



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Rediseño de procesos organizacionales con bpm para  
desjudicializar expedientes administrativos en la  
Oficina de Normalización Previsional**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Maestro en Gestión de Tecnología de Información**

**AUTOR:**

**Br. José Antonio Ogosi Auqui**

**ASESOR:**

**Dr. Luis Alberto Núñez Lira**

**SECCIÓN:**

**Ingeniería**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**Sistemas Basados en Gestión de Procesos de Negocio**

**PERÚ - 2017**

---

Dr. Edwin Martínez López  
Presidente

---

Dr. Noel Alcaz Zapata  
Secretario

---

Dr. Luis Nuñez Lira  
Vocal

### **Dedicatoria**

Este trabajo de investigación es dedicado a mi hijo Liam José por el tiempo y paciencia que me brindó y a mi esposa Janet por su amor y comprensión durante estos dos últimos años de largo camino de obtención del éxito.

### **Agradecimiento**

A todos los docentes de la Escuela de Postgrado de la “Universidad César Vallejo” por su valiosa enseñanza y constante asesoría de la vida durante nuestros estudios de Maestría. Al Dr. Jorge Rafael Diaz Dumont (PhD) por su orientación en la Ingeniería de Procesos. A todos los que colaboraron en hacer realidad esta investigación.

### **Declaración de Autoría**

Yo, José Antonio Ogosi Auqui, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Gestión de Tecnología de Información de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; declaro el trabajo académico titulado “Rediseño de Procesos Organizacionales con BPM para desjudicializar expedientes administrativos en la Oficina de Normalización Previsional”, presentada en 146 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Gestión de Tecnología de Información, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

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

Lima, 25 de octubre del 2017

---

José Antonio Ogosi Auqui  
DNI: 42870080

## **Presentación**

A los Señores Miembros del Jurado de la Escuela de Pos Grado de la Universidad César Vallejo, Filial Los Olivos presentamos la Tesis titulada: “Rediseño de Procesos Organizacionales con BPM para desjudicializar expedientes administrativos en la Oficina de Normalización Previsional”; en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo; para obtener el grado de: Maestro en Gestión de Tecnología de Información.

El documento consta de ocho capítulos. El Primer Capítulo denominado Introducción está relacionado con el problema de la investigación y está constituido por los antecedentes, marco teórico, justificación, planteamiento del problema, formulación del problema, hipótesis y objetivos de la investigación. El Segundo Capítulo denominado Marco Metodológico está relacionado con el tipo de investigación y está constituido por variables, operacionalización de variables, metodología, tipo de estudio y diseño, definición de la población, muestra y tipo de muestreo, técnicas e instrumento de recolección de datos y métodos de análisis de datos. El Tercer Capítulo denominado Resultados expone los resultados de la investigación en forma textual y gráfica. El Cuarto Capítulo denominado Discusión presenta la relación entre los antecedentes, el marco teórico y los resultados. El Quinto Capítulo presenta las conclusiones de la investigación. El Sexto Capítulo presenta las recomendaciones del investigador, el Séptimo Capítulo Referencias Bibliográficas presenta las referencias bibliográficas de los conocimientos generados a la fecha en lo referido a la investigación y el Octavo Capítulo presenta a través de los anexos material adicional relevante del estudio.

El Autor

## Índice

	Página
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de Tablas	ix
Índice de Figuras	xi
Resumen	xiii
Abstract	xiv
<b>I. Introducción</b>	<b>15</b>
1.1. Antecedentes	16
1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística	22
1.2.1. Bases Teóricas de Rediseños de Procesos con BPM	22
1.2.2. Bases Teóricas de la Desjudicialización de Expedientes Administrativos	37
1.2.3. Definición de Términos Básicos	47
1.3. Justificación	49
1.4. Planteamiento del problema	51
1.5. Hipótesis	54
1.6. Objetivos	55
<b>II. Marco Metodológico</b>	<b>56</b>
2.1. Variables	57
2.1.1. Rediseño de Procesos con BPM	57
2.1.2. Desjudicialización de Expedientes Administrativos	57
2.2. Operacionalización de Variables	58
2.3. Metodología	59
2.4. Tipos de estudio	60
2.5. Diseño	60

2.6.	Población, muestra y muestreo	61
2.7.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	63
2.8.	Métodos de análisis de datos	69
<b>III.</b>	<b>Resultados</b>	<b>71</b>
3.1.	Descripción de Resultados	72
3.2.	Resultados previos al análisis de datos	77
3.2.1.	Hipótesis general	79
3.2.2.	Hipótesis específica 1	81
3.2.3.	Hipótesis específica 2	84
<b>IV.</b>	<b>Discusión</b>	<b>87</b>
<b>V.</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>93</b>
<b>VI.</b>	<b>Recomendaciones</b>	<b>95</b>
<b>VII.</b>	<b>Referencias Bibliográficas</b>	<b>97</b>
<b>VIII.</b>	<b>Anexos</b>	<b>103</b>
Anexo 1	Matriz de consistencia	104
Anexo 2	Validaciones	106
Anexo 3	Matriz de operacionalización de variables	124
Anexo 4	Instrumentos	133
Anexo 5	Diagrama de cadena de valor de la organización	141
Anexo 6	Patrón de procesos judiciales desarrollado en el To-Be de la ONP	142
Anexo 7	Nuevo flujo de ejecución de sistemas	143
Anexo 8	Base de Datos	144
Anexo 9	Artículo Científico	152



## Índice de tablas

	Página
Tabla 1	Cuadro comparativo de las características de los BPMS. 31
Tabla 2	Influencia de BPM en las Empresas Encuestadas conforme a su Dimensión. 35
Tabla 3	Percepción de BPM en las Empresas Encuestadas. 36
Tabla 4	Cuanto gastan las Empresas en BPM. 36
Tabla 5	Matriz de Operacionalización de la variable Rediseño de Procesos con BPM. 58
Tabla 6	Matriz de Operacionalización de la variable Desjudicialización de Expedientes Administrativos. 59
Tabla 7	Población de Trabajadores en Asuntos Judiciales o de Gestión de Derechos de la Oficina de Normalización Previsional. 61
Tabla 8	Muestra de Trabajadores Específicos de las Áreas de Asuntos Judiciales o de Gestión de Derechos de la Oficina de Normalización Previsional. 62
Tabla 9	Ficha técnica del instrumento – Rediseño de Procesos con BPM. 63
Tabla 10	Ficha técnica del instrumento – Desjudicialización de Expedientes Administrativos. 64
Tabla 11	Lista de expertos que certificaron la validez del contenido del instrumento de recolección de datos. 66
Tabla 12	Estadísticos de fiabilidad – (40 encuestas). 66
Tabla 13	Estadística de los Elementos de la Variable Rediseño de Procesos con BPM. 67
Tabla 14	Estadísticos de fiabilidad – (40 encuestas). 68
Tabla 15	Estadística de los Elementos de la Variable Desjudicialización de Expedientes Administrativos. 68
Tabla 16	Niveles de frecuencia del Rediseño de los procesos organizacionales con BPM en la Oficina de Normalización Previsional (ONP), Lima 2016. 72

Tabla 17	Niveles de frecuencia de la Desjudicialización de expedientes administrativos en la Oficina de Normalización Previsional (ONP), Lima 2016 del instrumento de recolección de datos.	73
Tabla 18	Niveles de frecuencia de la Gestión del negocio de expedientes judicializados en Pensionamiento en la Oficina de Normalización Previsional (ONP), Lima 2016	74
Tabla 19	Niveles de frecuencia de la Imagen Institucional del Sistema Pensionario en la Oficina de Normalización Previsional (ONP), Lima 2016.	75
Tabla 20	Comparación del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM y la Desjudicialización de expedientes administrativos en la Oficina de Normalización Previsional (ONP), Lima 2016.	76
Tabla 21	Determinación del ajuste de los datos para el modelo de Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM que inciden en la desjudicialización de expedientes administrativos.	77
Tabla 22	Bondad de ajuste para el modelo de regresión logística ordinal.	78
Tabla 23	Presentación de los coeficientes del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM que inciden en la desjudicialización de expedientes administrativos.	78
Tabla 24	Pseudo coeficiente de determinación de las variables.	79
Tabla 25	Pseudo coeficiente de determinación de las variables.	81
Tabla 26	Presentación de los coeficientes del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM que inciden en la Gestión del Negocio de Expedientes Judicializados de Pensionamiento.	83
Tabla 27	Pseudo coeficiente de determinación de las variables.	84
Tabla 28	Presentación de los coeficientes del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM que inciden en Imagen Institucional del Sistema Pensionario.	86

## Índice de figuras

		Página
Figura 1	Definición Gráfica de BPM.	29
Figura 2	El ciclo de BPM por proceso.	33
Figura 3	Elementos básicos de BPMN.	35
Figura 4	Stock de Expedientes Administrativos Judicializados.	40
Figura 5	Estrategia Trabajada para la Desjudicialización de Expedientes Administrativos.	42
Figura 6	Evolución de los procesos implantados para el Cambio de la Cultura Organizacional.	42
Figura 7	Pensiones Máximas y Mínimas de Pensiones.	44
Figura 8	Solicitudes de Tramitación de Pensionamiento.	45
Figura 9	Evolución del Tiempo Promedio de Respuesta en sus atenciones de Solicitudes de Trámites de Pensionamiento.	45
Figura 10	Evolución de las Demanda Civiles y Denuncias Penales.	46
Figura 11	Stock Total de los Expedientes Judicializados (actualizado al 05/01/2017).	46
Figura 12	Niveles porcentuales del Rediseño de los procesos organizacionales con BPM en la Oficina de Normalización Previsional (ONP), Lima 2016.	72
Figura 13	Niveles porcentuales de la Desjudicialización de expedientes administrativos en la Oficina de Normalización Previsional (ONP), Lima 2016.	73
Figura 14	Niveles porcentuales de la Gestión del negocio de expedientes judicializados en Pensionamiento en la Oficina de Normalización Previsional (ONP), Lima 2016.	74
Figura 15	Niveles porcentuales de la Imagen Institucional del Sistema Pensionario en la Oficina de Normalización Previsional (ONP), Lima 2016.	75
Figura 16	Comparación porcentual del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM y la Desjudicialización de expedientes administrativos en la Oficina de Normalización Previsional (ONP), Lima 2016.	76

Figura 17	Representación del área COR como incidencia del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM en la Desjudicialización de Expedientes Administrativos.	80
Figura 18	Representación del área COR como incidencia del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM en la Gestión del Negocio de Expedientes Judicializados de Pensionamiento.	82
Figura 19	Representación del área COR como incidencia del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM en la Imagen Institucional del Sistema Pensionario.	85

## Resumen

La investigación tuvo como objetivo determinar la incidencia del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM, en la desjudicialización de expedientes administrativos de la Oficina de Normalización Previsional. La población fue de 238 trabajadores del área de gestión del derecho, para lo cual se han empleado las variables Rediseño de Procesos con BPM y Desjudicialización de Expedientes Administrativos.

El método empleado en la investigación fue el hipotético-deductivo. Esta investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel correlacional causal de corte transversal, el cual recogió la información en un solo momento al desarrollar el instrumento: cuestionario para los trabajadores del área de gestión de derecho, el cual estuvo constituido por 76 preguntas en la escala de Likert (1-Totalmente en desacuerdo, 2-En desacuerdo, 3-Algunas veces, 4-De acuerdo y 5-Totalmente de acuerdo); en el cuestionario los trabajadores brindaron información acerca de las variables Rediseño de Procesos con BPM y Desjudicialización de Expedientes Administrativos, a través de la evaluación de sus distintas dimensiones, cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente.

La investigación concluye que el Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM incide significativamente en la Desjudicialización de Expedientes Administrativos de la Oficina de Normalización Previsional; debido a que la variabilidad de la Desjudicialización de Expedientes Administrativos depende del 64.1% del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM.

**Palabras clave:** Rediseño de Procesos con BPM, Desjudicialización de Expedientes Administrativos y Oficina de Normalización Previsional.

## Abstract

The objective of the research was to determine the impact of the Redesign of Organizational Processes with BPM, in the misjudicialization of administrative records of the Oficina de Normalización Previsional. The population was of 238 workers of the area of management of laws, for which they have been used the variables Redesign of Processes with BPM and Misjudicialization of Administrative Records.

The method used in the research was the hypothetical-deductive. This research used for its purpose the non-experimental design correlational level, which collected the information in a single moment when developing the instrument: questionnaire for workers in the area of law management, which was constituted by 76 questions in Likert scale (1-Totally disagree, 2-Disagree, 3-Sometimes, 4-Agree and 5-Totally agree); the questionnaire, the workers provided information about the variables Redesign of Process with BPM and Misjudicialization of Administrative Records, through the evaluation of their different dimensions, whose results are presented graphically and textually.

The research concludes that the Redesign of Organizational Processes with BPM has a significant impact on the Disposal of Administrative Records of the Oficina de Normalización Previsional; because the variability of the Administrative Records Desjudicialization depends on the 64.1% of the Redesign of the Organizational Processes with BPM.

**Keywords:** Redesign of Process with BPM, Misjudicialization of Administrative Records and Oficina de Normalización Previsional.

# **I. Introducción**

## **1.1. Antecedentes**

En el análisis de información respecto a investigaciones relacionadas al Rediseño de Procesos Organizacionales con BPM para desjudicializar expedientes administrativos en la Oficina de Normalización Previsional encontramos los siguientes:

### **1.1.1. Internacionales**

Fernández (2012), realizó la tesis para obtener el grado de Magíster en Ingeniería Industrial: “Propuesta Integral de un modelo de Gestión de Procesos de Negocio (PIM-GPN)”. Debido al tiempo de investigación, la herramienta para analizar la medición será el tablero de comando. Los Recursos Humanos son sólo una parte de los activos intangibles, ya que estos últimos están compuestos a su vez por el capital relacional, estructura, llave de negocio, etc. Por ende, el objetivo fue proponer una metodología para mejorar la administración de los Recursos Humanos a través de este tablero. Esta herramienta tecnológica permitirá hacer hincapié en las relaciones causa-efecto en las que influyen directamente los Recursos Humanos de la empresa, en cada una de las perspectivas que se implementen, teniendo en cuenta el capital humano, el capital estructural y el capital relacional. Esta estructura desarrollada está orientada a empresas de servicio que están situadas en esta etapa, principalmente en la República de Argentina y de aquellos países que tienen un mercado similar al anteriormente mencionado. Las conclusiones que la investigación proporciona es que el tablero de comando orientado al área de Recursos Humanos le permitirá a las empresas planificar objetivos que sean medibles, integrando todos los subsistemas que posee el área, lo cual ayudará a entender como cada acción que se tome influirá directa o indirectamente en el rendimiento, la motivación, la fidelidad del empleado en la empresa, entre otros. Asimismo la investigación es una contribución a las decisiones de análisis y gestión de los Recursos Humanos para tomar las acciones necesarias para mejorar su rendimiento y aumentar la fidelización de los talentos, preparándolos para cubrir puestos claves, ya sea por necesidad de reemplazos o por ampliación de estructura y al final lograr el crecimiento de la empresa (pp.123).



La investigación realizada por Fernandez se encuentra dentro del marco de la Gestión de Procesos de Negocio Organizacionales y de la Mejora Continua, tema de interés en la investigación realizada; porque comprueba que el tablero de comando es una herramienta útil para evaluar el desempeño organizacional, integrando a los diferentes subsistemas del área de Recursos Humanos, permitiendo analizar y visualizar la influencia que tienen las acciones que se tomen en la empresa en el rendimiento de los empleados.

Santamaría (2012), en la Tesis titulada "Estudio para la Implementación de Administración de Procesos de Negocio (BPM) en la Fuerza Aérea Colombiana" desarrollada en la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, Colombia. El autor señala que no ha sido sencillo encontrar información relevante, estadísticas sobre adopción y resultados de implementación de BPM en Colombia lo que genera confusión en los administradores públicos en cuanto a cómo deberían implementar estos conceptos. Se realizó la investigación a la entidad militar Fuerza Aérea Colombiana (FAC), la cual se encuentra certificada en todos sus procesos bajo la norma ISO 9001:2008 y en la Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública (NTCGP 1000:2009), ésta en los últimos cinco años ha implementado y mantenido un Sistema de Gestión Integrado (SGI), el cual incluye Sistema de Gestión de Cambios y Balanced Scorecard con el objetivo de mejorar continuamente sus procesos y contribuir a la seguridad, defensa, desarrollo del país y el logro de los fines del Estado. Con la investigación se pudo evidenciar en informes de auditoría externa e interna que el SGI de la FAC es cada vez más complejo, difícil de administrar y se percibe por algunos funcionarios como una carga administrativa adicional, los resultados muestran también la falta de articulación, armonización y alineación de la estrategia, los procesos y la tecnología, entre otros factores. Prueba de ello es que actualmente, los trece macroprocesos de negocio de la FAC son registrados en cerca de diez sistemas de información diferentes. Estos trece macroprocesos son: acción integral, seguridad operacional, inspección y control y direccionamiento estratégico, los cuales se denominan procesos estratégicos; operaciones aéreas, logística aeronáutica, inteligencia aérea, seguridad y defensa de bases, los cuales se denominan procesos misionales y gestión administrativa, logística de servicios,

gestión salud, gestión jurídica y gestión humana, denominados procesos de apoyo. Estos macroprocesos de la organización cubren todas las actividades de la FAC y sus objetivos son de alto impacto institucional, por lo que requieren de gran cantidad de recursos para ser ejecutados. Además, se pudo determinar que luego de los 5 años de la implementación del sistema mencionado, no existe un diagnóstico del nivel de madurez de los procesos de negocio de la FAC donde se puede establecer en qué etapa se encuentra actualmente la organización con respecto a su intención de gestionar sus procesos con el fin de generar valor agregado y operar de forma eficaz, eficiente y efectiva. En ese sentido la investigación buscó como objetivo principal, desarrollar una propuesta para aplicar la metodología Business Process Management (BPM) en la Fuerza Aérea Colombiana con el fin de rediseñar los procesos de alto impacto estratégico actualmente contemplados en su Sistema de Gestión Integrado (SGI) (pp.19, 45 - 120).

La investigación realizada por Santamaría se encuentra dentro del marco del Rediseño de Procesos de Negocio con BPM, tema de interés en la investigación realizada. Asimismo precisa la importancia de la Metodología BPM en la Reingeniería de Procesos de Negocio.

Girón y Quispe (2008) en la tesis titulado: "Estudio comparativo de Tecnologías BPM - Gestión de Procesos de Negocios, Caso Práctico Escuela Superior Politécnica de Chimborazo", Ecuador. Los autores centran la problemática en el proceso de autoevaluación con fines de acreditación, basada en estándares de calidad que se rigen de acuerdo a las políticas establecidas en el CONESUP, bajo este contexto la Institución debe cumplir con requisitos, los cuales se enmarcan dentro de la interacción de funciones, ámbitos, dimensiones, variables e indicadores de la educación superior. Se puede observar que esta entidad tiene la necesidad de un desarrollo tecnológico pero no cuenta con una herramienta para la gestión de procesos. La investigación como objetivo general busca realizar un estudio comparativo de tecnologías BPM cuyo resultado permita a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo realizar la Gestión de Procesos de Negocios. En ese sentido el resultado de la investigación determinó, que Ultimus Adaptive BPM Suite, es la herramienta que cubre el ciclo completo de la

administración de procesos de negocio utilizando sus propios componentes, que la hacen la más apropiada para la implementación de los procesos de negocios en el área de administración financiera y académica de la ESPOCH. Además que al implementar la tecnología BPM en los procesos de la ESPOCH, permitirá mejorar la productividad, reducir los costos operativos debido a que existe una optimización continua de los procesos de negocio.

La investigación realizada por Girón y Quispe se encuentra dentro del marco del Rediseño de Procesos de Negocio con BPM, tema de interés en la investigación realizada. Asimismo precisa la existencia de herramientas BPM desarrollados adaptables a los Procesos de Negocio de las Instituciones que encamina a la mejora continua.

### **1.1.2. Nacionales**

Rioja (2013) en la tesis titulada: "Sistematización de la experiencia de adecuación de los procesos de inscripción y de evaluación de un centro de formación continua según la norma ISO 9001:2008". Para ello se definieron como objetivos: describir sus etapas de desarrollo, identificar las acciones y actividades realizadas, así como los productos obtenidos en cada una de las etapas. Para lo cual la investigación obtuvo las siguientes conclusiones: Que el sistema de gestión de calidad en el ámbito educativo no está únicamente asociado al proceso de enseñanza, sino que debe considerar aspectos como el plan de estudios, los procesos de aprendizaje, la estructura organizacional, las responsabilidades, y todos aquellos procesos y recursos que aseguren la calidad de las actividades llevadas a cabo para la realización del servicio educativo y la pertinencia de su oferta formativa. La norma ISO 9001 se constituye en una herramienta que permite la implantación y el mantenimiento de un sistema de gestión de calidad eficaz, utilizable por cualquier organización educativa. Asimismo la investigación determina el propósito de incorporar la cultura de la calidad y de la mejora continua en la organización, donde sea capaz de satisfacer los requerimientos establecidos. La investigación también muestra cómo los procesos de inscripción y evaluación del centro formación continua a la norma ISO 9001:2008, se sustentan en la naturaleza misma de la organización. De igual forma la

investigación concluye que la sistematización permite recoger y ordenar datos, información, conocimientos y percepciones dispersas, que facilitan la implantación de un sistema de gestión de calidad bajo criterios ISO: el compromiso de la dirección y del personal de la organización, la responsabilidad y buena disposición de cada uno de sus miembros, la existencia e identificación de procesos y procedimientos previamente definidos y el contar con un equipo técnico de apoyo. En contraste, al momento de decidir implementar un sistema de gestión de calidad deberán analizarse si hay factores que pueden dificultar este propósito a fin de poder establecer estrategias para abordarlas y superarlas. Como ejemplo de dificultades se pueden señalar: la disparidad y la falta de un orden en la forma de trabajar, el temor al cambio, la carga laboral, la poca disponibilidad de tiempo y el débil compromiso de la dirección y de las instancias de mayor nivel organizacional. Por último la investigación demuestra que implantar un sistema de gestión de calidad en base a BPM, las personas entrevistadas que participaron en la experiencia sistematizada, la perciben como una posibilidad de obtener ciertas ventajas como son: trabajar con un orden y criterios previamente definidos y orientados a la mejora continua, a partir de la identificación y estandarización de procesos y procedimientos, definir una gestión orientada a la satisfacción del cliente, generar mayor seguridad en el interesado, incorporar el análisis a través del seguimiento de los procesos como parte de la actividad de la organización que permita incorporar mejoras, contar con personal capacitado que incorpore los principios y requisitos del sistema de gestión de la calidad en la organización y mejorar la comunicación en la organización (pp.23 - 82).

La investigación realizada por Rioja se encuentra dentro del marco del Rediseño de Procesos de Negocio en base a la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad; así como del ordenamiento de los procesos de una organización y la percepción de los cambios al aplicarse BPM, todos correspondientes a temas de interés en la investigación realizada. Asimismo la investigación precisa la experiencia de la adecuación de los procesos de inscripción y evaluación de un centro de formación continua a un sistema de gestión con criterios de la norma ISO 9001-2008. Se entiende por sistematización de experiencias “el proceso de reconstrucción y reflexión analítica sobre una experiencia de acción o de intervención que permite interpretarla y comprenderla”.

Agip y Andrade (2007) en la tesis titulada: "Gestión por Procesos (BPM) usando Mejora Continua y Reingeniería de Procesos de Negocio", desarrollada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima; plantearon como problemática la existencia de confusión en el sector empresarial respecto al enfoque de Gestión por Procesos BPM, debido básicamente a la extensa y variada aparición de nuevos conceptos relacionados a este, lo que ocasionó que los gestores de tecnología y negocios no puedan definir claramente cómo aplicar esta metodología, a ello se le suma que las grandes empresas que surgieron del resultado de combinación o adquisición de empresas más pequeñas, no han estandarizado adecuadamente sus procesos de negocio. Además, es importante resaltar como ha ido cambiando el enfoque hacia el cliente, exigiendo altos índices de calidad. Partiendo de la problemática planteada, se sostiene como objetivo principal: Proponer la aplicación del enfoque de Gestión por procesos (BPM) en sus fases de diseño (modelamiento) y análisis (simulación), para la mejora continua y mejora radical de procesos. Como resultado de la investigación, se afirmó que existen gran variedad de metodologías y herramientas que permiten mejorar la calidad de los procesos estratégicos de las empresas, y que es muy importante que antes de seleccionar cualquiera de ellas, la empresa, área o entidad debe conocer su realidad, prioridades y objetivos a largo plazo. Luego de ello recién revisar las metodologías y herramientas analizando sus puntos fuertes y débiles, y verificar que herramienta podría ayudar a solucionar sus problemas o a cubrir sus necesidades. Además, es importante saber que no hay metodología buena o mala, sólo adecuada o inadecuada a las circunstancias (pp.6 - 17, 100 - 106).

La investigación realizada por Agip y Andrade se encuentra dentro del marco del Rediseño de Procesos de Negocio con BPM, tema de interés en la investigación realizada. Asimismo, precisa la existencia de herramientas BPM desarrollados adaptables a los Procesos de Negocio de las Instituciones que encamina a la mejora continua.

García (2013) en la tesis titulada "Análisis, Diseño e Implementación de un Sistema BPM para la Oficina de Gestión de Médicos de una Clínica", desarrollada en la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. El autor centra la

problemática en el deficiente manejo de información dentro del área, donde encontró que las fichas de afiliación de cada médico se registran de manera manual, lenta generando ambigüedades en el llenado de datos como nombre de los médicos, a esto se le suma que no contaban con reportes o información real y actualizada respecto al staff de médicos. Asimismo, en el escenario de Interactuar con otras áreas de la clínica, se observó que la comunicación entre las áreas era lenta, además que no había un control adecuado de los procesos de negocio producto de las omisiones en las actividades, generando inconsistencias en la información. En ese sentido la investigación busca como objetivo general: Analizar, diseñar e implementar un sistema para automatizar y gestionar los procesos realizados en la Oficina de Gestión de Médicos de la Clínica Alfa utilizando BPM. Como resultados se elaboró el prototipo del Sistema BPM para la Clínica Alfa con el cual se ha podido automatizar y monitorear los procesos principales que maneja el área, obteniéndose información de sus costos, los tiempos de sus actividades, la eficiencia y eficacia con la que se desempeñan los trabajadores del área y otros involucrados en los procesos (pp.5 - 16, 58 - 90).

La investigación realizada por Agip y Andrade se encuentra dentro del marco de la Automatización de Procesos de Negocio con BPM, tema de interés en la investigación realizada. Asimismo, la investigación precisa que el sistema por su naturaleza, al estar construido con herramientas BPM facilita el análisis del impacto de futuros cambios a realizarse dentro de los procesos del área.

## **1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística**

### **1.2.1. Bases teóricas de Rediseño de Procesos con BPM**

#### **Definiciones**

Carrasco (2009) indica que el “rediseño de procesos o reingeniería de procesos; considera el interés de los clientes, inventar propuestas consistentes, con responsabilidad social y en armonía con el propósito de la organización. El cliente es el cliente externo, a quien está destinado nuestro producto y quien nos provee de ingresos. La responsabilidad social es fundamental, porque se trata de generar propuestas que no afecten negativamente el empleo, el ambiente, la

seguridad, la calidad o el nivel de servicio durante el desarrollo del proyecto. El propósito de la organización incluye visión, misión, valores y alinear intereses entre los diferentes grupos con que se relaciona: clientes, dueños, trabajadores, administradores, proveedores y otros. En ese sentido el Rediseño de Procesos con BPM transforma los procesos obsoletos mediante el uso de una nueva metodología basada en la Gestión de Procesos del Negocio atrayendo sus expectativas a nuevos integrantes de la organización actual” (pp.17-19).

Mayorga (2007) indica que el “rediseño de procesos; ha venido del control estratificado de proyectos, del ciclo PHVA, del concepto de cadena de valor de Porter pasando por reingeniería, BPM, entre otros. Algunas organizaciones han aplicado estas metodologías y modelos de rendimiento. Sin embargo, ninguno de ellos proporciona un marco metodológico general en el que la empresa pueda adoptar medidas sistemáticas para determinar cómo desarrollar un proyecto adecuadamente cuando se trate de cambios en los procesos” (pp.1).

Carrasco (2011) indica que el “rediseño de procesos con el enfoque BPM; es otra aplicación de la visión sistémica, armonizando el análisis con la síntesis; asimismo el detalle con la visión general obtiene un beneficio mayor con la probable consecuencia de que el cambio en el proceso también sea grande. Por lo tanto, es preferible no entrar demasiado al detalle del funcionamiento previo del proceso, es suficiente con una descripción general, es lo que logramos con el modelamiento visual” (pp.31).

Acosta (2011) indica que “rediseño de procesos mediante BPM; es la metodología empresarial cuyo objetivo es mejorar la eficiencia a través de la gestión sistemática de los procesos de negocio, que se deben modelar, automatizar, integrar, monitorear y optimizar de forma continua. Además, permite organizar políticas, reglas de negocio y procedimientos de una organización, a través del enlace entre personas y sistemas en el contexto de procesos de negocio” (pp.12).

## **Dimensiones de Rediseño de Procesos con BPM**

### **Gestión Procesos de Negocio (BPM)**

Valero, Díaz y Laguardia (2012) indican que la “gestión de procesos de negocio; son metodologías o procedimientos de mejora de procesos de negocio, que utilizan el modelado en alguna de sus etapas para identificar o presentar algunos elementos y las interacciones entre ellos. En este apartado, se propone un procedimiento metodológico para la mejora de procesos a partir de su modelado (BPM), con bajos requerimientos de formación que permite obtener resultados en poco tiempo, y que es compatible con el uso de otras metodologías más complejas que pudieran ser necesarias para profundizar en las mejoras. El procedimiento de trabajo propuesto consta de 7 fases, tal como se puede observar en la Figura 1” (pp. 566 - 573)

Garimella, Lees y Williams (2008) indican que la “gestión de procesos de negocio; es un conjunto de métodos, herramientas y tecnologías utilizados para diseñar, representar, analizar y controlar procesos de negocio operacionales. BPM es un enfoque centrado en los procesos para mejorar el rendimiento que combina las tecnologías de la información con metodologías de proceso y gobierno. Es una colaboración entre personas de negocio y tecnólogos para fomentar procesos de negocio efectivos, ágiles y transparentes. BPM abarca personas, sistemas, funciones, negocios, clientes, proveedores y socios” (pp. 64 - 80).

Díaz (2008) indica que la “gestión de procesos de negocio; se concentra en la administración de los procesos de negocio. Se entiende como tal a la metodología que orienta los esfuerzos para la optimización de los procesos de la empresa, en busca de mejorar la eficiencia y la eficacia por medio de la gestión sistemática de los mismos. Estos procesos deben ser modelados, automatizados, integrados, monitoreados y optimizados de forma continua” (pp. 153 - 154).



## **Eficiencia del Modelado BPM en los Procesos de Pensionamiento**

Curto (2013), define la “eficiencia del modelado bpm en los procesos de pensionamiento como la visión amplia con la que un modelo representa un proceso que no ha sido suficientemente explotado para identificar posibles mejoras en el mismo. En este contexto, el resultado obtenido de una metodología que consta de siete fases, va permitir identificar mejoras en el proceso y mejoras que no son viables técnicamente; todo ello con bajos requerimientos de formación. Las principales aportaciones del BPM en el proceso de pensionamiento son: su simplicidad, su facilidad de uso y de comunicación, su carácter gráfico y su flexibilidad para adaptarse a distintas empresas o sectores estatales.

Verona (2016), define la “eficiencia del modelado bpm en los procesos de recaudación; a la producción u output por unidad de input; donde la productividad de los recursos equivale a la relación entre cantidad producida y recursos consumidos. Así se afirma que: Si para hacer la misma producción consume menos cantidad de materias primas. Un empleado es eficiente cuando tramita de manera intachable de acuerdo con la normativa interna todos los pedidos diarios de los clientes. Una actividad es eficiente cuando optimiza el consumo de los recursos que necesita para su funcionamiento” (pp.24).

### **Fundamento Teórico**

#### **Mejora de Procesos**

(Fomento, 2005), señala que una acción de mejora; es toda acción destinada a cambiar la forma en que se está desarrollando un proceso. Estas mejoras, se deben reflejar en la gestión de los indicadores del proceso. Se puede mejorar un proceso mediante aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico. Dentro de esta categoría se encuentran, por ejemplo: Simplificar y eliminar burocracia, simplificar el lenguaje y eliminar duplicidades, normalizar la forma de realizar las actividades, mejorar la eficiencia en el uso de los recursos, reducir el tiempo de ciclo, analizar el valor y alianzas con los proveedores.

## Fases de la Mejora de Procesos

(Fomento, 2005), señala que las fases de la mejora de procesos; son necesarias para comprender y poder mejorar continuamente los procesos. La descripción y el detalle de cada una de ella siguen a continuación.

