modernización, una gestión orientada hacia el usuario, debe modificar su enfoque de organización y orientarlo a la gestión de procesos, de tal manera que las compras y adquisiciones que le conciernen a la entidad, aseguren que produzcan impactos de gran alcance para satisfacer las necesidades del ciudadano, teniendo siempre en consideración los recursos públicos que tiene disponible cada entidad.

En los últimos años los mencionados procesos de compras y contrataciones realizadas por la División de Logística de la Policía Nacional del Perú, se han visto trabados, a decir por personal del departamento encargado de esta función, por la inoperancia de los funcionarios a cargo, por la poca experiencia y técnica profesional para gestionar los procesos de adquisiciones, entre otras causas. En este contexto, se formula el

problema siguiente: ¿De qué manera se viene desarrollando la gestión de los procesos en la DIVLOG de la Policía Nacional del Perú 2019, respecto a la adquisición y contratación de bienes y servicios?

El presente trabajo de investigación se justifica por la oportunidad y trascendencia del tema de la gestión de procesos en la actualidad, que permitirá realizar cambios de mentalidad y establecer nuevos diseños o modelos organizacionales orientados a beneficiar al usuario, al ciudadano, centrarse en las personas; esto reviste un carácter estratégico en todas las organizaciones e instituciones públicas y los resultados del estudio beneficiarán directamente a la División de Logística de la Policía Nacional del Perú, pudiendo conocer las alternativas para superar las carencias detectadas en relación con la gestión de sus procesos.

El objetivo de la investigación es el analizar el desarrollo de la gestión por procesos de adquisición y contrataciones de bienes y servicios de la División de Logística PNP, a fin de detectar sus deficiencias y proponer alternativas de solución.

Para desarrollar la investigación se consultaron algunos trabajos anteriores, que servirán para el análisis: entre los antecedentes formulados por autores internacionales, tenemos a:

Muñoz (2018) elaboró una investigación a fin de desarrollar un sistema de gestión por procesos para las empresas de servicios de ingeniería y construcción dedicadas a la industria, en Quito-Ecuador; específicamente se aplicó la investigación en la empresa CDM S.A. el autor concluye que el manejo empírico ha sido la característica en dicha empresa por muchos años, y que, no obstante sus deficiencias, ha crecido y posicionado como una empresa de calidad; factor que se constituirá en una barreras para implementar un sistema de gestión por procesos; ya que a través de este sistema, la empresa formalizará sus operaciones y se contribuirá con la generación de recursos y el aprovechar la mano de obra, mejorando la calidad en total de las operaciones,

Guanín (2015) desarrolló un trabajo de investigación desarrollando propuestas de modelos de gestión por procesos para una mejor atención de la sección de enfermería en emergencias del Hospital Militar de Quito-Ecuador; en el que concluye que en dicha Institución no se tenía bien identificados los procesos que desarrollan por lo que no se realizaban con eficacia ni eficiencia la misión encomendada, el direccionamiento estratégico actual requiere retroalimentación y modificaciones a medida que pase el tiempo o que cambien sus expectativas, la autora propuso un modelo de gestión por procesos para

que en forma conjunta, el personal y la dirección administrativa, trabajen para alcanzar los objetivos y conseguir la satisfacción de los clientes

Rodríguez (2015) En esta tesis el autor concluye en que se dieron a conocer algunas deficiencias en los procesos del Hospital “Dr. Rafael Rodríguez Zambrano” de Guayaquil, entre ellas la inexistencia de programas y sistemas de informatización que apoyen el trabajo médico a los pacientes externos, reducido presupuesto que impide la contratación de médicos especializados; largos períodos de espera de los pacientes para los consultorios externos, escasa capacitación del personal, constantes quejas de los pacientes por la pésima atención, la escasez de medicinas para este sector de pacientes y los constantes movimientos de los gerentes y directores. En las recomendaciones se sugiere que se continúen las investigaciones sobre la gestión de los procesos respecto a la calidad que se otorga para la atención en las consultas externas, en base a la investigación que se presenta, a fin de aplicar los correctivos si el caso lo requiere y que otras áreas emprendan la gestión de procesos de calidad.

Huamán, Y. (2015) Desarrolló en su investigación, una propuesta de modelo de gestión por procesos orientado a la Escuela de Administración de Empresas dependiente de la Universidad del Azuay-Ecuador; este modelo de gestión tiene el enfoque ISO 9001; concluyendo en que dicho ente educativo requiere adoptar un nuevo enfoque en su gestión por procesos, por dicha razón planteó una propuesta que tiene como soporte cinco criterios fundamentales que abarcan las responsabilidades y actividades de la especialidad de administración de empresas, entre ellas la pertinencia, el Plan curricular de la especialidad, la planta académica, el ambiente institucional y la participación estudiantil. El modelo de gestión propuesto ofrece métodos y esquemas que se adaptan a los principios administrativos y operativos, considerando estratégicamente las expectativas y demandas de las partes interesadas.

Guachamin (2014) Entre las conclusiones se señala que actualmente la Dirección de Desarrollo Tecnológico que pertenece al Municipio Metropolitano de Quito, no cuenta con un Plan Estratégico, que las labores en dicha Dirección se desarrollan de manera rutinaria, no obstante de tener como fortaleza a personal experimentado y calificado; pero se requiere indispensablemente un nuevo modelo de gestión , que aunado al personal con que cuentan, mejorarían la labor cotidiana y obtendrían mejores resultados. El estudio cumple su objetivo de proponer un nuevo modelo de gestión de procesos orientado al mejoramiento continuo y a la vez sugiere captar personal necesario para fortalecer el

proceso de soporte y la atención al público y de un especialista para el manejo, mantenimiento y desarrollo de los procesos propuestos.

Entre los trabajos de investigación de autores nacionales, que se han tomado como antecedentes, tenemos los siguientes:

Valenzuela (2017), el autor menciona entre sus conclusiones que efectivamente en el año 2017, se encontró que existía relación significativa y directa entre la gestión por procesos y el clima social laboral en los trabajadores del INDECI - Instituto Nacional de Defensa Civil de Lima; en la medida que con los resultados estadísticos encontrados el nivel de significancia obtenido es menor que 0.5 y en el coeficiente de correlación del estadístico Rho de Spearman se obtiene un valor de 0.502, estadísticas que nos permiten aceptar la hipótesis planteada. Las sugerencias a la Alta Dirección del Instituto en mención, fueron desarrollar diagnósticos y análisis del lugar donde se va a utilizar la gestión por procesos porque la variable clima social es sumamente importante para el éxito de su aplicación; estos estudios permitirán una mejor direccionalidad de los recursos públicos, con el fin de lograr los objetivos diseñados por el INDECI.

Cárdenas (2015), la investigación de este autor concluyó en que mediante la propuesta del nuevo proceso presentado para atender las urgencias en el Centro de Atención Primaria II Chilca, se mejorará este proceso clave y su cadena de valor abarcando los subprocesos relacionados con la admisión y selección del paciente, además que se logró disminuir el tiempo de espera para atender a los pacientes; asimismo, este nuevo proceso permitió identificar las variables necesarias para mejorar los subprocesos e incrementar la cadena de valor, además de elaborar los indicadores como instrumentos de control de los procesos, que coadyuvan a la mejora continua y determinar la necesidad de capacitar y actualizar los recursos humanos del Centro de Atención a efecto que contribuyan con la mejor aplicación del modelo de gestión presentado y poder mejorar el indicador de calidad de atención a los pacientes

Carranza (2016), entre las conclusiones a las que se arribaron, en la tesis de este autor, se encuentran que el marco normativo actual emitidos por la Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), el Ministerio de Educación y el Ministerio de Defensa, dispone que las Instituciones educativas que dependen de las Fuerzas Armadas deben utilizar el modelo de gestión con enfoque en los procesos y teniendo en consideración dicha normatividad, las Escuelas de las Fuerzas Armadas debe realizar un nuevo diseño organizacional. En el caso de la Escuela Militar de

Chorrillos, se pueden entender algunas variaciones en su aplicación, dado que las Fuerzas Armadas tienen un régimen especial con respecto a la disciplina y horarios, pero aplicarán la metodología de gestión de procesos que no afectará el funcionamiento del sistema educativo. El autor destaca la necesidad de utilizar la gestión por procesos en la citada Escuela Militar y diseñar una nueva organización con un enfoque orientado a resultados, dejando de lado el enfoque tradicional, teniendo en consideración la satisfacción de los beneficiados, en base a la cadena de valor agregada a los productos educativos.

Aranda (2018), en esta investigación se llegaron a las conclusiones que se cumplió con elaborar el diagnóstico y análisis del Ministerio de Agricultura, como paso previo para la implementar una adecuada gestión por procesos, pudiéndose apreciar que se caracterizaba por ser una Institución con modelo tradicional, funcional, por lo que sus Direcciones y Departamentos desarrollaban sus funciones de manera unilateral, sin relacionarse funcionalmente. Por otra parte, se elaboró el mapa de procesos de este Ministerio y se diseñó el esquema del Plan destinado a gestionar el cambio, este Plan fue supervisado y aprobado por especialistas que se desempeñan en la PCM y en el propio Ministerio de Agricultura, lo que le otorga validez a su viabilidad. El autor sugirió que el Ministerio de Agricultura, previo a la utilización de la gestión por procesos debía hacer uso de los instrumentos normativos y orientadores emanados de la Secretaría de Gestión Pública de la PCM, que se constituye en el órgano rector en el proceso de modernización de la gestión pública nacional; asimismo, debería tener en consideración el contenido de la Guía para implementar y fortalecer el sistema de control interno de las instituciones públicas, aprobada con RC N° 004-2017.CG.

Alvarado (2016), en las conclusiones de la investigación de este autor, se señala que la actual gestión que se realiza para atender al paciente quirúrgico de la Clínica Pediátrica del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins es completamente deficiente, demostrado con los indicadores negativos en comparación con los estándares a nivel internacional y con la normatividad de la organización y sugirió aplicar el enfoque nuevo de gestión de procesos que proponen, con el propósito de llegar a incrementar la productividad hasta en un 67.5%.

El término proceso, generalmente se utiliza en las conversaciones cotidianas, para expresar una idea como de una secuencia de pasos que nos llevarán hacia un objetivo; etimológicamente podemos observar que el término proceso deviene del latín processus, cuyo significado es: marcha, avance o desarrollo; del verbo procedere, marchar hacia

adelante, avanzar. Diccionario Etimológico en Español (2019). Es decir, su origen ya nos da una orientación referida al hecho de avanzar o ir hacia adelante con un determinada trayectoria y en un tiempo definido. Debemos tener presente que en su definición, como veremos más adelante se encuentran algunos elementos comunes, como el de inicio o entrada, salida, actividades o tareas y un camino o trayecto, además de un valor agregado. En este sentido tenemos las definiciones de algunos autores como:

Acevedo (2001) citado por Ordoñez (2014) señala que un proceso es el conjunto de actividades o tareas que se relacionan de manera lógica con la finalidad de conseguir resultados bien definidos o también una colección de tareas que tienen una o más tipos de entradas y crean salidas de valor para un cliente. También Bravo (2015) desde su perspectiva sistémica menciona que proceso viene a ser una totalidad que cumple un objetivo útil a la organización y que agrega valor al cliente; totalidad es la sucesión de pasos desde el inicio hasta el final, por eso se habla de procesos completos, sin menoscabar que pase por algunos departamentos tradicionales o funcionales, por lo tanto ya no tiene validez expresarse del proceso de un departamento o área; complementariamente agrega actividades, relaciones entre los trabajadores los recursos orientados a un objetivo y el de realizar la transformación de los elementos que entran en productos o resultados, proceso que añade algún valor al bien o servicio, además que deben contar con tecnología de soporte y manejar una buena data.

Por otra parte, Ideo (2015) empresa consultora expresa, coincidiendo con otros autores, que proceso se refiere a un grupo de acciones y de diversos recursos mutuamente interrelacionados utilizados en transformar insumos de entrada en bienes o servicios de salida o resultados. El proceso de puede graficar de la manera siguiente:

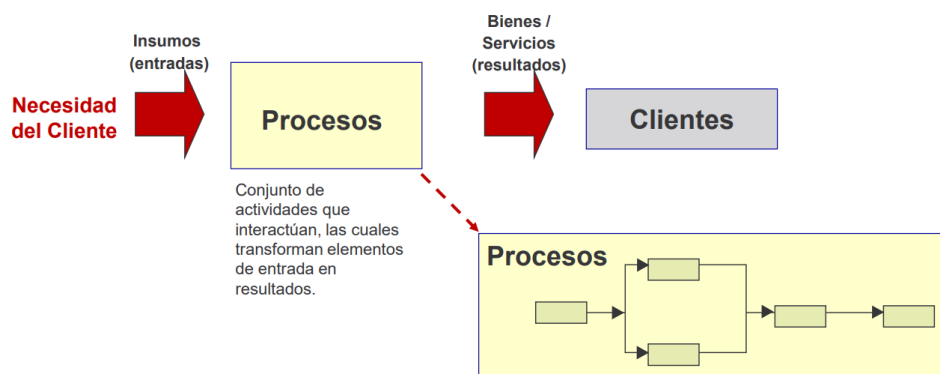


Figura 3. Contenido de un proceso
Fuente: Martínez (2015)

La Entrada (Input) está integrado por materiales tangibles o también pueden ser intangibles, los mismos que son que son otorgados por el proveedor, luego se introducen al proceso de transformación, para convertirse en productos o servicios Salidas (Output) que son destinados al usuario; el valor que se agrega en el proceso se debe considerar como un incremento paulatino en el tiempo, en el sentido que todos los que intervienen en un proceso de todas maneras producen un efecto en la calidad del resultado final o producto. Pepper (2011).

Pall (1986) citada por Sanchez-Ruiz (2014), menciona que un proceso es la conjunción organizada de manera lógica, de recursos humanos, logísticos, energéticos, de equipos y sistema de información en actividades de trabajo establecidas para lograr un resultado final. Cuando habla de final, menciona que se trata de un servicio o de un producto que se entrega. Asimismo, Arias (2015) especialista en gestión de procesos, añade a las definiciones, que los recursos humanos que desarrollan los procesos tienen que conocer, entender y dar cumplimiento a los requisitos que se han establecido con anterioridad y también darse cuenta que las diversas actividades que comprende el proceso deben contener un grado de calidad que asegure que cada actividad tiene un valor agregado.

Los procesos se organizan en relación con los objetivos de los planes estratégicos, que van a ser alcanzados mediante la ejecución de algunas estrategias. A partir de ellas, se promueven procesos, los que se dividen en subprocesos, que a su vez se desagregan en actividades y luego en tareas. Según Medwave (2011) para ser considerado un proceso, el conjunto de actividades tiene que cumplir con estos requisitos: Tienen un objetivo definido, pueden desagregarse en tareas, contiene entradas (input) y salidas (output); es posible determinar los usuarios, quienes son proveedores y el resultado final o producto, es posible identificar los recursos, los tiempos utilizados y el personal responsable.

Cualquier proceso conlleva dos importantes características que destacar y son muy relevantes en la fabricación de un producto o en la prestación de servicios: variabilidad, siempre que un proceso se repite, existen leves variaciones en las diversas actividades desarrolladas, lo que hace que se susciten diferencias en los resultados del proceso, es decir, que nunca dos resultados son similares y la otra característica es la repetitividad, por la que los procesos son elaborados a fin de lograr un resultado y es difícil intentar repetir el mismo resultado en varias veces, mucho más aún si los procesos son complejos. Medwave (2011).

Respecto a la Cadena de Valor, este concepto fue definido teóricamente y difundido ampliamente por el Dr. Michael Porter quien elaboró su texto “Competitive Advantage”, donde, entre otras particularidades, hace una descripción de la forma en que se llevan a cabo las tareas y actividades en una organización cualquiera. Porter (1985) citado por Quintero y Sanchez (2016), introdujo este concepto para crear y mantener la ventaja competitiva de una organización, que facilita la identificación y análisis de las actividades relevantes para lograr una ventaja competitiva, se debe acotar que estas cadenas de valor suelen ser muy distintas entre negocios del mismo tipo y estas variaciones constituyen la fuente clave de la conocida ventaja competitiva entre ellas. Este concepto cadena de valor es de suma importancia en la gestión por procesos o basada en procesos, en la medida que distingue diversos eslabones de la cadena, conectados y relacionados entre sí, en todo el proceso productivo. Identificar estos eslabones es sumamente importante y constituye un permanente proceso de búsqueda de formas en que cada eslabón o actividad que tiene valor añadido, viene a afectar o a ser afectada por otras. Chocano (2014).

Según Castellnou (2019), señala que en el discurso de Porter, la fabricación de la materia prima, entre otras actividades constituiría un valor primario y posteriormente, el marketing valor secundario, pero todo es importante para el proceso productivo porque cada uno de los eslabones agrega algún tipo de valor; de allí que en la gestión enfocada en procesos considera a la cadena en su totalidad y de manera horizontal.

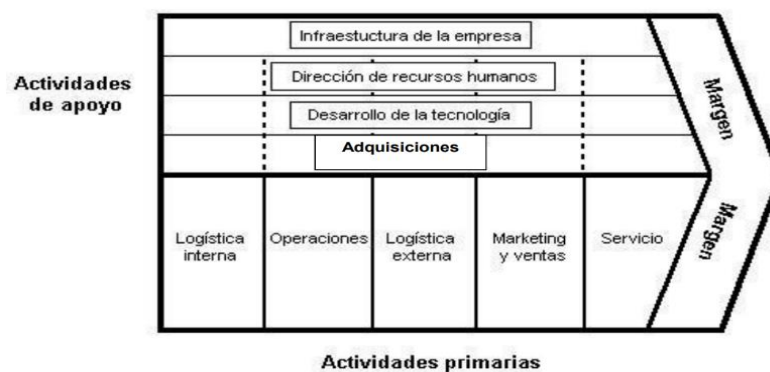


Figura 4. Cadena de valor
Fuente: Bravo (2009)

Quintero y Sánchez (2006) a partir de la obra de Porter señalan que la cadena de valor tiene elementos que vienen a ser actividades diferentes físicas y de manera tecnológica, que se desarrollan en un negocio. Estos elementos son: actividades primarias, son las consideradas para crear físicamente al producto, luego la venta y traslado al cliente, asimismo, la asistencia post venta; las actividades de apoyo, que tienen su base en las actividades anteriormente mencionadas y que se apoyan mutuamente. La infraestructura se

constituye en un apoyo para toda la cadena y el margen, que viene a ser la diferencia existente entre el valor total y el costo colectivo de desarrollar las distintas actividades de valor.

En lo referente a las Normas ISO, que corresponde a las siglas inglesas de la International Organization for Standardization (Organización Internacional de Normalización), que tiene por finalidad crear estándares, denominadas normas ISO, para asegurar la eficiencia y calidad de los bienes y servicios producidos. Actualmente, existen más de 22.000 normas ISO distintas, cada una de ellas se centra en la estandarización o regulación de un componente de los bienes o servicios; las normas ISO 9000 que aparecieron en 1987, son una serie de normas de estándares acerca de la calidad y gestión de la calidad.

