



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
GESTIÓN PÚBLICA**

Gestión por procesos para la eficiencia de la Unidad de Personal del
Proyecto Especial Olmos Tinajones

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Gestión Pública**

AUTORA:

Chavez Chinchay, Milly Ruth (ORCID: 0000-0003-1869-5878)

ASESOR:

Dr. Figueroa Coronado, Erick Carlo (ORCID: 0000-0002-2599-2558)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización del Estado

CHICLAYO – PERÚ

2022

Dedicatoria

A mi madre Floresmilda Chinchay Luyo, quien es mi ejemplo en esta vida, y que gracias a su apoyo moral y económico comencé este camino para la obtención de un Grado más. A mi padre y hermanas que constantemente me recuerdan que debo seguir luchando por alcanzar mis metas.

A mi esposo, por brindarme su apoyo incondicional en este nuevo proyecto y a mi hijo para que en el futuro vea en mí un ejemplo a seguir.

Milly Ruth

Agradecimiento

A mis compañeros de trabajo y Jefe inmediato, quienes creían en mí y me orientaron para continuar creciendo en mi formación profesional.

A mi maestro el Dr. Erick Figueroa Coronado, por su paciencia y profesionalismo para poder terminar la tesis que ha sido fruto de mi esfuerzo y de horas interminables de dedicación y perseverancia.

La autora

Índice de contenido

| | |
|--|------|
| Carátula | i |
| Dedicatoria..... | ii |
| Agradecimiento | iii |
| Índice de contenido..... | iv |
| Índice de Tablas | v |
| Índice de Figuras..... | vi |
| Resumen | vii |
| Abstract | viii |
| I. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| III. METODOLOGÍA..... | 14 |
| 3.1. Tipo y diseño de investigación | 14 |
| 3.2. Variables y operacionalización | 15 |
| 3.3. Población, muestra y muestreo | 15 |
| 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 16 |
| 3.5. Procedimientos | 17 |
| 3.6. Métodos de análisis de datos | 17 |
| 3.7. Aspectos éticos..... | 17 |
| IV. RESULTADOS..... | 19 |
| V. DISCUSIÓN..... | 24 |
| VI. CONCLUSIONES..... | 30 |
| VII. RECOMENDACIONES..... | 31 |
| VIII. PROPUESTA | 32 |
| REFERENCIAS..... | 34 |
| ANEXOS | |

Índice de Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1: <i>Trabajadores de la Unidad de Personal - PEOT</i> | 16 |
| Tabla 2: <i>Nivel de la dimensión cumplimiento de objetivos de la Unidad de Personal del Proyecto Especial Olmos Tinajones</i> | 19 |
| Tabla 3: <i>Nivel de la dimensión aprovechamiento de recursos de la Unidad de Personal del Proyecto Especial Olmos Tinajones</i> | 20 |
| Tabla 4: <i>Nivel de la dimensión optimización de plazos de la Unidad de Personal del Proyecto Especial Olmos Tinajones</i> | 21 |
| Tabla 5: <i>Nivel de eficiencia de la Unidad de Personal del Proyecto Especial Olmos Tinajones</i> | 22 |
| Tabla 6: <i>Procesos de la Unidad de Personal del Proyecto Especial Olmos Tinajones</i> | 54 |
| Tabla 7: <i>Estrategias para incrementar el cumplimiento de objetivos en la Unidad de Personal del Proyecto Especial Olmos Tinajones</i> | 55 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1: <i>Actividades en la gestión por procesos</i> | 8 |
| Figura 2: <i>Elementos del proceso</i> | 9 |
| Figura 3: <i>Actividades de mejora</i> | 10 |
| Figura 4: <i>Esquema de investigación</i> | 14 |
| Figura 5: <i>Porcentaje de la dimensión cumplimiento de objetivos de la Unidad de Personal del Proyecto Especial Olmos Tinajones</i> | 19 |
| Figura 6: <i>Porcentaje de la dimensión aprovechamiento de recursos de la Unidad de Personal del Proyecto Especial Olmos Tinajones</i> | 20 |
| Figura 7: <i>Porcentaje de la dimensión optimización de plazos de la Unidad de Personal del Proyecto Especial Olmos Tinajones</i> | 21 |
| Figura 8: <i>Nivel de eficiencia de la Unidad de Personal del Proyecto Especial Olmos Tinajones, 2021</i> | 22 |
| Figura 9: <i>Procesos clave de la Unidad de Personal</i> | 33 |
| Figura 10: <i>Organigrama</i> | 53 |
| Figura 11: <i>Proceso de subsidio por fallecimiento y sepelio</i> | 60 |
| Figura 12: <i>Proceso de pagos judiciales</i> | 61 |
| Figura 13: <i>Proceso de Convocatoria de Concurso Público de Méritos</i> | 62 |
| Figura 14: <i>Proceso de Programacion de Vacaciones</i> | 63 |
| Figura 15: <i>Proceso de Procedimiento Administrativo Disciplinario</i> | 64 |
| Figura 16: <i>Proceso de Otorgamiento de encargatura</i> | 65 |
| Figura 17: <i>Proceso de Pago de Racionamiento</i> | 66 |
| Figura 18: <i>Proceso de Pago de Planilla 728 y CAS</i> | 67 |
| Figura 19: <i>Proceso de Pago de Planilla de Jornales</i> | 68 |
| Figura 20: <i>Proceso de Pago Clausula 01</i> | 69 |
| Figura 21: <i>Proceso de Pago de Vales Ordinarios</i> | 70 |
| Figura 22: <i>Proceso de Pago de Clausula 02</i> | 71 |

Resumen

El presente trabajo de investigación cuyo objetivo fue proponer un plan de gestión por procesos para la mejora de la eficiencia de la Unidad de Personal del Proyecto Especial Olmos Tinajones, tuvo en cuenta el diseño de investigación cuantitativo. La población del estudio estuvo constituida por el total de trabajadores de la unidad de personal, los que ascienden a 07 servidores. El instrumento utilizado para la recolección de datos fue el Cuestionario, el mismo que sirvió para cumplir el primer objetivo de este estudio; determinar el nivel de eficiencia de la Unidad de Personal, se midió 03 dimensiones: cumplimiento de objetivos de la unidad, aprovechamiento de recursos y optimización de plazos, estuvo validado por 03 expertos y arrojó una confiabilidad de 0.937 con Alfa de Cronbach. Los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario determinaron que el Nivel de Eficiencia en la Unidad de Personal es Regular, es por ello que se diseñó un Plan de Gestión por Procesos para mejorar el nivel de eficiencia en la unidad de personal, permitiéndole de esta forma cerrar las brechas encontradas, y convirtiéndola en un futuro en una unidad con un nivel elevado y óptimo de eficiencia para el desarrollo de sus actividades.

Palabras clave: Gestión por procesos, eficiencia, modernización, mejora continua.

Abstract

The present research work whose objective was to propose a process management plan to improve the efficiency of the Personnel Unit of the Olmos Tinajones Special Project, took into account the quantitative research design. The study population consisted of the total number of workers in the personnel unit, which amounted to 07 servers. The instrument used for data collection was the Questionnaire, the same one that served to meet the first objective of this study; To determine the efficiency level of the Personnel Unit, 03 dimensions were measured: fulfillment of the unit's objectives, use of resources and optimization of deadlines, it was validated by 03 experts and yielded a reliability of 0.937 with Cronbach's Alpha. The results obtained through the application of the questionnaire determined that the Level of Efficiency in the Personnel Unit is Regular, which is why a Process Management Plan was designed to improve the level of efficiency in the personnel unit, thus allowing it close the gaps found, and converting it in the future into a unit with a high and optimal level of efficiency for the development of its activities.

Keywords: Management by Processes, efficiency, modernization, continuous improvement.

I. INTRODUCCIÓN

Según el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES (2020), en el Siglo XXI los Gobiernos de América Latina y el Caribe, han venido desarrollando un arduo trabajo en lo que respecta a orientar la ejecución de gastos públicos a resultados, particularmente poniendo énfasis en los procesos de planificación, procesos presupuestales, y en las fases de ejecución, control, seguimiento y evaluación de los avances, asimismo en la implementación de políticas públicas, no obstante estos esfuerzos se ven reducidos debido a que la Gestión Pública aún debe enfrentar la falta de cultura organizativa, y el poco interés de las Instituciones hacia el Planeamiento.

Pomatanta (2020) sostiene que, en este mundo globalizado lleno de cambios y avances constantes, las organizaciones deben adaptarse rápidamente para seguir siendo competitivas, y por ende deben implementar la gestión eficiente de sus recursos que les permitan mejorar la atención a sus clientes.

Ruiz et al (2014) indica que la Gestión por Procesos es un sistema que persigue incrementar la eficiencia interna de las Organizaciones y asimismo desechar todos los aspectos que los usuarios no consideren relevante, constituyéndose en una doctrina a contemplar, por otro lado, la eficiencia es la habilidad de alcanzar los objetivos planteados en los tiempos establecidos, mediante la utilización de menos recursos por los sujetos económicos, y asimismo cumpliendo estándares de calidad (Manene 2010, citado por Mejía 2020).

A nivel nacional, el país ha sufrido un crecimiento económico sólido que le ha permitido incrementar sus indicadores sociales debido a las diferentes reformas estructurales de las cuales ha sido objeto. Sin embargo, este avance no se evidencia en el incremento de la Eficiencia del Aparato Estatal. Por esa razón, la SGP-PCM en el año 2002, emite la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, iniciando el proceso de modernización en todos sus niveles, con el objetivo de realizar una adecuada administración de los recursos públicos y por ende fomentar un Gobierno descentralizado, inclusivo y al servicio de la población. En el año 2013 se promulga el Decreto Supremo 004-2013-PCM, con el que se aprueba la Política Nacional de Modernización del Estado, la misma que persigue la implementación de la gestión en función a resultados, convirtiendo la Gestión por Procesos, la simplificación administrativa y la organización institucional

en un tercer pilar central de la modernización, asimismo mediante el decreto supremo 123-2018-PCM, se aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, el cual busca modificar el modelo tradicional de una Entidad hacia una estructurada en función a procesos, y que pretende alcanzar un nivel adecuado de generación de valor público en los bienes y servicios brindados a la población. Por lo tanto, atribuir la gestión por procesos como un instrumento de la gestión pública, se convierte en pieza clave para lograr la modernización del País.

El Gobierno Regional de Lambayeque, en su Plan Estratégico Institucional 2019 – 2023, declara como uno de sus lineamientos de Política Institucional la Implementación de un Proceso de Reestructuración Administrativa incorporando los diferentes aspectos de la Modernización Pública, con el fin de alcanzar la mejora de la atención al Ciudadano.

El Proyecto Especial Olmos Tinajones, en su Unidad de Personal, carece de la aplicación de la Gestión por Procesos como un instrumento que busca determinar y proveer de información para efectuar el diagnóstico situacional de la entidad pública, mediante un enfoque en la identificación de sus procesos y en la búsqueda constante de mejorar la eficiencia teniendo como base los Objetivos estratégicos de la Institución, logrando de esta manera evitar la duplicidad de funciones, la demora innecesaria en las diferentes actividades que se realizan, crear en cada servidor que labora en esta Unidad una cultura organizacional que cambie su mentalidad y busquen centrarse en generar valor público en las funciones que realizan, trabajando en equipo y realizando el seguimiento al producto final de cada proceso. Es entonces que frente a esta situación problemática se planteó en esta investigación como problema general ¿De qué manera la Gestión por Procesos permitirá mejorar la Eficiencia de la Unidad de Recursos Humanos del Proyecto Especial Olmos Tinajones?, y como problemas específicos: ¿Cuál es el nivel de eficiencia de la Unidad de Personal?, ¿De qué manera el diseño de un plan de gestión por procesos mejoraría la Eficiencia de la Unidad de Personal?

Asimismo, se tuvo como objetivo principal, Proponer un Plan de Gestión por Procesos para mejorar la Eficiencia de la Unidad de Personal del Proyecto Especial Olmos Tinajones, y se presentaron como Objetivos Específicos: Determinar el Nivel de Eficiencia de la Unidad de Personal, Diseñar un Plan de Gestión por Procesos

para mejorar la eficiencia de la Unidad de Personal y Validar la Propuesta del Plan de Gestión por Procesos para mejorar la eficiencia de la Unidad de Personal. Por último, se definió la Hipótesis General: La Gestión por Procesos mejoraría la Eficiencia de la Unidad de Personal del Proyecto Especial Olmos Tinajones y asimismo se contemplan las siguientes Hipótesis Específicas: El nivel de eficiencia en el cumplimiento de objetivos de la Unidad de Personal del Proyecto Especial Olmos Tinajones es bajo, y El Diseño de un Plan de Gestión por Procesos si mejoraría la eficiencia en la Unidad de Personal.

II. MARCO TEÓRICO

Mejía (2018) en su investigación, estudia la relación entre la eficiencia y la aplicación de la Gestión por procesos, fue de tipo descriptiva correlacional, de diseño no experimental con un enfoque cuantitativo. Su muestra comprendió a 200 servidores, y como técnica de recolección de datos utilizó la encuesta. En sus resultados obtuvo un coeficiente de correlación de Spearman de 0.751, quedando demostrado que existe una significativa correlación positiva entre ambas variables.

Allcca (2019) en su investigación, diseña un modelo de Gestión en base a procesos, con el fin de proponer una herramienta que modernice la organización de la Oficina, permitiéndoles incrementar la calidad de los servicios brindados a sus usuarios. Aplicó una metodología no experimental transeccional o transversal de tipo descriptivo. El estudio tuvo como muestra a 30 servidores públicos. La técnica de recopilación de datos fue el análisis documental, encuestas, entrevistas y el método de observación directa. Esto le permitió tener como resultado el incremento de la eficiencia administrativa del 25%, debido a la eliminación de cuellos de botella lo cual permitió la reducción de actividades y el empleo de tiempo en su ejecución.

Acosta (2019) en su investigación, efectúa el diagnóstico de los procesos de adquisición y contrataciones de bienes y servicios de la División para identificar las brechas y plantear las posibles soluciones. Emplea un enfoque cualitativo, aplicó dos técnicas de recolección de información: observación y entrevista a siete empleados. Teniendo como resultado que los cuellos de botella ocasionados por la burocracia, la falta de fortalecimiento de capacidades en el personal, el desarrollo de actividades no enmarcadas en procesos articulados y con alineamiento estratégico, ocasionaban lentitud en el desarrollo de las actividades; por lo que desarrolló un Modelo de Mejora para el proceso de adquisición y contrataciones.

Pomatanta (2020) en su trabajo de investigación, describe los procesos en sus niveles 0 y 1 para una Unidad Ejecutora. Su estudio es de tipo no experimental de diseño transeccional descriptiva propositiva. El método de recolección de datos que utilizó es el análisis documental, la observación directa y la lista de chequeo. Obtiene como resultado el reconocimiento de puntos críticos que deben mejorar a través de la identificación de procesos, trabajo en equipo, mejora del clima institucional, lo que le permitió realizar una Propuesta de Gestión por procesos con la finalidad de alcanzar mejores niveles de eficiencia de la Gestión de la UGEL.

Arteaga et al (2018) en su trabajo de investigación, describe la limitada o casi nula existencia de modernización pública en la Entidad. Su estudio es descriptivo transversal, y aplica la técnica de encuestas para recolectar información. Toma como objeto de estudio el mapeo de procesos de los servicios de limpieza pública. Mediante sus resultados determina el diagnóstico del Servicio, identificando la problemática de un mal diseño en la estructura organizativa, insuficiente asignación de recursos a esta Área, por ello se plantea la propuesta de mejorar el Servicio de Limpieza Pública mediante la aplicación de la herramienta de Gestión por Procesos. Rodríguez (2017) en su investigación, describe la falta de organización administrativa y la urgente necesidad de contar con un sistema de gestión para calificar en la obtención de la ISO 9001, logrando a su vez atraer recursos externos que permitirán a la institución continuar con su misión. Su estudio es tipo descriptivo, obtuvo datos de fuentes primarias y secundarias. Como resultado se encontró que la Fundación desarrolla sus actividades sin realizar un previo planeamiento e identificación de metas, ocasionando la falta de seguimiento y medición, por ello, se planteó una propuesta de gestión por procesos.

Jiménez et al (2018) en su trabajo de investigación, nos indica que la Universidad Técnica de Ambato de la Facultad de Ciencias Administrativas, necesita la aplicación del modelo de Gestión por procesos que le permita alcanzar niveles elevados de calidad en todas sus actividades a desarrollar, teniendo como contexto el cumplimiento de sus objetivos propuestos. La técnica de recolección de datos que se utilizó fue la encuesta, organizada en matrices y analizada mediante la prueba estadística Chi Cuadrado. Teniendo como resultado un alto nivel de malestar entre los estudiantes y docentes debido a la demora excesiva en los servicios que ellos requieren, enfatizando la necesidad urgente de contar con la Gestión por procesos en todas las áreas de la facultad para lograr ser competitivos, por ello la investigación culmina proponiendo un Modelo de Gestión por Procesos. Cahuasquí (2018) en su investigación, sostiene que aplicar la metodología de la Gestión por procesos aumenta la productividad de las instituciones. Su estudio es descriptivo y documental. En ese sentido realizó un diagnóstico para identificar los procesos estratégicos a construir los que a su vez le permitieron descubrir la duplicidad de funciones que ocasiona pérdida de tiempo y recursos. Los resultados obtenidos fueron efectivos puesto que evidencian que la Propuesta de Gestión por

Procesos sería la solución para terminar con la problemática de baja calidad en los servicios prestados por la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional.

Para analizar la definición de gestión por procesos es necesario iniciar por conceptualizar la gestión, ésta hace referencia a la acción de administrar, es decir a las acciones que en conjunto tienen como objetivo la mejora dentro de una institución, por otro lado, los procesos indican la secuencia de acciones que se llevan a cabo para llegar hacia un objetivo, conformando actividades que logran la transformación de elementos tangibles o intangibles para obtener como resultado un producto o servicio. (Rojas et al, 2017)

Por lo tanto, gestión por procesos se define como un conjunto de mecanismos que son llevados a cabo de forma secuencial para lograr un objetivo con resultados óptimos, haciendo referencia a la consecuencia de administrar o gestionar algo. (Berma, 2015) Al llevar a cabo una gestión por procesos el objetivo primordial debe estar orientado a la satisfacción del usuario, mediante estrategias eficaces y eficientes, para ello, las actividades generan un valor añadido sobre una entrada, obteniendo como resultado una salida que satisface los requerimientos del cliente. (Ramírez, 2015). Además, engloba técnicas y disciplina parciales que abarca las capas de negocio y tecnología, mismas que comprenden un todo integrado en gestión a través de los procesos (Cortez, 2018).

Debido a las facilidades que brinda la gestión por procesos, se ha convertido en uno de los medios más adecuados para lograr el éxito organizacional dentro del sector público (Cabrera et al, 2015), esto a su vez, genera un cambio en los fundamentos de la administración antes aplicada, modernizando el aparato estatal de manera funcional. (Segredo et al, 2015) Para Bravo (2011), la gestión por procesos sirve de apoyo a la dirección, puesto que permite identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos.

La gestión por procesos puede ser desarrollada a través de un sistema integral para administrar y transformar las operaciones organizacionales (Hammer, 2015). Por lo tanto, ha desarrollado herramientas de modelado de procesos comerciales y gestión del flujo de trabajo, es importante no descuidar otros campos de gestión, modelado de procesos y mejora organizativa (Klun et al, 2018).