### Fase 1: Planificar

Definir la misión del proceso de forma que permita la comprensión del valor añadido del mismo respecto de su contribución a la misión general de la organización.

Comprender los requisitos del cliente como primer paso para la mejora de calidad.

Definir indicadores sólidos y consistentes que permitan la toma de decisiones respecto de la mejora de la calidad. Es necesario estar seguro de que los datos en todo momento reflejan la situación actual y que son coherentes con los requisitos.

Evaluar el proceso identificando las ayudas y barreras existentes en el entorno y los puntos fuertes y áreas de oportunidad del proceso en sí. El resultado de la evaluación nos permitirá detectar las áreas de mejora a contemplar. Se pueden utilizar las herramientas para la calidad descritas en el capítulo 1 (El mapa de la calidad). En particular, conviene determinar los beneficios que la aplicación del “benchmarking” puede aportar, en cuanto al conocimiento de prácticas adecuadas para obtener las mejoras de rendimiento necesarias.

Asignar un responsable de proceso que lidere la mejora continua de la eficacia y la eficiencia, identificar las acciones adecuadas para garantizar la mejora del rendimiento y convertirlas en planes detallados de mejora.

### Fase 2: Ejecutar

Llevar a cabo los planes de mejora, detallando el diseño propuesto para la solución de cada problema.

### Fase 3: Comprobar

Probar y aportar pruebas que confirmen que el diseño y sus hipótesis son correctos.

Comparar el diseño con el resultado de las pruebas, buscando las causas del éxito o fracaso de la solución adoptada.

#### Fase 4: Actuar

Comparar los resultados de los indicadores con los resultados previos (comprobando de esta forma si cada acción produce la mejora esperada, especialmente en lo relativo a la satisfacción del cliente). Si las pruebas confirman la hipótesis, corresponde normalizar la solución y establecer las condiciones que permitan mantenerla. En caso contrario, corresponde iniciar un nuevo ciclo, volviendo a la fase de planificación (fijando nuevos objetivos, mejorando la formación del personal, modificando la asignación de recursos, etc.).

### **Tipos de Dimensiones de BPM**

Segùn Garimella (2008), podemos distinguir distintos tipos de dimensiones de BPM, tales como:

#### **El negocio**

La dimensión de negocio es la dimensión de valor y de la creación de valor tanto para los clientes como para los "stakeholders" (personas interesadas en la buena marcha de la empresa como empleados, accionistas, proveedores, etcétera). BPM incorpora más capacidad que nunca para alinear actividades operacionales con objetivos y estrategias. Concentra los recursos y esfuerzos de la empresa en la creación de valor para el cliente. BPM también permite una respuesta mucho más rápida al cambio, fomentando la agilidad necesaria para la adaptación continua.

#### **El proceso**

La dimensión de proceso es la dimensión de transformación que crea valor a través de actividades estructuradas llamadas procesos. Los procesos operacionales transforman los recursos y materiales en productos o servicios para clientes y consumidores finales. Esta transformación es el modo en que funciona

un negocio; el elixir mágico de la empresa. Mediante BPM, los procesos de negocio son más efectivos, más transparentes y más ágiles. Los problemas se resuelven antes de que se conviertan en asuntos más delicados. Los procesos producen menos errores y estos se detectan más rápido y se resuelven antes. Dentro de esta clasificación tenemos:

#### Efectividad de los procesos

Los procesos efectivos son más coherentes, generan menos pérdidas y crean un valor neto mayor para clientes y stakeholders. BPM fomenta de forma directa un aumento en la efectividad de los procesos mediante la automatización adaptativa y la coordinación de personas, información y sistemas.

#### Transparencia de los procesos

La transparencia es la propiedad de apertura y visualización, y es crítica para la efectividad de las operaciones. Tiempo atrás, la transparencia eludía a las empresas, cuyos procesos están a Capitulo 1: Definición de Business Process Management (BPM), ininteligibles para los simples mortales. BPM descubre estas cajas negras y revela los mecanismos internos de los procesos de negocio.

#### Agilidad en los procesos

BPM proporciona agilidad en los procesos al minimizar el tiempo y el esfuerzo necesarios para traducir necesidades e ideas empresariales en acción. BPM permite a las personas de negocios definir procesos de forma rápida y precisa a través de los modelos de proceso.

### **La gestión**

La gestión es la dimensión de capacitación. La gestión pone a las personas y a los sistemas en movimiento y empuja a los procesos a la acción de alcanzar los objetivos del negocio. Para la gestión, los procesos son las herramientas con las que se forja el éxito empresarial. Antes de BPM, construir y aplicar estas herramientas engendraba una mezcla poco manejable de automatización de clase

empresarial, muchas herramientas de escritorio aisladas, métodos y técnicas manuales y fuerza bruta.

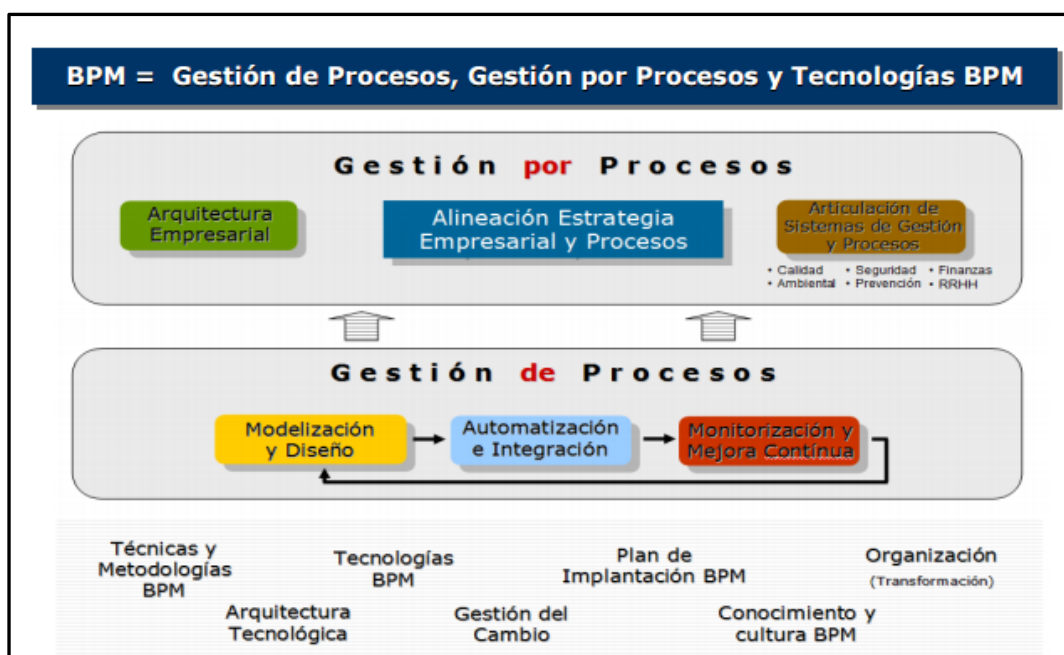


Figura 1. Definición Gráfica de BPM

Fuente: Club BPM

## El Catalizador: Tecnología BPM

Segùn Garimella (2008), define a la “tecnología BPM como; el nuevo habilitador que ha llevado los negocios, procesos y la gestión a nuevos niveles. Asimismo, señala que el ingrediente clave de BPM, es el catalizador en una nueva alquimia empresarial más rápida y más efectiva. La tecnología BPM es el resultado de muchos años de experiencia en desarrollo y aplicación; el producto de los avances más actuales en sistemas y procesamiento de información; la cumbre de todas las arquitecturas, lenguajes y protocolos informáticos. La tecnología BPM constituye un gran avance, y un nuevo paradigma en cuanto a flexibilidad, gestión, control de información y datos.

La tecnología BPM incluye todo lo que necesita a la hora de diseñar, representar, analizar y controlar los procesos de negocio operacionales: El diseño y modelado de procesos posibilitan definir procesos que abarcan cadenas de valor y coordinar los roles y comportamientos de todas las personas, sistemas

y otros recursos necesarios. La integración le permite incluir en los procesos de negocio cualquier sistema de información, sistema de control, fuente de datos o cualquier otra tecnología. La arquitectura orientada a servicios (SOA) lo hace más rápido y fácil que nunca. No es necesario desprenderse de las inversiones ya realizadas; todo se puede reutilizar. Los entornos de trabajo de aplicaciones compuestas le permiten construir e implementar aplicaciones basadas en web, casi de forma instantánea, completamente funcionales y sin necesidad de código. La ejecución convierte de forma directa los modelos en acción en el mundo real, coordinando los procesos en tiempo real. En ese sentido una gran suite de Tecnologías BPM se presentan como:

### **BMPS**

Que incluye todos los módulos funcionales, las capacidades técnicas y la infraestructura de apoyo, integradas en un único entorno que realiza todas las funciones de la tecnología BPM de manera perfecta, sin fisuras. BPMS es el paquete completo. Mediante BPM, los procesos de negocio son más efectivos, más transparentes y más ágiles. Los problemas se resuelven antes de que se conviertan en asuntos más delicados. Los procesos producen menos errores y estos se detectan más rápido y se resuelven antes.

### **Motores de Negocio**

Segùn Garimella (2008), existen cuatro motores de negocio esenciales para la adopción de BPM como:

### **Mejora de un proceso o subproceso**

Las compañías implementan BPM como una forma de mejorar determinados procesos. Normalmente no se trata de entornos de procesos completos o cadenas de valor, sino subprocesos dentro de una cadena de valor.

## BPMS para CPI

La relación sinérgica entre BPM y las metodologías para la mejora continua de los procesos como Lean, Six-Sigma, TQM y otras; muchas compañías que se han embarcado en una iniciativa CPI implementan BPMS como tecnología complementaria y habilitadora de su programa CPI.

Tabla 1

*Cuadro comparativo de las características de los BPMS*

Características	BPMS					
	Bonita Soft	jBPM	Bizagi	ProcessMaker	Activiti BPM	IBM Web Sphere
Administración de perfiles	No en community	Si	Si	Si	Si	Si
Generación de reports	No en community	Si, como modulo	Si	Si	Si	Si
Simulación	No en community	Si	Si	No	No	Si
Modelamiento de procesos	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Soporte para BPMN2	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Soporte técnico	Muy bueno	Excelente	Muy bueno	Bueno	Bueno	Muy Bueno
Nivel de Documentación	Muy Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno
Licencia	LGPL	Apache License 2.0	Freeware Modeler Studio pagado	Affero GPL	Apache License 2.0	IBM
Base de tecnología	Java	Java	Java y .NET	php	Java	Java
Balanceo de carga	No	No	Si	No	No	No

Fuente: Elaboración Propia.

## BPM para SOA

Las organizaciones de TI han adoptado arquitecturas orientadas a servicios (SOA) y están descubriendo servicios para la integración de la próxima generación. BPM aprovecha directamente las SOA y junto con la combinación de la Suite BPM, constituye un sistema de mayor valor.

## **Transformación de negocio**

BPM, como combinación de tecnología BPM y métodos CPI, representa el entorno más completo, extenso y holístico para representar la transformación empresarial estratégica (pp.15).

## **Gestión orientada a procesos**

Segùn Hitpass (2014), BPM como disciplina de gestión orientada a procesos abarca dos grandes áreas en la gestión empresarial, estas son:

### **BPM Governance**

También llamado gobierno corporativo, es un modelo de gestión corporativo orientado a procesos, mientras que el proceso de BPM Operacional abarca todo tipo el ciclo de gestión por cada proceso o línea de negocio por separado. Cada proceso puede encontrarse en un diferente nivel de madurez en cuanto a su implementación de BPM, en cambio el BPM Governance es un solo modelo de gestión para todas las áreas de la organización. Abarca el alineamiento con todo el ciclo de gestión organizacional desde la planificación y gestión estratégica, la definición de planes de negocio, el ciclo presupuestario, la definición de perfiles y cargos, la gestión de operaciones, apoyo tecnológico hasta el alineamiento con el portafolio de proyectos corporativos.

### **BPM Operacional**

Abarca la gestión del ciclo BPM por proceso y no los mecanismos de alineamiento con las otras capas de la organización que es dominio de un modelo de BPM Governance. El ciclo de esta gestión puede empezar a partir de dos posibles constelaciones: Un proceso actual que debe levantarse y documentarse y/o rediseñarse, se debe introducir un nuevo proceso, no existente en la organización. (pp.24).



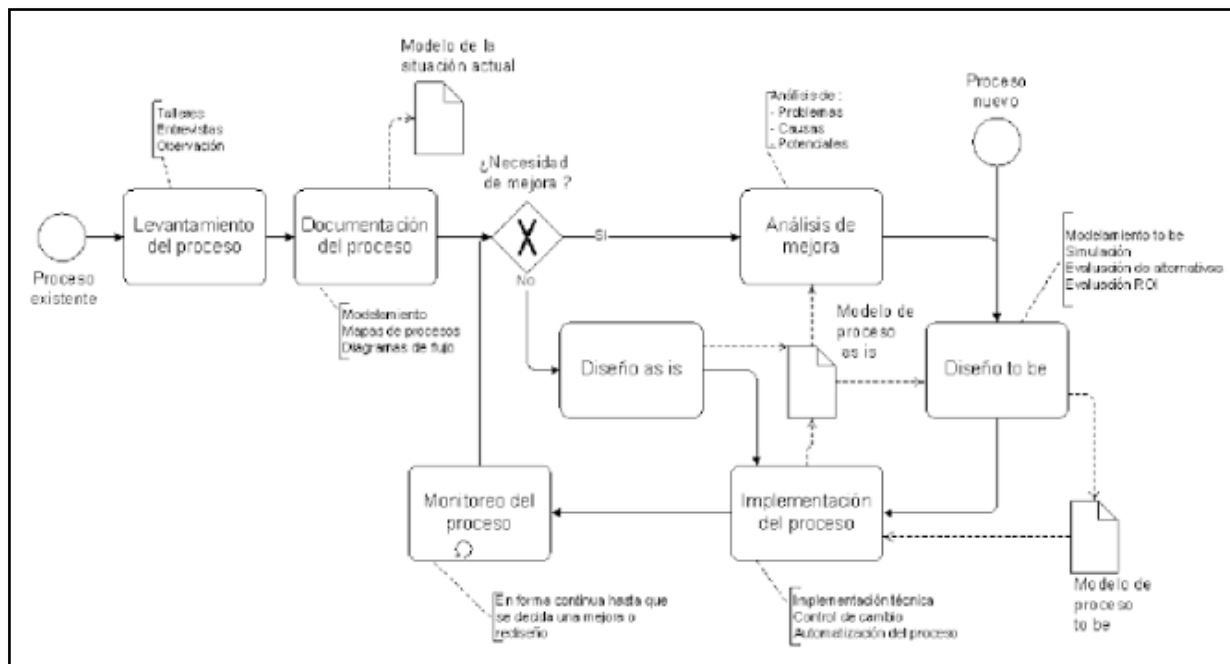


Figura 2. El ciclo de BPM por proceso

Fuente: Hitpass (2014, p.24)

### Notación del Modelamiento de Procesos de Negocio (BPMN)

Según Modeler (2005), la notación del modelamiento de procesos de negocio consiste; en una notación gráfica que describe la lógica de los pasos de un proceso de negocio. Esta notación ha sido especialmente diseñada para coordinar la secuencia de los procesos y los mensajes que fluyen entre los participantes de Bizagi de las diferentes actividades. Adicionalmente proporciona un lenguaje común para que las partes involucradas puedan comunicar los procesos de forma clara, completa y eficiente. De esta forma la notación del modelamiento de procesos de negocio define una notación y semántica de un diagrama de procesos de negocio (Business Process Diagram, BPD), que representa gráficamente la secuencia de todas las actividades que ocurren durante un proceso, basado en la técnica de “diagrama de flujo”, incluye además toda la información que se considera necesaria para el análisis.

Según Freund, Rucker y Hitpass (2014), notación del modelamiento de procesos de negocio es un modelo de procesos técnico, que puede ser ejecutado por un motor de procesos, el cual fue diseñado en el lenguaje de

ejecución de procesos de negocio (BPEL), que corresponde a un estándar basado en XML para la automatización de procesos.

### **Importancia de modelar con BPMN**

Según Modeler (2005), la notación del modelamiento de procesos de negocio; es un estándar internacional de modelado de procesos aceptado por la comunidad. Es independiente de cualquier metodología de modelado de procesos, crea un puente estandarizado para disminuir la brecha entre los procesos de negocio y la implementación de estos; permite modelar los procesos de una manera unificada y estandarizada permitiendo un entendimiento a todas las personas de una organización.

### **Elementos del Modelamiento de Procesos de Negocio (BPMN)**

Según Freund, Rucker y Hitpass (2014), los elementos del modelamiento de procesos de negocio (BPMN) corresponden a los objetos de flujo que contienen actividades, condiciones (Gateways) y eventos. que se conectan por medio de un flujo de secuencia pero solo dentro de un pool. Si se requiere una relación entre dos o más pools se utilizan flujos de mensaje. Además existen artefactos los cuales enriquecen de información la descripción de un proceso, pero los cuales no tienen ninguna influencia en la lógica del proceso. Cada artefacto puede relacionarse con cualquier objeto de flujo a través de objetos del tipo asociación (pp.36 - 37).

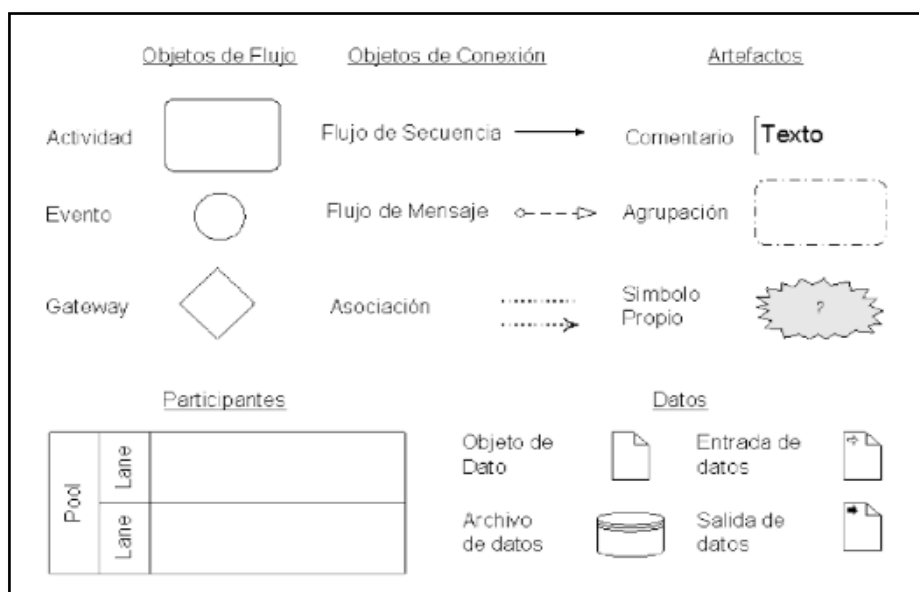


Figura 3. Elementos básicos de BPMN

Fuente: Freund, Rucker y Hitpass (2014, pp.36-37)

### Rediseño de Procesos con BPM en Cifras

Gartner, Inc (2011) señala que la inversión en BPM se incrementó significativamente durante el año 2011, con un 54% de los encuestados planeando en invertir hasta un 5% más en BPM y un 20% planeando en invertir hasta un 10% del 2011 en adelante.

Con el fin de demostrar la influencia de BPM en las organizaciones se muestran contenidos de los reportes del portal BPTrends, sobre el mercado de BPM en términos de 324 empresas encuestadas, observando su dimensión, ubicación geográfica, el sector al que pertenecen, cómo entienden BPM y los gastos en esta metodología.

Tabla 2

#### *Influencia de BPM en las Empresas Encuestadas conforme a su Dimensión*

	2005		2007		2009	
Grandes	132	41%	124	46%	121	47%
Medianas	107	33%	93	34%	87	34%
Pequeñas	85	26%	55	20%	50	19%
Total	324	100%	272	100%	258	100%

Fuente: secretariassenado.gov.co. (2011)

Con respecto a la industria o al sector productivo de las organizaciones encuestadas, el sector financiero cuenta con el mayor número de organizaciones encuestadas, con un 20% en promedio para los tres años. En seguida se encuentra el sector de servicios con un promedio de 15% del total de organizaciones encuestada en los tres años. En cuanto a ubicación geográfica Norte América cuenta con el 45% de las empresas encuestadas, Europa y Latino América con el 29% y 6% respectivamente.

Tabla 3

*Percepción de BPM en las Empresas Encuestadas*

	2005		2007		2009	
Una metodología top-down diseñada para organizar, gestionar y medir la organización con base en sus procesos núcleo.	141	40%	110	40%	93	36%
Una maproximación sistemática para analizar, rediseñar, mejorar y gestionar un proceso específico	93	26%	79	29%	88	34%
Una iniciativa de reducción de costos enfocada en aumentar la productividad de procesos específicos.	41	12%	36	13%	33	13%
Un conjunto de nuevas Tecnologías que hacen más fácil para TI la gestión y medición de la ejecución de workflows y aplicaciones de software de procesos	56	16%	26	9%	22	8%
Otra, por favor especificar	22	6%	23	8%	23	9%
<b>Total</b>	<b>353</b>	<b>100%</b>	<b>274</b>	<b>100%</b>	<b>259</b>	<b>100%</b>

Fuente: secretariassenado.gov.co. (2011)

Tabla 4

*Cuanto gastan las Empresas en BPM*

	2005		2007		2009	
\$0-\$500.000	185	57%	136	51%	136	54%
\$500.000-\$999.999	50	16%	42	16%	38	15%

\$1 millón-\$5 millones	63	10%	55	21%	52	21%
\$5 millones-\$10 millones	10	3%	10	4%	9	4%
Más de \$10 millones	16	5%	18	7%	11	4%
Más de \$50 millones	-	-	5	2%	7	3%
Total	324	100%	266	100%	253	100%

Fuente: secretariasenado.gov.co. (2011)

## 1.2.2. Bases teóricas de la Desjudicialización de Expedientes Administrativos

### Definiciones

Según el Plan Estratégico de la Oficina de Normalización Previsional (2015), señala que en más de la mitad de la carga judicial, los reclamos de los asegurados ya fueron atendidos y la causa resuelta. En ese sentido, la Oficina de Normalización Previsional buscando mejorar el tiempo y la calidad de respuesta, requiere reducir sustantivamente las causas e inicios de procesos judiciales. Crea el desafío autoimpuesto de la “Desjudicialización de Expedientes Administrativos” que consiste en la depuración de expedientes judicializados pendientes. Ello significa analizar proactivamente cada una de las solicitudes que han dado origen a un litigio judicial a fin de buscarle la solución técnica y legalmente posible dentro de las atribuciones y competencias de la institución” (pp. 1).

Según Velasco, Alberto y Jáuregui (2007) señalan que la “desjudicialización de expedientes; es un principio procesal antiguo y de mucho auge en el sistema de justicia anglosajón trasplantado de Inglaterra y desarrollado en Estados Unidos de Norte América, siendo la excepción al principio de legalidad” (pp. 17 - 40).

Gonzales (2005), afirma que el principio de desjudicialización es; la Institución del derecho procesal penal, con el cual se establece las salidas alternativas; en aquellos casos que la ley lo autoriza para que el órgano encargado de la persecución penal, se abstenga de ejercitarla y con ello se

descongestione el trabajo de los operadores de justicia, concentrándose en los delitos de mayor impacto. Se ha establecido que el principio de desjudicialización, es una excepción al principio de legalidad, por lo que considero necesario dar una definición referente a este principio con el objeto de comprenderlo con mayor claridad (pp. 1 - 6).

En el Artículo 25 del Código Procesal Penal guatemalteco (1975); establece que cuando el Ministerio Público considere a la “desjudicialización de expedientes como interés público, previo consentimiento del agraviado y autorización judicial podrá abstenerse de ejercitar la acción penal. El principio según el cual los funcionarios del Estado, pueden prescindir y pedir el archivo en ciertos y determinados casos, ya que sea por su poca importancia o por razones de conveniencia para la investigación, por lo que es una excepción al principio de legalidad y se utiliza para economizar y no afectar a las investigaciones más graves”.

### **Dimensiones de la Desjudicialización de Expedientes Administrativos Gestión del Negocio de Expedientes Judicializados en Pensionamiento**

Andina (2008) señala que el “negocio de los expedientes judicializados en el sistema pensionario nacional implica; cumplir con el reclamo de los jubilados de la Ley 19990 que han recurrido a la vía judicial. Los funcionarios muestran su disposición y conformidad a cumplir la decisión del Gobierno Central de allanarse en 50 mil juicios iniciados por pensionistas en el Poder Judicial y que se libere un número similar de expedientes que permanecen trabados en la Oficina de Normalización Previsional (ONP). Explicó que en estos momentos está por concluir un estudio sobre los montos que va a representar la desjudicialización de esos expedientes y los que están en la vía administrativa, su costo no afectaría el presupuesto que tiene la ONP, pero es un pago que se tendría que hacer más adelante en forma progresiva, pues hay que medirlo de acuerdo con el presupuesto proyectado” (pp. 1)

Según la Oficina de Asesoría Jurídica (OAJ) de la Oficina de Normalización Previsional (2015) señala que la “Gestión del Negocio de

Expedientes Judicializados en Pensionamiento; está relacionado con el interés central de estudio del logro de objetivos, la reestructuración, evaluación continua, uso de los recursos y del stock de expedientes judicializados, donde el entorno al desarrollo procedimental requiere un cambio en la cultura de atención pensionaria”.

### **Imagen Institucional del Sistema Pensionario**

Según la Oficina de Relaciones Institucionales (ORI) de la Oficina de Normalización Previsional (2015) señala que la “Imagen Institucional del Sistema Pensionario mediante los emisores sociales se ve sometido a una presión externa proveniente de las nuevas relaciones objetivas de intercambio, que les exige una respuesta activa: la intervención consciente, voluntaria y sistemática (pérdida de ingenuidad) en sus propios medios de comunicación, no solo específico (publicidad) sino el conjunto de recursos directos e indirectos” (pp. 1)

Según Chavez (1990), La “imagen corporativa institucional del Sistema Pensionario; implica un planteamiento de la identidad institucional, pues la imagen es el efecto público de un discurso de identidad. Formula un sistema de recursos de imagen de una institución que opta por un conjunto de atributos concretos de identidad con la que se integrará y operará en el contexto social. El aparato comunicacional se expande y todos los componentes de la entidad pueden oficiar de canales, medios o soportes de sus mensajes y de aludir directa o indirectamente a sus atributos y valores. La publicidad ahora es solo un canal más de emisión de imagen corporativa. Por lo tanto todas las decisiones provocan directa e indirectamente efectos en la imagen y necesitan una atención especializada y un tratamiento técnico sistemático”.

### **Fundamento Teórico**

Según Página Institucional del area de Finanzas de la Oficina de Normalización Previsional (2009) indica que la creciente tendencia hacia la “desjudicialización de la ejecución de sentencias; ha generado una amplia discusión en la doctrina

nacional. Uno de los debates más interesantes es aquel que pretende determinar si este proceso de racionalización de la intervención judicial es respetuoso de las normas constitucionales que regulan la función jurisdiccional. Examinar los argumentos a favor y en contra de esta postura y aquellos que justifican la desjudicialización de la ejecución en sistema nacional de pensiones es el objetivo de este trabajo” (p.1).



*Figura 4. Stock de Expedientes Administrativos Judicializados*  
Fuente: Oficina de Normalización Previsional (2014)

### **Elementos del Principio de Desjudicialización de Expedientes**

Según las “Medidas desjudicializadoras (2015), los elementos del principio de desjudicialización de expedientes ayudan a; obtener una mejor comprensión, evitando la discrecionalidad o desvirtuar las medidas desjudicializadoras incluidas en el proceso penal. Por parte de los operadores de justicia, la desjudicialización de expedientes administrativos rompe con el dogma que la pena sigue al delito como la sombra inseparable al cuerpo. A continuación, procedemos a enumerar los siguientes elementos:

#### **Celeridad**

Busca la expulsión de la excesiva burocracia, que caracterizaba al derecho procesal penal.

#### **Eficiente**

Busca la necesidad de la eficiencia del poder judicial.

#### **Contraposición**



Es lo opuesto al principio de legalidad.

#### Herramienta

Es un instrumento para los abogados, para dar a sus clientes un servicio con agilidad y eficiencia.

#### Alternativo

Para cada caso hay diversas instituciones desjudicializadoras contenidas en el Código Procesal Penal.

#### Específico

Se aplica solamente en hechos delictivos de bajo impacto social.

#### Económico

Busca la economía para el Estado, ahorrando los recursos con el fin de concentrarse en los delitos de mayor impacto, para la víctima y el sindicado, llegando a acuerdos sobre reparación de daños.

### **Fines de la Desjudicialización de Expedientes Administrativos**

Conforme al levantamiento de información que trabajé, la desjudicialización de expedientes administrativos en la Oficina de Normalización Previsional es el camino viable para la búsqueda de la eficiencia que nuestra carta magna encarga al poder judicial, en el artículo 203 indica: *“Corresponde a los tribunales de justicia la potestad de juzgar y ejecutar lo juzgado, y al Estado cumplir con los deberes que la misma le asigna en el Artículo 2”*; al referir que es deber del Estado garantizarle a los habitantes de la república la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y desarrollo integral de la persona. A continuación, procedo a enumerar los siguientes fines:

- Descarga de trabajo
- Economía
- Satisfacción de las partes dentro del proceso
- Humanización
- Rapidez
- Sencillez
- Rehabilitación sin prisión preventiva

En ese sentido se trabajaron estrategias de cambio como ideas principales en post de la mejora de la imagen institucional con el proceso de desjudicialización de expedientes administrativos de la ONP. A continuación, se muestran los siguientes detalles:

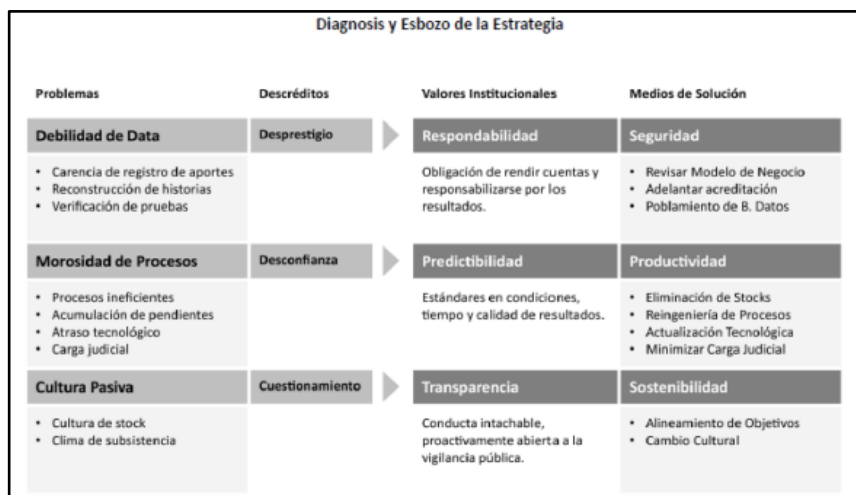


Figura 5. Estrategia Trabajada para la Desjudicialización de Expedientes Administrativos

Fuente: Oficina de Normalización Previsional (2015)

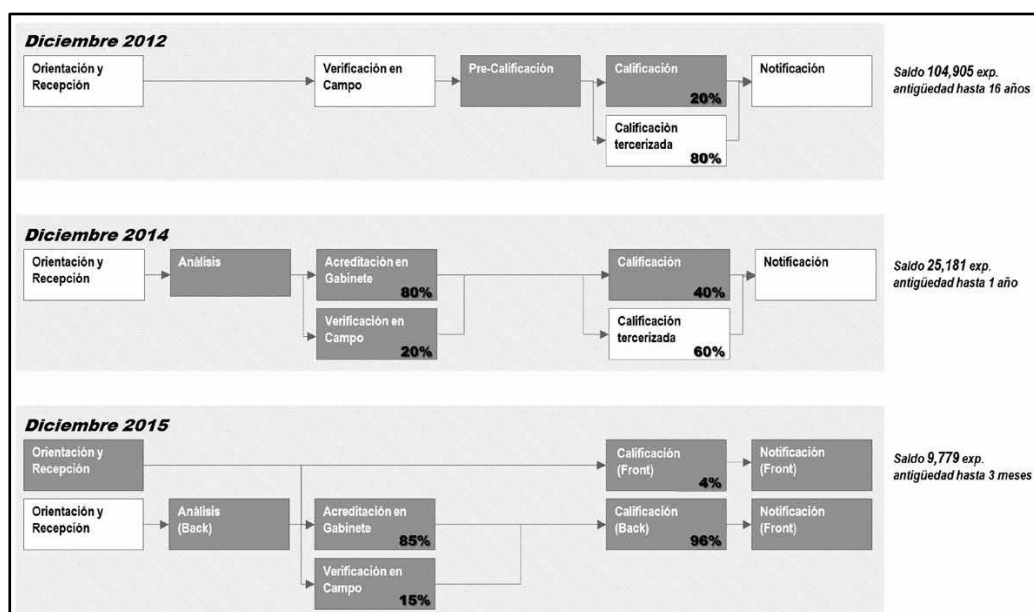


Figura 6. Evolución de los procesos implantados para el cambio de la Cultura Organizacional

Fuente: Oficina de Normalización Previsional (2015)

## **Oficina de Normalización Previsional**

La Oficina de Normalización Previsional (ONP) fue creada mediante Ley N° 25967, modificada por el D.L. N° 26323 del 02.06.94, estableciéndose como objeto principal, la administración centralizada del Sistema Nacional de Pensiones y el Fondo de Pensiones a que se refiere el D.L. 19990, así como de otros sistemas de pensiones administrados por el Estado (Ley N° 25967, 18846, 20530, caja de pescador, libre desafiliación informada, bonos de pensionamiento y fondo minero). Para tal fin, mediante el D.S. N° 061-95-EF se aprueba su Estatuto, definiéndola como una Institución Pública descentralizada del Sector Economía y Finanzas, con personería jurídica de derecho público interno, con recursos y patrimonio propios, con plena autonomía funcional, administrativa, técnica, económica y financiera dentro de la Ley, constituyendo un pliego presupuestal, cuya misión es construir un sistema previsional justo y sostenible, a través de mejoras normativas, promoción de cultura previsional y excelencia en el servicio. El 26 de mayo de 2005 se promulga la Ley N° 28532, Ley que establece la reestructuración integral de la Oficina de Normalización Previsional (ONP). El 18 de Julio de 2006 se aprueba el Reglamento de la Ley N° 28532, mediante Decreto Supremo N° 118-2006-EF. La ONP tiene como una de sus responsabilidades principales, el reconocer las aportaciones efectuadas al Sistema Nacional de Pensiones por parte de los trabajadores que requirieron su traslado al Sistema Privado de Pensiones; mediante los Bonos de Reconocimiento y Bonos Complementarios. De acuerdo al Decreto Legislativo N° 817, se le encarga a la ONP cumplir con la tarea de Secretaría Técnica del Fondo Consolidado de Reservas Previsionales - FCR. Por último, según la Ley N° 26790 y sus disposiciones complementarias, la ONP ofrece el Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo a los afiliados regulares que desempeñan actividades de alto riesgo.