La norma más reconocida es la ISO 9001, que contiene las necesidades mínimas que debe cumplir la organización que pretenda introducir un sistema adecuado de gestión de calidad que se oriente a la satisfacción del usuario y al mejoramiento continuo.

Todo tipo de negocio desde las Pymes hasta las grandes organizaciones pueden ser certificadas con la norma ISO 9001, independientemente de la actividad industrial a la que esté orientada, dicho certificado está orientado al usuario, constituye también un orgullo y aspecto motivador de los trabajadores de la organización certificada, además produce un impacto en la Alta Dirección, al conseguir una aprendizaje y mejoras continuas; la norma ISO 9004 reúne los requisitos de las organizaciones cuya gestión está evolucionando y se encuentra en un nivel mayor que el conjunto de requisitos mínimos de la ISO anterior. La ISO 9004 por sí misma, no es certificable; sin embargo, es posible que alguna empresa que esté en proceso de aplicación pueda conseguir un “Certificado en Gestión avanzada 9004” mediante la norma española “Guía para la evaluación del sistema de gestión de calidad según la norma ISO 9004”

ISO 9000 – 2005, los objetivos de esta norma son dotar de los lineamientos requeridos para que una organización pueda conseguir la calidad de un servicio o producto y mantenerlo durante el tiempo, de tal manera que las necesidades de los solicitantes puedan ser plena y permanentemente satisfechas; la norma ISO 9001:2000, está orientada al sistema de gestión de calidad y es la única de las normas que es certificable y se encuentra basado en el conocido Ciclo PDCA o “circulo de Deming”, (PDCA: plan-do-check-act), que traducido se convierten en planificar, hacer, verificar y actuar. Asimismo, esta Norma otorga directrices que consideran la eficiencia, así como la eficacia de un

sistema de gestión de calidad y de esta manera también consideran el potencial para mejorar el desempeño de la empresa; si lo comparamos con la Norma ISO 9001, se amplían los objetivos relacionados con satisfacer al usuario y la calidad del producto, incluyendo la satisfacción de la organización y del cliente, así como el desempeño de la empresa. Esta ISO se aplica a los procesos de organización y finalmente, el objetivo de esta norma está orientado a lograr la mejora continua mediante la satisfacción del usuario y de las otras partes complementarias.

Respecto a los tipos de procesos, ciertos autores coinciden que a grandes rasgos se pueden especificar los siguientes tipos de procesos: procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo o soporte. En este sentido, sobre los procesos estratégicos, Bravo (2015) menciona que son aquellos que tienen relación con las grandes estrategias de la organización, como: la manera de determinar la visión, misión, valores, los objetivos estratégicos y los planes operativos de los departamentos de la organización; la forma de hacer seguimiento de la efectividad en el cumplimiento de los objetivos delineados, cómo se definen los indicadores y la forma de mantenerlos actualizados; determinar de qué manera las definiciones estratégicas se encuentran actualizadas y la manera de comunicar la estrategia y de aplicar la motivación a todo el personal de la empresa. En otras palabras los procesos estratégicos son aquellos que tienen por finalidad el definir estrategias para lograr alcanzar los objetivos de la organización, de acuerdo con su misión, visión y valores Busines Coaching Firm (2019).; además, que en la definición se entiende que este proceso es de responsabilidad de los Directivos y Gerentes, y se orienta básicamente a procesos de importancia estratégica. EAE Business School (2018)

En relación con los procesos operativos, denominados procesos claves o del negocio, se orientan enfáticamente a la misión de la empresa con la finalidad de lograr la satisfacción de los requerimientos del usuario; generalmente, estos procesos operativos o de negocios se encuentran vinculados a los bienes y/o servicios que produce una empresa. Bravo (2015). Estos procesos operativos están orientados a generar los bienes y servicios que genera una compañía, de su actuación depende en gran parte la satisfacción o no del cliente en lo referente al consumo del producto. Busines Coaching Firm (2019); además estos son los procesos que aportan valor a relación que existe entre la empresa u organización con sus usuarios.

Los procesos de apoyo, también llamados procesos secundarios, de soporte, o complementarios, porque complementan el accionar de los procesos mencionados

anteriormente y no obstante de ser considerados procesos menores, desde la óptica estratégica corporativa, gravitan fuertemente en el desempeño de los procesos de mayor nivel y a veces llegan a determinar el fracaso o el éxito de los mismos. EAE Business School (2018); estos procesos son servicios que se despliegan al interior de la organización y se requieren para realizar los procesos mayores; entre estos procesos tenemos: Compra de artículos de oficina, Pago de sueldos y salarios, Declaración y pago de tributos, Impresión de formatos, Reposición y reparación de equipos y máquinas, servicios informáticos, etc. Bravo (2015).

Respecto a los mapas de proceso, se les define como una representación gráfica del conjunto de procesos que tiene una empresa, constituye una visión globalizada, holística de los procesos. En este gráfico, se identifican las conexiones que se dan entre el conjunto de procesos identificados en un determinado ámbito de la empresa. Bravo (2015). Para su elaboración es indispensable tener un glosario de términos utilizados en la empresa, principalmente de aquellos que se utilizan para definir procesos y actividades, así tanto el personal directivo, como los empleados entenderán igual. Generalmente se utilizan dos tipos de mapas, uno global (totalidad de la empresa) y el otro de un ámbito funcional, este último proporciona un mayor detalle

Sobre el mapa de procesos, Mallar (2010) refiere que reúne los procesos separados, en jerarquías o cadena y los representa en una visión global. Se presentan las interconexiones entre todos los procesos identificados y seleccionados en un ámbito funcional de la empresa; por su parte, Pico (2006) señala que es un instrumento utilizado para “mapear” los procesos con el propósito de encontrar los valores añadidos o no en cualquier proceso. Este mapa, que puede ser elaborado gráficamente mediante un flujograma, demuestra la sucesión de procesos y todas las interconexiones que se realizan entre ellos. Aranda (2018) coincide con Pardo (2012) al referirse que el mapa permite ver la estructura de procesos de la empresa, el aspecto metodológico que posibilita el funcionamiento interno de la empresa, así como la generación de bienes y servicios; esto da pie a la articulación de todo un conjunto de iniciativas que posibiliten una mejor gestión de la empresa, de aspectos tales como la identificación de procesos prioritarios que guardan relación con la definición de los aspectos estratégicos, la creación de nuevos procesos, determinar indicadores de gestión, su método de medir, etc.

En la figura 5 se puede observar esquema general de un mapa de procesos, en que se visualiza los tres tipos de procesos que comprende un mapa de procesos, de esta manera

se encuentran los procesos estratégicos que son los que orientan la gestión, luego los procesos operativos o de línea, que son los fundamentales en la empresa y los procesos de soporte, que coadyuvan a conseguir los objetivos de la organización.

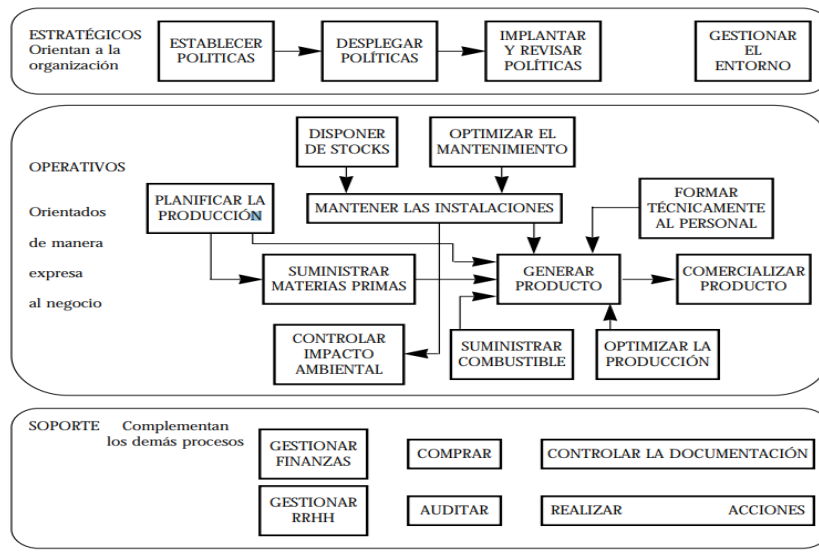


Figura 5. Esquema general de un mapa de procesos
Fuente: Zaratiegui (1999)

Para conocer respecto a la gestión de procesos, se analiza el concepto de gestión, que proviene del término latino *gestio*, el término *gestión* alude al acto y posterior consecuencia o resultado de administrar algo, lo que implica que gestionar es practicar una secuencia de acciones que permiten desarrollar cualquier tipo de operaciones industriales o de negocios; por lo que el término se extiende hacia una secuencia de trámites que se realizan para llevar adelante un proyecto y también se entiende como el administrar o dirigir una organización, un negocio o una empresa. Pérez y Merino (2012).

Previamente es conveniente conocer que el proceso ha sufrido algunas modificaciones en el tiempo, sobre el cambio del enfoque tradicional al modelo de gestión por procesos; desde los inicios de la gestión empresarial, las organizaciones, empresas o negocios se han desarrollado de acuerdo con los principios de los primeros representantes de la administración científica: Taylor y Fayol, donde primaba la división del trabajo y la especialización del mismo, dividiendo la organización de manera funcional en departamentos; esto se reflejaba en la estructura orgánica y en los organigramas, que reflejaban las relaciones establecidas de acuerdo con la jerarquía, entre los diversos funcionarios de la empresa, la denominada cadena de mando. Pero en dichos organigramas no se configuraban las responsabilidades, el tipo de interconexión con los usuarios, los

contactos con la información, las orientaciones estratégicas y las relaciones de comunicación al interior de la empresa Rey (2005).

La organización enfocada por departamentos ha sido la base de una serie de inconvenientes, a causa de que se delineaban objetivos de los departamentos o hasta personales, que resultaban incoherentes y hasta a veces se contradecían con los objetivos generales de la empresa; la creación de numerosas actividades en los departamentos, que no beneficiaban al usuario, al contrario generaba una peligrosa burocratización; errores en los procesos de intercambio de insumos, informaciones, entre los diversos departamentos, como falta de especificación de los productos, no había estandarización de las actividades, duplicación de funciones y difusa responsabilidad; existía la división del personal entre los intelectuales o “creativos” y los que asumen el trabajo operativo y una orientación directiva autoritaria, con escasos niveles de participación, que dificulta la oportuna toma de decisiones y le otorgaba una lenta vía de ejecución; las funciones no se encontraban destinadas o con orientación a los requerimientos de los usuarios y la presencia de una autoridad centralizada, que impedía una oportuna toma de decisiones Rey (2005).

Lo anterior nos demuestra que el modelo de gestión tradicional tiene una serie de características que impiden un desarrollo de la empresa, al ser jerarquizado, deficientemente burocrático, con escasa autonomía, con la falta de una visión global de los procesos, enfocado en normas en vez de objetivos, orientado al control o supervisión de los procesos, pero no se esmera en la medición o el impacto de los resultados y una definitiva falta de orientación hacia el usuario. Román (2012). La misma autora hace mención que el nuevo modelo a implementar debe estar orientado a: impulsar la cooperación en el trabajo, la interconexión entre el trabajo individual y el trabajo en grupo, propiciar la gestión del conocimiento; promover el compromiso de los especialistas y responsables, con las estrategias, misión y visión de la organización; flexibilizar las normas y directrices, de acuerdo con el permanente flujo de las informaciones, sobre lo real de la situación y sobre los procesos de la organización, así como sus resultados; propender a lograr una mayor participación de los especialistas en tomar decisiones, ya las decisiones no deben estar solamente en poder de los administradores; propender a la visión global o total de todos los procesos de la organización; delinear objetivos reales y que tengan coherencia con el quehacer de la empresa y enfocar la empresa en las demandas y necesidades del cliente, esta acción debe ser compartida por todos los integrantes de la organización Román (2012)

De esta manera, con los cambios sucesivos en las organizaciones, desde algunos años atrás, la gestión por procesos suscitó un gran interés, por lo que fue considerablemente practicada en muchas empresas e instituciones, que han utilizado como referencia la Gestión de Calidad. Rey (2005). Las empresas dejaron de enfocarse en la función que cumplían los departamentos, para empezar a desarrollar un análisis de sus procesos más importantes, con la finalidad de entenderlos, mejorarlos y transformar paulatinamente la empresa o institución, añadiendo el denominado valor agregado a cada cliente Mallar (2010).

La gestión de procesos conlleva necesariamente un cambio cultural, un cambio de mentalidad, un proceso de cambio en las organizaciones, cuya sustancia es que cada integrante de la organización comprenda la importancia de su trabajo y la connotación que tiene éste con el proceso general y de esta manera, su dedicación estará orientada a desarrollar su trabajo de la mejor manera posible y de esta forma contribuirá, en conjunción con el resto de trabajadores, a que el resultado final o impacto, sea lo mejor. De esta forma se demostrará que cada uno y todos los integrantes que participan en los procesos, son de suma importancia para conseguir un buen resultado o también denominado output. Sin embargo, como resultado de las diversas experiencias en el análisis de la gestión de procesos se ha llegado a determinar que uno de las principales trabas por superar fue el cambio de mentalidad, la resistencia al cambio. Waddell, Dianne y Sohal, Amrik (1998), citados por Del Val y Martínez (2005), sostienen que generalmente la resistencia al cambio ha sido considerada un gran problema y que se debe extirpar para lograr el éxito del cambio; sin embargo, “la literatura reciente contiene mucha evidencia que sugiere que la resistencia puede ser útil y no debe descartarse simplemente”.

El aspecto principal de este proceso de cambio debe encontrarse en la estrategia (misión, visión, valores) que debe ser conocidos por todos los integrantes de la empresa; pero no sólo eso, sino que debe estar acompañado de una serie de cambios organizacionales, que promuevan la gestión de procesos, entre ellos se pueden mencionar: la empresa se diseña en una perspectiva de procesos, con estructuras orgánicas más aplanadas, dejando de lado las estructuras departamentales, jerarquizadas; desarrollar una comunicación clara y fácil entre sus integrantes y descentralizar la toma de decisiones; propiciar un alto grado de participación de quienes integran la empresa, en el quehacer de la institución; impulsar una apertura y una predisposición al cambio de mentalidad. Este

proceso de cambio es un elemento crítico para lograr el éxito en la gestión de procesos orientado a lograr la calidad Medwaww (2011).

Es reconocida la importancia adquirida por la mejora de los procesos, el benchmarking; el cambio del enfoque orientado hacia el usuario y la participación de instrumentos, esquemas, modelos o teorías que conjugan el reconocimiento al “proceso”, como un aspecto primordial orientado a lograr la competitividad, estas herramientas y modelos han demostrado la importancia de imponer el "enfoque de procesos" Figueroa (2014)

En la Tabla 1 se observa las diferencias que existen entre la gestión de procesos enfocada hacia resultados y el enfoque funcional o tradicional.

Tabla 1
Enfoque funcional y su diferencia con la gestión por procesos

Enfoque Funcional	Gestión de procesos orientada hacia resultados
Interés en el producto y/o servicio	Interés en el usuario de los productos y/o servicios
Busca al personal que cometió errores	Busca cuál fue la causa de los errores
Sistema rígido para el control de los trabajadores	Se preocupa por el desarrollo de las competencias de los trabajadores
Se busca solamente cumplir con la tarea	Se busca realizar una labor eficaz
Lento proceso de adaptación a los cambios	Rápidamente se adapta a los cambios del entorno
Resalta el Departamentalismo	Se promueve el Trabajo en equipo
Coordinación lenta	Rápida coordinación

Nota: Fuente: Secretaría de Gestión Pública- Presidencia del Consejo de Ministros (2014)

Con este amplio preámbulo, a continuación se señala la opinión de algunos especialistas respecto a la gestión de procesos; entendiendo que este tema es un aspecto del conocimiento administrativo que aún se encuentra en proceso de formación. Según Bravo (2015) siempre desde su óptica sistémica, la gestión de procesos sería una manera de identificar, entender y aumentar el valor agregado en los procesos de las organizaciones, para alcanzar los objetivos estratégicos y conseguir un mayor nivel de satisfacción del usuario. Siguiendo el enfoque sistémico del autor, esta gestión apuntala el incremento de la productividad, controlando la gestión a fin de lograr una mejora en algunas variables claves como son el costo, el tiempo y la calidad; asimismo, contribuye con términos y métodos como la integridad y el mejoramiento continuo orientados a determinar nuevas

formas de desarrollar los procesos, colaborar en la identificación, medición, descripción y a relacionar los procesos; considerando de suma importancia el administrar el cambio, la responsabilidad social y desarrolla un enfoque que integra los recursos humanos, las estrategias de la organización, la infraestructura y el apoyo con la tecnología. Por su parte, Arias (2015) señala que la característica de la gestión de procesos, es el construir el sistema interrelacionado de procesos, que contribuya en gran medida con el aumento de la satisfacción del usuario, en razón que elimina los obstáculos que propiciaban la departamentalización de las funciones de la organización y a la vez posibilita la adecuada interrelación entre los distintos procesos.

Summers (2006) citado por Aranda (2018), señala que esta nueva orientación se organiza en las empresas mediante los procesos y se enfoca en los denominados procesos claves o de operación de las organizaciones, debiendo desarrollar estos procesos de la mejor manera a efecto de mantener e incrementar su cartera de clientes, en base a la satisfacción de sus necesidades; el autor mencionado precisa que en una empresa enfocada en la gestión de procesos se eliminan las barreras invisibles que existen entre los departamentos o áreas.

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, cuya aprobación se dio mediante D.S. N° 004-2013-PCM, del 08ENE2013, al referirse a la Gestión por procesos, señala en principio lo acotado anteriormente respecto a la necesidad del cambio cultural de un modelo funcional hacia un tipo de organización que privilegia los procesos comprendido en la denominada “cadena de valor” en cada una de las Instituciones del Estado, asegurando que, con los recursos disponibles con que se cuenten, aseguren que los bienes y servicios produzcan positivos impactos en la sociedad, es decir en el conjunto de la población.

De acuerdo con los criterios mencionados anteriormente, Valdés (2009) deduce que existe un consenso entre los autores que consideran a la gestión por procesos como una manera de gerenciar los procesos en la empresa, en cambio de la gestión funcional o tradicional y respecto a los principios de la gestión por procesos, muchos autores vierten mensajes un tanto distintos, algunos como García (s/f) los denominan principios básicos y otros como Arias (2015) y Rey (2005), simplemente beneficios, entre los principios más conocidos tenemos: la orientación o enfoque hacia los requerimientos del usuario o cliente; el enfoque a los procesos en la empresa, elaborando su mapa de procesos, evitando de esta manera la departamentalización de la empresa; la implementación de la gestión de calidad

al proceso: control, mejoramiento continuo, gestión del cambio y planificación; el establecimiento de un sistema de evaluación en la organización, a través de indicadores de los procesos, que posibiliten la visualización en forma gráfica acerca de la evolución de los mismo; el compromiso total del personal, en el proceso de cambio de enfoque.