A su vez, una adecuada gestión por procesos facilita la transformación digital, generalmente conduce a cambios en los procedimientos y las estructuras

organizativas, asegurando resultados consistentes y aprovechando las oportunidades de mejora, además también fomenta innovación y la creatividad en los procesos. (Fisher et al, 2020)

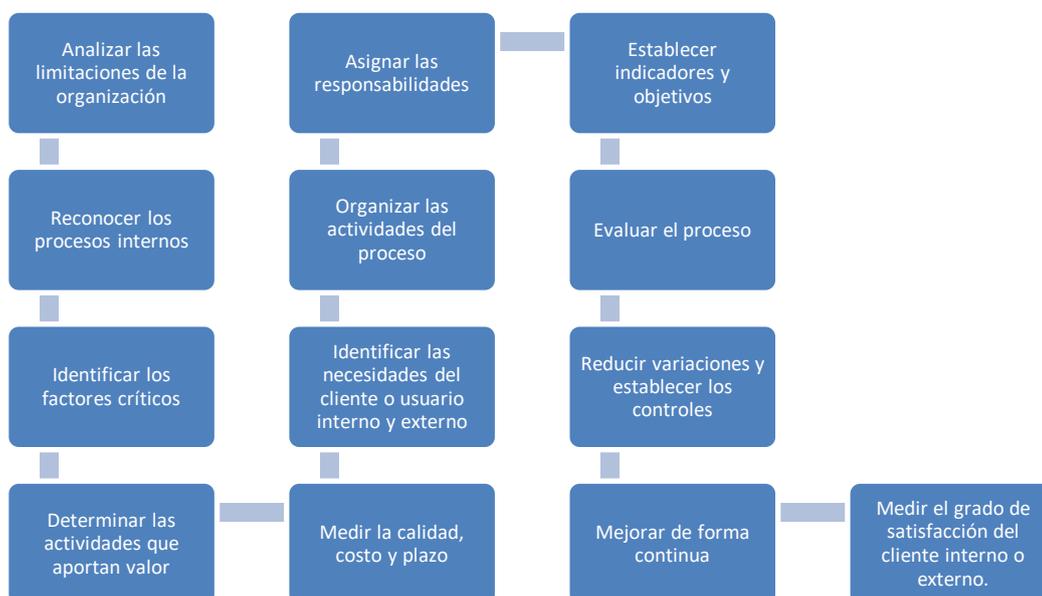
Las organizaciones adoptan un enfoque más orientado a la gestión de los procesos, siendo centrales en el desempeño organizacional con el fin de satisfacer las necesidades del sector para un desarrollo sostenible que conduzca a la prosperidad económica del país (Malik et al, 2021). Por otro lado, la disfunción del sistema de administración pública en la economía es un desorden que conduce a efectos adversos. (Osipov et al, 2017)

Los procesos y su gestión son importantes, a tal punto que las organizaciones logran la eficiencia que hayan desarrollado en sus procesos (Salvador et al, 2019). Por ello, se ha vuelto una tendencia de aplicación mundial, en la que el sector público no es la excepción. (Cabrera et al, 2015)

En la gestión por procesos orientada al sector público, se define un valor a los usuarios como clientes y se orienta a los procesos que permiten la prestación de servicios públicos (Molina, 2016), por lo que, es fundamental identificar los procesos individuales dentro de un sistema, así como su combinación e interacción, convirtiéndolo en una ventaja (ISO, 2016). Además, permite incrementar la calidad, reduciendo las actividades que no agregan valor al resultado (producto o servicio final) y optimizando los tiempos designados para el proceso, con ello busca una visión sistémica, la eficacia y eficiencia, mediante el análisis de las interacciones entre los procesos y la sinergia generada entre ellos, logrando los objetivos según la estrategia de la organización (Salvador et al, 2019) Adicionalmente, requiere que las entidades públicas evalúen, actualicen y mejoren de forma continua sus procesos, por lo que, resulta necesario el uso de tecnologías que faciliten la generación de conocimiento y contribuyan a mantener vigentes los procesos.

Teniendo en cuenta que los objetivos de la gestión por procesos involucran reducir los costos internos por ineficiencias o actividades que no agregan valor, disminuir los plazos de entrega, incrementar la calidad e incorporar actividades que agreguen valor a bajo costo, es necesario tomar en cuenta las siguientes actividades para llevar a cabo la gestión por procesos (Rojas et al, 2017):

Figura 1: *Actividades en la gestión por procesos*



Los procesos se clasifican desde la segmentación como: macroproceso, para aquellos que se desagregan en otros procesos; y proceso operativo, para los de nivel bajo, que no pueden ser divididos en más procesos, si no que su descripción da origen al detalle de actividades en un flujograma. (Berma, 2015)

Los datos que existen en una organización deben ser usados para mejorar los procesos, dado que no es suficiente considerar data y actividades aisladas, si no por el contrario, el enfoque de procesos de negocio (BPM) impulsan modelos que deberían también considerar los datos. (Aalst, 2018)

Trabajar con gestión por procesos dentro de las organizaciones y las herramientas que se derivan de ello, aumentan su desempeño organizacional a través de un impacto indirecto, esto hace posible crear valor empresarial, especialmente porque permite la medición y gestión del rendimiento de los procesos, centrándose en lo importante para la institución (Suša-Vugec et al, 2020). Como parte de la gestión por procesos se produce una retroalimentación con la finalidad de evaluar y de aplicar el mejoramiento continuo. (Huapaya, 2019)

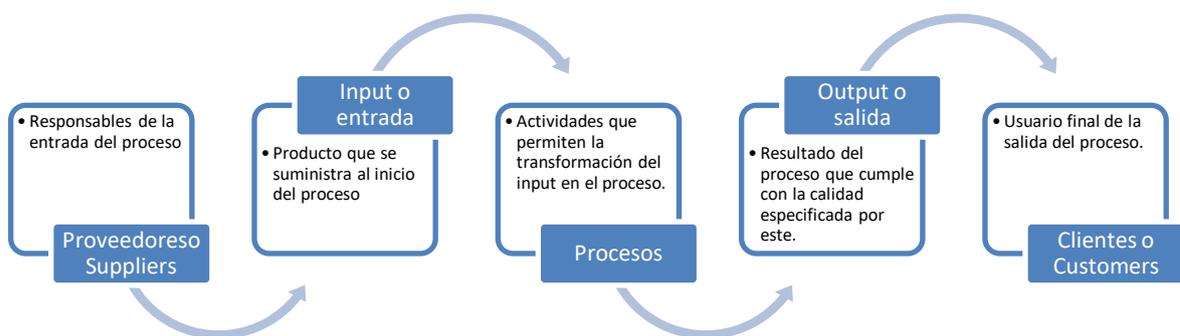
Para llevar a cabo la metodología de gestión por procesos, se da inicio con la identificación de estos, dentro de los cuales se clasifican los procesos estratégicos, clave o de negocio y de apoyo. Los estratégicos se refieren a aquellos que se relacionan con la estrategia que plantea la organización, teniendo en cuenta el

establecimiento de la visión, misión, valores, objetivos de área u otros, el monitoreo para su cumplimiento y la definición de sus indicadores, además de la manera en que se comunica la estrategia y se motiva a los miembros del equipo para llegar a ella. Por otro lado, los procesos clave son aquellos que se relacionan directamente con la misión de la organización y que atienden de forma concreta las necesidades del cliente o usuario, estando asociados al producto o servicio que se presta. Mientras que, los procesos de apoyo son secundarios, procesos internos necesarios para que se lleven a cabo los clave. (Rojas et al, 2017).

Asimismo, la gestión por procesos implica gerenciar los procesos dejando la gestión tradicional basada en las funciones, para alinear los procesos con el plan estratégico de la empresa, obteniendo un sistema integral que tiene como objetivo maximizar la satisfacción de los usuarios, creación de valor y optimización de la capacidad de atención (Medina et al, 2019)

Para graficar los procesos identificados, se lleva a cabo un mapa de procesos, que ofrece una visión conjunta de estos e incluyen las relaciones entre ellos, uniendo los procesos segmentados; es importante mantenerlo actualizado y comunicarlo a la organización (Bravo, 2011). Entre los elementos que deben ser considerados dentro de un proceso se encuentran (Torres, 2014):

Figura 2: *Elementos del proceso*



A su vez, el proceso se ve afectado por recursos y factores que permiten su desarrollo, siendo éstos: las personas, es decir, el responsable y los miembros de

equipo; los materiales, se refiere a las materias primas o insumos que serán utilizados durante el proceso; los recursos físicos, entre los que se encuentran las instalaciones, software, maquinaria u otros; y los métodos, que involucran la planificación del proceso, en el que se describe cómo utilizar los recursos, cuando, quien es el responsable o qué criterios aplicar, usualmente a través de una instrucción, procedimiento, hoja de proceso, etc. (Salvador et al, 2019)

Una vez identificados los procesos y analizados según su medición, es necesario establecer criterios de mejora para ellos, a fin de que se lleve un control para la mejora continua y se tenga una mejor comunicación. (Leyva, 2020) Para ello, implementa la eliminación de actividades innecesarias, identificando la secuencia de actividades para eliminar aquellas que no agregan valor al servicio ofrecido; el siguiente paso es la organización del espacio de trabajo, lo cual es importante para crear una distribución que permita encontrar información necesaria de manera rápida para tomar decisiones, al optimizar el espacio y herramientas de trabajo se evitarán distracciones y se crea un ambiente más ordenado; así mismo, es importante estandarizar los procesos dentro de la organización y mantener a todo el equipo informado y finalmente, realizar una constante revisión y monitoreo de los procesos para encontrar oportunidades de mejora. (Bharambe et al, 2020)

Figura 3: *Actividades de mejora*



Para ello, la herramienta a aplicar es el Ciclo PHVA, que consta de cuatro pasos: Planear, Hacer, Verificar y Actuar, donde la fase Planear (plan), consta en identificar el problema presentado para planear las soluciones, según las capacidades y requerimientos de los stakeholders; la fase Hacer (Do) realiza el primer modelo de la implementación de la metodología planteada, la etapa Verificar (Check), recolecta datos de los resultados obtenidos y feedback para implementar una mejora continua, mientras que la etapa Actuar (Act), lleva a cabo un análisis del feedback para encontrar las causas raíz de los problemas a lo largo del proceso y se implementa la mejora continua. (Chege et al, 2019)

Se puede tomar como ejemplo la implementación de una administración pública eficiente y enfocada en la mejora mediante modernización en la Federación de Rusia, para ello, identificaron indicadores objetivo, desarrollando una sociedad de la información mediante la aplicación de procesos. (Kamolov et al, 2017)

La evolución de los sistemas de gestión se deriva del desarrollo de objetos gestionados, para ello, es necesario introducir herramientas de gestión de procesos y mejorar la eficiencia de la administración pública. Sin embargo, cambiar el sistema de gestión, además de modelar y optimizar los procesos, requerirá la transformación de los modelos cognitivos de los funcionarios para la efectividad del sistema implementado. (Khadzhyradieva et al, 2021)

Respecto a la eficiencia, es definida como la correcta utilización de los recursos disponibles, es decir, la acción o conjunto de acciones que permiten cumplir con un objetivo minimizando el uso de recursos. De esta forma se logra una mejora en la productividad, la que es definida al lograr el mismo volumen con menores insumos, lo que resulta aplicable a la administración pública. (Aranda et al, 2018)

De acuerdo con la Real Academia Española (2021), se define como la “*capacidad de disponer de algo o alguien para conseguir un efecto determinado*”, por otro lado, se tienen conceptos similares de diversos autores desde el punto de vista económico, para Samuelson et al (2010), significa utilizar los recursos de la sociedad de la forma más adecuada posible, a ello Cegarra (2015) agrega que se requiere establecer una relación entre los recursos que hayan sido suministrados y los resultados obtenidos en un determinado tiempo.

A su vez, Andrade (2015) define eficiencia como una expresión empleada para medir la capacidad de un sistema para lograr el cumplimiento de objetivos trazados

reduciendo el empleo de recursos, Estrada et al (2007) la consideran como una relación entre el resultado efectivo y el efecto medido para las instituciones. De forma más simple, Kotler (2014) indica que la eficiencia es *“producir la respuesta deseada al menor costo”*, asimismo, ésta revela la capacidad administrativa, en base a ello, Chiavenato (2019), la expresa mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos que resultan del proceso y R los recursos empleados; para Robbins et al (2018), significa también realizar correctamente una tarea.

Por lo tanto, la eficiencia es una capacidad importante en las instituciones puesto que no solo contribuye al logro de los objetivos, sino que también minimiza recursos, siendo el sector público un ámbito que suele contar con situaciones limitadas en ello; el éxito o fracaso dependerá en última instancia de la eficiencia de la organización. (Calvo et al, 2018)

A nivel mundial, los países utilizan una serie de indicadores para medir la productividad, eficiencia y eficacia de sus instituciones públicas, entre ellos destaca el Indicador de desempeño global del sector público, que es uno de los subíndices que forman parte del Índice Global de Competitividad que proporciona el Foro Económico Mundial y que es construido en base a la eficiencia de la política de gasto público, exceso de regulación, transparencia de las políticas públicas, eficacia y sencillez del sector judicial; por ello, las organizaciones más eficaces y eficientes tendrían un impacto positivo en el desarrollo económico, y estas en su mayoría adoptan nuevas tecnologías, las mismas que ayudan a las administraciones públicas a incrementar su eficiencia. (Carta et al, 2018)

El proceso de transformación de la administración pública, implica la implementación de todos sus componentes, con rendición de cuentas, manejo eficiente del dinero, transparencia de la contratación, asegurando la participación ciudadana en el proceso de formulación de políticas públicas, modernizando y entregando servicios públicos de calidad a la ciudadanía, asegurando el empleo y promoción de los servidores públicos con base en la meritocracia, adecuada remuneración y motivación de los servidores públicos en función del desempeño, asegurando la descentralización y autonomía a nivel local (Saptefrati et al, 2019). Aumentar la eficiencia no solo significa reducción de costos y aumento de ganancias o resultados, creando el aumento general en el rendimiento de las operaciones, implica también la optimización en la utilización de los recursos de la

empresa, la mejora de las condiciones de trabajo y la satisfacción de los usuarios. (Kasim et al, 2018).

Para la administración pública es imperativo el logro de la eficiencia en todos los niveles, puesto que son responsables de proporcionar los bienes y servicios públicos necesarios a los ciudadanos, por lo tanto, sus objetivos son multidimensionales, ya que, exigen no solamente un análisis de costo-beneficio, sino también el valor a la ciudadanía. (Manzoor, 2014) El sistema de administración pública determina directamente el grado de bienestar y oportunidades de una vida feliz para los habitantes del país, contribuye a la satisfacción de las necesidades materiales, sociales, culturales de diferentes grupos de la población, lo que se logra mediante acciones específicas (Kokhanovskaya et al, 2019)

La planificación de la realización de actividades para la evaluación de los resultados implica un sistema de indicadores, propiedades de las estimaciones, precisión de la evaluación y procedimientos de recolección de información, mismos que son parte de la gestión por procesos, a su vez, la evaluación de la eficiencia de la administración pública es una tendencia relativamente nueva, aunque en la práctica sus elementos han sido utilizados durante mucho tiempo por las autoridades públicas. (Andriyash et al, 2020)

El análisis del impacto y la eficiencia de la burocracia en la Unión Europea (UE) mostró que Luxemburgo, Suecia y, en particular, los Estados bálticos pueden servir como referencia para transformarse en un entorno relativamente favorable de excelencia en la administración pública, logrando una mayor reducción de la burocracia mediante la aplicación de gestión por procesos. (Aristovnik et al, 2015)

Para lograrlo, se concentra en los impulsores claves que aseguran la agilidad y la eficiencia organizacional, incrementando la capacidad de respuesta a los cambios del entorno, permitiendo una gestión integral de las transacciones con clientes y proveedores, reduciendo tiempos y optimizando costos, simplificando la gestión y la toma de decisiones y mejorando los niveles de servicio al cliente. (Contreras et al, 2017) Como todo modelo de gestión, el enfoque de procesos tiene una estructura documental que le permite no solo evidenciar su estructura, principios y funcionamiento, sino que además servirá para la gestión de la empresa. (Alarcón et al, 2019)

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

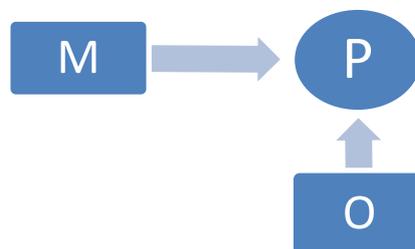
La investigación fue de enfoque cuantitativo, puesto que las variables fueron cuantificadas haciendo uso de indicadores y la medición a través de la recolección de datos mediante encuestas, de acuerdo con Hernández (2018), este tipo de estudio sigue un proceso secuencial que se dirige a la objetividad y facilita un contexto de investigación deductivo que permita replicar la investigación en otros escenarios.

De acuerdo con su objetivo, fue básica, debido a que buscó reunir los hallazgos con la finalidad de analizarlos para interpretarlos y facilitar la mejora en la eficiencia en gestión de la Unidad de Personal. Según su fin, el estudio fue de tipo descriptivo – propositivo, debido a que se detalló la situación actual de las variables para después elaborar una propuesta de mejora en base a lo encontrado, es decir, se describió al objeto de estudio y se observó cómo se manifiesta de acuerdo con las unidades de análisis.

De acuerdo con Hernández (2018) el diseño fue no experimental, debido a que no se manipularon las variables, no obstante, si se ha detallado la situación actual, asimismo fue de corte transversal porque se mostraron las características en un espacio y tiempo definido. Por lo tanto, se aplicó un diseño descriptivo propositivo y transversal con el propósito de diagnosticar a la variable eficiencia en la Unidad de Personal, planteando acciones de mejora mediante la propuesta.

El esquema de investigación seguido fue el siguiente:

Figura 4: *Esquema de investigación*



Dónde:

M= muestra

O = Gestión por procesos

P = Eficiencia en la Unidad de Personal

3.2. Variables y operacionalización

De acuerdo a Núñez (2007) indica que una variable es todo aquello que se va a medir, controlar y estudiar en una investigación.

En cuanto a la operacionalización, Reguant et al (2014) sostiene que es un proceso lógico de desagregación de los elementos más abstractos hasta llegar al nivel más concreto.

Variable: Gestión por procesos

La metodología de gestión por procesos da inicio con la identificación y medición, continúa con el análisis de los procesos identificados, la mejora de éstos, implementación y monitoreo, para terminar con la retroalimentación (Rojas et al, 2017)

Variable: Eficiencia en la Unidad de Personal

Capacidad que contribuye al logro de los objetivos, minimizando recursos y tiempo de ejecución (Calvo et al, 2018)

3.3 Población, muestra y muestreo

Según Arias et al (2016) sostiene que la población es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formara el referente para la elección de la muestra y que cumple con una serie de criterios predeterminados.

Población: Consta del total de los servidores públicos de la Unidad de Personal, quienes brindarán información respecto a las actividades que realizan y los procesos que se llevan a cabo dentro de la Unidad, siendo los siguientes:

Tabla 1: *Trabajadores de la Unidad de Personal - PEOT*

| Puesto | N° Trabajador |
|--------------------------|--------------------------|
| Especialista de Personal | 1 |
| Asistente Social | 1 |
| Asistente | 1 |
| Apoyo | 1 |
| Apoyo administrativo | 1 |
| Auxiliar administrativo | 2 |
| Total | 7 |

Muestra: Dado el tamaño de la población, la muestra será censal, aplicando el cuestionario como instrumento de recolección a todos los servidores públicos de dicha unidad.

Muestreo: Será no probabilístico puesto que no se utilizarán métodos aleatorios para determinar a quién aplicar el instrumento, tipo censo, esto es debido a que se aplicará a toda la población, el abordaje será por conveniencia, coordinando previamente para la aplicación.

3.4 **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para la recolección de datos se han considerado métodos cuantitativos, para ello, se aplicó como técnica la encuesta, teniendo como instrumento al cuestionario mismo que consta de 12 preguntas: 2 de datos generales y 10 enunciados para ser medidos en escala de Likert del 1 al 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo, 2 es en desacuerdo, 3 es indeciso, 4 es de acuerdo y 5 es totalmente de acuerdo. Con base a ello se medirán las dimensiones de cumplimiento de objetivos, aprovechamiento de recursos y optimización de plazos. Será dirigida a los servidores públicos de la Unidad de Personal.

Para la validación del instrumento, se llevó a cabo el juicio de tres expertos, que comprendieron a dos profesionales con grado de magíster en gestión pública, y a un Doctos en gestión pública, quienes, después de analizar e interpretar los ítems del cuestionario, emitieron un juicio favorable, como se muestra en anexos.

Para comprobar la fiabilidad del instrumento, se realizó una prueba piloto, donde se aplicó la prueba de Alfa de Cronbach, encontrando un 0.937 de fiabilidad, lo cual lo sitúa en un alto rango, es decir, comprueba que los resultados poseen consistencia y coherencia al ser aplicados a las mismas unidades de análisis.

3.5 Procedimientos

En la aplicación de la encuesta, se pidió autorización a la institución y se procedió a coordinar el momento oportuno para aplicarla a los trabajadores que laboran de manera presencial en sus puestos de trabajo, y con respecto a aquellos que se encuentran en modalidad remota fueron encuestados a través de un enlace de Google Forms de manera online, la duración de la ejecución fue de 15 minutos como máximo.

3.6 Métodos de análisis de datos

Para el análisis de las encuestas realizadas a los servidores de la Unidad de Personal, se utilizó el programa estadístico SPSS, donde se elaboraron tablas de frecuencia y gráficos según los objetivos de la investigación, la información obtenida ha servido para plantear la propuesta de implementación y profundizar la mejora de los procesos identificados.