## Pensión máxima y mínima en el Sistema Nacional de Pensiones Decreto Ley N° 19990

Pensión Máxima :	S/ 857,36
Pensión Mínima:	
• Con 20 o más años de aportes	S/ 415,00
• Con 10 o más años de aportes y menos de 20	S/ 346,00
• Con 05 o más años de aportes y menos de 10	S/ 308,00
• Con 05 años de aportes	S/ 270,00
• Pensión de sobrevivientes	S/ 270,00
• Pensión de invalidez	S/ 415,00

*Figura 7. Pensiones Máximas y Mínimas de Pensiones*

Fuente: Oficina de Normalización Previsional (2005)

### Desjudicialización de Expedientes Administrativos en Cifras

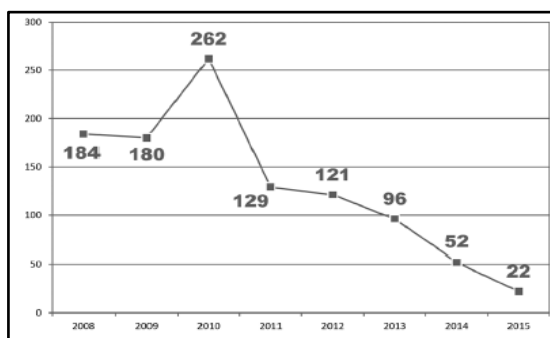
En la figura 8, se visualiza la cantidad de solicitudes expresados en motivos de trámites de pensiones que se encarga la Oficina de Normalización Previsional para darle un mejor orden y consistencia a la calificación de derechos pensionarios; adoptando un nuevo enfoque que consta en el tratamiento de motivos en primer trámite (inicio de trámite pensionario), y segundo trámite (reclamos y/o cambios solicitados respecto al primer trámite), ambos trámites relacionados con los regímenes previsionales del Decreto Ley N° 19990 y demás normas complementarias:

TRÁMITE		MOTIVO
Primer Trámite	SIN CUENTA DE PENSIÓN DEFINITIVA	Solicitud de Pensión de Jubilación
		Solicitud de Pensión de Invalidez
		Solicitud de Pensión de Viudez
		Solicitud de Pensión de Orfandad
		Solicitud de Pensión de Ascendientes
		Solicitud de Pensión de Sobrevivientes
		Solicitud de Pensión de Jubilación Conyugal
		Reconsideración
		Apelación
		Presentación de información complementaria expediente
		Respuesta a notificación
		Presentación de información complementaria expediente de pensión conyugal
		Activación de Expediente
		Segundo Trámite
Solicitud de pensión de orfandad		
Solicitud de pensión ascendientes		
Solicitud de pensión sobrevivientes		
Reconsideración		
Apelación		
Presentación de informe complementario expediente		
Respuesta a notificación		
Presentación de información complementaria expediente de pensión conyugal		

*Figura 8. Solicitudes de Tramitación de Pensionamiento*

Fuente: Oficina de Normalización Previsional (2014)

En la figura 9 y 10, se visualizan los tiempos de atención promedio por cada año, que señala cual era la cultura de organizacional de la institución que se venía aplicando antes que los expedientes alcancen ser judicializados ante los registros de ingresos de quejas y demandas judiciales que son evidencia de una tendencia alta de insatisfacción de sus asegurados.



*Figura 9. Evolución del Tiempo Promedio de Respuesta en sus atenciones de Solicitudes de Trámites de Pensionamiento*

Fuente: Oficina de Normalización Previsional (2015)

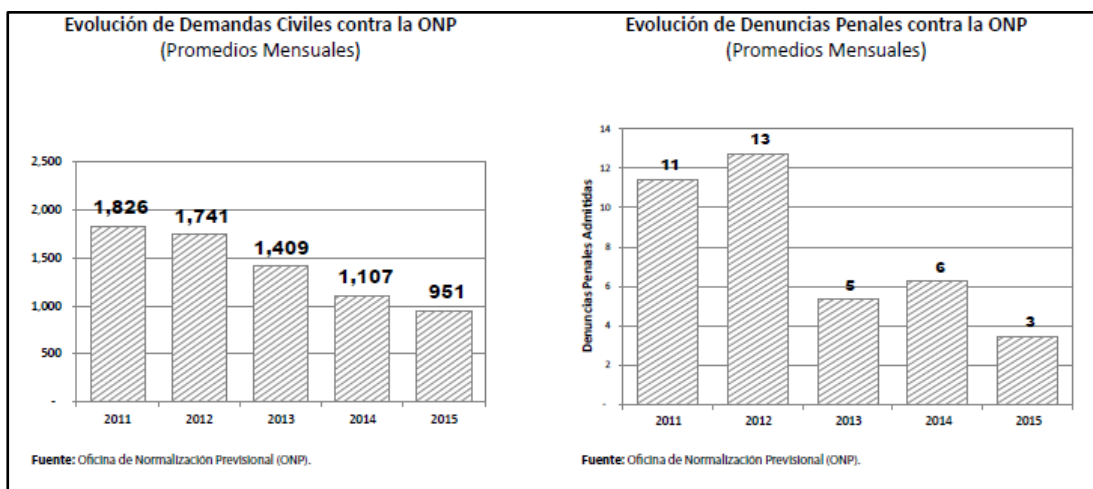


Figura 10. Evolución de las Demanda Civiles y Denuncias Penales.

Fuente: Oficina de Normalización Previsional (2015)

		ÚLTIMO AÑO DEL ACTO PROCESAL																				
AÑO DEL EXPEDIENTE JUDICIAL	AÑO	S/F	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL	
		1991																			1	1
	1993																			2	2	
	1994																			1	1	
	1995																			2	2	
	1997																			1	1	
	1998		1																	1	2	
	1999						1													3	4	
	2000		1	1									2	1						2	7	
	2001	1		5		5	1	2		1	1		2	3	1	1	2	4	11	40		
	2002				9	19	38	19	11	5	3	1	7	9	9	13	35	137	1	316		
	2003	1			17	69	76	72	19	16	13	8	15	19	32	36	63	432	3	891		
	2004	1				20	213	410	99	58	47	25	27	40	53	68	148	821	8	2,038		
	2005						59	115	58	52	103	22	28	37	63	66	166	1,074	11	1,854		
	2006	2						28	63	53	280	50	53	57	113	184	431	2,376	18	3,708		
	2007	2							24	49	55	32	33	34	95	137	360	1,880	12	2,713		
	2008	1								25	40	34	38	64	114	153	351	2,178	5	3,003		
	2009	1									24	43	58	66	151	182	356	2,403	5	3,289		
	2010											16	30	77	158	241	506	3,772	10	4,810		
	2011												21	89	218	390	924	6,701	9	8,352		
	2012													19	217	425	1,107	8,469	4	10,241		
	2013	3													48	284	887	8,692	19	9,933		
	2014	1														45	596	8,497	12	9,151		
	2015	3															143	8,944	48	9,138		
	2016	8																	4,279	580	4,867	
	<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>41</b>	<b>129</b>	<b>369</b>	<b>636</b>	<b>269</b>	<b>257</b>	<b>563</b>	<b>234</b>	<b>314</b>	<b>512</b>	<b>1,272</b>	<b>2,226</b>	<b>6,077</b>	<b>60,679</b>	<b>745</b>	<b>74,364</b>	
		<b>24</b>																			<b>12,916</b>	
																						<b>61,424</b>

↑  
No figura en la página web del Poder Judicial el último Acto Procesal.

↑  
Desde el año 2000 hasta el año 2015

Figura 11. Stock Total de los Expedientes Judicializados (actualizado al 05/01/2017)

Fuente: Oficina de Normalización Previsional (2017)

### 1.2.3. Definición de términos básicos

**Expediente Administrativo:** “Es el conjunto de documentos que corresponden a un determinado portafolio. También puede tratarse de la serie de procedimientos de carácter judicial o administrativo que lleva un cierto orden. Cabe definir que el expediente se materializa, resultando un cuerpo de escritos que muestran el devenir de las distintas actividades que acontecen a lo largo del procedimiento administrativo. Asimismo, corresponde a la preparación mediante una serie de trámites ejerciendo una función jurisdiccional o de oficio con el fin de declarar otorgado o denegado el derecho pensionario”. (Membiola, 2014, pp.

1)

**Sistema Nacional de Pensiones:** “Es un sistema de reparto, el cual tiene como característica principal el otorgamiento de prestaciones fijas sobre contribuciones no definidas en valor suficiente, para que la aportación colectiva de los trabajadores financie el total de las pensiones. En la actualidad, este sistema es administrado por la Oficina de Normalización Previsional (ONP). (Finanzas, <http://www.mef.gob.pe/>, s.f.).

**Asegurados Obligatorios:** “Trabajadores que prestan servicios bajo el régimen de la actividad privada a empleadores particulares, cualesquiera que sea la duración del contrato de trabajo y/o el tiempo de trabajo por día, semana o mes, siempre que no estén afiliados al Sistema Privado de Pensiones. Algunos trabajadores que prestan servicios al Estado, como trabajadores de empresas de propiedad social, de cooperativas de usuarios, de cooperativas de trabajadores y similares. Asimismo, trabajadores del servicio del hogar”. (ONP, [deperu.com](http://deperu.com), s.f.)

**Aportaciones:** “Son montos que aportan los empleadores en un porcentaje equivalente al 13% de la remuneración asegurable del trabajador. Las aportaciones serán calculadas sin topes, sobre la totalidad de las remuneraciones percibidas por el asegurado. (ONP, [deperu.com](http://deperu.com), s.f.).

**Prestaciones:** “Las prestaciones a las que tiene derecho el asegurado son las siguientes: Pensión de invalidez, Pensión de jubilación, Pensión de sobrevivientes, Capital de defunción” (ONP, deperu.com, s.f.).

**Base de datos integrada:** “En el primer semestre de 2016 se pondrá en uso la nueva base de datos de aportes. La base integra la data validada de más de treinta fuentes de información, que se venían empleando en los diferentes procesos de la institución. En un plazo cercano, deberá constituirse en el instrumento principal para ofrecer seguridad al asegurado garantizándole la disponibilidad de su historia de aportes debidamente acreditada con antelación a su retiro”. (ONP, deperu.com, s.f.).

**Automatización de procesos:** “Que concierne al rediseño del proceso de desjudicialización con una ventaja complementaria de lograr el expediente digital, que otorgará trazabilidad total a la evaluación de solicitudes de pensión y eliminará el uso de papel, el desplazamiento físico de expedientes, las búsquedas y anexado de documentos, además de frenar el incremento de volúmenes de almacenamiento de expedientes físicos, con importantes ganancias de productividad”. (ONP, deperu.com, s.f.).

**Desjudicialización:** “Esta primera iniciativa empezó a enrumbarse en post de mejorar el tiempo y la calidad de la respuesta, con el fin de reducir sustantivamente las causas e inicios de procesos judiciales en contra de la Oficina de Normalización Previsional. El desafío que la Institución se ha autoimpuesto consiste en la depuración de expedientes judicializados pendientes, analizando proactivamente cada una de las solicitudes que han dado origen a un litigio judicial a fin de buscarle solución técnica y legalmente posible dentro de las atribuciones y competencias de la institución”.

**Procesos Judiciales o Expedientes Judicializados:** “Son aquellos expedientes administrativos que no obtuvieron un resultado favorable para el asegurado o pensionista, adicionalmente se agotaron los recursos administrativos. Por consiguiente estos expedientes son trasladados a la vía



judicial como camino final, donde la decisión del derecho pensionario será asumida por un juez”. (ONP, deperu.com, s.f).

### **1.3. Justificación**

#### **1.3.1. Justificación teórica**

La presente investigación se justifica teóricamente puesto que la variable “Rediseño de Procesos con BPM” y la “Desjudicialización de Expedientes Administrativos”, manifiestan solidez del conocimiento empleado en función a las teorías presentadas en el marco teórico, que permitirá la reflexión y debate sobre la importancia de dichas variables, confrontar o verificar las teorías presentadas a fin de validar su utilidad.

#### **1.3.2. Justificación práctica**

La presente investigación tiene justificación práctica, puesto que la información en cuanto al diagnóstico de las dimensiones de Gestión de Procesos de Negocio BPM y la Eficiencia del Modelado BPM; podrán utilizarse para tomar medidas tendientes a mejorar la gestión en la institución en estudio. Asimismo, es importante tener presente que en la institución no se han realizado investigaciones que involucren determinar la incidencia entre las variables Rediseño de Procesos con BPM y la Desjudicialización de Expedientes Administrativos.

#### **1.3.3. Justificación metodológica**

Respecto a la justificación metodológica, es importante destacar que los resultados de la presente investigación permitirán explicar la validez de la aplicación del marco metodológico y de los instrumentos utilizados (cuestionarios de gestión de procesos de negocio, compromiso organizacional e imagen institucional). Los métodos, procedimientos y técnicas e instrumentos que han sido empleados en la investigación, una vez demostrada su validez y confiabilidad podrán ser utilizados en otros trabajos de investigación en donde

se busque aportar al campo de la gestión educativa y de mejora continua de la calidad.

#### **1.3.4. Justificación legal**

La presente investigación tiene su sustento legal en el reglamento de ley N° 29091, el cual establece a la ONGEI, Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática, como el organismo Técnico especializado encargado de liderar proyectos, la normatividad, y las diversas actividades que en materia de Gobierno Electrónico realiza el Estado. Entre sus actividades permanentes se encuentran las vinculadas a la normatividad informática, la seguridad de la información, el desarrollo de proyectos emblemáticos en Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), brindar asesoría técnica e informática a las entidades públicas, así como, ofrecer capacitación y difusión en temas de Gobierno Electrónico y la modernización y descentralización del Estado.

Entre sus actividades permanentes se encuentran las vinculadas a la normatividad informática, la seguridad de la información, el desarrollo de proyectos emblemáticos en Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), brindar asesoría técnica e informática a las entidades públicas, así como, ofrecer capacitación y difusión en temas de Gobierno Electrónico y la modernización y descentralización del Estado.

Además, según decretos supremos N° 032-2006-PCM y N° 063-2007-PCM, es la entidad responsable de la administración del Portal de Servicios al Ciudadano y Empresas-PSCE; y del Portal del Estado Peruano.

## **1.4. Planteamiento del problema**

### **Realidad problemática**

#### **Internacional**

Uno de los temas controversiales a nivel internacional es la administración de pensiones que llega a tendencias judiciales y trámites engorrosos, muchas veces innecesarias porque existen nuevas formas de soluciones alternativas.

Un caso de incertidumbre se viene dando en Argentina que luego de pasar por una etapa inicial de importantes excedentes financieros y una segunda etapa de relativo equilibrio; el sistema previsional argentino comenzó a presentar importantes problemas financieros, así como insatisfacción de la población pasiva cubierta en relación con el nivel de los beneficios. La profunda reestructuración que se dio en 1994 estableció un sistema mixto, con un pilar común y otro opcional entre el régimen público de reparto y uno de capitalización individual. Si bien, con el objetivo de atenuar el impacto fiscal, se establecieron mayores restricciones para acceder a las prestaciones, con el nuevo sistema se agravaron los problemas de solvencia al tiempo que aumentaba la proporción de población mayor sin cobertura previsional. Por otra parte, a partir de la crisis de fines de 2001 y la salida de la convertibilidad se dio un proceso inflacionario que afectó seriamente el poder adquisitivo de las prestaciones. Entre 2005 y 2007, el Gobierno Nacional tomó una serie de medidas que, si bien no cambia la esencia del sistema dual instaurado en 1994 tras la incorporación del régimen de capitalización individual, permite remozar el régimen de reparto y utilizarlo como plataforma para alcanzar un mayor nivel de cobertura previsional.

En Chile la seguridad económica de la población y su bienestar dependen en gran parte de la cobertura de los sistemas previsionales de pensiones y de salud, en especial para los hogares y familias de menores recursos. Diversos estudios sobre pobreza han permitido concluir que la baja cobertura de los sistemas de pensiones es una de las principales causas de los escasos ingresos en la edad de retiro de una importante proporción de la población pobre. En este contexto, la ampliación de la cobertura previsional se transforma en una

importante herramienta de la política social para disminuir la pobreza y aumentar el bienestar de la población. Asimismo, las políticas para promover y ampliar la cobertura previsional tienen un impacto directo y positivo, en las finanzas públicas dado que los grupos que permanecen fuera de la cobertura de los sistemas previsionales incrementan las presiones futuras sobre los programas asistenciales públicos financiados por el Estado. En Chile el sistema es netamente privado, durante las últimas dos décadas las transformaciones del mercado laboral, las crisis económicas, el diseño institucional de los nuevos sistemas de pensiones, la participación por género en el mercado del trabajo, la automarginación de ciertos grupos, especialmente los de menores ingresos, y las reformas en el ámbito social han generado cambios importantes en los escenarios en que se desempeña la cobertura previsional. A pesar de ello, es notoria la escasez de información relativa al cumplimiento previsional de los afiliados o de las características que presentan aquellos efectivamente cubiertos en el sistema de Administradoras de Fondos de Pensiones.

### **Nacional**

En el Perú la política de administración pensionaria, el caso no es ajeno al de Argentina, existe una gran tramitación y cola de documentaciones tanto administrativas y judiciales que conllevan años de perjuicios en el campo de pensiones y otros haberes, generando malestar en nuestro asegurados y pensionistas. La investigación titulada “Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM para la Desjudicialización de Expedientes Administrativos en la Oficina de Normalización Previsional (ONP)”, pretende implementar soluciones para eliminar el Proceso Judicial (Instancia Superior) que se genera luego de un resultado negativo del Proceso Administrativo (Ley N° 27444 – Ley del Procedimiento Administrativo General). Esto como consecuencia, ha generado malestar en la Imagen Institucional por trámites pendientes judiciales que no fueron atendidos a tiempo, que llevó como consecuencia a la exposición del tema a los medios televisivos. Asimismo, se detectó las contrataciones innecesarias de estudios jurídicos a través de informes e indagaciones de los periodistas y pensionistas testigos (demandantes), que consistía en que los abogados de dichos estudios

apelaban sentencias judiciales resueltas con fallos a favor del demandante, lo que arrastraba el desplazamiento físico de sus expedientes, las búsquedas y anexo de documentos judiciales complementarios, además de acelerar el incremento de volúmenes de almacenamiento de expedientes físicos judiciales, con importantes pérdidas de productividad; los cuales han impactado en la gestión administrativa del Jefe de la Oficina de Asesoría Legal de la Institución.

También se encontró, en el aspecto técnico la descoordinación de los sistemas de información de las sentencias judiciales entre el Poder Judicial y la Oficina de Normalización Previsional; es decir, que los estados de seguimiento de cada sentencia no mantenían la misma información en los sistemas descritos (se perdía la trazabilidad de información), lo cual ha generado contratar locadores de servicio para que hagan la labor operativa de trasladar la información existente de la Página Web del Poder Judicial a los Sistemas APJ y RCPJ de la ONP.

Todo lo evidenciado hasta ahora, ha generado perjudicar el tiempo y la calidad de la respuesta, aumentando sustantivamente las causas e inicios de procesos judiciales en contra de ONP. En más de la mitad de la carga judicial, la reclamación del asegurado aún no se encuentra atendida y la causa resuelta; en ese sentido un desafío que la ONP se ha autoimpuesto consiste en la depuración de expedientes judicializados pendientes; ello significa analizar proactivamente cada una de las solicitudes que han dado origen a un litigio judicial a fin de buscarle solución técnica y legalmente posible dentro de las atribuciones y competencias de la institución. De igual modo, identificar toda la información acumulada producto de los escenarios negativos expuestos en el procedimiento de atención, en las demoras de los procesos de negocio de las asesorías legales y calificación de casos, descoordinación de los sistemas, pésima imagen de la institución por los servicios brindados a los asegurados y pensionistas; ha permitido identificar excesiva data inconsistente y desactualizada.

Finalmente, bajo este nuevo escenario de incertidumbre institucional en sus procesos de negocio, se otorgará la trazabilidad total a la evaluación de solicitudes de pensión administrativa y la eliminación paulatina de los trámites judiciales, los cuales serán visualizados en resultados estadísticos durante el periodo 2015 – 2016.

## **Formulación del problema**

### **Problema general**

¿Cuál es la incidencia del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM, en la desjudicialización de expedientes administrativos en la Oficina de Normalización Previsional?

### **Problemas secundarios**

#### **Problema secundario 1**

¿Cuál es la incidencia del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM, en la Gestión del Negocio de Expedientes Judicializados de pensionamiento en la Oficina de Normalización Previsional?

#### **Problema secundario 2**

¿Cuál es la incidencia del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM, en la Imagen Institucional del Sistema Pensionario de la Oficina de Normalización Previsional?

## **1.5. Hipótesis**

### **Hipótesis general**

El Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM incide significativamente en la Desjudicialización de Expedientes Administrativos en la Oficina de Normalización Previsional.

## **Hipótesis específicas**

### **Hipótesis específica 1**

El Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM incide significativamente en la Gestión del Negocio de Expedientes Judicializados de pensionamiento en la Oficina de Normalización Previsional.

### **Hipótesis específica 2**

El Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM incide significativamente en la Imagen Institucional del Sistema Pensionario de la Oficina de Normalización Previsional.

## **1.6. Objetivos**

### **1.6.1. Objetivo general**

Determinar la incidencia del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM, en la desjudicialización de expedientes administrativos en la Oficina de Normalización Previsional.

### **1.6.2. Objetivos específicos**

#### **Objetivo específico 1**

Determinar la incidencia del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM, en la Gestión del Negocio de Expedientes Judicializados de pensionamiento en la Oficina de Normalización Previsional.

#### **Objetivo específico 2**

Determinar la incidencia del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM, en la Imagen Institucional del Sistema Pensionario de la Oficina de Normalización Previsional.

## **II. Marco Metodológico**



## **2.1. Variables**

### **2.1.1. Variable Independiente: Rediseño de Procesos con BPM**

#### **Definición Conceptual**

Rediseño de procesos con BPM se considera al “interés de los clientes en inventar propuestas consistentes, con responsabilidad social y en armonía con el propósito de la organización. El cliente es el cliente externo, a quien está destinado nuestro producto y quien nos provee de ingresos. La responsabilidad social es fundamental, porque se trata de generar propuestas que no afecten negativamente el empleo, el ambiente, la seguridad, la calidad o el nivel de servicio durante el desarrollo del proyecto. El propósito de la organización incluye visión, misión, valores y alinear intereses entre los diferentes grupos con que se relaciona: clientes, dueños, trabajadores, administradores, proveedores y otros. En ese sentido el Rediseño de Procesos con BPM transforma los procesos obsoletos mediante el uso de una nueva metodología basada en la Gestión de Procesos del Negocio atrayendo sus expectativas a nuevos integrantes de la organización actual”. (Carrasco, 2009, pp.17-19).

### **2.1.2. Variable Dependiente: Desjudicialización de Expedientes Administrativos**

#### **Definición Conceptual**

La Desjudicialización de Expedientes Administrativos “consiste en la depuración de expedientes judicializados pendientes. Ello significa analizar proactivamente cada una de las solicitudes que han dado origen a un litigio judicial a fin de buscarle la solución técnica y legalmente posible dentro de las atribuciones y competencias de la institución, tratando que el proceso administrativo pensionario prevalezca y no dependa de la decisión de un juez”. (Plan Estratégico de la Oficina de Normalización Previsional, 2015, pp.1).

## 2.2. Operacionalización de Variables

### 2.2.1. Variable Independiente: Rediseño de Procesos con BPM

#### Definición Operacional

Tabla 5

*Matriz de Operacionalización de la Variable Rediseño de Procesos con BPM*

Dimensiones	Indicadores	Escala de Likert	Items	Niveles y Rangos
<b>1. Gestión de Procesos de Negocio (BPM).</b>	Eficiencia de la Gestión Sistemática de los Procesos de Negocio.		1-9	Óptimo = (154-220)
	Reingeniería Estructural de los Procesos de Negocio.		10-16	
	Relación de usuarios con los agentes de proceso.		17-21	
	Efectividad de la implementación BPM.		22-25	
<b>2. Eficiencia del Modelado BPM en los Procesos de Pensionamiento.</b>	Modelado de los Procesos de Pensionamiento en la OAJ.	1. Nada	26-30	Medio = (104-153)
	Tiempo (eficacia) de transferencia y entrega de expedientes atendidos del Proceso de Pensionamiento.	2. Poco	31-34	
	Gestión del Cambio de los Procesos de Pensionamiento.	3. Regular		35-39
	Satisfacción de los Trabajadores de Pensionamiento de la Oficina de Asesoría Jurídica.	4. Casi Siempre	40-44	
	5. Siempre			

Fuente: Elaboración Propia.

La variable Rediseño de Procesos con BPM y sus dimensiones serán medidas utilizando los datos recolectados de los trabajadores de la Oficina de Normalización Previsional (área de gestión de derechos) a través de un cuestionario.

## 2.2.2. Variable Dependiente: Desjudicialización de Expedientes Administrativos

### Definición Operacional

Tabla 6

*Matriz de Operacionalización de la Variable Desjudicialización de Expedientes Administrativos*

Dimensiones	Indicadores	Escala de Likert	Items	Niveles y Rangos
1. Gestión del Negocio de Expedientes Judicializados en Pensionamiento.	Eficacia en el logro de los objetivos.	1 = En desacuerdo	1-3	Alto = (98-128)
	Reestructuración y evaluación del Proceso de Pensionamiento Judicial.	2 = Algunas veces 3 = De acuerdo 4 = Totalmente de Acuerdo	4-7	Medio = (65-97)
	Eficiencia en el uso de los recursos.		8-10	Bajo = (32-64)
	Stock de Expedientes Judicializados		11-13	
2. Imagen Institucional del Sistema Pensionario.	Nivel de percepción de la sociedad pensionaria.		14-17	
	Participación en eventos de concertación.		18-21	
	Reconocimiento de la sociedad pensionaria.		22-23	
	Cobertura de usuarios pensionista y no pensionista.		24-32	

Fuente: Elaboración Propia.

La variable Desjudicialización de Expedientes Administrativos y sus dimensiones serán medidos utilizando los datos recolectados a los trabajadores de la Oficina de Normalización Previsional (área de gestión de derechos) a través de un cuestionario.

## 2.3. Metodología

Como metodología se adopta la propuesta de Hernández, Fernandez y Baptista (2014) quienes plantean seguir los siguientes procesos fundamentales:

Planteamiento del Problema.

Revisión de la literatura.

Hipótesis.  
Diseños.  
Selección de la muestra.  
Recolección de datos.  
Análisis de los datos.  
Presentación de resultados.  
Reporte de resultados (pp.14).

#### 2.4. Tipo de estudio

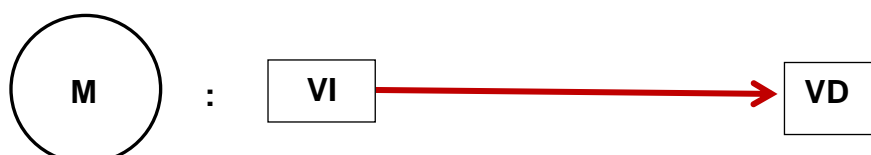
La presente investigación es considerada de tipo Descriptivo básico de naturaleza correlacional causal, por cuanto el estudio se interesa por la determinación del grado de incidencia y dependencia existente de una de las variables con respecto a la otra: Rediseño de los Procesos con BPM y la Desjudicialización de Expedientes Administrativos.

Asimismo, es transversal porque la recolección de datos se realiza en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

#### 2.5. Diseño

El diseño de la presente investigación es No Experimental porque implica la observación del hecho en su condición natural, sin intervención del investigador.

Es de Nivel Correlacional Causal, según lo propuesto por Sánchez y Reyes (2002, p.83) porque describen relaciones entre dos a más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa-efecto (causales).



Dónde:

**M:** Representa la muestra de la población.

**VI:** Rediseño de Procesos con BPM

**VD:** Desjudicialización de Expedientes Administrativos

## 2.6. Población, muestra y muestreo

### 2.6.1. Población

Según Hernández, Fernández & Baptista (2014, pp. 174) población “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”.

Para este estudio se consideró cómo población, a los trabajadores de la Oficina de Normalización Previsional, según el cuadro siguiente:

Tabla 7

*PERÚ: Población de Trabajadores en Asuntos Judiciales o de Gestión de Derechos de la Oficina de Normalización Previsional*

Áreas	Cantidad de trabajadores
• Oficina de Asesoría Jurídica	35
• Oficina de Asuntos Procesales	20
• Subdirección de Gestión de Derecho	180
• Oficina de Asuntos Técnicos Normativos	3
Total	238

Fuente: Área de RRHH de la ONP.

### 2.6.2. Muestra

Según Hernández R., Fernández R & Baptista P. (2014, 175) Muestra “es un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de esta”.

#### Tamaño de la Muestra:

Para este estudio se tomó como muestreo de estudio, la cantidad de 120 trabajadores, el cual está dividido por distintas áreas de la ONP. La cantidad de trabajadores servirá para demostrar cómo se ven afectadas la Gestión del Negocio de Expedientes Judicializados de pensionamiento y la Imagen Institucional del Sistema Pensionario.

Tabla 8

*PERÚ: Muestra de Trabajadores Específicos de las Áreas de Asuntos Judiciales o de Gestión de Derechos de la Oficina de Normalización Previsional*

Familias Profesionales	Abogados / Jefes de Área
Oficina de Asesoría Jurídica	27
Oficina de Asuntos Procesales	15
Subdirección de Gestión de Derecho	75
Oficina de Asuntos Técnicos Normativos	3
Total	120

Fuente: Área de RRHH de la ONP.

### 2.6.3. Muestreo

El tipo de muestra es no probabilística, el cual, según la clasificación realizada por Hernández, Fernández & Baptista (2014, 174) “señala que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación”. Habiéndose considerado por su nivel de involucramiento en el proceso de desjudicialización de expedientes administrativos.

## 2.7. Técnica e instrumento de recolección de datos

### 2.7.1. Técnica

La Encuesta “se define como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular.” (Arias, 2006, pp.72)

### 2.7.2. Instrumento

El cuestionario “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas.” (Arias, 2006, pp.74)

De acuerdo al tipo y diseño de la investigación, se aplicó el instrumento incluido en el Anexo 3 para la recolección de datos, en el cual consideramos preguntas politómicas con cinco alternativas y para la valoración utilizamos la escala de Likert que nos ayuda a graduar la opinión que recogemos de la muestra determinada.