Otro aspecto importante en relación con la gestión de procesos lo constituye los beneficios que brinda su implementación. Al respecto, son grandes los beneficios o ventajas de su aplicación en las organizaciones, sobre el particular, Mallar (2010) señala que al implementar un diseño riguroso de cada uno de los procesos, permitirá: un incremento del rendimiento, con mayor eficacia, se corrigen los errores, se reducen los tiempos en los procesos, detectándose donde existe la falta de eficiencias, las debilidades en la empresa y los denominados cuellos de botella; el trabajo en equipo, dejando de lado la departamentalización, la remuneración será directamente proporcional a los resultados obtenidos, además se fortalece la interrelación que debe existir entre los integrantes de la organización; la integración en un verdadero sistema informático, a fin de apoyar en todas las etapas del proceso; la cultura organizacional se caracterizará por otorgar valor tanto al esfuerzo individual, como al colectivo; la reducción de recursos (logísticos, recursos humanos, costos, etc.); a la vez que se favorece la optimización de los mismos; se logra una nítida visión sistemática de la organización; se determinan los responsables de cada uno de los procesos (los dueños o propietarios), todo el personal conoce su rol en los procesos y la forma en que deben contribuir a lograr los objetivos organizacionales.

Por otra parte, Martínez (2016), agrega algunas otras ventajas a las ya mencionadas por Mallar, entre ellas: identifican todos los procesos internos y permite su documentación. ; posibilitan la definición de los objetivos estratégicos; aplican la simplificación, tratando de eliminar aquellas actividades que no tienen valor añadido; asimismo se orienta a disminuir al personal y departamentos que no se requieren en los procesos; es decir elimina la burocracia; aunque esta característica es difícil de aplicar en el sector público, por múltiples motivos.

La División de Logística de la Policía Nacional del Perú, es un órgano de línea de la Dirección de Administración DIRADM PNP; anteriormente fue una Dirección, por la importancia de las funciones que cumple, entre ellas las adquisiciones y contrataciones dentro del ámbito funcional que le compete; sin embargo, con las nuevas reformas de las estructuras orgánicas de diversas instituciones del Estado, pasó a depender de la Dirección de Economía PNP

Por esta razón, previamente, se hará un pequeño recuento de lo que representa la Dirección de Administración PNP; esta gran unidad se encuentra dentro de los órganos de apoyo de la PNP, tiene a su cargo la Unidad Ejecutora N° 02 que comprende varias subunidades policiales, además que se responsabiliza dentro de la Institución, de algunos sistemas administrativos, como el de abastecimientos, presupuesto, tesorería y contabilidad, dependiendo estos sistemas obviamente del Sector Interior. Esta Dirección, también es responsable de la administración de todo lo que significa la infraestructura de las Unidades de la Policía Nacional, el control del patrimonio de la Unidad Ejecutora PNP mencionada y proveer los recursos logísticos estratégicos, con la finalidad de cumplir con los requerimientos de las Unidades policiales que desarrollan su labor de otorgar seguridad a la población. En lo que concierne al Sistema Nacional de Control, la Dirección de Administración de la Policía Nacional del Perú, de acuerdo con las disposiciones emanadas de este Sistema, dirige todas las acciones relacionadas con el control previo y concurrente; otro aspecto de importancia que también es de responsabilidad de esta Dirección son los procesos de inversión de la citada Unidad Ejecutora, en apoyo a la misión institucional.

Para el cumplimiento de sus funciones, la Dirección de Administración se encuentra organizada o comprende tres Divisiones: División de Logística, División de Economía y División de Infraestructura; respecto a la División de Logística, esta División depende orgánica y funcionalmente de la Dirección de Administración PNP, la importancia del buen desempeño de esta Unidad PNP radica en que tiene la responsabilidad de dos aspectos fundamentales: los procesos técnicos relacionados con el sistema de abastecimientos (selección para la contratación de bienes, servicios y consultorías) y del Control patrimonial de la Unidad Ejecutora N° 02, delegada por la Dirección de Administración PNP y estratégicamente administra los recursos logísticos de la PNP, a fin de otorgar los requerimientos solicitados por las diversas unidades usuaria, de esta manera esta unidad administrativa contribuye de forma efectiva en el cumplimiento de la finalidad fundamental de la Policía Nacional del Perú, señalada en la Constitución Política, de resguardar la vida y el patrimonio de las personas. En el anexo N° 4 se aprecia el Mapa de Procesos nivel 0 de la División de Logística PNP y entre sus procesos misionales u operativos se encuentra la Gestión de las contrataciones de bienes, servicios y obras; este proceso se encuentra a cargo del Departamento de Abastecimiento - DEPABA, de la División PNP mencionada.

Otro aspecto importante encomendado a esta División PNP está relacionado con el mantenimiento preventivo y correctivo, así como del apoyo mecánico de los vehículos de transporte terrestre y acuático, de las Unidades PNP ubicadas dentro de la Unidad Ejecutora de su responsabilidad; asimismo, se encarga de administrar la flota automotor a nivel nacional, con el combustible y los lubricantes requeridos, por el parque automotor, los vehículos de transporte aéreo y maquinarias de la PNP y finalmente, otra función, no menos importante, que desarrolla esta División en todo el territorio nacional, es la administración del armamento, explosivos y las municiones a cargo de la Policía Nacional del Perú, a nivel nacional.

De acuerdo con su estructura orgánica, (Ver Anexo N° 03) la División de Logística DIVLOG PNP, se encuentra conformado por la Jefatura de División, a cargo de un Coronel PNP, Asesoría Jurídica, Secretaria Técnica Administrativa, Unidad de Investigación y Desarrollo y entre sus órganos de ejecución cuenta con siete Departamentos: Departamento de Abastecimiento, de Administración del Parque Automotor, de Administración del Mantenimiento de la Flota Vehicular, de Administración de Combustible y Lubricantes, de Administración de Armamento, Municiones y Explosivos, de Administración De Servicios Veterinarios y el de Administración De Control Patrimonial.

Para el cumplimiento de las funciones y actividades que se relacionan con la adquisición de bienes y servicios y contrataciones, la División de Logística PNP tiene en su estructura orgánica el Departamento de Abastecimiento-DEPABA, subunidad que tiene entre sus funciones principales: la planificación, organización dirección y control de las adquisiciones, para la provisión de bienes, servicios y obras a las unidades policiales pertenecientes a la Unidad Ejecutora N° 02, proporcionar información periódica a la Dirección de Logística PNP, respecto al avance de la ejecución presupuestal y sobre la ejecución del Plan Anual de Contrataciones PNP, realiza la coordinación con las unidades policiales de la Unidad Ejecutora mencionada, sobre la ejecución presupuestal y supervisa de manera eficiente, el ingreso y egreso de la mercadería o el material de guerra consignado a la PNP. Asimismo, para el eficiente cumplimiento de todas las funciones de su responsabilidad, el Departamento de Abastecimiento de la División de Logística cuenta con seis secciones: Aduanas, Programación, Actos Preparatorios, Contrataciones, Ejecución Contractual y Almacenes.

Método

2.1. Tipo y Diseño de Investigación

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, este tipo de investigación “se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto” (Hernández y otros. 2010. p. 364). Se emplea cuando se trata de comprender la perspectiva de los participantes sobre algún fenómeno de su entorno, en otras palabras, la manera subjetiva en que los entrevistados perciben la realidad. Asimismo, se caracteriza por ser interpretativa, analizando principalmente el lenguaje escrito, hablado, gestual o visual; su lugar de estudio es el ámbito natural donde se ubica el fenómeno materia de estudio; no se formulan hipótesis, sino que construye interpretaciones durante el proceso de investigación, recurre a diversos métodos y utiliza una óptica holística, es decir aborda el problema y sus características desde una perspectiva total, integrada, de conjunto.

El diseño que se utilizará será el fenomenológico, teniendo en consideración que el término diseño adquiere otra dimensión en la investigación cualitativa, en relación con la cuantitativa, al respecto Hernández y otros (2010) menciona que las investigaciones cualitativas “no se planean con detalle y están sujetas a las circunstancias de cada ambiente o escenario en particular. En este enfoque, el diseño se refiere al “abordaje” general que habremos de utilizar en el proceso de investigación” (p. 492)

2.2. Escenario de Estudio

El escenario del estudio será la Dirección de Logística de la Policía Nacional y específicamente el Departamento de Abastecimiento PNP, ubicados en el Complejo Policial “Juan Benites Luna” Jr. Los Cibeles s/n en el distrito del Rímac, Complejo que alberga también a la Dirección de Administración PNP, la Dirección de Recursos Humanos PNP y a la Dirección de Seguridad Integral PNP; teniéndose en consideración que se tiene la accesibilidad a la División de Logística PNP, por parte de la investigadora por haberse desempeñado anteriormente en dicha Unidad policial, y de esta manera es factible obtener la información del personal que labora en dicha Unidad PNP, además, porque las fuentes de información reúnen las condiciones que la investigación requiere; es decir experiencia, conocimiento y capacitación especializada. Asimismo, el espacio físico

y el horario de trabajo, del personal que desarrolla sus funciones, no son obstáculos para la recolección de la información.

2.3 Participantes

Los actores sociales que participarán en el presente trabajo de investigación serán, aparte de la investigadora, personal de la Policía Nacional que se desempeña en las subunidades de la División de Logística PNP, que posean experiencia, conocimiento y especialización en lo referente a adquisiciones y contrataciones; entre ellos el Director de Logística, por su amplio dominio de la especialidad y la visión global de los aspectos funcionales de su responsabilidad, el Jefe del Departamento de Abastecimiento, profesional con experiencia, encargado de los procesos de adquisición y contrataciones de bienes y servicios, los Jefes de Programación, de Actos Preparatorios, de Contrataciones y de Ejecución Contractual del Departamento de Abastecimientos, quienes realizan el trabajo operativo del departamento; asimismo, al Jefe del Área de Procesos de la Policía Nacional del Perú, quien como encargado del órgano rector de los procesos en la PNP, tiene conocimiento y experiencia en lo que a procesos en la PNP se refiere; de esta manera se precisa que los informantes seleccionados representan la realidad en estudio; Sin menoscabar que durante el transcurso de la investigación se agregue a algún Asesor, funcionario o integrante del Área de Abastecimiento PNP

2.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

En este trabajo de investigación se utilizarán las técnicas de recolección de datos siguientes:

La observación. Que será desarrollada por la investigadora como observadora no participante, pero sí con la experiencia y conocimiento de las funciones de la División de Abastecimiento PNP. Su instrumento será una Guía de Observación que oriente esta técnica de recolección de información.

Las entrevistas, semi-estructuradas con temas predefinidos, individuales, que será manejada de manera flexible por la investigadora, asemejando en lo posible a una situación cotidiana en el trabajo. El Instrumento que se utilizará será la guía de entrevista no estructurada, la misma que será aprobada por expertos en el tema de investigación.

La revisión de documentos tales como: manuales, planes, guías, textos, entre otros, que nos permitan apoyar el análisis de la información recolectada. Para realizar la revisión la investigadora utilizará fichas de apuntes o de resumen.

2.5. Procedimiento

Respecto al procedimiento que se ejecutará para el desarrollo de la investigación, se puede dividir en dos etapas: actividades previas, como la formulación del proyecto de investigación, la elaboración de los instrumentos de recolección de información, la formalidad de solicitar autorización para realizar el trabajo de campo en la entidad seleccionada y preparación del material necesario para ejecutar el trabajo de investigación (grabadora, fichas, hojas de observación, cuaderno de notas, guías de entrevista, etc.); desarrollo del trabajo de campo, en esta etapa, se aplicarán las entrevistas a los participantes seleccionados, a la vez que se utilizará un cuaderno de notas, para apuntar algunas características o situaciones que manifiesten los seleccionados, durante la entrevista, aparte de las respuestas a la misma, como gestos, actitudes, reacciones, etc., posteriormente se analizará la información recolectada, habiéndose realizado un análisis previo en el momento de la toma de la entrevista, para finalmente plantear las conclusiones y recomendaciones, en el informe final.

2.6. Método de Análisis de Información

Es necesario precisar que el proceso de análisis cualitativo, tiene un carácter no lineal, no mecánico y reflexivo, para analizar la información en el presente trabajo de investigación se procederá de la manera siguiente: se empieza desgrabando y transcribiendo el texto de la entrevista, haciendo hincapié que el análisis se inicia desde que se recibe la información recolectada; como señala Freidin (2017) “el análisis de los datos no es una “etapa” diferenciada sino una actividad continua que se desarrolla a la par de la reunión de los datos, y que se completa y profundiza una vez concluido el trabajo de campo”. (p. 73)

Se analizarán los datos en forma preliminar, para evitar que se acumulen, esto supone que, tomada la entrevista, se procederá a su procesamiento; reunida la información se procederá a su reducción, es decir dimensionar o establecer categorías analíticas y definir códigos, para ello se utilizará el criterio inductivo, iniciándolo de amplias categorías definidas a partir del marco teórico y la guía de entrevista; asimismo se utilizará el programa de análisis cualitativo asistido por computadora Atlas.ti, que servirá de apoyo

para organizar y estructurar la información obtenida. Posteriormente se realizará la interpretación, en la que se pasará de las entrevistas examinadas, a la generalización, de donde fluirán las conclusiones y recomendaciones del informe final.

Al respecto, Mejía (2011) refiere que “la integración de los componentes del análisis es en espiral (reducción, despliegue de datos, análisis descriptivo e interpretación), se influyen unos con otros al mismo tiempo, y, lo más importante es que, acabada una etapa, se pasa a la siguiente para, con frecuencia, volver de nuevo a la fase anterior y reiniciarla con una información más acabada y profunda” (p. 48).

2.7. Aspectos Éticos

En la medida que la presente investigación indaga sobre información en personas, con derechos y facultades, es necesario precisar que se observarán las máximas medidas de respeto por los derechos de las personas, es decir, la información oral, escrita y gestual servirá sólo para aspectos académicos, practicando los valores de verdad y justicia en el empleo de la información recolectada; asimismo, que las personas que participen en el proceso de investigación, lo harán por voluntad propia, habiéndose informado previamente sobre la finalidad del estudio, para obtener su consentimiento.

III. Resultados

Se inicia este capítulo con las características del grupo entrevistado y las observaciones respecto a su actitud en el momento de responder a la entrevistadora

Tal como se mencionó en el capítulo II. Metodología, los actores sociales que participaron en el presente trabajo de investigación fueron personal de la Policía Nacional que se desempeña en las subunidades de la División de Logística PNP, tanto efectivos policiales como personal civil, que poseen experiencia, conocimiento y especialización en lo referente a adquisiciones y contrataciones, de esta manera se precisa que los informantes seleccionados representan la realidad en estudio. Es así que los siete entrevistados tienen la experiencia prevista y se comportaron de manera diferentes al momento de efectuarse la entrevista, información que fue recogida mediante la guía de entrevista de la investigadora.

Tabla 2.
Características del grupo entrevistado

ENTREVISTADO	FUNCIÓN	EXPERIENCIA	ACTITUD
Entrevistado 1	Especialista en Contrataciones del Estado	Experiencia en la DIVLOG PNP: 10 años	Al inicio de la entrevista, se mostró un poco nervioso, empezó a tocarse el rostro, repetía algunas palabras con frecuencia, se mordía los labios. En la segunda pregunta, su mirada por momentos era fija para un solo lado, conforme me iba respondiendo, fue calmándose, y las respuestas fueron claras, incluso con gestos, como el de las manos, continuaba repitiendo las palabras con frecuencia. Al final se mostró sereno, concentrado en las preguntas, y con respuestas claras.
Entrevistado 2	Especialista en Contrataciones	Experiencia en la DIVLOG PNP: 5 años	Se mostró nervioso, durante la mayor parte de la entrevista, repetía con frecuencia las palabras y el movimiento de piernas era continuo.
Entrevistado 3	Especialista en Procesos	Experiencia: 2 años	Al momento de la entrevista se mostró seguro de sí mismo, sereno. respondió con bastante rapidez.
Entrevistado 4	Jefe del Departamento de Procesos.	Experiencia: 5 años en la DIVLOG PNP.	Se mostró muy dinámico al hablar, con mucha rapidez; como si alguien lo apresurara.
Entrevistado 5	Especialista en Gestión Pública	Experiencia en DIVLOG PNP: 5 años	Al momento de la entrevista se puso nervioso, repetía las mismas palabras con frecuencia, hablaba bastante pausado. demoraba en responder.
Entrevistado 6	Jefe de los Procesos de Selección	Experiencia 2 años	Sus respuestas fueron un tanto apresuradas, no pensaba mucho para responder, parecía un tanto incómodo al dar sus respuestas.
	Especialista en	Experiencia 5	De hablar pausado, pero con cierta

Nota: Fuente: Elaboración propia

Luego para el análisis de la información sirvió de apoyo el programa de análisis cualitativo Atlas.ti 7, programa asistido por computadora que posibilita: asociar códigos con fragmentos de texto, imágenes, videos, sonidos y otros formatos digitales; buscar códigos de patrones; y clasificarlos. En la presente investigación se utilizó el programa Atlas.ti para importar la transcripción de cada entrevista (documento primario), establecer los códigos y elaborar las familias y las redes. La sofisticación de las herramientas ayudó a organizar, agrupar y gestionar la información recolectada, de manera creativa y, al mismo tiempo, sistemática., es importante recalcar que, aunque estos programas representan una valiosa ayuda, sigue siendo del investigador la responsabilidad del análisis y la interpretación de la información.