3.7 Aspectos éticos

La recolección de datos ha sido realizada directamente de la Unidad de Personal del Proyecto Especial Olmos Tinajones, enfatizando que se contó con la autorización de la más alta autoridad de la Entidad, asimismo se mantuvo el compromiso de utilizar la información obtenida solo para fines académicos. De acuerdo con Adrianzén (2012), se han considerado los siguientes principios éticos:

- a. Principio del valor fundamental de la vida humana: Se expresa como el respeto a la dignidad personal.
- b. Principio de libertad y responsabilidad: Es decir, una persona tiene la libertad de conceder o no la aplicación del instrumento sobre sí, además se establece un compromiso de respeto.
- c. Principio de totalidad: Está condicionado a la naturaleza del todo y la relación mutua de las partes involucradas, así como a la necesidad de procurar las mejores condiciones en la actuación del todo.

IV. RESULTADOS

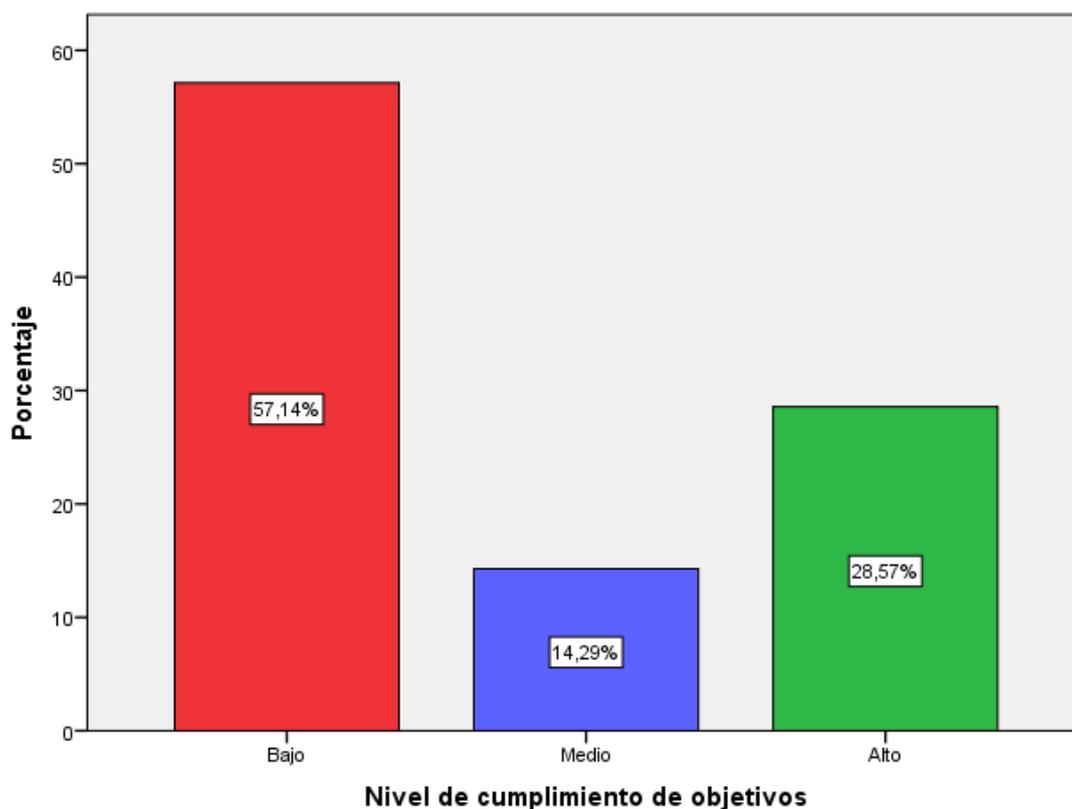
Los datos recolectados con la muestra aplicando el instrumento, fueron procesados, obteniendo los siguientes resultados, los mismos que se presentan en las tablas y gráficos que se visualizan a continuación.

Tabla 2: *Nivel de la dimensión cumplimiento de objetivos de la Unidad de Personal del Proyecto Especial Olmos Tinajones*

| Nivel de cumplimiento de objetivos | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------------------|------------|------------|
| Malo | 4 | 57,1 |
| Regular | 1 | 14,3 |
| Bueno | 2 | 28,6 |
| Total | 7 | 100,0 |

Fuente: Cuestionario de eficiencia

Figura 5: *Porcentaje de la dimensión cumplimiento de objetivos de la Unidad de Personal del Proyecto Especial Olmos Tinajones*



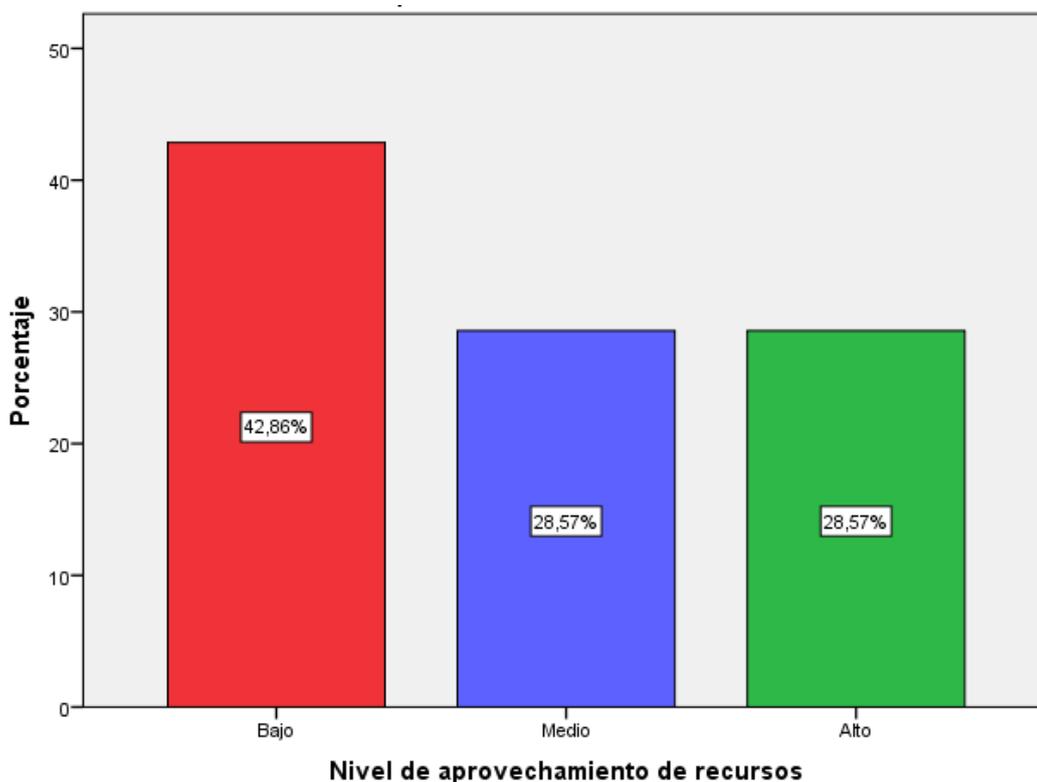
De acuerdo con la tabla 2 en la dimensión cumplimiento de objetivos de la variable eficiencia de los servidores de la Unidad de Personal del PEOT, se evidencia que el 57.1% lo ubican en un nivel malo, el 14.3% indican que es regular, y el 28.6% señalan que es bueno.

Tabla 3: Nivel de la dimensión aprovechamiento de recursos de la Unidad de Personal del Proyecto Especial Olmos Tinajones

| Nivel de aprovechamiento de recursos | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------------|------------|------------|
| Malo | 3 | 42,8 |
| Regular | 2 | 28,6 |
| Bueno | 2 | 28,6 |
| Total | 7 | 100,0 |

Fuente: Cuestionario de eficiencia

Figura 6: Porcentaje de la dimensión aprovechamiento de recursos de la Unidad de Personal del Proyecto Especial Olmos Tinajones.



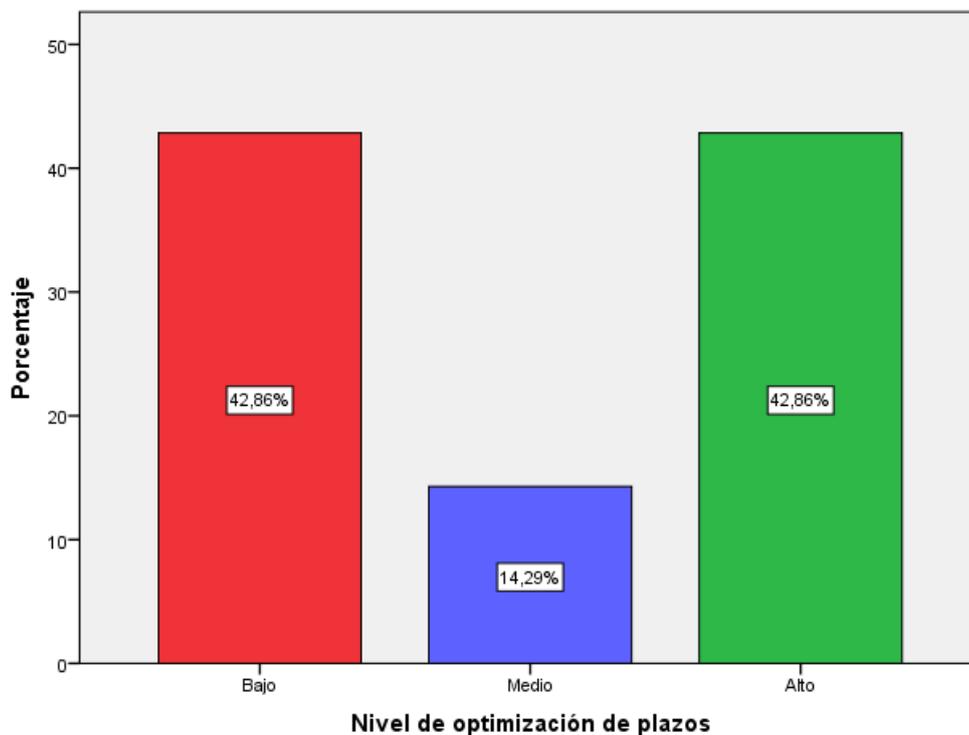
Según se muestra en la tabla 3 en la dimensión aprovechamiento de recursos de la variable eficiencia de los servidores de la Unidad de Personal del PEOT, se evidencia que el 42.8% lo ubican en un nivel bajo, el 28.6% indican que es regular, y el 28.6% señalan que es bueno.

Tabla 4: Nivel de la dimensión optimización de plazos de la Unidad de Personal del Proyecto Especial Olmos Tinajones

| Optimización de plazos | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------|------------|------------|
| Malo | 3 | 57,1 |
| Regular | 1 | 14,3 |
| Bueno | 3 | 28,6 |
| Total | 7 | 100,0 |

Fuente: Cuestionario de eficiencia

Figura 7: Porcentaje de la dimensión optimización de plazos de la Unidad de Personal del Proyecto Especial Olmos Tinajones



Según se muestra en la tabla 4 en la dimensión optimización de plazos de la variable eficiencia de los servidores de la Unidad de Personal del PEOT, se

evidencia que el 57.1% lo ubican en un nivel malo, el 14.3% indican que es regular, y el 28.6% señalan que es bueno.

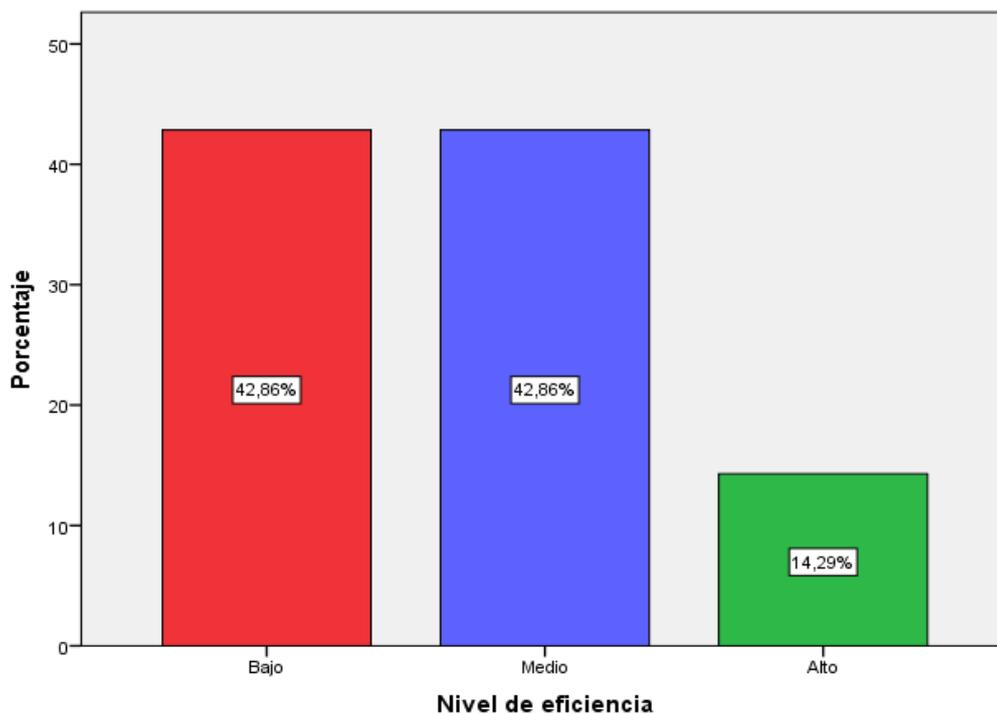
Mediante el análisis realizado se puede observar que la dimensión más baja es la de cumplimiento de objetivos, siendo ésta en la que la será enfocada la propuesta, a su vez, al analizar los niveles de la variable eficiencia, se observó lo siguiente:

Tabla 5: *Nivel de eficiencia de la Unidad de Personal del Proyecto Especial Olmos Tinajones*

| Nivel de eficiencia | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------|------------|------------|
| Malo | 3 | 42,9 |
| Regular | 3 | 42,9 |
| Bueno | 1 | 14,3 |
| Total | 7 | 100,0 |

Fuente: Cuestionario de eficiencia

Figura 8: *Nivel de eficiencia de la Unidad de Personal del Proyecto Especial Olmos Tinajones, 2021.*



Según se muestra en la tabla 5, para el 42.9% de los trabajadores de la Unidad de Personal el nivel de eficiencia es de un nivel malo, a su vez para el 42.9% es regular, mientras que para el 14.3% es bueno. Así mismo, como promedio la eficiencia de la Unidad de Personal se encuentra en un nivel regular.

V. DISCUSIÓN

La eficiencia de una entidad pública es entendida, de acuerdo con Aranda et al, (2018), como la correcta utilización de los recursos disponibles, es decir, la acción o conjunto de acciones que permiten cumplir con un objetivo minimizando el uso de recursos. Dentro de este contexto se ha determinado y analizado la eficiencia de la Unidad de Personal, puesto que se encarga de la gestión del capital humano y realiza actividades que son clave para el buen funcionamiento del Proyecto Especial Olmos Tinajones (PEOT).

La eficiencia en la Unidad de Personal del Proyecto Especial Olmos Tinajones es considerada en un nivel bajo para el 42.86% de los servidores, en un nivel medio para el 42.86%, mientras que solo para el 14.28% de los servidores se considera de nivel alto, es decir el nivel de Eficiencia de esta Unidad es Regular, por ello no solo debemos identificar y mapear los procesos del área, sino también definir estrategias que permitan la mejora continua de los mismos y lograr llegar a un nivel óptimo de eficiencia en el menor tiempo posible, esto concuerda con Pomatanta (2020), quien realiza una propuesta de gestión por procesos con el único fin de alcanzar mejores niveles de eficiencia de la UGEL, del mismo modo, Gálvez et al (2021), recomienda plantear un modelo de gestión por procesos, identificando como deficiencias la capacidad del recurso humano, para ello se plantea agilizar el proceso de cierre de brechas en su desarrollo. Así mismo, ambos estudios descritos, abordan la importancia de mejorar la eficiencia, en este caso, a través de la gestión de procesos, los mismos que permitirán identificar los puntos que no generan valor dentro de los procesos, y podrán facilitar que se orienten mejor las actividades, y por lo tanto que la Unidad se vuelva más eficiente en la realización de sus tareas diarias.

Para analizar la eficiencia se aplicó el instrumento del Cuestionario, que constaba de 10 interrogantes, los mismos que se midieron mediante la escala de Likert, donde 1 es totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 indeciso, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo, en el que se evaluaron 03 dimensiones de la Variable Eficiencia, este procedimiento permitió identificar los aspectos más bajos de la Unidad de Personal, los cuales serían considerados como puntos críticos a

considerar en nuestra Propuesta. Este acción tiene relación con lo planteado por Alarcón et al (2019), quienes señalan la importancia de medir los aspectos de la eficiencia e identificar los puntos de críticos para su mejora, a su vez, de acuerdo con Allcca (2019), debemos considerar la eliminación de cuellos de botella en los procesos, porque le permitió la reducción de actividades y tiempo de ejecución, trayendo consigo el incremento del 25% en la eficiencia administrativa, además, concuerda con lo señalado por Aquino et al (2015), quienes indicaron que es necesario medir cada cierto tiempo la productividad y eficiencia dentro de una organización, de tal forma que pueda existir una administración correcta de los recursos, monitoreando también la calidad de los servicios brindados, esto permite evaluar las causas que pudieran afectar a la entidad. Por lo tanto, resulta indispensable el análisis de cada proceso mapeado con el propósito de identificar los puntos críticos para mejorarlos.

Es en ese contexto que, al realizar el procesamiento de los datos recolectados, observamos que la dimensión con más bajo puntaje fue la dimensión 01 “Cumplimiento de Objetivos”, donde el 57.1% indicaron que el nivel de eficiencia es malo. Por lo tanto, al analizar los ítems de la dimensión, observamos que los Servidores, sostienen que esto se debe principalmente a: la falta de actualización de los documentos de gestión, dentro de los cuales tenemos al Cuadro de Asignación de Personal (CAP); que es el documento de carácter temporal que contiene los cargos definidos y aprobados por la Entidad sobre la base de su estructura orgánica vigente prevista en su Reglamento de Operaciones y Funciones (ROF) o Manual de Operaciones; cuya última actualización fue en el año 2010 mediante Resolución Ejecutiva Regional N° 298-2010-GR.LAMB/PR, el cual contempla solo 123 plazas, el Presupuesto Analítico de Personal (PAP); que es el que considera el presupuesto específico para cada plaza en función a la disponibilidad presupuestal y el cumplimiento de las metas de los sub-programas, actividades y/o proyectos de cada programa presupuestal, y que tiene como fecha de última actualización el año 2016 mediante Resolución Gerencial N° 135-2016-GR.LAMB/PEOT-GG y contempla 285 Plazas, el Manual de Operaciones (MO); que es un instrumento de gestión de carácter técnico-normativo que formaliza la organización y funciones del Proyecto Especial Olmos Tinajones, orientado al logro

de sus objetivos y cuya última actualización fue en el año 2015 mediante Ordenanza Regional N° 018-2015-GR.LAMB/CR, el Manual de Perfiles de Puesto (MPP); documento en el que se hallan de forma estructurada los perfiles de puesto del Proyecto Especial, este reemplaza al Manual de Operaciones y Funciones (MOF), fue creado en el año 2016 mediante la Resolución Gerencial N° 135-2016-GR.LAMB/PEOT-GG, asimismo al igual que el Presupuesto Analítico de Personal (PAP) también contiene 285 Plazas, sin embargo a diferencia de los demás documentos de gestión de la Unidad de Personal, este tiene como última actualización el 22 de enero de 2019 mediante Resolución Gerencial N° 007-2019-GR.LAMB/PEOT-GG. En cuanto al ítem de si la Unidad de Personal cuenta con Manuales de Procesos y procedimientos para la ejecución de las actividades, observamos que esta carece de dichos documentos, asimismo el penúltimo y último ítem de la dimensión 01, indican que la Unidad no está cumpliendo con sus objetivos como área y que las actividades que desarrolla las viene realizando con deficiencias, esto es debido a la duplicidad de funciones y a la demora innecesaria en los tramites, lo que perjudica la continuidad de los mismos y genera malestar laboral entre los trabajadores.