Tabla 9

*Ficha técnica del instrumento – Rediseño de Procesos con BPM*

Nombre del Instrumento:	Cuestionario sobre Rediseño de Procesos con BPM
Autor:	José Antonio Ogosi Auqui
Año:	2017
<b>Descripción:</b>	
Tipo de instrumento:	Cuestionario.
Objetivo:	Conocer la percepción sobre el Rediseño de Procesos con BPM en la Oficina de Normalización Previsional, con el fin de determinar la relación que existe el Rediseño de Procesos con BPM y la Desjudicialización de Expedientes Administrativos.

Población:	238 Trabajadores del Area de Gestión de Derechos de la Oficina de Normalización Previsional.
Número de ítem:	44
Aplicación:	Directa
Tiempo de administración:	10 minutos
Normas de aplicación:	El sujeto marcará en cada ítem de acuerdo a lo que considere respecto a su opinión.

**Escala:**

Escalas	Valor
Nada	1
Poco	2
Regular	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

**Niveles y Rangos:**

Nivel	Valor	Rango
No optimo	1	44-103
Medio	2	104-153
Optimo	3	154-220

---

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10

*Ficha técnica del instrumento – Desjudicialización de Expedientes Administrativos*

---

Nombre del Instrumento:	Cuestionario sobre Desjudicialización de Expedientes Administrativos
Autor:	José Antonio Ogosi Auqui
Año:	2017



**Descripción:**

Tipo de instrumento:	Cuestionario.
Objetivo:	Conocer la percepción sobre la Desjudicialización de Expedientes Administrativos en la Oficina de Normalización Previsional, con el fin de determinar la relación que existe el Rediseño de Procesos con BPM y la Desjudicialización de Expedientes Administrativos.
Población:	238 Trabajadores del Area de Gestión de Derechos de la Oficina de Normalización Previsional.
Número de ítem:	32
Aplicación:	Directa
Tiempo de administración:	10 minutos
Normas de aplicación:	El sujeto marcará en cada ítem de acuerdo a lo que considere respecto a su opinión.

**Escala:**

Escalas	Valor
En desacuerdo	1
Algunas Veces	2
De Acuerdo	3
Totalmente de Acuerdo	4

**Niveles y Rangos:**

Nivel	Valor	Rango
No optimo	1	32-64
Medio	2	65-97
Optimo	3	98-128

---

Fuente: Elaboración propia.

**Validez**

Para determinar la validez del instrumento de recolección de datos se aplicó el “juicio de experto”, para lo cual se tuvo el apoyo de los siguientes profesionales:

Tabla 11

*Lista de expertos que certificaron la validez del contenido del instrumento de recolección de datos.*

DNI	Grado Académico	Apellidos y Nombres	Institución donde Labora	Calificación
08698815	Doctor	Jorge Rafael Díaz Dumont	UNFV	Aplicable
08012101	Doctor	Luis Nuñez Lira	UCV	Aplicable
09936465	Doctor	Mildred Ledezma Cuadros	UCV	Aplicable

Los expertos validaron los aspectos de claridad, pertinencia y relevancia de los ítems correspondientes a cada dimensión de las variables de estudio. En ambos casos los expertos coincidieron en su apreciación determinando como opinión de aplicabilidad: “Aplicable”.

### **Confiabilidad**

Para determinar la confiabilidad del instrumento de evaluación a ser aplicado, se apoyó del software IBM SPSS Statistics versión 22 aplicando el cálculo del estadístico del coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo como resultado el valor  $\alpha$  de 0,826.

Tabla 12

*Estadísticos de fiabilidad – (40 encuestas)*

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,826	44

*Fuente:* Software IBM SPSS versión 22.

Tabla 13  
*Estadística de los Elementos de la Variable Rediseño de Procesos con BPM*

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
PREGUNTA1	86,40	146,246	,307	,822
PREGUNTA2	86,48	151,640	,002	,831
PREGUNTA3	86,33	141,046	,544	,815
PREGUNTA4	86,53	145,948	,286	,823
PREGUNTA5	86,35	150,849	,049	,829
PREGUNTA6	86,53	149,538	,123	,827
PREGUNTA7	86,25	151,372	,019	,830
PREGUNTA8	86,48	149,897	,112	,827
PREGUNTA9	86,33	141,046	,544	,815
PREGUNTA10	86,33	141,046	,544	,815
PREGUNTA11	86,38	147,574	,218	,824
PREGUNTA12	86,65	149,977	,116	,826
PREGUNTA13	86,58	144,199	,413	,819
PREGUNTA14	86,80	149,908	,116	,827
PREGUNTA15	86,58	147,789	,196	,825
PREGUNTA16	86,60	146,349	,290	,822
PREGUNTA17	86,38	151,779	,010	,829
PREGUNTA18	86,55	147,741	,193	,825
PREGUNTA19	86,33	141,046	,544	,815
PREGUNTA20	86,43	141,738	,521	,816
PREGUNTA21	86,58	144,199	,413	,819
PREGUNTA22	86,48	142,820	,443	,818
PREGUNTA23	86,50	151,795	,001	,830
PREGUNTA24	86,53	143,333	,418	,819
PREGUNTA25	86,33	141,046	,544	,815
PREGUNTA26	86,45	141,638	,514	,816
PREGUNTA27	86,55	149,331	,123	,827
PREGUNTA28	86,43	141,738	,521	,816
PREGUNTA29	86,45	150,715	,059	,828
PREGUNTA30	86,45	149,946	,098	,827
PREGUNTA31	86,43	141,738	,521	,816
PREGUNTA32	86,53	149,999	,099	,827
PREGUNTA33	86,50	145,744	,290	,822
PREGUNTA34	86,45	141,638	,514	,816
PREGUNTA35	86,45	141,638	,514	,816

PREGUNTA36	86,53	143,333	,418	,819
PREGUNTA37	86,45	150,459	,078	,828
PREGUNTA38	86,30	151,395	,026	,829
PREGUNTA39	86,35	151,259	,022	,830
PREGUNTA40	86,40	146,810	,228	,824
PREGUNTA41	86,63	148,651	,185	,825
PREGUNTA42	86,48	142,820	,443	,818
PREGUNTA43	86,48	142,820	,443	,818
PREGUNTA44	86,53	143,333	,418	,819

Tabla 14

*Estadísticos de fiabilidad – (40 encuestas)*

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,859	32

*Fuente:* Software IBM SPSS versión 22.

Tabla 15

*Estadística de los Elementos de la Variable Desjudicialización de Expedientes Administrativos*

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
PREGUNTA1	62,10	109,221	,748	,844
PREGUNTA2	62,10	109,221	,748	,844
PREGUNTA3	62,15	118,285	,247	,858
PREGUNTA4	61,83	122,302	,034	,863
PREGUNTA5	62,20	112,062	,668	,847
PREGUNTA6	62,20	112,062	,668	,847
PREGUNTA7	62,13	117,138	,335	,856
PREGUNTA8	62,10	109,221	,748	,844
PREGUNTA9	62,20	112,062	,668	,847
PREGUNTA10	62,13	117,138	,335	,856
PREGUNTA11	62,30	121,703	,072	,862

PREGUNTA12	62,20	112,062	,668	,847
PREGUNTA13	62,03	124,487	-,095	,866
PREGUNTA14	62,03	120,999	,088	,863
PREGUNTA15	62,03	120,333	,123	,862
PREGUNTA16	62,13	117,753	,315	,856
PREGUNTA17	62,10	117,374	,313	,856
PREGUNTA18	62,10	122,451	,033	,862
PREGUNTA19	62,20	112,062	,668	,847
PREGUNTA20	62,13	117,138	,335	,856
PREGUNTA21	62,13	120,317	,130	,861
PREGUNTA22	62,28	119,281	,201	,859
PREGUNTA23	62,10	109,221	,748	,844
PREGUNTA24	62,13	122,061	,032	,864
PREGUNTA25	62,20	112,062	,668	,847
PREGUNTA26	62,13	117,138	,335	,856
PREGUNTA27	62,13	120,215	,135	,861
PREGUNTA28	61,93	121,404	,081	,862
PREGUNTA29	62,00	116,205	,388	,854
PREGUNTA30	62,20	112,062	,668	,847
PREGUNTA31	62,10	109,221	,748	,844
PREGUNTA32	62,23	119,871	,148	,861

Cómo se aprecia, los resultados de las tablas 12 y 14, tienen un valor  $\alpha$  de 0.826 y  $\alpha$  de 0.859, encontrándose en el rango más alto entre 0,8 a 1,0, lo que indica que estos instrumentos tienen un alto grado de confiabilidad, validando su uso para la recolección de datos.

## 2.8. Métodos de análisis de datos

Para el análisis de datos y poder describir la situación actual, cargamos y tabulamos los datos recogidos en la aplicación de las encuestas utilizando el software IBM SPSS Statistics v23, obteniendo como producto la base de datos de trabajo.

Para realizar un análisis descriptivo, utilizamos tablas de contingencia para un análisis bidimensional e histogramas que permitan describir la información correspondiente a la muestra.

Para realizar el análisis inferencial y contrastar las hipótesis utilizamos el método estadístico de Regresión Logística Ordinal.

### **III. Resultados**

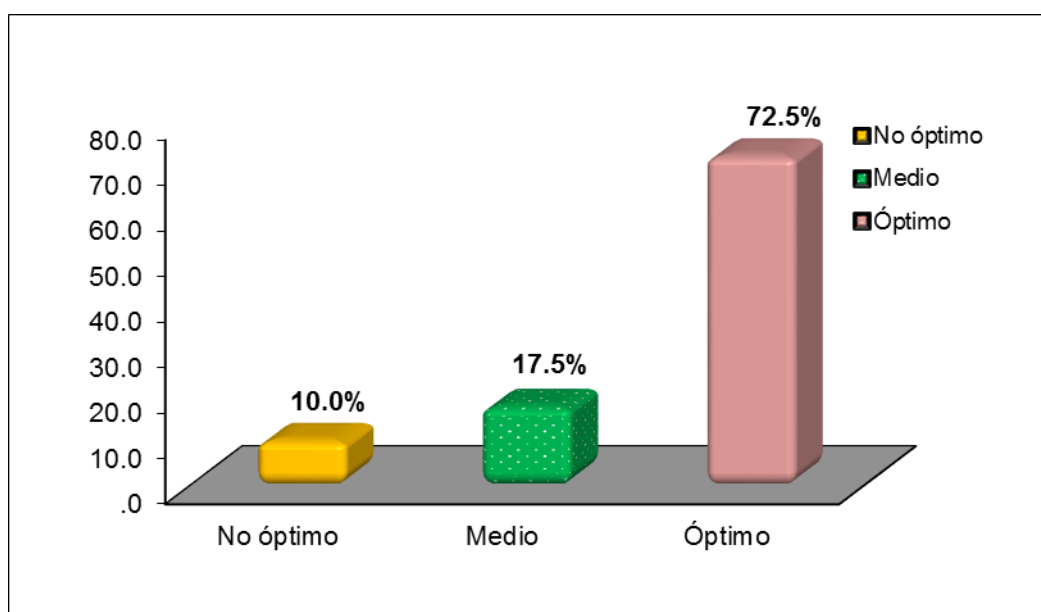
### 3.1. Descripción de resultados

Tabla 16

*Niveles de frecuencia del Rediseño de los procesos organizacionales con BPM en la Oficina de Normalización Previsional (ONP), Lima 2016*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No óptimo	12	10.0	10.0
Medio	21	17.5	27.5
Óptimo	87	72.5	100.0
Total	120	100.0	

*Fuente: Oficina de Normalización Previsional (ONP)*



*Fuente: Oficina de Normalización Previsional (ONP)*

*Figura 12. Niveles porcentuales del Rediseño de los procesos organizacionales con BPM en la Oficina de Normalización Previsional (ONP), Lima 2016*

Interpretación:

En la Tabla 16 y Figura 12 se observa que del total de trabajadores de la Oficina de Normalización Previsional encuestados sobre Rediseño de los procesos organizacionales con BPM, el 10% opinan que no es óptimo, 17.5% que es medio y 72.5% que es óptimo.

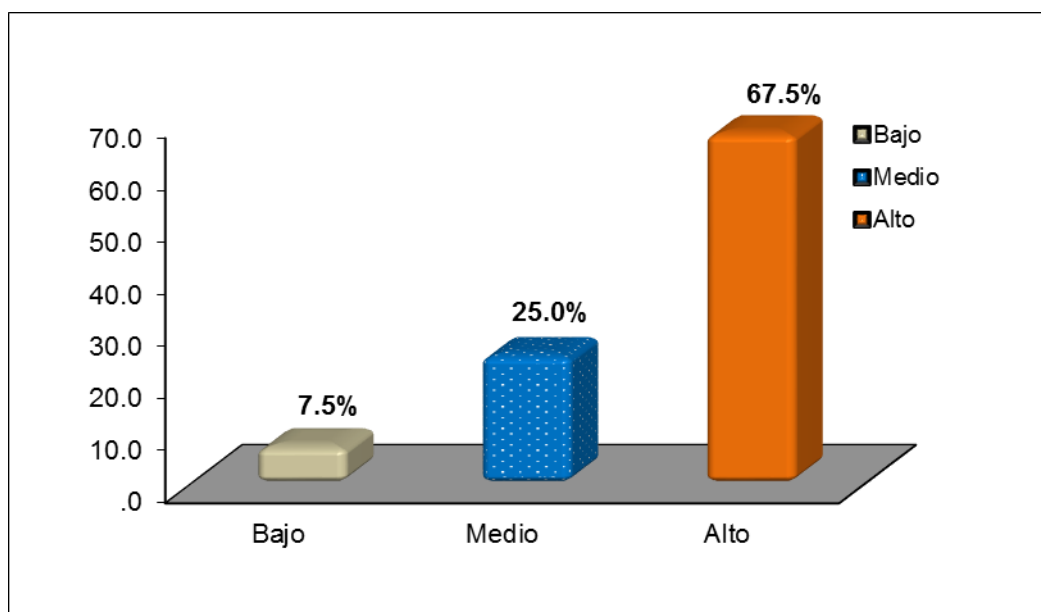


Tabla 17

*Niveles de frecuencia de la Desjudicialización de expedientes administrativos en la Oficina de Normalización Previsional (ONP), Lima 2016*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	9	7.5	7.5
Medio	30	25.0	32.5
Alto	81	67.5	100.0
Total	120	100.0	

*Fuente: Oficina de Normalización Previsional (ONP)*



*Fuente: Oficina de Normalización Previsional (ONP)*

*Figura 13. Niveles porcentuales de la Desjudicialización de expedientes administrativos en la Oficina de Normalización Previsional (ONP), Lima 2016*

#### Interpretación:

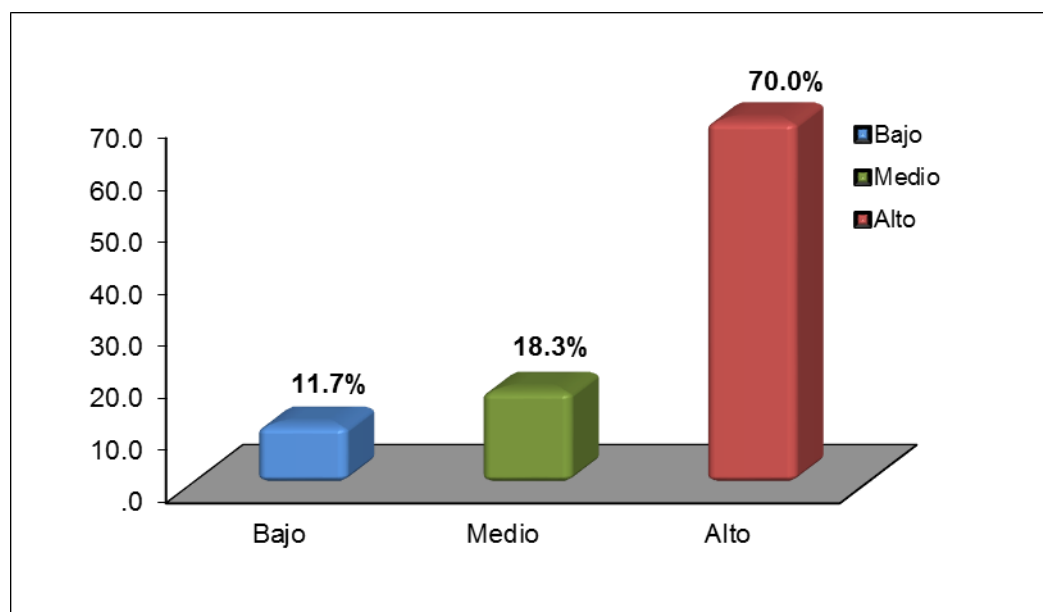
En la Tabla 17 y Figura 13 se observa que del total de trabajadores de la Oficina de Normalización Previsional encuestados sobre la Desjudicialización de expedientes administrativos, el 7.5% opinan que es bajo, 25% que es medio y 67.5% que es alto.

Tabla 18

*Niveles de frecuencia de la Gestión del negocio de expedientes judicializados en Pensionamiento en la Oficina de Normalización Previsional (ONP), Lima 2016*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	14	11.7	11.7
Medio	22	18.3	30.0
Alto	84	70.0	100.0
Total	120	100.0	

*Fuente: Oficina de Normalización Previsional (ONP)*



*Fuente: Oficina de Normalización Previsional (ONP)*

*Figura 14. Niveles porcentuales de la Gestión del negocio de expedientes judicializados en Pensionamiento en la Oficina de Normalización Previsional (ONP), Lima 2016*

#### Interpretación:

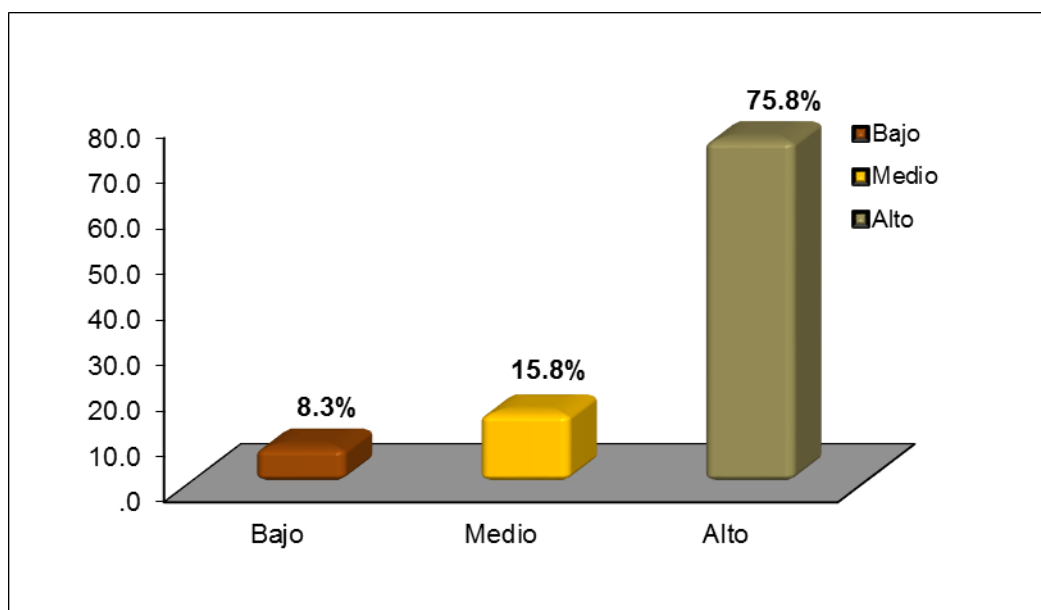
En la Tabla 18 y Figura 14 se observa que del total de trabajadores de la Oficina de Normalización Previsional encuestados sobre la Gestión del negocio de expedientes judicializados en Pensionamiento, el 11.7% opinan que es bajo, 18.3% que es medio y 70% que es alto.

Tabla 19

*Niveles de frecuencia de la Imagen Institucional del Sistema Pensionario en la Oficina de Normalización Previsional (ONP), Lima 2016*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	10	8.3	8.3
Medio	19	15.8	15.8
Alto	91	75.8	75.8
Total	120	100.0	

*Fuente: Oficina de Normalización Previsional (ONP)*



*Fuente: Oficina de Normalización Previsional (ONP)*

*Figura 15. Niveles porcentuales de la Imagen Institucional del Sistema Pensionario en la Oficina de Normalización Previsional (ONP), Lima 2016*

#### Interpretación:

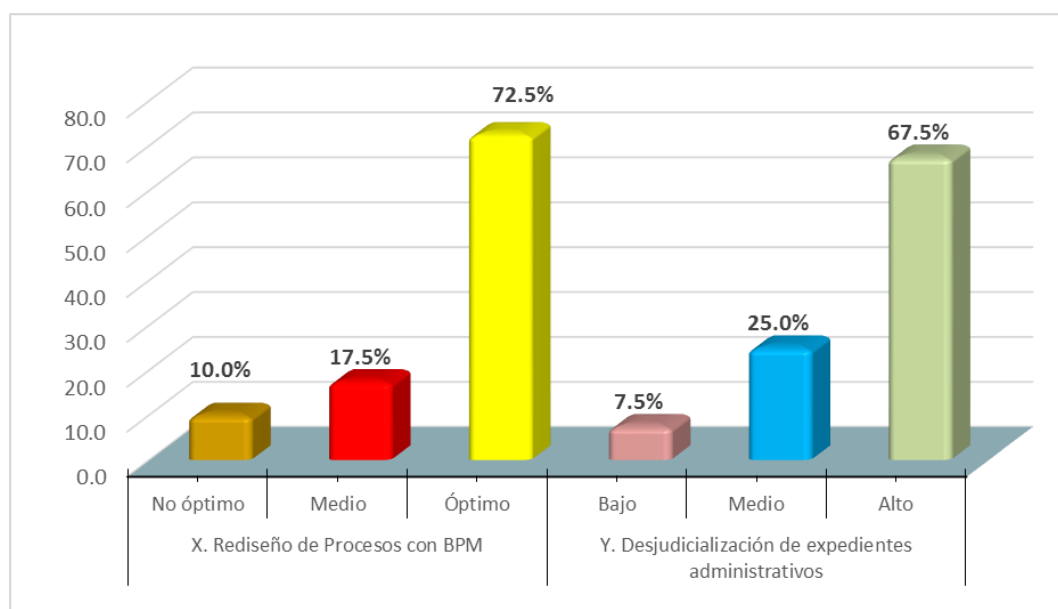
En la Tabla 19 y Figura 15 se observa que del total de trabajadores de la Oficina de Normalización Previsional encuestados sobre la Imagen Institucional del Sistema Pensionario, el 8.3% opinan que es bajo, 15.8% que es medio y 75.8% que es alto.

Tabla 20

*Comparación del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM y la Desjudicialización de expedientes administrativos en la Oficina de Normalización Previsional (ONP), Lima 2016*

Variables	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
X. Rediseño de Procesos con BPM	No óptimo	12	10.0
	Medio	21	17.5
	Óptimo	87	72.5
Y. Desjudicialización de expedientes administrativos	Bajo	9	7.5
	Medio	30	25.0
	Alto	81	67.5
Total		120	100.0

*Fuente: Oficina de Normalización Previsional (ONP)*



*Fuente: Oficina de Normalización Previsional (ONP)*

*Figura 16. Comparación porcentual del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM y la Desjudicialización de expedientes administrativos en la Oficina de Normalización Previsional (ONP), Lima 2016*

Interpretación:

En la Tabla 20 y Figura 16 se observa que del total de trabajadores de la Oficina de Normalización Previsional encuestados, la mayoría tiene una opinión óptima sobre el Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM(72.5%) con Desjudicialización alta de expedientes administrativos (67.5%)

### 3.2 Resultados previos al análisis de datos

En cuanto a los resultados obtenidos a partir del cuestionario con escala ordinal se asumirá una prueba no paramétrica que muestra la dependencia entre la variable dependiente frente a la variable independiente; posteriormente la prueba de hipótesis se basará en el modelo de regresión logística, ya que los datos para el modelamiento son de carácter cualitativo ordinal, orientando al modelo de regresión logística ordinal, para el efecto asumiremos el reporte del SPSS.

Tabla 21

*Determinación del ajuste de los datos para el modelo de Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM que inciden en la desjudicialización de expedientes administrativos.*

Información sobre el ajuste de los modelos				
Modelo	-2 log de la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	124,147			
Final	37,739	86,407	2	,000

Función de vínculo: Logit.

En cuanto al reporte del programa a partir de los datos, se tienen los siguientes resultados donde los datos obtenidos estarían explicando la dependencia del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM en la desjudicialización de expedientes administrativos de la Oficina de Normalización Previsional (ONP), así mismo se tiene que el valor Chi cuadrado es de 86.407 y p\_valor (valor de la significación) es igual a 0.00 frente a la significación estadística  $\alpha$  igual a 0.05 ( $p\_valor < \alpha$ ), significa rechazo de la hipótesis nula, los datos de la variable no son independientes, implica la dependencia de una variable sobre la otra.

Tabla 22

*Bondad de ajuste para el modelo de regresión logística ordinal.*

<b>Bondad de ajuste</b>			
	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	47,332	2	1,000
Desviación	26,764	2	1,000

Función de vínculo: Logit.

Así mismo se muestran los resultados de la bondad de ajuste de la variable en el cual no se rechaza la hipótesis nula; por lo que con los datos de la variable es posible mostrar la dependencia gracias a las variables y el modelo presentado estaría dado por el valor estadística de p\_valor 1.000 frente al  $\alpha$  igual 0.05. Por lo tanto, el modelo y los resultados están explicando la dependencia de una variable sobre la otra.

Tabla 23

*Presentación de los coeficientes del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM que inciden en la desjudicialización de expedientes administrativos*

<b>Estimaciones de los parámetros</b>								
						Intervalo de confianza 95%		
		Estimación	Error típ.	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Y_Desjudicialización = 1.00]	-6,008	,792	57,561	1	,000	-7,560	-4,456
	[Y_Desjudicialización = 2.00]	-2,401	,388	38,220	1	,000	-3,162	-1,640
Ubicación	[X_Rediseño=1.00]	-5,891	,947	38,704	1	,000	-7,747	-4,035
	[X_Rediseño=2.00]	-4,204	,705	35,520	1	,000	-5,587	-2,822
	[X_Rediseño=3.00]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Función de vínculo: Logit.

a. Este parámetro se establece en cero porque es redundante.

La tabla 23 muestra la estimación de los parámetros del modelo, la prueba de significado de cada predictor y el intervalo de confianza de cada parámetro entre otros. Se observa que todas las variables muestran significación en el modelo por presentar sus pruebas de significado valores p menores que 0.05 y, por lo tanto no pueden ser objeto de eliminación. En síntesis, los resultados en conjunto que se tiene en la tabla muestran que el riesgo de tener nivel de desjudicialización de

expedientes medio (Desjudicialización =2), está asociado al Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM No óptimo (Rediseño = 1) y medio (Rediseño = 2).

### 3.2.1 Hipótesis General

H0: El Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM no incide significativamente en la Desjudicialización de Expedientes Administrativos en la Oficina de Normalización Previsional.

H1: El Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM incide significativamente en la Desjudicialización de Expedientes Administrativos en la Oficina de Normalización Previsional.

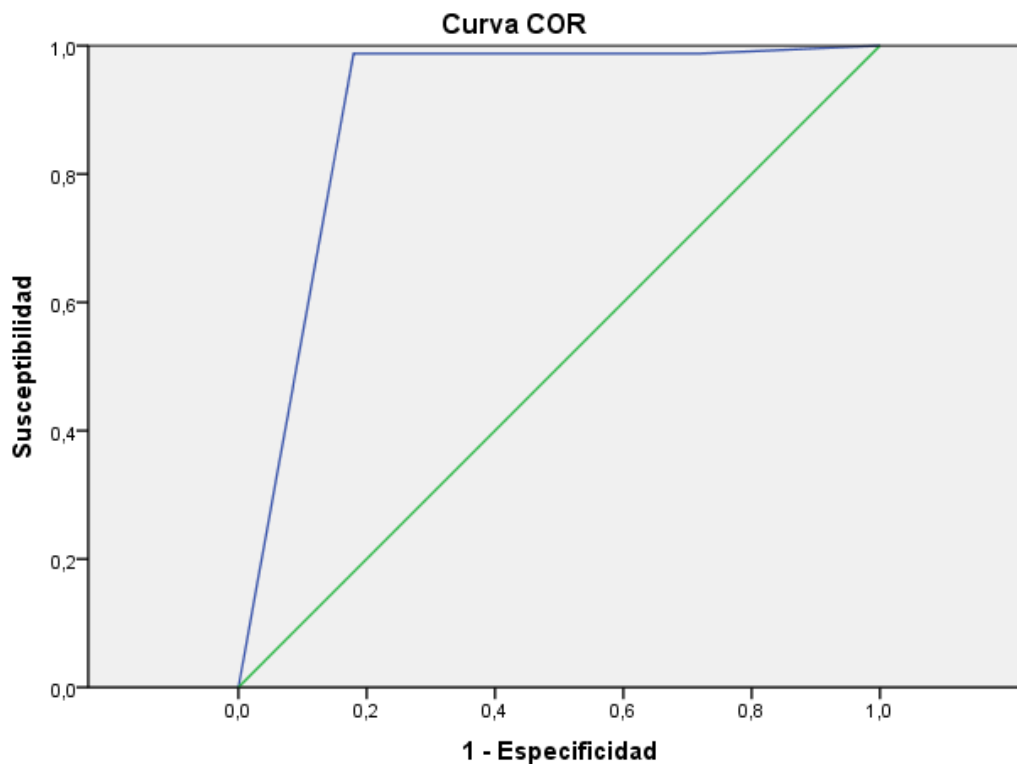
*Tabla 24*

*Pseudo coeficiente de determinación de las variables*

<b>Pseudo R-cuadrado</b>	
Cox y Snell	,513
Nagelkerke	,641
McFadden	,447

Función de vínculo: Logit.

En cuanto de la prueba del pseudo R cuadrado, lo que se estaría presentando es la dependencia porcentual del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM con la Desjudicialización de Expedientes Administrativos, en el cual se tiene al coeficiente de Nagelkerke, implicando que la variabilidad de la Desjudicialización de Expedientes Administrativos depende el 64.1% del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM.



Los segmentos diagonales son producidos por los empates.

Área=0.901

*Figura 17.* Representación del área COR como incidencia del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM en la Desjudicialización de Expedientes Administrativos.

En cuanto al resultado de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 90.1% representando un nivel alto de implicancia del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM en la Desjudicialización de Expedientes Administrativos.



### 3.2.2 Hipótesis específica 1

H0: El Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM no incide significativamente en la Gestión del Negocio de Expedientes Judicializados de Pensionamiento en la Oficina de Normalización Previsional.

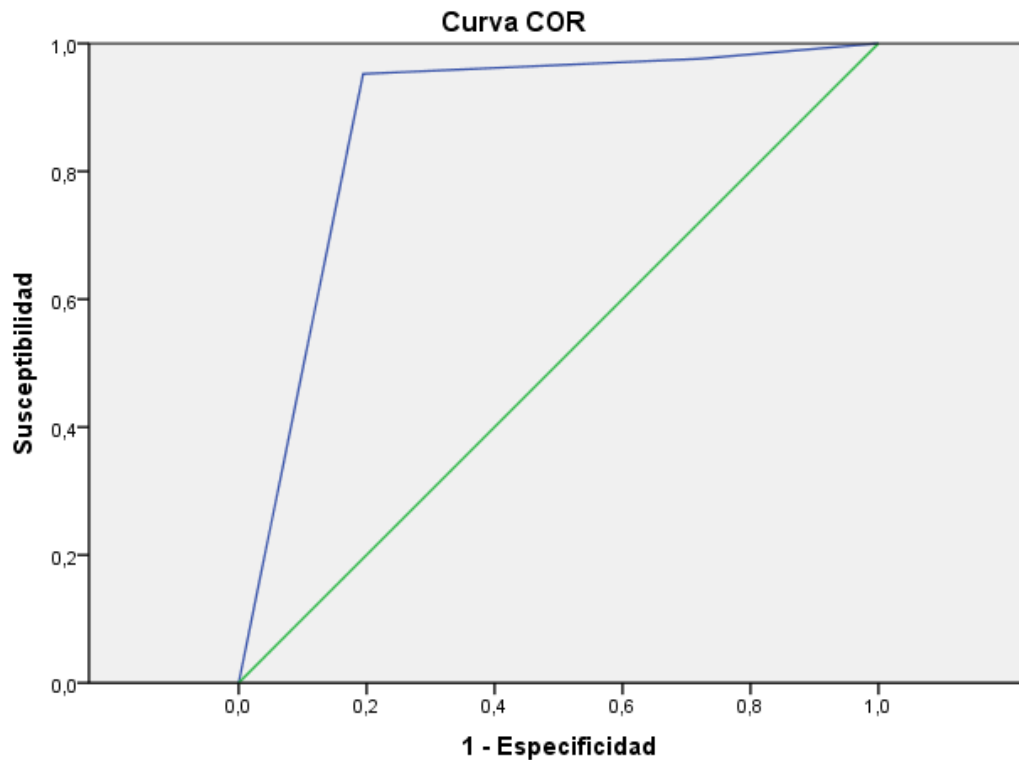
H1: El Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM incide significativamente en la Gestión del Negocio de Expedientes Judicializados de Pensionamiento en la Oficina de Normalización Previsional.