De esta manera se han establecido 3 familias: Opinión sobre los procesos de adquisición y contrataciones, que tiene a su vez 5 categorías; los problemas o dificultades con 6 categorías y las Alternativas con 6 categorías, de acuerdo con las figuras siguientes:

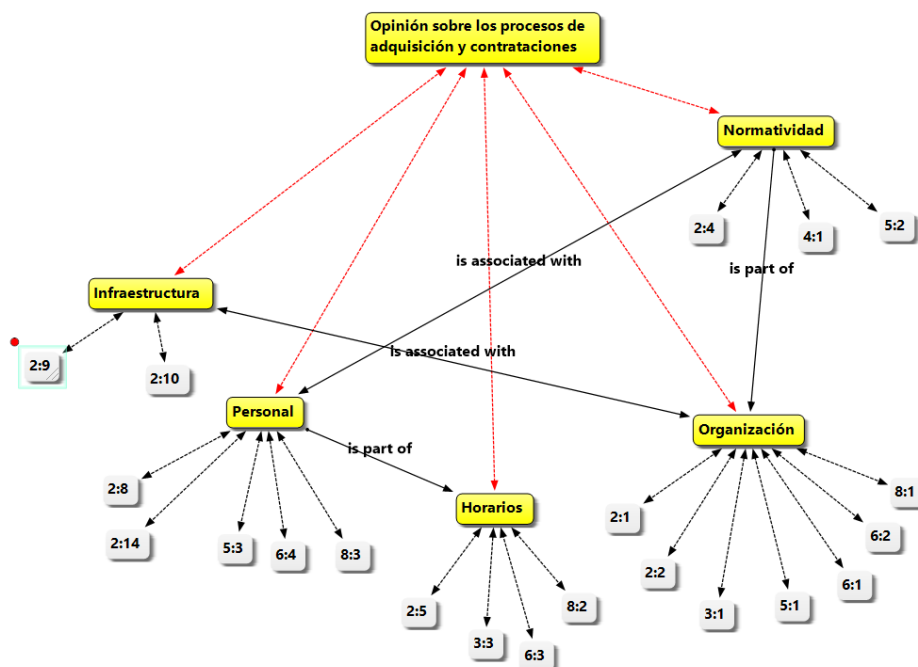


Figura 6. Red de Opinión sobre los procesos de adquisición y contrataciones

Fuente: Elaboración propia

La figura 6 muestra al grupo o familia de Opinión sobre los procesos de adquisición y contrataciones, con sus cinco categorías: normatividad, infraestructura, personal, horarios

y organización; y cada categoría con las citas que se han extraído de la entrevista, para elaborar el análisis.

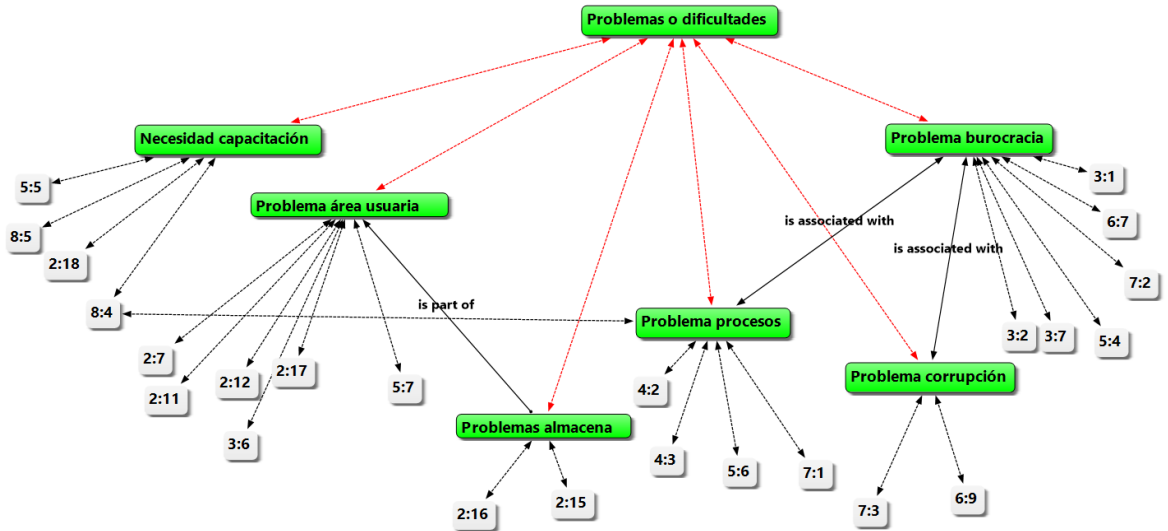


Figura 7. Red de Problemas o dificultades
Fuente: Elaboración propia

En la figura 7 se aprecia al grupo o familia de Problemas o dificultades, con sus seis categorías: necesidades de capacitación, problemas del área usuaria, problemas de almacenamiento, problemas de procesos, problemas de burocracia y problemas de corrupción; y cada categoría con las citas que se han extraído de la entrevista, para el respectivo análisis.

Los códigos que establece el Atlas ti, en forma automática, se refieren a cada una de las citas relacionadas con las categorías. Es decir que al presionar sobre dicho código, el programa nos lleva directamente a la cita de la respuesta del entrevistado (ubicándolo).

La figura 8 muestra al grupo o familia de Alternativas, con sus seis categorías: alternativas de procesos, alternativas de organización, alternativa de almacén, alternativa de burocracia, alternativa de capacitación y alternativa de personal; y cada categoría con las citas que se han extraído de la entrevista, para realizar el análisis

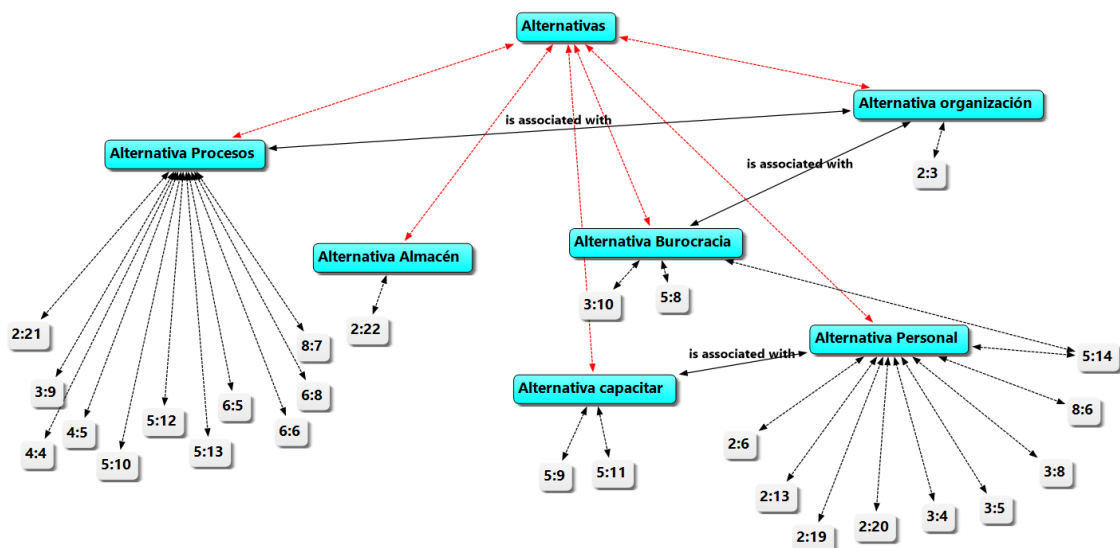


Figura 8. Red de Alternativas
Fuente: Elaboración propia

3.1. Opinión sobre los procesos de adquisición y contrataciones de bienes y servicios en la División de Logística PNP

Los entrevistados se refirieron a los diversos aspectos que se suscitan en el proceso de adquisición y contrataciones de bienes y servicios en la División de Logística PNP, de esta manera tocaron puntos sobre horarios, infraestructura, organización, normatividad y personal.

Sobre el particular, respecto a la normatividad, los entrevistados son conscientes y están convencidos que la División de Logística cumple de manera correcta, sus funciones de acuerdo con la Ley de Contrataciones del Estado y su reglamento (Texto Único Ordenado de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado, aprobado por Decreto Supremo N° 082-2019-EF), en este sentido tienen en consideración el Plan Anual de Contrataciones, las actuaciones preparatorias, los procedimientos de selección, el contrato y su ejecución y la solución de controversias

“estamos regidos por la ley de contrataciones del Estado su reglamento y directivas de la OSCE nos da, así que mucho allí no podemos tocar, salvo instructivos que internamente la entidad pueda determinar”. (E1). “Los procesos de adquisición y contrataciones en la DIVLOG PNP, cumplen con los lineamientos de ley estipulados por el Organismo Supervisor de Contrataciones con el Estado (OSCE). Se cumple con los procedimientos de estudio, programación, estudios de mercado, y ejecución contractual”.

(E3). “especializándose cada área en las actividades que indica la Ley de contrataciones con el Estado”. (E4)

En lo que se refiere a la infraestructura, dos de los entrevistados manifestaron su disconformidad, evidenciándose con su manera de gesticular y su énfasis al expresarse, con la infraestructura del departamento de abastecimiento, al existir la posibilidad que personal del área usuario o los proveedores contacten directamente con el especialista encargado del proceso recurrente, lo que efectivamente, se corroboró con la observación de la investigadora in situ; lo que pudiera dar lugar a algunos problemas administrativos.

“...la infraestructura, aunque no parezca es muy importante acá en este caso particular no está diseñada para poder realizar una labor meramente de abastecimiento”. (E1). “...muchas veces la infraestructura en la que trabajas es sumamente vital, por ejemplo, en nuestro caso particular nosotros no tenemos una Mesa de Partes única (...) para atender a las empresas o personas que vengan ellos tienen mucha facilidad de acceso hasta las instalaciones donde estamos, en otras instituciones simplemente una puerta cerrada, un gran módulo de atención” (E1).

En lo relacionado con los horarios de trabajo, los entrevistados son conscientes y respetuosos de los horarios, teniendo en consideración que en muchas oportunidades por la carga de trabajo se pueden quedar a trabajar hasta más tarde o asistir un día sábado a concluir con los trabajos.

“Los horarios, bueno no tengo ningún problema en eso, en el estado se trabaja 8 horas útiles, por decir así de 8 a 5 con una hora de almuerzo, de lunes a viernes y algunos días sábados, en realidad” (E1). “hay días que nos quedamos hasta tarde por el mismo tema de trabajo, bueno en mi caso no, pero en otras áreas tienen que convocarlo, a cualquier hora, por la misma carga laboral uno se queda hasta tarde (E2). “Con respecto a los horarios definitivamente son de lunes a viernes de 8 a 5 y los sábados de 8 a 1, es cierto cuando hay carga laboral por distintos eventos que suceden a nivel nacional entonces definitivamente el CAS o locador tiene que apoyar, como logísticos sabemos que hay imprevistos” (E5). “...el personal labora en el horario de 08:00 a 17: 00 horas de lunes a viernes” (E7)

Respecto a los aspectos organizativos, los entrevistados señalaron que la organización del Departamento de Abastecimiento (DEPABA), se adecuaba a la normatividad establecida.

“la encargada de llevar a cabo los procesos de selección para la adquisición de bienes y contratación de servicios es el departamento de abastecimiento que cuenta con una organización: tiene la oficina de actos preparatorios, oficina de programación, oficina de procesos de selección y la oficina de ejecución contractual” (E7). “El departamento de abastecimiento (DEPABA) está constituido por las áreas de programación, actos preparatorios, ejecución contractual, así como la jefatura respectiva. su organización y estructura está de acuerdo a las leyes vigentes” (E4)

Sin embargo, existe también alguna crítica al respecto, que tiene que ver con la diseminación de oficinas, que acarrea el problema de la burocracia y la lentitud del trabajo; asimismo, con la adaptación al cambio, que se requiere para hacer del Departamento de Abastecimiento, una organización orientada al cliente, es decir gestionada por procesos; que tendría que ver con dejar atrás el enfoque tradicional y lo que supone un cambio de mentalidad de los funcionarios.

“la organización que tenemos orgánicamente, estructuralmente, no es la más adecuada,” (E1). “En lo que se refiere a la organización le diré lamentablemente que somos una organización muy burocrática hay demasiados niveles por los cuales tiene que pasar los requerimientos que lo retrasan demasiado en algunos casos demoran estos que se pueda diligenciar con rapidez” (E2). “Con respecto a la organización desde el 2015 hubo un cambio porque la división de abastecimiento, estaba conformado por dos áreas que eran adquisiciones y contrataciones, hubo un cambio conforme al reglamento por etapas, se dividió en unidades de programación, unidad de actos preparatorios, unidad de ejecución, unidad de ejecución contractual, la cual esta ceñida al reglamento y a las etapas mencionadas” (E5). “pero sin embargo al momento de ser como todo cambio, hubo definitivamente una demora para todo el personal policial, civil, CAS y locadores se adapten nuevamente al cambio” (E5)

Sobre el personal, los entrevistados manifestaron como era la conformación del mismo, “Está conformado por personal policial, civil (CAS y locadores), cada uno en su especialidad” (E4)

Pero también observaron que no se tenía un perfil del trabajador del departamento de abastecimiento, que es sumamente importante para desarrollar las labores en una unidad de esta naturaleza, principalmente en lo que se refiere a las acciones de contrataciones del Estado, para ello el personal debe estar certificado por la OCSE, encontrándose sólo el 50% del personal certificado; es conveniente acotar que estas citas, aparte de la necesidad

de establecer los perfiles idóneos, están relacionadas con las necesidades de capacitación, que se verán en el grupo siguiente. Además, por los ademanes y gestos al expresarse respecto a esta situación, se captaba una insinuación a que existía personal recomendado o con “apoyo” para acceder a ciertos cargos.

“En la división de logística no hay un plan de perfiles, hasta la fecha no se aprobado un perfil de funcionarios quien debe trabajar allí, (...) muchas veces hay personas que están capacitadas para algo y cubren un puesto que no tiene nada que ver.(E1). “No existen perfiles para contratación de personal entonces muchas veces se contrata un personal que no tiene la experiencia, para poder realizar el trabajo que realmente se necesita, entonces ahora hay que tener muy en cuenta lo que es todo contrataciones del estado, no importa que seas contador, ingeniero, aeromoza, astronauta, lo que importa es que estés capacitado en contrataciones del estado, la carrera; ni el titulo no van hacer ni más ni menos en este particular caso, en este oficio”. (E1). “El personal en el 50% se encuentra certificado por la OSCE”. (E7)

Pero, por otra parte, se ha notado un esfuerzo inicial en el proceso de superar las necesidades de capacitación del personal de todos los niveles.

“Con respecto al personal definitivamente se está aportando, hay unas inducciones por personal más calificado, más idóneo, que tenga esa cualidad de capacitar, ya sea policial, CAS o locador, y está viendo las inducciones y capacitaciones, (E5)

3.2. Problemas o dificultades para el adecuado desarrollo de los procesos de adquisiciones y contrataciones

En este segundo aspecto, los entrevistados señalaron las dificultades u obstáculos para el adecuado desarrollo de los procesos de adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios en la División de Logística PNP, de este modo comentaron sobre: problemas en los procesos, problemas de almacenamiento, problemas de corrupción, problemas de burocracia, problemas del área usuaria y necesidades de capacitación.

Sobre los problemas en los procesos, se observa que existe consenso en que los procesos no se vienen ejecutando de acuerdo con los requerimientos de tiempo y calidad, aunque alguno manifestó como una especie de justificación que son “lentos, pero seguros”, cuando esa no es la orientación de la gestión de procesos y otros relacionaron la demora y lentitud de los procesos a las deficiencias en la organización y la falta de calificación del personal

“Los procesos son muy largos, y tediosos, muchas veces los bienes y servicios que los necesitas para un momento dado son logrados a posteriori”. (E6). “Hay que mejorar los procesos, sobre todos cuando se trata de contrataciones de más de 8 UIT, su ejecución demora, porque los pasos a seguir son muy repetitivos en muchos casos”. (E3), “los reprocesos y la mala organización interna que ocurren dentro del DEPABA”. (E4)

“Los procesos son lentos pero seguros”. (E3). “...este departamento no cuenta con todo el personal certificado y por lo tanto no está cumpliendo con lo dispuesto con la ley (la certificación en el OSCE), lo que redundo en que los procedimientos demoren más de lo establecido en la línea de tiempo en que se debe ejecutar cada uno de ellos”. (E7)

En lo que se refiere a las necesidades de capacitación, como ya se ha mencionado en el grupo de opiniones, principalmente se refieren a las capacitaciones y certificaciones que brinda la OCSE, a efecto que cumplan con un supuesto perfil del trabajador logístico; además que la falta de capacitación del personal de las unidades usuarias, las que formulan sus cuadros de necesidades o realizan las solicitudes de bienes y servicios, inciden en la problemática de los procesos en el DEPABA y en la adquisición de productos deficientes o de mala calidad.

“...el personal no está capacitado en temas logísticos para el sector público”. (E4). “...este departamento no cuenta con todo el personal certificado y por lo tanto no está cumpliendo con lo dispuesto con la ley (la certificación en el OSCE), lo que redundo en que los procedimientos demoren más de lo establecido en la línea de tiempo en que se debe ejecutar cada uno de ellos”. (E7). “El personal que va a laborar no cuenta con el adecuado perfil de puestos para desempeñar con eficiencia y eficacia las funciones que demanda cada uno de los procedimientos de selección”. (E7) . “...las unidades usuarias no están capacitadas para formular requerimientos y no solo eso porque actualmente cuando uno formula un requerimiento” (E1)

Respecto al almacenamiento, que viene a ser una de las funciones del DEPABA, el problema principal radica en que los almacenes, por la falta de espacio, porque almacenan los productos fuera de los almacenes, no contando con la seguridad necesaria, ni con las condiciones que mantengan la calidad de los productos almacenados, corriéndose riesgos que, felizmente a la fecha no han producido consecuencias graves.