Por su parte, la dimensión de aprovechamiento de recursos fue encontrada con el 42.8% en un nivel malo, esto representa un alto porcentaje respecto a la percepción de cómo se asignan y ejecutan los recursos públicos dentro de la Unidad de Personal, asimismo se observa la falta de seguimiento de las actividades operativas de la Unidad, lo cual a su vez se relaciona significativamente con la manera en que se llevan a cabo, por ello de acuerdo con Guzmán (2015), existe la necesidad de priorizar el orden de la ejecución de recursos, dado que estos son escasos y por ende se debe realizar una adecuada asignación, de la misma manera para Jiménez et al (2018), la mejora en la capacidad de gestión, facilitaría que se efectivice la ejecución de actividades y procesos con los recursos con que se cuenta, lo cual involucraría mayor atención en el proceso de planificación. Por lo tanto, en concordancia con los autores mencionados, se deben priorizar los ítems de cada dimensión según su nivel de afectación para lograr alcanzar el nivel deseado de Eficiencia.

En cuanto a la tercera y última dimensión de la variable eficiencia, “optimización de plazos”, se encontró que el 42.9% de los servidores la considera en un nivel malo, esto es debido a que la Unidad de Personal no cumple con los tiempos establecidos para cada actividad operativa, asimismo no cumple con los plazos de ejecución establecidos en el Plan Operativo de la Entidad.

Por lo tanto, como parte del desarrollo de la investigación, se ha propuesto implementar la gestión por procesos dentro de la Unidad de Recursos Humanos, con un enfoque inicial en los procesos relacionados al cumplimiento de objetivos del área, por ser esta dimensión la que presenta el nivel más bajo de eficiencia, de acuerdo a lo que señala Martínez et al (2014), la gestión por procesos disminuye errores y ayuda a prevenirlos, a su vez, aumenta la productividad reduciendo los plazos de ejecución y contribuye de manera significativa al uso adecuado de recursos, adicional a ello, permite que se puedan visualizar los procesos de un área u organización de forma sistémica, organizando las actividades. Es así que, mediante la propuesta a plantear se busca incrementar la eficiencia en la Unidad, atacando el punto crítico principal: los procesos que involucran la falta de cumplimiento de objetivos.

La propuesta de gestión de procesos para la mejora de la eficiencia en la Unidad de Personal del PEOT, se enfoca en caracterizar los procesos operativos o misionales con la finalidad de identificar sus carencias o cuellos de botella para luego analizar sus actividades y definir estrategias para lograr la mejora continua de cada uno de ellos, asimismo Malquín (2017), quien en su estudio “Modelo de gestión por procesos para la unidad de emprendimiento e innovación de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial en la Universidad Politécnica Estatal del Carchi”, hace una caracterización de los procesos operativos de dicha unidad, y con Cahuasqui (2018), quien afirma que para la construcción de un sistema de gestión por procesos es necesario identificar primeramente, las normas que sustentan el proceso, para luego desmenuzar las actividades que lo completan, asimismo coincide con lo señalado por Barros et al (2017), quienes mencionan que los procesos permiten seguir una ruta estratégica a fin de poder emplear adecuadamente recursos públicos y generar mayor

cumplimiento de objetivos. Es así como, para efectos de mejorar la eficiencia en la Unidad de Personal, se considera como dimensión de oportunidad de mejora al cumplimiento de objetivos, puesto que es aquella que al elevar sus niveles de eficiencia afectará en mayor proporción al incremento global de eficiencia dentro de la Unidad, así mismo, los procesos que directamente inciden para cumplir con los objetivos son los operacionales, claves o también denominados misionales

Es en ese contexto que se llevó a cabo la identificación y mapeo de 12 procesos claves u operativos para luego trazarlos y convertirlos en flujogramas que identifiquen la secuencia de cada uno de ellos, coincidiendo con Rodríguez (2017), quien considera que la implementación de la gestión basada en los procesos es un medio eficaz para que toda organización dirija sus objetivos bajo estándares de calidad y mejoramiento continuo. Estos criterios también coinciden con los planteados por Véliz (2017), quien en su investigación de tesis doctoral evidencia la necesidad de gestionar los procesos integrando los patrones de calidad de la Educación Superior, para ello propuso un modelo que permita asegurar los criterios a considerar como parte de la calidad y el procedimiento a seguir para su aplicación, asimismo también se relaciona con Cahuasqui (2018), quien sostiene que la gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptarlo a las necesidades de los usuarios.

Por otro lado, para la mejora de la eficiencia en la Unidad de Personal, es necesario continuar con el seguimiento de las actividades e implementar formas de controlar su cumplimiento y calidad, asegurando que se cumplan con eficiencia, lo cual se relaciona con lo planteado por Jiménez (2018), quien indica que la gestión por procesos se aplicó como una herramienta que logró influir de manera directa en la eficacia y eficiencia de las actividades y recursos de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, logrando transparentar los procesos, así como su monitoreo y evaluación. Además concuerda con Ruiz et al (2014), quien indica que una vez terminado el proceso de mejora continua se llevan a cabo acciones como la optimización del proceso, a través de la actualización de sus diagramas y procedimientos, se redistribuyen las actividades para aprovechar los tiempos, así

como se procede a capacitar al recurso humano para que se familiaricen con los cambios y los adopten, por último se sigue el ciclo de mejora continua para identificar nuevamente los posibles cuellos de botella y mejorar la eficiencia en el momento necesario.

Es así, como en la presente investigación se ha logrado establecer que los procesos operativos o también denominados procesos claves, relacionados a la dimensión de cumplimiento de objetivos dentro de la Unidad de Personal serian de mucha utilidad, puesto que al implementar el modelo de gestión por procesos se facilitaría el control de los mismos y con ello se mejoraría el nivel de eficiencia, por lo tanto debemos enfatizar la importancia que deben darle todas las instituciones públicas a la aplicación de un modelo de gestión por procesos, asimismo debe existir el compromiso de la máxima autoridad, que garantice el desarrollo de todo el trabajo que implicaría adoptar este nuevo modelo de gestión, el cual permitirá además la creación de valor público para la satisfacción de los clientes internos y externos de cada Entidad.

VI. CONCLUSIONES

1. La eficiencia en la Unidad de Personal del Proyecto Especial Olmos Tinajones se encuentra en un nivel bajo para el 42.86% de los servidores, en un nivel medio para un porcentaje similar de 42.86%, mientras que solo para el 14.29% se encuentra en un nivel alto, por lo que se determina que el nivel de eficiencia de la Unidad de Personal es Regular.
2. La Unidad de Personal no cuenta con documentos de gestión actualizados y alineados, puesto que tiene un Cuadro de Asignación de Personal del año 2010, que contempla solo 123 Servidores, pese a que en la actualidad el Proyecto Especial Olmos Tinajones tiene 288 Servidores activos, un Manual de Operaciones del año 2015, un Presupuesto Analítico de Personal y un Manual de Perfiles de Puestos ambos del año 2016, y que contemplan 285 Plazas y Puestos, este desfase genera problemas en la administración de los recursos humanos, sumado a ello la Unidad carece de manuales de procesos y procedimientos para la ejecución de las actividades operativas, no cumple con sus objetivos como área y por ende desarrolla sus tareas con deficiencias. Asimismo, esta Unidad no cumple en forma oportuna y eficiente con la ejecución presupuestal asignada y no realiza el seguimiento y evaluación a las actividades que tiene como tal.
3. Al concluir la investigación, se ha logrado proponer un Plan de gestión por procesos, identificando y mapeando los 12 procesos claves que realiza la Unidad de Personal y que afectan directamente la dimensión "Cumplimiento de Objetivos", buscando de esta manera sobrepasar las deficiencias encontradas, y promover un trabajo coordinado y en equipo por parte de los servidores. Asimismo, se han planteado estrategias orientadas a alcanzar la mejora continua de cada uno de los 12 procesos clave identificados en la Unidad de Personal.

VII. RECOMENDACIONES

1. La Unidad de Personal debe evaluar de manera periódica los niveles de eficiencia, con el objetivo de identificar las brechas en los procesos operativos y por ende proponer acciones correctivas inmediatas que deban ejecutarse para cada hallazgo encontrado, buscando de esta manera lograr la mejora continua en cada proceso.
2. El Proyecto Especial Olmos Tinajones debe actualizar con carácter de urgencia el Cuadro de Asignación de Personal, el Presupuesto Analítico de Personal, el Manual de Operaciones y el Manual de Perfiles de Puesto, para evitar continuar con deficiencias en la administración de los Recursos Humanos.
3. Se recomienda a la Entidad aplicar el Modelo propuesto, asimismo se indica que para la implementación de la propuesta, es vital contar con el compromiso de la máxima autoridad de la Entidad, las jefaturas y de todo el personal dentro de la Unidad, a fin de promover una adaptación rápida al cambio del modelo tradicional a la Gestión por Procesos, asimismo se recomienda que todas las instituciones públicas implementen este Modelo para lograr la mejora continua en sus actividades y elevar sus niveles de eficiencia.

VIII. PROPUESTA

Dado que el Proyecto Especial Olmos Tinajones (PEOT) es responsable de la supervisión, ejecución, mantenimiento y operación de las obras de infraestructura que componen ambos proyectos hidráulicos, resulta indispensable que todas las gerencias, oficinas y unidades que lo componen trabajen de manera eficiente contribuyendo con el logro de los objetivos institucionales.

El PEOT nació de la fusión de los Proyectos Olmos y Tinajones, lo cual se efectivizó presupuestalmente mediante D.L. N° 25986 “Ley de Presupuesto del Gobierno Central para el Ejercicio Fiscal 1993”, en cuyo anexo I-5 consideró a los Programas Presupuestales 04 Olmos y 05 Tinajones en uno solo: Programa 04 Olmos – Tinajones, a su vez, desde el 4 de julio de 2003 es un órgano desconcentrado del Gobierno Regional del Departamento de Lambayeque (GRL), constituye una Unidad Ejecutora Presupuestal que cuenta con autonomía de gestión: técnica, económica, financiera y administrativa.

Dentro del análisis orgánico, la Unidad de Personal, sobre la que se desarrollará la propuesta, se encuentra como parte de la Oficina de Administración, sin embargo, según la estructura planteada por SERVIR, debería ser una Oficina independiente a la Administración, en la actualidad este tránsito aún no se ha llevado a cabo, por lo que resulta importante analizar las actividades que actualmente realiza y ordenarlas según la clasificación de procesos a fin de ir dando cumplimiento a las directivas de organización indicadas por SERVIR.

Es en ese contexto que, con base en la dimensión más afectada por la baja eficiencia dentro del área, el aspecto de cumplimiento de los objetivos, se plantean mecanismos que puedan contribuir a la mejora dentro de la Unidad de Personal. Para ello, se ha optado por desarrollar la metodología de gestión por procesos, a fin de identificar los puntos más importantes a optimizar y con ello reducir las brechas y aprovechar mejor los recursos, logrando cumplir con los objetivos de la unidad.

Mediante dicho análisis, se ha identificado que existe mayor incidencia por parte de los procesos clave en el desarrollo de las actividades de la Unidad de Personal, por lo que es en base a su optimización que se propone la aplicación de

estrategias de gestión por procesos, por ello con este propósito se tomaron los siguientes procesos clave:

Figura 9: *Procesos clave de la Unidad de Personal*



Por lo tanto, en la propuesta desarrollada en anexos, se aborda el detalle de cada proceso clave indicando las mejoras necesarias para lograr que se agilicen las actividades de la Unidad de Personal y se cumpla con los objetivos trazados a nivel de área.

REFERENCIAS

- Aalst, W. V. (2018). Spreadsheets for business process management: Using process mining to deal with “events” rather than “numbers”? *Business Process Management Journal*, 24(1), 105-127. doi:<https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2016-0190>
- Acosta Iparraguirre, Y. A. (2019). *Gestión de Procesos en la División de Logística de la Policía Nacional del Perú*. Lima.
- Alarcón, G., Alarcón, P., & Guadalupe, S. (2019). The elaboration of the process map for an Ecuadorian University. *Revista Espacios*, 40(19). Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n19/a19v40n19p04.pdf>
- Allcca Alzamora, J. L. (2019). *Gestion por procesos para la mejora administrativa de la Oficina de Estudios de la Universidad Agraria La Molina*. Lima.
- Andriyash, V., & Hromadska, N. (2020). Efficiency of public administration decision making: features of use of political analysis. *Public Administration and Regional Development*, 8, 445-470. Obtenido de <https://ideas.repec.org/a/nos/00pard/y2020i8p445-470.html>
- Aranda, M., Ordoñez, L., & Peralta, C. (2018). *La gestion por procesos como medio para mejorar la eficacia en el cumplimiento de objetivos institucionales del MINAGRI*. Lima: Universidad del Pacífico. Obtenido de https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2270/Merly_Tesis_maestria_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arias-Gómez, Jesús; Villasís-Keever, Miguel Ángel; Miranda Novales, María Guadalupe El protocolo de investigación III: la población de estudio *Revista Alergia México*, vol. 63, núm. 2
- Aristovnik, A., & Obadic, A. (2015). The impact and efficiency of public administration excellence on fostering SMEs in EU countries. *Amfiteatru Economic Journal*, 17(39), 761-774. Obtenido de <https://www.econstor.eu/handle/10419/168946>
- Arteaga Lora, R. C., & Saavedra Salazar, O. W. (2018). *Modelo de Gestion por Procesos de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz*. Lambayeque.
- Arteaga, R., & Saavedra, O. (2019). *Modelo de gestión por procesos de la Municipalidad distrital de José Leonardo Ortiz de la provincia de Chiclayo, departamento de Lambayeque - Perú*. Chiclayo: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Obtenido de <https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/5975/BC->

968%20ARTEAGA%20LORA-
SAAVEDRA%20SLAZAR.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Barbei, A., Neira, G., González, P., & Zinno, F. (2018). Indicadores de gestión en las entidades públicas. *XII Congreso Iberoamericano de Contabilidad de Gestión y IV Congreso Internacional de Gestión Empresarial*. Obtenido de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/68036>
- Berma, M. (2015). *Gestión por procesos y mejora continua, puntos clave para la satisfacción del cliente*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Bharambe, V., Patel, S., & Moradiya, P. (2020). Implementation of 5S in Industry: a Review. *Multidisciplinary International Research Journal of Gujarat Technological University*, 2(1), 12.
- Bravo, J. (2011). *Gestión por procesos con responsabilidad social*. Santiago, Chile: Evolución S.A.
- Cabrera, R., Medina, A., & Nogueira, D. (2015). Revisión del estado del arte para la gestión y mejora de los procesos empresariales. *Enfoque UTE*, 6(4).
- Cahuasquí Cevallos, E. M. (2018). *Metodología para la gestión por procesos de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi*. Quito.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de investigación científica: "Pautas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación"*. Lima: San Marcos.
- Castanedo, A. (2019). A descriptive, conceptual model of management by process, assuring quality, at 21st Century Universities. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(2), 1 - 21. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0257-43142019000200011&script=sci_arttext&tlng=pt
- Chege, S. W., & Bett, S. (2019). Total Quality Management Practices and Performance of Organizations in the Real Estate Industry, Case of Property Developers in Nairobi City County, Kenya. *International Journal of Current Aspects*, 3(IV), 14-31. doi: <https://doi.org/10.35942/ijcab.v3iiv.44>
- Contreras, F., Olaya, J., & Matos, F. (2017). *Gestión por procesos, indicadores y estándares para unidades de información*. Lima: Biblioteca Nacional del Perú.
- Cortez, J. (2018). *Gestión por procesos y la satisfacción de los clientes de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016*. Lima: Escuela de posgrado de la Universidad César Vallejo.

- Fernando Jimenez, W., Gallardo Medina, W. M., & Ortiz Paredes, W. F. (2018). Model of management by processes in the universities of. *Revista Ciencia & Tecnología*.
- Fisher, M., Imgrund, F., Janiesch, C., & Winkelmann, A. (2020). Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management. *Information & Management*, 57(5). doi:<https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103262>
- Hammer, M. (2015). What is Business Process Management? En J. Vom Brocke, & M. Rosemann, *Handbook on Business Process Management 1* (págs. 3-16). Springer, Berlin, Heidelberg: International Handbooks on Information Systems. doi:https://doi.org/10.1007/978-3-642-45100-3_1
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (7º)*. McGraw-Hill Education.
- Huapaya, Y. (2019). Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(8), 243-261. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7062656>
- ILPES. (16 al 27 de Noviembre de 2020). Gestion por Resultado y Presupuesto. Santiago de Chile, Chile.
- ISO. (2016). Norma ISO 9000: 2015. *Sistemas de Gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*. Ginebra, Suiza: ISO.
- Kamolov, S., & Konstantinova, A. (2017). E-Government: Way of modernization and efficiency enhancement of public governance. *International Conference Political Transformations in modern Europe*, 42(1), 13-21. doi:10.24833/2073-8420-2017-1-42-13-21
- Kasim, T., Haracic, M., & Haracic, M. (2018). The Improvement of Business Efficiency Through Business Process Management. *Journal of Economics and Business*, 16(1), 31-43. Obtenido de <https://www.econstor.eu/handle/10419/193881>
- Khadzhyradieva, S., Docsenko, T., Sitsinska, M., Baiun, Y., & Pukir, Y. (2021). Prerequisites for Process Management Implementation in the Public Administration of Ukraine. *International Journal of Criminology and Sociology*, 9, 2825-2833. doi:<https://doi.org/10.6000/1929-4409.2020.09.346>
- Klun, M., & Trkman, P. (2018). Business process management – at the crossroads. *Business Process Management Journal*, 24(3), 786-813. doi:<https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2016-0226>

- Kokhanovskaya, I., Fatykhova, A., Khachatryan, A., & Khachatryan, K. (2019). Questions of the Estimation of Efficiency of Public Administration in Modern Conditions. *SHS Web of conference*, 62. Obtenido de https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2019/03/shsconf_pedtp2018_02002/shsconf_pedtp2018_02002.html
- Leyva, J. S. (2020). Application of the DMAIC Methodology in resumen. 42(136), 853-866.
- L., M. (2010). Eficiencia y eficacia en los servicios públicos.
- Malquín, V. S. (2017). *Modelo de gestión por procesos para la unidad de emprendimiento e innovación de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial en la Universidad Politécnica Estatal del Carchi*.
- Malik, M. F., Khan, M. A., & Mahmood, S. (2021). Increasing the efficiency of business process through authentic leaders and follower's attitude. *Business Process Management Journal*, 529-545. doi:<https://doi.org/10.1108/BPMJ-04-2020-0162>
- Manzoor, A. (2014). A look at efficiency in public administration: past and future. *SAGE Journals*. doi:<https://doi.org/10.1177/2158244014564936>
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández-Nariño, A., & Comas, R. (2019). Procedure for process management: methods and support tools. *Ingeniare Revista chilena de ingeniería*, 328-342. Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-33052019000200328&script=sci_arttext&tIng=en
- Mejia Alvarez, F. B. (2018). *Eficiencia de la Implementación de la Gestión por Procesos en la Municipalidad Distrital de Los Olivos*. Lima.
- Molina, P. (2016). Proyecto de simplificación administrativa. *Revista digital CEMCI*, 2(3), 30-41.
- Núñez Flores, M. i. (Julio-Diciembre 2007). Las variables estructura y función en la hipótesis. *Revista de Investigación Educativa*. Vol II
- Osipov, V. S., Skryl, T. V., Blinova, E. A., Kosov, M. E., Zeldner, A. G., & Alexeev, A. N. (2017). Institutional Analysis of Public Administration System. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(15), 193-203. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Vladimir-Osipov-2/publication/319253025_Institutional_Analysis_of_Public_Administration_System/links/599dc78aaca272dff12fd73d/Institutional-Analysis-of-Public-Administration-System.pdf

- Pomatanta Delgado, M. J. (2020). *Modelo de gestión por procesos como propuesta de mejora en la efectividad de la Gestión de la UGEL Pacasmayo*. Trujillo.
- Ramírez, C. (2015). *Administración, teorías y enfoques*. Lima: Macro E.I.R.L.
- Reguant, M., y Martínez-Olmo, F. (2014). Operacionalización de conceptos/variables. Barcelona: Dipòsit Digital de la UB
- Rodriguez Romero, D. A. (2017). *Propuesta de Implementacion de la Gestion por Procesos en las actividades misionales y de apoyo de la Fundación Desayunitos Creando Huella*. Bogota.
- Rojas, O., & Ramos, A. (2017). *Relación entre la gestión por procesos y el nivel de satisfacción del usuario de la SUNARP San Borja, Lima*. Lima: Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Obtenido de http://intra.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2292/ilovepdf_merge_d%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ruiz, L. S., & Blanco, B. (November de 2014). Process Management. A field to explore. Cantrabria, España. Obtenido de www.revistadyo.com
- Salvador, Y., Llanes, M., & Velásquez, R. (2019). Managing by processes in civic participation. Application in the Holgúin province. *Ingeniería industrial*, 40(1), 59-66. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362019000100059&script=sci_arttext&tlng=en
- Saptefrati, T., & Graur, O. (2019). The efficiency of the public administration reform in Republic of Moldova. *Fiat Iustitia*(2), 149-159. Obtenido de <https://web.s.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=sit e&authtype=crawler&jrnl=12244015&AN=140411111&h=D4nGQ%2fjAk%2f TQzgwJZKrx9HpJN97mNnYkyg%2bVEqcLskHmNS4GELdBgdK1ew%2fcl %2bqxlrKsiH9cfYGBc475v6Q8Zg%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resu>
- Segredo, A., García, A., & López, P. (2015). Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. *Revista Cubana de Salud Pública*, 41(1).
- Suša-Vugec, D., Bosilj-Vukšić, V., Pejić-Bach, M., Jaklič, J., & Indihar-Štemberger, M. (2020). Business intelligence and organizational performance: The role of alignment with business process management. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1709-1730. doi:<https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2019-0342>
- Torres, C. (2014). Guidelines to implement a process based management. *Ingeniería Industrial*, 35(2), 159-171. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v35n2/rii05214.pdf>