Tabla 25

*Pseudo coeficiente de determinación de las variables*

<b>Pseudo R-cuadrado</b>	
Cox y Snell	,478
Nagelkerke	,595
McFadden	,400
Función de vínculo: Logit.	

En cuanto de la prueba del pseudo R cuadrado, lo que se estaría presentando es la dependencia porcentual del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM con la Gestión del Negocio de Expedientes Judicializados de Pensionamiento, en el cual se tiene al coeficiente de Nagalkerke, implicando que la variabilidad de la Gestión del Negocio de Expedientes Judicializados de Pensionamiento depende el 59.5% del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM.



Los segmentos diagonales son producidos por los empates.

Área=0.876

*Figura 18.* Representación del área COR como incidencia del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM en la Gestión del Negocio de Expedientes Judicializados de Pensionamiento.

En cuanto al resultado de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 87.6% representando un nivel alto de implicancia del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM en la Gestión del Negocio de Expedientes Judicializados de Pensionamiento.

Tabla 26

*Presentación de los coeficientes del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM que inciden en la Gestión del Negocio de Expedientes Judicializados de Pensionamiento*

		Estimaciones de los parámetros					Intervalo de confianza 95%	
		Estimación	Error típ.	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Y1_Gestión = 1.00]	-4,796	,646	55,157	1	,000	-6,061	-3,530
	[Y1_Gestión = 2.00]	-2,394	,387	38,233	1	,000	-3,153	-1,635
Ubicación	[X_Rediseño=1.00]	-6,209	,964	41,451	1	,000	-8,099	-4,319
	[X_Rediseño=2.00]	-3,379	,608	30,915	1	,000	-4,570	-2,188
	[X_Rediseño=3.00]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Función de vínculo: Logit.

a. Este parámetro se establece en cero porque es redundante.

La tabla 26 muestra la estimación de los parámetros del modelo, la prueba de significado de cada predictor y el intervalo de confianza de cada parámetro entre otros. Se observa que todas las variables muestran significación en el modelo por presentar sus pruebas de significado valores p menores que 0.05 y, por lo tanto no pueden ser objeto de eliminación. En síntesis, los resultados en conjunto que se tiene en la tabla muestran que el riesgo de tener nivel medio en la Gestión del Negocio de Expedientes Judicializados de Pensionamiento (Gestión =2), está asociado al Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM No óptimo (Rediseño = 1) y medio (Rediseño = 2).

### 3.2.3 Hipótesis específica 2

H0: El Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM no incide significativamente en la Imagen Institucional del Sistema Pensionario de la Oficina de Normalización Previsional.

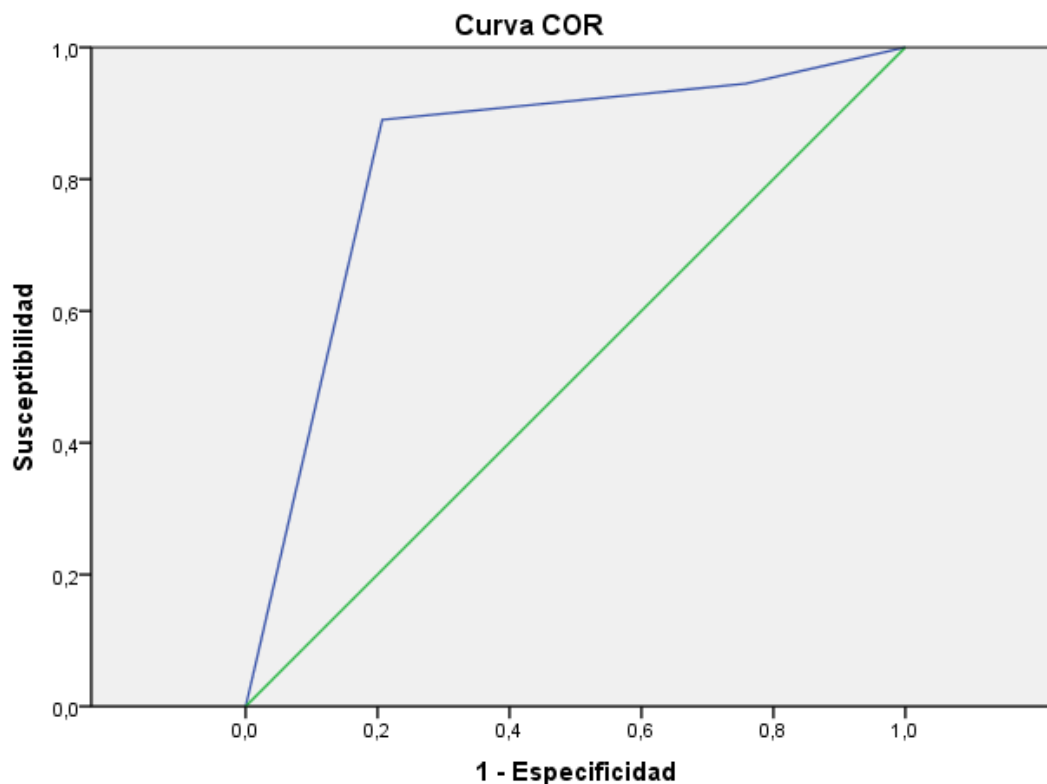
H1: El Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM incide significativamente en la Imagen Institucional del Sistema Pensionario de la Oficina de Normalización Previsional.

Tabla 27

*Pseudo coeficiente de determinación de las variables*

<b>Pseudo R-cuadrado</b>	
Cox y Snell	,327
Nagelkerke	,431
McFadden	,279
Función de vínculo: Logit.	

En cuanto de la prueba del pseudo R cuadrado, lo que se estaría presentando es la dependencia porcentual del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM con la Imagen Institucional del Sistema Pensionario, en el cual se tiene al coeficiente de Nagalkerke, implicando que la variabilidad de la Imagen Institucional del Sistema Pensionario depende el 43.1% del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM.



Los segmentos diagonales son producidos por los empates.

Área=0.833

*Figura 19.* Representación del área COR como incidencia del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM en la Imagen Institucional del Sistema Pensionario.

En cuanto al resultado de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 83.3% representando un nivel alto de implicancia del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM en la Imagen Institucional del Sistema Pensionario.

Tabla 28

*Presentación de los coeficientes del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM que inciden en Imagen Institucional del Sistema Pensionario*

		Estimaciones de los parámetros					Intervalo de confianza 95%	
		Estimación	Error típ.	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Y2_Imagen = 1.00]	-4,382	,570	59,014	1	,000	-5,500	-3,264
	[Y2_Imagen = 2.00]	-2,578	,419	37,946	1	,000	-3,399	-1,758
Ubicación	[X_Rediseño=1.00]	-4,054	,733	30,570	1	,000	-5,490	-2,617
	[X_Rediseño=2.00]	-3,014	,597	25,456	1	,000	-4,185	-1,843
	[X_Rediseño=3.00]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Función de vínculo: Logit.

a. Este parámetro se establece en cero porque es redundante.

La tabla 28 muestra la estimación de los parámetros del modelo, la prueba de significado de cada predictor y el intervalo de confianza de cada parámetro entre otros. Se observa que todas las variables muestran significación en el modelo por presentar sus pruebas de significado valores p menores que 0.05 y, por lo tanto no pueden ser objeto de eliminación. En síntesis, los resultados en conjunto que se tiene en la tabla muestran que el riesgo de tener nivel medio en la Imagen Institucional del Sistema Pensionario (Imagen =2), está asociado al Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM No óptimo (Rediseño = 1) y medio (Rediseño = 2).

### **III. Discusión**

## 4.1 Discusión

De los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo específico 1, En cuanto de la prueba del pseudo R cuadrado, lo que se está presentando es la dependencia porcentual del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM con la Gestión del Negocio de Expedientes Judicializados de Pensionamiento, en el cual se tiene al coeficiente de Nagalkerke, implicando que la variabilidad de la Gestión del Negocio de Expedientes Judicializados de Pensionamiento depende el 59.5% del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM. En cuanto al resultado de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 87.6% representando un nivel alto de implicancia del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM en la Gestión del Negocio de Expedientes Judicializados de Pensionamiento. La estimación de los parámetros del modelo, la prueba de significado de cada predictor y el intervalo de confianza de cada parámetro entre otros. Se observa que todas las variables muestran significación en el modelo por presentar sus pruebas de significado valores p menores que 0.05 y, por lo tanto no pueden ser objeto de eliminación. En síntesis, los resultados en conjunto que se tiene en la tabla muestran que el riesgo de tener nivel medio en la Gestión del Negocio de Expedientes Judicializados de Pensionamiento (Gestión =2), está asociado al Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM No óptimo (Rediseño = 1) y medio (Rediseño = 2).

Así mismo de los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo específico 2, en cuanto de la prueba del pseudo R cuadrado, lo que se está presentando es la dependencia porcentual del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM con la Imagen Institucional del Sistema Pensionario, en el cual se tiene al coeficiente de Nagalkerke, implicando que la variabilidad de la Imagen Institucional del Sistema Pensionario depende el 43.1% del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM. En cuanto al resultado de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación



de un 83.3% representando un nivel alto de implicancia del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM en la Imagen Institucional del Sistema Pensionario. la estimación de los parámetros del modelo, la prueba de significado de cada predictor y el intervalo de confianza de cada parámetro entre otros. Se observa que todas las variables muestran significación en el modelo por presentar sus pruebas de significado valores  $p$  menores que 0.05 y, por lo tanto no pueden ser objeto de eliminación. En síntesis, los resultados en conjunto que se tiene en la tabla muestran que el riesgo de tener nivel medio en la Imagen Institucional del Sistema Pensionario (Imagen =2), está asociado al Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM No óptimo (Rediseño = 1) y medio (Rediseño = 2).

Igualmente de los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo general, En cuanto al reporte del programa a partir de los datos, se tienen los siguientes resultados donde los datos obtenidos están explicando la dependencia del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM en la desjudicialización de expedientes administrativos de la Oficina de Normalización Previsional (ONP), así mismo se tiene que el valor Chi cuadrado es de 86.407 y  $p\_valor$  (valor de la significación) es igual a 0.00 frente a la significación estadística  $\alpha$  igual a 0.05 ( $p\_valor < \alpha$ ), significa rechazo de la hipótesis nula, los datos de la variable no son independientes, implica la dependencia de una variable sobre la otra. En cuanto de la prueba del pseudo R cuadrado, lo que se está presentando es la dependencia porcentual del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM con la Desjudicialización de Expedientes Administrativos, en el cual se tiene al coeficiente de Nagalkerke, implicando que la variabilidad de la Desjudicialización de Expedientes Administrativos depende el 64.1% del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM. En cuanto al resultado de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 90.1% representando un nivel alto de implicancia del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM en la Desjudicialización de Expedientes Administrativos.

Así mismo se muestran los resultados de la bondad de ajuste de la variable en el cual no se rechaza la hipótesis nula; por lo que con los datos de la variable es posible mostrar la dependencia gracias a las variables y el modelo presentado está dado por el valor estadística de  $p\_valor$  1.000 frente al  $\alpha$  igual 0.05. Por lo tanto, el modelo y los resultados están explicando la dependencia de una variable sobre la otra. En síntesis, los resultados en conjunto que se tiene en la tabla muestran que el riesgo de tener nivel de desjudicialización de expedientes medio (Desjudicialización =2), está asociado al Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM No óptimo (Rediseño = 1) y medio (Rediseño = 2).

Igualmente de los hallazgos encontrados, la presente investigación corrobora lo planteado por Fernandez (2012), en su tesis titulada “Propuesta Integral de un modelo de Gestión de Procesos de Negocio (PIM-GPN)”, puesto que coincide en afirmar que buscó rediseñar los procesos organizacionales con el fin de mantener la mejora continua en el desempeño organizacional y en la gestión del negocio, asimismo obtener un clima organizacional positivo a fin de elevar el rendimiento de los empleados; en tal sentido la presente investigación determinó la incidencia de la reingeniería de procesos en el ámbito empresarial de forma más específica que el mencionado antecedente, ya que se consideró al BPM como soporte tecnológico.

Igualmente de los hallazgos encontrados, la presente investigación corrobora lo planteado por Santamaría (2012), en su tesis titulada “Estudio para la Implementación de Administración de Procesos de Negocio (BPM) en la Fuerza Aérea Colombiana”, puesto que coincide en afirmar que diagnosticó la metodología BPM en la administración de procesos de negocio en una Entidad Estatal con el fin de rediseñar sus procesos de alto impacto estratégico, contemplado en un Sistema de Gestión Integrado; en tal sentido la presente investigación optó por tener diferentes resultados con privilegios estratégicos para los trabajadores de la ONP, determinando el impacto que genera la metodología BPM en disminuir el stock de permanencia casos judicializados.

Igualmente de los hallazgos encontrados, la presente investigación corrobora lo planteado por Girón y Quispe (2008), en su tesis titulada “Estudio comparativo de Tecnologías BPM – Gestión de Procesos Negocio, Caso Práctico Escuela Superior Politécnica de Chimborazo”, puesto que coincide en afirmar que buscó realizar comparativos de aplicativos BPM existentes con el fin de determinar el más adaptable en la productividad de una Entidad Estatal, asimismo elegir al que permita reducir los costos operativos en post de la mejora continua; en tal sentido la presente investigación también realizó comparaciones pero con el objetivo de obtener el impacto y efecto de la reingeniería de procesos con BPM que el mencionado antecedente, debido a que la necesidad de mejorar el proceso de negocio requiere gestionar cambios inmediatos por la coyuntura de presión pública.

Igualmente de los hallazgos encontrados, la presente investigación corrobora lo planteado por Rioja (2013), en su tesis titulada “Sistematización de la experiencia de adecuación de los procesos de inscripción y de evaluación de un centro de formación continua según la norma ISO 9001:2008”, puesto que coincide en afirmar que ordenó los procesos de su organización y logró percibir los cambios al aplicarse BPM; en tal sentido la presente investigación optó por percibir la reforma de sus procesos de negocio mediante la metodología BPM a fin de mejorar la imagen institucional y el ordenamiento de la gestión de expedientes judicializados, determinando el impacto que genera la mejora continua en los trabajadores de la ONP.

Igualmente de los hallazgos encontrados, la presente investigación corrobora lo planteado por Agip y Andrade (2007), en su tesis titulada “Gestión por Procesos (BPM) usando Mejora Continua y Reingeniería de Procesos de Negocio”, puesto que coincide en afirmar que diagnosticó la metodología BPM con toda su variabilidad de conceptos relacionados en la gestión de procesos de negocio en el sector empresarial; en tal sentido la presente investigación determinó la incidencia de la reingeniería de

procesos en el ámbito empresarial de forma más específica que el mencionado antecedente.

Igualmente de los hallazgos encontrados, la presente investigación corrobora lo planteado por García (2013), en su tesis titulada “Análisis, Diseño e Implementación de un Sistema BPM para la Oficina de Gestión de Médicos de una Clínica”, puesto que coincide en afirmar que buscó rediseñar los procesos organizacionales de su escenario de trabajo con el fin de mantener la mejora continua en el desempeño organizacional y empresarial; en tal sentido la presente investigación determinó la incidencia de la reingeniería de procesos con BPM en el ámbito empresarial de forma más específica que el mencionado antecedente.

## **V. Conclusiones**

## Conclusiones

- Primero:** La presente investigación respecto al objetivo específico 1, demuestra que El Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM incide significativamente en la Gestión del Negocio de Expedientes Judicializados de Pensionamiento en la Oficina de Normalización Previsional; esto es, la variabilidad de la Gestión del Negocio de Expedientes Judicializados de Pensionamiento depende el 59.5% del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM.
- Segundo:** La presente investigación respecto al objetivo específico 2, demuestra que 2. El Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM incide significativamente en la Imagen Institucional del Sistema Pensionario de la Oficina de Normalización Previsional; esto es, la variabilidad de la Imagen Institucional del Sistema Pensionario depende el 43.1% del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM.
- Tercero:** La presente investigación respecto al objetivo general, demuestra que el Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM incide significativamente en la Desjudicialización de Expedientes Administrativos en la Oficina de Normalización Previsional; esto es, la variabilidad de la Desjudicialización de Expedientes Administrativos depende el 64.1% del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM.

## **VI. Recomendaciones**

## Recomendaciones

**Primero:** Respecto al Rediseño de Procesos con BPM se sugiere que no se evalúe más alternativas de gestión de procesos en el tiempo que se viene aplicando en los nuevos flujos de trabajo de las áreas involucradas del proceso de desjudicialización, a fin de optimizar los cambios y controlar las versiones de nuevas propuestas de evaluación, asimismo, que los aplicativos contruidos por consecuencia de la reforma de procesos, mantengan su ritmo de trabajo conforme a los nuevos protocolos estandarizados de la Institución; eso implica designar al personal idóneo con conocimientos en informática y gestión de procesos que pueda realizar estos tipos de tareas; así como la capacitación continua a los trabajadores de la Institución.

**Segundo:** Respecto a la Desjudicialización de Expedientes Administrativos se sugiere que la información que muestra de las permanencias de stock se vayan actualizando semanalmente por parte del Departamento Producción, a fin de realizar el seguimiento de los cambios generados por la propuesta de las reforma de los procesos de negocio con BPM, asimismo, requiere crear un cuadro de mando a fin de hacer monitoreo más continuo por la Dirección Producción ante los escenarios de dependencia que dispone con la aplicación de la Metodología BPM.



## **VII. Referencias Bibliográficas**

## Referencias Bibliográficas

- Acuña Peña, S. M. (2016). La importancia de la tecnología business process management (bpm) en la competitividad de las pymes en Bogotá. <http://repository.libertadores.edu.co/handle/11371/748>
- Alarcón, F., Díaz, M.D.M., y Laguardia, F. J. (2012). *Metodología para la reingeniería basada en el modelo de procesos de negocio* (Tesis de pregrado).
- Arias, F. (Ed.). (2006). *El Proyecto de Investigación*. Caracas, Venezuela: Editorial EPISTEME C.A. doi: 980-07-8529-9
- Barrientos, C. La desjudicialización en el nuevo proceso penal guatemalteco, justicia penal y sociedad, 175.
- Carrasco, J. (Ed.). (2013). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile, Chile: Editorial Evolución S.A. doi: 978-956-7604-24-1.
- Carrasco, J. B. (2011). *Gestión de procesos*. Santiago de Chile: Evolución SA.
- ClubEnsayos. (2015). *Medidas Desjudicializadoras*. Recuperado de <https://www.clubensayos.com/Acontecimientos-Sociales/Medidas-Desjudicializadoras/2343187.html>
- Código Procesal Penal. (1975). *Congreso de la República, Decreto número*.
- Curto, J.R. (2013). *BPM (Business Process Management): Cómo alcanzar la agilidad y eficiencia operacional a través de BPM y la empresa orientada a procesos de pensiones*. España: BPMteca.com. doi: 978-84-616-3854-3.

Decreto Ley N° 25967 (1992). Código Procesal Penal (N°7594) (1975).

Díaz Piraquive, F. (2008). Gestión de procesos de negocio BPM (Business Process Management), TIC y crecimiento empresarial ¿Qué es BPM y cómo se articula con el crecimiento empresarial? *Universidad & Empresa*, 10(15), 151-176

Díaz, F. N. (2008). Business Process Management BPM (Business Process Management), ICT and Business Growth: What is BPM and How does it Link to Business Growth? (Gestión de Procesos de Negocio BPM? (Business Process Management): TICS y Crecimiento Empresarial¿ Qué es BPM y Cómo se Articula con el Crecimiento Empresarial?) (Spanish).

Folleto de derecho procesal penal. Bufete Popular, Universidad de San Carlos de Guatemala, (p.8).

Freund, J., Rucker, B., y Hitpass, B. (2014). *BPMN 2.0 Manual de Referencia y Guía Práctica*. Santiago de Chile, Chile: Edición Internacional. doi: 20.1720/978-1460903933.

García, C. (2013). *Análisis, diseño e implementación de un sistema BPM para la oficina de gestión de médicos de una clínica* (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Garimella, K., Lees, M. & Williams, B. (2008). *BPM basics for dummies*, Software AG special edition. Hoboken, NJ, EE.UU.: Wiley. [http://www.konradlorenz.edu.co/es/images/publicaciones/suma\\_digital.../bpm.pdf](http://www.konradlorenz.edu.co/es/images/publicaciones/suma_digital.../bpm.pdf)

Garimella, K., Lees, M., y Bruce, W. (2014). *Introducción a BPM para Dummies*. Indianapolis, India: Wiley Publishing Inc. doi: 978-0-470-37359-0.

gartner.com, «Gartner Survey Shows Spending on Business Process Management to Grow Significantly in 2011», 16-dic-2011. [Online]. Available: <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1740414>. [Accessed: 16-dic-2011].

Girón, A. C., y Quishpe, P.A. (2008). *Estudio comparativo de Tecnologías BPM - Gestión de Procesos de Negocios, Caso Práctico Escuela Superior Politécnica de Chimborazo* (tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.

Gonzáles, A. F. (2005). *Control de las reglas de conducta, por el juzgado segundo de ejecución, del municipio de Guatemala del Departamento de Guatemala* (tesis de pregrado). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. (pp. 1 - 6) <http://biblioteca.oj.gob.gt/digitales/21717.pdf>

Guerrero, V., & Franco, J. (2016). Diseño de un modelo de gestión de procesos utilizando herramientas BPM para mejorar la eficiencia del proceso de recaudación en la IEP ADEU Deportivo SAC, Chiclayo–2014.

Heinemann, K. (2003). *Introducción a la Metodología de Investigación*. Barcelona, España: Paidotribo.

Hernández R., & Fernández R & Baptista P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ta. Edición. McGraw-Hill. ISBN 978-1-4562-2396-0  
Sánchez H. y Reyes C. (2002). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Universidad Ricardo Palma. Perú: Lima. Editorial Universitaria.

Hernández Avalos, F. L., & Pachas Quispe, G. H. (2014). Sistema de asignación y control de expedientes en el área de fiscalización de la ONP, alineado a DBR y BPM, utilizando BonitaSoft.

- Hitpass, B. (2014). *Business Process Management (BPM) Fundamentos y Conceptos de Implementación*. Santiago de Chile, Chile: BHH Ltda. doi: 21.5482/978-956-345-977-7.
- Hurtado, I. y Toro, J. (2007). *Paradigmas y Metodos de la investigacion*. Caracas, Venezuela: CEC S.A.
- Jiménez Benavides, W. E. (2011). *Automatización de procesos de negocio en la Pequeña y Mediana Empresa mediante herramientas libres BPM* (Bachelor's thesis).  
<https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/7536>
- Martínez, A., y Cardona, C. (2012). *Propuesta Integral de un modelo de Gestión de Procesos de Negocio (PIM-GPN)* (tesis de maestría). Instituto Politécnico Nacional, México D.F.
- Mayorga, S. A. (2007). Marco metodológico para el desarrollo de proyectos de mejoramiento y rediseño de procesos. *AD-minister*, (10), 21-32.
- ONP (2015). Plan Estratégico de la Oficina de Normalización Previsional, 2015. Lima Perú
- Rico Acosta, C. P. (2011). Metodología para gestión de proyectos de administración de procesos de negocio-BPM-en empresas de servicios en Latinoamérica.
- Rioja, R.E. (2008). *Sistematización de la experiencia "Procesos de inscripción y evaluación de un centro de formación continua de acuerdo a la norma ISO 9001:2008* (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Santamaría, P.A. (2012). *Estudio para la implementación de administración de procesos de Negocio (BPM)* (tesis de pregrado). Recuperado de ""HYPE<http://docplayer.es/1218864-Trabajo-de-grado-para-optar-al>

titulo-de-magister-en-ingenieria-industrial-autor-ing-paula-andrea-santamaria-rendon.html.

Secretariassenado.gov.co, «LEY 905 DE 2004», 06-dic-2011. [Online]. Available:[http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2004/ley\\_0905\\_2004.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2004/ley_0905_2004.html). [Accessed: 06-dic-2011]

Secretariassenado.gov.co, «LEY 905 DE 2004», 06-dic-2011. [Online]. Available:  
[http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2004/ley\\_0905\\_2004.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2004/ley_0905_2004.html). [Accessed: 06-dic-2011].

Valero, F. A., Díaz, M. D. M. A., & JEANPIERRE, F. (2012). Metodología para la reingeniería basada en el modelado de procesos de negocio. In *DYNA Ingeniería e Industria* (Vol. 87, No. 5, pp. 566-573). Federación de Asociaciones de Ingenieros Industriales de España (FAIIE).

Valverde, J., y Sánchez, F. E. (2007). *Gestión por Procesos (BPM) usando mejora continua y reingeniería de Procesos de Negocio* (tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Vargas, M. (2013). Hacia la Desjudicialización de la ejecución civil. *Revista Chilena de Derecho*, 40(1), 137-158.

Velasco, L., Aníbal, H., y Jáuregui, H. A. (2007) *Constitución política, derechos humanos y derecho procesal penal*.17-40  
<http://biblioteca.oj.gob.gt/digitales/41702.pdf>

## **VIII. Anexos**

### ANEXO 01 – MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO DE LA TESIS: Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM para la Desjudicialización de Expedientes Administrativos en la Oficina de Normalización Previsional (ONP), Lima 2016.

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
<b>PROBLEMA GENERAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>HIPÓTESIS GENERAL</b>	<b>V. INDEPENDIENTE: REDISEÑO DE PROCESOS CON BPM</b>				
¿Cuál es la incidencia del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM, en la desjudicialización de expedientes administrativos en la Oficina de Normalización Previsional?	Determinar la incidencia del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM, en la desjudicialización de expedientes administrativos en la Oficina de Normalización Previsional.	El Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM incide significativamente en la Desjudicialización de Expedientes Administrativos en la Oficina de Normalización Previsional.	DIMENSIONES		INDICADORES	ÍTEMS	NIVEL Y RANGO
			1. Gestión de Procesos de Negocio (BPM).		1. Eficiencia de la Gestión Sistemática de los Procesos de Negocio.	(1) al (9)	Óptimo = (154-220) Medio = (104-153) No Optimo = (44-103)
				2. Reingeniería Estructural de los Procesos de Negocio.	(10) al (16)		
				3. Relación de usuarios con los agentes de proceso.	(17) al (21)		
				4. Efectividad de la implementación BPM.	(22) al (25)		
				1. Modelado de los Procesos de Pensionamiento en la OAJ.	(26) al (30)		
				2. Tiempo (eficacia) de transferencia y entrega de expedientes atendidos del Proceso de Pensionamiento.	(31) al (34)		
				3. Gestión del Cambio de los Procesos de Pensionamiento.	(35) al (39)		
				4. Satisfacción de los Trabajadores de Pensionamiento de la Oficina de Asesoría Jurídica.	(40) al (44)		
<b>PROBLEMA ESPECÍFICO.</b>	<b>OBJETIVO ESPECIFICO.</b>	<b>SUB HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLE DEPENDIENTE: DESJUDICIALIZACIÓN DE EXPEDIENTES ADMINISTRATIVOS</b>				
1. ¿Cuál es la incidencia del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM, en la Gestión del Negocio de Expedientes Judicializados de Pensionamiento en la Oficina de Normalización Previsional?	1. Determinar la incidencia del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM, en la Gestión del Negocio de Expedientes Judicializados de Pensionamiento en la Oficina de Normalización Previsional.	1. El Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM incide significativamente en la Gestión del Negocio de Expedientes Judicializados de Pensionamiento en la Oficina de Normalización Previsional.	DIMENSIONES		INDICADORES	ÍTEMS	NIVEL Y RANGO
			1. Gestión del Negocio de Expedientes Judicializados en Pensionamiento.		1. Eficacia en el logro de los objetivos.	(1) al (3)	Alto = (98-128) Medio = (65-97) Bajo = (32-64)
				2. Reestructuración y evaluación del Proceso de Pensionamiento Judicial.	(4) al (7)		
				3. Eficiencia en el uso de los recursos.	(8) al (10)		
				4. Stock de Expedientes Judicializados.	(11) al (13)		
2. ¿Cuál es la incidencia del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM, en la Imagen Institucional del Sistema Pensionario de la Oficina de Normalización Previsional?	2. Determinar la incidencia del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM, en la Imagen Institucional del Sistema Pensionario de la Oficina de Normalización Previsional.	2. El Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM incide significativamente en la Imagen Institucional del Sistema Pensionario de la Oficina de Normalización Previsional.	2. Imagen Institucional del Sistema Pensionario.		1. Nivel de percepción de la sociedad pensionaria.	(14) al (17)	
					2. Participación en eventos de concertación.	(18) al (21)	
					3. Reconocimiento de la sociedad pensionaria.	(22) al (23)	
					4. Cobertura de pensionista y no pensionista.	(24) al (32)	



MÉTODO Y DISEÑO	POBLACIÓN	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA																								
<p>La presente investigación es considerada de <b>tipo Descriptivo básico</b> de naturaleza <b>cuantitativa continua</b>, por cuanto el estudio se interesa por la determinación del grado de relación y optimismo existente de una de las variables con respecto a la otra: <b>Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM y la Desjudicialización de Expedientes Administrativos</b>.</p> <p><b>DISEÑO:</b> El diseño de la presente investigación es <b>No Experimental</b> de Corte <b>Transversal</b> y de <b>alcance aplicativo</b>, de acuerdo a las siguientes consideraciones:</p> <p>a. Diseño <b>No Experimental</b>, porque implica la observación del hecho en su condición natural, sin intervención del investigador.</p> <p>b. <b>Transversal</b>, porque la recolección de datos se realiza en un solo momento en un tiempo único.</p> <p>c. Nivel Causal.</p>	<p>La población seleccionada son los trabajadores de la ONP, según el cuadro siguiente:</p> <p><b>Cuadro: Población de Trabajadores</b></p> <table border="1" data-bbox="736 387 1214 671"> <thead> <tr> <th>Áreas</th> <th>Cantidad de trabajadores</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>• Oficina de Asesoría Jurídica</td> <td>35</td> </tr> <tr> <td>• Oficina de Asuntos Procesales</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>• Subdirección de Gestión de Derecho</td> <td>180</td> </tr> <tr> <td>• Oficina de Asuntos Técnicos Normativos</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td><b>238</b></td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Cuadro: Muestra de Trabajadores Específicos</b></p> <table border="1" data-bbox="736 715 1196 989"> <thead> <tr> <th>Familias Profesionales</th> <th>Abogados / Jefes de Área</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>• Oficina de Asesoría Jurídica</td> <td>27</td> </tr> <tr> <td>• Oficina de Asuntos Procesales</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>Subdirección de Gestión de Derecho</td> <td>75</td> </tr> <tr> <td>Oficina de Asuntos Técnicos Normativos</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td><b>120</b></td> </tr> </tbody> </table> <p><b>FUENTE:</b> Área de RRHH. de la ONP.</p>	Áreas	Cantidad de trabajadores	• Oficina de Asesoría Jurídica	35	• Oficina de Asuntos Procesales	20	• Subdirección de Gestión de Derecho	180	• Oficina de Asuntos Técnicos Normativos	3	<b>Total</b>	<b>238</b>	Familias Profesionales	Abogados / Jefes de Área	• Oficina de Asesoría Jurídica	27	• Oficina de Asuntos Procesales	15	Subdirección de Gestión de Derecho	75	Oficina de Asuntos Técnicos Normativos	3	<b>Total</b>	<b>120</b>	<p>El proceso de aplicación de técnicas e instrumentos de evaluación se aplicará considerando cada variable de estudio.</p> <p><b>a) Variable Independiente:</b> Rediseño de Procesos Organizacionales con BPM.</p> <p>Para esta variable se ha considerado la Técnica "Evaluación de Desempeño de Procesos" y su instrumento son los <b>Cuestionarios de Recolección de Datos</b>.</p> <p><b>b) Variable Dependiente:</b> Desjudicialización de Expedientes Administrativos.</p> <p>Para este proceso se ha considerado la Técnica "Procesamiento de Datos" y su <i>instrumento son los <b>Registros Estadísticos de Resultados del Stock de Expedientes Administrativos Judicializados Pendientes de Atención</b></i>.</p>	<p>a) La obtención de los datos referenciales en un primer momento se basa en una etapa diagnóstica, donde se describirá mediante tablas y figuras.</p> <p>b) Asimismo usar los datos del registro estadístico mediante tablas, figuras y aplicación de la Regresión Logística Ordinal.</p>
Áreas	Cantidad de trabajadores																										
• Oficina de Asesoría Jurídica	35																										
• Oficina de Asuntos Procesales	20																										
• Subdirección de Gestión de Derecho	180																										
• Oficina de Asuntos Técnicos Normativos	3																										
<b>Total</b>	<b>238</b>																										
Familias Profesionales	Abogados / Jefes de Área																										
• Oficina de Asesoría Jurídica	27																										
• Oficina de Asuntos Procesales	15																										
Subdirección de Gestión de Derecho	75																										
Oficina de Asuntos Técnicos Normativos	3																										
<b>Total</b>	<b>120</b>																										