“El tema del almacén muchas veces al no tener los ambientes adecuados, muchas veces los bienes no están custodiados como debe ser, por ejemplo, un caso particular, cuando se compran los aceites y lubricantes que son material sumamente inflamable”. (E1). “Otro caso serían las llantas, estos neumáticos estaban al libre albedrío bajo el sol en pleno verano”. (E1)

Otro de los puntos que mencionaron los entrevistados y que fue motivo de considerarlo como una categoría fue el problema de la burocracia, que se presenta en muchas de las entidades públicas y constituye una remora u obstáculo que impide la buena gestión de los procesos, manifestándose principalmente en dos sentidos, en la demora de un expediente en alguna área, por diversos motivos justificados o no y la existencia de niveles innecesarios, que fueron manifestados, insinuados y criticados por los entrevistados

“La burocracia es una de los principales obstáculos”. (E4). “Mucha burocracia, hacen los procesos largos”. (E6). “En lo que se refiere a la organización le diré lamentablemente que somos una organización muy burocrática hay demasiados niveles por los cuales tiene que pasar los requerimientos que lo retrasan demasiado en algunos casos demoran estos que se pueda diligenciar con rapidez”. (E2). “...hay algunas trabas, pero principalmente la demora se da con respecto a la burocracia, no mucho en las personas”. (E2). “...lo observa el proveedor y hay que volver a reformular, mientras reformulamos y por el mismo tema de la burocracia se demoran días por unos simples cambios”. (E2). “...demora del presupuesto que nos asignan para palear estas urgencias, habido los casos de inversiones en el VRAEM, entonces inclusive otras ejecutoras de pronto no tienen el personal idóneo entonces lo transfieren a la ejecutora N° 002 y entre esa transferencia tanto administrativa como para el tema presupuestal hay demoras y todo es tema netamente burocrático, en la cual existen esas demoras”. (E5)

Un aspecto que tiene mucha relación también con la adecuada gestión de los procesos, lo constituye la capacitada participación de las unidades usuarias, responsables de los requerimientos de bienes y servicios, en la medida el personal que se desenvuelve en estas unidades son constantemente removidos de sus cargos, por las particularidades de los servicios policiales; no son elementos calificados para dichas tareas, por desconocimiento de la planificación, procesos y procedimientos para solicitar los bienes y servicios

“...lo que traba un poco los procedimientos sería el área usuaria, a veces no está capacitada, como los paran rotando continuamente, no están capacitados en el tema, hacen mal las especificaciones técnicas, los términos de referencia, luego hay que subsanar con ellos, explicarles que es lo que se tiene que hacer, y a veces también a pesar de que tienen conocimiento lo hacen mal, se les explica, piensan que uno tiene algún interés, demoran en el procedimiento”. (E2). “En cuanto al personal si efectivamente hay un déficit las unidades usuarias, los que hacen sus pedidos muchas veces esas personas en la mayoría de los casos son cambiados, por tema de la idiosincrasia policial que tenemos cada principio de año, entonces se pierde aproximadamente de 3 a 5 meses, mientras esa persona va aprendiendo como formular un requerimiento en lo cual resulta catastrófico, porque se entiende de todo lo planificado del año pasado de que vas hacer, y cuando llegas al año siguiente la persona no sabe de lo que estás hablando”. (E1). “...las unidades usuarias no están capacitadas y actualizadas para formular requerimiento”. (E1). “...mala solicitud de los requerimientos de bienes y servicios originan compras deficientes”. (E4). “...actualmente cuando uno formula un requerimiento, este debe estar enlazado con tu plan operativo, el POI se supone que lo formulaste en año anterior, entonces si esa persona que viene es nueva te fregaste, porque primero no conoce tu POI y segundo no tiene ni el más mínimo conocimiento de formulación de requerimientos”. (E1). “...las unidades usuarias no tienen camiones, vehículos, no tienen cómo hacer para llevar sus bienes a su destino final, entonces ese tipo de cosas, aunque no parezca, nos genera muchos retrasos, el traslado es terrible, imagínate si son otras cosas, y el traslado a las unidades usuarias de provincias”. (E1)

Un tema bastante polémico y de actualidad es el de la corrupción; sin embargo, quizás por la situación que el entrevistado era grabado, esto incidió en que no se manifestará algo al respecto, no obstante que en otras oportunidades en charlas coloquiales y en tono de broma daban a entender que es un mal arraigado en toda la administración pública, mucho más en las áreas tan críticas como Logística y principalmente abastecimientos; no obstante, hubo atisbos de este problema, en relación de la lentitud y complejidad de los procesos, como una de las causas y la direccionalidad de los procesos como producto de la corrupción.

“Corre el riesgo de la corrupción porque mientras más simple sea el proceso es más proclive a que se vulnere las adquisiciones”. (E6). “...hoy en día todo es electrónico; cuando es electrónico los proveedores ya no son direccionados”. (E5)

3.3. Alternativas para solucionar o amenguar los problemas o dificultades

Respecto a las alternativas para solucionar o amenguar las dificultades y problemas señalados en el punto anterior, los entrevistados opinaron respecto a las alternativas para los procesos, para el personal, la capacitación, la burocracia, la organización y el almacén.

Con relación a las alternativas para la adecuada gestión de los procesos las apreciaciones de los entrevistados, algunos de los cuales se mostraban preocupados por estas trabas, se referían a la necesidad de unificar algunas áreas o reducir algunos pasos, que supuestamente ya deberían haberse realizado con la simplificación administrativa y el cambio de enfoque de una organización tradicional o departamentalista a otra de gestión por procesos orientada a la mejor satisfacción del cliente; sin embargo, por la opinión de los entrevistados parece que no es así.

“...de repente reducir el tema del trámite, demasiado burocrático, de repente unificar algunas áreas o reducir algunos pasos respecto al trámite documentario, no ayuda mucho, esas serían las principales soluciones”. (E2). Hay que mejorar los procesos, sobre todos cuando se trata de contrataciones de más de 8 UIT”. (E3). “eliminar los reprocesos de revisión encargando a personal especializado esta tarea”. (E4). “...organizar correctamente los procesos internos de la DEPABA”. (E4). “Analizar los procedimientos actuales que ocurren en la DEPABA y formular un plan de trabajo cuyo objetivo sea la mejora de procesos del DEPABA”. (E4). “...simplificación de los procesos, simplificación administrativa, crear lazos de información”. (E7). “...minimizar pasos que realmente acá demoran en el tema de presupuesto”. (E5). “Hay que elaborar un manual de procesos y procedimientos (MGPP), el que recién está implementando la gestión de procesos en la PNP, gracias a una nueva directiva aprobada en el mes de junio del 2019”. (E3). “...deberíamos tener una mayor fortaleza entre la comunicación del área usuaria con el órgano encargado de contrataciones, bueno donde nace las relaciones iniciales es con el área de programación”. (E5). “Cada área usuaria debería agrupar por ítems sus pedidos de bienes y servicios porque a veces las áreas usuarias, tiene distintas urgencias, el área de programación por unificar, por la premura que tiene, los agrupa”. (E5). “...el contratista será el encargado de trasladar los bienes hasta el destino final que la base de la DIROES en Ate, eso quiere decir que cuando hacemos eso, cargamos costos al contratista el precio y el transporte, nos venderá un poco más caro, pero vamos a tener los bienes donde lo necesitamos”. (E1)

Respecto a las alternativas referidas a los problemas de personal, los entrevistados comentaron sobre el horario, que de todas maneras parece que les ocasiona contratiempos, solicitando mayor flexibilidad y, poniendo una expresión de reclamo, exigen una mayor responsabilidad de los funcionarios; asimismo, se preocupan por la calidad del personal, incidiendo en la necesidad que se formulen los perfiles de puestos, para obtener el personal adecuado; asimismo, expresaron sus sugerencias respecto a la necesidad de capacitar al personal de las unidades usuarias y mantener al personal que es capacitado y labora en dichas unidades.

“Con respecto al horario deberíamos ser un poco más flexible”. (E2). “...por la misma carga laboral uno se queda hasta tarde, tienen que dar un poco de flexibilidad en la hora de entrada”. (E2). “... no tengo mucho problema en eso (horario), más bien sería como mejorar que esas horas 8 horas sean realmente eficientes, que el personal realmente trabaje sus 8 horas, eso si no lo controlamos ni acá ni en muchas entidades del estado lo controlan”. (E1). “Mejor selección de personal”. (E7). “...tener solo personal especializado y certificado OSCE vigente, reorganizar la DEPABA con las áreas y personas necesarias, y así evitar la burocracia y los reprocesos”. (E4). “...la unidad ejecutora debe responsabilizarse en capacitar y concientizar a las unidades usuarias las normas de contrataciones, ya que estas normas suelen tener una a dos modificaciones por año”. (E1). “...es muy recomendable que todo el personal que trabaja en las áreas de formulación de pedidos en los usuarios sea mantenido o cambiado progresivamente, no pueden ser cambiados de golpe”. (E1). “...la unidad ejecutora pueda encargarse de formular un perfil de personal adecuado a cada una de las diferentes áreas que hay en abastecimiento si vas a trabajar en almacén tienes que tener conocimientos en contabilidad, almacenaje mínimo si trabajas en procesos, conocimiento en comité de selección si vas a trabajar en contratos, conocimientos y experiencia en ejecución contractual, entonces ese tipo de cosas no tenemos, de tenerlos sería genial porque filtraríamos y/o sacaríamos un poquito más del personal idóneo que necesitamos contratar”. (E1). “...al usuario se le debería capacitar y a ese usuario que se ha capacitado no se le debería rotar o al menos rotar entre las logísticas de las unidades usuarias”. (E2)

En relación con el problema de organización, sólo hubo un comentario, que tiene relación con la estructura orgánica y necesariamente tiene que ver con la burocracia, la simplificación administrativa y la gestión de procesos, al eliminarse áreas que no aportan en la cadena de valor, para otorgar una mayor satisfacción al usuario o cliente.

“... si es que existiera menos secciones, que realmente debería ser un gran departamento que se encargue de todo el trabajo con coordinadores y no tener tantos jefes”. (E1).

En lo referente a el problema de capacitación, se incidió en dos aspectos que congregan a dos de los involucrado en los procesos de adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios con el Estado, el tercero serían los proveedores, se trata de la capacitación del personal del DEPEBA y de la División de Logística en general, sobre los aspectos de la Ley de Contrataciones con el Estado, Ley N° 30225 y también de la necesaria capacitación del personal de las unidades usuarias, a efecto de no tener dificultades, ni retrasos en los requerimientos respectivos.

“...capacitar técnicamente al personal de la DEPABA en temas de contrataciones con el Estado”. (E4). “...capacitar a los usuarios encargados, en como solicitar correctamente los requerimientos de bienes y servicios”. (E4).

Sobre el problema de la burocracia, que también incide en la adecuada gestión de los procesos, las opiniones de los entrevistados estuvieron orientados hacia la delegación de funciones, unificación de unidades o áreas, reducción de pasos en los procesos y contar sólo con el personal necesario, calificado para el trabajo logístico

“Disminuir la burocracia delegando funciones y responsabilidades”. (E4). “...reducir el tema del trámite, demasiado burocrático, de repente unificar algunas áreas o reducir algunos pasos respecto al trámite documentario”. (E2). “...tener solo personal especializado y certificado OSCE vigente, reorganizar la DEPABA con las áreas y personas necesarias, y así evitar la burocracia y los reprocesos”. (E4)

En lo referido al problema de almacenamiento, en razón de faltar espacio en los actuales almacenes, en el caso de grandes adquisiciones, se podría hacer una ampliación en las reglas de juego, así el proveedor sería el encargado de internar el bien o producto en el destino final, que viene a ser la unidad usuaria, y ya no sería en el almacén de logística.

“...el logístico de abastecimiento es el que te va ayudar a llevar tu proceso, el proceso debe ser así. voy a comprar 100 colchones donde se internan necesariamente, se tienen que internar acá en el almacén de logística, que es el almacén central, pero allí se agrega una línea posterior a la recepción y a la conformidad el contratista será el encargado de trasladar los bienes hasta el destino final”. (E1)

IV. Discusión

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede visualizar que el proceso de adquisiciones y contrataciones que se desarrollan en la División de Logística PNP, a través del departamento de abastecimiento, presenta una serie de dificultades, al igual que muchas otras dependencias tanto públicas como privadas, siendo necesario ejecutar una serie de mejoras, para otorgarle un valor agregado en beneficio de las unidades usuarias, tal como menciona Arnaldo (2011); pero también se observó que no se ha completado el proceso de cambio tanto del sistema tradicional (por departamentos), al de gestión de procesos, como el cambio de mentalidad, concordando con Guachamin (2014), quien en su trabajo de investigación señaló que se había comprobado que existía cierto nivel de conformismo de parte de los usuarios respecto de los servicios prestados por la Dirección en estudio, sin embargo, se evidenciaron falencias que necesariamente deben ser mejorados como el tiempo de respuesta, la eficacia, entre otros y “un nuevo modelo de gestión, que aunado al personal con que cuentan, mejorarían la labor cotidiana y obtendrían mejores resultados” (p. 109); y la autora Silva (2013) quien demostró los beneficios de la gestión de procesos con un cambio de mentalidad en los recursos humanos, señalando que las propuestas de mejora deben ser acordes con la realidad institucional, entre ellos la “Gestión de Abastecimientos”, cuyo trabajo futuro va de la mano de la infraestructura y los sistemas de registro y que para ello, solamente se requiere de un grupo de trabajo comprometido y de una cultura organizacional enfocada en la gestión de procesos.(p. 52).

Asimismo, respecto a la resistencia al cambio Del Val y Martínez (2005) en la introducción de su obra, mencionan que una buena cantidad de investigaciones han subrayado que las causas del fracaso de muchas iniciativas de cambio se encuentran en las resistencias encontradas. Las resistencias a los cambios introducen costes y retrasos en la organización difíciles de haber sido considerados previamente y que en cualquier caso, “las resistencias que van apareciendo en los procesos de cambio deben ser consideradas para asegurar, en la medida de lo posible, que la organización pueda alcanzar las ventajas derivadas de la adopción de la novedad a introducir” (p.2)

Según las versiones obtenidas, a través de los entrevistados, la organización por departamentos trae consigo otros problemas como la lentitud en los trámites y como consecuencia de ello la demora en atender las solicitudes de los usuarios, siendo necesario

rediseñar la organización, teniendo la orientación de satisfacer a los beneficiarios, así como ha señalado Carranza (2016) en sus recomendaciones para implementar la gestión por procesos y rediseñar la organización actual, de tal manera que presente un enfoque de organización basada en procesos y orientada a resultados, que nos muestre una visión horizontal de la entidad, donde los límites entre los diferentes órganos, unidades orgánicas, dependencias, áreas o negociados dejen de existir, otorgando una cadena de valor pública y valor agregado a los productos desarrollados en cada proceso; es así que se propone un enfoque que priorice la estructura horizontal sobre la funcional o vertical (p. 55); igualmente, Aranda (2018) coincide con Pardo (2012) al referirse sobre la necesidad del cambio del enfoque tradicional al modelo de gestión por procesos.

De ahí las observaciones a la DEPABA que se encuentra en proceso de cambio, dado que una organización enfocada por departamentos es base de una serie de inconvenientes, a causa de que se delinear objetivos de los departamentos o hasta personales, concordando con lo expuesto por Zaratiegui (1999) que los procesos han de cambiar para adaptarse a los requisitos cambiantes de mercados, clientes, nuevas tecnologías y “la empresa ha de buscar, en cada caso, el ritmo adecuado de cambio (p. 83); asimismo, este modelo tradicional que se presenta en el DEPABA favorece la burocracia, porque tiene una serie de características que impiden un desarrollo de la organización, al ser jerarquizado, deficientemente burocrático y con escasa autonomía, características que menciona Román (2012) “Esta visión departamentalizada de las organizaciones ha sido fuente de diversos problemas y críticas”; entre ellas: La proliferación de actividades por servicios que no aportan valor al usuario ni a la propia organización genera una injustificada burocratización de la gestión”. (p. 3)

En el departamento de abastecimiento de la División de Logística PNP, se desarrollan los procesos claves u operativos (adquisiciones y contrataciones), estos procesos se orientan enfáticamente a la misión de la Unidad policial, con la finalidad de lograr la satisfacción de los requerimientos de las unidades usuarias, tal como señala Bravo (2015), además este autor señaló que la gestión de procesos sería una manera de identificar, entender y aumentar el valor agregado.

La aplicación rigurosa de la gestión por procesos en el departamento de abastecimientos de la División de Logística PNP, incrementaría el rendimiento, corrigiendo algunos errores manifestados, como la necesidad de reducir los tiempos en los procesos, detectándose los pasos que están de más o innecesarios, y los cuellos de botella, dejando de lado la departamentalización; en concordancia con lo que señala Mallar (2010), quien afirma que dentro de los múltiples enfoques existentes para su aplicación a la Administración en el ámbito de las organizaciones, la gestión basada en los procesos se presenta como una adecuada herramienta, que puede considerarse como fundamental para orientar a una organización hacia el logro de sus objetivos. (p. 21); a ello se puede agregar lo que señala Martínez (2016), respecto a la aplicación de la simplificación, tratando de eliminar aquellas actividades que no tienen valor añadido; asimismo se orienta a disminuir al personal y departamentos que no se requieren en los procesos; es decir elimina la burocracia; aunque esta característica es difícil de aplicar en el sector público.

Por ello la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros-SGP-PCM (2015) entre sus orientaciones para implementar la gestión por procesos señala que la activa participación de los servidores es de particular importancia para lograr que la entidad adopte la gestión por procesos, para conseguir esta participación, la sensibilización de todos los trabajadores en los distintos niveles es otro aspecto clave. La sensibilización debe estar orientada a lograr la comprensión, la toma de conciencia sobre la importancia y trascendencia, así como los beneficios que significará para la entidad, servidores y para el ciudadano. La Alta Dirección debe mostrar su apoyo a la implementación de la gestión por procesos participando activamente en las actividades de sensibilización y capacitación. (p. 16).

V. CONCLUSIONES

Luego de analizar los resultados en la presente investigación, llegamos a las conclusiones siguientes:

Primera: La gestión de los procesos de adquisiciones y contrataciones en la División de Logística de la Policía Nacional del Perú, se viene desarrollando en forma lenta y desarticulada, requiriéndose acciones que promuevan una rigurosa aplicación de los principios de la gestión por procesos

Segunda: Las opiniones vertidas por los entrevistados, respecto al personal, horarios, normatividad, infraestructura, y organización en el en el Departamento de Abastecimiento (DEPABA) de la División de Logística (DIVLOG PNP), muestran las características de una Unidad Policial que se desarrolla de acuerdo con lo establecido por la Ley y las normas administrativas que rigen sobre el particular

Tercera: Entre los principales problemas o dificultades detectadas en el DEPABA de la DIVLOG PNP, se encuentran las referidas a los procesos lentos y desarticulados, problemas de corrupción, de burocracia por personal que no aporta en los procesos, niveles o pasos innecesarios, falta de un perfil profesional del trabajador logístico, problemas con personal de las áreas usuarias, respecto a calificaciones y experiencia, problemas de falta de espacio y seguridad para el almacenamiento y necesidades de capacitación, que se encuentran interrelacionados entre sí y generados principalmente por el lento cambio de mentalidad y del paso de una organización tradicional a una gestionada por procesos, que implican una serie de medidas adicionales.

Cuarta: A través del análisis de la información obtenida de quienes se desempeñan en el Departamento de Abastecimiento de la DIVLOG PNP en los procesos de adquisición y contrataciones de bienes y servicios, se detectaron las deficiencias señaladas, de esta manera proponer alternativas de solución para amenguar o eliminar estos problemas, lográndose cumplir con los objetivos de la presenten investigación.

V. RECOMENDACIONES

Primera: Gestionar los servicios de una Consultoría de prestigio, a fin que realice un diagnóstico de los procesos, en el departamento de abastecimientos de la División de Logística PNP, a efecto de determinar los puntos críticos o cuellos de botellas en los procesos y aquellos procesos inconsistentes que no aportan en el valor agregado de los procesos.

Segunda: Desarrollar una capacitación sobre gestión de procesos y la ley de contrataciones del Estado, en todos los niveles del personal de departamento de abastecimientos, a fin de cambiar la mentalidad, dejando atrás la organización tradicional o departamentalizada.

Tercera: Efectuar un proceso de evaluación de desempeño del personal del departamento de abastecimientos, con la finalidad de conservar a aquellos que realmente acrediten calificaciones y experiencia para los cargos; además de realizar un riguroso proceso de selección de personal que tenga que contratarse como CAS, para ello elaborar, en coordinación con la Dirección de Recursos Humanos PNP, el perfil profesional del trabajador logístico.