Vacas, S., & Rodríguez, K. (2021). *Diseño del sistema de gestión por procesos basado en la norma ISO 9001:2015 para el Cuerpo de Bomberos de Ibarra*. Ibarra: Universidad Técnica del Norte. Obtenido de <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/11033>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Operacionalización de Variables

| Variable | Definición conceptual | Definición operacional | Dimensión | Indicador | Escala de Medición |
|----------------------------------|--|---|-------------------------------------|--|--------------------|
| Gestión por procesos | Conjunto de mecanismos que son llevados a cabo de forma secuencial para lograr un objetivo con resultados óptimos, haciendo referencia a la consecuencia de administrar o gestionar algo (Berma, 2015) | La metodología de gestión por procesos da inicio con la identificación y medición, continúa con el análisis de los procesos identificados, la mejora de éstos, implementación y monitoreo, para terminar con la retroalimentación (Rojas et al, 2017) | Identificación de procesos | Procesos estratégicos | |
| | | | | Procesos clave o misionales | |
| | | | | Procesos de apoyo o soporte | |
| | | | | Procesos de seguimiento y evaluación | |
| | | | Medición de procesos | Actividades críticas o ineficientes | |
| | | | | Actividades que añaden valor | |
| | | | Análisis y Optimización de Procesos | Reducción de brechas | |
| | | | | Priorización de procesos | |
| Participación de la Entidad | Ciclo PHVA | | | | |
| | Conocimiento de aplicación de gestión por procesos | | | | |
| Eficiencia en Unidad de Personal | Expresión empleada para medir la capacidad de un sistema para lograr el cumplimiento de objetivos trazados reduciendo el empleo de recursos (Andrade, 2015) | Capacidad que contribuye al logro de los objetivos, minimizando recursos y tiempo de ejecución (Calvo et al, 2018) | Cumplimiento de objetivos | Documentos de gestión actualizados Número de objetivos de unidad con cumplimiento satisfactorio Número de procesos no realizados Número de procesos con deficiencias. | Escala de Likert |
| | | | Aprovechamiento de recursos | Porcentaje de ejecución presupuestal del área. Gestión de actividades dentro del área | |
| | | | Optimización de plazos | Cumplimiento de los plazos previstos en la planificación del área. Documentos de control con observaciones en plazos de ejecución | |

Anexo 2: Cuestionario

Buenos días/tardes, agradezco su participación en este cuestionario, mismo que se realiza con la finalidad de proponer un Plan de Gestión por Procesos para la Eficiencia de la Unidad de Personal del Proyecto Especial Olmos Tinajones. Sea claro y sincero con sus respuestas, éstas serán confidenciales.

1. Nombre del encuestado
2. Cargo que ocupa

Por favor, lea detenidamente los enunciados y marque del 1 al 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo, 2 es en desacuerdo, 3 es indeciso, 4 es de acuerdo y 5 es totalmente de acuerdo.

| VARIABLE: EFICIENCIA | TOTALMENTE EN DESACUERDO | EN DESACUERDO | INDECISO | DE ACUERDO | TOTALMENTE DE ACUERDO |
|---|---------------------------------|----------------------|-----------------|-------------------|------------------------------|
| DIMENSIÓN: CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Los documentos de gestión de la Unidad de Personal están actualizados. | | | | | |
| 4. El área cuenta con manuales de procesos y procedimientos para la ejecución de las actividades. | | | | | |
| 5. La Unidad de Personal cumple sus objetivos de área. | | | | | |
| 6. Los procesos que realiza la Unidad de Personal son desarrollados sin deficiencias. | | | | | |
| DIMENSIÓN: APROVECHAMIENTO DE RECURSOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. La Unidad de Personal cumple satisfactoriamente con la ejecución presupuestal asignada a su área | | | | | |
| 8. La Unidad de Personal hace uso óptimo de los recursos que dispone para brindar un servicio de calidad. | | | | | |
| 9. La Unidad de Personal realiza seguimiento y evalúa el resultado de los procesos y actividades que se realizan. | | | | | |
| DIMENSIÓN: OPTIMIZACIÓN DE PLAZOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Se cumple con los tiempos establecidos por cada actividad. | | | | | |
| 11. Se cumple con los plazos de ejecución establecidos en los documentos de control. | | | | | |
| 12. La Unidad de personal es eficiente. | | | | | |

¡Gracias por su tiempo!

Anexo 3

VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO DE EFICIENCIA



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

TÍTULO DE LA TESIS: *Gestión por Procesos para la Eficiencia de la Unidad de Personal del Proyecto Especial Olmos Tinajones.*

| VARIABLE | DIMENSIÓN | INDICADOR | ÍTEM | CRITERIOS DE EVALUACIÓN | | | | | | | | OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES |
|------------|-----------------------------|--|--|---|----|--|----|---------------------------------------|----|---|----|-----------------------------------|
| | | | | RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN | | RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR | | RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM | | RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto) | | |
| | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| Eficiencia | Cumplimiento de Objetivos | Documentos de gestión actualizados | P.3. Los documentos de gestión de la Unidad de Personal está actualizados | X | | X | | X | | X | | |
| | | Número de procesos no realizados | P.4. El área cuenta con manuales de procesos y procedimientos para la ejecución de las actividades | X | | X | | X | | X | | |
| | | Número de objetivos de unidad con cumplimiento satisfactorio | P.5. La Unidad de Personal cumple sus objetivos de área | X | | X | | X | | X | | |
| | | Número de procesos con deficiencias | P.6. Los procesos que realiza la Unidad de Personal son desarrollados sin deficiencias | X | | X | | X | | X | | |
| | Aprovechamiento de Recursos | Porcentaje de ejecución presupuestal del área | P. 7. La Unidad de Personal cumple satisfactoriamente con la ejecución presupuestal de asignada a su área | X | | X | | X | | X | | |
| | | Gestión de actividades dentro del área | P. 8. La unidad de Personal hace uso óptimo de los recursos que dispone para brindar un servicio de calidad | X | | X | | X | | X | | |
| | | | P.9. La Unidad de Personal realiza seguimiento y evalúa el resultado de los procesos y actividades que se realizan | X | | X | | X | | X | | |
| | Optimización de Plazo | Cumplimiento de los plazos previstos en la planificación del área. | P.10. Se cumple con los tiempos establecidos por cada actividad | X | | X | | X | | X | | |
| | | Documentos de control con observaciones en plazos de ejecución | P.11. Se cumple con los plazos de ejecución establecidos en los documentos de control | X | | X | | X | | X | | |
| | | | P.12. La Unidad de personal es eficiente | X | | X | | X | | X | | |

Grado y Nombre del Experto: *Dr. Renato Enrique Seminario Pozada*

Firma del experto

Dr. CPCC Renato Enrique Seminario Pozada
 C.M. 15-757

EXPERTO EVALUADO



INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Gestión por Procesos para la Eficiencia de la Unidad de Personal del Proyecto Especial Olmos Tinajones.

2. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario

3. TESISISTA:

Br. : Chavez Chinchay, Milly Ruth.

4. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 15 de noviembre de 2021

Dr. CPC. Renato Enrique Seminario Pozado
C.M. 15-757

Firma/DNI
EXPERTO



FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Gestión por Procesos para la Eficiencia de la Unidad de Personal del Proyecto Especial Olmos Tinajones

| VARIABLE | DIMENSIÓN | INDICADOR | ITEMS | CRITERIOS DE EVALUACIÓN | | | | | | | | OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES |
|------------|-----------------------------|--|--|---|----|--|----|---------------------------------------|----|---|----|-----------------------------------|
| | | | | RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN | | RELACION ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR | | RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEM | | RELACION ENTRE EL ITEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto) | | |
| | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| Eficiencia | Cumplimiento de Objetivos | Documentos de gestión actualizados | P.3. Los documentos de gestión de la Unidad de Personal están actualizados | X | | X | | X | | X | | |
| | | Número de procesos no realizados | P.4. El área cuenta con manuales de procesos y procedimientos para la ejecución de las actividades | X | | X | | X | | X | | |
| | | Número de objetivos de unidad con cumplimiento satisfactorio | P.5. La Unidad de Personal cumple sus objetivos de área | X | | X | | X | | X | | |
| | | Número de procesos con deficiencias | P.6. Los procesos que realiza la Unidad de Personal son desarrollados sin deficiencias | X | | X | | X | | X | | |
| | Aprovechamiento de Recursos | Porcentaje de ejecución presupuestal del área | P.7. La Unidad de Personal cumple satisfactoriamente con la ejecución presupuestal de asignada a su área | X | | X | | X | | X | | |
| | | Gestión de actividades dentro del área | P.8. La Unidad de Personal hace uso óptimo de los recursos que dispone para brindar un servicio de calidad | X | | X | | X | | X | | |
| | | | P.9. La Unidad de Personal realiza seguimiento y evalúa el resultado de los procesos y actividades que se realizan | X | | X | | X | | X | | |
| | Optimización de Plazo | Cumplimiento de los plazos previstos en la planificación del área. | P.10. Se cumple con los tiempos establecidos por cada actividad | X | | X | | X | | X | | |
| | | Documentos de control con observaciones en plazos de ejecución | P.11. Se cumple con los plazos de ejecución establecidos en los documentos de control | X | | X | | X | | X | | |
| | | | P.12. La Unidad de personal es eficiente | X | | X | | X | | X | | |

Grado y Nombre del Experto: Mg. Julio Iván Torres Manrique

Firma del experto:

EXPERTO EVALUADO



INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Gestión por Procesos para la Eficiencia de la Unidad de Personal del Proyecto Especial Olmos Tinajones.

2. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario

3. TESISISTA:

Br.: Chavez Chinchay, Milly Ruth.

4. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 15 de noviembre de 2021


Firma/DNI 43737387
EXPERTO



FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

TÍTULO DE LA TESIS: *Gestión por Procesos para la Eficiencia de la Unidad de Personal del Proyecto Especial Olmos Tinajones.*

| VARIABLE | DIMENSIÓN | INDICADOR | ITEMS | CRITERIOS DE EVALUACIÓN | | | | | | | | OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES |
|------------|-----------------------------|--|--|---|----|--|----|---------------------------------------|----|---|----|-----------------------------------|
| | | | | RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN | | RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR | | RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM | | RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto) | | |
| | | | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| Eficiencia | Cumplimiento de Objetivos | Documentos de gestión actualizados | P.3. Los documentos de gestión de la Unidad de Personal están actualizados | X | | X | | X | | X | | |
| | | Número de procesos no realizados | P.4. El área cuenta con manuales de procesos y procedimientos para la ejecución de las actividades | X | | X | | X | | X | | |
| | | Número de objetivos de unidad con cumplimiento satisfactorio | P.5. La Unidad de Personal cumple sus objetivos de área | X | | X | | X | | X | | |
| | | Número de procesos con deficiencias | P.6. Los procesos que realiza la Unidad de Personal son desarrollados sin deficiencias | X | | X | | X | | X | | |
| | Aprovechamiento de Recursos | Porcentaje de ejecución presupuestal del área | P. 7. La Unidad de Personal cumple satisfactoriamente con la ejecución presupuestal de asignada a su área | X | | X | | X | | X | | |
| | | Gestión de actividades dentro del área | P. 8. La unidad de Personal hace uso óptimo de los recursos que dispone para brindar un servicio de calidad | X | | X | | X | | X | | |
| | | | P.9. La Unidad de Personal realiza seguimiento y evalúa el resultado de los procesos y actividades que se realizan | X | | X | | X | | X | | |
| | Optimización de Plazo | Cumplimiento de los plazos previstos en la planificación del área. | P.10. Se cumple con los tiempos establecidos por cada actividad | X | | X | | X | | X | | |
| | | Documentos de control con observaciones en plazos de ejecución | P.11. Se cumple con los plazos de ejecución establecidos en los documentos de control | X | | X | | X | | X | | |
| | | | P.12. La Unidad de personal es eficiente | X | | X | | X | | X | | |

Grado y Nombre del Experto: *Mg. José Augusto Jesús Chavesta Abche*
 Firma del experto : *[Firma]*
C.S.7. 2832

EXPERTO EVALUADO

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Gestión por Procesos para la Eficiencia de la Unidad de Personal del Proyecto Especial Olmos Tinajones.

2. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario

3. TESISISTA:

Br. : Chavez Chinchay, Milly Ruth.

4. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 15 de noviembre de 2021



43841817
Firma/DNI
EXPERTO

Estadísticas de Fiabilidad

| | |
|------------------|-----------------|
| Alfa de Cronbach | N° de Elementos |
| ,937 | 10 |

| | Dimensiones | Correlación total de elementos | Alfa de Cronbach |
|---|-----------------|-----------------------------------|---------------------|
| P1. Los documentos de gestión de la Unidad de Personal están actualizados | Cumplimiento | ,857 | ,929 |
| P2. El área cuenta con manuales de procesos y procedimientos para la ejecución de las actividades | De | ,951 | ,923 |
| P3. La Unidad de Personal cumple sus objetivos de área | Objetivos | ,700 | ,934 |
| P4. Los procesos que realiza la Unidad de Personal son desarrollados sin deficiencias | | ,791 | ,929 |
| P5. La Unidad de Personal cumple satisfactoriamente con la ejecución presupuestal de asignada a su área | Aprovechamiento | ,598 | ,938 |
| P6. La unidad de Personal hace uso óptimo de los recursos que dispone para brindar un servicio de calidad | de | ,599 | ,937 |
| P7. La Unidad de Personal realiza seguimiento y evalúa el resultado de los procesos y actividades que se realizan | Recursos | ,666 | ,938 |
| P8. Se cumple con los tiempos establecidos por cada actividad | Optimización | ,921 | ,925 |

| | | | |
|--|--------|------|------|
| P9. Se cumple con los plazos de ejecución establecidos en los documentos de control | De | ,867 | ,925 |
| P10. La Unidad de personal es eficiente | Plazos | ,782 | ,929 |

Anexo 4



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA PUBLICAR SU IDENTIDAD EN LOS RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES

Datos Generales

| | |
|--|-----------------|
| Nombre de la Organización: | RUC:20148346055 |
| Proyecto Especial Olmos Tinajones | |
| Nombre del Titular o Representante legal: Gerencia del Proyecto Especial Olmos Tinajones | |
| Nombres y Apellidos: José Arturo Solórzano Gonzáles | DNI: 16603746 |

Consentimiento:

De conformidad con lo establecido en el artículo 7º, literal "f" del Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo (*), autorizo [X], no autorizo [] publicar LA IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN, en la cual se lleva a cabo la investigación:

| | |
|--|---------------|
| Nombre del Trabajo de Investigación | |
| Gestión por Procesos para la eficiencia de la Unidad de Personal del Proyecto Especial Olmos Tinajones | |
| Nombre del Programa Académico: Maestría en Gestión Pública | |
| Autora: Chavez Chinchay, Milly Ruth | DNI: 70030060 |

En caso de autorizarse, soy consciente que la investigación será alojada en el Repositorio Institucional de la UCV, la misma que será de acceso abierto para los usuarios y podrá ser referenciada en futuras investigaciones, dejando en claro que los derechos de propiedad intelectual corresponden exclusivamente al autor (a) del estudio.

Lugar y Fecha: Chiclayo, 25 de enero 2022

Firma: _____

(Titular o Representante legal de la Institución)

(*). Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo-Artículo 7º, literal "f" **Para difundir o publicar los resultados de un trabajo de investigación es necesario mantener bajo anonimato el nombre de la institución donde se llevó a cabo el estudio, salvo el caso en que haya un acuerdo formal con el gerente o director de la organización, para que se difunda la identidad de la institución.** Por ello, tanto en los proyectos de investigación como en los informes o tesis, no se deberá incluir la denominación de la organización, pero sí será necesario describir sus características.

Anexo 5

Propuesta de Plan de Gestión por procesos para mejora de la eficiencia en la Unidad de Personal del Proyecto Especial Olmos Tinajones

Misión de la Unidad de Personal

La Unidad de Personal es el órgano de apoyo encargado de administrar el recurso humano, asimismo formular y proponer las directivas internas relacionadas a su administración y gestión, en el marco de las políticas emitidas por la Autoridad Nacional del Servicio Civil.

Visión de la Unidad de Personal

La Unidad de Personal es el órgano líder del Gobierno Regional Lambayeque, cuenta un nivel de eficiencia elevado, cultura organizacional y altos índices de productividad.

Objetivos de la Propuesta

- Identificar los procesos claves de la Unidad de Personal.
- Mapear los procesos claves de la Unidad de Personal.
- Definir Estrategias que permitan la mejora continua de cada proceso clave identificado.

Valores

Esta propuesta de plan de gestión por procesos se basa en los siguientes principios:

- Compromiso.
- Trabajo en Equipo.
- Transparencia.
- Honradez.
- Oportunidad.

Estructura orgánica

La Gestión del PEOT es asumida por un Gerente General; estructuralmente está compuesta por cuatro gerencias de línea: Gerencia de Desarrollo Olmos, Gerencia de Desarrollo Tinajones, Gerencia de Promoción e Inversiones y Gerencia de Operación y Mantenimiento del Sistema Mayor Tinajones. El Proyecto Especial Olmos Tinajones, cuenta con personería jurídica de Derecho Público y autonomía técnica, económica, financiera y administrativa; constituye una Unidad Ejecutora del Pliego Gobierno Regional Lambayeque. Para efectos de coordinación institucional, depende funcionalmente de la Presidencia del Gobierno Regional Lambayeque. Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública N° 27806.