## Anexo 02 VALIDACIONES

### ANEXO 02 – VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

#### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: REDISEÑO DE PROCESOS CON BPM

N°	DIMENSIONES / ITEMS	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>GESTIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIO (BPM)</b>							
1	¿Las instancias y niveles internos pueden identificarse con facilidad en la OAJ y en sus estudios jurídicos?	✓		✓		✓		
2	¿Siente Ud. que la actual organización de la OAJ es sumamente burocrática?	✓		✓		✓		
3	¿La actitud del personal en la atención de la OAJ, expresa la existencia de una organización dinámica y gerencial en la institución?	✓		✓		✓		
4	¿Siente Ud. que la frase “Stock de Pendientes Judiciales” es un problema que perjudica la Imagen Institucional del Sistema Pensionario de la ONP?	✓		✓		✓		
5	¿Contribuye la organización actual a elevar la rapidez y calidad de atención judicial de los expedientes de los pensionistas?	✓		✓		✓		
6	¿La OAJ difunde las funciones y responsabilidades de los trabajadores en el quehacer judicial?	✓		✓		✓		
7	¿Se evidencia mejoras en la atención y prestación del servicio como resultado de las medidas correctivas tendientes a optimizar la responsabilidad y desempeño de los diferentes actores de la OAJ?	✓		✓		✓		
8	¿La OAJ difunde las acciones y los resultados de sus formas de relación con los diversos colaboradores de la ONP?	✓		✓		✓		
9	¿La OAJ difunde las acciones y los resultados de sus formas de relación con los asegurados?	✓		✓		✓		
10	¿La forma de atención de la OAJ evidencia la existencia de falencias en sus procesos de negocio (demoras o desconocimiento de los casos judiciales pendientes)?	✓		✓		✓		
11	¿El actual Sistema Judicial de la OAJ responde a sus expectativas y demandas de atención?	✓		✓		✓		
12	¿Se evidencia la existencia de controles de los niveles jerárquicos al quehacer laboral de los trabajadores en la OAJ?	✓		✓		✓		
13	¿Si se establece un cambio en los procesos de negocio de la OAJ, ud. asumiría el reto de asumir nuevos objetivos?	✓		✓		✓		
14	¿Siente Ud. que la frase “Reingeniería de Procesos de Negocios” es un problema que perjudica a los colaboradores de la ONP?	✓		✓		✓		
15	Siente Ud. que la mejor forma de gestionar un equipo de trabajo, es mediante la gestión de procesos de negocio?	✓		✓		✓		
16	Siente Ud. que la mejor forma de gestionar un equipo de trabajo, es mediante la	✓		✓		✓		

	gestión de funciones y jerarquías?						
17	¿Los diversos materiales que distribuye la entidad llegan oportunamente al colaborador de la OAJ?	✓		✓		✓	
18	¿El usuario tiene acceso a información relacionada a acciones de desarrollo profesional que desarrolla la entidad para sus trabajadores de la OAJ?	✓		✓		✓	
19	¿La entidad evalúa el cumplimiento de responsabilidades y funciones de los profesionales, técnicos y oficinistas a cargo de la OAJ?	✓		✓		✓	
20	¿Conoce a los colaboradores de la Oficina de Ingeniería de Procesos y sus funciones dentro de la ONP?	✓		✓		✓	
21	¿La OAJ posee y difunde el Plan de desarrollo de Capacidades de Personas exigidos por el SERVIR?	✓		✓		✓	
22	¿Ud. ha sido beneficiario de llevar cursos de gestión de procesos con BPM dentro de la Institución?	✓		✓		✓	
23	¿La entidad realiza acciones de desarrollo profesional, derivados de las deficiencias o necesidades reales, tendientes a mejorar la calidad de la atención al usuario?	✓		✓		✓	
24	¿Ud. cataloga que BPM es la solución a múltiples problemas de demoras atención?	✓		✓		✓	
25	¿Ud. estaría listo cuando se aplique BPM, porque los flujos actuales de la OAJ cambiarían?	✓		✓		✓	
	<b>EFICIENCIA DEL MODELADO BPM EN LOS PROCESOS DE PENSIONAMIENTO</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
26	¿Existe un Sistema de Control y Seguimiento de la información de los procesos de negocio de la OAJ?	✓		✓		✓	
27	¿La OAJ difunde las políticas de la Reingeniería de Procesos y su equivalencia a la simplificación de actividades funcionales de los colaboradores?	✓		✓		✓	
28	¿Posee la OAJ un Sistema de Evaluación y Certificación de la calidad del Servicio de Atención de Expedientes Judiciales?	✓		✓		✓	
29	¿Los principales documentos normativos de los procesos técnicos están adecuada y oportunamente difundidos en la entidad?	✓		✓		✓	
30	¿Sistematiza y difunde la información y resultados de los procesos de negocio que se ejecuta en la OAJ?	✓		✓		✓	
31	¿Las herramientas y materiales de trabajo distribuidos son pertinentes y obedecen a las reales necesidades de tiempo de atención?	✓		✓		✓	
32	¿La OAJ prevé la adecuada y oportuna ejecución de sus procesos de negocio en los casos judiciales que atiende?	✓		✓		✓	
33	¿Conoce el tiempo de atención que asigna la OAJ a sus estudios jurídicos contratados (proveedor de análisis de sentencias judiciales)?	✓		✓		✓	
34	¿La OAJ ejecuta oportunamente las acciones disciplinarias al personal de OAJ cuando excede los plazos de atención de los expedientes judiciales de los asegurados pensionistas?	✓		✓		✓	

35	¿Se conocen cuáles son los parámetros técnicos e indicadores de medición de desempeño de los procesos del negocio de la OAJ?	✓	✓	✓		
36	¿La OAJ trabaja e implementa permanentemente las acciones de gestión del cambio?	✓	✓	✓		
37	¿La OAJ cuenta con una red organizada de soporte y respaldo social para la convocatoria y desarrollo exitoso de sus actividades con el Poder Judicial?	✓	✓	✓		
38	¿Participa el usuario en la formulación o planteamiento de sugerencias para mejorar la pertinencia de los planes o acciones de actualización y desarrollo personal que ejecuta la OAJ?	✓	✓	✓		
39	¿Se conoce que la OAJ haya realizado o realice innovaciones en materia de estrategias metodológicas para mejorar el desempeño de sus colaboradores?	✓	✓	✓		
40	¿El usuario está informado de las acciones de control de la información que realiza la OAJ?	✓	✓	✓		
41	¿Participa activamente en las acciones de fortalecimiento de organización social en su Oficina?	✓	✓	✓		
42	¿La OAJ realiza capacitaciones relacionados al procesamiento, sistematización, explotación, control y conservación de la información en beneficio del usuario y su propio personal?	✓	✓	✓		
43	¿Realiza la OAJ acciones de fortalecimiento de capacidades de gestión y desarrollo en beneficio de su personal?	✓	✓	✓		
44	¿Fortalece e integra las capacidades del personal técnico y legal para la optimización de los resultados de las prácticas funcionales en la OAJ?	✓	✓	✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): suficiente

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable       Aplicable después de corregir       No aplicable

Apellidos y Nombres del Juez Evaluador: Nunez Liz Luis Alvaro      DNI: 2001201

Especialidad del evaluador: Rehabilitación

04 de Diciembre del 2016

<sup>1</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup> Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DE LA VARIABLE DEPENDIENTE:  
DESJUDICIALIZACION DE EXPEDIENTES ADMINISTRATIVOS**

N°	DIMENSIONES / ITEMS	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>GESTIÓN DEL NEGOCIO DE EXPEDIENTES JUDICIALIZADOS EN PENSIONAMIENTO</b>							
1	¿El Stock de expedientes judiciales sí muestra la tendencia a la baja como un logro de la OAJ, esto evidenciaría el Gestión del Negocio de Expedientes Judicializados en Pensionamiento de la ONP?	✓		✓		✓		
2	Si la ONP se traza como objetivo, eliminar la judicialización de casos pensionarios, el Gestión del Negocio de Expedientes Judicializados en Pensionamiento sería evidente en la gestión administrativa?	✓		✓		✓		
3	Por las características observables, se evidencia que existe consecuencias positivas al eliminar el proceso judicial, pero mientras se vaya avanzando en la disminución del stock cree que el cambio en el flujo de sus procesos apoyaría a dicho objetivo?	✓		✓		✓		
4	¿Cree que los Estudios Legales de Abogados contratados por la OAJ, se alineen al objetivo principal de la Desjudicialización de casos pensionarios?	✓		✓		✓		
5	¿La tercerización del proceso de diagnóstico de denuncias y análisis de sentencias ante la ONP, debe permanecer en manos de los estudios legales?	✓		✓		✓		
6	¿El proceso de diagnóstico de denuncias y análisis de sentencias ante la ONP, debe ser atendido por un equipo especializado de la propia ONP?	✓		✓		✓		
7	¿El cambio de paradigma en el trabajo de la OAJ, enfocado a la cultura de stock Cero; puede ser contemplado y aceptado por el personal colaborador de la ONP?	✓		✓		✓		
8	¿El personal de la OAJ prevé recursos financieros para casos de atención inmediata?	✓		✓		✓		
9	¿Si se requiere implementar una mejora en sus procesos de negocio, se cuenta con los recursos extra disponibles?	✓		✓		✓		
10	¿Existe un abogado siempre disponible para coordinar temas urgentes con el Poder Judicial?	✓		✓		✓		
11	¿Cree que el Stock de Expedientes Judiciales pueda ser eliminado bajo un nuevo rediseño de procesos?	✓		✓		✓		
12	¿Cree que es posible disminuir el número de procesos judicializados, conociendo que fueron producto de la atención tardía de la Línea de Pensionamiento?	✓		✓		✓		
13	¿Está de acuerdo que si el número de casos administrativos atendidos aumenta dentro de los plazos TUPA, se desjudicializaría los procesos posteriores?	✓		✓		✓		

IMAGEN INSTITUCIONAL DEL SISTEMA PENSIONARIO		Si	No	Si	No	Si	No
14	¿La institución cuenta con un sistema de comunicación directa o virtual con el pensionista?	✓		✓		✓	
15	¿La entrega de la información y comunicación con el pensionista es rápida y oportuna?	✓		✓		✓	
16	¿El tono y el lenguaje usado por los trabajadores es pertinente y adecuado para el pensionista?	✓		✓		✓	
17	¿El trabajador tiene predisposición y proactividad para una adecuada comunicación con el pensionista?	✓		✓		✓	
18	¿El personal de la OAJ le ofrece un servicio puntual y oportuno?	✓		✓		✓	
19	¿La institución demuestra velocidad en sus procesos de negocio actuales y eficiencia en el servicio de atención de casos judicializados?	✓		✓		✓	
20	¿El personal de OAJ demuestra competencias y habilidades para una atención rápida?	✓		✓		✓	
21	¿La institución cuenta con los equipos, sistemas y organización adecuada que garanticen rapidez en la prestación del servicio de atención de casos judicializados?	✓		✓		✓	
22	¿El personal de la institución siempre está dispuesto a atender a los pensionistas?	✓		✓		✓	
23	¿La institución evidencia poseer personal capacitado para brindar ayuda y atención personalizada al pensionista?	✓		✓		✓	
24	¿Usted se siente seguro en sus trámites realizados en la ONP al momento que gana una sentencia judicial?	✓		✓		✓	
25	¿Los procedimientos y la forma de trabajo de la ONP le inspiran suficiente credibilidad y confianza?	✓		✓		✓	
26	¿El personal demuestra conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los pensionistas?	✓		✓		✓	
27	¿Los lineamientos y recomendaciones recibidos por la ONP le dan suficiente seguridad y prestancia para la toma de decisiones?	✓		✓		✓	
28	¿La institución evidencia que la amabilidad en la atención al usuario es una norma y práctica permanente en su diario accionar?	✓		✓		✓	
29	¿Comprende al pensionista y evita inadecuadas esperas en la atención?	✓		✓		✓	
30	¿Procura dinamizar o reducir los procesos para una atención más rápida al pensionista y no pensionista?	✓		✓		✓	
31	¿Posee y aplica instrumentos que permitan conocer las necesidades de los pensionistas?	✓		✓		✓	
32	¿Ejecuta acciones de socialización y reflexión con los usuarios para un adecuado conocimiento y tratamiento de sus necesidades de atención?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable |     Aplicable después de corregir | |    No aplicable | |

Apellidos y Nombre s del Juez Evaluador: Soriano Cruz    DNI: 08012101

Especialidad del evaluador: [Signature]

<sup>1</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo  
<sup>2</sup> Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.  
<sup>3</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

[Signature]

04 de Diciembre del 2016

## ANEXO 02 – VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: REDISEÑO DE PROCESOS CON BPM

N°	DIMENSIONES / ITEMS	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>1</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>GESTIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIO (BPM)</b>							
1	¿Las instancias y niveles internos pueden identificarse con facilidad en la OAJ y en sus estudios jurídicos?	✓		✓		✓		
2	¿Siente Ud. que la actual organización de la OAJ es sumamente burocrática?	✓		✓		✓		
3	¿La actitud del personal en la atención de la OAJ, expresa la existencia de una organización dinámica y gerencial en la institución?	✓		✓		✓		
4	¿Siente Ud. que la frase "Stock de Pendientes Judiciales" es un problema que perjudica la Imagen Institucional del Sistema Pensionario de la ONP?	✓		✓		✓		
5	¿Contribuye la organización actual a elevar la rapidez y calidad de atención judicial de los expedientes de los pensionistas?	✓		✓		✓		
6	¿La OAJ difunde las funciones y responsabilidades de los trabajadores en el quehacer judicial?	✓		✓		✓		
7	¿Se evidencia mejoras en la atención y prestación del servicio como resultado de las medidas correctivas tendientes a optimizar la responsabilidad y desempeño de los diferentes actores de la OAJ?	✓		✓		✓		
8	¿La OAJ difunde las acciones y los resultados de sus formas de relación con los diversos colaboradores de la ONP?	✓		✓		✓		
9	¿La OAJ difunde las acciones y los resultados de sus formas de relación con los asegurados?	✓		✓		✓		
10	¿La forma de atención de la OAJ evidencia la existencia de falencias en sus procesos de negocio (demoras o desconocimiento de los casos judiciales pendientes)?	✓		✓		✓		
11	¿El actual Sistema Judicial de la OAJ responde a sus expectativas y demandas de atención?	✓		✓		✓		
12	¿Se evidencia la existencia de controles de los niveles jerárquicos al quehacer laboral de los trabajadores en la OAJ?	✓		✓		✓		
13	¿Si se establece un cambio en los procesos de negocio de la OAJ, ud. asumiría el reto de asumir nuevos objetivos?	✓		✓		✓		
14	¿Siente Ud. que la frase "Reingeniería de Procesos de Negocios" es un problema que perjudica a los colaboradores de la ONP?	✓		✓		✓		
15	¿Siente Ud. que la mejor forma de gestionar un equipo de trabajo, es mediante la gestión de procesos de negocio?	✓		✓		✓		
16	¿Siente Ud. que la mejor forma de gestionar un equipo de trabajo, es mediante la	✓		✓		✓		



	gestión de funciones y jerarquías?						
17	¿Los diversos materiales que distribuye la entidad llegan oportunamente al colaborador de la OAJ?	✓		✓		✓	
18	¿El usuario tiene acceso a información relacionada a acciones de desarrollo profesional que desarrolla la entidad para sus trabajadores de la OAJ?	✓		✓		✓	
19	¿La entidad evalúa el cumplimiento de responsabilidades y funciones de los profesionales, técnicos y oficinistas a cargo de la OAJ?	✓		✓		✓	
20	¿Conoce a los colaboradores de la Oficina de Ingeniería de Procesos y sus funciones dentro de la ONP?	✓		✓		✓	
21	¿La OAJ posee y difunde el Plan de desarrollo de Capacidades de Personas exigidos por el SERVIR?	✓		✓		✓	
22	¿Ud. ha sido beneficiario de llevar cursos de gestión de procesos con BPM dentro de la Institución?	✓		✓		✓	
23	¿La entidad realiza acciones de desarrollo profesional, derivados de las deficiencias o necesidades reales, tendientes a mejorar la calidad de la atención al usuario?	✓		✓		✓	
24	¿Ud. cataloga que BPM es la solución a múltiples problemas de demoras atención?	✓		✓		✓	
25	Ud. estaría listo cuando se aplique BPM, porque los flujos actuales de la OAJ cambiarían?	✓		✓		✓	
	<b>EFICIENCIA DEL MODELADO BPM EN LOS PROCESOS DE PENSIONAMIENTO</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
26	¿Existe un Sistema de Control y Seguimiento de la información de los procesos de negocio de la OAJ?	✓		✓		✓	
27	¿La OAJ difunde las políticas de la Reingeniería de Procesos y su equivalencia a la simplificación de actividades funcionales de los colaboradores?	✓		✓		✓	
28	¿Posee la OAJ un Sistema de Evaluación y Certificación de la calidad del Servicio de Atención de Expedientes Judiciales?	✓		✓		✓	
29	¿Los principales documentos normativos de los procesos técnicos están adecuada y oportunamente difundidos en la entidad?	✓		✓		✓	
30	¿Sistematiza y difunde la información y resultados de los procesos de negocio que se ejecuta en la OAJ?	✓		✓		✓	
31	¿Las herramientas y materiales de trabajo distribuidos son pertinentes y obedecen a las reales necesidades de tiempo de atención?	✓		✓		✓	
32	¿La OAJ prevé la adecuada y oportuna ejecución de sus procesos de negocio en los casos judiciales que atiende?	✓		✓		✓	
33	¿Conoce el tiempo de atención que asigna la OAJ a sus estudios jurídicos contratados (proveedor de análisis de sentencias judiciales)?	✓		✓		✓	
34	¿La OAJ ejecuta oportunamente las acciones disciplinarias al personal de OAJ cuando excede los plazos de atención de los expedientes judiciales de los asegurados pensionistas?	✓		✓		✓	

35	¿Se conocen cuáles son los parámetros técnicos e indicadores de medición de desempeño de los procesos del negocio de la OAJ?	/	/	/	/
36	¿La OAJ trabaja e implementa permanentemente las acciones de gestión del cambio?	/	/	/	/
37	¿La OAJ cuenta con una red organizada de soporte y respaldo social para la convocatoria y desarrollo exitoso de sus actividades con el Poder Judicial?	/	/	/	/
38	¿Participa el usuario en la formulación o planteamiento de sugerencias para mejorar la pertinencia de los planes o acciones de actualización y desarrollo personal que ejecuta la OAJ?	/	/	/	/
39	¿Se conoce que la OAJ haya realizado o realice innovaciones en materia de estrategias metodológicas para mejorar el desempeño de sus colaboradores?	/	/	/	/
40	¿El usuario está informado de las acciones de control de la información que realiza la OAJ?	/	/	/	/
41	¿Participa activamente en las acciones de fortalecimiento de organización social en su Oficina?	/	/	/	/
42	¿La OAJ realiza capacitaciones relacionados al procesamiento, sistematización, explotación, control y conservación de la información en beneficio del usuario y su propio personal?	/	/	/	/
43	¿Realiza la OAJ acciones de fortalecimiento de capacidades de gestión y desarrollo en beneficio de su personal?	/	/	/	/
44	¿Fortalece e integra las capacidades del personal técnico y legal para la optimización de los resultados de las prácticas funcionales en la OAJ?	/	/	/	/

Observaciones (precisar si hay suficiencia): *Si hay suficiencia*

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable       Aplicable después de corregir       No aplicable

Apellidos y Nombre s del Juez Evaluador: DR. JORGE RAFAEL DIAZ DUMONT DNI 08698815

Especialidad del evaluador: POST DOCOTARO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA - ING. INDUSTRIAL.

<sup>1</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup> Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo


**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

04 de Diciembre del 2016

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DE LA VARIABLE DEPENDIENTE:  
DESJUDICIALIZACION DE EXPEDIENTES ADMINISTRATIVOS**

N°	DIMENSIONES / ITEMS	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>1</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>GESTIÓN DEL NEGOCIO DE EXPEDIENTES JUDICIALIZADOS EN PENSIONAMIENTO</b>							
1	¿El Stock de expedientes judiciales si muestra la tendencia a la baja como un logro de la OAJ, esto evidenciaría el Gestión del Negocio de Expedientes Judicializados en Pensionamiento de la ONP?	/		/		/		
2	Si la ONP se traza como objetivo, eliminar la judicialización de casos pensionarios, el Gestión del Negocio de Expedientes Judicializados en Pensionamiento sería evidente en la gestión administrativa?	/		/		/		
3	Por las características observables, se evidencia que existe consecuencias positivas al eliminar el proceso judicial, pero mientras se vaya avanzando en la disminución del stock cree que el cambio en el flujo de sus procesos apoyaría a dicho objetivo?	/		/		/		
4	¿Cree que los Estudios Legales de Abogados contratados por la OAJ, se alineen al objetivo principal de la Desjudicialización de casos pensionarios?	/		/		/		
5	¿La tercerización del proceso de diagnóstico de denuncias y análisis de sentencias ante la ONP, debe permanecer en manos de los estudios legales?	/		/		/		
6	¿El proceso de diagnóstico de denuncias y análisis de sentencias ante la ONP, debe ser atendido por un equipo especializado de la propia ONP?	/		/		/		
7	¿El cambio de paradigma en el trabajo de la OAJ, enfocado a la cultura de stock Cero; puede ser contemplado y aceptado por el personal colaborador de la ONP?	/		/		/		
8	¿El personal de la OAJ prevee recursos financieros para casos de atención inmediata?	/		/		/		
9	¿Si se requiere implementar una mejora en sus procesos de negocio, se cuenta con los recursos extra disponibles?	/		/		/		
10	¿Existe un abogado siempre disponible para coordinar temas urgentes con el Poder Judicial?	/		/		/		
11	¿Cree que el Stock de Expedientes Judiciales pueda ser eliminado bajo un nuevo rediseño de procesos?	/		/		/		
12	¿Cree que es posible disminuir el número de procesos judicializados, conociendo que fueron producto de la atención tardía de la Línea de Pensionamiento?	/		/		/		
13	¿Está de acuerdo que si el número de casos administrativos atendidos aumenta dentro de los plazos TUPA, se desjudicializaría los procesos posteriores?	/		/		/		

IMAGEN INSTITUCIONAL DEL SISTEMA PENSIONARIO		Si	No	Si	No	Si	No
14	¿La institución cuenta con un sistema de comunicación directa o virtual con el pensionista?	/		/		/	
15	¿La entrega de la información y comunicación con el pensionista es rápida y oportuna?	/		/		/	
16	¿El tono y el lenguaje usado por los trabajadores es pertinente y adecuado para el pensionista?	/		/		/	
17	¿El trabajador tiene predisposición y proactividad para una adecuada comunicación con el pensionista?	/		/		/	
18	¿El personal de la OAJ le ofrece un servicio puntual y oportuno?	/		/		/	
19	¿La institución demuestra velocidad en sus procesos de negocio actuales y eficiencia en el servicio de atención de casos judicializados?	/		/		/	
20	¿El personal de OAJ demuestra competencias y habilidades para una atención rápida?	/		/		/	
21	¿La institución cuenta con los equipos, sistemas y organización adecuada que garanticen rapidez en la prestación del servicio de atención de casos judicializados?	/		/		/	
22	¿El personal de la institución siempre está dispuesto a atender a los pensionistas?	/		/		/	
23	¿La institución evidencia poseer personal capacitado para brindar ayuda y atención personalizada al pensionista?	/		/		/	
24	¿Usted se siente seguro en sus trámites realizados en la ONP al momento que gana una sentencia judicial?	/		/		/	
25	¿Los procedimientos y la forma de trabajo de la ONP le inspiran suficiente credibilidad y confianza?	/		/		/	
26	¿El personal demuestra conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los pensionistas?	/		/		/	
27	¿Los lineamientos y recomendaciones recibidos por la ONP le dan suficiente seguridad y prestancia para la toma de decisiones?	/		/		/	
28	¿La institución evidencia que la amabilidad en la atención al usuario es una norma y práctica permanente en su diario accionar?	/		/		/	
29	¿Comprende al pensionista y evita inadecuadas esperas en la atención?	/		/		/	
30	¿Procura dinamizar o reducir los procesos para una atención más rápida al pensionista y no pensionista?	/		/		/	
31	¿Posee y aplica instrumentos que permitan conocer las necesidades de los pensionistas?	/		/		/	
32	¿Ejecuta acciones de socialización y reflexión con los usuarios para un adecuado conocimiento y tratamiento de sus necesidades de atención?	/		/		/	

<p>Observaciones (precisar si hay suficiencia): <u>Si hay suficiencia</u></p>	
<p>Opinión de aplicabilidad:      Aplicable <input checked="" type="checkbox"/>      Aplicable después de corregir <input type="checkbox"/>      No aplicable <input type="checkbox"/></p>	
<p>Apellidos y Nombres del Juez Evaluador: DR. JORGE RAFAEL DIAZ DUMONT DNI 08698815</p>	
<p>Especialidad del evaluador: POST DOCOTARO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA - ING. INDUSTRIAL</p>	<p>04 de Diciembre del 2016</p> 
<p><sup>1</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo <sup>2</sup> Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión. <sup>3</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo</p>	
<p>Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.</p>	

## ANEXO 02 – VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: REDISEÑO DE PROCESOS CON BPM

N°	DIMENSIONES / ITEMS	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>GESTIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIO (BPM)</b>							
1	¿Las instancias y niveles internos pueden identificarse con facilidad en la OAJ y en sus estudios jurídicos?	✓		✓		✓		
2	¿Siente Ud. que la actual organización de la OAJ es sumamente burocrática?	✓		✓		✓		
3	¿La actitud del personal en la atención de la OAJ, expresa la existencia de una organización dinámica y gerencial en la institución?	✓		✓		✓		
4	¿Siente Ud. que la frase “Stock de Pendientes Judiciales” es un problema que perjudica la Imagen Institucional del Sistema Pensionario de la ONP?	✓		✓		✓		
5	¿Contribuye la organización actual a elevar la rapidez y calidad de atención judicial de los expedientes de los pensionistas?	✓		✓		✓		
6	¿La OAJ difunde las funciones y responsabilidades de los trabajadores en el quehacer judicial?	✓		✓		✓		
7	¿Se evidencia mejoras en la atención y prestación del servicio como resultado de las medidas correctivas tendientes a optimizar la responsabilidad y desempeño de los diferentes actores de la OAJ?	✓		✓		✓		
8	¿La OAJ difunde las acciones y los resultados de sus formas de relación con los diversos colaboradores de la ONP?	✓		✓		✓		
9	¿La OAJ difunde las acciones y los resultados de sus formas de relación con los asegurados?	✓		✓		✓		
10	¿La forma de atención de la OAJ evidencia la existencia de falencias en sus procesos de negocio (demoras o desconocimiento de los casos judiciales pendientes)?	✓		✓		✓		
11	¿El actual Sistema Judicial de la OAJ responde a sus expectativas y demandas de atención?	✓		✓		✓		
12	¿Se evidencia la existencia de controles de los niveles jerárquicos al quehacer laboral de los trabajadores en la OAJ?	✓		✓		✓		
13	¿Si se establece un cambio en los procesos de negocio de la OAJ, ud. asumiría el reto de asumir nuevos objetivos?	✓		✓		✓		
14	¿Siente Ud. que la frase “Reingeniería de Procesos de Negocios” es un problema que perjudica a los colaboradores de la ONP?	✓		✓		✓		
15	Siente Ud. que la mejor forma de gestionar un equipo de trabajo, es mediante la gestión de procesos de negocio?	✓		✓		✓		
16	Siente Ud. que la mejor forma de gestionar un equipo de trabajo, es mediante la	✓		✓		✓		

	gestión de funciones y jerarquías?						
17	¿Los diversos materiales que distribuye la entidad llegan oportunamente al colaborador de la OAJ?	✓		✓		✓	
18	¿El usuario tiene acceso a información relacionada a acciones de desarrollo profesional que desarrolla la entidad para sus trabajadores de la OAJ?	✓		✓		✓	
19	¿La entidad evalúa el cumplimiento de responsabilidades y funciones de los profesionales, técnicos y oficinistas a cargo de la OAJ?	✓		✓		✓	
20	¿Conoce a los colaboradores de la Oficina de Ingeniería de Procesos y sus funciones dentro de la ONP?	✓		✓		✓	
21	¿La OAJ posee y difunde el Plan de desarrollo de Capacidades de Personas exigidos por el SERVIR?	✓		✓		✓	
22	¿Ud. ha sido beneficiario de llevar cursos de gestión de procesos con BPM dentro de la Institución?	✓		✓		✓	
23	¿La entidad realiza acciones de desarrollo profesional, derivados de las deficiencias o necesidades reales, tendientes a mejorar la calidad de la atención al usuario?	✓		✓		✓	
24	¿Ud. cataloga que BPM es la solución a múltiples problemas de demoras atención?	✓		✓		✓	
25	Ud. estaría listo cuando se aplique BPM, porque los flujos actuales de la OAJ cambiarían?	✓		✓		✓	
	<b>EFICIENCIA DEL MODELADO BPM EN LOS PROCESOS DE PENSIONAMIENTO</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
26	¿Existe un Sistema de Control y Seguimiento de la información de los procesos de negocio de la OAJ?	✓		✓		✓	
27	¿La OAJ difunde las políticas de la Reingeniería de Procesos y su equivalencia a la simplificación de actividades funcionales de los colaboradores?	✓		✓		✓	
28	¿Posee la OAJ un Sistema de Evaluación y Certificación de la calidad del Servicio de Atención de Expedientes Judiciales?	✓		✓		✓	
29	¿Los principales documentos normativos de los procesos técnicos están adecuada y oportunamente difundidos en la entidad?	✓		✓		✓	
30	¿Sistematiza y difunde la información y resultados de los procesos de negocio que se ejecuta en la OAJ?	✓		✓		✓	
31	¿Las herramientas y materiales de trabajo distribuidos son pertinentes y obedecen a las reales necesidades de tiempo de atención?	✓		✓		✓	
32	¿La OAJ prevé la adecuada y oportuna ejecución de sus procesos de negocio en los casos judiciales que atiende?	✓		✓		✓	
33	¿Conoce el tiempo de atención que asigna la OAJ a sus estudios jurídicos contratados (proveedor de análisis de sentencias judiciales)?	✓		✓		✓	
34	¿La OAJ ejecuta oportunamente las acciones disciplinarias al personal de OAJ cuando excede los plazos de atención de los expedientes judiciales de los asegurados pensionistas?	✓		✓		✓	

35	¿Se conocen cuáles son los parámetros técnicos e indicadores de medición de desempeño de los procesos del negocio de la OAJ?	✓		✓		✓	
36	¿La OAJ trabaja e implementa permanentemente las acciones de gestión del cambio?	✓		✓		✓	
37	¿La OAJ cuenta con una red organizada de soporte y respaldo social para la convocatoria y desarrollo exitoso de sus actividades con el Poder Judicial?	✓		✓		✓	
38	¿Participa el usuario en la formulación o planteamiento de sugerencias para mejorar la pertinencia de los planes o acciones de actualización y desarrollo personal que ejecuta la OAJ?	✓		✓		✓	
39	¿Se conoce que la OAJ haya realizado o realice innovaciones en materia de estrategias metodológicas para mejorar el desempeño de sus colaboradores?	✓		✓		✓	
40	¿El usuario está informado de las acciones de control de la información que realiza la OAJ?	✓		✓		✓	
41	¿Participa activamente en las acciones de fortalecimiento de organización social en su Oficina?	✓		✓		✓	
42	¿La OAJ realiza capacitaciones relacionados al procesamiento, sistematización, explotación, control y conservación de la información en beneficio del usuario y su propio personal?	✓		✓		✓	
43	¿Realiza la OAJ acciones de fortalecimiento de capacidades de gestión y desarrollo en beneficio de su personal?	✓		✓		✓	
44	¿Fortalece e integra las capacidades del personal técnico y legal para la optimización de los resultados de las prácticas funcionales en la OAJ?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable       Aplicable después de corregir       No aplicable

04 de Diciembre del 2016

Apellidos y Nombres del Juez Evaluador: Dra. Ledesma Cuadros Mildred

Especialidad del evaluador: Metodóloga

<sup>1</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup> Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.



  
  
 Dra. Mildred Yélica Ledesma Cuadros  
 CPN 47 05127  
 CATEDRÁTICA DE LA ESCUELA DE POSTGRADO  
 CMI 001344



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DE LA VARIABLE DEPENDIENTE:  
DESJUDICIALIZACION DE EXPEDIENTES ADMINISTRATIVOS**

N°	DIMENSIONES / ITEMS	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>GESTIÓN DEL NEGOCIO DE EXPEDIENTES JUDICIALIZADOS EN PENSIONAMIENTO</b>							
1	¿El Stock de expedientes judiciales si muestra la tendencia a la baja como un logro de la OAJ, esto evidenciaría el Gestión del Negocio de Expedientes Judicializados en Pensionamiento de la ONP?	✓		✓		✓		
2	Si la ONP se traza como objetivo, eliminar la judicialización de casos pensionarios, el Gestión del Negocio de Expedientes Judicializados en Pensionamiento sería evidente en la gestión administrativa?	✓		✓		✓		
3	Por las características observables, se evidencia que existe consecuencias positivas al eliminar el proceso judicial, pero mientras se vaya avanzando en la disminución del stock cree que el cambio en el flujo de sus procesos apoyaría a dicho objetivo?	✓		✓		✓		
4	¿Cree que los Estudios Legales de Abogados contratados por la OAJ, se alineen al objetivo principal de la Desjudicialización de casos pensionarios?	✓		✓		✓		
5	¿La tercerización del proceso de diagnóstico de denuncias y análisis de sentencias ante la ONP, debe permanecer en manos de los estudios legales?	✓		✓		✓		
6	¿El proceso de diagnóstico de denuncias y análisis de sentencias ante la ONP, debe ser atendido por un equipo especializado de la propia ONP?	✓		✓		✓		
7	¿El cambio de paradigma en el trabajo de la OAJ, enfocado a la cultura de stock Cero; puede ser contemplado y aceptado por el personal colaborador de la ONP?	✓		✓		✓		
8	¿El personal de la OAJ prevee recursos financieros para casos de atención inmediata?	✓		✓		✓		
9	¿Si se requiere implementar una mejora en sus procesos de negocio, se cuenta con los recursos extra disponibles?	✓		✓		✓		
10	¿Existe un abogado siempre disponible para coordinar temas urgentes con el Poder Judicial?	✓		✓		✓		
11	¿Cree que el Stock de Expedientes Judiciales pueda ser eliminado bajo un nuevo rediseño de procesos?	✓		✓		✓		
12	¿Cree que es posible disminuir el número de procesos judicializados, conociendo que fueron producto de la atención tardía de la Línea de Pensionamiento?	✓		✓		✓		
13	¿Está de acuerdo que si el número de casos administrativos atendidos aumenta dentro de los plazos TUPA, se desjudicializaría los procesos posteriores?	✓		✓		✓		

IMAGEN INSTITUCIONAL DEL SISTEMA PENSIONARIO		Si	No	Si	No	Si	No
14	¿La institución cuenta con un sistema de comunicación directa o virtual con el pensionista?	✓		✓		✓	
15	¿La entrega de la información y comunicación con el pensionista es rápida y oportuna?	✓		✓		✓	
16	¿El tono y el lenguaje usado por los trabajadores es pertinente y adecuado para el pensionista?	✓		✓		✓	
17	¿El trabajador tiene predisposición y proactividad para una adecuada comunicación con el pensionista?	✓		✓		✓	
18	¿El personal de la OAJ le ofrece un servicio puntual y oportuno?	✓		✓		✓	
19	¿La institución demuestra velocidad en sus procesos de negocio actuales y eficiencia en el servicio de atención de casos judicializados?	✓		✓		✓	
20	¿El personal de OAJ demuestra competencias y habilidades para una atención rápida?	✓		✓		✓	
21	¿La institución cuenta con los equipos, sistemas y organización adecuada que garanticen rapidez en la prestación del servicio de atención de casos judicializados?	✓		✓		✓	
22	¿El personal de la institución siempre está dispuesto a atender a los pensionistas?	✓		✓		✓	
23	¿La institución evidencia poseer personal capacitado para brindar ayuda y atención personalizada al pensionista?	✓		✓		✓	
24	¿Usted se siente seguro en sus trámites realizados en la ONP al momento que gana una sentencia judicial?	✓		✓		✓	
25	¿Los procedimientos y la forma de trabajo de la ONP le inspiran suficiente credibilidad y confianza?	✓		✓		✓	
26	¿El personal demuestra conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los pensionistas?	✓		✓		✓	
27	¿Los lineamientos y recomendaciones recibidos por la ONP le dan suficiente seguridad y prestancia para la toma de decisiones?	✓		✓		✓	
28	¿La institución evidencia que la amabilidad en la atención al usuario es una norma y práctica permanente en su diario accionar?	✓		✓		✓	
29	¿Comprende al pensionista y evita inadecuadas esperas en la atención?	✓		✓		✓	
30	¿Procura dinamizar o reducir los procesos para una atención más rápida al pensionista y no pensionista?	✓		✓		✓	
31	¿Posee y aplica instrumentos que permitan conocer las necesidades de los pensionistas?	✓		✓		✓	
32	¿Ejecuta acciones de socialización y reflexión con los usuarios para un adecuado conocimiento y tratamiento de sus necesidades de atención?	✓		✓		✓	

<p>Observaciones (precisar si hay suficiencia): <u>Si hay suficiencia</u></p>	
<p>Opinión de aplicabilidad:      Aplicable <input checked="" type="checkbox"/>      Aplicable después de corregir <input type="checkbox"/>      No aplicable <input type="checkbox"/></p>	
<p>Apellidos y Nombre s del Juez Evaluador: <u>Dra. Ledesma Cuadros Mildred</u></p>	<p>04 de Diciembre del 2016</p>
<p>Especialidad del evaluador: <u>Metodóloga</u></p>	
<p><sup>1</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo</p>	
<p><sup>2</sup> Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.</p>	
<p><sup>3</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo</p>	
<p>Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.</p>	<p><i>Dra. Mildred Jénica Ledesma Cuadros</i>  <small>CIPN N° 051627  CATEDRÁTICA DE LA ESCUELA DE POSTGRADO  DNI: 09674481</small></p>

### ANEXO 3 - MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

<b>TÍTULO:</b> Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM para la Desjudicialización de Expedientes Administrativos en la Oficina de Normalización Previsional (ONP), Lima 2016. <b>AUTOR:</b> JOSE ANTONIO OGOSI AUQUI					
Variables	Dimensiones	Indicadores	No	Ítems (Preguntas)	Niveles
<b>Variable – 1:</b>  <b>Rediseño de Procesos con BPM</b>  El propósito de la organización incluye visión, misión, valores y alinear intereses entre los diferentes grupos con que se relaciona: clientes, dueños, trabajadores, administradores, proveedores y otros. En ese sentido el Rediseño de Procesos con BPM transforma los procesos obsoletos mediante el uso de una nueva metodología basada en la Gestión de Procesos del Negocio atrayendo sus expectativas a nuevos integrantes de la organización actual. (Carrasco, J. B. 2009. Gestión de Procesos. Santiago-Chile: Editorial Evolución).	<b>Gestión Procesos de Negocio (BPM)</b>  Con respecto a esta dimensión organizativa recogeremos aquello relacionado con el interés central de este estudio: el logro de objetivos, la reestructuración, evaluación continua, uso de los recursos, Stock de Expedientes Judicializados entorno al desarro	Eficiencia de la Gestión Sistemática de los Procesos de Negocio.	1	¿Las instancias y niveles internos pueden identificarse con facilidad en la OAJ y en sus estudios jurídicos?	Alto
			2	¿Siente Ud. que la actual organización de la OAJ es sumamente burocrática?	Medio
			3	¿La actitud del personal en la atención de la OAJ, expresa la existencia de una organización dinámica y gerencial en la institución?	Bajo
			4	¿Siente Ud. que la frase “Stock de Pendientes Judiciales” es un problema que perjudica la Imagen Institucional del Sistema Pensionario de la ONP?	
			5	¿Contribuye la organización actual a elevar la rapidez y calidad de atención judicial de los expedientes de los pensionistas?	
			6	¿La OAJ difunde las funciones y responsabilidades de los trabajadores en el quehacer judicial?	
			7	¿Se evidencia mejoras en la atención y prestación del servicio como resultado de las medidas correctivas tendientes a optimizar la responsabilidad y desempeño de los diferentes actores de la OAJ?	
			8	¿La OAJ difunde las acciones y los resultados de sus formas de relación con los diversos colaboradores de la ONP?	

			9	¿La OAJ difunde las acciones y los resultados de sus formas de relación con los asegurados?	
--	--	--	---	---	--

**TÍTULO:** Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM para la Desjudicialización de Expedientes Administrativos en la Oficina de Normalización Previsional (ONP), Lima 2016.

**AUTOR:** JOSE ANTONIO OGOSI AUQUI

Variables	Dimensiones	Indicadores	No	Ítems (Preguntas)	Niveles
		Reingeniería Estructural de los Procesos de Negocio.	10	¿La forma de atención de la OAJ evidencia la existencia de falencias en sus procesos de negocio (demoras o desconocimiento de los casos judiciales pendientes)?	
			11	¿El actual Sistema Judicial de la OAJ responde a sus expectativas y demandas de atención?	
			12	¿Se evidencia la existencia de controles de los niveles jerárquicos al quehacer laboral de los trabajadores en la OAJ?	
			13	¿Si se establece un cambio en los procesos de negocio de la OAJ, ud. asumiría el reto de asumir nuevos objetivos?	
			14	¿Siente Ud. que la frase "Reingeniería de Procesos de Negocios" es un problema que perjudica a los colaboradores de la ONP?	
			15	Siente Ud. que la mejor forma de gestionar un equipo de trabajo, es mediante la gestión de procesos de negocio?	
			16	Siente Ud. que la mejor forma de gestionar un equipo de trabajo, es mediante la gestión de funciones y jerarquías?	
		Relación de usuarios con los agentes de proceso.	17	¿Los diversos materiales que distribuye la entidad llegan oportunamente al colaborador de la OAJ?	
			18	¿El usuario tiene acceso a información relacionada a acciones de desarrollo profesional que desarrolla la entidad para sus trabajadores de la OAJ?	
			19	¿La entidad evalúa el cumplimiento de responsabilidades y funciones de los profesionales, técnicos y oficinistas a cargo de la OAJ?	

			20	¿Conoce a los colaboradores de la Oficina de Ingeniería de Procesos y sus funciones dentro de la ONP?	
			21	¿La OAJ posee y difunde el Plan de desarrollo de Capacidades de Personas exigidos por el SERVIR?	

**TÍTULO:** Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM para la Desjudicialización de Expedientes Administrativos en la Oficina de Normalización Previsional (ONP), Lima 2016.

**AUTOR:** JOSE ANTONIO OGOSI AUQUI

Variables	Dimensiones	Indicadores	No	Ítems (Preguntas)	Niveles
		Efectividad de la implementación BPM.	22	¿Ud. ha sido beneficiario de llevar cursos de gestión de procesos con BPM dentro de la Institución?	
			23	¿La entidad realiza acciones de desarrollo profesional, derivados de las deficiencias o necesidades reales, tendientes a mejorar la calidad de la atención al usuario?	
			24	¿Ud. cataloga que BPM es la solución a múltiples problemas de demoras atención?	
			25	Ud. estaría listo cuando se aplique BPM, porque los flujos actuales de la OAJ cambiarían?	
	<b>Eficiencia del Modelado BPM en los Procesos de Pensionamiento</b> La simplicidad y la visión amplia con la que un modelo representa un proceso no han sido suficientemente explotadas como un apoyo para identificar posibles mejoras en el mismo. En este contexto, el resultado obtenido de una metodología que consta de siete fases, va permitir identificar mejoras en el proceso y mejoras que no son	Modelado de los Procesos de Pensionamiento en la OAJ	26	¿Existe un Sistema de Control y Seguimiento de la información de los procesos de negocio de la OAJ?	
			27	¿La OAJ difunde las políticas de la Reingeniería de Procesos y su equivalencia a la simplificación de actividades funcionales de los colaboradores?	
			28	¿Posee la OAJ un Sistema de Evaluación y Certificación de la calidad del Servicio de Atención de Expedientes Judiciales?	

<p>viabiles técnicamente, todo ello con bajos requerimientos de formación y con bajo coste. Las principales aportaciones del BPM son, su simplicidad, su facilidad de uso y de comunicación, su carácter gráfico y su flexibilidad para adaptarse a distintas empresas, sectores o tipos de procesos. (Curto, J. R. P. (2013). BPM (Business Process Management).</p>	29	¿Los principales documentos normativos de los procesos técnicos están adecuada y oportunamente difundidos en la entidad?
	30	¿Sistematiza y difunde la información y resultados de los procesos de negocio que se ejecuta en la OAJ?

**TÍTULO:** Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM para la Desjudicialización de Expedientes Administrativos en la Oficina de Normalización Previsional (ONP), Lima 2016.

**AUTOR:** JOSE ANTONIO OGOSI AUQUI

Variables	Dimensiones	Indicadores	No.	Ítems (Preguntas)	Niveles
		Tiempo (eficacia) de transferencia y entrega de expedientes atendidos del Proceso de Pensionamiento	31	¿Las herramientas y materiales de trabajo distribuidos son pertinentes y obedecen a las reales necesidades de tiempo de atención?	
			32	¿La OAJ prevee la adecuada y oportuna ejecución de sus procesos de negocio en los casos judiciales que atiende?	
			33	¿Conoce el tiempo de atención que asigna la OAJ a sus estudios jurídicos contratados (proveedor de análisis de sentencias judiciales)?	
			34	¿La OAJ ejecuta oportunamente las acciones disciplinarias al personal de OAJ cuando excede los plazos de atención de los expedientes judiciales de los asegurados pensionistas?	
		Gestión del Cambio de los Procesos de	35	¿Se conocen cuáles son los parámetros técnicos e indicadores de medición de desempeño de los procesos del negocio de la OAJ?	

		Pensionamiento	36	¿La OAJ trabaja e implementa permanentemente las acciones de gestión del cambio?	
			37	¿La OAJ cuenta con una red organizada de soporte y respaldo social para la convocatoria y desarrollo exitoso de sus actividades con el Poder Judicial?	
			38	¿Participa el usuario en la formulación o planteamiento de sugerencias para mejorar la pertinencia de los planes o acciones de actualización y desarrollo personal que ejecuta la OAJ?	
			39	¿Se conoce que la OAJ haya realizado o realice innovaciones en materia de estrategias metodológicas para mejorar el desempeño de sus colaboradores?	

**TÍTULO:** Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM para la Desjudicialización de Expedientes Administrativos en la Oficina de Normalización Previsional (ONP), Lima 2016.

**AUTOR:** JOSE ANTONIO OGOSI AUQUI

Variables	Dimensiones	Indicadores	No.	Ítems (Preguntas)	Niveles
		Satisfacción de los Trabajadores de Pensionamiento de la Oficina de Asesoría Jurídica	40	¿El usuario está informado de las acciones de control de la información que realiza la OAJ?	
			41	¿Participa activamente en las acciones de fortalecimiento de organización social en su Oficina?	
			42	¿La OAJ realiza capacitaciones relacionados al procesamiento, sistematización, explotación, control y conservación de la información en beneficio del usuario y su propio personal?	
			43	¿Realiza la OAJ acciones de fortalecimiento de capacidades de gestión y desarrollo en beneficio de su personal?	
			44	¿Fortalece e integra las capacidades del personal técnico y legal para la optimización de los resultados de las prácticas funcionales en la OAJ?	
<b>Variable – Desjudicialización Expedientes Administrativos.</b>	<b>2: de Gestión del Negocio de Expedientes Judicializados en Pensionamiento</b>	Eficacia en el logro de los objetivos.	45	¿El Stock de expedientes judiciales si muestra la tendencia a la baja como un logro de la OAJ, esto evidenciaría el Gestión del Negocio de Expedientes Judicializados en Pensionamiento de la ONP?	Alto



En más de la mitad de la carga judicial, la reclamación del asegurado ya fue atendida y la causa resuelta. En ese sentido, la Oficina de Normalización Previsional buscando mejorar el tiempo y la calidad de la respuesta, reducir	Con respecto a esta dimensión organizativa recogeremos aquello relacionado con el interés central de este estudio: el logro de objetivos, la reestructuración, evaluación continua, uso de los recursos, Stock de Expedientes Judicializados entorno al desarrollo procedimental de la Oficina de Asesoría Jurídica (OAJ) que procuran la Gestión del	46	Si la ONP se traza como objetivo, eliminar la judicialización de casos pensionarios, el Gestión del Negocio de Expedientes Judicializados en Pensionamiento sería evidente en la gestión administrativa?	Medio
		47	¿Por las características observables, se evidencia que existe consecuencias positivas al eliminar el proceso judicial, pero mientras se vaya avanzando en la disminución del stock cree que el cambio en el flujo de sus procesos apoyaría a dicho objetivo?	Bajo

**TÍTULO:** Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM para la Desjudicialización de Expedientes Administrativos en la Oficina de Normalización Previsional (ONP), Lima 2016.

**AUTOR:** JOSE ANTONIO OGOSI AUQUI

Variables	Dimensiones	Indicadores	No.	Ítems (Preguntas)	Niveles
sustantivamente las causas e inicios de procesos judiciales, crea el desafío autoimpuesto de la “Desjudicialización de Expedientes Administrativos” que consiste en la depuración de expedientes judicializados pendientes. Ello significa analizar proactivamente cada una de las solicitudes que han dado origen a un litigio judicial a fin de buscarle	Negocio de Expedientes Judicializados en Pensionamiento de la ONP.	Reestructuración y evaluación del Proceso de Pensionamiento Judicial.	48	¿Cree que los Estudios Legales de Abogados contratados por la OAJ, se alineen al objetivo principal de la Desjudicialización de casos pensionarios?	
			49	¿La tercerización del proceso de diagnóstico de denuncias y análisis de sentencias ante la ONP, debe permanecer en manos de los estudios legales?	
			50	¿El proceso de diagnóstico de denuncias y análisis de sentencias ante la ONP, debe ser atendido por un equipo especializado de la propia ONP?	
			51	¿El cambio de paradigma en el trabajo de la OAJ, enfocado a la cultura de stock Cero; puede ser contemplado y aceptado por el personal colaborador de la ONP?	
		52	¿El personal de la OAJ prevee recursos financieros para casos de atención inmediata?		
		Eficiencia en el uso de los			

solución técnica y legalmente posible dentro de las atribuciones y competencias de la institución. (Plan Estratégico 2015 de Oficina de Normalización Previsional).	recursos.	53	¿Si se requiere implementar una mejora en sus procesos de negocio, se cuenta con los recursos extra disponibles?
		54	¿Existe un abogado siempre disponible para coordinar temas urgentes con el Poder Judicial?
	Stock de Expedientes Judicializados	55	¿Cree que el Stock de Expedientes Judiciales pueda ser eliminado bajo un nuevo rediseño de procesos?
		56	¿Cree que es posible disminuir el número de procesos judicializados, conociendo que fueron producto de la atención tardía de la Línea de Pensionamiento?
		57	¿Está de acuerdo que, si el número de casos administrativos atendidos aumenta dentro de los plazos TUPA, se desjudicializaría los procesos posteriores?

**TÍTULO:** Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM para la Desjudicialización de Expedientes Administrativos en la Oficina de Normalización Previsional (ONP), Lima 2016.

**AUTOR:** JOSE ANTONIO OGOSI AUQUI

Variables	Dimensiones	Indicadores	No.	Ítems (Preguntas)	Niveles
	<b>Imagen Institucional del Sistema Pensionario</b>  La publicidad ahora es solo un canal más de emisión de imagen corporativa. Por lo tanto, todas las decisiones provocan efectos de la imagen e indirectamente efectos de la imagen y necesitan una atención especializada y un tratamiento técnico sistemático. El diseño de un	Nivel de percepción de la sociedad pensionaria.	58	¿La institución cuenta con un sistema de comunicación directa o virtual con el pensionista?	
			59	¿La entrega de la información y comunicación con el pensionista es rápida y oportuna?	
			60	¿El tono y el lenguaje usado por los trabajadores es pertinente y adecuado para el pensionista?	
			61	¿El trabajador tiene predisposición y proactividad para una adecuada comunicación con el pensionista?	

perfil de Imagen Institucional del Sistema Pensionario implica un planteamiento de la identidad institucional pues la imagen es el efecto público de un discurso de identidad. Formular un sistema de recursos de imagen de una institución es optar por un conjunto de atributos concretos de identidad con la que se integrará y operará en el contexto social. Chaves, N. (1990). La imagen corporativa. G. Gili.	Participación en eventos de concertación.	62	¿El personal de la OAJ le ofrece un servicio puntual y oportuno?
		63	¿La institución demuestra velocidad en sus procesos de negocio actuales y eficiencia en el servicio de atención de casos judicializados?
		64	¿El personal de OAJ demuestra competencias y habilidades para una atención rápida?
		65	¿La institución cuenta con los equipos, sistemas y organización adecuada que garanticen rapidez en la prestación del servicio de atención de casos judicializados?
	Reconocimiento de la sociedad pensionaria.	66	¿El personal de la institución siempre está dispuesto a atender a los pensionistas?
		67	¿La institución evidencia poseer personal capacitado para brindar ayuda y atención personalizada al pensionista?

**TÍTULO:** Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM para la Desjudicialización de Expedientes Administrativos en la Oficina de Normalización Previsional (ONP), Lima 2016.

**AUTOR:** JOSE ANTONIO OGOSI AUQUI

Variables	Dimensiones	Indicadores	No.	Ítems (Preguntas)	Niveles
		Cobertura de usuarios pensionista y no pensionista.	68	¿Usted se siente seguro en sus trámites realizados en la ONP al momento que gana una sentencia judicial?	
			69	¿Los procedimientos y la forma de trabajo de la ONP le inspiran suficiente credibilidad y confianza?	
			70	¿El personal demuestra conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los pensionistas?	
			71	¿Los lineamientos y recomendaciones recibidos por la ONP le dan suficiente seguridad y prestancia para la toma de decisiones?	

		72	¿La institución evidencia que la amabilidad en la atención al usuario es una norma y práctica permanente en su diario accionar?	
		73	¿Comprende al pensionista y evita inadecuadas esperas en la atención?	
		74	¿Procura dinamizar o reducir los procesos para una atención más rápida al pensionista y no pensionista?	
		75	¿Posee y aplica instrumentos que permitan conocer las necesidades de los pensionistas?	
		76	¿Ejecuta acciones de socialización y reflexión con los usuarios para un adecuado conocimiento y tratamiento de sus necesidades de atención?	

**ANEXO 4**  
**INSTRUMENTOS**  
**Questionario: REDISEÑO DE PROCESOS CON BPM**

**INSTRUCCIONES:** Estimado Servidor, la presente encuesta tiene el propósito de recopilar información sobre *el Rediseño de Procesos con BPM*. Le agradecería leer atentamente y marcar con un **(X)** la opción correspondiente a la información solicitada, la presente es **totalmente anónima** y su procesamiento es reservado, por lo que le pedimos **SINCERIDAD EN SU RESPUESTA**, en beneficio de la mejora continua de la Institución Pública donde laboramos.

Género: \_\_\_\_\_

Área donde labora: \_\_\_\_\_

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALAS				
Gestión de Procesos de Negocio (BPM).	Eficiencia de la Gestión Sistemática de los Procesos de Negocio	1. ¿Las instancias y niveles internos pueden identificarse con facilidad en la OAJ y en sus estudios jurídicos?					
		2. ¿Siente Ud. que la actual organización de la OAJ es sumamente burocrática?					
		3. ¿La actitud del personal en la atención de la OAJ, expresa la existencia de una organización dinámica y gerencial en la institución?					
		4. ¿Siente Ud. que la frase "Stock de Pendientes Judiciales" es un problema que perjudica la Imagen Institucional del Sistema Pensionario de la ONP?					
		5. ¿Contribuye la organización actual a elevar la rapidez y calidad de atención judicial de los expedientes de los pensionistas?					
		6. ¿La OAJ difunde las funciones y responsabilidades de los trabajadores en el quehacer judicial?					
		7. ¿Se evidencia mejoras en la atención y prestación del servicio como resultado de las medidas correctivas tendientes a optimizar la responsabilidad y desempeño de los diferentes actores de la OAJ?					
		8. ¿La OAJ difunde las acciones y los resultados de sus formas de relación con los diversos colaboradores de la ONP?					
		9. ¿La OAJ difunde las acciones y los					

		resultados de sus formas de relación con los asegurados?					
Reingeniería Estructural de los Procesos de Negocio		10. ¿La forma de atención de la OAJ evidencia la existencia de falencias en sus procesos de negocio (demoras o desconocimiento de los casos judiciales pendientes)?					
		11. ¿El actual Sistema Judicial de la OAJ responde a sus expectativas y demandas de atención?					
		12. ¿Se evidencia la existencia de controles de los niveles jerárquicos al quehacer laboral de los trabajadores en la OAJ?					
		13. ¿Si se establece un cambio en los procesos de negocio de la OAJ, ud. asumiría el reto de asumir nuevos objetivos?					
		14. ¿Siente Ud. que la frase "Reingeniería de Procesos de Negocios" es un problema que perjudica a los colaboradores de la ONP?					
		15. Siente Ud. que la mejor forma de gestionar un equipo de trabajo, es mediante la gestión de procesos de negocio?					
		16. Siente Ud. que la mejor forma de gestionar un equipo de trabajo, es mediante la gestión de funciones y jerarquías?					
Relación de usuarios con los agentes de proceso		17. ¿Los diversos materiales que distribuye la entidad llegan oportunamente al colaborador de la OAJ?					
		18. ¿El usuario tiene acceso a información relacionada a acciones de desarrollo profesional que desarrolla la entidad para sus trabajadores de la OAJ?					
		19. ¿La entidad evalúa el cumplimiento de responsabilidades y funciones de los profesionales, técnicos y oficinistas a cargo de la OAJ?					
		20. ¿Conoce a los colaboradores de la Oficina de Ingeniería de Procesos y sus funciones dentro de la ONP?					
		21. ¿La OAJ posee y difunde el Plan de desarrollo de Capacidades de Personas exigidos por el					

		SERVIR?					
	Efectividad de la implementación BPM	22. ¿Ud. ha sido beneficiario de llevar cursos de gestión de procesos con BPM dentro de la Institución?					
		23. ¿La entidad realiza acciones de desarrollo profesional, derivados de las deficiencias o necesidades reales, tendientes a mejorar la calidad de la atención al usuario?					
		24. ¿Ud. cataloga que BPM es la solución a múltiples problemas de demoras atención?					
		25. Ud. estaría listo cuando se aplique BPM, porque los flujos actuales de la OAJ cambiarían?					
Eficiencia del Modelado BPM en los Procesos de Pensionamiento	Modelado de los Procesos de Pensionamiento en la OAJ	26. ¿Existe un Sistema de Control y Seguimiento de la información de los procesos de negocio de la OAJ?					
		27. ¿La OAJ difunde las políticas de la Reingeniería de Procesos y su equivalencia a la simplificación de actividades funcionales de los colaboradores?					
		28. ¿Posee la OAJ un Sistema de Evaluación y Certificación de la calidad del Servicio de Atención de Expedientes Judiciales?					
		29. ¿Los principales documentos normativos de los procesos técnicos están adecuada y oportunamente difundidos en la entidad?					
		30. ¿Sistematiza y difunde la información y resultados de los procesos de negocio que se ejecuta en la OAJ?					
	Tiempo (eficacia) de transferencia y entrega de expedientes atendidos del Proceso de Pensionamiento	31. ¿Las herramientas y materiales de trabajo distribuidos son pertinentes y obedecen a las reales necesidades de tiempo de atención?					
		32. ¿La OAJ prevee la adecuada y oportuna ejecución de sus procesos de negocio en los casos judiciales que atiende?					
		33. ¿Conoce el tiempo de atención que asigna la OAJ a sus estudios jurídicos contratados (proveedor de análisis de sentencias judiciales)?					
		34. ¿La OAJ ejecuta oportunamente las acciones disciplinarias al					

		personal de OAJ cuando excede los plazos de atención de los expedientes judiciales de los asegurados pensionistas?					
	Gestión del Cambio de los Procesos de Pensionamiento	35. ¿Se conocen cuáles son los parámetros técnicos e indicadores de medición de desempeño de los procesos del negocio de la OAJ?					
		36. ¿La OAJ trabaja e implementa permanentemente las acciones de gestión del cambio?					
		37. ¿La OAJ cuenta con una red organizada de soporte y respaldo social para la convocatoria y desarrollo exitoso de sus actividades con el Poder Judicial?					
		38. ¿Participa el usuario en la formulación o planteamiento de sugerencias para mejorar la pertinencia de los planes o acciones de actualización y desarrollo personal que ejecuta la OAJ?					
		39. ¿Se conoce que la OAJ haya realizado o realice innovaciones en materia de estrategias metodológicas para mejorar el desempeño de sus colaboradores?					
	Satisfacción de los Trabajadores de Pensionamiento de la Oficina de Asesoría Jurídica	40. ¿El usuario está informado de las acciones de control de la información que realiza la OAJ?					
		41. ¿Participa activamente en las acciones de fortalecimiento de organización social en su Oficina?					
		42. ¿La OAJ realiza capacitaciones relacionados al procesamiento, sistematización, explotación, control y conservación de la información en beneficio del usuario y su propio personal?					
		43. ¿Realiza la OAJ acciones de fortalecimiento de capacidades de gestión y desarrollo en beneficio de su personal?					
		44. ¿Fortalece e integra las capacidades del personal técnico y legal para la optimización de los resultados de las prácticas funcionales en la OAJ?					

Fuente: Elaboración propia



**ANEXO 4  
INSTRUMENTOS**

**Cuestionario: DESJUDICIALIZACION DE EXPEDIENTES ADMINISTRATIVOS**

**INSTRUCCIONES:** Estimado Servidor, la presente encuesta tiene el propósito de recopilar información sobre *la Desjudicialización de Expedientes Administrativos*. Le agradecería leer atentamente y marcar con un **(X)** la opción correspondiente a la información solicitada, la presente es **totalmente anónima** y su procesamiento es reservado, por lo que le pedimos **SINCERIDAD EN SU RESPUESTA**, en beneficio de la mejora continua de la Institución Pública donde laboramos.

Género: \_\_\_\_\_

Área donde labora: \_\_\_\_\_

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALAS			
Gestión del Negocio de Expedientes Judicializados en Pensionamiento	Eficacia en el logro de los objetivos.	1. ¿El Stock de expedientes judiciales si muestra la tendencia a la baja como un logro de la OAJ, esto evidenciaría el Gestión del Negocio de Expedientes Judicializados en Pensionamiento de la ONP?				
		2. Si la ONP se traza como objetivo, eliminar la judicialización de casos pensionarios, el Gestión del Negocio de Expedientes Judicializados en Pensionamiento sería evidente en la gestión administrativa?				
		3. ¿Por las características observables, se evidencia que existe consecuencias positivas al eliminar el proceso judicial, pero mientras se vaya avanzando en la disminución del stock cree que el cambio en el flujo de sus procesos apoyaría a dicho objetivo?				
	Reestructuración y evaluación del Proceso de Pensionamiento Judicial.	4. ¿Cree que los Estudios Legales de Abogados contratados por la OAJ, se alineen al objetivo principal de la Desjudicialización de casos pensionarios?				
		5. ¿La tercerización del proceso				

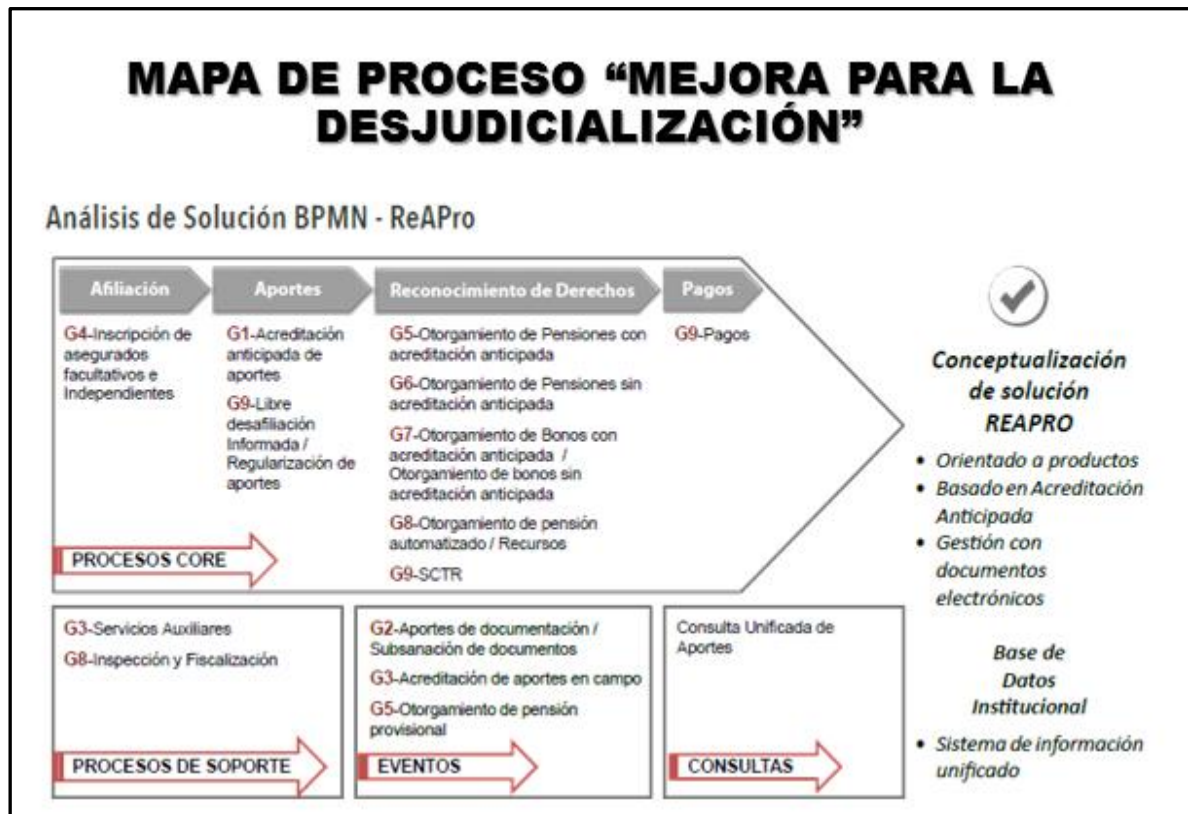
		de diagnóstico de denuncias y análisis de sentencias ante la ONP, debe permanecer en manos de los estudios legales?				
		6. ¿El proceso de diagnóstico de denuncias y análisis de sentencias ante la ONP, debe ser atendido por un equipo especializado de la propia ONP?				
		7. ¿El cambio de paradigma en el trabajo de la OAJ, enfocado a la cultura de stock Cero; puede ser contemplado y aceptado por el personal colaborador de la ONP?				
	Eficiencia en el uso de los recursos.	8. ¿El personal de la OAJ prevee recursos financieros para casos de atención inmediata?				
		9. ¿Si se requiere implementar una mejora en sus procesos de negocio, se cuenta con los recursos extra disponibles?				
		10. ¿Existe un abogado siempre disponible para coordinar temas urgentes con el Poder Judicial?				
	Stock de Expedientes Judicializados	11. ¿Cree que el Stock de Expedientes Judiciales pueda ser eliminado bajo un nuevo rediseño de procesos?				
		12. ¿Cree que es posible disminuir el número de procesos judicializados, conociendo que fueron producto de la atención tardía de la Línea de Pensionamiento?.				
		13. ¿Está de acuerdo que si el número de casos administrativos atendidos aumenta dentro de los plazos TUPA, se desjudicializaría los procesos posteriores?				

Imagen Institucional del Sistema Pensionario	Nivel de Percepción de la Sociedad Pensionaria	14. ¿La institución cuenta con un sistema de comunicación directa o virtual con el pensionista?					
		15. ¿La entrega de la información y comunicación con el pensionista es rápida y oportuna?					
		16. ¿El tono y el lenguaje usado por los trabajadores es pertinente y adecuado para el pensionista?					
		17. ¿El trabajador tiene predisposición y proactividad para una adecuada comunicación con el pensionista?					
	Participación en eventos de concertación	18. ¿El personal de la OAJ le ofrece un servicio puntual y oportuno?					
		19. ¿La institución demuestra velocidad en sus procesos de negocio actuales y eficiencia en el servicio de atención de casos judicializados?					
		20. ¿El personal de OAJ demuestra competencias y habilidades para una atención rápida?					
		21. ¿La institución cuenta con los equipos, sistemas y organización adecuada que garanticen rapidez en la prestación del servicio de atención de casos judicializados?					
	Reconocimiento de la Sociedad Pensionaria	22. ¿El personal de la institución siempre está dispuesto a atender a los pensionistas?					
		23. ¿La institución evidencia poseer personal capacitado para brindar ayuda y atención personalizada al pensionista?					
		Cobertura de Usuarios Pensionista y No Pensionista	24. ¿Usted se siente seguro en sus trámites realizados en la ONP al momento que				

		gana una sentencia judicial?				
		25. ¿Los procedimientos y la forma de trabajo de la ONP le inspiran suficiente credibilidad y confianza?				
		26. ¿El personal demuestra conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los pensionistas?				
		27. ¿Los lineamientos y recomendaciones recibidos por la ONP le dan suficiente seguridad y prestancia para la toma de decisiones?				
		28. ¿La institución evidencia que la amabilidad en la atención al usuario es una norma y práctica permanente en su diario accionar?				
		29. ¿Comprende al pensionista y evita inadecuadas esperas en la atención?				
		30. ¿Procura dinamizar o reducir los procesos para una atención más rápida al pensionista y no pensionista?				
		31. ¿Posee y aplica instrumentos que permitan conocer las necesidades de los pensionistas?				
		32. ¿Ejecuta acciones de socialización y reflexión con los usuarios para un adecuado conocimiento y tratamiento de sus necesidades de atención?				

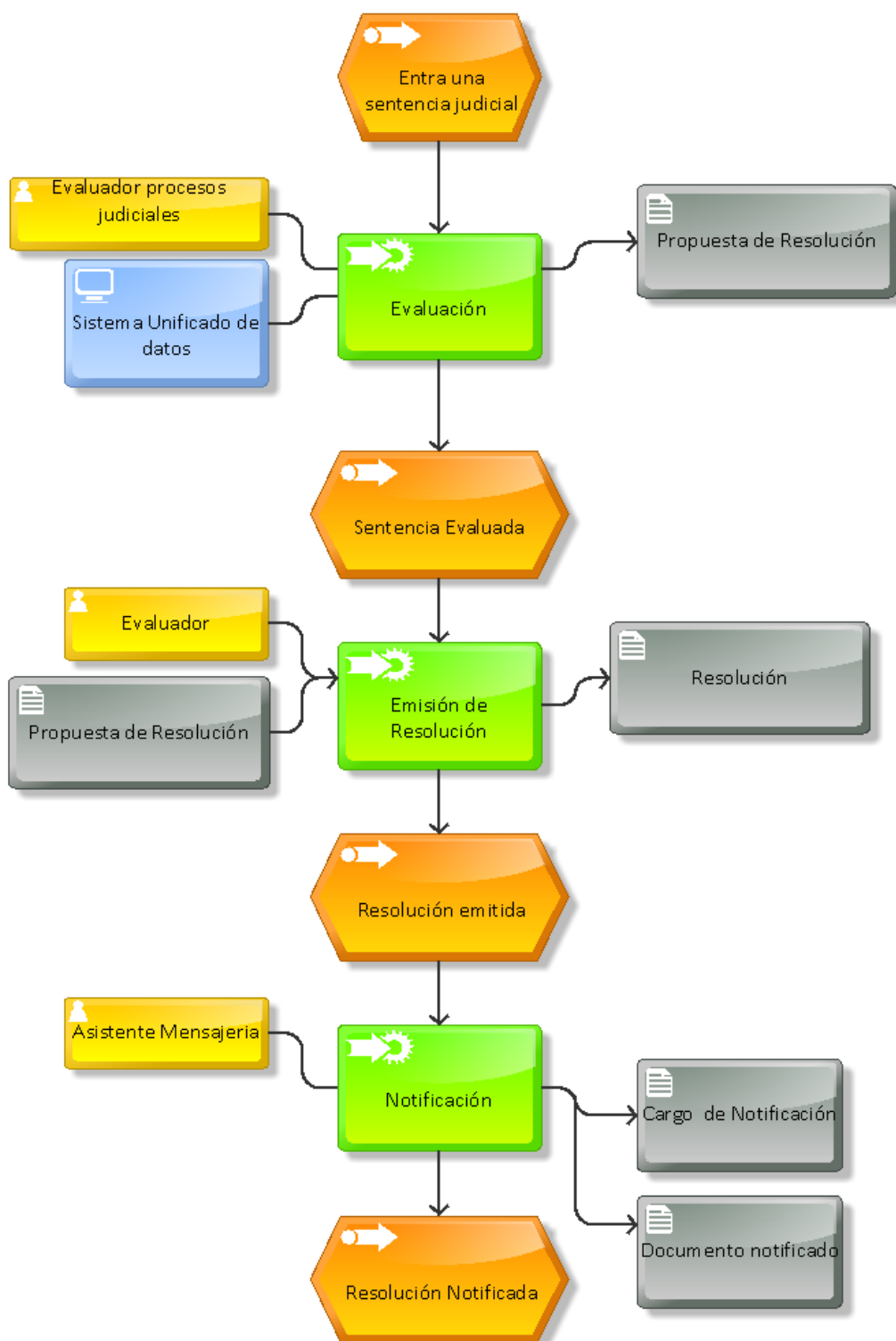
## ANEXO 5

## Diagrama de Cadena de Valor de la Organización



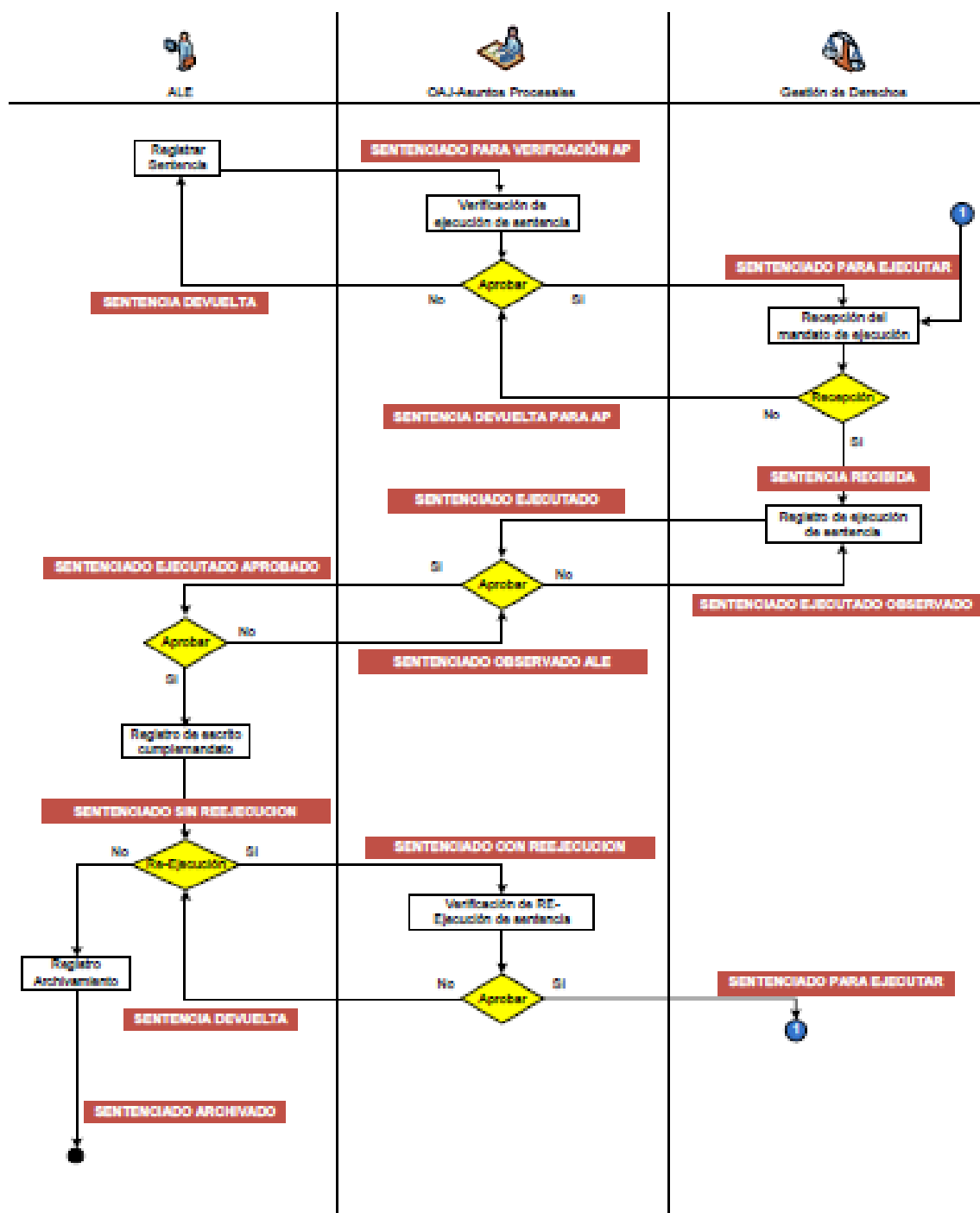
ANEXO 6

Patrón de Procesos Judiciales desarrollado en el To-be de la ONP



ANEXO 7

Nuevo Flujo de Ejecución de Sistemas









REDISEÑO DE PROCESOS CON BPM																											
Nº	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1	2	3	3	2	3	2	3	3	3	4	2	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	5	3	4	5	5	4	4	5	4	5	3	3	5	5	4	3	3
3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	5	3	4	5	5	4	4	5	4	5	3	3	5	5	4	3	3
4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	5	3	4	5	5	4	4	5	4	5	3	3	5	5	4	3	3
5	3	3	3	2	3	2	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	3	1	1	1	1	1
6	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	5	3	4	5	5	4	4	5	4	5	3	3	5	5	4	3	3
7	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	5	3	4	5	5	4	4	5	4	5	3	3	5	5	4	3	3
8	2	3	3	2	3	2	3	3	3	4	2	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
9	2	3	3	2	3	2	3	3	3	4	2	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
10	3	3	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	3	3	4	5	4	3	3	5	5
11	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	5	3	4	5	5	4	4	5	4	5	3	3	5	5	4	3	3
12	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	5	3	4	5	5	4	4	5	4	5	3	3	5	5	4	3	3
13	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	5	3	4	5	5	4	4	5	4	5	3	3	5	5	4	3	3
14	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	5	3	4	5	5	4	4	5	4	5	3	3	5	5	4	3	3
15	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	5	3	4	5	5	4	4	5	4	5	3	3	5	5	4	3	3
16	2	3	3	2	3	2	3	3	3	4	2	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
17	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	5	3	4	5	5	4	4	5	4	5	3	3	5	5	4	3	3
18	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	5	3	4	5	5	4	4	5	4	5	3	3	5	5	4	3	3
19	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	5	3	4	5	5	4	4	5	4	5	3	3	5	5	4	3	3
20	3	3	3	2	3	2	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	3	1	1	1	1	1
21	3	1	2	4	3	4	1	4	2	5	4	3	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
22	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	5	3	4	5	5	4	4	5	4	5	3	3	5	5	4	3	3
23	2	3	3	2	3	2	3	3	3	4	2	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
24	2	3	3	2	3	2	3	3	3	4	2	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
25	3	3	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	3	3	4	5	4	3	3	5	5
26	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	5	3	4	5	5	4	4	5	4	5	3	3	5	5	4	3	3
27	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	5	3	4	5	5	4	4	5	4	5	3	3	5	5	4	3	3
28	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	5	3	4	5	5	4	4	5	4	5	3	3	5	5	4	3	3
29	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	5	3	4	5	5	4	4	5	4	5	3	3	5	5	4	3	3
30	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	5	3	4	5	5	4	4	5	4	5	3	3	5	5	4	3	3
31	2	3	3	2	3	2	3	3	3	4	2	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
32	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	5	3	4	5	5	4	4	5	4	5	3	3	5	5	4	3	3
33	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	5	3	4	5	5	4	4	5	4	5	3	3	5	5	4	3	3
34	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	5	3	4	5	5	4	4	5	4	5	3	3	5	5	4	3	3
35	3	3	3	2	3	2	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	3	1	1	1	1	1
36	3	1	2	4	3	4	1	4	2	5	4	3	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
37	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	5	3	4	5	5	4	4	5	4	5	3	3	5	5	4	3	3
38	2	3	3	2	3	2	3	3	3	4	2	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
39	2	3	3	2	3	2	3	3	3	4	2	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
40	3	3	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	3	3	4	5	4	3	3	5	5
41	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	5	3	4	5	5	4	4	5	4	5	3	3	5	5	4	3	3
42	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	5	3	4	5	5	4	4	5	4	5	3	3	5	5	4	3	3
43	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	5	3	4	5	5	4	4	5	4	5	3	3	5	5	4	3	3
44	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	5	3	4	5	5	4	4	5	4	5	3	3	5	5	4	3	3









2	2	2	2	2	3	3	5	5	4	3	3	5	4	5	3	3
4	4	5	4	5	3	3	5	5	4	3	3	5	4	5	3	3
4	4	5	4	5	3	3	5	5	4	3	3	5	4	5	3	3
4	4	5	4	5	3	3	5	5	4	3	3	5	4	5	3	3
1	1	1	5	5	3	3	2	3	2	4	3	5	5	5	3	3
4	4	5	4	5	3	3	5	5	4	3	3	5	4	5	3	3
4	4	5	4	5	3	3	5	5	4	3	3	5	4	5	3	3
2	2	2	2	2	3	3	5	5	4	3	3	5	4	5	3	3
4	4	5	4	5	3	3	5	5	4	3	3	5	4	5	3	3
3	4	5	3	3	4	5	4	3	3	5	5	5	3	3	4	5
4	4	5	4	5	3	3	5	5	4	3	3	5	4	5	3	3
4	4	5	4	5	3	3	5	5	4	3	3	5	4	5	3	3
4	4	5	4	5	3	3	5	5	4	3	3	5	4	5	3	3
4	4	5	4	5	3	3	5	5	4	3	3	5	4	5	3	3
4	4	5	4	5	3	3	5	5	4	3	3	5	4	5	3	3

**ANEXO 9****ARTÍCULO CIENTÍFICO****1. TÍTULO**

Rediseño de procesos organizacionales con bpm para desjudicializar expedientes administrativos en la Oficina de Normalización Previsional.

**2. AUTOR**

José Antonio Ogosi Auqui

jose\_ogosi@hotmail.com

Estudiante del Programa de Maestría en Gestión de Tecnología de Información de la Escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo.

**3. RESUMEN**

La investigación tuvo como objetivo determinar la incidencia del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM, en la desjudicialización de expedientes administrativos de la Oficina de Normalización Previsional. La población fue de 238 trabajadores del área de gestión del derecho, para lo cual se han empleado las variables Rediseño de Procesos con BPM y Desjudicialización de Expedientes Administrativos.

El método empleado en la investigación fue el hipotético-deductivo. Esta investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel correlacional causal de corte transversal, el cual recogió la información en un solo momento al desarrollar el instrumento: cuestionario para los trabajadores del área de gestión de derecho, el cual estuvo constituido por 76 preguntas en la escala de Likert (1-Totalmente en desacuerdo, 2-En desacuerdo, 3-Algunas veces, 4-De acuerdo y 5-Totalmente de acuerdo); en el cuestionario los trabajadores brindaron información acerca de las variables Rediseño de Procesos con BPM y Desjudicialización de Expedientes Administrativos, a través de la evaluación de sus distintas dimensiones, cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente.

La investigación concluye que el Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM incide significativamente en la Desjudicialización de Expedientes Administrativos de la Oficina de Normalización Previsional; debido a que la variabilidad de la Desjudicialización de Expedientes Administrativos depende del 64.1% del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM.017.



#### **4. PALABRAS CLAVE**

Rediseño de Procesos con BPM, Desjudicialización de Expedientes Administrativos y Oficina de Normalización Previsional.

#### **5. ABSTRACT**

The objective of the research was to determine the impact of the Redesign of Organizational Processes with BPM, in the misjudicialization of administrative records of the Oficina de Normalización Previsional. The population was of 238 workers of the area of management of laws, for which they have been used the variables Redesign of Processes with BPM and Misjudicialization of Administrative Records.

The method used in the research was the hypothetical-deductive. This research used for its purpose the non-experimental design correlational level, which collected the information in a single moment when developing the instrument: questionnaire for workers in the area of law management, which was constituted by 76 questions in Likert scale (1-Totally disagree, 2-Disagree, 3-Sometimes, 4-Agree and 5-Totally agree); the questionnaire, the workers provided information about the variables Redesign of Process with BPM and Misjudicialization of Administrative Records, through the evaluation of their different dimensions, whose results are presented graphically and textually.

The research concludes that the Redesign of Organizational Processes with BPM has a significant impact on the Disposal of Administrative Records of the Oficina de Normalización Previsional; because the variability of the Administrative Records Desjudicialization depends on the 64.1% of the Redesign of the Organizational Processes with BPM..

#### **6. KEYWORDS**

Redesign of Process with BPM, Misjudicialization of Administrative Records and Oficina de Normalización Previsional.

#### **7. INTRODUCCIÓN**

La investigación tuvo como objetivo determinar la incidencia del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM, en la desjudicialización de expedientes administrativos de la Oficina de Normalización Previsional. La población fue de 238 trabajadores del área de gestión del derecho, para lo cual se han empleado las variables Rediseño de Procesos con BPM y Desjudicialización de Expedientes Administrativos.

### **Rediseño de Procesos con BPM**

Rediseño de procesos con BPM se considera al “interés de los clientes en inventar propuestas consistentes, con responsabilidad social y en armonía con el propósito de la organización. El cliente es el cliente externo, a quien está destinado nuestro producto y quien nos provee de ingresos. La responsabilidad social es fundamental, porque se trata de generar propuestas que no afecten negativamente el empleo, el ambiente, la seguridad, la calidad o el nivel de servicio durante el desarrollo del proyecto. El propósito de la organización incluye visión, misión, valores y alinear intereses entre los diferentes grupos con que se relaciona: clientes, dueños, trabajadores, administradores, proveedores y otros. En ese sentido el Rediseño de Procesos con BPM transforma los procesos obsoletos mediante el uso de una nueva metodología basada en la Gestión de Procesos del Negocio atrayendo sus expectativas a nuevos integrantes de la organización actual”. (Carrasco, 2009, pp.17-19).

### **Desjudicialización de Expedientes Administrativos**

La Desjudicialización de Expedientes Administrativos “consiste en la depuración de expedientes judicializados pendientes. Ello significa analizar proactivamente cada una de las solicitudes que han dado origen a un litigio judicial a fin de buscarle la solución técnica y legalmente posible dentro de las atribuciones y competencias de la institución, tratando que el proceso administrativo pensionario prevalezca y no dependa de la decisión de un juez”. (Plan Estratégico de la Oficina de Normalización Previsional, 2015, pp.1)..

## **8. METODOLOGÍA**

El método empleado en la investigación fue el hipotético-deductivo. Está investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel correlacional causal de corte transversal, el cual recogió la información en un solo momento al desarrollar el instrumento: cuestionario para los trabajadores del área de gestión de derecho, el cual estuvo constituido por 76 preguntas en la escala de Likert (1-Totalmente en desacuerdo, 2-En desacuerdo, 3-Algunas veces, 4-De acuerdo y 5-Totalmente de acuerdo); en el cuestionario los trabajadores brindaron información acerca de las variables Rediseño de Procesos con BPM y Desjudicialización de Expedientes Administrativos, a través de la evaluación de sus distintas dimensiones, cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente.

## 9. RESULTADOS

Describen narrativamente los hallazgos del estudio como el análisis estadístico e interpretación de datos y la prueba de hipótesis.

### Prueba de hipótesis

#### 3.2.1 Hipótesis General

H0: El Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM no incide significativamente en la Desjudicialización de Expedientes Administrativos en la Oficina de Normalización Previsional.

H1: El Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM incide significativamente en la Desjudicialización de Expedientes Administrativos en la Oficina de Normalización Previsional.

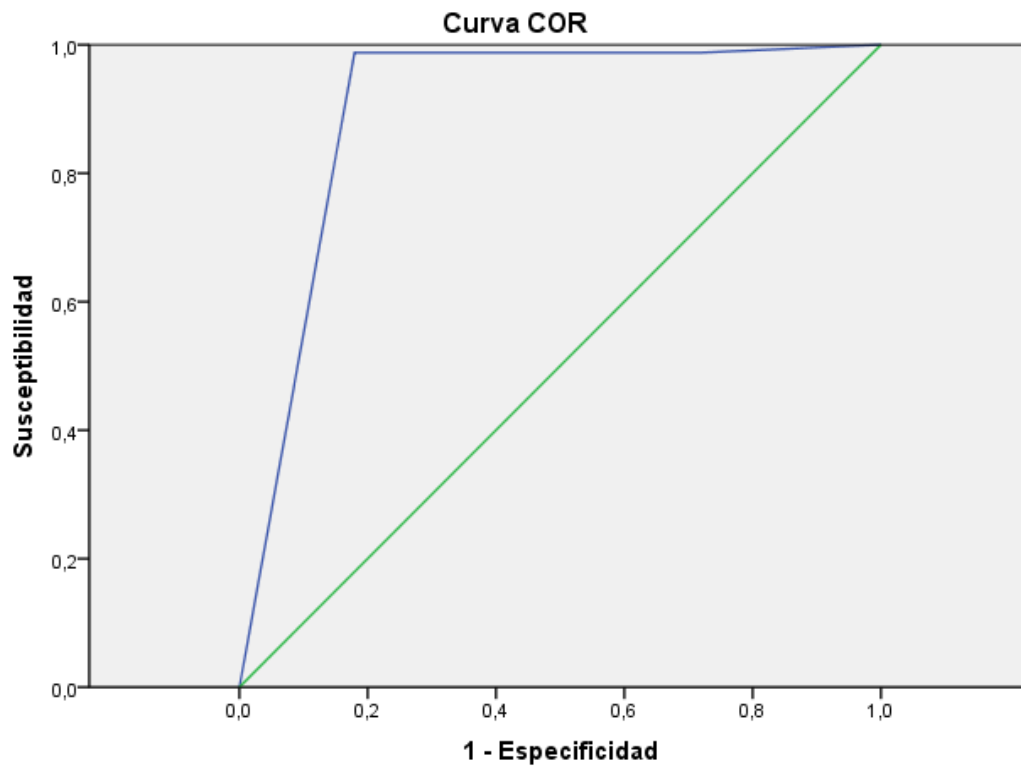
#### Tabla 1

*Pseudo coeficiente de determinación de las variables*

<b>Pseudo R-cuadrado</b>	
Cox y	,513
Snell	
Nagelkerke	,641
McFadden	,447

Función de vínculo: Logit.

En cuanto de la prueba del pseudo R cuadrado, lo que se estaría presentando es la dependencia porcentual del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM con la Desjudicialización de Expedientes Administrativos, en el cual se tiene al coeficiente de Nagalkerke, implicando que la variabilidad de la Desjudicialización de Expedientes Administrativos depende el 64.1% del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM.



Área=0.901

*Figura 1.* Representación del área COR como incidencia del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM en la Desjudicialización de Expedientes Administrativos.

En cuanto al resultado de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 90.1% representando un nivel alto de implicancia del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM en la Desjudicialización de Expedientes Administrativos.

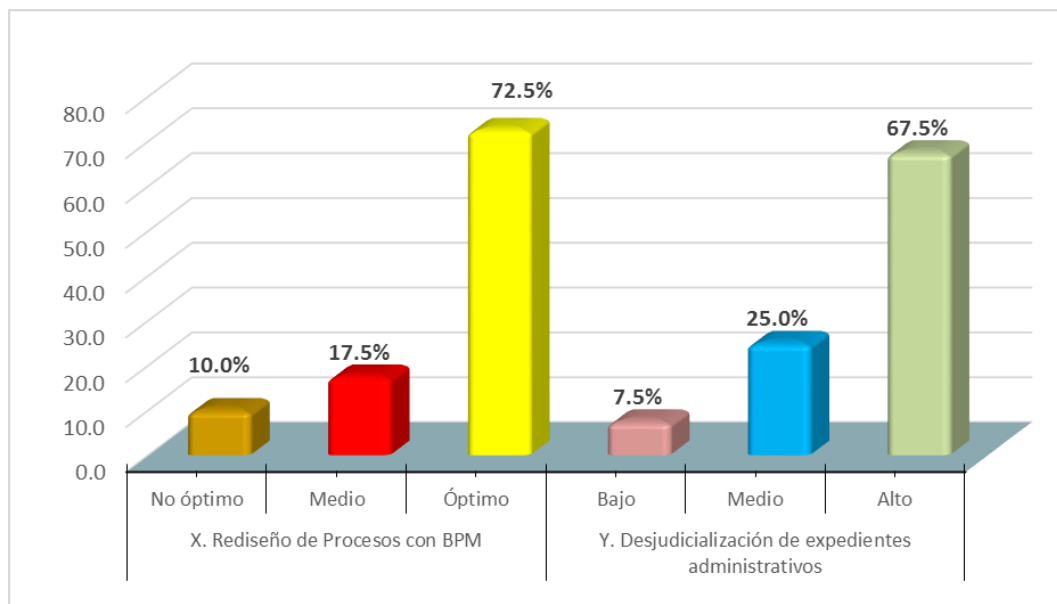
Tabla 2

*Comparación del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM y la Desjudicialización de expedientes administrativos en la Oficina de Normalización Previsional (ONP), Lima 2016*

Variables	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
X. Rediseño de Procesos con BPM	No óptimo	12	10.0
	Medio	21	17.5
	Óptimo	87	72.5
Y. Desjudicialización de expedientes	Bajo	9	7.5
	Medio	30	25.0

administrativos	Alto	81	67.5
Total		120	100.0

*Fuente: Oficina de Normalización Previsional (ONP)*



*Fuente: Oficina de Normalización Previsional (ONP)*

*Figura 2.* Comparación porcentual del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM y la Desjudicialización de expedientes administrativos en la Oficina de Normalización Previsional (ONP), Lima 2016

Interpretación:

En la Tabla 20 y Figura 16 se observa que del total de trabajadores de la Oficina de Normalización Previsional encuestados, la mayoría tiene una opinión óptima sobre el Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM(72.5%) con Desjudicialización alta de expedientes administrativos (67.5%)

## 10. DISCUSIÓN

Igualmente de los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo general, En cuanto al reporte del programa a partir de los datos, se tienen los siguientes resultados donde los datos obtenidos están explicando la dependencia del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM en la desjudicialización de expedientes administrativos de la Oficina de Normalización Previsional (ONP), así mismo se tiene que el valor Chi cuadrado es de 86.407 y p\_valor (valor de la significación) es igual a 0.00 frente a la significación estadística  $\alpha$  igual a 0.05 ( $p\_valor < \alpha$ ), significa rechazo de la hipótesis nula, los datos de la variable no son

independientes, implica la dependencia de una variable sobre la otra. En cuanto de la prueba del pseudo R cuadrado, lo que se está presentando es la dependencia porcentual del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM con la Desjudicialización de Expedientes Administrativos, en el cual se tiene al coeficiente de Nagalkerke, implicando que la variabilidad de la Desjudicialización de Expedientes Administrativos depende el 64.1% del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM. En cuanto al resultado de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 90.1% representando un nivel alto de implicancia del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM en la Desjudicialización de Expedientes Administrativos.

Así mismo se muestran los resultados de la bondad de ajuste de la variable en el cual no se rechaza la hipótesis nula; por lo que con los datos de la variable es posible mostrar la dependencia gracias a las variables y el modelo presentado está dado por el valor estadística de  $p\_valor$  1.000 frente al  $\alpha$  igual 0.05. Por lo tanto, el modelo y los resultados están explicando la dependencia de una variable sobre la otra. En síntesis, los resultados en conjunto que se tiene en la tabla muestran que el riesgo de tener nivel de desjudicialización de expedientes medio (Desjudicialización =2), está asociado al Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM No óptimo (Rediseño = 1) y medio (Rediseño = 2)..

## **11. CONCLUSIONES**

Primero: La presente investigación respecto al objetivo específico 1, demuestra que El Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM incide significativamente en la Gestión del Negocio de Expedientes Judicializados de Pensionamiento en la Oficina de Normalización Previsional; esto es, la variabilidad de la Gestión del Negocio de Expedientes Judicializados de Pensionamiento depende el 59.5% del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM.

Segundo: La presente investigación respecto al objetivo específico 2, demuestra que el Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM incide significativamente en la Imagen Institucional del Sistema Pensionario de la Oficina de Normalización Previsional; esto es, la variabilidad de la Imagen Institucional del Sistema Pensionario depende el 43.1% del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM.

Tercero: La presente investigación respecto al objetivo general, demuestra que el Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM incide significativamente en la

Desjudicialización de Expedientes Administrativos en la Oficina de Normalización Previsional; esto es, la variabilidad de la Desjudicialización de Expedientes Administrativos depende el 64.1% del Rediseño de los Procesos Organizacionales con BPM.

## **12. REFERENCIAS**

Carrasco, J. (Ed.). (2013). Gestión de Procesos. Santiago de Chile, Chile: Editorial Evolución S.A. doi: 978-956-7604-24-1.

ONP (2015). Plan Estratégico de la Oficina de Normalización Previsional, 2015. Lima Perú.

Quezada, L. (2010). Metodología de la investigación-Estadística aplicada a la Investigación. Lima, Perú: Editora Macro.

**DECLARACIÓN JURADA****DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN  
PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO**

Yo, José Antonio Ogosi Auqui, estudiante (X), egresado ( ), docente ( ), del Programa de Maestría en Gestión de Tecnología de Información de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI N° 42870080, con el artículo titulado: “Rediseño de procesos organizacionales con bpm para desjudicializar expedientes administrativos en la Oficina de Normalización Previsional”

Declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lugar y fecha: Los Olivos Lima, 25 de octubre del 2017

José Antonio Ogosi Auqui

DNI N° 42870080