Cuarta: Coordinar con los responsables de las áreas usuarias, a fin que realicen un proceso de mejora en lo que respecta a la capacitación su personal, principalmente los que realicen todo el proceso de requerimientos al departamento de abastecimientos de la DIVLOG PNP.

Quinta: Que, teniendo como base los resultados de la Investigación, la División de Logística PNP implemente la Propuesta de mejora de los procesos en el Departamento de Abastecimientos de dicha División.

Referencias

- Acevedo, J. (2011) *Análisis, mejoramiento y control de procesos*. Recuperado de:
<http://www.ecoweb.cujae.edu.cu>
- Aguirre G., J. (2018) *Implementación de un modelo de gestión por procesos para el área operativa del taller automotriz La France en función de la mejora de la productividad*. Recuperado de: <https://bit.ly/32oPB6m>
- Aguirre, R. (2018) *Gestión por Procesos*. Texto Recuperado de:
<https://www.gestionar-facil.com/gestion-procesos/>
- Alvarado T., M. (2016) *Análisis de la Eficiencia y Propuesta de Gestión del Proceso de Atención del Paciente Quirúrgico en la Clínica Pediátrica del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins. Lima 2016*. Tesis Recuperado de:
<https://bit.ly/32z3bnE>
- Alonso-Torres, C. (2014) *Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos Ingeniería Industrial*, vol. XXXV, núm. 2, mayo-agosto, 2014, pp. 159-171
Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría La Habana, Cuba.
Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433597005>
- Aranda S., M. (2018) *La Gestión por Procesos como medio para mejorar la eficacia en el Cumplimiento de Objetivos Institucionales del MINAGRI*. Tesis. Recuperado de:
<https://bit.ly/2XJNdbP>
- Arellano, A.; Ríos, N. y Carballo, B. (2009) *Arquitectura de Procesos de la Cadena Logística para Empresas a Integrarse al Distrito Internacional de Agronegocios Pyme*. Scientia Et Technica, vol. XV, núm. 43, diciembre, 2009, pp. 141-146
Universidad Tecnológica de Pereira Pereira, Colombia Disponible en:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84917310025>
- Arias C., A. (2015) *La Gestión de los Procesos*. Recuperado de: <https://bit.ly/2GdPh0Q>
<https://webs.ucm.es/centros /cont /descargas/documento10142.pdf>

- Arnaldo C. (2011) *Estudio sobre Implementación de Gestión basada en Procesos en Bancoestado*. Tesis. Recuperado de: <https://bit.ly/32zH6W7>
- Ballesteros, D.; Ballesteros, P. (2004) *La Logística Competitiva y la Administración de la Cadena de Suministros*. Scientia Et Technica, vol. X, núm. 24, mayo, 2004, pp. 201-206 Universidad Tecnológica de Pereira Pereira, Colombia Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84912053030>
- Bowersox, D., Closs, D. y Cooper, B. (2012) *Supply Chain Logistics Management*. Editorial McGraw-Hill. New York. 2nd Edition.
- Bravo C., J. (2015) *Gestión De Procesos*. Editorial Evolución S.A. Santiago de Chile. Recuperado de: <http://www.evolucion.cl/cursosdestacados/12/Libro%20GP%20Juan%20Bravo%20versi%F3n%20especial.pdf>
- Busines Coaching Firm (2019) *Tipos de Procesos Productivos de una Empresa*. Recuperado de: <https://bit.ly/2XPawRk>
- Calvache B., G. (2018) *Incremento de la Productividad basado en un Modelo de Gestión por Procesos en la Empresa Poliacrilart*. Recuperado de: <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/19737/1/CD-9140.pdf>
- Cantón, I. y Vázquez, J. (2010) *Los Procesos en Gestión de Calidad. Un Ejemplo en un Centro Educativo*. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 8, núm. 5, 2010, pp. 59-68 Red Iberoamericana de Investigación Sobre Cambio y Eficacia Escolar Madrid, España Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55119084004>
- Cárdenas A, D. y Urquiaga, A. (2007) *Logística de Operaciones: Integrando las Decisiones Estratégicas para la Competitividad*. Ingeniería Industrial, vol. XXVIII, núm. 1, 2007, pp. 37-41 Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría La Habana, Cuba Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433562006>

- Cárdenas Q., J. (2015) *Diseño De Gestión por Procesos en el Sector Salud para Mejorar la Satisfacción de los Clientes Caso: Centro de Atención Primaria II Chilca ESSALUD*. Tesis. Recuperado de: <https://bit.ly/2Lq6R5V>
- Carpio M., L. (2017) *Implementación de la gestión por procesos para la mejora de la eficiencia y eficacia de la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil del programa Jóvenes Productivos*. Tesis. Recuperado de: <https://bit.ly/2Y5ZA13>
- Carr, D. y Littman, I. (1993) *Excellence in Government: Total Quality Management in the 1990s*. Coopers & Lybrand; Edición: 2nd. London
- Carranza V., L. (2016) *Implementación de la Gestión por Procesos en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi (EMCH CFB)*. Tesis Recuperado de: <https://bit.ly/2XOsHqr>
- Casas T., C. (2015) *Marco Conceptual sobre Reforma y Modernización del Estado y de la Gestión Pública* Documento Preliminar. Recuperado de: <https://bit.ly/2XmjUrA>
- Castellnou, R. (2019) *La necesidad de la gestión por procesos*. Recuperado de: <https://bit.ly/2xTmlGQ>
- Christopher, M. (2016) *Logistics & Supllly Chain Management*. 5nd Edition. Boston. Edit.Pearson.
- Christopher, M. (2005) *Logistics and Supllly Chain Management: Strategies for Reducing Costs and Improving Service* (Logistics & Distribution management series). Boston. Edition Pitman Publishing. Financial Times.
- Christopher, M. y Peck, H. (2003) *Marketing Logistics*. 2nd Edition. London. Editorial Routledge.
- Chocano F., Y. (2014) *La cadena de valor de Michael Porter*. Recuperado de: <https://bit.ly/2xR2Qi2>

- Chopra, S. y Meindl, P. (2014) *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. Boston .Global Edition. Sixth Edition. Pearson.
- Defensoría del Pueblo (2017) *El Sistema Anticorrupción Peruano: diagnóstico y desafíos* Reporte La Corrupción en el Perú N°2. Recuperado de: <https://bit.ly/2O5O4i3>
- Del Castillo, C. y Vargas, B. (2009) *El Proceso de Gestión y el Desempeño Organizacional. Una aproximación a la nueva gestión pública desde el ámbito de los gobiernos locales*. Journal of Economics, Finance and Administrative Science, vol. 14, núm. 26, junio, 2009, pp. 57-80 Universidad ESAN Surco, Perú Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733606003>
- Del Val, M. y Martinez, C. (2005) *Resistencias al cambio organizativo: Un análisis empírico en cambios reactivos y anticipativos*. Recuperado de: <https://www.cairn.info/revue-management-2005-3-page-47.htm>
- Dumas, M. y La Rosa, M. (2018) *Business Process Management*. Londres. Second Edition Springer Edition.
- EAE Business School (2018) *Mapa de procesos: Tipos, definición y desarrollo*. Recuperado de: <https://bit.ly/2ib4VBv>
- Figueroa, W. (2014) *Necesidad de insertar la gestión por procesos*. Recuperado de: <https://bit.ly/2XXkBH4>
- Freidin, B., Borda P., Dabenigno, V y Güelman, M (2017) *Estrategias para el Análisis de Datos Cualitativos*. Revista del Instituto de Investigaciones Gino Germani. N°2. Recuperado de http://209.177.156.169/libreria_cm/archivos/pdf_1605.pdf
- Galvis, E.y González, M. (2014) *Herramientas para la Gestión de Procesos de Negocio y su Relación con el Ciclo de Vida de los Procesos de Negocio: Una Revisión de Literatura*. Ciencia e Ingeniería Neogranadina, vol. 24, núm. 2, 2014, pp. 37-55

Universidad Militar Nueva Granada Bogotá, Colombia Disponible en:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=91132760003>

García, F. (2006) *La Gestión de Cadenas de Suministros: Un enfoque de integración global de procesos*. Visión Gerencial, núm. 1, enero-junio, 2006, pp. 53-62

Universidad de los Andes Mérida, Venezuela Disponible en:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545874007>

García, M.(2009) *Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana*. Pensamiento & Gestión, núm. 27, diciembre, 2009, pp. 162-200

Universidad del Norte Barranquilla, Colombia Disponible en:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64612782006>

García S., I. (s/f) *Principios Básicos de la Gestión por proyectos*. Recuperado de:

<https://bit.ly/2JBn4TR>

Gómez A., C. (2016) *Gestión por Procesos*. Recuperado de: [file:///C:/Users/eduardo/](file:///C:/Users/eduardo/Downloads/GestXProcesos-taller%20(2).pdf)

[Downloads/GestXProcesos-taller%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/eduardo/Downloads/GestXProcesos-taller%20(2).pdf)

Guachamin C., P. (2014) *Propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos de los Servicios de Tecnologías de la Información de la Dirección de Desarrollo Tecnológico de la Secretaria de Movilidad del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito*. Tesis. Recuperado de: <https://bit.ly/2YYFxiG>

Guanín, A. (2015) *Propuesta de un modelos de gestión por procesos en la atención de enfermería en el servicio de emergencias del Hospital Militar*. Tesis de Maestría.

Recuperado de <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/10592/1/CD-6270.pdf>

Harmon, P. (2010) *Business Process Change: A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals*. Second Edition. Boston. Morgan Kaufmann Publishers.

Haddad, S. (2016) *Mejora de procesos para incrementar la percepción de calidad respecto*

al servicio que brinda una empresa de limpieza. Tesis. Recuperado de:

<https://bit.ly/2LpzMXX>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010) *Metodología de la Investigación*. México. Editorial McGraw Hill. 5ta Edición.

Hitpass, B. (2017) *Business Process Management (BPM)*. Santiago de Chile. Fourth Edition. Editorial BHH Ltda.

HUAMAN, Y. (2015) *Propuesta de modelo de gestión por procesos para la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay-Ecuador*. Tesis de Maestría. Recuperado de: <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/3759/1/10426.pdf>

Imbaquingo I. E. (2012) *Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para el Mejoramiento de la Productividad en los Procesos de Cultivo y Post-Cosecha de la empresa florícola Floreloy S.A. en la ciudad de Cayambe*. Tesis. Recuperado de: <file:///C:/Users/eduardo/Downloads/04%20IND%200002%20TESIS%20FINAL%20FLORELOY%202012.pdf#page=235&zoom=100,0,624>

Jacka, M. y Keller, P. (2009) *Business Process Mapping. Improving Customer Satisfaction*. Second Edition. John Wiley Edition. New Jersey.

Jeston, J. (2018) *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations*. New York. Fourth Edition. Routledge Taylor & Francis Group.

John, D. (2017) *Gestión por procesos*. Recuperado de: <https://bit.ly/2GhaLTX>

Krajewski, L. y Malhotra, M. (2018) *Operations Management: Processes and Supply Chains*. 12th Edition. Nueva York. Edit Pearson.

Kumar, S. (2013) *Process Management in Spinning*. London. 1st Edición, Kindle Edition. Taylor & Francis Group.

Lysons, K. y Farrington, J. (2016) *Procurement an Suplly Chain Management*. London. Ninth Edition. Person.

Llanes-Font, M., Isaac-Godínez, C. y Moreno, M. (2014) *De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos*. Ingeniería Industrial, vol. XXXV, núm. 3, septiembre-diciembre, 2014, pp. 255-264 Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría La Habana, Cuba. Disponible en:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433598002>

Llanes-Font, M. y Lorenzo, E. (2017) *Gestión integrada por procesos. Encadenamiento dinámico de interacciones relevantes para su despliegue*. Ciencias Holguín, vol. 23, núm. 1, enero-marzo, 2017, pp. 1-13 Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín, Cuba Disponible en:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181549596006>

Madison, D. (2015) *Process Mapping, Process Improvement and Process Management*. Boston. Edit Paton Professional.

Mangan, J. y Lalwani, Ch. (2016) *Global Logistics and Suplly Chain Management*. New York. 3rd Edition. Wiley..

Mallar, M. (2010) *La Gestión por Procesos: Un Enfoque de Gestión Eficiente*. Revista “Visión de Futuro” Año 7, N°1, volumen N°13, enero - junio 2010. Disponible en:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935475004>

Marante, M. y Santana, W. (2010) *Gestión de procesos de negocio. Enfoque conceptual orientado a los sistemas de información empresariales*. Ciencias de la Información, vol. 41, núm. 2, mayo-agosto, 2010, pp. 11-15 Instituto de Información Científica y Tecnológica La Habana, Cuba Disponible en:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181421569002>

- Martínez, B. (2015) *Aspectos Centrales de la Gestión por Procesos*. Recuperado de:
<https://bit.ly/2XWrzFE>
- Martínez S., C. (2011) *Modelo de Gestión por Procesos*. Recuperado de:
<https://bit.ly/2NZ64Lx>
- Martínez, S. (2016) *Beneficios de aplicar una gestión de procesos de negocios*.
Recuperado de: <https://bit.ly/2Sj01Qo>
- Medina G., A. (2005) *Gestión por Procesos y creación de Valor Público*. Instituto Tecnológico de Santo Domingo. República Dominicana. Recuperado de:
<https://bit.ly/2Y0RXsW>
- Medwave (2011) *Definición de gestión por procesos*. Revista Biomédica. Revisada por pares. Recuperado de <https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032>
- Mejía Navarrete, J. (2011) *Problemas centrales del análisis de datos cualitativos*. Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social. Recuperado de:
<http://jbposgrado.org/icuali/An%Elisis%20de%20datos%20cualitativos%20problemas%20centrales.pdf>
- Moreira, M. (2009) *Gestión por procesos y su aplicación en las organizaciones de información. Un caso de estudio. Segunda Parte*. Ciencias de la Información, vol. 40, núm. 1, enero-abril, 2009, pp. 21-32 Instituto de Información Científica y Tecnológica La Habana, Cuba Disponible en:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181421573002>
- Muñoz, F. (2018) *Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria*. Tesis de Maestría. Recuperado de: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6231/1/T2662-MBA-Desarrollo.pdf>
- Ordoñez, M. (2014) *Diseño de un modelo de gestión de procesos de vinculación con la*

Colectividad para la Universidad Católica de Cuenca. Tesis Recuperada de http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/9637/1/Ordonez_Gavilanes_Magdalena_Emilia.pdf

Ould, M. (2005) *Business Process Management: A Rigorous Approach BCS*. British Computer Society. Tampa. EEUU. Edition Wiley.

Ould, M. (1995) *Business Processes: Modelling and Analysis for Re-engineering*. New York. Edition Wiley.

Pepper B., S. (2011) *Definición de gestión por procesos*. Recuperado de: <https://bit.ly/2xPuXOD>

Pérez Fernández, J. (2010) *Gestión por Procesos*. ESIC Editorial. Cuarta Edición. Madrid.

Pérez P., J. y Merino, M. (2012) *Definiciones*. Recuperado de: <https://definicion.de/gestion/>

Pico, G. (2006) *El mapa de procesos: Elemento fundamental de un sistema de gestión de calidad para empresas de servicios en Venezuela*. Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura, vol. XII, núm. 2, julio-diciembre, 2006, pp. 291-309 Universidad Central de Venezuela Caracas, Venezuela Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36412216>

Pimentel, W. (2011) *Planeamiento Estratégico Dinámico Resiliencia*. Recuperado de: <https://bit.ly/30EPT7k>

Quintero, J. y Sánchez, J. (2006) *La cadena de valor: Una herramienta del Pensamiento estratégico*. Recuperado de: <https://bit.ly/2bIIHNX>

Rey, D. (2005) *Gestión por Procesos y Modelado de Procesos*. Recuperado de: <https://bit.ly/2XTuoOB>

Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1996) *Teoría de la investigación Cualitativa*.

Recuperado de: <https://bit.ly/32uhpXf>

Rodríguez P. J. (2015) *Investigación y Análisis de la Gestión por Procesos de Calidad y la Atención de los Usuarios del Área de Consulta Externa en el Hospital “Dr. Rafael Rodríguez Zambrano”*, Tesis año 2013”. Recuperado de: [file:///C:/Users/eduardo/Downloads/TESIS%20GESTION%20POR%20PROCESO S%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/eduardo/Downloads/TESIS%20GESTION%20POR%20PROCESO%20S%20(3).pdf)

Román, A. (2012) *Herramientas de Gestión para Organizaciones y Empresas de Salud*. Recuperado de: <https://bit.ly/2w5lelN>

Ruiz-Fuentes, D., Almague, R.; Torres, I. y Hernández, A. (2014) *La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos*. Ciencias Holguín, vol. XX, núm. 1, enero-marzo, 2014, pp. 1-11 Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba Holguín, Cuba Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181529931002>

Sanchez-Ruiz (2014) *La gestión por procesos: Un campo por explorar*. Revista Dirección y Organización. Revistadyo.com. Universidad de Cantabria. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/270157807_La_gestion_por_procesos_Un_campo_por_explorar

Saravia Salazar, J. (2017) *A historical perspective of public management in Perú. (19th-21st centuries)* Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de: <https://bit.ly/2Ls9X9l>

Salgado Lévano, A. (2007) *Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos*. Recuperado de: <https://bit.ly/2xPvRL1>

Sánchez, J.; Estévez, N. y Pérez, N. (2014) *Modelo de Gestión por Procesos en una Residencia Mixta para Personas Mayores: En Busca de un Servicio de Calidad International*. Journal of Developmental and Educational Psychology, vol. 5, núm.

1, 2014, pp. 61-72 Asociación Nacional de Psicología Evolutiva y Educativa de la Infancia, Adolescencia y Mayores Badajoz, España Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349851788007>

Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (2015).

Metodología para la Implementación de la Gestión Por Procesos en las entidades del sector público. Recuperado de: <https://bit.ly/2LrfKMB>

Servera, D. (2010) *Concepto y evolución de la función logística INNOVAR.* Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, vol. 20, núm. 38, septiembre-diciembre, 2010, pp. 217-234 Universidad Nacional de Colombia Bogotá, Colombia Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81819024018>

Silva E., V. (2013) *Aplicación de Gestión por Procesos, como Herramienta de Apoyo al mejoramiento del Hospital Dr. Eduardo Pereira.* Tesis. Recuperado de: http://bibliodigital.saludpublica.uchile.cl:8080/dspace/bitstream/handle/123456789/375/Tesis_Viviana+Silva.pdf;jsessionid=C5F021F8957DF0F40DB2BB2B89E506AB?sequence=1

Slack, N. y Brandon, A. (2018) *Operations and Process Management.* New York. 5th. Edition, Kindle Edition.