La Unidad de Personal se encuentra como parte de la Oficina de Administración, su estructura orgánica aún no ha sido ajustada a lo propuesto por SERVIR, por lo que todavía no es considerada como una Oficina de Gestión de recursos humanos, ni cuenta con los 07 subsistemas que debería englobar, por lo que tiene dependencia directa de la Administración, como se muestra en el organigrama a continuación

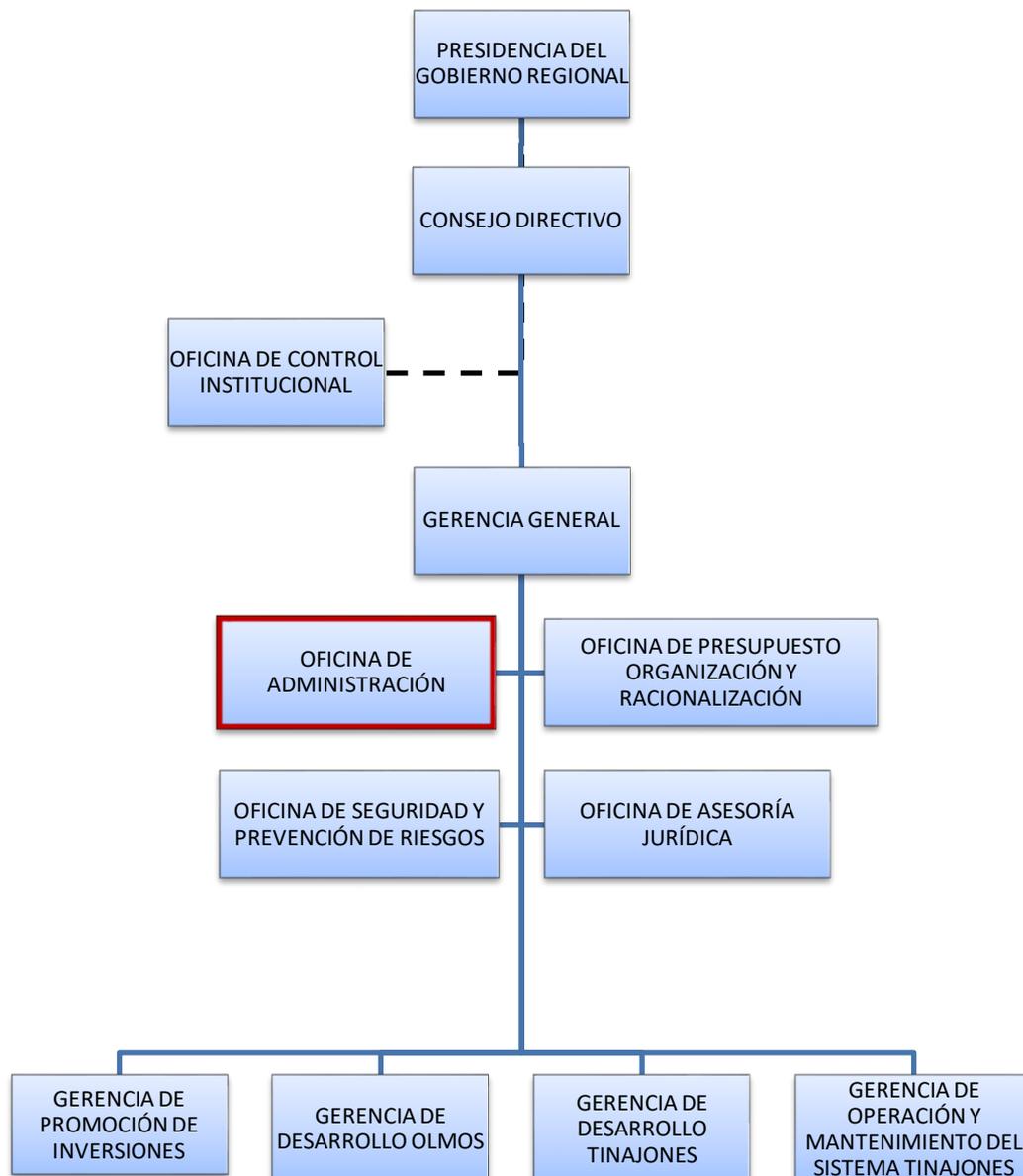


Figura 10: *Organigrama*

Diagnóstico de la Unidad de Personal

El Proyecto Especial Olmos Tinajones, en su Unidad de Personal, carece de la aplicación de la Gestión por Procesos como un instrumento que busca determinar y proveer de información para efectuar el diagnóstico situacional de la entidad pública, mediante un enfoque en la identificación de sus procesos y en la búsqueda constante de mejorar la eficiencia teniendo como base los Objetivos estratégicos de la Institución, por ende encontramos diferentes problemas claves en esta Unidad, la desactualización de los documentos de gestión de los recursos humanos, debido a que el Cuadro de Asignación de Personal, Presupuesto

Analítico de Personal, Manual de Perfiles de Puestos, Manual de Operaciones no están alineados y presentan diferencias en los números de Plazas, y por ello como problema colateral impide la actualización del número real de Servidores que laboran en el Proyecto Especial en el Aplicativo Informático de Recursos Humanos del Sector Público, lo que ocasiona que el Ministerio de Economía y Finanzas desembolse el presupuesto anual solo para 123 Servidores contemplados actualmente en el Sistema, siendo 288 Servidores el Número Real, asimismo existen diversos conflictos laborales por el incumplimiento de pago de los beneficios ganados por los servidores mediante Laudos Arbitrales, los que originan innumerables requerimientos de información y multas impuestas de parte de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral. En cuanto al desarrollo de las actividades de la Unidad, existe la duplicidad de funciones, demora excesiva en actividades comunes, desconocimiento de responsabilidades, falta de compromiso con la Unidad, no existe evaluación y seguimiento continuo de las labores desarrolladas.

Es bajo este contexto que esta Propuesta es un primer paso clave para iniciar un cambio en la Unidad de Personal, organizando las actividades principales por procesos, mapeando cada uno de los procesos identificados, asignando responsables, realizando seguimiento y ejecutando cada estrategia de mejora continua, asimismo enfatizo que la Alta Autoridad debe estar comprometida con la Unidad a efectos de asignarle la importancia que se merece puesto que los Recursos Humanos son pieza clave en el camino al éxito de toda Organización.

Procesos de la Unidad de Personal

En base a los puntos clave identificados dentro de la dimensión de cumplimiento de los objetivos de la variable eficiencia, se plantea mejorar las incidencias encontradas en la Unidad de Personal, para ello se han identificado los siguientes procesos:

Tabla 6: *Procesos de la Unidad de Personal del Proyecto Especial Olmos Tinajones*

| Tipos de procesos | Procesos de la Unidad de Personal |
|--------------------------|---|
| Procesos estratégicos | <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de documentos de gestión relacionados a recursos humanos. |

| | |
|-------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Actualización de documentos de gestión. |
| Procesos clave | <ul style="list-style-type: none"> • Subsidio por fallecimiento y sepelio. • Pagos judiciales. • Convocatoria de Concurso Público de Méritos. • Programación de vacaciones. • Procedimiento Administrativo Disciplinario. • Otorgamiento de encargatura. • Pago de Racionamiento. • Pago de Planillas CAS y 728. • Pago de Planillas de Jornales. • Pago de Clausula 01. • Pago de Vales Ordinarios. • Pago de Clausula 02. |
| Procesos de apoyo | <ul style="list-style-type: none"> • Contratación de personal de apoyo en la Unidad de Personal. • Gestión de trámite documentario dentro de la Unidad de Personal. • Registro de asistencia del personal. |

Estrategias para la mejora continua de cada proceso

Con base en la problemática identificada a través del análisis de eficiencia y la incidencia de los procesos clave en el desarrollo de las actividades de la Unidad de Personal, se propone la aplicación de las siguientes estrategias:

Tabla 7: *Estrategias para incrementar el cumplimiento de objetivos en la Unidad de Personal del Proyecto Especial Olmos Tinajones*

| Procesos clave | Estrategias |
|--------------------------------------|---|
| Subsidio por fallecimiento y sepelio | <p>Aligerar el proceso disminuyendo el tiempo de trámite regular</p> <p>Verificar los documentos entregados como parte del proceso para evitar demoras por subsanar información.</p> <p>Comunicar claramente el proceso a seguir y los requisitos de este al interesado y a las áreas involucradas.</p> <p>Promover el fortalecimiento de Capacidades en el Personal que participan en cada proceso.</p> <p>Socializar la importancia de la Gestión por Procesos para lograr que el servidor se encuentre comprometido.</p> <p>Realizar reuniones para evaluar la eficiencia de cada proceso.</p> |
| Pagos judiciales | <p>Aligerar el proceso disminuyendo el tiempo de trámite regular</p> <p>Llevar control del cronograma de pago</p> <p>Brindar información a las áreas involucradas para la entrega de vales y el proceso de su otorgamiento.</p> |

| Procesos clave | Estrategias |
|---|---|
| | <p>Promover el fortalecimiento de Capacidades en el Personal que participan en cada proceso.</p> <p>Socializar la importancia de la Gestión por Procesos para lograr que el servidor se encuentre comprometido.</p> <p>Realizar reuniones para evaluar la eficiencia de cada proceso.</p> |
| Convocatoria de Concurso Público de Méritos | <p>Actualizar los documentos de gestión.</p> <p>Identificar y definir los requisitos claramente para las bases del CPM.</p> <p>Comunicar el proceso y su cumplimiento a las áreas involucradas.</p> <p>Promover el fortalecimiento de Capacidades en el Personal que participan en cada proceso.</p> <p>Socializar la importancia de la Gestión por Procesos para lograr que el servidor se encuentre comprometido.</p> <p>Realizar reuniones para evaluar la eficiencia de cada proceso.</p> |
| Programación de vacaciones | <p>Llevar control de las vacaciones pendientes y la programación asignada.</p> <p>Comunicar a los jefes inmediatos de los trabajadores respecto a la programación de sus vacaciones para control y cumplimiento.</p> <p>Promover el fortalecimiento de Capacidades en el Personal que participan en cada proceso.</p> <p>Socializar la importancia de la Gestión por Procesos para lograr que el servidor se encuentre comprometido.</p> <p>Realizar reuniones para evaluar la eficiencia de cada proceso.</p> |
| Procedimiento Administrativo Disciplinario | <p>Comunicar al personal del PEOT los tipos de denuncia y el proceso para llevar a cabo un Procedimiento Administrativo Disciplinario.</p> <p>Informar las responsabilidades de cada órgano y área, a fin de evitar duplicidad u omisión de funciones.</p> <p>Hacer de conocimiento al denunciado los plazos con los que se cuenta.</p> <p>Llevar control de los plazos y establecer tiempos de demora, a fin de que el trámite sea respondido con prontitud y se evite declinar del procedimiento por haber excedido plazo y caer en prescripción.</p> <p>Promover el fortalecimiento de Capacidades en el Personal que participan en cada proceso.</p> <p>Socializar la importancia de la Gestión por Procesos para lograr que el servidor se encuentre comprometido.</p> <p>Realizar reuniones para evaluar la eficiencia de cada proceso.</p> |
| Otorgamiento de encargatura | <p>Verificar que los requisitos del perfil de puesto para cada encargatura cumplan con los requisitos mínimos, a fin de evitar trámites innecesarios.</p> |

| Procesos clave | Estrategias |
|--------------------------------------|--|
| | <p>Dar a conocer el proceso para el otorgamiento de encargatura y los requisitos con los que se debe contar. Promover el fortalecimiento de Capacidades en el Personal que participan en cada proceso. Socializar la importancia de la Gestión por Procesos para lograr que el servidor se encuentre comprometido. Realizar reuniones para evaluar la eficiencia de cada proceso.</p> |
| <p>Pago de Racionamiento</p> | <p>Sistematizar el llenado de la Data de información necesaria para el Pago (Informes Mensuales de las Áreas). Consolidar y cruzar información de forma exacta para la detección de Inasistencias, lo cual servirá para la obtención del sinceramiento del Reporte de Descuentos. Agilizar el trámite realizando seguimiento continuo a las derivaciones entre oficinas en el SIGGEDO. Promover el fortalecimiento de Capacidades en el Personal que participan en cada proceso. Socializar la importancia de la Gestión por Procesos para lograr que el servidor se encuentre comprometido. Realizar reuniones para evaluar la eficiencia de cada proceso.</p> |
| <p>Pago de Planillas CAS y 728</p> | <p>Implementar un Sistema de Gestión de Planillas en función a las necesidades de la Unidad de Personal, esto debido a la cantidad significativa de Servidores. Realizar una correcta formulación y programación del Gasto en Personal a nivel de genérica para evitar déficits presupuestales en las Certificaciones. Mejorar la coordinación interna entre el Asistente de Planillas, Apoyo de Personal y Jefe de Personal de la Central y de OPEMA. Agilizar el trámite realizando seguimiento continuo a las derivaciones entre oficinas en el SIGGEDO. Promover el fortalecimiento de Capacidades en el Personal que participan en cada proceso. Socializar la importancia de la Gestión por Procesos para lograr que el servidor se encuentre comprometido. Realizar reuniones para evaluar la eficiencia de cada proceso.</p> |
| <p>Pago de Planillas de Jornales</p> | <p>Implementar un Sistema de Gestión de Planillas en función a las necesidades de la Unidad de Personal, esto debido a la cantidad significativa de Obras por administración directa en Ejecución. Promover el fortalecimiento de Capacidades en el Personal que participan en cada proceso. Socializar la importancia de la Gestión por Procesos para lograr que el servidor se encuentre comprometido.</p> |

| Procesos clave | Estrategias |
|-------------------------------------|--|
| | <p>Realizar reuniones para evaluar la eficiencia de cada proceso.</p> <p>Realizar una correcta formulación y programación del Gasto en Personal a nivel de genérica para evitar déficits presupuestales en las Certificaciones.</p> <p>Mejorar la coordinación interna entre el Asistente de Planillas, Apoyo de Personal y Jefe de Personal de la Central y de OPEMA.</p> <p>Agilizar el trámite realizando seguimiento continuo a las derivaciones entre oficinas en el SIGGEDO.</p> |
| <p>Pago de Clausula 01</p> | <p>Sistematizar el llenado de la Data de información necesaria para el Pago (Informes Mensuales de las Áreas).</p> <p>Consolidar y cruzar información de forma exacta para la detección de Inasistencias, lo cual servirá para la obtención del sinceramiento del Reporte de Descuentos.</p> <p>Agilizar el trámite realizando seguimiento continuo a las derivaciones entre oficinas en el SIGGEDO.</p> <p>Promover el fortalecimiento de Capacidades en el Personal que participan en cada proceso.</p> <p>Socializar la importancia de la Gestión por Procesos para lograr que el servidor se encuentre comprometido.</p> <p>Realizar reuniones para evaluar la eficiencia de cada proceso.</p> |
| <p>Pago de Vales Ordinarios</p> | <p>Sistematizar el llenado de la Data de información necesaria para el Pago (Informes Mensuales de las Áreas).</p> <p>Consolidar y cruzar información de forma exacta para la detección de Inasistencias, lo cual servirá para la obtención del sinceramiento del Reporte de Descuentos.</p> <p>Agilizar el trámite realizando seguimiento continuo a las derivaciones entre oficinas en el SIGGEDO.</p> <p>Promover el fortalecimiento de Capacidades en el Personal que participan en cada proceso.</p> <p>Socializar la importancia de la Gestión por Procesos para lograr que el servidor se encuentre comprometido.</p> <p>Realizar reuniones para evaluar la eficiencia de cada proceso.</p> |
| <p>Pago de Clausula 02</p> | <p>Sistematizar el llenado de la Data de información necesaria para el Pago (Informes Mensuales de las Áreas).</p> <p>Consolidar y cruzar información de forma exacta para la detección de Inasistencias, lo cual servirá para la obtención del sinceramiento del Reporte de Descuentos.</p> <p>Promover el fortalecimiento de Capacidades en el Personal que participan en cada proceso.</p> <p>Socializar la importancia de la Gestión por Procesos para lograr que el servidor se encuentre comprometido.</p> |

| Procesos clave | Estrategias |
|-----------------------|---|
| | Realizar reuniones para evaluar la eficiencia de cada proceso. Agilizar el trámite realizando seguimiento continuo a las derivaciones entre oficinas en el SIGEDO. |

Por lo tanto, se proponen los siguientes procesos mejorados para incrementar el cumplimiento de objetivos de la Unidad de Personal:

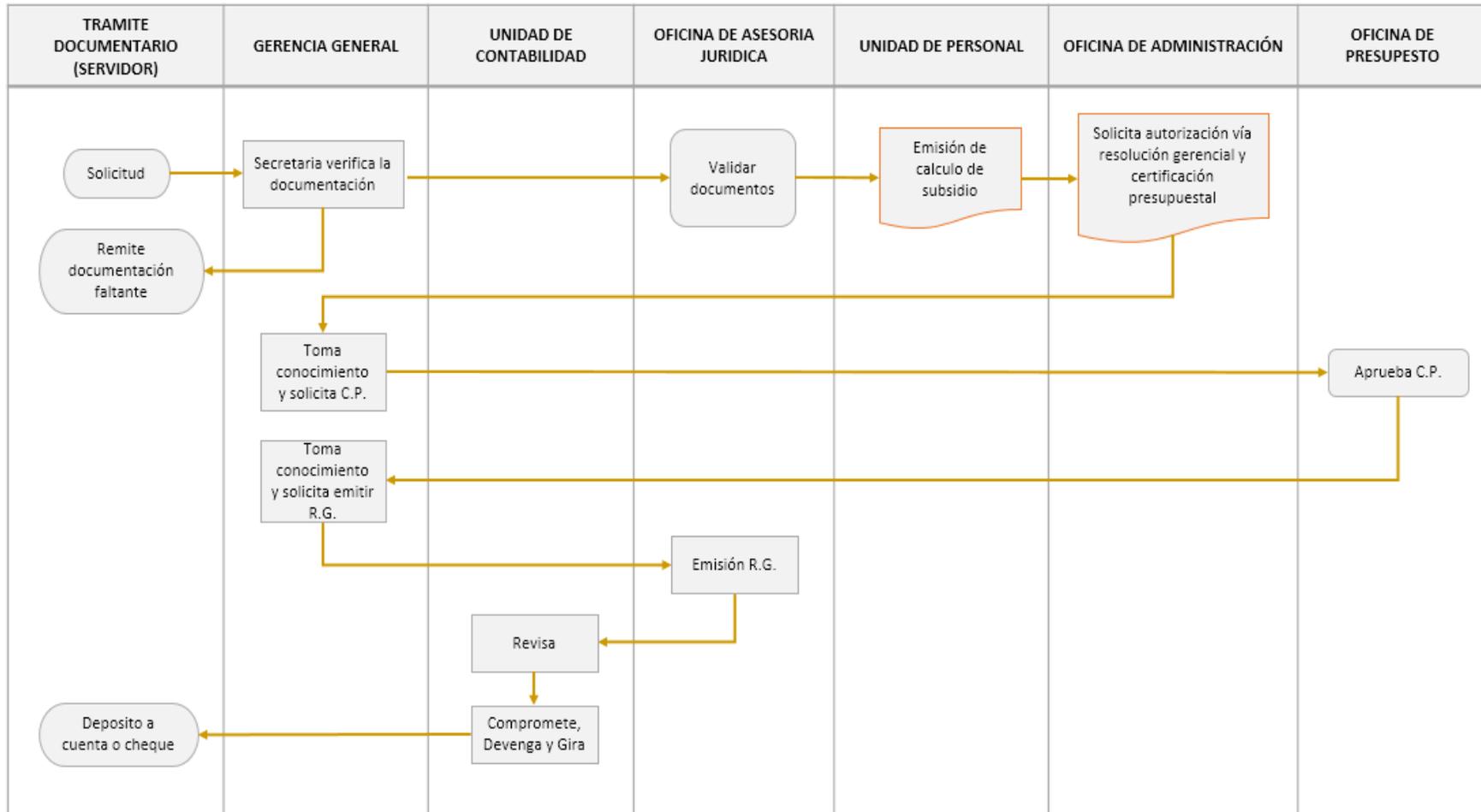


Figura 11: *Proceso de subsidio por fallecimiento y sepelio*

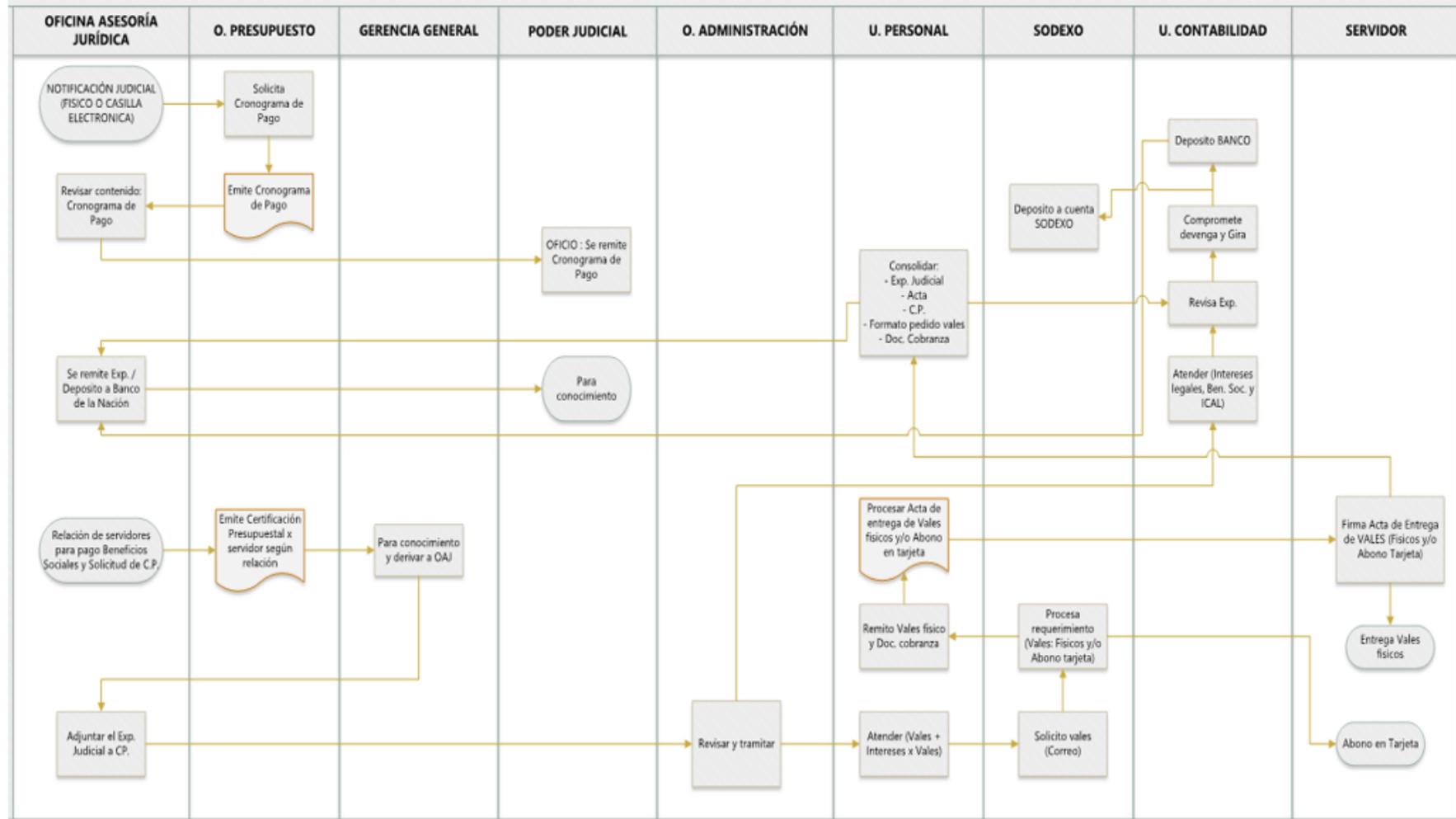


Figura 12: *Proceso de pagos judiciales*

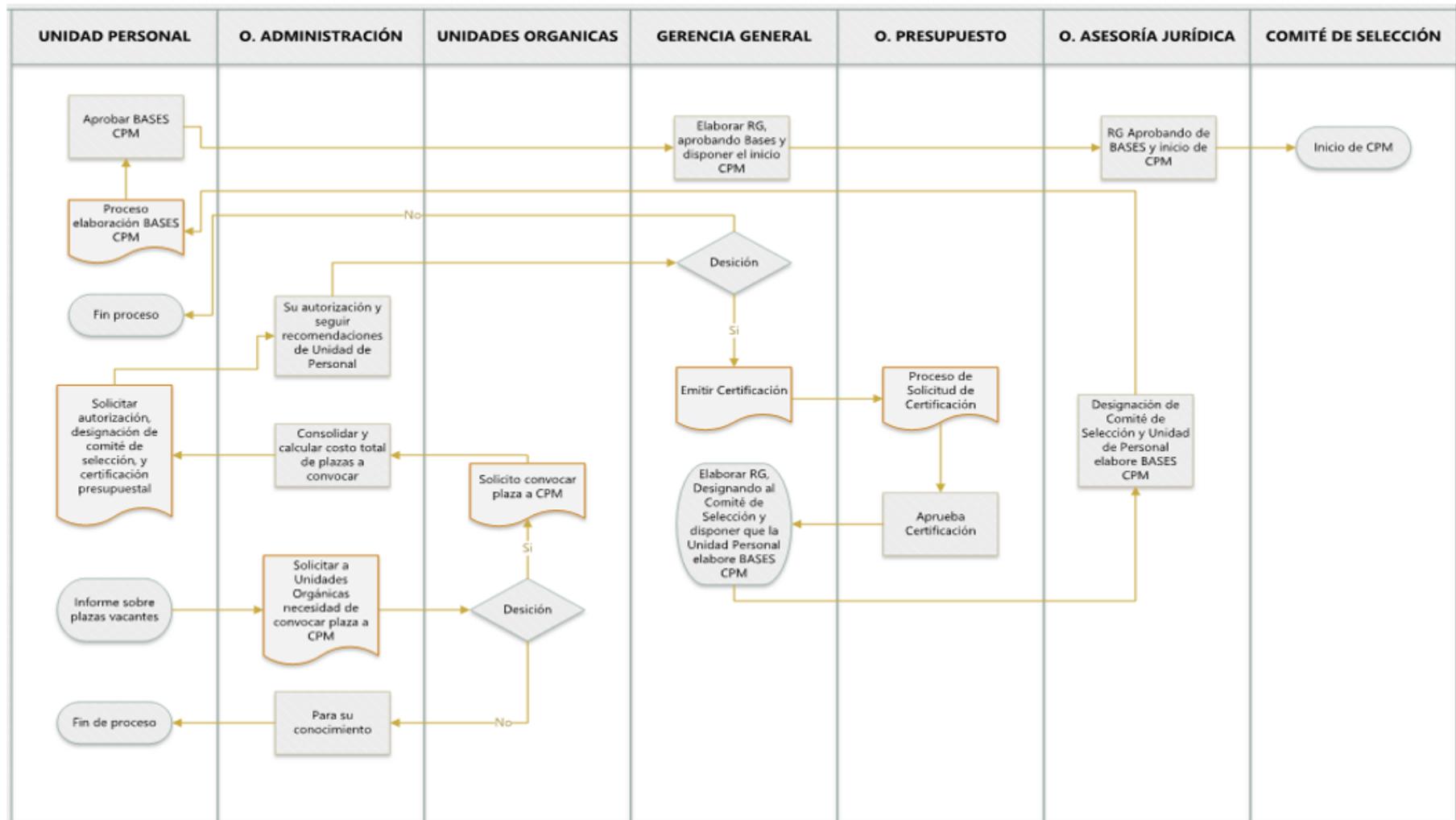


Figura 13: *Proceso de Convocatoria de Concurso Público de Méritos*

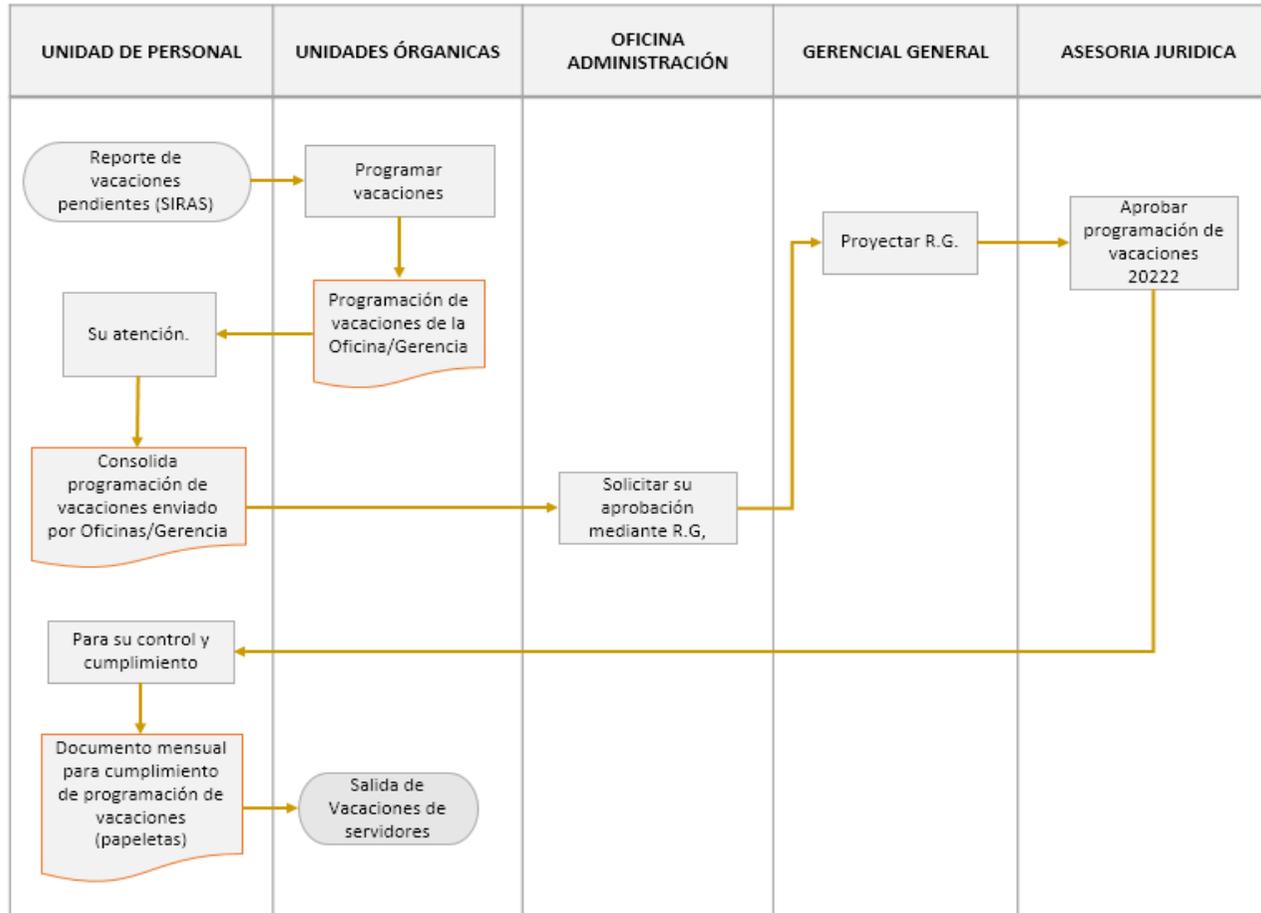


Figura 14: *Proceso de Programacion de Vacaciones*

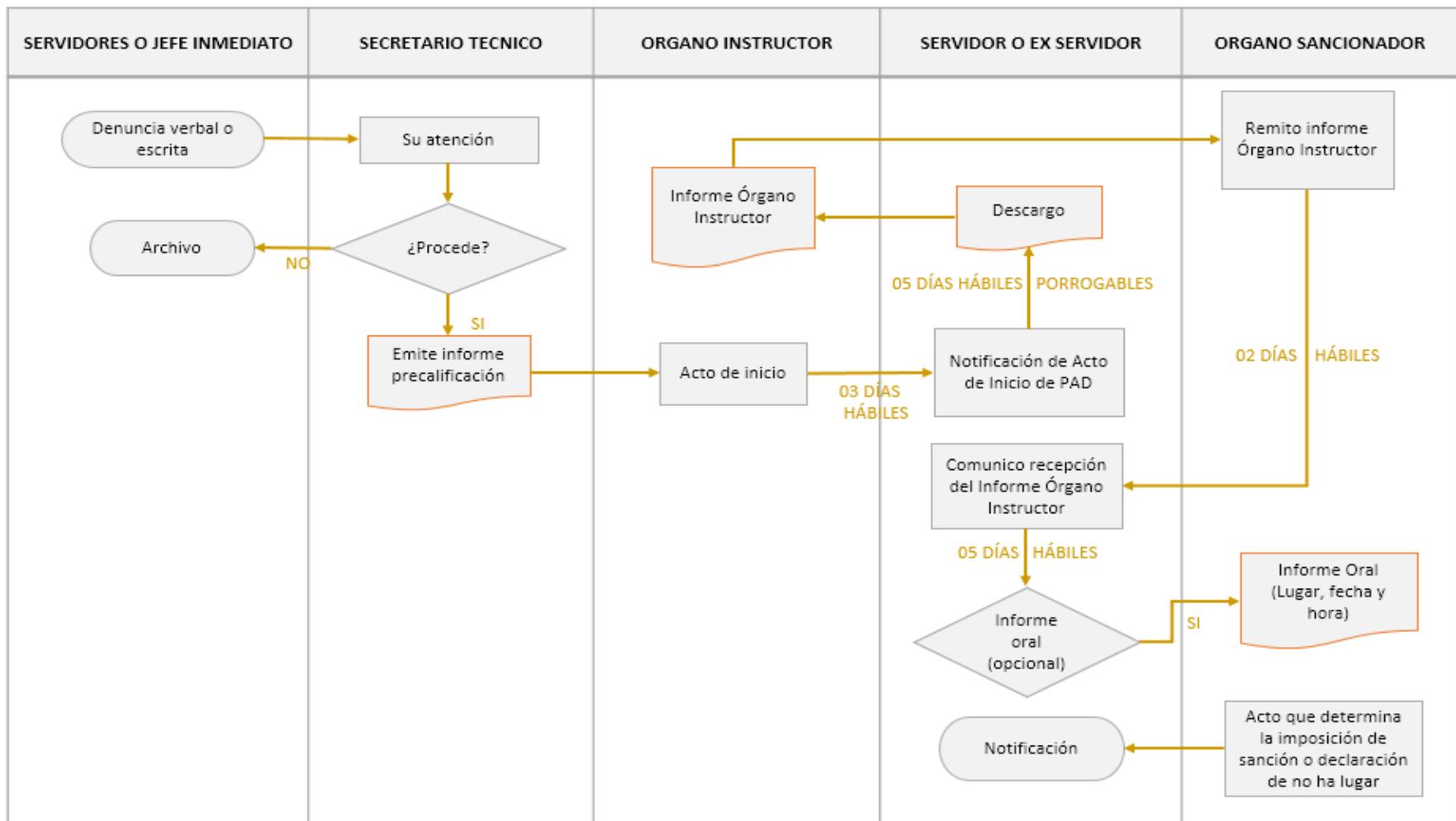


Figura 15: *Proceso de Procedimiento Administrativo Disciplinario*

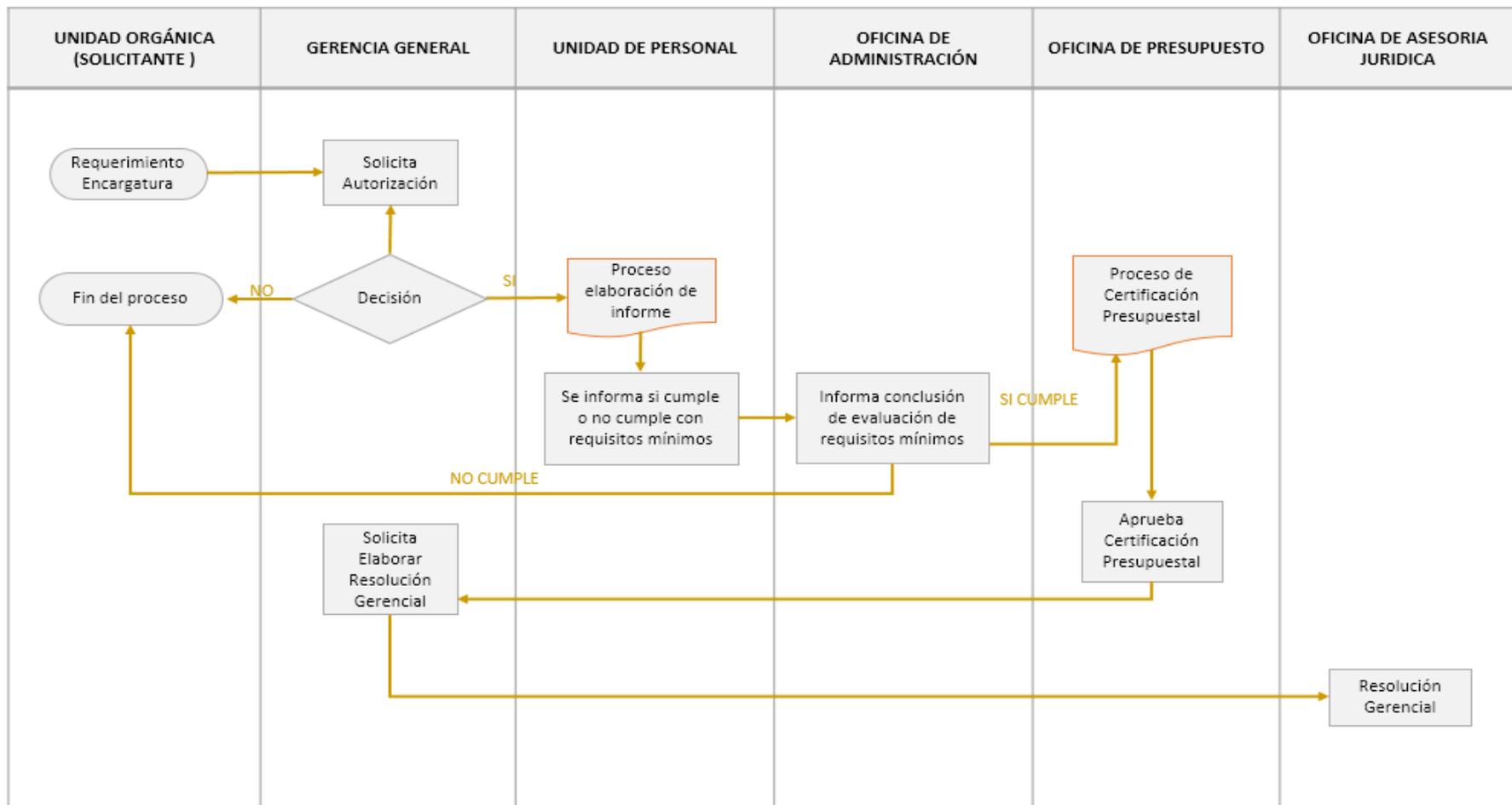


Figura 16: *Proceso de Otorgamiento de encargatura*

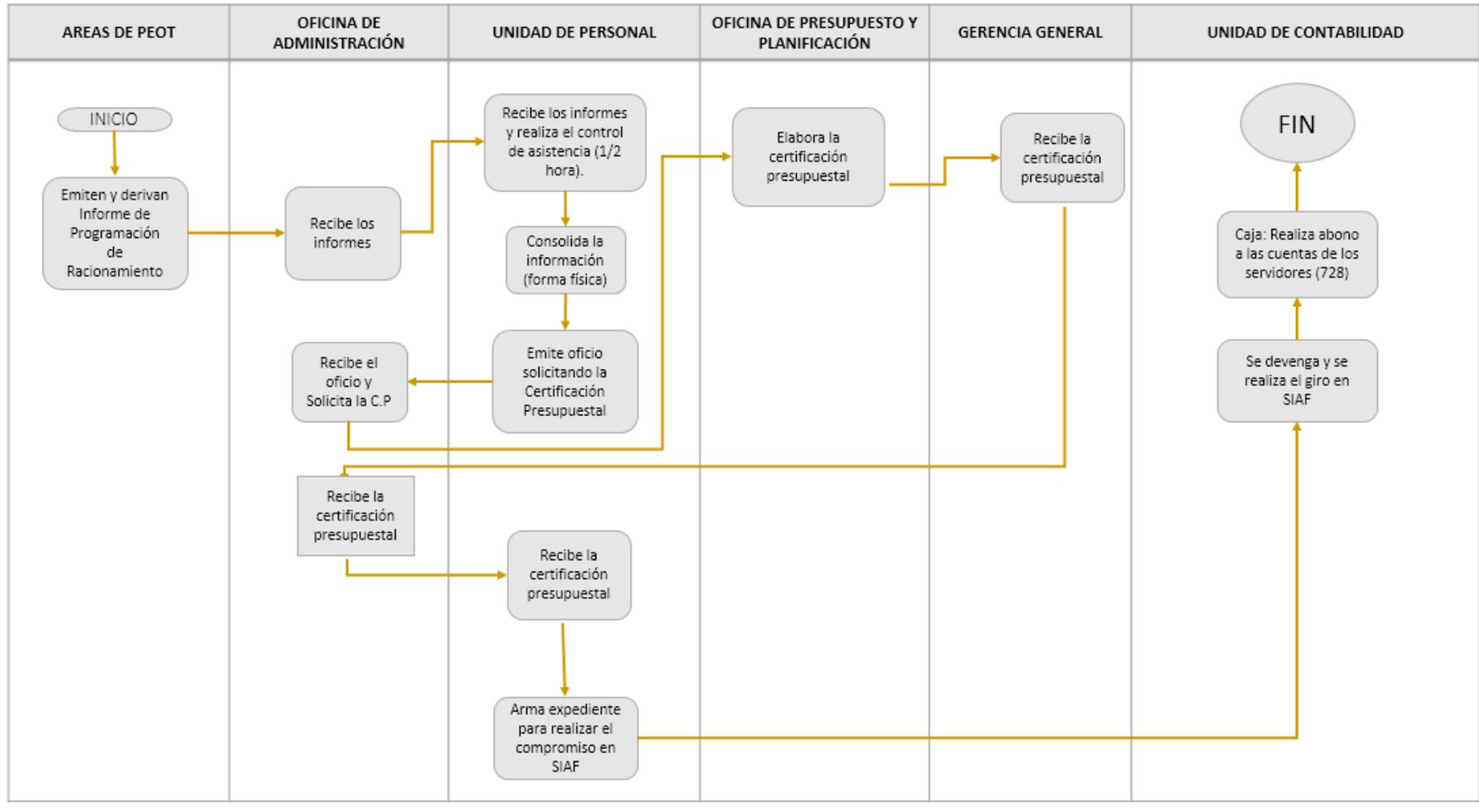


Figura 17: *Proceso de Pago de Racionamiento*

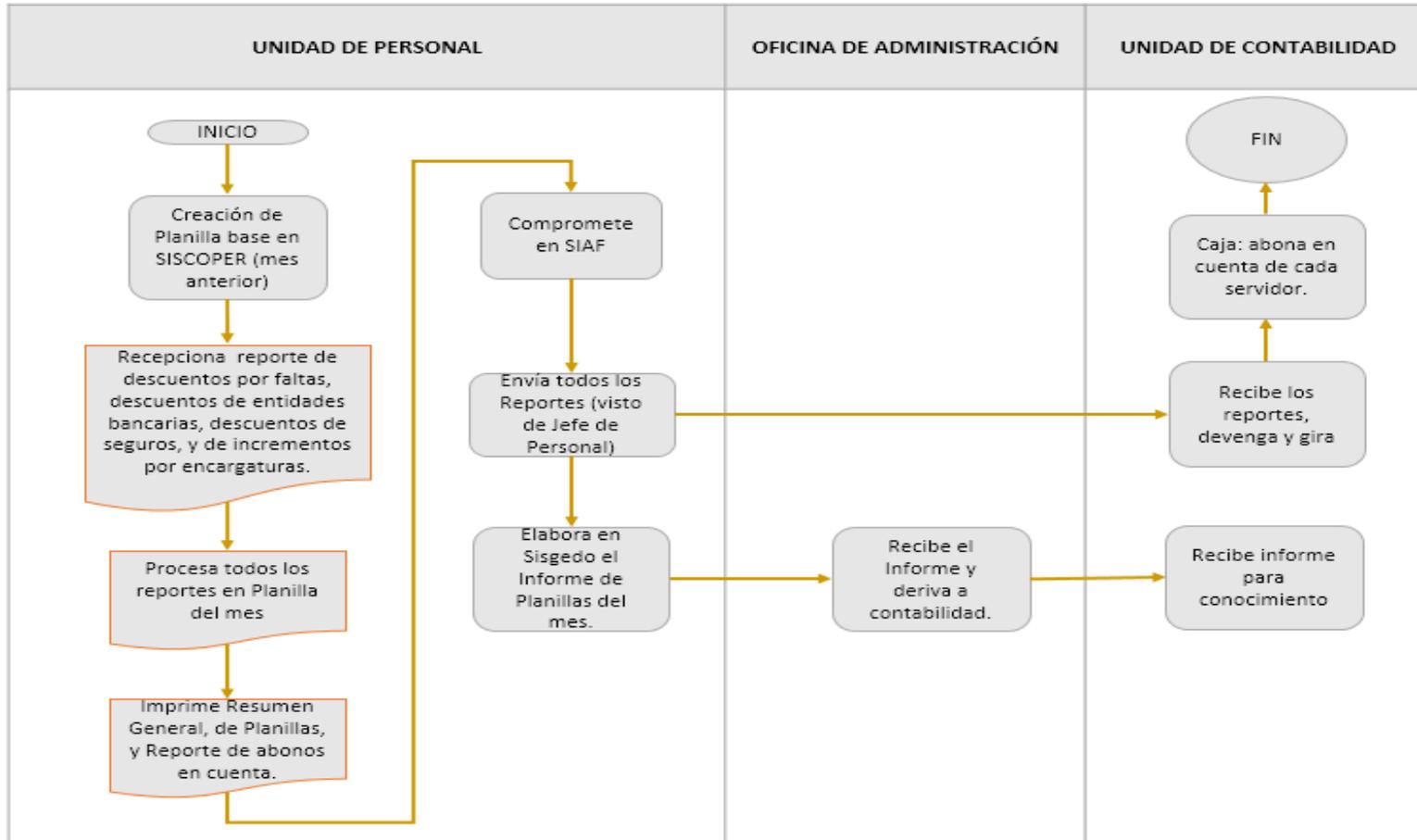


Figura 18: *Proceso de Pago de Planilla 728 y CAS*

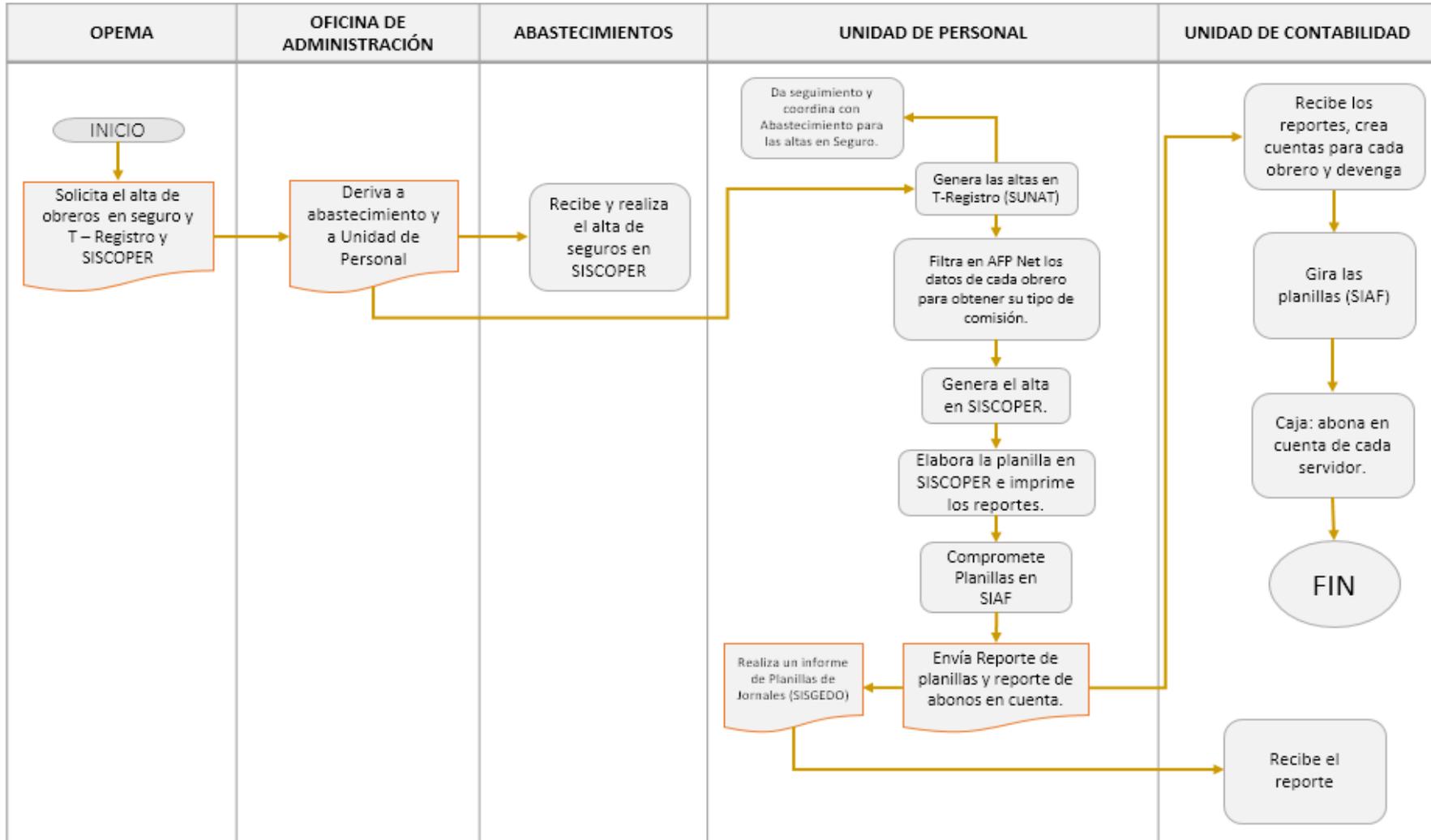


Figura 19: Proceso de Pago de Planilla de Jornales

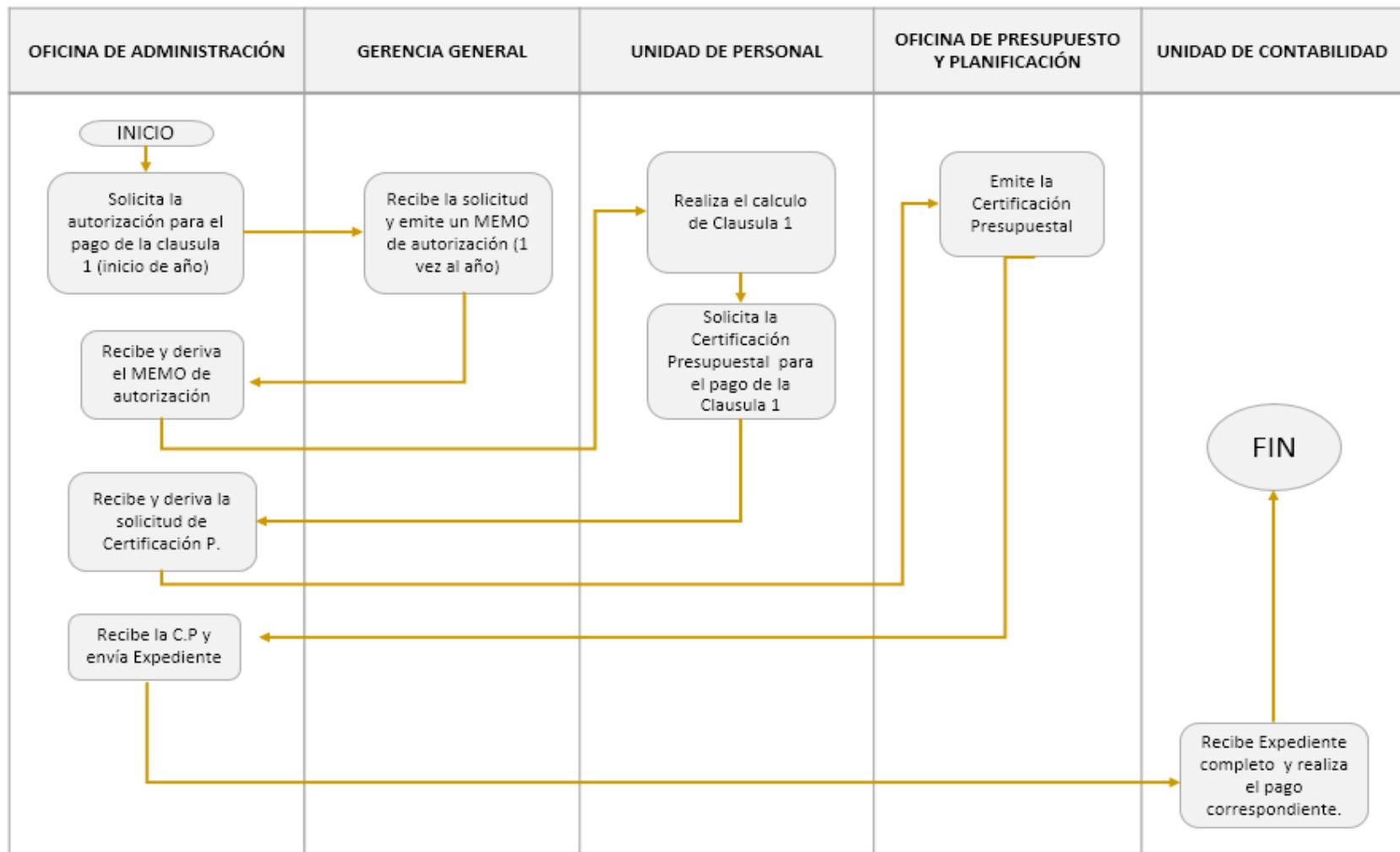


Figura 20: *Proceso de Pago Clausula 01*

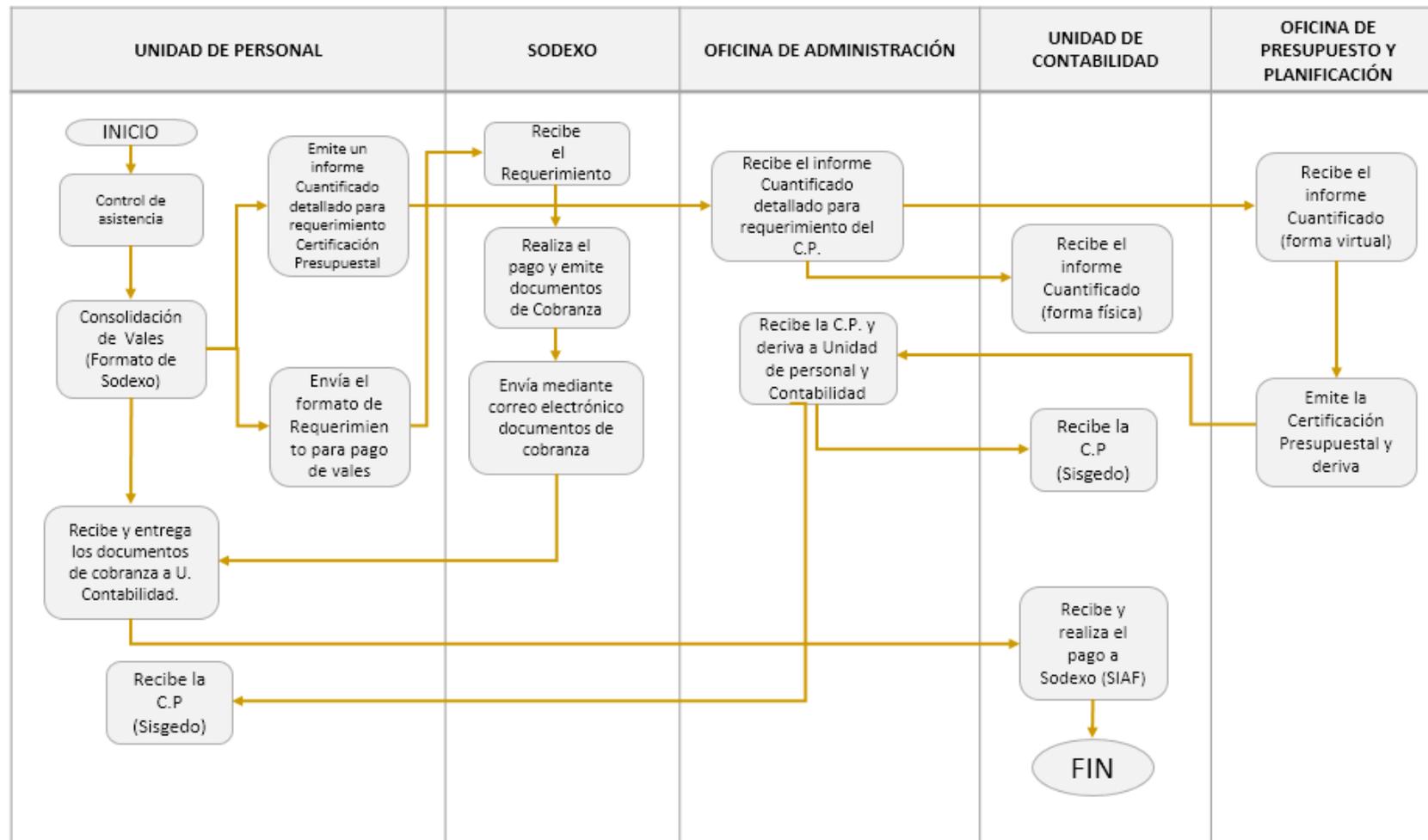


Figura 21: *Proceso de Pago de Vales Ordinarios*

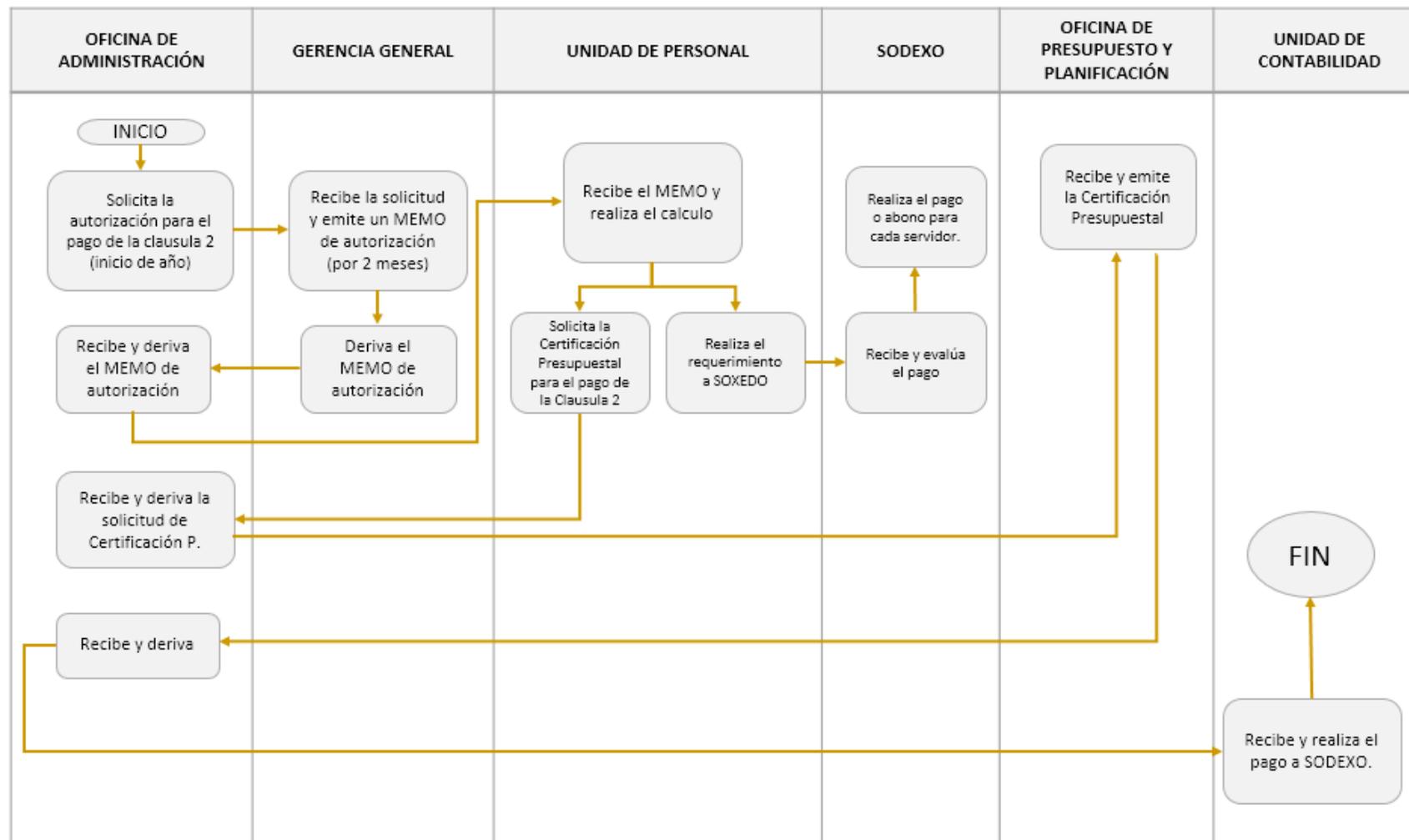


Figura 22: *Proceso de Pago de Clausula 02*

Anexo 6: Matriz de Consistencia

| FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN | HIPÓTESIS | VARIABLES | POBLACIÓN Y MUESTRA | ENFOQUE / NIVEL (ALCANCE) / DISEÑO | TÉCNICA / INSTRUMENTO |
|---|--|---|-------------------------------------|--|---|--|
| Problema Principal: | Objetivo Principal: | La Gestión por Procesos mejoraría la Eficiencia de la Unidad de Personal del Proyecto Especial Olmos Tinajones. | V.1: Gestión por Procesos | UNIDAD DE ANÁLISIS Unidad de Personal del Proyecto Especial Olmos Tinajones | Enfoque: Cuantitativo | Instrumento: Cuestionario |
| ¿De qué manera la Gestión por Procesos permitirá mejorar la Eficiencia de la Unidad de Recursos Humanos del Proyecto Especial Olmos Tinajones? | Proponer un Plan de Gestión por Procesos para mejorar de la Eficiencia de la Unidad de Personal del Proyecto Especial Olmos Tinajones | | | | | |
| Problemas específicos: | Objetivos Específicos: | | V.2: Eficiencia | POBLACIÓN 07 Servidores | Diseño de investigación: No experimental | Métodos de Análisis de Investigación: Descriptivo - Propositivo |
| 1. ¿Cuál es el nivel de eficiencia en la Unidad de Personal? 2. ¿De qué manera el diseño de un plan de gestión por procesos mejora la Eficiencia de la Unidad de Personal? | 1. Determinar el Nivel de Eficiencia en la Unidad de Personal. 2. Diseñar una Plan de Gestión por Procesos para mejora de la eficiencia de la Unidad de Personal. 3. Validar la Propuesta de Gestión por Procesos para mejora de la eficiencia de la Unidad de Personal. | | | MUESTRA 07 Servidores | | |