Sumanth, D. (1996) *Administración de la Productividad.* Editorial McGrawhill. Recuperado de <https://bit.ly/2XO1nZh>

Udaondo D., M. (1992) *Gestión de Calidad.* Ediciones Diaz de Santos S.A. Madrid Recuperado de: <https://bit.ly/2XPEQeH>

Valenzuela A., R. (2017) *Gestión por Procesos y Clima Social Laboral de los Trabajadores del Instituto Nacional de Defensa Civil de Lima 2017.* Tesis. Recuperado de: <https://bit.ly/2Xucq5c>

Varela, N.; Pérez, M. y Peñate, S. (2007) *Enfoque de Proceso en la Gestión de Recursos*

Humanos. Indicadores. Ingeniería Industrial, vol. XXVIII, núm. 1, 2007, pp. 9-12
Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría La Habana, Cuba
Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433562004>

Zur, M. (2004) *Workflow-based Process Controlling: Foundation, Design, and Application of Workflow-driven Process Information Systems*. New Jersey. Edit Hoboken.

ANEXOS

MATRIZ DE CATEGORIZACIÓN

OBJETIVO	CATEGORÍA	SUB CATEGORÍA	PREGUNTA ORIENTADORA	FUENTES	TÉCNICAS
Analizar el desarrollo de la gestión por procesos de adquisición y contrataciones de bienes y servicios de la División de Logística PNP, a fin de detectar sus deficiencias y proponer alternativas de solución.	PROGRAMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Plan Anual de Contrataciones Pre-Certificación Cuadro de Necesidades 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo se vienen desarrollando los procesos? ¿Qué falla, dificulta o traba el adecuado desarrollo de los estos procesos? ¿Cuáles serían las mejores alternativas para mejorar los procesos? 	Participantes	<ul style="list-style-type: none"> Observación Entrevista
	ACTOS PREPARATORIOS	<ul style="list-style-type: none"> Indagación de mercado Cotizaciones TdR y ET 		Participantes	<ul style="list-style-type: none"> Observación Entrevista
	CONTRATACIONES	<ul style="list-style-type: none"> Ordenes de compras y/o servicios Comité de Selección Contratos 		Participantes	<ul style="list-style-type: none"> Observación Entrevista
	EJECUCIÓN CONTRACTUAL	<ul style="list-style-type: none"> Perfeccionamiento de Contratos Recepción y conformidad 		Participantes	<ul style="list-style-type: none"> Observación Entrevista

INSTRUMENTOS

GUÍA DE ENTREVISTA

Pregunta 1. ¿Cuál es su opinión sobre los procesos de adquisición y contrataciones de bienes y servicios en la DIVILOG PNP en lo que se refiere a su organización, funcionamiento, horarios, personal, críticas y otros aspectos?

.....
.....
.....
.....
.....

Pregunta 2. ¿Cuáles considera usted que serían las dificultades, que podrían estar trabando el adecuado desarrollo de estos procesos?

.....
.....
.....
.....
.....

Pregunta 3. ¿Cuáles considera usted que serían las dificultades, que podrían estar trabando el adecuado desarrollo de estos procesos?

.....
.....
.....
.....
.....

Estructura Orgánica de la División de Logística PNP

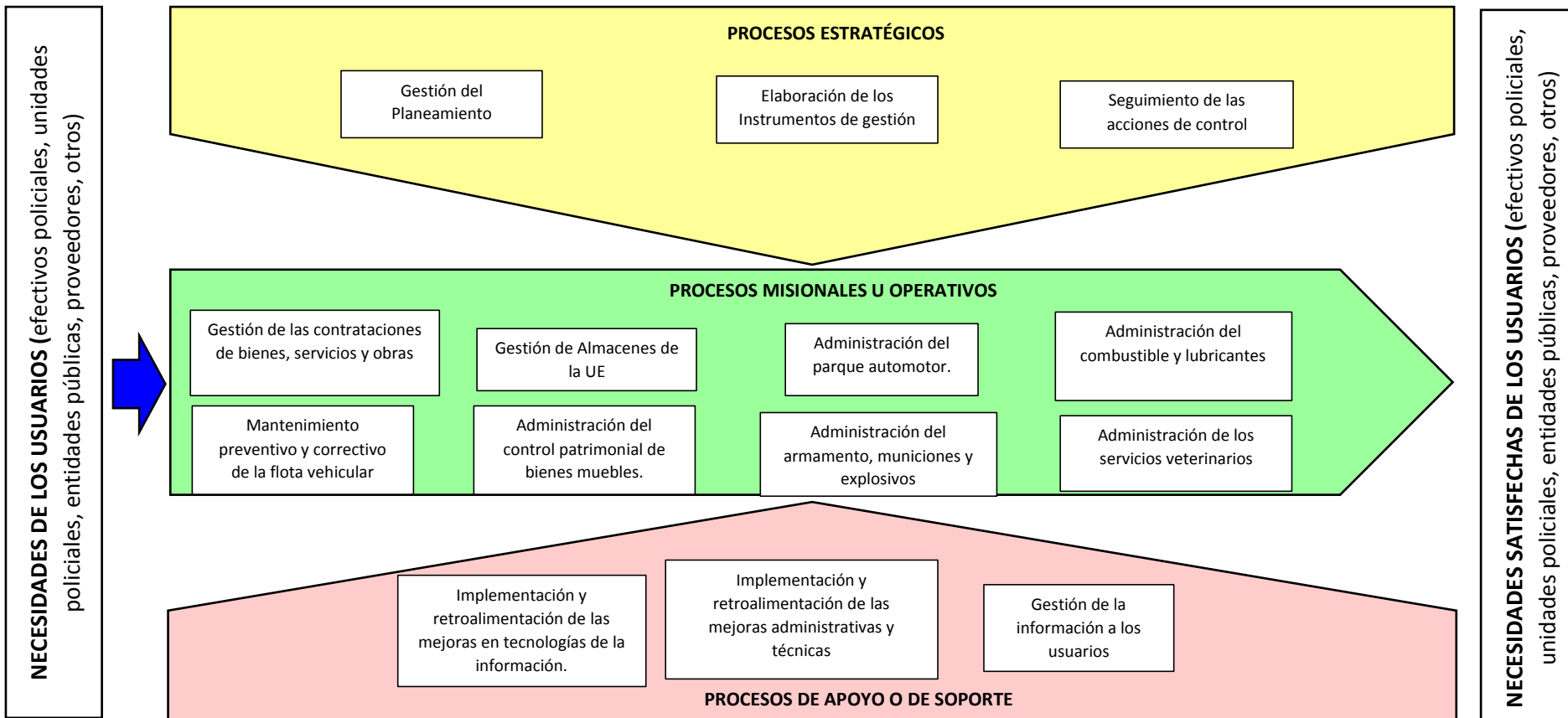
Jefatura de División

- Oficina de Asesoría Jurídica
- Secretaria Técnica Administrativa
- Unidad De Investigación y Desarrollo

Órganos De Ejecución

- Departamento de Abastecimiento
 - Sección Aduanas
 - Sección Programación
 - Sección Actos Preparatorios
 - Sección Contrataciones
 - Sección Ejecución Contractual
 - Sección Almacenes
- Departamento de Administración del Parque Automotor
- Departamento de Administración del Mantenimiento
- Departamento de la Flota Vehicular
- Departamento de Administración de Combustible y Lubricantes
- Departamento de Administración de Armamento, Municiones y Explosivos
- Departamento de Administración De Servicios Veterinarios
- Departamento de Administración De Control Patrimonial

MAPA DE PROCESOS DEL NIVEL 0 DE LA DIVISIÓN DE LOGÍSTICA-DIVLOG PNP



ENTREVISTAS

ENTREVISTADO 1

Especialista En Contrataciones Del Estado

Experiencia en la DIVLOG PNP: 10 años

En el momento de iniciar la entrevista, el entrevistado se mostró un poco nervioso, empezó a tocarse el rostro, repetía algunas palabras con frecuencia, se mordía los labios. En la segunda pregunta, su mirada por momentos era fija para un solo lado, conforme me iba respondiendo, fue calmándose, y las respuestas fueron claras, incluso con gestos, como el de las manos, continuaba repitiendo las palabras con frecuencia. Al final se mostró sereno, concentrado en las preguntas, y las respuestas claras y sinceras.

1. ¿Cuál es su opinión sobre los procesos de adquisición y contrataciones de bienes y servicios en la DIVILOG PNP en lo que se refiere a su organización, funcionamiento, horarios, personal, críticas y otros aspectos?

En primer lugar, la organización que tenemos orgánicamente, estructuralmente, no es la más adecuada, las unidades usuarias si bien es cierto pertenecen orgánicamente a nosotros de una manera geográfica están mucha más lejos de la sede central que es la dirección de logística o la dirección de administración que está en el Rímac.

La segunda es que la Dirección de Logística esta subdividido en muchas secciones, que cada una tiene un jefe en particular, que hacen que un pequeño pedido para atender un requerimiento se demore mucho más tiempo de que el debería, si es que existiera menos secciones, que realmente debería ser un gran departamento que se encargue de todo el trabajo con coordinadores y no tener tantos jefes, lo que genera la famosa burocracia en el estado

El funcionamiento, en estos casos particulares estamos regidos a una norma que es la ley de contrataciones del estado su reglamento y sus directivas que OSCE nos da, así que mucho allí no podemos tocar, salvo instructivos que internamente la entidad pueda determinar, pasos a seguir en caso de que OSCE no lo haya determinado, una legalidad para realizarlo.

Los horarios, bueno no tengo ningún problema en eso, en el estado se trabaja 8 horas útiles, por decir así de 8 a 5 con una hora de almuerzo, de lunes a viernes y algunos días sábados, en realidad no tengo mucho problema en eso, más bien sería como mejorar que esas horas 8 horas sean realmente eficientes, que el personal realmente trabaje sus 8 horas, eso si no lo controlamos ni acá ni en muchas entidades del estado lo controlan.

En cuanto al personal si efectivamente hay un déficit las unidades usuarias, los que hacen sus pedidos muchas veces esas personas en la mayoría de los casos son cambiados, por tema de la idiosincrasia policial que tenemos cada principio de año, entonces se pierde aproximadamente de 3 a 5 meses, mientras esa

persona va aprendiendo como formular un requerimiento en lo cual resulta catastrófico, porque se entiende de todo lo planificado del año pasado de que vas hacer, y cuando llegas al año siguiente la persona no sabe de lo que estás hablando, fuera de eso en la división de logística no hay un plan de perfiles, hasta la fecha no se aprobado un perfil de funcionarios quien debe trabajar allí, muchas veces estas convocatorias son en el estado hay un problema recurrente y la pésima formulación de perfiles profesionales muchas veces hay personas que están capacitadas para algo y cubren un puesto que no tiene nada que ver y bueno acá no es la excepción.

Otros aspectos bueno aunque no parezca importante, muchas veces la infraestructura en la que trabajas es sumamente vital, por ejemplo en nuestro caso particular nosotros no tenemos una Mesa de Partes única, por ejemplo para atender a las empresas u otras personas que vengan ellos tienen con mucha facilidad de acceso hasta las instalaciones donde estamos sentados, en otras instituciones simplemente una puerta cerrada, un gran módulo de atención y cuando te vienen a buscar, tu sales atiendes a la persona y te vas. acá hay veces por decir así proveedores, unidades usuarias se meten prácticamente a tu lugar de trabajo lo cual muchas veces hacen perder la concentración en algo muy importante que estás haciendo o pierden el tiempo, la infraestructura, aunque no parezca es muy importante acá en este caso particular no está diseñada para poder realizar una labor meramente de abastecimiento.

2. ¿Cuáles considera usted que serían las dificultades, que podrían estar trabando el adecuado desarrollo de estos procesos?

La primera problemática, las unidades usuarias no están capacitadas y actualizadas para formular requerimientos y no solo eso porque actualmente cuando uno formula un requerimiento, este debe estar enlazado con tu plan operativo, el POI se supone que lo formulaste en año anterior, entonces si esa persona que viene es nueva te fregaste, porque primero no conoce tu POI y segundo no tiene ni el más mínimo conocimiento de formulación de requerimientos, entonces es muy recomendable que todo el personal que trabaja en las áreas de formulación de pedidos en los usuarios sean mantenidos o cambiados progresivamente, no pueden ser cambiados de golpe.

La segunda problemática acá en el área de compras (abastecimiento), no existen perfiles para contratación de personal entonces muchas veces se contrata un personal que no tiene la experiencia, ni el expertiz para poder realizar el trabajo que realmente se necesita, entonces ahora hay que tener muy en cuenta lo que es todo contrataciones del estado, no importa que seas contador, ingeniero, aeromoza, astronauta, lo que importa es que estés capacitado en contrataciones del estado, la carrera; ni el titulo no van hacer ni más ni menos en este particular caso, en este oficio.

El tema del almacén muchas veces al no tener los ambientes adecuados, muchas veces los bienes no están custodiados como debe ser, por ejemplo un caso particular, cuando se compran los aceites y lubricantes que son material

sumamente inflamable, como no hay espacio en los almacenes se tienen que guardar en la parte de la cochera, donde se estacionan los vehículos del personal, Dios no quiera, pero si por allí hay una chispa, un siniestro, se incendia toda la cuadra, no hay un adecuado cuidado con los bienes.

Otro caso serían las llantas, estos neumáticos estaban al libre albedrío bajo el sol en pleno verano felizmente no hubo mayor pérdida y estuvieron casi un mes porque no lo podían distribuir

Cuarto problema, una vez que la unidad usuaria pide comprar 100 llantas, se compran las llantas y el almacén dice ya están las llantas, a la unidad usuaria se le dice vengan a recogerlos, las unidades usuarias no tienen camiones, no tienen cómo hacer para llevar sus bienes a su destino final, entonces de cosas aunque no parezca, nos genera muchos retrasos, el traslado e imagínate si son otras cosas, y el traslado a las unidades usuarias de provincias

3. Desde su punto de vista y experiencia, ¿cuáles serían las alternativas para solucionar o amenguar estas dificultades?

Respecto al primer problema, bueno entiendo yo, que la unidad ejecutora debe responsabilizarse en capacitar y concientizar a las unidades usuarias las normas de contrataciones, ya que estas normas suelen tener una a dos modificaciones por año, entonces eso no lo tenemos en cuenta, se modifica la norma, pero el usuario bien gracias ellos no conocen y tampoco muchas veces no están comprometidos pero la unidad ejecutora debe estar allí tras ellos, invitándolos a capacitaciones, a ponencias, a instrucciones que le podamos dar acá en abastecimiento que tengan conocimiento de estas modificaciones.

Sobre la segunda lo más lógico sería que la unidad de administración que trabaja en la unidad ejecutora pueda encargarse de formular un perfil de personal adecuado a cada una de las diferentes áreas que hay en abastecimiento si vas a trabajar en almacén tienes que tener conocimientos en contabilidad, almacenaje mínimo si trabajas en procesos, conocimiento en comité de selección si vas a trabajar en contratos, conocimientos y experiencia en ejecución contractual, entonces ese tipo de cosas no tenemos, de tenerlos sería genial porque filtraríamos y/o sacaríamos un poquito más del personal idóneo que necesitamos contratar.

Respecto al tema que explique al último del transporte de los bienes, eso se puede arreglar de una manera muy fácil, muchas veces las áreas usuarias dicen quiero comprar 100 colchones y después no tienen vehículo para recoger los colchones desde el Rímac y llevarlo a Ate donde está la base de la DIROES, entonces la solución es muy sencilla. al momento que se formula el requerimiento las unidades usuarias ponen las reglas de fuego, entonces eso se puede coordinar acá con el logístico de abastecimiento el que te va a ayudar a llevar tu proceso, el proceso debe ser así. voy a comprar 100 colchones donde se internan necesariamente, se tienen que internar acá en el almacén de logística, que es el almacén central, pero allí se agrega una línea posterior a la recepción y a la

conformidad el contratista será el encargado de trasladar los bienes hasta el destino final que la base de la DIROES en Ate, eso quiere decir que cuando hacemos eso, cargamos costos al contratista el precio y el transporte, nos venderá un poco más caro pero vamos a tener los bienes donde lo necesitamos ahora ustedes dirán no, porque vamos a gastar más dinero, “pero te pregunto a ti”, como gastas más plata que el proveedor los lleve o teniéndolos tirados allí al libre albedrío, y que nunca se los lleve y la oportunidad que los necesita ahorita el área usuaria.

ENTREVISTADO 2

Especialista En Contrataciones

Experiencia en la DIVLOG PNP: 5 años

Se mostró nervioso, repetía con frecuencia las palabras y el movimiento de piernas era continua.

- 1. ¿Cuál es su opinión sobre los procesos de adquisición y contrataciones de bienes y servicios en la DIVLOG PNP en lo que se refiere a su organización, funcionamiento, horarios, personal, críticas y otros aspectos?**

En lo que se refiere a la organización le diré lamentablemente que somos una organización muy burocrática hay demasiados niveles por los cuales tiene que pasar los requerimientos que lo retrasan demasiado en algunos casos demoran estos que se pueda diligenciar con rapidez.

Ahora con el funcionamiento bueno hay algunas trabas, pero principalmente la demora se da con respecto a la burocracia, no mucho en las personas

Con respecto al horario deberíamos ser un poco más flexible, porque hay días que nos quedamos hasta tarde por el mismo tema de trabajo, bueno en mi caso no, pero en otras áreas tienen que convocarlo, a cualquier hora, por la misma carga laboral uno se queda hasta tarde, tienen que dar un poco de flexibilidad en la hora de entrada.

- 2. ¿Cuáles considera usted que serían las dificultades, que podrían estar trabando el adecuado desarrollo de estos procesos?**

Bueno no necesariamente obstáculos por así decirle, lo que traba un poco los procedimientos sería el área usuaria, a veces no está capacitada, como los paran rotando continuamente, no están capacitados en el tema, hacen mal las especificaciones técnicas, los términos de referencia, luego hay que subsanar con ellos, explicarles que es lo que se tiene que hacer, y a veces también a pesar de que tienen conocimiento lo hacen mal, se les explica, piensan que uno tiene algún interés, demoran en el procedimiento, tienen que capacitarlo más al área usuaria que es uno de los temas principalmente por la cual nos demoramos, a veces hacen mal los TDR, EETT lo observamos lo observa el proveedor y hay que volver a reformular, mientras reformulamos y por el mismo tema de la burocracia se demoran días por unos simples cambios.

- 3. Desde su punto de vista y experiencia, ¿cuáles serían las alternativas para solucionar o amenguar estas dificultades?**

Con lo que respecta, sería al usuario se le debería capacitar y a ese usuario que se ha capacitado no se le debería rotar o al menos rotar entre las logísticas de las unidades usuarias, mientras los va capacitando y luego los cambian a unidades administrativas, operativas que no tienen nada que ver con lo es la logística y hay que volver a capacitar de nuevo a ese personal y hay que volver a capacitar de nuevo a ese personal que a ingreso, principalmente eso y de repente reducir el tema del trámite, demasiado burocrático, de repente unificar algunas áreas o reducir algunos pasos respecto al trámite documentario, no ayuda mucho, esas serían las principales soluciones.

ENTREVISTADO 3

Especialista en Procesos

Experiencia: 2 años

Al momento de la entrevista se mostró seguro de sí mismo, sereno. respondió con bastante rapidez.

- 1. ¿Cuál es su opinión sobre los procesos de adquisición y contrataciones de bienes y servicios en la DIVILOG PNP en lo que se refiere a su organización, funcionamiento, horarios, personal, críticas y otros aspectos?**

Los procesos de adquisición y contrataciones en la División de Logística PNP, cumplen con los lineamientos de ley estipulados por el organismo supervisor de contrataciones con el estado (OSCE). Se cumple con los procedimientos de estudio programación, de estudios de mercado, y ejecución contractual.

Los procesos son lentos pero seguros, y el personal cumple su horario de ley y están certificados por OSCE.

- 2. ¿Cuáles considera usted que serían las dificultades, que podrían estar trabando el adecuado desarrollo de estos procesos?**

Hay que mejorar los procesos, sobre todos cuando se trata de contrataciones de más de 8 UIT, su ejecución demora, porque los pasos a seguir son muy repetitivos en muchos casos

- 3. Desde su punto de vista y experiencia, ¿cuáles serían las alternativas para solucionar o amenguar estas dificultades?**

Hay que elaborar un manual de procesos y procedimientos (MGPP), el que recién está implementando la gestión de procesos en la PNP, gracias a una nueva directiva aprobada en el mes de junio del 2019

ENTREVISTADO 4

Jefe del Departamento de Procesos.

Experiencia: 5 años en la División de Logística.

Se mostró muy agitado al hablar, como si alguien le apresurara.

- 1. ¿Cuál es su opinión sobre los procesos de adquisición y contrataciones de bienes y servicios en la DIVILOG PNP en lo que se refiere a su organización, funcionamiento, horarios, personal, críticas y otros aspectos?**

El departamento de abastecimiento (DEPABA) está constituido por las áreas de programación, actos preparatorios, ejecución contractual, así como la jefatura respectiva. su organización y estructura está de acuerdo a las leyes vigentes y especializándose cada área en las actividades que indica la ley de contrataciones con el estado. Está conformado por personal policial, civil (CAS y locadores), cada uno en su especialidad, su horario de trabajo es según lo indican las leyes.

Las criticas vendrían porque es una división muy burocrática y donde los procedimientos pasan por muchos filtros, incluso hay procedimientos que se repiten, pero esto también conlleva a que los procesos de selección sean más transparentes. y también la capacitación especializada para los integrantes del DEPABA debe ser constante y necesaria.

- 2. ¿Cuáles considera usted que serían las dificultades, que podrían estar trabando el adecuado desarrollo de estos procesos?**

La burocracia es una de los principales obstáculos, el personal no está capacitado en temas logísticos para el sector público, los reprocesos y la mala organización interna que ocurren dentro del DEPABA, mala solicitud de los requerimientos de bienes y servicios originando compras deficientes.

- 3. Desde su punto de vista y experiencia, ¿cuáles serían las alternativas para solucionar o amenguar estas dificultades?**

Disminuir la burocracia delegando funciones y responsabilidades, capacitar a los usuarios encargados en como solicitar correctamente los requerimientos de bienes y servicios, eliminar los reprocesos de revisión encargando a personal especializado esta tarea, capacitar técnicamente al personal de la DEPABA en temas de contrataciones con el estado, organizar correctamente los procesos internos de la DEPABA.

Analizar los procedimientos actuales que ocurren en la DEPABA y formular un plan de trabajo cuyo objetivo sea la mejora de los procesos del DEPABA, tener solo personal especializado y certificado OSCE vigente, reorganizar la DEPABA con las áreas y personas necesarias, y así evitar la burocracia y los reprocesos.

ENTREVISTADO 5

Especialista en Gestión Pública

Experiencia en DIVLOG PNP: 5 años

Al momento de la entrevista se puso nervioso, repetía las mismas palabras con frecuencia, hablaba bastante pausado. demoraba en responder.

1. ¿Cuál es su opinión sobre los procesos de adquisición y contrataciones de bienes y servicios en la DIVILOG PNP en lo que se refiere a su organización, funcionamiento, horarios, personal, críticas y otros aspectos?

Con respecto a la organización desde el 2015 hubo un cambio porque la división de abastecimiento, estaba conformado por dos áreas que eran adquisiciones y contrataciones, hubo un cambio conforme al reglamento por etapas, se dividió en unidades de programación, unidad de actos preparatorios, unidad de ejecución, unidad de ejecución contractual, la cual esta ceñida al reglamento y a las etapas mencionadas, pero sin embargo al momento de ser como todo cambio, hubo definitivamente una demora para todo el personal policial, civil, cas y locadores se adapten nuevamente al cambio, toda vez que también sobre todo en la parte de programación donde se especifican, tanto los bienes y servicios se hacía un pedido al área de DIVECO y ya como que podíamos decir que el área de programación tiene las certificaciones bien definidas, ordenas y se podía decir que no podían ser tocadas para otro tipo de servicio posteriormente no se daba, había un ordenamiento en la cual eso significaba tanto una o cada especialista se le asigna una ejecución por etapas, cada una tiene responsabilidades eso ayuda bastante.

Del 2015 al 2019 se ha logrado un buen funcionamiento de estas etapas hay un buen control, se está dando con unos cuadros estadísticos que es el límite de Gant, están dando por el tema de plazos a cada procedimiento de selección, sobre eso más o menos es el nivel de plazos y también se indica el sí al respecto al tiempo de plazo puede ser desierto o unidades, bueno en cualquier procedimiento de puede dar.

Con respecto a los horarios definitivamente son de lunes a viernes de 8 a 5 y los sábados de 8 a 1, es cierto cuando hay carga laboral por distintos eventos que suceden a nivel nacional entonces definitivamente el CAS o locador tiene que apoyar, como logísticos sabemos que hay imprevistos.

Con respecto al personal definitivamente se está aportando, veo que hay unas inducciones por personal más calificado, más idóneo, que tenga esa cualidad de capacitar, ya sea policial, CAS o locador, y está viendo las inducciones y capacitaciones, de pronto estas capacitaciones debe ser así como las de tramo N° 02, así debe de seguir cada ejecutora debe ser constante, porque los casos de cada proceso de selección son cada vez distintos la problemática de cada bien y servicio, de pronto debe de haber bastante inducción sobre lo mencionado.

Una crítica constructiva que se podría decir que de pronto deberíamos tener una mayor fortaleza entre la comunicación del área usuaria con el órgano encargado de contrataciones, bueno donde nace las relaciones iniciales es con

el área de programación, en función con los requerimientos respecto a diversos pedidos de compras de bienes y servicios, lo cual deben colocar ítems en cada uno de ellos.

Cada área usuaria debería agrupar por ítems sus pedidos de bienes y servicios porque a veces las áreas usuarias, tiene distintas urgencias, el área de programación por unificar, por la premura que tiene, los agrupa que la norma inclusive nos señala que el área usuaria para unificar en el futuro observación y bueno conlleva a un mejor control.

Para eso todos debemos estar capacitados para lograr el objeto aspectos en la actualidad ya estamos en el segundo bimestre se está logrando con la ejecución del PAC, se procede a visualizar en el amigable del MEF en la unidad ejecutora N° 002 está logrando su objetivo.

2. ¿Cuáles considera usted que serían las dificultades, que podrían estar trabando el adecuado desarrollo de estos procesos?

Bueno en estos casos acá hay un tema más macro porque definitivamente nosotros tenemos un PAC establecido para este año 2019 y sobre ese PAC definitivamente se mandan un presupuesto asignado para cada bien y/o servicio, pero como señalo, vuelvo a recalcar estamos en una entidad castrense la PNP, en la cual surge muchos imprevistos y por esos imprevistos es demora del presupuesto que nos asignan para palear estas urgencias, habido los casos de yabi yabi, entonces inclusive otras ejecutoras de pronto no tienen el personal idóneo entonces lo transfieren a la ejecutora N° 002 y entre esa transferencia tanto administrativa como para el tema presupuestal hay demoras y todo es tema netamente **burocrático**, en la cual existen esas demoras ya, esas son las dificultades y obstáculos que tenemos acá en el aparato administrativo de DIVLOG, para poder ejecutar entre el plazo eso sería un nivel.

minimizar algunos pasos que realmente acá demoran acá en el tema de presupuesto.

3. Desde su punto de vista y experiencia, ¿cuáles serían las alternativas para solucionar o amenguar estas dificultades?

Desde mi punto de vista y experiencia sería que realmente las instituciones que en este caso tenemos para nuestro proceso de selección por ejemplo, para los panamericanos ya lo tenemos desde el 2017, sin embargo sabiendo que la PNP va a intervenir aquí con efectos de seguridad ciudadana es que recién estos últimos meses nos transfieren el dinero, es allí donde existen estas dificultades para poder apalear esta selección de procesos, de pronto este presupuesto nos hubiesen dado al inicio de año, se hubiese sacado los procesos de selección adecuados, no procesos directos que conlleven a una observación por la OCI, la Contraloría, etc.

Allí debería hacerse una buena planificación presupuestal, por parte del MEF. internamente se están dando bien conforme a la ley si bien es cierto hay modificaciones, se tienen que adaptar, hoy en día todo es electrónico; cuando es electrónico los proveedores ya no son direccionados.

ENTREVISTADO 6

Jefe de los Procesos de Selección

Experiencia 2 años

Sus respuestas fueron un tanto apresuradas, no pensaba mucho para responder, parecía un tanto incómodo al dar sus respuestas.

1. ¿Cuál es su opinión sobre los procesos de adquisición y contrataciones de bienes y servicios en la DIVILOG PNP en lo que se refiere a su organización, funcionamiento, horarios, personal, críticas y otros aspectos?

Mucha burocracia, los procesos son muy largos, y tediosos, muchas veces los bienes y servicios que los necesitas para un momento dado son logrados a posteriori

2. ¿Cuáles considera usted que serían las dificultades, que podrían estar trabando el adecuado desarrollo de estos procesos?

Cuando ingresan un requerimiento se vuelve burocrático.

3 Desde su punto de vista y experiencia, ¿cuáles serían las alternativas para solucionar o amenguar estas dificultades?

Hacer más flexible la normativa; pero corre el riesgo de la corrupción porque mientras más simple sea el proceso es más proclive a que se vulnere las adquisiciones.

ENTREVISTADO 7

Especialista en Ejecución Contractual

Experiencia 5 años

De hablar pausado, pero con cierta seguridad, miraba fijamente al responder y hacía ademanes con las manos

1. ¿Cuál es su opinión sobre los procesos de adquisición y contrataciones de bienes y servicios en la DIVILOG PNP en lo que se refiere a su organización, funcionamiento, horarios, personal, críticas y otros aspectos?

En la DIVILOG PNP la encargada de llevar a cabo los procesos de selección para la adquisición de bienes y contratación de servicios es el departamento de abastecimiento que cuenta con una organización: tiene la oficina actos preparatorios, oficina de programación, oficina de procesos de selección y la oficina de ejecución contractual, el personal que labora en el horario de 08:00 a 17: 00 horas de lunes a viernes, el personal en el 50% se encuentra certificado por el OSCE.

De lo antes expuesto se deduce que este departamento no cuenta con todo el personal certificado y por lo tanto no está cumpliendo con lo dispuesto con la ley (la certificación en el OSCE), lo que redundaría en que los procedimientos demoren más de lo establecido en la línea de tiempo en que se debe ejecutar cada uno de ellos.

2. ¿Cuáles considera usted que serían las dificultades, que podrían estar trabando el adecuado desarrollo de estos procesos?

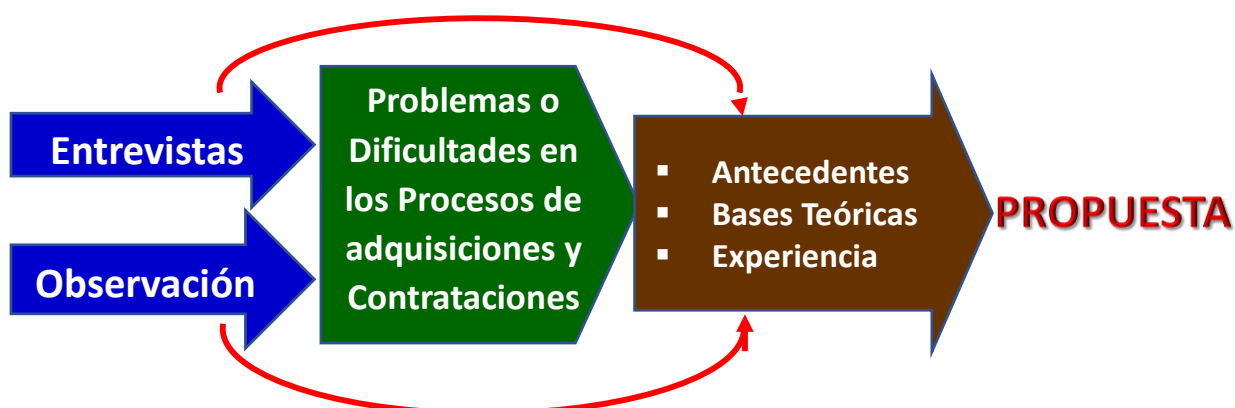
En los procesos del personal que va a laborar no cuenta con el adecuado perfil de puestos para desempeñar con eficiencia y eficacia las funciones que demanda cada uno de los procedimientos de selección

3. Desde su punto de vista y experiencia, ¿cuáles serían las alternativas para solucionar o amenguar estas dificultades?

Mejor selección de personal, simplificación de los procesos, simplificación administrativa, crear lazos de información (correos interlazados con las áreas usuarias)., crear un correo oficial, adecuar los temas de información conectados entre todas las áreas usuarias.

Propuesta de mejora de los procesos

1. Esquema de la Propuesta



2. Propuesta

Problema a resolver	Responsable	A través de	Resultados esperados
Procesos lentos y burocráticos	Jefatura DIVLOG Jefatura DEPABA	Consultoría externa Comité Interno (DIVLOG-DEPEBA)	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilizar al personal Identificación de los procesos Clasificación y relaciones de los procesos Mapa de procesos Determinar los cambios necesarios Establecer el seguimiento, la medición y la mejora continua de los procesos
Compromiso del Personal en los procesos (resistencia al cambio)	Jefatura DIVLOG Jefatura DEPABA	Consultoría Externa y Comité Interno	<ul style="list-style-type: none"> Cambio de mentalidad organizacional del enfoque tradicional o por departamentos al enfoque por procesos (Sensibilización permanente)
Falta de capacitación del personal (50%)	Jefatura DIVLOG Jefatura DEPABA	Diplomados Cursos Institucionales Equipos de trabajo Charlas continuas	<ul style="list-style-type: none"> Total del personal capacitado en la Ley de Contrataciones del Estado y acreditado en el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) Total del personal capacitado en gestión de procesos

Problema a resolver	Responsable	A través de	Resultados esperados
Calificación del personal	Jefatura DIVLOG Jefatura DEPABA Coordinación con Dirección de Recursos Humanos DIRREHUM PNP	Evaluación del Desempeño del personal Formulación del Perfil profesional del trabajador logístico	<ul style="list-style-type: none"> • Luego de la determinación de los nuevos procesos, identificar al personal excedente. • Contar con el perfil profesional del trabajador logístico • Seleccionar al personal que se debe quedar a laborar en la DIVLOG que cumpla el perfil, respecto a su calificación, estudios que esté realizando, experiencia en los procesos de adquisiciones y contrataciones y PAC.
Simplificación Administrativa	Jefatura DIVLOG Jefatura DEPABA	Eliminación de pasos y niveles inconsistentes	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de cargos, pasos y niveles burocráticos • Agilización de los procesos • Establecimiento de la cadena de valor.
Falta de capacitación en las áreas usuarias	Jefatura de las áreas usuarias, en coordinación con la DIVLOG, DEPABA y DIRREHUM PNP	Asesoramiento Permanente Cursos de capacitación Mantenimiento del personal calificado en dichas áreas	<ul style="list-style-type: none"> • Personal de las áreas usuarias capacitados en la Ley de contrataciones del Estado • Capacitados en formulación de Tde R y EETT • Personal calificado, que tenga mayor permanencia en las áreas usuarias

ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, **Yolvi Ocaña Fernández**, docente de la Escuela de Posgrado de la UCV y revisor del trabajo académico titulado **Gestión de Procesos en la División de Logística de la Policía Nacional del Perú, Año 2019**; y habiendo sido capacitado e instruido en el uso de la herramienta Turnitin, he constatado lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud de **14%** verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin. El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender, la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 06 de noviembre de 2019



Yolvi Ocaña Fernández
DNI: 40043433



ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE GESTIÓN PÚBLICA

"Gestión de Procesos en la División de Logística de la Policía Nacional del Perú, Año 2019"

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gerencia de Operaciones y Logística



AUTORA:

Br. Yanina Armancia, Acosta Iparraguirre

(ORCID: 0000-0002-0971-3766)

Resumen de coincidencias X

14 %

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias

- 14 Entregado a Universidad... 3% >
Trabajo del estudiante
- 2 Entregado a Pontificia... 1% >
Trabajo del estudiante
- 3 ligg sociales uba ar 1% >
Fuente de Internet
- 4 repositorio.up.edu.pe <1% >
Fuente de Internet
- 5 repositorio.ucv.edu.pe <1% >
Fuente de Internet
- 6 repositorio.unsa.edu.pe <1% >
Fuente de Internet
- 7 Entregado a Universidad... <1% >
Trabajo del estudiante
- 8 www.scielo.org.ar <1% >
Fuente de Internet



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

ALOSTA IPARRAGUIRRE, JONINA BRINDICIA

D.N.I. : 41769615

Domicilio : MC. A1 LTE 1 URB. EL TORO PTE PIEDRA

Teléfono : Fijo : Móvil : 997022057

E-mail : Jonifiorella@hotmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad :

Escuela :

Carrera :

Título :

Tesis de Posgrado

Maestría

Doctorado

Grado : MAESTRÍA

Mención : GERENCIA DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

ALOSTA IPARRAGUIRRE, JONINA BRINDICIA

Título de la tesis:

GESTION DE PROCESOS EN LA DIVISION DE LOGISTICA

DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU, AÑO 2019

Año de publicación : 2019

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento, autorizo a la Biblioteca UCV-Lima Norte, a publicar en texto completo mi tesis.

Firma :

Fecha : 22-10-19



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

YANINA ARMANDO COSTA ESPARAGUIRRE

INFORME TITULADO:

GESTIÓN DE PROCESOS EN LA DIVISIÓN DE LOGÍSTICA
DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERÚ, AÑO 2019

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRÍA EN GERENCIA DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA

SUSTENTADO EN FECHA: 13 DE AGOSTO DE 2019

NOTA O MENCIÓN: APROBADA POR UNANIMIDAD



[Firma]
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN