



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

“Propuesta de Diseño de un Plan de Gestión por Procesos basado en  
el Dominio de Desempeño de la Planificación en la empresa A&N  
Proyectos S.A.C”

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
Ingeniera Industrial

**AUTORA:**

Benites Muñoz, Nicole Milagros (orcid.org/0000-0001-9298-6193)

**ASESORA**

MSc. Guerrero Millones, Ana María (orcid.org/0000-0003-3776-2968)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión Empresarial y Productiva

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

PIURA – PERÚ

2022

### **Dedicatoria**

Quiero dedicar este tema de investigación en primer lugar a mi Dios porque todo lo que tengo es gracias a Él.

A mi padre Julio Benites y mi madre Nancy Muñoz que son los que me motivan a seguir superándome en mi vida profesional y personal, y todo lo que soy es gracias a ellos.

A mi familia, por siempre brindarme el apoyo y asesora del tema de investigación por guiarnos.

Benites, Nicole

### **Agradecimiento**

A mi padre y mi madre, hermano y familia por su amor sincero, exigencias a ser un mejor profesional y por apoyarme en los momentos más complicados.

A la UCV por ser una guía para seguir desarrollándome como profesional y por brindarnos la facilidad para todas las personas que trabajan y estudian al mismo tiempo.

A los docentes de la universidad por brindarnos conocimiento y transmitirnos su experiencia en el campo de ingeniería.

A la asesora el MSC. Guerrero Millones Ana María, por la orientación en el transcurso del tema de investigación y por su desempeño.

A la empresa A&N PROYECTOS S.A.C por brindarme el apoyo en realizar el tema de investigación y las por las facilidades.

Benites, Nicole

## Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas .....	v
Índice de gráficos y figuras.....	vi
Resumen .....	vii
Abstract.....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	6
III. METODOLOGÍA.....	22
3.1.Tipo y diseño de investigación.....	22
3.2.VARIABLES Y OPERACIONALIZACIÓN .....	23
3.3.Población, muestra, muestreo y unidad de análisis.....	26
3.4.Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	27
3.5.Procedimiento.....	30
3.6.Método de análisis de datos .....	31
3.7.Aspectos éticos.....	31
IV. RESULTADOS .....	32
V. DISCUSIÓN .....	61
VI. CONCLUSIONES.....	65
VII. RECOMENDACIONES .....	67
REFERENCIAS.....	68
ANEXOS .....	74

## Índice de tablas

Tabla N°01: Grupo de Procesos.....	4
Tabla N°02: Matriz de Operacionalización de Variables .....	24
Tabla N°03: Descripción de la Población .....	26
Tabla N°04: Listado de Expertos.....	29
Tabla N°05: Confidencialidad de Alfa de Cronbach en los instrumentos .....	30
Tabla N°06: Análisis FODA .....	41
Tabla N°07: Análisis Fortalezas .....	42
Tabla N°08: Análisis Debilidades .....	42
Tabla N°09: Análisis Oportunidades.....	43
Tabla N°10: Análisis Amenazas .....	43
Tabla N°11: Tabla de Causas - Pareto.....	47
Tabla N°12: Frecuencia de Causas – Pareto .....	47
Tabla N°13: Tabla de Pareto.....	48
Tabla N°14: Diagrama de Operaciones del Proceso.....	50

## Índice de gráficos y figuras

Figura N°01: Grupo de Procesos que se han ejecutado en los últimos 5 años.....	4
Figura N°02: Resultado general del cuestionario aplicado a los líderes.....	32
Figura N°03: Cuestionario de la primera variable – Gestión por Procesos .....	33
Figura N°04: Cuestionario de la primera variable – Gestión por Procesos .....	34
Figura N°05: Cuestionario de la Pregunta N-5 – Gestión por Procesos.....	34
Figura N°06: Cuestionario de la Pregunta N-7 – Gestión por Procesos.....	35
Figura N°07: Cuestionario de la Pregunta N-8 – Gestión por Procesos.....	36
Figura N°08: Cuestionario de la Pregunta N-2 – Desempeño de la Planificación	37
Figura N°09: Cuestionario de la Pregunta N-4 – Desempeño de la Planificación	38
Figura N°10: Mapa de Procesos Actual .....	44
Figura N°11: Diagrama Causa - Efecto.....	45
Figura N°12: Diagrama Pareto .....	49
Figura N°13: Ciclo PDCA – PMBOK .....	53

## Resumen

El propósito que tiene la investigación es diseñar un plan de gestión por procesos basado en el dominio de desempeño en la empresa A&N Proyectos S.A.C, enfocándose en el problema encontrado en los procesos operacionales de la empresa, careciendo de actualización y mejora, con el objetivo general de diseñar un plan de gestión por procesos basado en el dominio de desempeño de la planificación considerando la metodología PMBOK para la mejora continua en la empresa A&N Proyectos S.A.C, como objetivos específicos diagnosticando la situación actual de la organización, determinando la metodología a utilizar y diseñar la propuesta de un plan de gestión por procesos basado en el dominio de desempeño de la planificación de la empresa A&N Proyectos S.A.C; el tipo de investigación que tiene la propuesta es de diseño no experimental – cuantitativo, enfoque cualitativo, alcance descriptivo y fuente de datos documental, obteniendo como resultados la identificación de los beneficios y mejoras al aplicar la metodología PDCA de mejora continua como la eficiencia y eficacia de los procesos y finalmente como conclusión es la aplicación de la herramienta de gestión por procesos la ISO 9001-2015 basado en el desempeño de planificación según el PMBOK como la mejora de los procesos operativos, generadores y valor de apoyo a la organización involucrando a todas las partes interesadas.

**Palabras clave:** gestión por procesos, desempeño de la planificación, procesos operativos, generadores de valor y apoyo.

## **Abstract**

The purpose of the research is to design a process management plan based on the performance domain in the company A&N Proyectos S.A.C, focusing on the problem found in the operational processes of the company, lacking updating and improvement, with the general objective to design a process management plan based on the planning performance domain considering the PMBOK methodology for continuous improvement in the company A&N Proyectos S.A.C, as specific objectives diagnosing the current situation of the organization, determining the methodology to be used and designed the proposal of a process management plan based on the performance domain of the planning of the company A&N Proyectos S.A.C; The type of research that the proposal has is of a non-experimental design - quantitative, qualitative approach, descriptive scope and documentary data source, obtaining as results the identification of the benefits and improvements when applying the PDCA methodology of continuous improvement such as efficiency and effectiveness. of the processes and finally as a conclusion is the application of the process management tool ISO 9001-2015 based on the planning performance according to the PMBOK as the improvement of the operational processes, generators and support value to the organization involving all The interested parts.

**Keywords:** process management, planning performance, operational processes, value generators and support.

## I. INTRODUCCIÓN

La empresa obtiene alrededor de quince años de experiencia en trabajos de energía, telecomunicaciones, obras civiles, entre otros; en la actualidad presta servicios de electricidad e instrumentación en el proyecto de la Modernización de la Refinería de Talara; de las diferentes áreas de la empresa se identifica una problemática en el departamento de planeamiento y control de producción donde se determina la carencia de un Plan de Gestión por Procesos basado en el dominio de desempeño de la planificación así mismo se presentan las actividades y funciones asociadas con la empresa y coordinaciones iniciales al momento de iniciar un proyecto, necesarios para la entrega de los elementos entregables, como es el plan del proyecto, actas de conformidad, cronograma de actividades, entre otros; y los resultados del proyecto ya que ello afecta no solo al departamento involucrado sino también a la organización en conjunto y a los clientes.

Con relación al tema de investigación a nivel internacional en Cuba González Díaz, D., Medina León, A., Medina Nogueira, Y. E., El Assafiri Ojeda, Y., y Nogueira Rivera, D. (2021), en su artículo denominado la determinación del conocimiento como método de gestión y mejora de procesos, se menciona que el problema principal se encuentra en la carencia del conocimiento con los que deben de contar las organizaciones de medicamentos referente a las herramientas de gestión y de mejora continua, así mismo entre las desventajas se encuentra la falta de identificación en las destrezas demandadas para el desempeño de las actividades, no cuentan con procedimiento de gestión por procesos y la carencia de apoyo en la información pertinente y necesaria para la organización.

Además, en Colombia; Pulido-Rojano, A. D., Ruiz-Lázaro, A., y Eduardo Ortiz-Ospino, L. (2020) en su artículo denominado mejora de procesos de producción en base a la gestión de riesgos y metodologías estadísticas, se alude que el problema con la que cuenta la organización es la carencia de un plan de acción ante las actividades no requeridas, obteniendo diversos factores que se involucran en las tareas productivas como son la carencia en el reconocimiento, falta de cálculo de procedimientos, contacto entre las partes interesadas y el monitoreos en estas acciones no deseando de los distintos departamentos de la compañía, generando la desconfianza en la calidad del servicio.

Así mismo en Chile Espinosa Cruz, Y., López Paz, C. R., Castro Zamora, C. I., y

Arencibia Jorge, R. (2020), en su artículo titulada adaptación de tecnologías de gestión por procesos de negocio: una revisión sistemática, se detalla que las soluciones que ofrece la gestión por procesos de negocio son complejas y que también involucran a organizaciones relacionadas a la tecnología de la Información, aunque muchas organizaciones en la actualidad cuentan con problemáticas como son; la carencia de métodos en las operaciones de gestión de negocio, falta de metodologías de modelado, herramientas de simulación, integración de aplicaciones y monitorización, generando en la organización una desventaja competitiva bajo un enfoque de mejora continua.

En Chile, Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández-Nariño, A., y Comas Rodríguez, R. (2019), en su artículo nombrado procedimientos para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo, se menciona que entre los problemas identificados en las organizaciones de manufactura y servicio, lo principal es no solo contar con una calidad total en cada operación, ni en los procesos productivos, convirtiéndose ineficientes para sus clientes, sino que también se debe identificar la falta de un método de monitoreo en aceptar las opciones fundamentadas tanto en la excepción del análisis económico de las empresas como también en la otorgación de una valorización integral de la gestión y funcione como instrumento en la dirección de variaciones en las diferentes causas que la conforman.

Finalmente, en Cuba Alarcón Barrero, R., y Sánchez Vignau, B. S. (2018) en su artículo titulado aproximación a la gestión por procesos en la administración pública local en Cuba: análisis conceptual y procedimiento, se especifica las mínimas intensiones de la aplicación durante el procesos de planificación estratégica en la administración pública, entre los problemas y dificultades se encuentran el desconocimiento de los colaboradores en sus funciones dentro de los procesos, carencia de alineamiento en la planificación estratégica y entre las operaciones, desorden al ingresar la visión de operaciones en una estructura organizacional, el manejo limitado para la administración y progreso en los procesos, como son la muestra gráfica y la falta de estudio de momentos decisiones en el monitorio e indicadores para la organización.

A nivel nacional, en Lima Flores Vásquez, S. P., y Núñez Lira, L. A. (2021) en su artículo titulado gestión por procesos en el marco de la modernización de la gestión

pública en el Perú, se menciona la deficiencia con la que cuentan tanto las organizaciones privadas como organismos estatales al concretar la gestión por procesos más como una imposición normativa obviando los pasos de verificación y comprobación en los resultados para la determinación y desarrollo del ciclo de la mejora continua con la que debe de contar toda organización.

Del mismo modo en Lima Delgado Seclén, J. G., y Calsina Miramira, W. (2020) en su artículo titulado muestra de gestión por procesos para mejorar el desempeño en el área Agri-Food, se detalla las problemáticas con la que pasa toda organización al no contar con una gestión por procesos, de entre las cuales se pueden detallar las quejas de los clientes, falta de procedimientos, falta de planificación de las operaciones, desconocimiento del costo de la organización y la carencia de un monitoreo de ingresos e egresos de insumos, finalmente al diseñar una gestión por procesos se otorga resultados como la estandarización de las operaciones.

Así también en Lima Eneque Flores, K. A., Tello Barahona, J. M., y Vásquez Coronado, M. H. (2020) en su artículo denominado gestión por procesos para maximizar la productividad en la empresa “Comercio industria y servicios GMV E.I.R.L”, se menciona las deficiencias que sufren las organización cuando no tienen implementado una gestión por procesos como la limitación en el incremento de la productividad, dificultades en el aprovisionamiento de productos e insumos, demoras en el rendimiento y cuellos de botella en los procesos productivos, generando un manejo excedente de la mano de obra; todo lo antes mencionado causa en la organización un alto costo de producción y tiempos muertos.

Desde el año 2018 la empresa A&N Proyectos S.A.C presta servicios a la modernización de la refinería de Talara participando de diversas licitaciones por parte de los clientes interesados en el servicio de la organización; se analizaron los últimos cinco proyectos a los que participaron y que tienen vigentes hasta la actualidad, se analizaron según los grupos de proceso y se pudo observar que no realizan por completo cada grupo, es por ello que se plantean tres razones para el diseño de un plan de gestión por procesos basado en el dominio de desempeño de la planificación, la primera es la eficacia desde una perspectiva de satisfacción al cliente y en la obtención de resultados, como segundo es otorgar eficiencia desde un punto de vista de optimización de los costes que se generan en la organización y finalmente traducir la estrategia de la empresa en los sistemas de gestión a través

de los procesos de la misma.

En la Tabla 01 se evidencia el porcentaje total de la realización de cada proceso de los cinco proyectos que la organización ejecuta a la actualidad, siendo los últimos tres proyectos los que mayor avance tienen en su desarrollo.

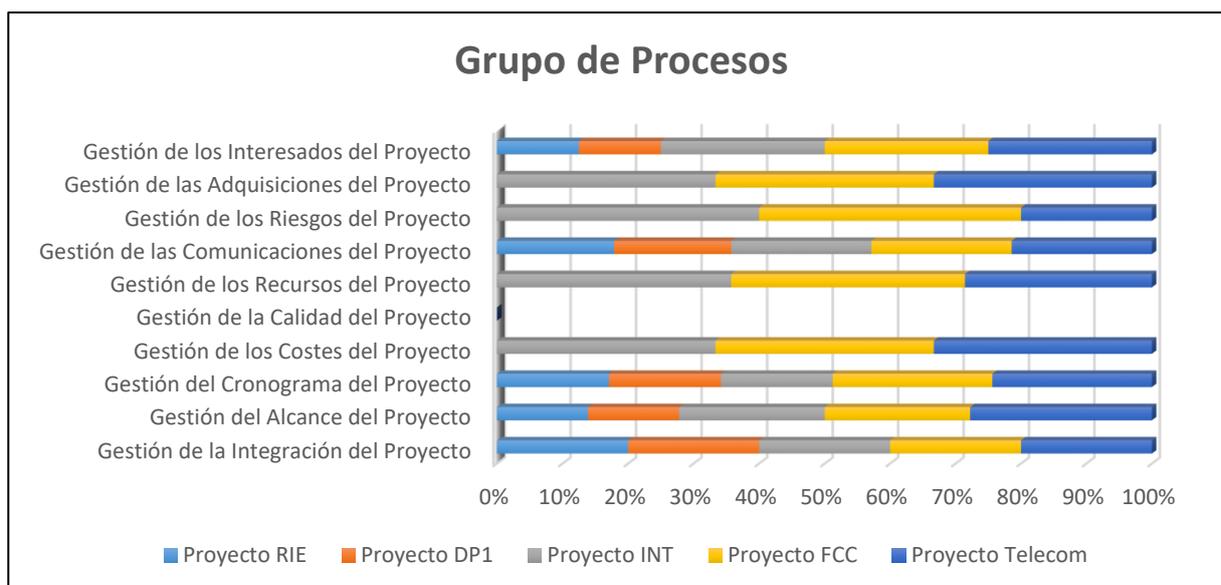
Tabla N° 01: Grupo de Procesos

PROCESO	Gestión de la Integración del Proyecto	Gestión del Alcance del Proyecto	Gestión del Cronograma del Proyecto	Gestión de los Costes del Proyecto	Gestión de la Calidad del Proyecto	Gestión de los Recursos del Proyecto	Gestión de las Comunicaciones del Proyecto	Gestión de los Riesgos del Proyecto	Gestión de las Adquisiciones del Proyecto	Gestión de los Interesados del Proyecto
<b>Proyecto RIE</b>	100%	50%	70%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	50%
<b>Proyecto DP1</b>	100%	50%	70%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	50%
<b>Proyecto INT</b>	100%	80%	70%	80%	0%	75%	60%	50%	75%	100%
<b>Proyecto FCC</b>	100%	80%	100%	80%	0%	75%	60%	50%	75%	100%
<b>Proyecto Telecom</b>	100%	100%	100%	80%	0%	60%	60%	25%	75%	100%

Fuente: Elaboración Propia

En la siguiente figura se identifican los grupos de proceso que se han realizado en la planificación de un proyecto, por porcentaje y para centrarse en los grupos por mejorar en futuros proyectos.

Figura N°01: Grupo de Procesos que se han ejecutado en los últimos 5 años



Fuente: Elaboración Propia

De la misma manera en la presente investigación se plantea la siguiente problemática general: ¿Como un plan de gestión por procesos basado en el dominio de desempeño de la planificación aportará a la mejora continua de la empresa A&N Proyectos S.A.C?, así mismo se plantearon los problemas específicos: ¿Cómo aporta un plan de gestión por procesos en la planificación de un proyecto en la empresa?, ¿Qué herramientas de la planificación se utilizará en el plan de gestión por procesos de la organización A&N Proyectos S.A.C?, y ¿Cuál es el propósito de la gestión por procesos basado en el dominio de la planificación en la organización?.

La investigación se justifica de la siguiente manera: Justificación Teórica, mediante el informe de investigación se espera que los colaboradores de los diferentes departamentos de la empresa al igual que las partes interesadas adopten conceptos básicos del dominio de desempeño de la planificación, manejar y ejecutar las diferentes herramientas que se utilizará en el diseño del plan; justificación práctica ofrece un concepto más amplio del dominio de desempeño de la planificación proponiendo estrategias al plan de gestión por procesos que al ponerse en práctica contribuyen al progreso productivo de la organización; y la justificación metodológica ya que se propone nuevas estrategias que generen conocimiento válidos y confiables en el plan de gestión por procesos.

El objetivo general de la propuesta de investigación es diseñar un plan de gestión por procesos basado en el dominio de desempeño de la planificación considerando la metodología PMBOK para la mejora continua en la empresa A&N Proyectos S.A.C, como objetivos específicos diagnosticar la situación actual para diseñar el plan de gestión por procesos basado en el dominio de desempeño de la planificación en la empresa A&N Proyectos S.A.C, determinar la metodología a utilizar para desarrollar la propuesta de diseño del plan de gestión por procesos y finalmente diseñar la propuesta de un plan de gestión por procesos basado en el dominio de desempeño de la planificación de la empresa A&N Proyectos S.A.C.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

De la misma manera en el informe de la propuesta se describen los aportes generados en los distintos estudios desarrollados por diferentes autores, para lo cual se analizaron cincuenta artículos de revisión de literatura tanto a nivel internacional, nacional y en caso hubiera local; extraídos de las diferentes bases de datos como son Scopus, Scielo, Science Direct, ProQuest, entre otros.

Seguido se detalla treinta artículos de revisión los cuales son los más relevantes de la investigación en gestión por procesos y su aportación en la implementación de las diversas organizaciones:

A nivel internacional en Cuba, Estupiñán [et al] (2022) en su artículo titulado “Evaluación del aprendizaje basado en proyectos” en la Editorial de la Universidad de la República de Cuba, se detalla la relación de la metodología entre el aprendizaje fundamentado en proyectos de las universidades empleando técnicas como la observación visual, la revisión documental, las entrevistas y un cuestionario, teniendo como resultados por parte del personal supervisor; que los colaboradores trabajen en equipo, con responsabilidad, con definición de plazos de entrega, aplicando una planificación y una cultura de motivación; ello aporta a la investigación ya que dicho concepto se emplea en la ejecución de un proyecto al ser aplicado a todo tipo de empresa, concluyendo se menciona que la metodología basada en la evaluación de aprendizaje de proyecto es activa y debe ser aplicada a los colaboradores de la organización

En Ecuador, Cubero [et al] (2021) en su artículo titulado “Gestión de procesos de negocio como mecanismo de transparencia y gobierno abierto en entidades públicas de Ecuador entre 2016-2020” en el Instituto de Altos Estudios Nacionales, la cual tiene como objetivo detallar la importancia que tienen las organizaciones al establecer políticas y normativas del país, teniendo en cuenta la constitución política de la república del Ecuador, utilizando técnicas de metodología cualitativa, generando beneficios como la mejora continua de la organización; concluyendo que ello evita en las empresas un bajo rendimiento, problemas de comunicación, descentralización de interés, falta de estandarización y falta de planificación.

En Colombia, Zúñiga [et al] (2022) en su artículo titulado “Diseño de un modelo de costos basado en actividades aplicado a procesos logísticos. Caso: una

empresa del sector alimenticio tradicional” en la Universidad del Valle – Yumbo, tiene como objetivo mencionar nuevas dimensiones para las organizaciones, las cuales deben de controlar sus procesos, así como sus elementos y su forma de funcionamiento para evitar futuras desventajas competitivas e insatisfacción de las partes interesadas; empleando técnicas como modelo de costeo ABC; así mismo las conclusiones que se generan son las ventajas que tienen al controlar los procesos, como son el aprovisionamiento, maximizar la producción, satisfacción al cliente, y la mejora del proceso productivo.

En Cuba, González [et al] (2021), en su artículo titulado “La identificación del conocimiento como herramienta de gestión y mejora de procesos”, en la Universidad de Matanzas, la herramienta tuvo como objetivo regularizar todas las tareas que se ejecutan en las compañías al momento de planificar y controlar las mejoras, se empleó la técnica de la observación, teniendo como resultado un plan de acción que genere mejoras en el servicio otorgando eficacia en las operaciones; se concluye que la efectividad de todas las áreas de la organización depende de sus procesos, ya que por su implementación ofrece una ventaja competitiva al sostener los resultados de la empresa, una satisfacción del cliente al cumplir con sus requisitos, la maximización de la calidad y la estimación, agregando valor en el mercado laboral.

En Chile, Silva [et al] (2021) en su artículo titulado “F\_RULE: Un nuevo lenguaje de programación creado para evaluar reglas de flujo en una plataforma de desarrollo de sistemas de gestión de procesos”, en la Revista Chilena de Ingeniería, tiene como objetivo generar un nuevo lenguaje encargado de automatizar los procesos ya que es una participación entre hombre-maquina, se empleó la técnica de revisión bibliográfica, así mismo se tiene como resultado la flexibilidad del programa ya que permite ejecutar diferentes procesos en las diversas áreas y de acuerdo a las necesidades de las organizaciones, finalmente el programa aborda las mejoras de las diferentes etapas de la planificación como son etapas del proyecto, y el flujo completo en la ejecución de un proyecto.

En México, Sanchez [et al] (2021) en su artículo titulado “La Planificación Estratégica como una Herramienta de gestión en el Centro de Transferencia Desarrollo de Tecnología de los Andes”, en la Revista Neutrosophic Computing, se describe que al implementar una metodología de gestión que funcione como guía

en las decisiones para la mejora del proceso de la entidad, se empleó como técnica la encuesta; como resultados el desconocimiento del personal hacia el objetivo que quiere lograr la organización, no se ejecutan planes operativos, desconocimiento de las líneas de mando y finalmente la carencia de control y monitoreo de las operaciones por mejorar; como conclusión se considera la implementación de la metodología de programación estratégica ya que tiene una perspectiva clara y concisa hacia los clientes, financiamiento, aprendizaje y crecimiento en el proyecto de una organización.

En Ecuador, Merizalde [et al] (2021) en su artículo titulado “Aproximación de curva “S” para la planeación de proyectos de construcción mediante modelos logísticos”, en la Revista investigativa de Quito; el objetivo es establecer la curva de valor planeado como la línea base que nos aporta de manera significativa al avance del proyecto, teniendo como técnicas casos de estudio; finalmente se concluye que el modelo propuesto genera probabilidades de éxito de un proyecto, disminuye las desviaciones entre el avance planeado y el ejecutado en la planeación de un proyecto, y controlar las tendencias que se establecen según la naturaleza del sector de cada proyecto.

Se detalla en México, Bonal [et al] (2020) en su artículo titulado “Los procesos de gestión de documentos en la ley general de archivos de México: análisis de contenido desde una perspectiva cuantitativa”, en la Universidad Nacional Autónoma, tiene como propósito mencionar aquellos procesos de gestión de documentos los cuales otorgan beneficios a las organizaciones, utilizando técnicas como análisis documental, obteniendo como resultado la identificación de los procesos de gestión basados en normativas como es la ley general de archivos, así mismo les permite valorar, disponer, conserva, preservar, organizar, describir, acceder, aclarar, difundir y por último la producción y seguimiento a la documentación que maneja toda organización al ejecutar diversos proyectos.

En Medellín, Duran [et al] (2020) en su artículo titulado “Monitoreo de indicadores de valor a través de minería de datos, gestión de procesos de negocio y mejoramiento continuo con gestión del riesgo”, en la Revista de Ingeniería de Medellín, se determinó que una de las metodologías importantes para la empresa es el ciclo PHVA ya que ofrece una mejora en los procesos logrando un cumplimiento en lo planificado; se emplea la técnica de revisión bibliográfica; como

resultado se identifica que la herramienta a implementar cuenta con fortalezas como son, la valorización de los riesgos, su prioridad y la generación de planes para la mejora de la gestión, finalmente se concluye que la herramienta de mejora continua otorga un valor agregado a la organización, obteniendo y analizando los indicadores a mejorar.

En Valencia, Pinazo [et al] (2020) en su artículo titulado “Evaluación de procesos de planificación y gestión territorial: un aporte metodológico desde una revisión de enfoques”, en la Universidad de Valencia – Camino de Vera, se observa como objetivo reconocer el desempeño de los procesos con respecto a la planificación de diversos proyectos como la gestión de los mismos, ejecutándose con la adaptación de técnicas de análisis documental donde se tiene como resultado la evaluación de los procesos como un instrumento que agiliza no sólo lo programado de las metas organizacionales, sino también en el cumplimiento de los objetivos que se trazan al realizar una planificación; como conclusión se menciona que se deben identificar los factores externos y su entorno en donde se desarrolla el proyecto.

En Colombia, Pulido [et al] (2020) en su artículo titulado “Mejora de procesos de producción a través de la gestión de riesgos y herramientas estadísticas”, en Programa de Ingeniería Industrial. Universidad Simón Bolívar, se detalla el progreso de las operaciones de producción mediante la gestión basada en riesgos y metodologías estadísticas, empleando técnicas las herramientas de calidad y estadísticas; se obtuvo como resultado que cuando un producto o servicio no conforme está relacionado con acciones que no se encuentran previstas en el desarrollo del proyecto generan consecuencias en la planificación, el análisis, la evaluación, el equipo y monitoreo, otorgando la disminución de la calidad en el producto final y la productividad en el proceso productivo; como conclusión se tiene que la investigación aporta a cualquier tipo de proceso de la organización de la cual se desea controlar.

En Colombia, Gómez (2020) en su artículo titulado “Importance of the implementation of processes derived from strategic management. a case study”, en la Revista Journal of the International Academy for Case Studies, se detalla la importancia y el impacto que genera la aplicación de procesos originados de la gestión estratégica, empleando técnicas como casos de estudio, teniendo como resultados en las organizaciones una ventaja en la constante competitividad; para

ello se debe generar estrategias, las cuales ayudan a desarrollarse satisfactoriamente en el mercado, aportando mejoras en la innovación, calidad, desempeño organizacional, recursos humanos y tecnología, entre otros aspectos necesarios para su posicionamiento.

En Sevilla, Mora [et al] (2020) en su artículo “Transformación digital en instituciones de educación Superior con gestión de procesos de negocio”, en la Revista de Sistemas y Tecnologías, tiene como objetivo implementar un diseño de transformación digital generando en las organizaciones una mejora en base a la gestión por procesos como son la mejora de los mismos, agrega valor a los procesos, y ofrecer servicios digitales basado en el requerimiento y necesidades de las organizaciones, la técnica utilizada fue la encuesta, obteniendo como resultado la necesidad de implementar una herramienta digital, ya que las operaciones no se estandarizan; finalmente se obtiene ventajas en el progreso de la calidad de un producto, el crecimiento de competencias de comunicación e información con la finalidad de otorgar una ventaja competitiva.

En Cuba, Medina [et al] (2019), en su artículo titulado “Procedimientos para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo”, en la Revista Chilena de Ingeniería, tiene como objetivo un enfoque a los clientes, conocer el alineamiento estratégico de la organización y una constante mejora continua, se empleó la técnica la revisión bibliográfica; de la misma manera el resultado obtenido por la encuesta resalta los puntos que se debe de tener en cuenta para la implementación como es el acuerdo de la alta dirección, adaptación de procedimientos y cultura en la toma de decisiones basada en procesos, se finaliza que bajo los enfoques antes mencionados las organizaciones estarán en una constante mejora y serán competentes en el mercado laboral.

En Cuba, Tamayo [et al] (2019) en su artículo titulado “La gestión del proceso de formación de directivas desde la universidad de Ganma”, en la Revista de Ganma, el objetivo es establecer una conexión de la gestión de la formación del personal como del proceso mediador entre las partes interesadas, es por ello que se empleó la técnica de la observación; como resultado se obtuvo el contexto, cultura, propósito y estructura organizacional, finalizando se menciona que la implementación de la gestión por procesos contribuye a la formación de los colaboradores y al progreso de la organización.

En Argentina, Rohvein, [et al] (2019) en su artículo titulado “Modelo de madurez como base para el diagnóstico de la gestión de procesos pyme”, en la Revista de Ingeniería Industrial-Universidad del Bío, tiene como objetivo identificar dónde y cómo desarrollar y mejorar el uso de los recursos del proceso de la organización, como técnica se utilizó casos de estudio, así mismo como resultado se obtuvo que las organizaciones al implementar las normativas de mejora como son las ISO’s resultan con niveles altos en su sistema de gestión de procesos de negocio; se finalizó que al contar con esta orientación las organizaciones obtienen beneficios, como la mejora de sus procesos, los procesos se tornan eficientes, y cuentan con un modelo para la toma de decisiones.

En Chile, Huerta [et al] (2019) en su artículo titulado “Planificación y seguimiento: procesos claves para la dirección estratégica de instituciones de educación superior”, en la Universidad de Tarapacá, se detalla como finalidad identificar las metodologías de gestión estratégica mediante la aplicación de técnicas como la observación donde se identifica que dichas herramientas de gestión les permite a las organización adaptarse eficientemente a las nuevas demandas del entorno, obteniendo una guía de los caminos de las organizaciones y colaborar bidireccionalmente con los stakeholders, para así contribuir a la formación de los colaboradores.

En España, Castro [et al] (2019) en su artículo titulado “Planificación, gestión y control de la calidad del software”, de la Universidad Pontificia de Salamanca con sede Madrid, utilizando las técnicas de análisis documental donde se describe que entre los objetivos a detallar para una buena gestión de procesos en la organización se debe de tener en cuenta como primer paso a realizar la estimación del trabajo que deberá realizarse, seguido de los recursos que se requieran, y el tiempo de ejecución del proyecto, teniendo un orden de las áreas involucradas en el proyecto y reconociendo las actividades, generando así un plan de proyectos definiendo las tareas, las fechas claves en la ejecución, los responsables de las tareas y especificando a las dependencias que puedan ser determinantes en el proyecto.

En Colombia Aldana [et al] (2019) en su artículo titulado “El capital social y la integración de procesos en la gestión de las cadenas de abastecimiento en el sector real en Colombia”, de la Revista de Información Tecnológica Colombia, tiene como objetivo fundamental la importante de identificar todos los procesos empleando las

técnicas como la encuesta donde se detallan que involucran la cadena de abastecimiento en las empresas y la correcta aplicación de los procesos en la gestión, garantizando en las empresas el uso adecuado de los recursos, y permite desarrollar una sólida red de contactos de diversas categorías de las organizaciones.

En Cuba, Salvador [et al] (2019) en su artículo titulado “Gestión por procesos en la participación ciudadana. Aplicación en el territorio holguinero”, se detalla las ventajas de los procesos y su gestión, para ello se ejecutó mediante la aplicación de técnicas como revisiones bibliográficas, obteniendo como resultados la verificación constante de los procesos propios dentro del sistema, de la misma manera la interacción, aporta que la gestión por procesos permite guiar dichos perfeccionamientos y modificaciones para mejorar y optimizar los elementos de la organización y la eficacia que genera su implementación.

En Chile, Hitpass [et al] (2019) en su artículo titulado “Editorial: industry 4.0 challenges for business process management and electronic-commerce”, en la Revista Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research, donde se describe que la gestión de procesos empresariales tiene un planteamiento sistemático para documentar, medir, identificar, diseñar, implementar, mapear y controlar los procesos de las organizaciones, se empleó la técnica de revisión bibliográfica, teniendo como finalidad la adaptación de un crecimiento en las tecnologías de la información, lo cual les logra restablecer, innovar y administrar los procesos, obteniendo resultados y creando valor.

En Brasil, Bello y otros (2019) en su artículo titulado “On process management (pm): the applicability of michael hammer's 1 theory in argentina”, en la Revista Independent Journal of Management & Production, se mencionan conceptos nuevos como el rendimiento de los procesos en un periodo de tiempo determinado, empleando técnica como la entrevista, donde tiene como resultado una perspectiva holística basada en gestión por procesos en diferentes áreas que conforman las organizaciones como el mejoramiento de los resultados, logrando niveles superiores de rendimiento y ofreciendo un valor agregado para la satisfacción de las partes interesadas, en especial a los clientes.

En México, Mejía [et al] (2019) en su artículo titulado “La gestión del conocimiento de la mejora de procesos de software: una revisión sistemática de la literatura”, en

la Revista de la Universidad de Zacatecas, tiene como propósito identificar aquellos procesos a mejorar, tanto en las estrategias, técnicas, herramientas y mencionar la importancia de ellos dentro de la organización, la técnica a utilizar fue el estudio de caso, como resultado se identifica que toda gestión de un software como la de proceso requiere de una planificación y una coordinación; concluyendo que es fundamental la implementación del conocimiento de la gestión basado en la mejora de los procesos en las entidades ya que deben ser competitivas en el mercado y otorgar atención a las necesidades de cada proceso.

En Cuba Espinosa y [et al] (2018) en su artículo titulado "Adopción de tecnologías de gestión de procesos de negocio: una revisión sistemática", de la Universidad Tecnológica de la Habana - Cuba" José Antonio, se detalla que la gestión por procesos en los negocios tiene un aspecto multidisciplinario, de la misma manera se empleó la técnica de la revisión sistemática de literatura; obteniendo una gestión horizontal e integral en las empresas que facilite la eficiencia y la agilidad de los procesos de negocio ocasionando beneficios competitivos bajo un enfoque de mejora continua a la organización; aporta también en el desarrollo de soluciones de una manera rigurosa y replicable desde diferentes puntos de vista organizacional.

En Colombia, Calad y otros (2017) en su artículo titulado knowledge management processes and intellectual property management processes: an integrated conceptual framework, en la Universidad EAFIT su objetivo es mencionar la importancia de las dimensiones de las operaciones de gestión de la propiedad intelectual y del entendimiento, empleando la técnica de revisión documental, donde aportan conceptos de coordinación y operación, es decir el conocimiento de los procesos, de los colaboradores y de la documentación, así mismo se menciona que la aplicación de los procesos operativos se ejecutan de acuerdo a las necesidades del cliente, cumpliendo con sus requisitos.

A nivel nacional en Lima, Flores [et al] (2021) en su artículo titulado "Gestión por procesos en el marco de la modernización de la gestión pública en el Perú", en la Revista de Investigación Científica y Tecnológica Alpha Centauri, se detalla que la gestión basada en procesos otorga un desarrollo continuo en las tareas empleadas en las organizaciones; se aplica la técnica de la entrevista, obteniendo como resultados que los colaboradores que laboran en entidades públicas deben contar

con cocimientos básicos de mejora continua y la toma de determinaciones dentro de las entidades, la participación y sensibilización de la alta gerencia, así como de todas las empresas involucrados directamente, con la finalidad de dar a conocer el objetivo y realización de las metas de la empresa; se concluye que esta herramienta es eficaz, generando una mejora en los procesos y stakeholders.

En Lima Cruzata [et al] (2021) en su artículo titulado “Estrategia didáctica para desarrollar la competencia de gestión de procesos en el área de educación para el trabajo”, en la Revista Didáctica y Educación de la Universidad San Ignacio de Loyola, su finalidad es dar a conocer la conexión de la gestión por procesos con las tecnologías de investigación y la comunicación generando en la empresa una ventaja competitiva, se empleó las técnicas de la encuesta, la entrevista y la ficha de observación; se genera como consecuencia el desarrollo de las competencias de gestión por procesos en las diferentes áreas de la organización, finalmente como resultado se especifica que la gestión por procesos en un grupo de procedimientos que la organización cuenta por actividades promoviendo la correcta planificación y desarrollo de futuros proyectos.

En Lima Delgado Seclén [et al] (2020) en su artículo titulado “Modelo de gestión por procesos para mejorar el desempeño en el área Agri-Food”, en la Revista Industrial Data de la UNMS, se detalla como meta determinar el efecto que genera el modelo de gestión por operacionales en los distintos departamentos de la organización como la carencia de procedimientos y el incumplimiento de estandarización en las operaciones, se aplicó la técnica de la observación, se pudo identificar en los resultados la magnitud de las quejas por parte de los clientes, y los tiempo muerto desde el proceso productivo hasta la entrega del producto a los almacenes del cliente, finalmente como conclusión se menciona que al contar con una correcta planificación en las actividades y el cumplimiento de las mismas reduce significativamente las quejas de los clientes.

En Lima Flores [et al] (2020) en su artículo titulado “Gestión por procesos para incrementar la productividad en la empresa Comercio industria y servicios GMV E.I.R.L”, en la Revista Ingeniería: Ciencia Tecnología e Innovación, tiene como objetivo implementar la gestión por procesos con el propósito de maximizar la productividad de la organización, la técnica utilizada es descriptiva, como resultado se obtuvo que al ejecutar la herramienta se realizaron cambios en la organización,

lo que genera una mejora y estandarización en el proceso productivo, se finaliza que la opción de mejora busca estandarización los procesos desde el inicio del producto hasta el resultado final para obtener una reducción en los costos e incrementar la productividad.

En Lima Domingo y Fernández (2017) en su artículo titulado “Gestión por procesos y su relación con el plan estratégico en un contexto de modernización de la gestión pública peruana”, en la Revista de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tiene como objetivo identificar la vigencia e importancia que tiene la gestión por procesos en las compañías ya que brinda éxito en sus procesos, se emplea la técnica de la revisión bibliográfica y el estudio de métodos, así mismo se obtiene como resultado que las herramientas que se emplean en las organizaciones son beneficiosas ya que mejora la calidad de los procesos y la satisfacción de nuestros usuarios se eleva, finalmente se concluye que las organizaciones públicas al implementar la gestión de procesos requiere un compromiso por las partes interesadas, ya que se invierte tiempo, esfuerzo, participación y formación.

Con referencia al ámbito local y estudiando la información basada a esta temática, no se logró obtener artículos relevantes a la investigación.

## 2.2. Teorías Relacionadas

Cuando se habla de la gestión por procesos en las empresas, se debe de especificar en primer lugar a qué se refiere cuando hablamos de procesos, pues en la ISO 9001 se considera que los procesos son un grupo de acciones recíprocamente asociadas o que se relacionan entre sí, las cuales modifican elementos de entradas en consecuencias requeridas por la organización, así mismo se considera una guía de pasos para la adecuada generación en la gestión por procesos en las organizaciones, especificando como primer paso la determinación de las entradas y las salidas obteniendo como objetivo la transformación de valor la cual puede ser empleada en un producto o servicio, segundo establecer el seguimiento e interrelación de las operaciones determinando desde la entrega del insumo hasta la obtención del resultado para el cliente, como tercer paso se tiene los puntos de vista y procedimientos a utilizar para consolidar que los procesos sean eficaces, cuarto reconocer los recursos empleados para el adecuado desempeño de los procesos de los cuales se pueden identificar el recurso humano,

financiero, físicos, infraestructura, entre otros, en el quinto punto es asignar los responsables para los procesos comenzando con la alta gerencia, hasta los colaboradores involucrados en cada área de la entidad, en el sexto es identificar los riesgos y oportunidades que tienen las operaciones para prevenir accidentes y para mejorar en los diferentes procesos utilizados, como séptimo evaluar los procesos que serán empleados y aplicar mejoras imprescindibles para el logro de los resultados, finalmente aplicar cambios en los procesos lo cual motiva a las empresas a estar en constante mejora continua.

De la misma forma las dimensiones que se presenta en la gestión por procesos durante su desarrollo se basa en el ciclo de mejora continua, empelando como primera fase la planificación la cual le permite a la organización la aplicación de diversos instrumentos de recolección de datos como son; la realización de grupos de trabajo, intercambio de ideas del grupo de procesos y la búsqueda de nuevas tecnología con el objetivo de generar información para la aplicación de un proyecto, seguido tenemos el hacer, que tiene como propósito llevar a cabo lo descrito en un plan de proyectos, en ocasiones las organizaciones aplican casos con una prueba piloto, ello les permite comprobar y ejecutar las correcciones necesarias en lo planificado, seguido se tiene el control el cual se encarga de corroborar si las correcciones implementadas en un plan de proyectos logra cumplir con los objetivos propuestos inicialmente mediante herramientas de mejora continua, de la misma manera se encarga de controlar los aspectos tanto en la calidad del producto como del servicio, finalmente se tiene el actuar que es el último ciclo encargado de ajustar el plan de mejora; así mismo se estandariza las soluciones a problemas que se pueden presentar en la organización y la aplica a las condiciones para preservarlo. De la misma manera se describe el desempeño de la planificación y su importancia en las empresas, según el PMBOK el objetivo de la planificación es describir eficientemente un enfoque para diseñar los entregables de los proyectos que realizan las organizaciones, ya que es fundamental para el logro de los resultados del proyecto; determinar el equipo de trabajo el cual es encargado de elaborar progresivamente documentos relacionados al proyecto desde su inicio hasta la culminación de la misma, como puede ser la notificación de la visión, acta de constitución del proyecto, información relacionada para identificar o definir la ruta correcta para el logro de las consecuencias obtenidas por la organización; así como

conclusión se tiene que el avance del proyecto debe ser de manera organizada, coordinada y deliberada.

En la variable del dominio de desempeño de la planificación se encuentran dimensiones como la variable de la planificación las cuales se enfocan en cada proyecto con el que cuenta la organización teniendo presente los diferentes requisitos ya que son únicos, entre las cuales tenemos las entregas, estimación, cronogramas y presupuesto, así también se tiene la composición y estructura del equipo del proyecto el cual implica en el desempeño no solo de las habilidades de los colaboradores sino de los procesos, el nivel de competencias de las mismas y el tiempo de experiencia en diferentes proyectos; se tiene como tercer punto la comunicación la cual es fundamental para contar con una interacción activa y eficaz entre los interesados tanto internas como externas, seguido se tienen los recursos físicos lo cual influye materiales y/o suministros que se emplean en la ejecución de un proyecto, de la misma manera se emplea la adquisición el cual ocurre en el transcurso de la ejecución del proyecto para ello el equipo de proyecto realiza un análisis previo al desarrollo del plan de proyecto, como sexto punto se tiene en cuenta los cambios los cuales se deben identificar previo al desarrollo del proyecto como en el transcurso de la misma, del mismo modo puede ocurrir cambios a solicitud del cliente y en el entorno en el que se desarrolla el proyecto, para ello se realiza una evaluación inicial, consecutivamente se tiene las métricas de las cuales está involucrado la planificación, entrega y medición del trabajo a ejecutar, finalmente se tiene en cuenta la alineación la cual implica a la organización comprometerse con los entregables, el control de los fondos asignados, el tipo y la disponibilidad de recursos, así mismo se tiene presente la incertidumbre inherente al proyecto y lo más importante es cumplir con los requisitos de los interesados.

Entre la normativa relacionada a las variables de gestión por procesos y desempeño de la planificación se identifican los siguiente:

- La ISO 9001 “Sistemas de Gestión de Calidad “.
- Guía del PMBOK – Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos.
- Norma Técnica N°001-2018-PCM/SGP “Norma técnica para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública”.
- ISO/TC 176/SC 2/N 544R3: “Orientación sobre el concepto y uso del enfoque

basado en procesos para los sistemas de gestión”.

- NTP 833.907:2005 “Sistemas de gestión de la calidad: guía para la gestión del proceso de mejora continua”.
- NTP-ISO 10006:2005 “Sistema de gestión de la calidad: lineamientos para la gestión de la calidad en proyectos”.

Es fundamental que se mencione el impacto ambiental que se presenta en el sistema de gestión por procesos y en el desempeño de la planificación, ya que implica todos los procesos de la organización, desde el momento que se adjudica el proyecto donde se emplean recursos desde la selección del personal clasificado para la tarea a realizar utilizando materiales como formatos de ingreso para trámite de pase, exámenes médicos e inducciones, seguido se tramita los insumos para la ejecución de las actividades como son los cables eléctricos, bandejas, herramientas de mano, motor eléctrico, taladros, entre otros materiales, así mismo la documentación de ingeniería la cual brinda el alcance de las actividades a ejecutar donde se emplean planos, sucesivamente se tiene el área de calidad la cual es encargada de realizar las liberaciones de las actividades donde se ejecutan protocolos, al área de seguridad es el encargado de gestionar todos los materiales para el personal que realiza las actividades brindándoles los epp’s adecuados así como los procedimientos a seguir para el desarrollo de sus tareas asignadas, como última área se tiene a planeamiento que es el encargado de recopilar toda la información y realizar el plan de proyectos donde se emplea todas las actividades, finalmente la participación de la alta dirección para la aprobación del plan; se puede identificar que en el transcurso de las actividades el impacto que ello tiene al medio ambiente es considerable a la contaminación del aire, el estrés que sufre los empleados, así como las enfermedades emergentes, cambios en la temperatura y que también se da en las actividades productivas, teniendo como guía la Ley N° 28611 que es la ley general del ambiente.

Con respecto a la gestión de riesgos a lo que está expuesto el presente proyecto de investigación, se pudieron identificar seis riesgos; como primer riesgo se encuentra la inmediatez ya que toda organización espera que los trabajos sean ejecutados de manera precisa sin contar que cada proceso requiere de tiempo y de

planificación obviando factores que son relevantes al proyecto a ejecutar, seguido se tiene la falta de coordinación entre las áreas generando una déficit en el proceso de la planificación ya que existe descoordinación en las actividades y la carencia al momento de designar el personal calificado para la realización de las tareas, así mismo se identifica el incumplimiento en los plazos, ya que al ejecutar una incorrecta planificación y al no tener una comunicación directo entre los responsables, las actividades panificadas no se ejecutan, se ven pausados obstaculizando en la realización del proyecto y generante tiempo muerto, como cuarto se identifica el aplazamiento, ya que en el paso del crecimiento del proyecto se pueden presentar restricción que ocasiona que el trabajo se retrase, la omisión de recursos, esto se ocasiona ya que al realizar la planificación incorrectamente se puede llegar a caer en la solicitud de los insumos inconcretos, generando que en el transcurso del proyecto se haga solicitudes extraordinarias, por último el riesgo identificado es la ausencia de diagnóstico previos esto se genera ya que antes de emplear el plan se debe de realizar un análisis e identificación de riesgos que están propensos a ocasionarse en un proyecto.

El entorno global está en constante cambio; los últimos acontecimientos obligaron a las organización a innovar y actualizar sus procesos y modelo de trabajo, generando un valor adicional a las organizaciones, en el cual se puede resaltar dos claros ejemplos donde las organizaciones se han adaptado a las exigencias globales, el primero es que las partes interesadas se han convertido más exigentes, solicitando el cumpliendo estrictamente de sus requerimiento, para ello las empresas han adoptado la implementación de nuevas herramientas como son el Ciclo PHVA de mejora continua, análisis de valor, six sigma, entre otras, con el propósito de mejorar tanto en el proceso productivo de la empresa y la mejora de las partes interesadas como son los clientes y los colaboradores, así mismo como segundo ejemplo se tiene la mejora de sus procesos al contar con las diferentes normativas de la organización internacional de normalización – ISO, de entre las más conocidas e implementadas en las organización se identifica la ISO-9001 de la gestión de calidad, ISO-45001 de seguridad y salud en el trabajo y la norma ISO-14001 referente a la gestión ambiental generando ventajas competitivas como una orientación hacia los resultados, una dirección a los requerimientos del cliente, liderazgo y cumplimiento de los objetivos de la empresa, gestionar adecuadamente

sus procesos, compromiso de los colaboradores, aprendizaje, innovación y la mejora continua, desarrollo entre alianzas con organizaciones de diferentes países y responsabilidad social.

Así mismo se detalla el estado de arte de la gestión por procesos en el desempeño de la planificación, especificando una nueva herramienta; Según Pratima (2014), la implementación del diagrama SIPOC es una nueva visión a la gestión por procesos que incluye al Supplier – Proveedor el cual es el encargado de proporcionar las entradas al proceso, Input – Entradas los cuales son los materiales, información, fatos, documentación, u otro cualquier servicio que se requiera, Process – Proceso que es un seguimiento de tareas que generen valor a las entradas, Output – Salida en su mayoría son productos, servicios, información, documentación fundamental para el cliente y los Customer – Clientes el cual es el usuario de la salida del proceso; esta metodología es utilizada por el equipo de trabajo para analizar aquellas características relevantes en la ejecución de un proyecto múltiple, el cual no está detallado y que generalmente se ejecuta en la parte de medida de la metodología Six Sigma DMAIC (definir, medir, analizar, mejorar, controlar). Es parecido y está relacionada con el mapeo de procesos y herramientas, pero a la vez proporciona detalles adicionales que benefician a las organizaciones al contar con un enfoque nuevo en procesos.

Otro aspecto fundamental es la gestión por procesos con apoyo de software, se detalla que las personas, procesos y la tecnología forman la trípode del BPM, así mismo un concepto fundamental que nos brinda la plataforma ISOTools (2020) la cual menciona que genera mecanizar la gestión por procesos recopilando todo el desarrollo en una sola metodología en la que las responsabilidades, roles, tareas a ejecutar, y la medición de los resultados obtenidos por la empresa estén verazmente definidos y controlados, todo ello con la guía de la herramienta PHVA, la cual facilita a la mejora de los procesos, así mismo el software mejora la incorporación de los distintos sistemas de gestión especialmente la orientación en procesos, generando en las organizaciones una mejora a largo plazo, orientándose en la planificación y desarrollando nuevas estrategias para generar una ventaja competitiva.

Entre las definiciones que serán empleadas en el proyecto de investigación, se tiene las siguientes:

- **Procesos:** conjunto de fases sucesivas que involucra las entradas y salidas de la organización.
- **Gestionar:** poner en marcha un proyecto, como gestionar la administración, organización y funcionamiento de una organización, tarea económica y entidades.
- **Mejora Continua:** es una filosofía que otorga minimizar y maximizar la calidad del servicio, producto o proceso.
- **Planificación:** es un plan general, organizado y seguidamente de una máxima amplitud, con el propósito de generar un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una organización y el desarrollo económico.
- **Proyecto:** es la ejecución de procesos conforme a las necesidades de estudio previas a los requisitos del cliente, involucrando el hacer y para la cual se establece un modo determinado.
- **Desempeñar:** aplicar las obligaciones diferentes a una ingeniería, desarrollando de manera eficiente las actividades del proyecto colaborador.
- **Cliente:** colaborador que interactúa directamente con la organización, o que ejecuta los servicios de un profesional.
- **Proveedor:** colaborador u organización que provee o abastece de todo lo requerido y necesario para un fin.
- **Estandarizar:** referido a varias actividades semejantes, adaptarlas a las diferentes tareas de la organización, a un modelo o una norma comunes.
- **Organización:** asociación de un junto de colaboradores regulada por un conjunto de herramientas y normativas con el objetivo de determinadas metas.

En el estudio económico se considera la aplicación de la gestión por procesos ya que se invierte tiempo en el estudio de las operaciones de las diferentes áreas de la organización y las mejoras que se pueden implementar en cada uno, así mismo se brinda capacitación al personal sobre las mejoras a implementar, sobre las herramientas a utilizar, así mismo se considera la implementación de normativas utilizadas para la mejora e innovación, lo cual se invierte en la contratación de una empresa supervisora encargada de verificar todos los procesos, documentación, materiales, recursos, colaboradores, clientes, entre otros aspectos fundamentales para la mejora continua de la empresa.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

Se detalla el tipo del proyecto de investigación tiene un tipo según su finalidad aplicada, su diseño es no experimental, con un enfoque cuantitativo, según su alcance descriptivo y obteniendo como fuente de datos documental.

También se detalla el diseño del proyecto de investigación la cual es no experimental – Transversal y descriptivo – explicativo.

Cabe mencionar que la primera variable que es la gestión por procesos de basa en las mejoras de aquellas operaciones de la organización que involucran a un área determinada o a las áreas en conjunto, pero de la misma manera se resalta que la gestión otorga tramitar de manera directa cada actividad que constituye la organización ya que cada una de ellas conforman procesos lo cual ofrece una óptima visión del producto o servicio brindado al cliente, es por ello que cada vez más las organizaciones mejoran sus operaciones optando por aplicar herramientas que le permiten controlar y monitorear sus procesos al igual que estrategias nuevas donde se adaptan a las exigencias del mercado laboral como las actualizaciones de normativas y tecnologías que generan en ellos una ventaja y beneficios, de la misma manera mejora en la eficiencia y eficacia de sus procesos. Así mismo el poder medir y controlar los procesos hace que las empresas identifiquen la mejora o cambio requerido para que dicho proceso no genere en la empresa una no conformidad ante el cliente y ante los colaboradores, siendo ellos las partes interesadas del proceso, así como no afecte al desarrollo de los proyectos ejecutados otorgando desventajas como el bajo rendimiento en la producción y en los recursos empleados.

Así también como el desempeño de la planificación que se define, aquellos actividades que conforman el desarrollo de uno o varios proyectos, donde se encuentran involucradas los procesos de cada área que conforma la organización, así como cada grupo de procesos donde se mide el desempeño de las actividades previas y posteriores a la ejecución del proyecto, así mismo se involucra todas las dimensiones que se tienen en cuenta en la planificación, de entre las cuales se encuentran aquellas variables de la organización donde se involucran los entregables, estimación, cronograma y presupuestos involucrados en la obra, como los recursos, entre otros.

### 3.2. Variables y operacionalización

#### Variable 1: Plan de Gestión por procesos

La gestión por procesos son las operaciones que se agrupan en procesos por mejorar en la organización y rediseñar el trabajo para que sea más eficiente, así mismo Carvajal (2017) menciona que la gestión por procesos se constituye de la sustitución de los sistemas como un grupo de procesos entrelazados mediante uniones de causa-efecto, del mismo modo tiene como objetivo general describir que la gestión por procesos proporciona que todas la operaciones de la empresa se describe de manera coordinada, mejorando la efectividad, eficiencia y eficacia, y finalmente la satisfacción del cliente y de las partes interesadas.

#### Variable 2: Desempeño de la Planificación

Así también en el PMBOX (Edt. 7) se detalla que la finalidad de toda planificación en una organización es desarrollar de manera proactiva los entregables del proyecto, empezando desde la ejecución del plan hasta la finalización del mismo, asimismo permite identificar el avance del proyecto de forma organizada, concurrente y deliberada, seguidamente se genera información evolutiva conforme se va desarrollando el proyecto para gestionar los entregables y los efectos para los cuales se generó el proyecto, también involucra el cronograma dedicada a la planificación con el objetivo de evaluar si es adecuado para la situación, finalmente evaluar si la investigación de la planificación es la requerida para otorgar las perspectiva de los aprovechados.

Tabla N°02: Matriz de Operacionalización de Variables

"Propuesta de Diseño de un Plan de Gestión por Procesos basado en el Dominio de Desempeño de la Planificación en la empresa A&N Proyectos S.A.C"							
VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	SUB INDICADORES	ÍNDICE	TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<b>Plan de Gestión de Procesos</b>	Carvajal y otros (2017) La gestión por procesos es asegurar que todos los procesos de una organización de desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas.	Planificar	Definir la misión de la gestión por procesos	Visión y misión general de la organización	Política	Análisis documental	Guía de análisis documental
			Comprender los requisitos del cliente	Alcance de los proyectos			
				Calidad del producto / servicio			
		Asignar responsables de los procesos	Partes interesadas	Manual	Entrevista / Encuesta	Guía de entrevista / Cuestionario	
		Ejecutar	Llevar a cabo los planes de mejora	Planificar y controlar las operaciones	Plan	Entrevista	Guía de entrevista
			Propuestas de diseño para la solución de cada problema	Procedimientos de respuesta ante emergencia	Procedimiento	Análisis documental	Guía de análisis documental
		Comprobar	Probar y aportar pruebas que confirmen que lo planificado son correctos	Planes del proyecto	Plan	Análisis documental	Guía de análisis documental
			Comparar lo diseñado con los resultados	Reportes del avance de plan de proyecto	Reportes de lo planificado	Análisis documental	Guía de análisis documental
		Actuar	Comprobar si cada acción produce la mejora esperada	Cambios en el transcurso del proyecto	Plan	Entrevista / Análisis documental	Guía de entrevista / Guía de análisis documental
			Normalizar las soluciones y establece condiciones de mejora continua	Mejoramiento continuo	Procedimiento	Encuesta	Cuestionario

Desempeño de la Planificación	PMBOX (Edt. 7) se detalla que el propósito de la planificación es desarrollar proactivamente un enfoque para crear los entregables del proyecto.	Variable de la planificación	Entrega	El alcance de lo planificado	Plan	Entrevista	Guía de entrevista
			Estimación	Establece esfuerzo laboral, duración, los costos, las personas y recursos físicos	Procedimiento	Encuesta	Cuestionario
			Cronogramas	Estima la duración, dependencias y demás información de planificación	Unidad	Entrevista	Guía de entrevista
			Presupuesto	Estimación de costos	Costos	Encuesta	Guía de entrevista
		Composición y estructura del equipo de proyecto	Conjunto de habilidades propias de la organización	Años de experiencia en proyectos similares	Unidad	Entrevista / Encuesta	Guía de entrevista / Cuestionario
		Comunicación	Interactuar de manera eficaz con las partes interesadas	Comunicación interna y externa	Matriz de comunicación	Entrevista / Encuesta	Guía de entrevista / Cuestionario
		Recursos Físicos	Cadena de Suministros logísticos y su gestión	Controlar los plazos de entrega, movimiento, almacenamiento y disposición de materiales	Plan	Análisis documental / Entrevista	Guía de análisis documental / Guía de entrevista
		Adquisición	Propias en el transcurso del proyecto	Medir el efecto en el equipo del proyecto y el cronograma	Unidad	Análisis documental	Guía de análisis documental
		Cambios	Son resultados de eventos de riesgo	Procesos de control de cambios	Plan	Análisis documental / Entrevista	Guía de análisis documental / Guía de entrevista
		Métricas	Incluye la planificación, entregables y medición del trabajo	Desempeño del proyecto	Número	Análisis documental	Guía de análisis documental
		Alineación	La incertidumbre inherente al proyecto y las necesidades de los interesados	Adaptación a las necesidades propias del mercado	Procedimiento	Entrevista	Guía de entrevista

Fuente: Elaboración Propia

### 3.3. Población, muestra, muestreo y unidad de análisis

#### 3.3.1. Población:

En el análisis de la población Arias (2006) describe a la población como un grupo finito e infinito de partes con particularidades similares para los cuales serán detalladas las conclusiones de la investigación, ello queda delimitado por el problema concreto y los objetivos del estudio.

Para lo cual se determinó en la investigación que la población de estudio fueron todos los líderes de las áreas de la organización de la sede de Talara, así como el personal que se encuentra involucrado en el área de estudio que es el departamento de planeamiento y control de la producción, obteniendo como resultado 9 líderes de las diversas áreas y 01 colaboradores del departamento en estudio, lo cual se detalla a continuación:

Tabla N°03: Descripción de la Población

<b>Área</b>	<b>Cantidad</b>
Líder de Logística	1
Líder de Calidad	1
Líder de HSE	1
Líder de RRHH	1
Líder de Ingeniería (OT)	1
Líder de Costos	1
Líder de Construcción	1
Líder de Soporte	1
Líder de Planeamiento	1
• Planner	1
<b>Total</b>	<b>10</b>

Fuente: Elaboración Propia

- Criterios de inclusión: se identificaron dos criterios, teniendo como primer criterio el estudio de aquellas operaciones en la organización las cuales van relacionadas a la gestión por procesos, es por ellos que se tomó como población a los líderes de cada área de la empresa ya que son los conocedores de cada proceso que gestiona su departamento y los cuales debe de mejorar, así mismo como segundo criterio se tomó en cuenta todas

aquellas operaciones que están involucradas a nuestra segunda variable que es el desempeño de la planificación y de las cuales todas las áreas se encuentran comprometidas.

- Criterios de exclusión: se tomó como único criterio el no involucrar a todos los colaboradores de la empresa ya que la información base se obtiene de los líderes.

### 3.3.2. Muestra:

Se define como muestra según Arias (2006) como un subgrupo característico y finito la cual desglosa la población de estudio.

El desempeño de la planificación que se describe en el proyecto de investigación es todo aquello que conforma los procesos, sin embargo, la muestra a estudiar fueron todo el personal de línea de mando de la organización, ya que los mismos conocen de manera directa todas sus operaciones desarrolladas y las mejoras que deben de ejecutar a lo largo de su gestión.

### 3.3.3. Muestreo:

Para el muestreo se detalla según Arias (2006) como una operación en que se identifica las posibilidades que cuenta cada aspecto de constituir la muestra.

Considerando una técnica de muestreo aleatorio simple ya que son aquellos que conforman la población a estudiar, en la cual se cuenta con diez colaboradores de la organización y a los cuales se les aplicó las diferentes técnicas de recolección de información.

### 3.3.4. Unidad de Análisis:

Para la identificación de la unidad de análisis de la investigación se determinó a todos los líderes de los departamentos de la organización que se involucran directamente en las variables de estudio.

## 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

### 3.4.1. Técnicas de recolección de datos:

Arias (2016) menciona que la técnica de recolección de datos son las diferentes maneras de alcanzar la información requerida, así se agrega el concepto de Behar

en (2018) donde se describe que sin la técnica de recolección de datos los instrumentos no tendrían sentido, ya que las mismas son encargadas de recopilar la información solicitada.

Para ello en el presente proyecto se tiene en cuenta tres instrumentos para la recolección de datos las cuales son la entrevista, la encuesta y el análisis documental, dichas técnicas fueron empleados a los líderes de cada departamento de la organización los cuales tuvieron como propósito identificar los diferentes objetivos propuestos en la investigación.

### 3.4.2. Instrumentos de recolección de datos:

#### 3.4.2.1. Guía de Entrevista

Según Palella y Martins (2017: 119) menciona que es una de las técnicas que otorga información mediante una plática que se puede realizar entre dos o un grupo de personas, donde se encuentran el entrevistador y el entrevistado, teniendo como propósito obtener datos que posee este último.

Para lo cual la entrevista fue aplicada a los líderes de los diferentes departamentos ya que los mismos son quienes interactúan directa o indirectamente con el desempeño de planificación al momento de ejecutar un plan de proyectos. (Anexo 02).

#### 3.4.2.2. Guía de Análisis Documental

Dulzaides y Molina (2004) detallan que el análisis documental es una manera de investigación técnica, está conformada por un grupo de actividades intelectuales, que tienen como finalidad identificar y representar los documentos de forma unificada, comprende las operaciones analítico - sintético y también se agrega la descripción bibliográfica y general.

Es por ello que se ha diseñado una guía de análisis documental para verificar aquella documentación con la que cuentan los diferentes departamentos teniendo presentes nuestras variables de estudio, al igual que la normativa con la que trabaja. (Anexo 03)

### 3.4.2.3. Cuestionario

Según Palella y Martins (2017: 123) detallan que la encuesta es una técnica variable y aplicada a un grupo considerado de colaboradores, está orientada a obtener datos de diferentes opiniones y que le aportan varias perspectivas al investigador, para lo cual se realizará un listado de preguntas, la cual puede ser confidencial.

Dicho cuestionario fue aplicado a los líderes de cada departamento, teniendo una variedad de resultados y de los cuales se pudo identificar más a fondo aquellos procesos que requieren de mejoras. (Anexo 04)

### 3.4.3. Validación

Los instrumentos desarrollados en la recolección de datos, las cuales fueron aplicados a los diferentes colaboradores de la organización requiriendo de un juicio de expertos, para lo cual el presente proyecto de investigación aplica la validación de expertos, verificados por dos magister de ingeniería industrial y un metodólogo, quienes fueron los representantes de inspeccionar, revisar, evaluar y posteriormente aprobar los instrumentos. (Anexo 05)

Tabla N°04: Listado de Expertos

<b>Experto</b>	<b>Especialidad</b>	<b>CIP</b>
Mg. Severin Fahsbender Céspedes	Ing. Industrial	32559
Mg. Gerardo Sosa Panta	Ing. Industrial	67114
Mg. Anita Gloria Riofrio Juárez	Administración de Negocio MBA	01897

Fuente: Elaboración Propia

### 3.4.4. Confiabilidad

En el presente proyecto se realizó un cuestionario el cual involucra a todos los líderes de las diferentes áreas, para ello se ejecutó el instrumento a los 10 líderes de la organización y se ingresando los datos en el programa SPSS, lo cual indica el nivel de confiabilidad que tiene el cuestionario a aplicar, obteniendo los siguientes datos. (Anexo 06)

Tabla N°05: Confidencialidad de Alfa de Cronbach en los instrumentos

<b>Instrumento</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Nivel de Consistencia</b>
Cuestionario de la Variable de Gestión por Procesos	0,785	Aceptable
Cuestionario del Desempeño de la Planificación	0,868	Bueno

Fuente: Elaboración Propia

De la misma manera se puede visuales que en SPSS en las variables de estudio se detalla que la primera variable referente a la gestión por procesos es aceptable y el desempeño de la planificación genera un nivel de consistencia bueno.

### 3.5. Procedimiento

La aplicación de las técnicas de recolección de datos tuvo como finalidad diagnosticar la situación actual de la organización, para ello se desarrolló el instrumento de la guía de entrevista, la cual estuvo dirigido a cada líder de los diferentes departamentos de la organización con el propósito de conocer el estado actual de su área y las partes interesadas, de la misma manera su participación, interacción e involucramiento de manera directa e indirecta tanto en sus procesos de su área como en los diferentes departamentos; así mismo se identificaron aquellas operaciones que se realizan basados en la gestión por procesos, y la participación activa en el desempeño de la planificación de la organización, de la misma manera en la guía de análisis documental se pudo identificar la información que maneja el área con respecto a la variable de estudio, identificando si lo plasmado documentalmente se cumple operacionalmente, y finalmente para determinar las herramientas a utilizar en la mejora se aplicó el cuestionario el cual amplió la situación en la estructura organizacional, conociendo nuevos datos que aporten en la mejora de los procesos, así como la información que se maneja con respecto a los grupo de procesos y con las dimensiones del dominio de desempeño de la planificación.

Para el diseño de la propuesta de un plan de gestión por procesos basado en el dominio de desempeño de la planificación se aplicó los instrumentos antes mencionados donde se obtendrán resultados cuantitativos y cualitativos, teniendo como guía el PMBOK Edit. 07. (Anexo 07)

### 3.6. Método de análisis de datos

Los resultados cuantitativos que se obtuvo producto de la implementación de las herramientas de recolección de datos, con el objetivo de demostrar de manera dinámica las consecuencias presentadas de la aplicación de las técnicas a los líderes de cada departamento.

Con respecto a la información cualitativa fue resumida, analizada y sistematizada en la cual se obtuvo resultados mediante los instrumentos de la guía de la entrevista y la guía documental, para lo cual también se tuvo en cuenta las diferentes normativas establecidas dentro de la organización.

### 3.7. Aspectos éticos

Para la ejecución del proyecto de investigación desde el punto de vista ético, toda la información que se maneja es confiable y veraz, ya que la data recolectada de la base de datos de los diferentes instrumentos por aplicar es verdadera al igual que la información brindada por la empresa, con el propósito de encontrar la realidad problemática empleada en el proyecto la cual fue real, ya que se evidencia mediante información recolectada de la organización, al igual que las reuniones que se tuvo con las áreas de la organización.

De la misma manera la información recolectada fue únicamente de la documentación con la que actualmente cuenta la empresa, al igual que los procesos y los colaboradores, donde se identificó que cada departamento cuenta con sus registros propios, entre otra información.

El presente proyecto respeta y participa de la auditoría y propiedad intelectual, citando correctamente en su totalidad a los artículos de revisión científica y normativas de las diferentes bases de datos obtenidas de los diferentes repositorios de la universidad. Así mismo el presente proyecto se encuentra en desarrollo con el permiso y autorización del gerente de la organización, dado que se describe la razón social de la organización y la información obtenida referente a la gestión por procesos y al desempeño de la planificación que se obtienen de la misma.

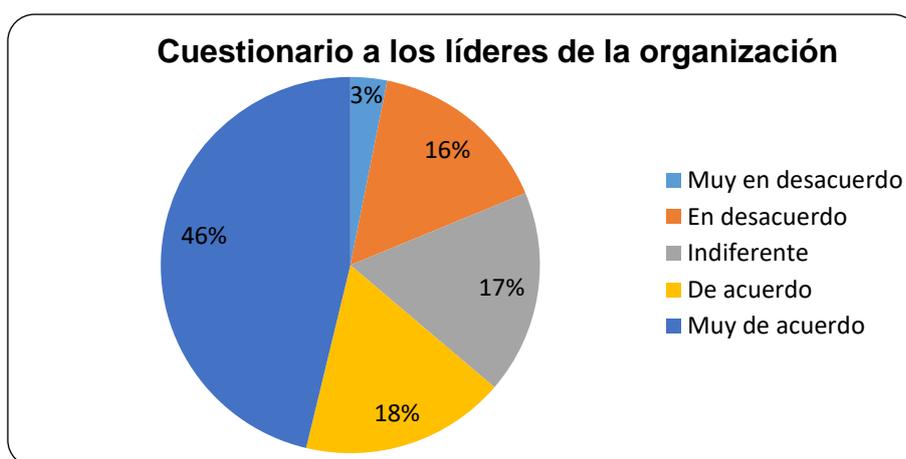
#### IV. RESULTADOS

##### Diagnóstico de la situación actual para diseñar el plan de gestión por procesos basado en el dominio de desempeño de la planificación de la empresa A&N Proyectos SAC

Para dar respuesta al primer objetivo específico de la investigación la cual es el diagnóstico del estado actual de la organización, se aplicaron los instrumentos de la entrevista (Anexo 08) y el cuestionario (Anexo 09) a los diferentes líderes de la empresa; de la misma manera se previó estudiar y evaluar el mapa de procesos con el objetivo de identificar las áreas críticas e involucradas en el desempeño de la planificación, así como las áreas de apoyo en la misma.

Como resultados del cuestionario aplicado durante el periodo de Julio a los líderes indicaron y reafirmaron que la organización cuenta con información relevante a las variables de estudio, las cuales se deben de mejorar. Como se muestra en la siguiente figura más del 50% se encuentra de acuerdo en aplicar herramientas de mejora; de la misma manera mencionan que cuentan con información basada en gestión por procesos así mismo entre el 40% indica no ser involucrado en las mejoras que aplica la organización, como también en la falta de actualización de los procesos ya que se requiere de la implementación de metodologías de mejora continua.

Figura N°02: Resultado general del cuestionario aplicado a los líderes

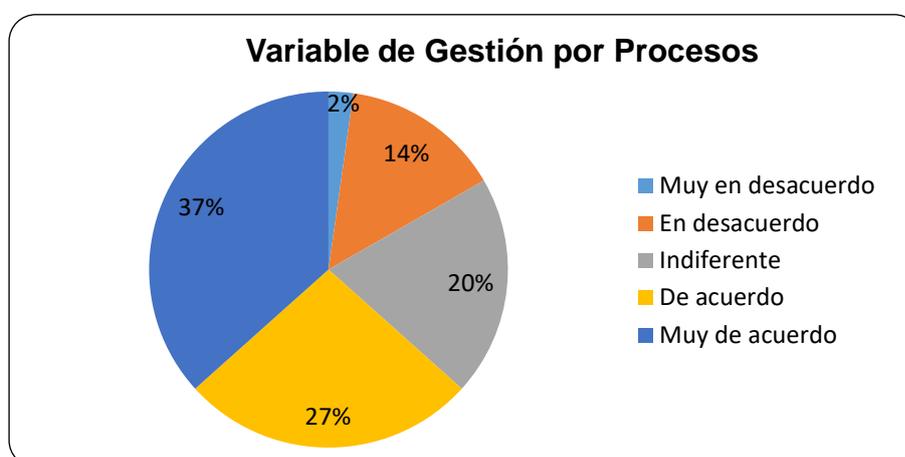


Fuente: Elaboración propia

En la figura N°02 se identifica de manera general que la organización cuenta con las herramientas de gestión, las cuales están normalizadas y presentadas para los

colaboradores, pero que con el paso de los proyectos y del tiempo no son actualizadas, incluyendo puntos fundamentales para el desarrollo de un proyecto y/o actividad como son las capacitaciones constantes de los colaboradores, medios de comunicación asertivos entre las partes interesadas, medidas para estudiar el nivel de satisfacción de los clientes, metas e indicadores para medir los procesos así como el mejoramiento e implementación de herramientas de mejora continua los cuales aportan a la organización a un desarrollo más proactivos y eficientes en sus actividades; de la misma manera se detalla que los grupos por procesos que deben de desempeñar y cumplir en cada departamento no se realizan conforme a lo establecido generando una déficit en la gestión de sus procesos.

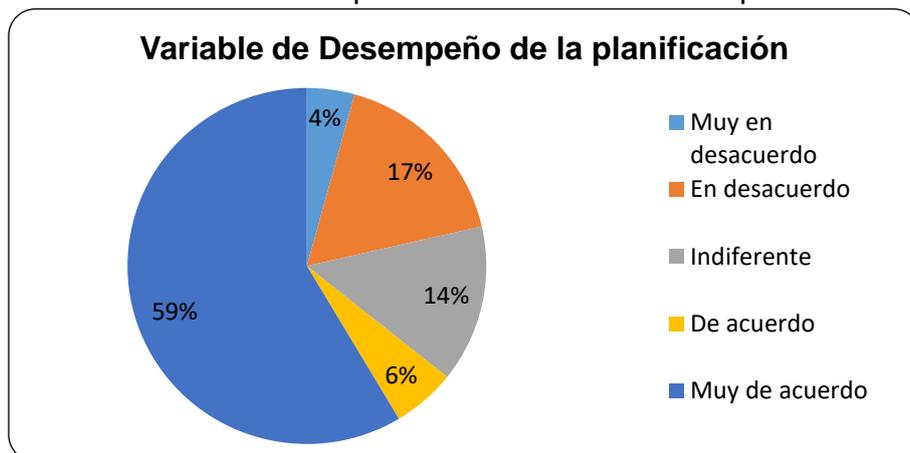
Figura N°03: Cuestionario de la primera variable – Gestión por Procesos



Fuente: Elaboración propia

En la siguiente figura N°03 se especifican los factores críticos con respecto a la primera variable de estudio que es la gestión por procesos, indicando que entre el 36% de los colaboradores detallan que, no reciben capacitaciones de nuevas metodologías con el propósito de mejorar en el desempeño de sus procesos, así mismo especifican que no todos los procesos de su área se encuentran estandarizados mediante normativas de gestión y como tercer y último punto se observa que las operaciones que ejecutan los diferentes departamentos no se realizan conforme a lo establecido en los procedimientos de trabajo, ocasionando problemas como la distribución inadecuado de los recursos y finalmente el 64% se encuentra de acuerdo en que su área genera cambios adaptados a las metodologías y/o herramientas de mejora continua, así como la implementación de las mismas.

Figura N°04: Cuestionario de la primera variable – Gestión por Procesos

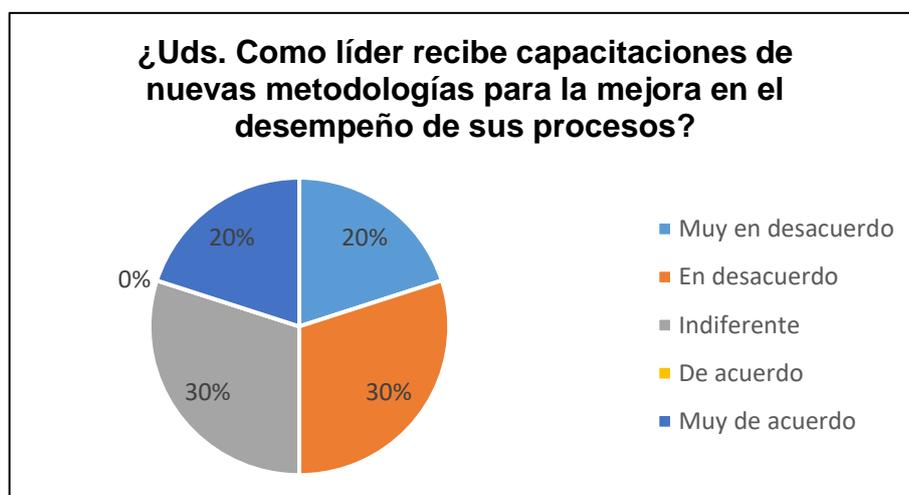


Fuente: Elaboración Propia

En la siguiente figura N°04 se puede visualizar que más del 50% de los líderes detallan participar activamente del desempeño de la planificación cuando se adjudica un proyecto, así como también se especifican dos punto crítico a mejorar en la segunda variable; y es que menos del 50% de los departamentos no cumplen al 100% los grupos de procesos donde se detalla con precisión las actividades que deben de realizar las áreas generando a largo tiempo beneficios en el desarrollo de sus actividades y como segundo criterio se verificó que en el desarrollo de los procesos las áreas no cumple con los plazos establecidos en el plan de proyecto, como son los tiempos, costes, criterios de calidad, entre otros, otorgando una desventaja organizacional.

A continuación, se detallan los puntos críticos mencionados en la primera variable de estudio:

Figura N°05: Cuestionario de la Pregunta N-5 – Gestión por Procesos

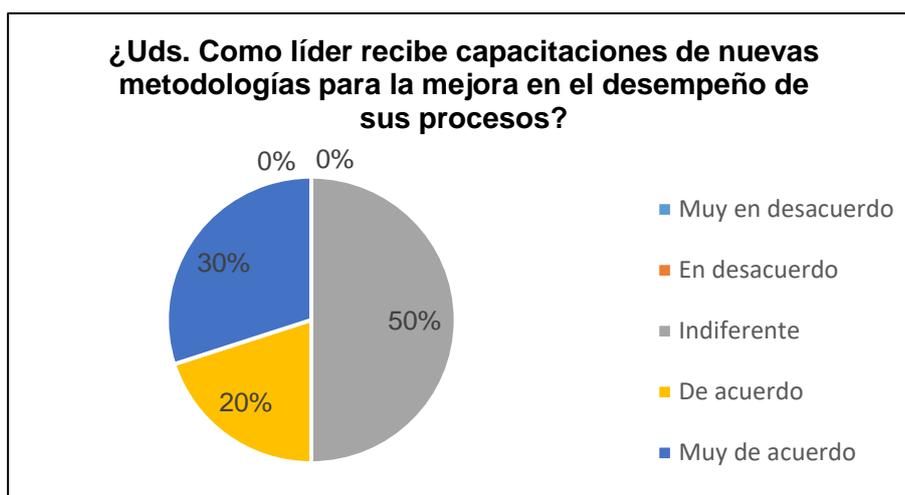


Fuente: Elaboración Propia

Análisis: según datos recolectados de los líderes mencionan en su mayoría no reciben capacitaciones de nuevas herramientas y/o metodologías que pueden emplear como departamento permitiéndoles generar una mejora en el desempeño de sus procesos, teniendo los siguientes datos; un 30% menciona ser indiferente a dichas capacitaciones, el otro 30% detalla estar en desacuerdo y un 40% específica estar de acuerdo en recibir capacitaciones dictadas por la organización.

Conclusión: así como se actualizan leyes, normativas o estándares; de la misma manera se actualizan y se otorgan nuevas metodologías o herramientas que emplean las organizaciones para una mejora continua; la organización debe estar en constante actualización con dichas herramientas para que sus colaboradores fortalezcan sus competencias y compromiso hacia la empresa, con el objetivo de generar nuevos métodos organizacionales minimizando los recursos mal empleados como área y organización.

Figura N°06: Cuestionario de la Pregunta N-7 – Gestión por Procesos

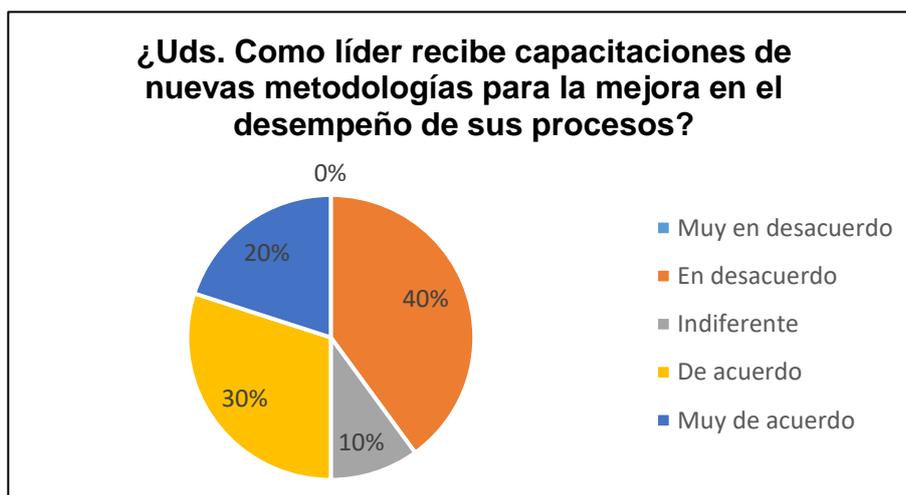


Fuente: Elaboración Propia

Análisis: se detalla que el 50% de la organización son indiferentes a las normativas que pueden manejar en su documentación, ocasionando un desconocimiento de los beneficios que otorgan las normativas en la estandarización de sus procesos, también se presentan desventajas al no contar con la documentación unificada, ocasionando el bajo rendimiento de los colaboradores; de la misma manera el 30% está muy de acuerdo y el 20% de acuerdo que en su área cuentan con la información y documentación basada en normativas y estandarizaciones, mencionando la más empleada, la ISO 9001.

Conclusión: todas las actividades que realiza la organización deben ser basadas en normativas propuestas por el estado y por entidades internacionales las cuales generan una estandarización en sus procesos, eliminando sobre procesos, tiempos muertos, entre otras desventajas, así mismo se obtiene una mejora continua en todas las actividades que realiza de la organización.

Figura N°07: Cuestionario de la Pregunta N-8 – Gestión por Procesos

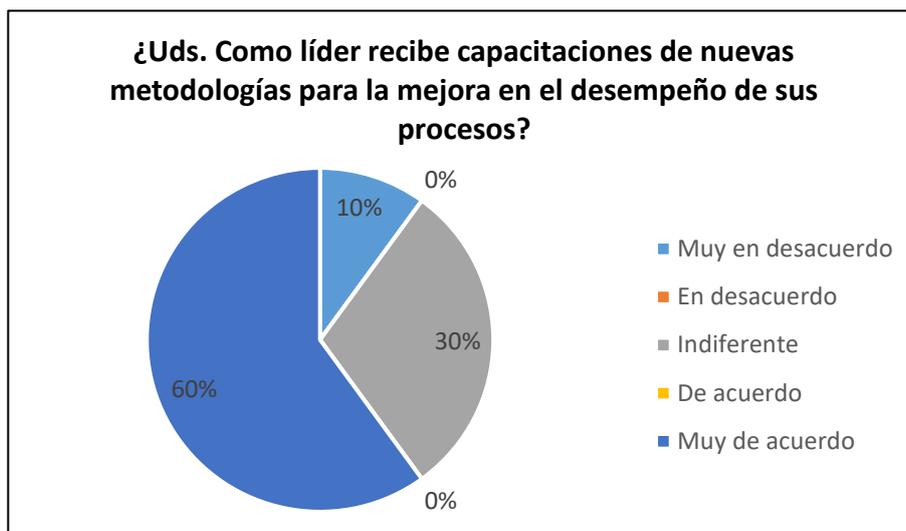


Fuente: Elaboración Propia

Análisis: Se identifica que en su mayoría los líderes indican no realizar sus actividades conforme a lo establecido en los procedimientos generando desventajas en el desarrollo de su actividad, ya que lo ejecutan conforme a su criterio y no se basan en las medidas que deben realizar conforme a lo establecido en la documentación de la organización; de los cuales se tiene que el 20% de los líderes se encuentran en muy en desacuerdo, el 40% en desacuerdo, así mismo el 10% es indiferente a dichos procedimiento y finalmente el 30% está de acuerdo, y que realizan todas sus actividades conforme a lo establecido mediante documentación, generando ventajas en el desempeño de sus equipos.

Conclusión: los líderes indican que su equipo al realizar sus procesos conforme a lo establecido en un documento genera que sean más proactivos y eficientes en el desarrollo de su actividad culminando satisfactoriamente toda operación, de lo contrario otorgaría una pérdida de tiempo al no realizarlo conforme a lo dispuesto, ya que ello origina que cada colaborador realice sus actividades conforme a su criterio y experiencia, incumpliendo con lo requerido tanto para la organización como para el cliente.

Seguido se detallan el punto crítico mencionados en la segunda variable de estudio:  
Figura N°08: Cuestionario de la Pregunta N-2 – Desempeño de la Planificación



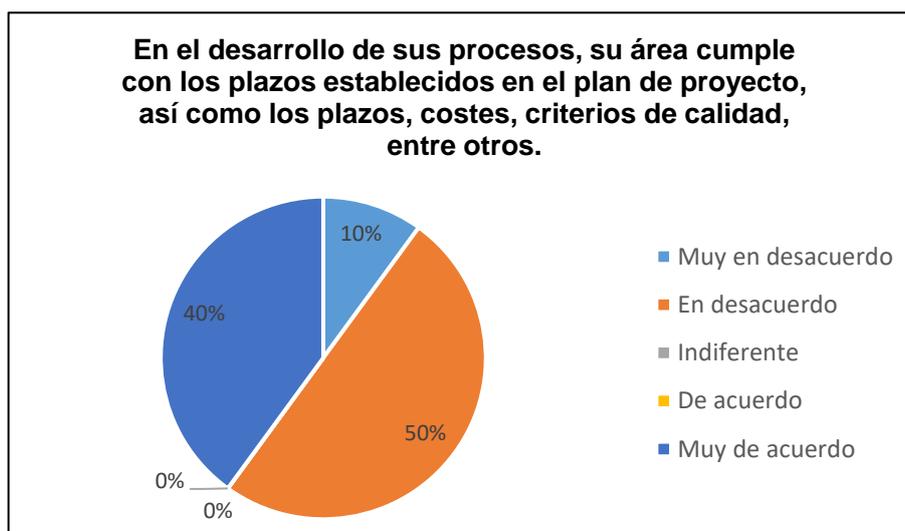
Fuente: Elaboración Propia

Análisis: Los grupos por procesos son parte fundamental de cada área de la organización y lo ideal sería que la empresa los desarrolle en cada proyecto adjudicado, para lo cual los líderes deben tener una noción de cada proceso con el propósito de darles a conocer a su equipo de trabajo.

Se verifica como resultado que el 60% de los líderes indican estar muy de acuerdo en obtener un conocimiento claro de los grupos por proceso, el 30% son indiferente en ello y finalmente el 10% está en muy en desacuerdo expresando no conocer los grupos por proceso, así como las operaciones que debe de ejecutar; finalmente se afirma que el pequeño grupo que menciona no conocer los grupos por procesos influyen directamente en el desempeño de la planificación siendo más crítico al momento de solicitar y/o ejecutar una actividad.

Conclusión: Si bien es cierto la mayoría de los líderes tienen conocimiento de los grupos por procesos y que deben ejecutar como área, se requiere que todos en conjunto tengas un alcance más amplio de las principales funciones que deben de cumplir para beneficiarse entre departamentos y organización.

Figura N°09: Cuestionario de la Pregunta N-4 – Desempeño de la Planificación



Fuente: Elaboración Propia

Análisis: Muchas de las actividades que se programan no se cumplen en el plazo, costes, criterios de calidad, cronogramas, métricas, entre otras funciones establecidos inicialmente, esto debido a las restricciones y premura del proyecto en sí, verificando que el 50% de los líderes indican estar en desacuerdo con ello ya que no se cumple, el 40% está de acuerdo para lo cual si cumplen con lo establecido y finalmente el 10% el cual está en muy desacuerdo, ello genera que lo programado inicialmente no se cumpla generando un desfase; de la misma manera como mejora se debe de adquirir o desarrollar un plan de acción que favorezca a la entidad a cumplir con lo dispuesto a inicios de un proyecto.

Conclusión: Para el desarrollo de una actividad o de un proceso se requiere de una adecuada programación estableciendo el tiempo, el personal requerido y el material a utilizar, ya que ello previene de futuros retrasos por falta de uno de estos recursos; es por ello que se requiere al máximo que se cumpla con lo establecido, así como tener planes ante imprevistos que puedan ocurrir en el transcurso de la actividad.

Como segundo instrumento se aplicó la entrevista, la cual fue realizada a cada líder la organización teniendo presente que cada departamento influye en el desarrollo del desempeño de la planificación realizando diferentes procesos, para ello se analizaran las preguntas propuestas ya que fueron aplicadas las mismas a todos los colaboradores:

1. Se demostró que el 100% de cada líder conoce las actividades que desempeñan sus colaboradores, así como las funciones de los demás departamentos mediante herramientas como son el manual de funciones, de la misma manera realizan capacitación con sus colaboradores, un claro ejemplo de ello es la difusión de sus procedimientos, también especifican que desarrollan capacitaciones cuando la organización se lo requiera la cual es propio del desempeño del proyecto.
2. Dando respuesta a la segunda pregunta se menciona que el 90% de los líderes en sus áreas cuentan con herramientas, las más resaltante son procedimientos, programas de sensibilización, planes, bases de datos y sistemas como es el caso de almacén donde se maneja el stock de materiales; y el 10% no cuenta con herramientas.
3. En la actualidad se emplean todas las normativas vigentes en las actividades de la organización, eso quiere decir que más del 50% de los líderes utilizan alguna normativa; especificando que la más utilizada y empleada en las áreas es la ISO 9001 que es la gestión de calidad de sus procesos con el objetivo de brindar una calidad en el servicio o producto al cliente, para ello se emplean procedimiento pero no se encuentran estandarizados ya que no se cumple conforme a lo establecido en los mismos; dicha normativa genera beneficios en los procesos y en los colaboradores de la empresa.
4. El 90% de los líderes manifiestan tener conocimiento del alcance de los proyectos adjudicados en la organización así como la participación activa tanto previo, durante y posterior al desarrollo de los proyectos en actividades como reclutamiento del personal, difusión de la normativa de seguridad, la información del alcance del proyecto, la certificación de las actividades, suministro de materiales, entre otras funciones y el 10% menciona no tener conocimiento fundamental de los proyectos adjudicados.
5. Entre las mejoras que emplearían los líderes de cada área se tiene que el 70% menciona que todos los procedimientos, planes y/o sistemas que cuentan deben ser actualizados conforme al desarrollo del proyecto como a las exigencias del mercado, ya que deben ser competitivos; el 20% detalla que la documentación con la que se cuenta debe ser estandarizada ya que en su mayoría no se cumple con lo establecido como son los tiempos y el

- desarrollo de la actividad y finalmente el 10% detalla que se debe involucrar más al área, así como a los colaboradores especificando requerir el apoyo de la alta dirección como de los colaboradores de las diferentes áreas.
6. Con respecto a la participación activa en el desempeño de la planificación, los líderes de las áreas mencionan que en su mayoría no cumplen totalmente lo planificado ni en el tiempo establecido generando ineficiencia en el área de trabajo e invirtiendo tiempo extra en mejorar actividades que se pudieron prevenir desde un comienzo; de la misma manera se encuentran áreas que tratan de cumplir con lo documentado de las cuales se tiene que es el 40% y el 60% no cumplen en sus procesos, ni en el tiempo requerido afectando a las demás áreas y actividades que se encuentran relacionados.
  7. Se detallan las siguientes estadísticas, mencionando que el 70% participa activamente en el desarrollo del proyecto que se da desde su inicio hasta su finalización, el 30% no participa activamente ya que sus áreas se ven involucradas más cuando se da la ejecución del proyecto.
  8. Entre los recursos físicos que se emplean con más frecuencia se tiene que el 100% emplean recursos proporcionados por la empresa como son maquinaria, equipos tecnológicos, equipos de protección personal, entre otros, así mismo como tecnológicos se manejan videoconferencias, se usan equipos de medición en obra, correos electrónicos, programas, entre otros.
  9. El 100% de los líderes de cada área ha escuchado del desempeño de la planificación, no se aplica totalmente en la organización ni en las tareas que ejecutan, generando a largo tiempo un déficit en el control y manejo de los procesos, detallando que de ser aplicado por completo otorgaría una mejora en las tareas de los colaboradores, así como en el cumplimiento de los requisitos evitando que haya sobretiempos en las actividades y eliminando los sobretiempos que se pueden evitar gestionando de la manera correcta y al estar en constante mejora.
  10. Según el grupo de procesos el 60% de las áreas no cumplen con todas las tareas de los grupos de procesos ya que en su mayoría por la premura de las actividades solo realizan las más resaltantes, mencionando lo importante y fundamental que es cumplir con el 100% todas las actividades ya que en un futuro evitaría falencia en los procesos de la organización, involucrando

a los colaboradores con la mejora de las operaciones, así mismo dirige a la organización a oportunidades de mejorar para el beneficio mutuo de las partes interesadas, finalmente el 40% menciona cumplir la mayoría de las actividades que describe el grupo de procesos, detallando algunas de ellas como son la planificación en la gestión del cronograma especificando las actividades con los días determinados así como la secuencia entre una tarea y la otra, estimando la duración de los mismos, definir el alcance y recopilando los requisitos que se requieren entregar para dar inicio a la ejecución del proyecto,

11. Se detalla que el 90% de los colaboradores requieren de una comunicación más fluida y activa entre las áreas ya que se identifica que por el momento solo se realizan reuniones una vez que se adjudica el proyecto, pero no sobre el avance del mismo generando una confusión entre los colaboradores, así mismo el 60% menciona realizar una mejora continua en las herramientas que manejan y finalmente cumplir con la documentación establecida entre las partes interesadas.

De la misma manera se ha previsto realizar el Análisis FODA para verificar de manera sintetizada los factores con los que cuenta la organización, y que influyen en el desarrollo de sus actividades, la cual es importante analizar en cada uno de los puntos con el propósito de planificar adecuadamente el crecimiento y mejora de la empresa:

Tabla N°06: Análisis FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Cuentan con herramientas / metodologías.</li> <li>. Cuentan con procedimiento y documentación asociada a los procesos.</li> <li>. Posibilidad de extenderse en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Falta de comunicación.</li> <li>. Carencia en la actualización de las herramientas que manejan.</li> <li>. Un déficit en la mejora continua de los procesos.</li> <li>. Falta de seguimiento y actualización de la documentación.</li> </ul>

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Experiencia en el mercado laboral.</li> <li>. Demanda del servicio que brinda la organización.</li> <li>. Actualización en la normativa que emplea la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Competencia en el mercado.</li> <li>. Sistemas obsoletos.</li> <li>. Falta de competitividad y compromiso de los colaboradores.</li> <li>. Falta en el cumplimiento de lo establecido documentalmente.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

Para ello se detallan los puntos descritos en el FODA, con el objetivo de analizar a profundidad la situación actual de la organización:

Tabla N°07: Análisis Fortalezas

FORTALEZAS	Descripción
. Cuentan con certificaciones de trinorma.	. Norma ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001.
. Cuentan con herramientas / metodologías.	. Política de la gestión integral, de negatividad al trabajo, de alcohol, drogas y prevención e intervención de acoso sexual, manual de funciones, mapa de procesos, procedimientos de calidad, de seguridad y de recursos.
. Cuentan con procedimiento y documentación asociada a los procesos.	. Procedimientos de construcción sobre las actividades que realizan en obra, así como los procedimientos propios de cada departamento.
. Posibilidad de extenderse en el mercado.	. El mercado de electricidad es muy demandado siendo el 4.24% de producción según el INEI a nivel nacional; de la misma manera donde se viene desarrollando el proyecto, este tipo de mercado tiene una demanda moderada, siendo pocas las organizaciones que ofrezcan dicho servicio.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°08: Análisis Debilidades

DEBILIDADES	Descripción
. Falta de comunicación.	. La comunicación entre los departamentos no es eficaz y asertiva, generando un mal clima laboral, influyendo en la productividad y en las relaciones externas (Clientes-Proveedores).
. Carencia en la actualización de las herramientas que manejan	. Procedimientos de trabajo.

. Un déficit en la mejora continua de las operaciones.	. Por ahorro de tiempo en su mayoría la documentación que se maneja en la empresa es casi la misma, evitando mejorar en puntos fundamentales para el desarrollo del trabajo.
. Carencia de monitoreo y actualización de la documentación.	. Los líderes no realizan auditorías internas en el área de trabajo, para mejorar su documentación.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°09: Análisis Oportunidades

OPORTUNIDADES	Descripción
. Experiencia en el mercado laboral.	. La organización lleva 18 años de experiencia en el mercado.
. Demanda del servicio que brinda la organización.	. En donde se ejecuta el proyecto en la actualidad existe demanda del servicio, y una oferta moderada.
. Actualización en la normativa que emplea la empresa.	. ISO 9001, Ley 29783, ISO 14001, ohsas 18001, Normativas relacionadas al estado de emergencia - COVID-19.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°10: Análisis Amenazas

AMENAZAS	Descripción
. Competencia en el mercado.	. La oferta al ser moderada genera que todas las entidades que se dedican al rubro de electricidad estén atentas a nuevas licitaciones con el objetivo de ganar.
. Sistemas obsoletos.	. El sistema de inventario no es eficiente en el departamento ya que no está programado para su actualización automática, de la misma manera el sistema que maneja RRHH al gestionar sus boletas no es eficiente ya que no a todos los trabajadores les llega su boleta en el tiempo requerido.
. Falta de competitividad y compromiso de los colaboradores.	. La desmotivación de los colaboradores genera que tengan baja productividad en la empresa, y la carencia de programas para fortalecer sus competencias, sus habilidades propias de los trabajadores.

. Falta en el cumplimiento de lo establecido documentalmente.	. Si bien existe una difusión de lo que está establecido documentalmente, no hay cronogramas de seguimiento en que esto se cumpla y que los trabajadores lo ejecuten conforme a lo establecido.
---------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración Propia

Como tercer punto se analizó el mapa de procesos con el que cuenta actualmente la organización, verificando y reafirmando que no se encuentran identificadas las áreas que afectan directamente en las variables de estudio, para lo cual no se visualizan los departamentos estratégicos, que participan activamente en el desarrollo de un proyecto, ni los operativos y de apoyo.

Para ello se prevé diseñar un mapa de procesos basado en la gestión por procesos involucrando a los diferentes departamentos de la organización, los cuales participan activamente en el desempeño de la planificación.

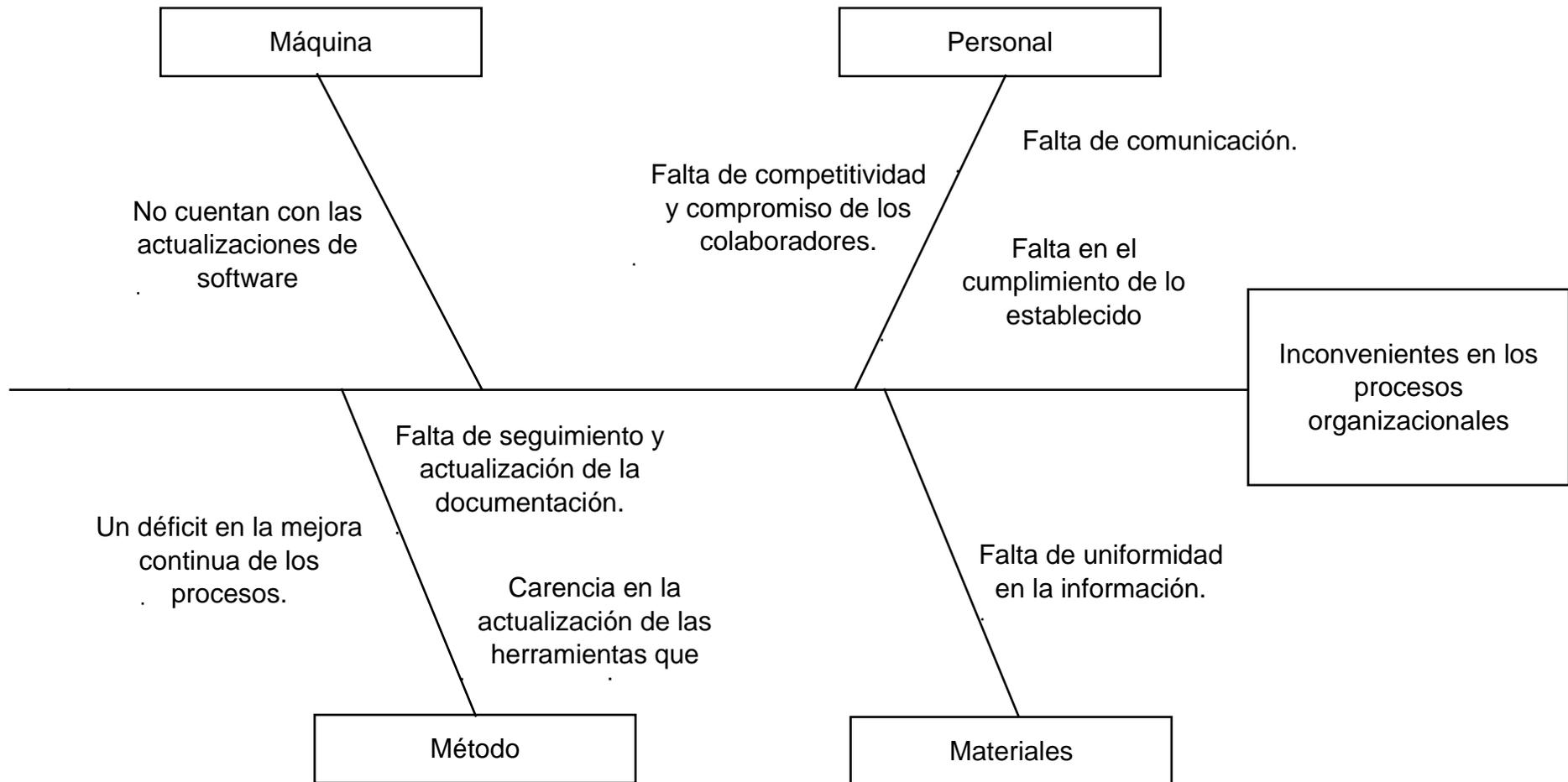
Figura Nª10: Mapa de Procesos Actual



Fuente: La Empresa

Finalmente, con el análisis del cuestionario, la entrevista y con el diagnóstico actual de la organización se ha diseñado el diagrama causa-efecto con el propósito de detallar las múltiples causas que se presentan producto del problema encontrado, así mismo las causas encontradas han sido medidas con la herramienta de Pareto donde se cuantifican y toman decisiones en función de las prioridades.

Figura N°11: Diagrama Causa - Efecto



Fuente: Elaboración Propia

La gestión por procesos en una organización es la parte más importante y fundamental ya que tiene como propósito mejorar las prácticas y lograr una ventaja competitiva sostenible; para poder encontrar las causas de una carencia en la gestión por procesos se ha previsto ejecutar el diagrama de Ishikawa, la cual es de gran ayuda para identificar las causas del problema, evidenciadas en cuatro aspectos como son la maquinaria, ya que los colaboradores al no contar con una actualización en los software hace que sus actividades se vuelvan lentas generando una pérdida de tiempo de un proceso a otro, de la misma manera los colaboradores son de gran influencia porque son los mismos los que generan los procesos, para lo cual se especifica la falta de competitividad y compromiso por parte de los colaboradores ya que no se les brinda capacitaciones ni se les notifica de actualizaciones por parte de la alta dirección; de la misma manera la falta comunicación, generando un mal ambiente laboral ya que la información que se maneja no es la misma y ocasiona confusiones entre los departamentos generando una baja en la producción, también se tiene la falta de cumplimiento en lo establecido documentalmente originando la insuficiencia en la estandarización de los procesos; como tercer aspecto se comprende el método donde se encuentra un déficit en la mejora continua de los procesos, ya que al evidenciar las causas antes mencionadas, provoca que la documentación y/o herramientas que se manejan no sean actualizadas, así mismo la falta de seguimiento y actualización de la información ocasionando la carencia en el control de los procesos; y finalmente se tiene los materiales, ya que no solo se refiere a los materiales físicos o recursos empleados, sino también a los tecnológicos donde se encuentra la falta de uniformidad en la información.

Posteriormente las causas encontradas en el diagrama de Ishikawa se ven reflejadas en el Diagrama de Pareto que tiene como primer propósito definir las irregularidades de la organización, seguido de identificar los puntos de mejora y determinar un plan de acción que permita atacar las causas por mejorar:

Tabla N°11: Tabla de Causas - Pareto

No.	Causas
A	No cuenta con las actualizaciones de software
B	Falta de competitividad y compromiso de los colaboradores
C	Falta de capacitaciones
D	Falta de comunicación
E	Falta en el cumplimiento de lo establecido documentalmente
F	Un déficit en la mejora continua de los procesos
G	Falta de seguimiento y actualización de la documentación
H	Carencia en la actualización de las herramientas que manejan
I	Falta de uniformidad en la información

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla N°11 se identificaron nueve puntos los cuales se tomaron de los instrumentos aplicados en el primer objetivo, a dichas causas se les aplicó una frecuencia con el objetivo de ordenar y especificar los puntos críticos a mejorar:

Tabla N°12: Frecuencia de Causas – Pareto

FRECUENCIA	CA	CB	CC	CD	CE	CF	CG	CH	CI	SUMA
CA		0	0	1	1	1	0	1	0	4
CB	0		1	1	1	1	1	1	1	7
CC	0	1		1	1	1	1	1	1	7
CD	1	1	1		1	1	1	1	0	7
CE	1	1	1	1		1	1	1	1	8
CF	1	1	1	1	1		1	1	0	7
CG	0	1	1	1	1	1		1	1	7
CH	1	1	1	1	1	1	1		1	8
CI	0	1	1	0	1	0	1	1		5

Fuente: Elaboración Propia

En la siguiente tabla se detallan las causas que tienen relación entre sí, especificando que el 0 son aquellas causas que no tienen relación una con la otra y el 1 representa aquellas causas que tienen relación, siendo las más resaltantes la falta en el cumplimiento de lo establecido documentalmente y la carencia en la actualización de las herramientas que manejan, seguido de ellas se encuentran la falta de competitividad y compromiso de los colaboradores, falta de capacitaciones por parte de la organización hacia los colaboradores, la carencia de una comunicación activa entre los departamentos, un déficit en la mejora continua de los procesos y la falta de seguimiento y actualización de los documentos.

Tabla N°13: Tabla de Pareto

No.	Causas	Frecuencia	% Acumulado	Frecuencia Acumulada
E	Falta en el cumplimiento de lo establecido documentalmente	8	13%	8
H	Carencia en la actualización de las herramientas que manejan	8	27%	16
B	Falta de competitividad y compromiso de los colaboradores	7	38%	23
C	Falta de capacitaciones	7	50%	30
D	Falta de comunicación	7	62%	37
F	Un déficit en la mejora continua de los procesos	7	73%	44
G	Falta de seguimiento y actualización de la documentación	7	85%	51
I	Falta de uniformidad en la información	5	93%	56
A	No cuenta con las actualizaciones de software	4	100%	60

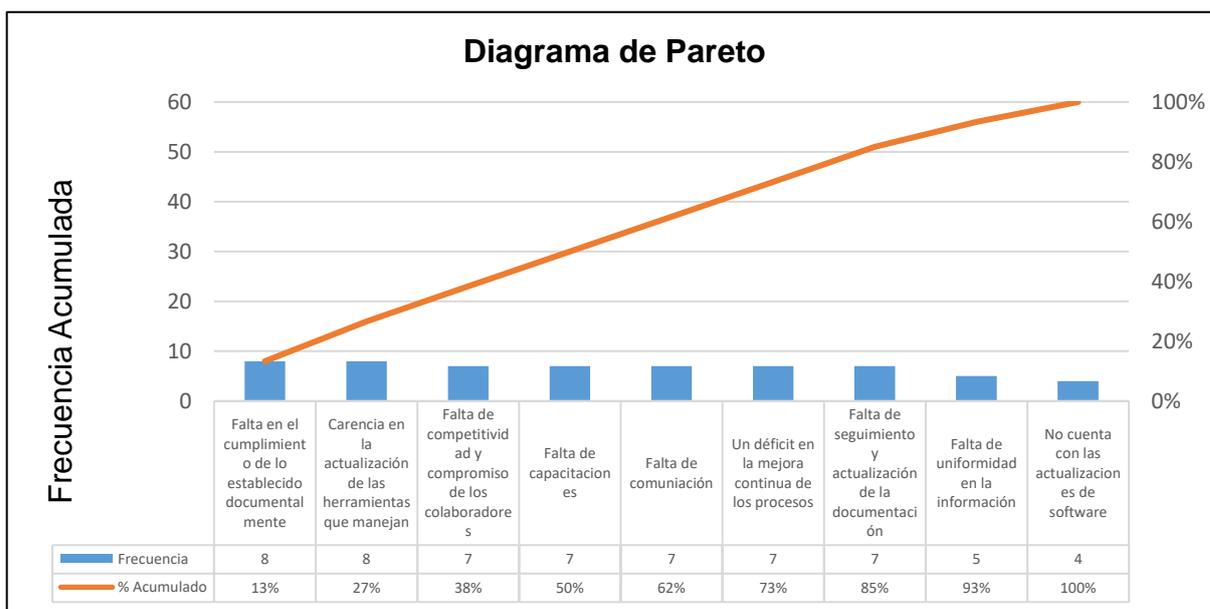
Fuente: Elaboración Propia

Así mismo, en la tabla N<sup>a</sup>13 se visualiza que, de las nueve causas que se identificaron, siete de ellas representan el 80% del problema principal y de las cuales se deben de mejorar, con el propósito de que la organización funcione de manera eficiente y eficaz en sus operaciones, detallado de la siguiente manera; el 85% de las causas encontradas se tiene la falta de seguimiento y actualización de la documentación, el 73% un déficit en la mejora continua de los procesos, 62% la carencia de la comunicación, seguido se tiene el 50% que es la falta de comunicación, el 38% la falta de competitividad y compromiso de los colaboradores, el 27% la carencia en la actualización de las herramientas que manejan y finalmente el 13% la falta en el cumplimiento de lo establecido documentalmente por la organización.

Así mismo en el análisis realizado se reafirma una vez más la importancia de una gestión por procesos basado en la mejora continua, basado en las variables de estudio permitiéndoles ser más proactivos y competitivos no solo a nivel interno de la empresa, sino también a nivel externo con los clientes.

Concluyendo, lo detallado se representa de manera gráfica en el siguiente diagrama visualizando con más relevancia el 80 / 20 de Pareto.

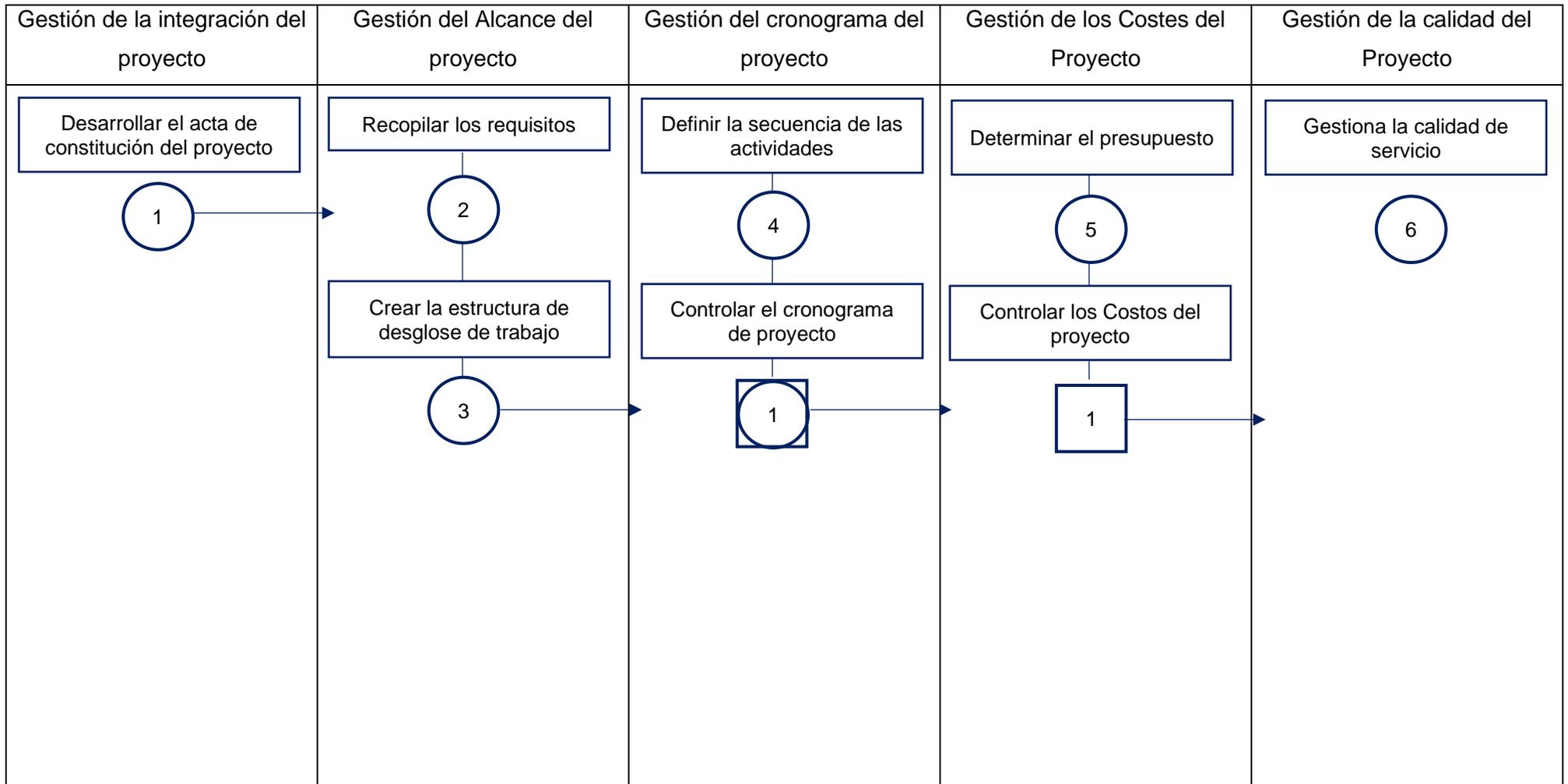
Figura N°12: Diagrama Pareto

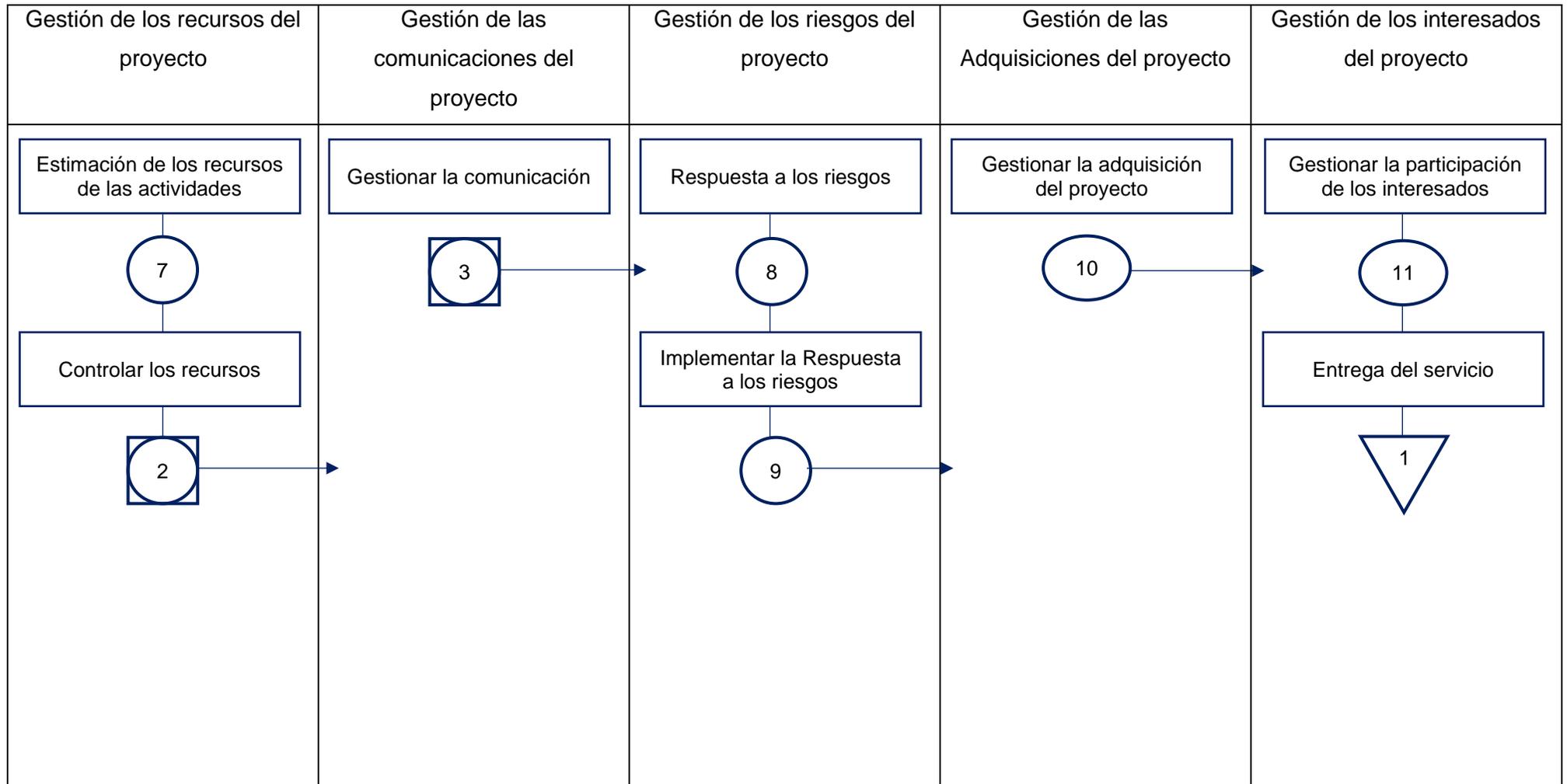


Fuente: Elaboración Propia

Finalmente la organización no cuenta con un diagrama de operaciones sobre los procesos de la planificación de un proyecto, para lo cual se realiza un diagrama según la percepción que se tienen en la actualidad cuando se gestiona la planificación y los procesos que la conforman y visualizar el estado actual de la organización; ya que con la propuesta se tiene como finalidad mejorar los procesos y diseñar un diagrama de operaciones.

Tabla N°14: Diagrama de Operaciones del Proceso





Fuente: Elaboración Propia

## **Determinación de la metodología a utilizar para elaborar la propuesta de diseño del plan de gestión por procesos**

Para la ejecución del segundo objetivo específico del proyecto de investigación se desarrolló el instrumento del cuestionario a los diferentes líderes de la organización la cual se llevó a cabo desde la fecha del 18 al 27 de Julio del presente año, de la misma manera el cuestionario fue aplicado en todas las etapas desde su diseño, validación, hasta su representación gráfica con su posterior análisis y conclusión.

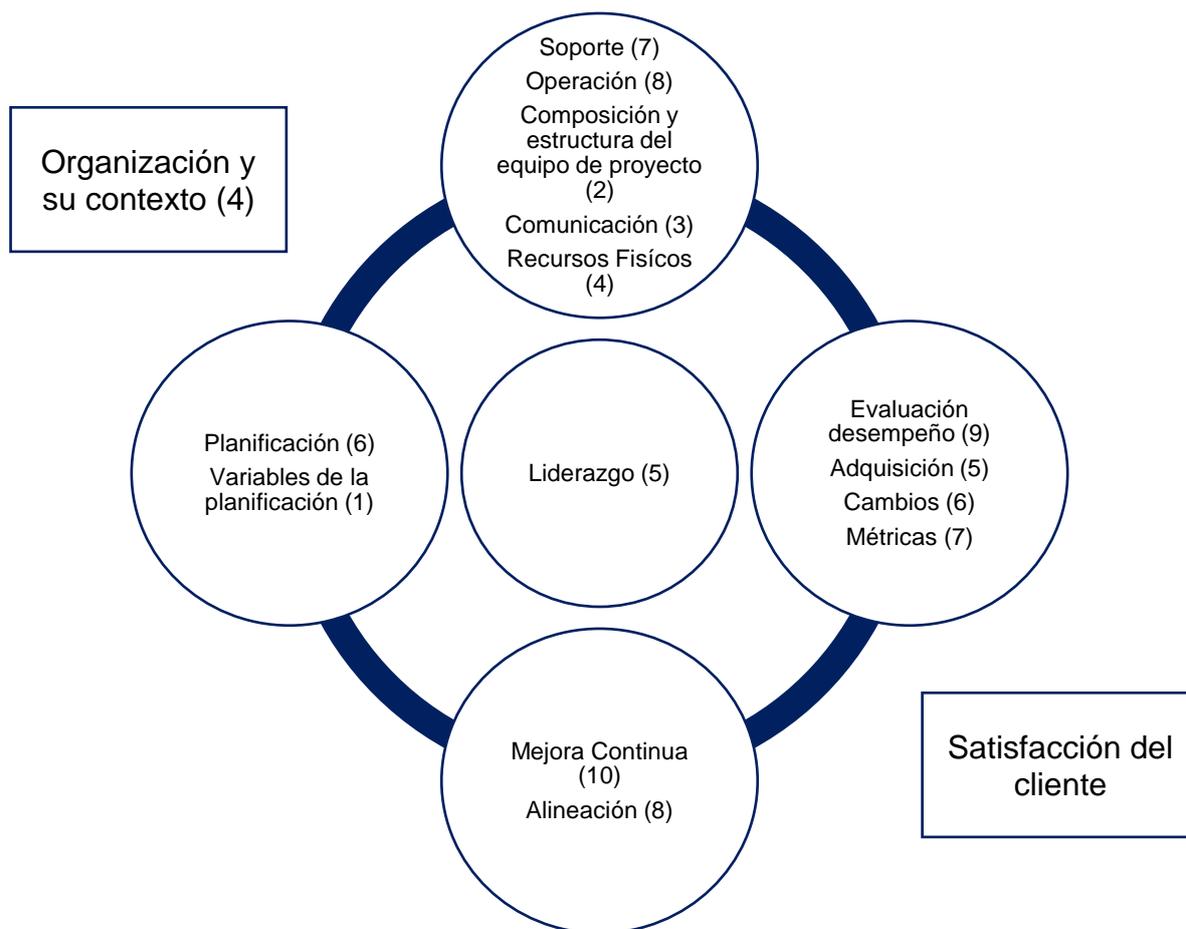
Para determinar la metodología a utilizar para la elaboración de la propuesta del proyecto de investigación se tiene en cuenta los resultados de la aplicación del cuestionario (Anexo 09) y el análisis documental (Anexo 10) dando como resultado de manera resumida y sintetizada en el cuestionario con respecto a la primera variable de estudio; la cual es la gestión por procesos mencionando que los colaboradores deben tener presente cuales son los procesos con los que cuenta la organización y cuál es el rol que desarrollan en sus áreas, así como la importancia en la actualización de las metodologías y/o herramientas que cuentan y que pueden implementar para la mejora de sus procesos, otro punto importante que deben tener presente, se recolecto de la aplicación del análisis documental el cual es identificar toda la documentación con la que cuentan sus áreas de trabajo y los estándares que deben de cumplir, con el objetivo de no tener falencias al momento de desarrollar sus actividades; de la misma manera se tiene como resultado en la segunda variable de estudio que los líderes de las diferentes áreas deben tener un conocimiento más amplio del desempeño de la planificación y como se encuentran asociadas a sus departamentos, así mismo cumplir con los grupos de procesos que menciona el PMBOK en el desempeño de la planificación disminuyendo los futuros sobre procesos que pueden desarrollar al no cumplir con lo establecido.

Para ello se tomó en cuenta la metodología del ciclo PDCA basado en la ISO 9001, teniendo presente que no todos los puntos serán aplicados ya que se centrará más en las características que se adaptan al desempeño de la planificación, así como en la primera variable de estudio; de la mismo manera se detallan los puntos que se mencionan en el PMBOK del cuarto dominio que es el desempeño de la planificación y que se aplicará en la segunda variable de estudio; esto debido a que es una metodología donde se adapta a ambas variables, generando beneficios en la organización como el aumento de la eficiencia en los procesos de la empresa, la

aceleración de la productividad y la satisfacción de las partes interesadas donde se encuentran incluidos los colaboradores de la organización, así como los clientes, finalmente el ciclo PDCA de mejora continua contribuye de gran manera a la optimización de los procesos de la organización.

De la misma manera se diseña la metodología a utilizar para elaborar la propuesta de diseño del plan de gestión por procesos:

Figura N°13: Ciclo PDCA – PMBOK



Fuente: Elaboración Propia

El ciclo PDCA puede implementarse no solo al sistema de gestión de una organización, sino que puede ser adaptado a cada componente individual para suministrar una orientación a la mejora continua.

De modo que se analiza el primer punto del ciclo que es planificar, indicando a modo de resumen que en dicho punto se establecen objetivos, políticas institucionales, condiciones de los clientes y partes interesadas de la empresa, e identificar los riesgos y oportunidades; para lo cual se ha previsto aplicar dos puntos esenciales como son:

- Sección 6 de la ISO 9001, la planificación; tiene como propósito establecer en la entidad una acción preventiva, evaluando el contexto, necesidades y expectativas de las partes interesadas.
- Variables de la planificación: primer apartado del desempeño de la planificación del PMBOK; debido a que en la organización se desarrollan diferentes proyectos, se debe tener presente que cada uno de ellos es único tanto en cantidad, momento y frecuencia, teniendo presente que en este punto se menciona los entregables del proyecto, la estimación del mismo, el cronograma y presupuesto.

Seguido de ello se menciona el proceso de hacer, que tiene como propósito implementar lo planificado, para lo cual se especifican cinco puntos a desarrollar:

- Sección 7 de la ISO 9001, soporte; esta cláusula menciona aquellos recursos que influyen en la empresa, como son la inclusión de los colaboradores de la organización, su infraestructura y el medio ambiente, al igual que los recursos físicos, materiales, herramientas, entre otras; finalmente se menciona el conocimiento como un recurso importante dentro de la organización.
- Sección 8 de la ISO 9001, operación; se menciona una disposición de un monitoreo adecuado sobre el diseño y los entregables del producto o servicio que brinda la organización, de las cuales se menciona establecer requisitos entre las partes interesadas, gestionar las mejoras que se presentan en el desarrollo de la operación, creación y desarrollo, así como las entregas, controles, salidas y cambios de la misma.
- Composición y estructura del equipo de proyecto: 2 apartado del PMBOK; dicha formación inicia con la especificación de los conjuntos de habilidades solicitados por la entidad para ejecutar con las actividades del proyecto; ello implica no solo evaluar las destrezas de los colaboradores y la empresa, sino también el nivel de competencias y tiempo de experiencia en proyectos similares.
- Comunicación: 3 apartado del PMBOK; este punto es una de las características más resaltantes dentro de la empresa al momento de interactuar eficazmente con los colaboradores; así mismo en dicho apartado se aplica el reconocimiento, análisis e involucramiento de los interesados.

- Recursos Físicos: 4 apartado del PMBOK; en este punto no se habla del recurso humano, sino que se especifican aquellos recursos que se emplean en la ejecución de un proyecto como son materiales, equipos, software, entornos de prueba, licencias, entre otras actividades propias para su adecuado desarrollo.

Como tercer punto se detalla el verificar, la cual tiene como objetivo observar y medir las operaciones de la organización, para establecer el desempeño con respecto a la política organizacional, objetivos, requisitos y comunicación de las partes interesadas; los resultados obtenidos producto de planificar y hacer; para ello se menciona cuatro puntos a describir:

- Sección 9 de la ISO 9001, evaluación de desempeño; para que la empresa evalúe el desempeño de sus procesos se deben de realizar tres puntos primordiales que menciona esta cláusula, la cual se tiene como primer principio el seguimiento del proceso y su retroalimentación orientada al cliente, seguido se menciona las auditorías internas que deben desarrollarse cada cierto tiempo con el fin de estar en constante mejora continua y finalmente la revisión de la alta gerencia la cual debe estar involucrada desde el inicio de mejora de los procesos como su culminación.
- Adquisición: 5 apartado del PMBOK; esto ocurre en cualquier momento del desarrollo de un proyecto, para ello la organización debe de contar con una planificación inicial el cual ayuda a establecer las expectativas que afirman que el proceso de adquisición se lleve a cabo sin dificultades.
- Cambios: 6 apartado del PMBOK; en el transcurso del desarrollo de un proyecto se generan cambios los cuales son resultado de un evento de riesgo, los cuales suelen ocurrir en el desarrollo de una actividad o por cambios en el entorno donde se desempeña el proyecto; ya que algunos de estos se basan en una comprensión más profunda de los requisitos o por solicitudes propias del cliente.
- Métricas: 7 apartado del PMBOK; en este apartado se especifican tres vínculos que componen las métricas, las cuales son la planificación, entrega y medición de trabajo.

Finalmente se tiene el actuar, que tiene como propósito tomar acciones para mejorar el desempeño de lo ejecutado, para lo cual se mencionan dos puntos:

- Sección 10 de la ISO 9001, mejora continua; se especifica la satisfacción de los clientes de la empresa, empleando conocimientos y evidencias reunidas a través del seguimiento y medición de los procesos, generando una cultura de mejora continua.
- Alineación: 8 apartado del PMBOK; se especifica que lo planificado del desempeño en condiciones de alcance y solicitudes de calidad se alinean con lo pactado en la entrega de la empresa, las características, los fondos asignados y reservas de recursos.

De la misma manera se debe tener en cuenta que uno de los propósitos del ciclo de mejora continua se da por los requisitos y necesidades de los interesados para lo cual se propone el diseño de la sección cuatro de la ISO 9001, que se menciona el contexto de la organización, teniendo factores que incluyen la visión, misión, requisitos legales, cadena de suministro, instalaciones, producto, servicio, entre otros factores primordiales pertenecientes en la empresa y el liderazgo que es la sección cinco de la ISO donde se describe el involucramiento activo con el sistema de gestión y los objetivos alineados a las estrategias organizacionales.

## **Diseño de la propuesta de un plan de gestión por procesos basado en el dominio de desempeño de la planificación de la empresa A&N Proyectos S.A.C.**

Se identificó la necesidad de la propuesta en base a la información recolectada del diagnóstico inicial de la organización, donde se aplicaron instrumentos y metodologías que ayudan a detallar el problema, sus causas y las mejoras a implementar; como son el análisis FODA donde se evaluaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con la que cuenta la empresa ya sea de manera interna y/o externa, así mismo se estudió el diagrama causa-efecto en la que se detallan los factores que involucran al problema principal como son la mano de obra, el método, la maquinaria y el material, finalmente se realizó el diagrama de Pareto donde se muestra el 80/20 de las causas a mejorar. (Anexo 12)

Detallándose como problema principal la carencia de una guía en los procesos de la planificación de un proyecto; así como las causas encontradas, en las que se tiene que el 85% de las causas son la falta de monitoreo y mejora de la documentación, el 73% un déficit en la mejora continua de los procesos, el 62% la carencia de una comunicación fluida y eficaz, seguido se tiene el 50% que es la falta de comunicación, el 38% la falta de competitividad y compromiso de los colaboradores, el 27% la carencia en la actualización de las herramientas que manejan y finalmente el 13% la falta en el cumplimiento de los establecido documentalmente por la organización.

De la misma manera la propuesta tiene como alcance a toda la entidad, empezando la alta gerencia hasta los colaboradores de cada departamento; así mismo se basa en la normativa del sistema de gestión por procesos con un enfoque de mejora continua del ciclo PDCA y de la guía de proyecto PMBOK en su cuarto dominio de desempeño que es la planificación.

También en la propuesta se plantean los objetivos que se deben desarrollar; describiendo como objetivo general las pautas a seguir para el correcto manejo de los procesos en la planificación de un proyecto, considerando el ciclo de mejora continua y el dominio de desempeño de la planificación, así como los específicos que son sistematizar la metodología para la identificación de la gestión por proceso,

como segundo se tiene proporcionar un plan de capacitaciones para los colaboradores y finalmente proporcionar el flujograma del proceso general de la planificación de un proyecto en la empresa; para ello se especifica a los encargados de diferentes operaciones de la empresa los cuales son los líderes de cada departamento, así como las funciones que deben ejecutar en la planificación de un proyecto.

En la descripción de la investigación se ha desarrollado la siguiente ruta metodológica, teniendo como primer aspecto identificar los puntos del sistema de gestión por procesos basado en el dominio de desempeño de la planificación a mejorar en la organización fundamentado en el ciclo de mejora continua del PDCA, seguido de ello se diseña la cadena de valor de la empresa, teniendo como entradas los servicios que brinda la organización, sucesivamente de los procesos donde se encuentra las competencias de la compañía para ejecutar con las necesidades y requisitos de los clientes y finalmente las salidas que es la culminación satisfactoria del servicio como los beneficios que se generan a las partes interesadas; como tercer punto se describe el rediseño del mapa de procesos de la empresa involucrando a todas las áreas desde estratégicos, operacionales y de apoyo, de la misma manera se identificó diseñar y asignar a un responsable netamente del sistema de gestión que tiene como finalidad mejorar, controlar y monitorear todos las operaciones que manejan los distintos departamentos de la entidad; se continua con el quinto aspecto que es el rediseño de los procesos donde se seleccionó a los más críticos que son los estratégicos, los que generan valor a la empresa y los de apoyo y finalmente la mejora del mapa de operaciones de proceso.

Así mismo se especifican los puntos y secciones que nos menciona la ISO 9001 con respecto a la mejora continua de los procesos; donde se mencionan como primer sección el contexto de la organización en las cuales se describe los conocimientos de los requisitos y expectativas de los clientes internos y externos de la empresa, en las que se identifican a los clientes y a los colaboradores, así como el alcance que tiene el sistema de gestión y sus procesos; seguido se menciona la quinta sección que es el liderazgo, detallando puntos como el compromiso de los líderes de la organización así como el enfoque al cliente donde se describen las

necesidades y expectativas de los stakeholders que son los clientes, la sociedad, colaboradores, organismos públicos, entre otros; así mismo en la propuesta se describen cuatro procesos del ciclo de mejora continua, iniciando con el proceso comercial que se detalla la planificación y sus variables teniendo en cuenta los aspectos como los entregables que constituyen contratos, planes, procedimientos, ello se requiere como un requisito del cliente para la adjudicación de un proyecto.

Continuando se describe los procesos estratégicos en los que se encuentran involucrado el Soporte, Operación, Composición y estructura del equipo de proyecto, Comunicación y Recursos Físicos, los cuales involucran a los colaboradores que conforman un proyecto detallando su habilidades y competencias, la infraestructura tanto en el lugar de trabajo como en las oficinas donde se encuentra el personal encargado de diseño y seguimiento de los procesos, los recursos físicos donde se son maquinarias, equipos y materia prima y finalmente la identificación de riesgos y oportunidades que se presentan en el desarrollo de los procesos que ejecuta la organización.

Como tercer proceso se detalla a los logísticos en lo que se encuentran involucrados la evaluación de desempeño, la adquisición, los cambios y las métricas, en este punto se especifican la gestión del control de los procesos, desarrollando auditorias para el manejo de los errores encontrados en los procesos de cada departamento como en las acciones correctivas.

Finalmente, como último proceso es el de apoyo donde se especifican las alineaciones del proyecto en el cual la organización se debe de adaptar al entorno, así como la mejora continua en la cual deben estar en constante actualización ya sea en la aplicación de nuevas herramientas de mejora como las normativas, leyes o políticas en beneficio de la empresa.

Así mismo se prevé que el proyecto tengo un periodo de seis meses, donde se especifica desde la reunión inicial con la alta dirección con la finalidad de la aprobación de la implementación de mejora, como los diferentes aspectos de mejora que se ejecutarían en el desarrollo del mismo, como son el desarrollo de procedimiento, métricas, indicadores, formatos, planes, entre otros; los mismos que deben ser verificados como controlados por un responsable específico quien es el

coordinador del sistema de gestión con el propósito de aplicar las mejoras mediante un seguimiento continuo.

De la misma manera los costos del proyecto es de S/ 173,924.30 ya que se encuentran inmersos los colaboradores que participaran activamente en la gestión por procesos de la planificación durante el periodo de seis meses, involucrando a la alta dirección, al coordinador del sistema de gestión hasta los líderes de cada área, así mismo se han considerado a los expertos en la variable de estudio como a los capacitadores para los jefes del área y demás trabajadores de la empresa; también se encuentran los materiales necesarios para el desarrollo de la propuesta los cuales serán utilizados en capacitaciones, auditorias, seguimientos y campañas, así como los imprevistos que pueden ocurrir en el desarrollo del mismo.

## V. DISCUSIÓN

La gestión por procesos es el pilar más importante en una organización, así como la adecuada planificación de un proyecto generando en la organización estrategias de mejora; para lo cual en el primer objetivo planteado en la propuesta que es diagnosticar la situación actual de la empresa, se evidenciaron problemas como son los siguientes: el 85% de las causas son la falta de monitoreo y actualización de la documentación, el 73% un déficit en la mejora continua de los procesos, el 62% la carencia de la comunicación, seguido se tiene el 50% que es la falta de comunicación, el 38% la falta de competitividad y compromiso de los colaboradores, el 27% la carencia en la actualización de las herramientas que manejan y finalmente el 13% la falta en el cumplimiento de los establecido documentalmente por la organización, coincidiendo con las causas encontradas en el artículo de Barreno y Romero (2021 – México) donde se aplicó la herramienta de recolección de datos, hallando los siguientes puntos y deficiencias en la organización; indicando que el 92% de los encuestados no conocen la visión y misión de la compañía, posteriormente el 38% consideran que la información con la cuenta la empresa es inadecuada e inoportuna, seguido del 45% especificando que la comunicación es ineficiente y el 70% mencionan que no se ejecutan mediciones de los procesos, todo ello se identificó y analizó ya que la empresa no cuenta con una planificación estratégica al implementarse como una herramienta de gestión, la cual generaría a largo tiempo beneficios a los procesos haciéndolos más eficientes y eficaces; de la misma manera en los artículos de Flores y otros (2021 – Lima) así como el de Gómez y otros (2020 – Colombia) coinciden que, entre los problemas que presenta la organización al carecer de una gestión por procesos es la falta de un perfil competitivo en la entidad otorgando entre los colaboradores una carencia en identificación de sus operaciones, de la misma manera como mejora en las empresas se deben desarrollar y difundir políticas y prácticas de gestión que sean favorables a la sustentabilidad y competitividad; para cual se previó el aplicar como innovación dos ejes siendo la primera a través de prácticas de gestión con la finalidad de mejorar el ambiente interno del trabajo y como segundo mejorar las relaciones externas con los clientes generando a corto y largo plazo una ventaja en la empresa; seguido en el artículo de Delgado y otros (2020 – Lima) describe que parte de todo monitoreo y seguimiento de los procesos de la empresa es realizar

auditorias ya que se involucra a toda la empresa en conjunto, para lo cual en las compañías se visualizan problemas en diferentes departamentos siendo la más significativa la carencia en desarrollar procesos que otorguen una planificación en las operaciones, ocasionando decisiones repentinas las cuales no cumplen con los aspectos de trabajo generando así un desorden en el desarrollo de las actividades que a la larga provoca un impacto en la satisfacción del cliente ya que no se cumple con lo establecido inicialmente; finalmente en el artículo de Eneque y otros (2020 – Lima) describe que, al aplicarse la gestión por procesos incrementa en la organización la productividad; así mismo se encuentra estrechamente relacionada a las mismas dificultades presentadas de sus procesos con la propuesta, identificando problemas como el abastecimiento de materiales e insumos aplazando el inicio de su proceso productivo, retrasos en la producción y con ello la entrega final al cliente, así mismo se identifica la generación de los cuellos de botella en el proceso, otorgando altos costos y tiempos muertos para el cumplimiento de la producción.

Seguido de los problemas y dificultades encontradas en la organización por la carencia del diseño, actualización y monitoreo del sistema de gestión basado en el desempeño de la planificación se ha previsto aplicar herramientas de mejora continua con el propósito de minimizar y eliminar las causas que se encuentran del problema, para ello la metodología empleada es la del ciclo Deming donde detalla los pasos a seguir para que la empresa aplique las mejoras y diseños de sus procesos; dicha metodología se basa en la normativa ISO 9001, donde se describe que la empresa debe de contar con una política de gestión, así como estrategias, mejoras y controles en sus procesos; de la misma manera se mencionan los puntos del dominio de desempeño de la planificación donde se especifican aquella información documentada para iniciar, gestionar y controlar un proyecto; así mismo en el artículo de Villegas y otros (2021 – Colombia) se describe que las diferentes herramientas y metodologías que las organizaciones adoptan, generan una mejora en las diferentes áreas y procesos de la empresa como son la distribución de los recursos tanto recurso humano como materia prima, de la misma forma la medición de los procesos y planeación de la capacidad; entre estos modelos de mejora se describen sistemas de formación y predicción del flujo de los colaboradores y una metodología basada en Análisis evolutivo de datos que es empleada usualmente

para valorizar y calificar a los docentes pero que puede ser adaptativa para las organización con sus líderes de departamento, siendo estas metodologías de investigación de operaciones para simplificar la toma de decisiones, de la misma manera Gonzales y otros (2021 – Cuba) detallan que una de las herramientas que se adapta y se considera con más frecuencia en las organizaciones es la gestión por procesos, ya que es de gran aporte para la regularización de las actividades empresariales con el objetivo de planificar y controlar las modificación que se desarrollan durante las operaciones, así como el diseño de un programa de acción que motiva a la actualización en base de las características de todos los procesos que gestiona la compañía, seguidamente en el artículo de Soto y otro (2020 – Medellín) donde se comenta que el propósito del ciclo de mejora continua en la organizaciones es determinar inicialmente los indicador y ejecutar una cambio de procesos con lo ideal de lo planificado; de la misma manera determinan que para las características relevantes de un procesos es fundamental pactar el control, mecanismo y seguimiento como base para el logro de conocimientos encaminados en el uso de técnicas; igualmente se debe tener presente que agregar el ciclo PHVA hace posible que las empresas propongan y comprendan inicialmente los problemas, definiendo así metas e identificar operaciones con la finalidad de medir la efectividad de los cambios; otro artículo que aporta a esta teoría es la Rohvein y otros (2019 – Argentina) detallando que las organizaciones que apliquen la ISO 9001:2015 en sus procesos resultan ser maduras en sus sistema de negocio a través de la ejecución y reforzamiento de las capacidades de la empresa al igual que sistematizar los procesos otorgando eficiencia y una guía para la toma de decisiones; uno de los componentes que se menciona más es que, de diez empresas el 100% de ellas diseñan medios de control de sus procesos evolucionando hacia una cultura de rendimiento y excelencia en la gestión.

Finalmente se describe en el tercer objetivo específico aquellos aspectos a mejorar en la organización; siendo lo más resaltante aquellos procesos estratégicos donde se encuentra uno de las operaciones más importantes que es la alta dirección, quien otorga y gestiona todos los recursos de los procesos de la entidad así como el compromiso de mejora continua, posteriormente se encuentran los procesos que generan valor a la empresa donde se especifica el diseño y desarrollo de un proyecto así como su ejecución del mismo, iniciando con identificación de aquellas

necesidad del cliente, evaluando los requisitos para dar inicio a la planificación del proyecto, empleando recurso humano-tecnológico, capital, insumo, adquisiciones y financiamiento; como último proceso se tiene aquellos que son de apoyo donde se detalla el proceso de mantenimiento del sistema de gestión y de la información; donde el artículo de León y otros (2019 – Matanzas) se especifica, que para la implementación de todos los procedimientos que propone la mejora de procesos debe existir el compromiso por parte de la alta dirección, de la misma forma los procesos que sean diseñados en la empresa deben de contar con estrategias que impliquen a todas las partes interesadas de la compañía, para lo cual deben ser involucrados todos los miembros de la organización; rediseñar todos los procesos de las operaciones que desarrolla la compañía como base para actualizar y mejorar la flexibilidad, eficacia y eficiencia de los procesos con la finalidad de que las actividades se ejecuten de una manera rápida, centrada y económica; y como ultima característica gestionar una cultura que haga de la gestión una de los puntos fundamentales en los principios y valores de todas las partes de la empresa, estando en constante mejora continua; de la misma manera Rodríguez (2019 – México) describen que las empresas al aplicar la gestión por procesos en sus operaciones, generan beneficios como la gestión del conocimiento de los colaboradores, ya que se está en constante capacitación sobre las nuevas técnicas de trabajo, la mejora de los procesos, la implementación de metodologías y la eficiencia de sus actividades.

## **VI. CONCLUSIONES**

Mediante la ejecución de los instrumentos de la encuesta y el cuestionario, se realizó el diagnóstico inicial de la organización, observando que la empresa cuenta con políticas, procedimientos, planes y programas así como documentación propia de los proyectos según el requerimiento; los cuales al principios de todo proyecto funcionaban de manera adecuada, sin embargo al crecer los clientes como los proyectos se evidencia que la información de los documentos se encuentran con un desfaz de actualización y mejora, teniendo como resultados al aplicar el diagrama causa-efecto así como el Pareto que el 85% de las causas son la falta de seguimiento y actualización de la documentación, el 73% un déficit en la mejora continua de los procesos, el 62% la carencia de una comunicación fluida y eficaz, seguido se tiene el 50% que es la falta de comunicación, el 38% la falta de competitividad y compromiso de los colaboradores, el 27% la carencia en la actualización de las herramientas que manejan y finalmente el 13% la falta en el cumplimiento de los establecido documentalmente por la organización; evidenciándose el requerimiento en diseñar un patrón que permite delimitar funciones de los trabajadores de la empresa, así como estandarizar los procesos con los que se maneja y asegurar la calidad en la que se ha concretado la compañía, otorgándole un ventaja competitiva para el mercado laboral.

Así mismo se evidencia que no se cuenta con una metodología de mejora continua en los procesos de los diferentes proyectos de la empresa, para lo cual se ha diseñado una metodología basada en el sistema de gestión por procesos considerando los aspectos del desempeño de la planificación, describiendo aquellos procesos estratégicos, que generan valor en la empresa y los de apoyo; de la misma manera se mencionan los diferentes apartados con los que cuenta la ISO 9001 de gestión por procesos y PMBOK de desempeño de planificación; teniendo como finalidad el aumento de la productividad mientras se mejora y mantiene la calidad de los servicios de la empresa, así como la actualización de la información de los documentos.

Finalmente, la propuesta de diseño del plan orientado a la metodología de gestión por procesos basado en el desempeño de la planificación es la aplicación de la metodología PDCA de mejora continua, que tiene como estrategias mejorar los procesos de la organización tanto operacionales, generadores de valor y de apoyo,

el cual tiene un periodo de implementación de seis meses con una inversión en la empresa generando por seis meses una cantidad de S/ 173,924.30; actualizando y cambiando todos los procesos de la empresa entre los cuales se tiene el rediseño del mapa de procesos de la empresa identificándose e involucrando directamente a los líderes de cada departamento, así mismo diseñar las funciones y características del coordinador responsable del sistema de gestión haciéndose a cargo de todos los procesos del sistema, la información de los documentos que se generan, las evaluaciones y auditorías realizadas, lo que garantiza el éxito del modelo diseñado; sin embargo, se debe tener en cuenta que en el transcurso del desarrollo de los proyectos intervienen personal externas de la organización los cuales son los clientes, proveedores, subcontratas y entidades, los cuales no cuentan con un conocimiento claro de como trabajará la compañía una vez mejorado e implementado los procesos, para ello se recomienda que el coordinador del sistema con apoyo del personal operativo, proceda como responsable con el colaborador provisional, brindando y confirmando la ruta de operaciones bajo el esquema de procesos propuestos.

Por último, se debe tener en cuenta que el desarrollo de los procesos descritos en la propuesta implicará una inversión para la empresa, ya que se tiene previsto la implementación de un perfil profesional netamente involucrado y responsable del sistema de gestión, así mismo se requerirá de tiempo, pues el proceso de adaptación será tanto para los colaboradores como para las partes interesadas, el manejo de operaciones estandarizadas y el uso de formatos, el cual requerirá un periodo de adaptación prudente.

## **VII. RECOMENDACIONES**

La organización debe procurar la aplicación de metodologías actualizadas con la finalidad de mejorar aspectos fundamentales y claves para su estabilidad y posterior crecimiento en el mercado laboral, para ello se recomienda realizar análisis previo, durante y posteriores a todos los procesos operativos de la organización con la finalidad de prevenir futuros imprevistos en las operaciones que se ejecuten, generando una insatisfacción por parte de los clientes y uso desproporcionado de los recursos humanos, tecnológicos y financieros.

De la misma manera se identificó en la propuesta como en los artículos de revisión la importancia de las herramientas y metodologías de mejora continua, para lo cual se recomienda a la organización estar en constante actualización y adaptación de dichas herramientas, así como el diseño e implementación de estas ya que otorga a la empresa un estudio actual de sus procesos como las mejoras a implementar en caso se requiera; entre las cuales tenemos el PDCA de mejora continua, ya que involucra a todas las operaciones de las diferentes áreas, así como la metodología de desempeño de planificación la cual brinda una guía para la adecuada gestión y guía de los proyectos.

Finalmente se recomienda implementar y actualizar la metodología propuesta para mejorar los procesos de la compañía, las cuales van en función de políticas, procedimiento, métodos, planes, estándares e instrucciones de trabajo las cuales buscan una mejora continua en las diferentes operaciones que desarrollan los colaboradores, así como la adaptación y posicionamiento estratégico en el mercado laboral, creando una confianza para sus clientes.

## REFERENCIAS

- Aldana-Bernal, J. C., & Bernal-Torres, C. A. (2019). El Capital Social y la Integración de Procesos en la Gestión de las Cadenas de Abastecimiento en el Sector Real en Colombia. *Información Tecnológica*. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000500249>
- Alarcón Barrero, R., & Sánchez Vignau, B. S. (2018). Aproximación a la gestión de procesos en la administración pública local en Cuba: análisis conceptual y procedimiento. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=130596084&lang=es&site=eds-live>
- Arias, M., Saavedra, R., Marques, M. R., Munoz-Gama, J., & Sepúlveda, M. (2018). Human resource allocation in business process management and process mining: A systematic mapping study. doi: <https://doi.org/10.1108/MD-05-2017-0476>
- Badakhshan, P., Conboy, K., Grisold, T., & Jan, v. B. (2020). Agile business process management: A systematic literature review and an integrated framework. doi: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-12-2018-0347>
- Bazan, P., & Estevez, E. (2020). Social business process management: Assessing the state of the art and outlining a research agenda. doi: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2017-0257>
- Begazo Villanueva, J. D., & Fernandez Baca, W. (2017). Process management and its relationship with the strategic plan in the context of modernization of public administration peruvian. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/13773/12207>
- Bello, H., & Viltard, L. A. (2019). ON PROCESS MANAGEMENT (PM): THE APPLICABILITY OF MICHAEL HAMMER'S 1 THEORY IN ARGENTINA. doi: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v10i1.820>
- Bonal-Zazo José-Luis, & Ortego-de-Lorenzo-Cáceres María-Pilar. (2020). Los procesos de gestión de documentos en la Ley General de Archivos de México: análisis de contenido desde una perspectiva cuantitativa. <https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2020.85.5823>
- Cassanelli, A. N., Cantú, A., Moreno, J., Rossetti, G., Arcusin, L., & De Greef, M. (2021). ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DE UN INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO

PARA ACTIVIDADES DE GESTIÓN DE PROYECTOS I+D.  
<https://link.gale.com/apps/doc/A676831421/AONE?u=univcv&sid=bookmark-AONE&xid=cbd308b0>

Cruzata Martínez, A., Marcleey Córdova Mollo, J. C., & Herrán Sifuentes, M. A. (2021). Estrategia Didáctica Para Desarrollar La Competencia De Gestión De Procesos en El Área De Educación Para El Trabajo. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=150839750&lang=es&site=eds-live>

Cubero Gomez Jurado Juan Pablo, & Mathías Exequiel Valdez Duffau. (2022). Gestión de procesos de negocio como mecanismo de transparencia y Gobierno abierto en entidades públicas de Ecuador entre 2016-2020. [https://doi.org/10.37228/estado\\_comunes.v1.n14.2022.249](https://doi.org/10.37228/estado_comunes.v1.n14.2022.249)

Delgado Seclén, J. G., & Calsina Miramira, W. (2020). Modelo de gestión por procesos para mejorar el desempeño en el área Agri-Food. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/15568>

Duran, D. E. S., Mejia, J. C. G., Agudelo, F. A. V., Builes, J. J., & Jaramillo, A. J. V. (2020). Monitoreo de indicadores de valor a través de minería de datos, gestión de procesos de negocio y mejoramiento continuo con gestión del riesgo/Monitoring Value Indicators by Applying Data Mining, Business Process Management, and Continuous Improvement with Risk Management/ <https://doi.org/10.22395/rium.v19n37a5>

Espinosa Cruz, Y., López Paz, C. R., Castro Zamora, C. I., & Arencibia Jorge, R. (2020). Adopción de tecnologías de gestión de procesos de negocio: una revisión sistemática.

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=143379490&lang=es&site=eds-live>

Flores, Kenly & Barahona, Jesús & Coronado, Manuel. (2020). GESTIÓN POR PROCESOS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA “COMERCIO INDUSTRIA Y SERVICIOS GMV E.I.R.L.”. INGENIERÍA: Ciencia, Tecnología e Innovación. 7. 10.26495/icti.v7i1.1355.

Flores Vásquez, S. P., & Núñez Lira, L. A. (2021). Gestión por procesos en el marco de la Modernización de la Gestión Pública en el Perú. Alpha Centauri, 2(3), 140–164. <https://doi.org/10.47422/ac.v2i3.54>

Fujitsu (6702) issued patent titled "manufacturing process management system, manufacturing process management method, and non-transitory computer-readable recording medium recording manufacturing process management program". (2020, Jan 22). News Bites - Electronics Retrieved from <https://www.proquest.com/wire-feeds/fujitsu-6702-issued-patent-titled-manufacturing/docview/2342902199/se-2?accountid=37408>

Gabriela, C. D., Ualison Rébula, d. O., Gilson Brito, A. L., & Vicente, A. F. (2021). Risk Management in the Import/Export Process of an Automobile Company: A Contribution for Supply Chain Sustainability. *Sustainability*, 13(11), 6049. <https://doi.org/10.3390/su13116049>

González Díaz, D., Medina León, A., Medina Nogueira, Y. E., El Assafiri Ojeda, Y., & Nogueira Rivera, D. (2021). La identificación del conocimiento como herramienta de gestión y mejora de procesos. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=151345513&lang=es&site=eds-live>

Gómez-Caicedo, M. I., & Alarcón-Villamil, N. O. (2020). IMPORTANCE OF THE IMPLEMENTATION OF PROCESSES DERIVED FROM STRATEGIC MANAGEMENT. A CASE STUDY. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/importance-implementation-processes-derived/docview/2435127045/se-2?accountid=37408>

Henao-Calad, M., Montoya, P. R., & Ochoa, B. U. (2017). KNOWLEDGE MANAGEMENT PROCESSES AND INTELLECTUAL PROPERTY MANAGEMENT PROCESSES: AN INTEGRATED CONCEPTUAL FRAMEWORK. doi: <https://doi.org/10.17230/ad-mmister.31.8>

Hitpass, B., & Astudillo, H. (2019). Editorial: Industry 4.0 challenges for business process management and electronic-commerce. doi: <https://doi.org/10.4067/S0718-18762019000100101>

Huerta-Riveros, Patricia, and Liliana Pedraja-Rejas. "PLANIFICACION Y SEGUIMIENTO: PROCESOS CLAVES PARA LA DIRECCION ESTRATEGICA DE INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR," [link.gale.com/apps/doc/A593675783/IFME?u=univcv&sid=bookmark-IFME&xid=8a59082c](http://link.gale.com/apps/doc/A593675783/IFME?u=univcv&sid=bookmark-IFME&xid=8a59082c). Accessed 14 Apr. 2022.

Husovich, M. E., Ruzica, Z., Zoller-Neuner, L., Griet, V., Odette, A., Puglia, R. D., &

Rygiel-Zbikowska Beata. (2019). Process management framework: Guidance to successful implementation of processes in clinical development. doi: <https://doi.org/10.1177/2168479018817751>

Kjersti, B. D. (2019). Process owners in business process management: A systematic literature review. doi: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2017-0123>

Malca Vargas Gerardo Alfonso, Cruz Shuan Reyna Luisa, Guillén Aparicio Patricia Edith, & Freddy Antonio Ochoa Tataje. (2021). Indicadores predominantes de la gestión por procesos en los museos públicos de Lima. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdoj&AN=edsdoj.6775b6a6313a4290bd6127810f732b42&lang=es&site=eds-live>

Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández-Nariño, A., & Comas Rodríguez, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *INGENIARE*. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=138384259&lang=es&site=eds-live>

Mejía, J., Rodríguez-Maldonado, I., Girón-Bobadilla, H., & Muñoz, M. (2019). La Gestión del Conocimiento en la Mejora de Procesos de Software: una Revisión Sistemática de la Literatura. CISTI (Iberian Conference on Information Systems & Technologies / Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação) Proceedings. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=iih&AN=139263431&lang=es&site=eds-live>

Merizalde, J., Castro Carrera, F., Castro, P., & Osorio, J. C. (2021). Aproximación De Curvas “S” Para La Planeación De Proyectos De Construcción Mediante Modelos Logísticos. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=150602546&lang=es&site=eds-live>

Mora, H. L., & Palos Sánchez, P. (2020). Transformación Digital en Instituciones de Educación Superior con Gestión de Procesos de Negocio. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=iih&AN=147256088&lang=es&site=eds-live>

Neher, A., & Maley, J. (2020). Improving the effectiveness of the employee performance management process: A managerial values approach. *International*.

doi: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2019-0201>

Outaki, M., Gmouh, S., Bazi, F., & Kerak, E. (2019). Quality management in research: Management process of the laboratories of moroccan faculties of sciences and techniques. doi: <https://doi.org/10.1007/s00769-019-01396-6>

PINAZO-DALLENBACH, P., & XIMENA TUTISTAR-ROSERO, D. (2020). Evaluación De Procesos De Planificación Y Gestión Territorial: Un Aporte Metodológico Desde <https://doi.org/10.7203/CGUV.104.17304>

Poubel, L., & Junquillo, G. S. (2019). Beyond management: The process of managing at a public school of elementary education in brazil. doi: <https://doi.org/10.1590/1679-395173528x>

Pulido-Rojano, A. D., Ruiz-Lázaro, A., & Eduardo Ortiz-Ospino, L. (2020). Mejora de procesos de producción a través de la gestión de riesgos y herramientas estadísticas. **INGENIARE** -

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=143379491&lang=es&site=eds-live>

Queiroz, M. M., Samuel, F. W., Machado, M. C., & Telles, R. (2020). Smart production systems drivers for business process management improvement: An integrative framework. *Business Process Management Journal*, 26(5), 1075-1092. doi: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2019-0134>

Ricardo, J. E., Vázquez, M. L., & Fernández, A. R. (2022). EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE BASADO EN PROYECTOS. <https://link.gale.com/apps/doc/A700098386/AONE?u=univcv&sid=bookmark-AONE&xid=15c39e5f>

Rohvein, C., Jaureguiberry, M., Urrutia, S., Roark, G., Chiodi, F., & Paravie, D. (2019).

Modelo De Madurez Como Base Para El Diagnóstico De La Gestión De Procesos Pyme. <https://doi.org/10.22320/S07179103/2019.01>

Salvador-Hernández, Y., Llanes-Font, M., & Velázquez-Zaldívar, R. (2019). Gestión por procesos en la participación ciudadana. Aplicación en el territorio Holguinero. *Ingeniería Industrial*, 40(1), 59–66.

Rodríguez Pinzón, J. A., & Ofelia, P. F. (2020). Gestión económica del BPM (business process management) en la productividad de las pymes metalmecánicas en la localidad de fontibón de la ciudad de bogotá. doi:

<https://doi.org/10.22490/25392786.3646>

Silva Pavez, F., & Mora Cofré, M. (2021). F\_RULE: Un nuevo lenguaje de programación creado para evaluar reglas de flujo en una plataforma de desarrollo de sistemas de gestión de procesos. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=153822387&lang=es&site=eds-live>

Sanchez, J. Y. B., & Fernandez, C. A. R. (2021, September). Strategic Planning as a Management Tool at the Andes Center for Technology Transfer and Development/La Planificación Estratégica como una Herramienta de gestión en el Centro de Transferencia y Desarrollo de Tecnología de los Andes, <https://link.gale.com/apps/doc/A694120809/AONE?u=univcv&sid=bookmark-AONE&xid=54c8f81b>

Tamayo Pupo, A., Cedeño Pérez, R. M., & Arencibia González, M. P. (2019). La gestión del proceso de formación de directivos desde la Universidad de Granma. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=139928415&lang=es&site=eds-live>

Tulcan, S. M. M., Dorado Martínez, Á. D., Canchala, N. T. G., & Narváez Calpa, Y. A. (2022). Evaluación de desempeño por competencias en una empresa familiar de transporte. <https://doi.org/10.18566/infpsic.v22n1a07>

Vugec, D. S., Vesna Bosilj Vukšić, Bach, M. P., Jaklič, J., & Štemberger, M. I. (2020). Business intelligence and organizational performance: The role of alignment with business process management. doi: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2019-0342>

Zaim, H., Keceli, Y., Jaradat, A., & Kastrati, S. (2018). The effects of knowledge management processes on human resource management: Mediating role of knowledge utilization. doi: <https://doi.org/10.1108/JSTPM-02-2018-0011>

Zelt, S., Recker, J., Schmiedel, T., & Jan, v. B. (2019). A theory of contingent business process management. doi: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2018-0129>

Zúñiga Marin, J. S., & Aguirre González, E. F. (2022). Diseño de un modelo de costos basado en actividades aplicado a procesos logísticos. Caso: empresa del sector alimenticio tradicional. <https://doi.org/10.24050/reia.v19i37.1512>.

## ANEXOS

### Anexo 01: Matriz de Consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA				
Pregunta General	Objetivo General	Variable	Población	Técnicas e Instrumentos de Recolección
¿Como un plan de gestión por procesos basándonos en el dominio de desempeño de la planificación aportara a la mejora continua de la empresa A&N Proyectos S.A.C?	Diseñar un plan de gestión de procesos basado en el dominio de desempeño de la planificación de un proyecto considerando la metodología PMBOK para la mejora continua en la empresa A&N Proyectos S.AC	Gestión por procesos	Líderes de cada Departamento	Técnicas Entrevistas Análisis Documental Observación Encuesta <u>Instrumentos</u> Guía de entrevista Guía de análisis documental Cuestionario
Preguntas Especificas	Objetivos Específicos			
¿Cómo aporta un plan de gestión por procesos en la planificación de un proyecto en la organización?	Diagnosticar la situación actual para diseñar el plan de gestión por procesos basado en el dominio de desempeño de la planificación en la empresa A&N Proyectos S.A.C	Desempeño de la Planificación		
¿Qué herramientas de la planificación se utilizará para el plan de gestión por procesos de la empresa A&N Proyectos S.A.C?	Determinar la metodología a utilizar para elaborar la propuesta de diseño del plan de gestión por procesos			
¿Cuál es el propósito de la gestión por procesos basado en el dominio de la planificación en la organización?	Diseñar la propuesta de un plan de gestión por procesos basado en el dominio de desempeño de la planificación de la empresa A&N Proyectos S.A.C.			

Fuente: Elaboración Propia



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Guía de Entrevista a los líderes de cada departamento

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

PIURA-2020

**Título: “Propuesta de Diseño de un Plan de Gestión por Procesos basado en el Dominio de Desempeño de la Planificación en la empresa A&N Proyectos S.A.C”**

La presente entrevista tiene como objetivo recopilar información de cada departamento para determinar la situación actual con respecto a las variables de estudio las cuales son: la gestión por procesos y el desempeño de la planificación. Así mismo la entrevista es de carácter confiable y se ejecuta para fines académicos en el desarrollo del proyecto de investigación. Agradezco de antemano su participación activa con la presente entrevista:

Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo del Entrevistado: \_\_\_\_\_

Área a cargo: \_\_\_\_\_

Años de experiencia en el Cargo: \_\_\_\_\_

Años a cargo en la organización: \_\_\_\_\_

Nº de Colaboradores a su cargo: \_\_\_\_\_

Fecha de la Entrevista: \_\_\_\_\_

## **Preguntas a la variable de la Gestión por procesos**

1. ¿Conoce las funciones de sus colaboradores a cargo y de las partes interesadas?, ¿A realizado capacitaciones con el personal respecto a sus funciones antes de ejecutar una actividad?

2. ¿Qué herramienta y/o metodología emplean en su departamento?, ¿Dichas herramientas las conocen sus colaboradores?, ¿Cuáles de ellos se maneja con frecuencia en base a la gestión por procesos?
3. ¿Emplean normativas y/o estandarizaciones en la documentación que manejan?, ¿Cuáles se desarrollan con frecuencia?, ¿Y cuál es el beneficio que genera ello en su departamento?
4. ¿Conoce el Alcance de los proyectos adjudicados por la organización?, ¿Su departamento participan activamente con los cambios que ocurren en el transcurso de un proyecto?
5. ¿Qué mejoras emplearía en la documentación respecto a la gestión por procesos?

**Preguntas a la variable del Desempeño de la planificación (ver anexo)**

6. ¿Su departamento participa activamente en el desempeño de la planificación al adjudicarse un nuevo contrato? ¿De qué manera participa con la misma? ¿Y qué documentación se emplea?
7. ¿Su departamento participa activamente durante el desarrollo de un proyecto?, si es positivo ¿Cuáles son las funciones principales que desempeñan?
8. ¿Qué recursos (físicos y/o tecnológicos) se emplean en el desarrollo de sus actividades en un proyecto?
9. ¿Ha escuchado antes del desempeño de la planificación, ¿Y cuáles son los resultados que genera en la aplicación a sus procesos?
10. ¿En base a los grupos de procesos del desempeño de la planificación (ver anexo) su área realiza las siguientes funciones previas a la puesta en marcha de un proyecto de la organización?, ¿Especificar cuáles de los grupos de procesos detallados no emplea su departamento?, ¿Cree que es necesario que su departamento ejecuto la lista de los grupos de procesos?
11. ¿Qué mejoras emplearía en base al desempeño de la planificación?

## Anexo

- Área de Planeamiento y control de la producción

PROCESO	GRUPO DE PROCESOS DE INICIACIÓN	GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN	GRUPO DE PROCESOS DE EJECUCIÓN	GRUPO DE PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL	GRUPO DE PROCESOS DE CIERRE
Gestión de la Integración del Proyecto	Desarrollar el acta de constitución del proyecto	Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	Dirigir y Gestionar el trabajo del proyecto	Monitorear y controlar el trabajo del proyecto	Cerrar Proyecto o Fase
			Gestionar el Conocimiento del Proyecto	Realizar el control integrado de Cambios	
Gestión del Cronograma del Proyecto		Planificar la Gestión del Cronograma		Controlar el Cronograma	
		Definir las actividades			
		Secuenciar las Actividades			
		Estimar de la duración de las Actividades			
		Desarrollar el Cronograma			
Gestión de los Interesados del Proyecto	Identificar a los interesados	Planificar la Participación de los Interesados	Gestionar participación de los interesados.	Monitorizar la participación de los interesados.	

- Área de Costos y Presupuestos

PROCESO	GRUPO DE PROCESOS DE INICIACIÓN	GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN	GRUPO DE PROCESOS DE EJECUCIÓN	GRUPO DE PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL	GRUPO DE PROCESOS DE CIERRE
Gestión de los Costes del Proyecto		Planificar la Gestión de Costos		Controlar los Costos	
		Estimar los Costos			
		Determinar el Presupuesto			

- Área de Calidad

PROCESO	GRUPO DE PROCESOS DE INICIACIÓN	GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN	GRUPO DE PROCESOS DE EJECUCIÓN	GRUPO DE PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL	GRUPO DE PROCESOS DE CIERRE
Gestión de la Calidad del Proyecto		Planificar la Gestión de Calidad	Gestionar la Calidad	Controlar la Calidad	

- Área de Ingeniería

PROCESO	Grupo de Procesos de Iniciación	GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
Gestión del Alcance del Proyecto		Planificar la Gestión del Alcance		Verificar el Alcance	
		Recopilar requisitos			
		Definir el alcance		Controlar el Alcance	
		Crear la EDT- Estructura de desglose de trabajo			

- Área de Recursos Humanos

PROCESO	Grupo de Procesos de Iniciación	GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
Gestión de los Recursos del Proyecto		Planificar la Gestión de Recursos	Adquirir Recursos	Controlar los Recursos	
		Estimar los recursos de las actividades	Desarrollar el equipo		
			Dirigir el Equipo		
Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		Planificar la Gestión de las Comunicaciones	Gestionar las Comunicaciones	Monitorizar las comunicaciones	

- Área de Logística

PROCESO	GRUPO DE PROCESOS DE INICIACIÓN	GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN	GRUPO DE PROCESOS DE EJECUCIÓN	GRUPO DE PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL	GRUPO DE PROCESOS DE CIERRE
Gestión de los Recursos del Proyecto		Planificar la Gestión de Recursos	Adquirir Recursos	Controlar los Recursos	
		Estimar los recursos de las actividades	Desarrollar el equipo		
			Dirigir el Equipo		
		Identificar los Riesgos			
		Realizar el análisis cualitativo de los Riesgos			
		Realizar el Análisis Cuantitativo de los Riesgos			
		Planificar la Respuesta a los Riesgos			
Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		Planificar la Gestión de Adquisidores del Proyecto	Efectuar las Adquisiciones	Monitorizar los Riesgos	

- Área de HSE

PROCESO	GRUPO DE PROCESOS DE INICIACIÓN	GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN	GRUPO DE PROCESOS DE EJECUCIÓN	GRUPO DE PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL	GRUPO DE PROCESOS DE CIERRE
Gestión de los Riesgos del Proyecto		Planificar de la Gestión de Riesgos	Implementar la respuesta a los riesgos	Monitorizar los Riesgos	
		Identificar los Riesgos			
		Realizar el análisis cualitativo de los Riesgos			
		Realizar el Análisis Cuantitativo de los Riesgos			
		Respuesta a los Riesgos			



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Guía de Análisis Documental a los procesos de los líderes

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

PIURA-2020

**Título: “Propuesta de Diseño de un Plan de Gestión por Procesos basado en el Dominio de Desempeño de la Planificación en la empresa A&N Proyectos S.A.C”**

La presente guía de análisis documental tiene como objetivo recopilar información de cada departamento para determinar la situación actual y determinar las metodologías con las que trabaja la organización respecto a las variables de estudio las cuales son: la gestión por procesos y el desempeño de la planificación.

Así mismo la guía de análisis documental es de carácter confiable y se ejecuta para fines académicos en el desarrollo del proyecto de investigación. Agradezco de antemano su participación activa con la presente entrevista:

Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo del Entrevistado: \_\_\_\_\_

Área a cargo: \_\_\_\_\_

Años de experiencia en el Cargo: \_\_\_\_\_

Años a cargo en la organización: \_\_\_\_\_

N° de Colaboradores a su cargo: \_\_\_\_\_

Fecha de la Entrevista: \_\_\_\_\_

## **Leyenda:**

1	2	3	4
Implementado	Por mejorar	No cuenta	Es necesario su aplicación

I. Descripción de la Variable de la Gestión por Procesos						
N°	Descripción de Actividades	Normativa	1	2	3	4
1	El área cuenta con política de satisfacción al cliente					
Especificar:						
2	Su área cuenta con estándares, planes y/o procedimiento de calidad de su servicio					
Especificar:						
3	Tiene planes y/o procedimientos que involucran a las partes interesadas					
Especificar:						
4	Cuenta con planes y/o procedimientos basados en el desempeño de planificación					
5	Cuenta con formatos, planes y/o procedimientos de los cambios de su área, en el transcurso del proyecto					
6	Su área cuenta con procedimiento basado con metodologías de mejora continua					
Especificar:						
II. Descripción de la Variable del Desempeño de Planificación						
N°	Descripción de Actividades	Normativa	1	2	3	4
7	Su área cuenta con registros de difusión sobre el alcance del proyecto a desarrollar					
8	Cuenta con programaciones de trabajo de su área, donde involucre personal, recursos y duración					
De contar con otra programación especificar:						
9	Cuenta con una matriz de comunicación con las partes interesadas de la organización					
10	Cuenta con registros de medición de su equipo de trabajo y de sus procesos					
11	Tiene registros de control de los cambios en sus procesos					
12	Cuentan con documentación relacionada a auditorías internas y del cliente					
Especificar:						

### III. Normativas establecidas

Responda conforme a su área de trabajo, conocimiento y/o lo aplicado a su gestión:

N °	Descripción de Actividades	Normativa	1	2	3	4
1 3	Establece sistemas de gestión de calidad	ISO 9000				
1 4	Estandarizar la gestión de servicio de TI	ISO 20000				
1 5	Establecen requisitos de sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.	ISO 45001				
1 6	Orientado a la identificación y control de riesgos y a la adopción de las medidas necesarias para prevenir la aparición de accidentes.	OHSAS 18001				
1 7	Estas pautas concretan la forma en la que una compañía gestiona sus normas en proyectos, los procesos, los tiempos o los riesgos entre otros.	ISO 21500				
1 8	Establece requisitos de los grupos por procesos en la organización.	PMBOK Edit. 07				

Comentarios:

Evidencias de la guía documental:

Área de Construcción



Área de Soporte



Área de Costos y Presupuestos



Área de Calidad





# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Guía de Análisis Documental a los procesos de los líderes

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

PIURA-2020

**Título: "Propuesta de Diseño de un Plan de Gestión por Procesos basado en el Dominio de Desempeño de la Planificación en la empresa A&N Proyectos S.A.C"**

La presente guía de análisis documental tiene como objetivo recopilar información de cada departamento para determinar la situación actual y determinar las metodologías con las que trabaja la organización respecto a las variables de estudio las cuales son: la gestión por procesos y el desempeño de la planificación.

Así mismo la guía de análisis documental es de carácter confiable y se ejecuta para fines académicos en el desarrollo del proyecto de investigación. Agradezco de antemano su participación activa con la presente entrevista:

Nombre del Colaborador: Sara Coronado Ayala

Cargo del Colaborador: Asistente de Construcción

Área a cargo: Construcción

Años de experiencia en el Cargo: 3 años

Años a cargo en la organización: 5 años

N° de Colaboradores a su cargo: 7 personas

Fecha de la Guía: 21-07-2022

## Leyenda:

1	2	3	4
Implementado	Por mejorar	No cuenta	Es necesario su aplicación

I. Descripción de la Variable de la Gestión por Procesos						
N°	Descripción de Actividades	Normativa	1	2	3	4
1	El área cuenta con política de satisfacción al cliente		X			
Especificar:						
2	Su área cuenta con estándares, planes y/o procedimiento de calidad de su servicio		X			
Especificar:						
3	Tiene planes y/o procedimientos que involucran a las partes interesadas		X			
Especificar:						
4	Cuenta con planes y/o procedimientos basados en el desempeño de planificación					X
5	Cuenta con formatos, planes y/o procedimientos de los cambios de su área, en el transcurso del proyecto		X			
6	Su área cuenta con procedimiento basado con metodologías de mejora continua			X		
Especificar:						
II. Descripción de la Variable del Desempeño de Planificación						
N°	Descripción de Actividades	Normativa	1	2	3	4
7	Su área cuenta con registros de difusión sobre el alcance del proyecto a desarrollar			X		
8	Cuenta con programaciones de trabajo de su área, donde involucre personal, recursos y duración		X			
De contar con otra programación especificar:						
9	Cuenta con una matriz de comunicación con las partes interesadas de la organización		X			
10	Cuenta con registros de medición de su equipo de trabajo y de sus procesos			X		
11	Tiene registros de control de los cambios en sus procesos			X		
12	Cuentan con documentación relacionada a auditorías internas y del cliente		X			
Especificar:						

### III. Normativas establecidas

Responda conforme a su área de trabajo, conocimiento y/o lo aplicado a su gestión

N°	Descripción de Actividades	Normativa	1	2	3	4
13	Establece sistemas de gestión de calidad	ISO 9000	X			
14	Estandarizar la gestión de servicio de TI	ISO 20000			X	
15	Establecen requisitos de sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.	ISO 45001	X			
16	Orientado a la identificación y control de riesgos y a la adopción de las medidas necesarias para prevenir la aparición de accidentes	OHSAS 18001	X			
17	Estas pautas concretan la forma en la que una compañía gestiona sus normas en proyectos, los procesos, los tiempos o los riesgos entre otros	ISO 21500				X
18	Establece requisitos de los grupos por procesos en la organización.	PMBOK Edit. 07				X

Comentarios:



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Cuestionario a los líderes de cada departamento

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

PIURA-2020

Título: "Propuesta de Diseño de un Plan de Gestión por Procesos basado en el Dominio de Desempeño de la Planificación en la empresa A&N Proyectos S.A.C"

El presente cuestionario tiene como objetivo recopilar información de cada departamento para determinar e identificar la situación actual con las que trabaja la organización respecto a las variables de estudio las cuales son: la gestión por procesos y el desempeño de la planificación.

Así mismo el cuestionario es de carácter confiable y se ejecuta para fines académicos en el desarrollo del proyecto de investigación. Agradezco de antemano su participación activa con el presente cuestionario:

Nombre del Encuestado: Sebastian Alberto Cobina Nal

Cargo del Encuestado: Jeft del área de Soporte y TI

Área a cargo: Soporte y TI

Años de experiencia en el Cargo: 2 años

Años a cargo en la organización: 3 años

N° de Colaboradores a su cargo: \_\_\_\_\_

Fecha de la Encuesta: 23 / 04 / 2022

**Leyenda:**

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
Irrelevante para mi comunidad	Nada importante	Poco importante	Importante	Muy importante

Muy Baja	Baja	Medio	Alto	Muy alto
----------	------	-------	------	----------

I. Detalle de la Variable de la Gestión por Procesos						
N°	Descripción de Actividades	1	2	3	4	5
1.	Su área participa activamente de los cambios estructurales de los diferentes procesos de la organización.			X		
2.	Se notifica a su área sobre los cambios estructurales de las partes interesadas.			X		
3.	Está de acuerdo que su área genera cambios adaptados a las metodologías y/o herramientas de mejora continua.				X	
4.	Su área recibe activamente apoyo de la alta dirección y de los diferentes departamentos.					X
5.	Uds. Como líder recibe capacitaciones de nuevas metodologías para la mejora en el desempeño de sus procesos.		X			
6.	Su área se centra más en los requisitos de los clientes y menos en los estándares establecidos en los procedimientos.		X			
7.	Todos los procesos de su área se encuentran estandarizados mediante normativas				X	
8.	Las operaciones de su área se realizan conforme a lo establecido en los procedimientos de trabajo				X	
9.	Estaría de acuerdo en que se implemente documentación basada en procesos de mejora continua.				X	
II. Detalle de la Variable Desempeño de la Planificación						
N°	Descripción de Actividades	1	2	3	4	5
10.	Su área conoce aquellos planes y/o procedimientos basados en el desempeño de planificación de la organización.		X			
11.	Tiene conocimiento de los diferentes grupos por procesos que se emplean en el desarrollo de una planificación de un proyecto.	X				
12.	Su área se encuentra incluida en los diferentes planes de proyectos en la organización	X				
13.	En el desarrollo de sus procesos, su área cumple con los plazos establecidos en el plan de proyecto, así como los plazos, costes, criterios de calidad, entre otros.	X				
14.	Su área da a conocer a los diferentes departamentos sobre las mejoras o cambios en sus procesos.				X	
15.	En el desarrollo de sus procesos se utiliza alguna tecnología la cual genera valor en sus actividades				X	
16.	Cree Ud. Que es una mejora implementar tecnologías en el desarrollo de sus procesos					X

### III. Normativas establecidas

Responda conforme a su área de trabajo, conocimiento y/o lo aplicado a su gestión:

Nº	Descripción de Actividades	Normativa	1	2	3	4
13	Establece sistemas de gestión de calidad	ISO 9000	X			
14	Estandarizar la gestión de servicio de TI	ISO 20000	X			
15	Establecen requisitos de sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.	ISO 45001			X	
16	Orientado a la identificación y control de riesgos y a la adopción de las medidas necesarias para prevenir la aparición de accidentes.	OHSAS 18001	X			
17	Estas pautas concretan la forma en la que una compañía gestiona sus normas en proyectos, los procesos, los tiempos o los riesgos entre otros.	ISO 21500			X	
18	Establece requisitos de los grupos por procesos en la organización.	PMBOK Edit. 07			X	

Comentarios:



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Guía de Análisis Documental a los procesos de los líderes

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

PIURA-2020

**Título: "Propuesta de Diseño de un Plan de Gestión por Procesos basado en el Dominio de Desempeño de la Planificación en la empresa A&N Proyectos S.A.C"**

La presente guía de análisis documental tiene como objetivo recopilar información de cada departamento para determinar la situación actual y determinar las metodologías con las que trabaja la organización respecto a las variables de estudio las cuales son: la gestión por procesos y el desempeño de la planificación.

Así mismo la guía de análisis documental es de carácter confiable y se ejecuta para fines académicos en el desarrollo del proyecto de investigación. Agradezco de antemano su participación activa con la presente entrevista:

Nombre del Entrevistado: Wendy Ponzález Ponce  
Cargo del Entrevistado: Coordinadora de Costos  
Área a cargo: Costos y Presupuestos  
Años de experiencia en el Cargo: 8 años  
Años a cargo en la organización: 5 años  
N° de Colaboradores a su cargo: 1 persona  
Fecha de la Entrevista: 24.07.2022

## Leyenda:

1	2	3	4
Implementado	Por mejorar	No cuenta	Es necesario su aplicación

N°	Descripción de Actividades	Normativa	1	2	3	4
1	El área cuenta con política de satisfacción al cliente			X		
Especificar:						
2	Su área cuenta con estándares, planes y/o procedimiento de calidad de su servicio		X			
Especificar:						
3	Tiene planes y/o procedimientos que involucran a las partes interesadas		X			
Especificar:						
4	Cuenta con planes y/o procedimientos basados en el desempeño de planificación		X			
5	Cuenta con formatos, planes y/o procedimientos de los cambios de su área, en el transcurso del proyecto		X			
6	Su área cuenta con procedimiento basado con metodologías de mejora continua			X		
Especificar:						
N°	Descripción de Actividades	Normativa	1	2	3	4
7	Su área cuenta con registros de difusión sobre el alcance del proyecto a desarrollar			X		
8	Cuenta con programaciones de trabajo de su área, donde involucre personal, recursos y duración		X			
De contar con otra programación especificar:						
9	Cuenta con una matriz de comunicación con las partes interesadas de la organización			X		
10	Cuenta con registros de medición de su equipo de trabajo y de sus procesos			X		
11	Tiene registros de control de los cambios en sus procesos		X			
12	Cuentan con documentación relacionada a auditorías internas y del cliente				X	
Especificar:						

Responda conforme a su área de trabajo, conocimiento y/o lo aplicado a su gestión:

N°	Descripción de Actividades	Normativa	1	2	3	4
13	Establece sistemas de gestión de calidad	ISO 9000	X			
14	Estandarizar la gestión de servicio de TI	ISO 20000		X		
15	Establecen requisitos de sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.	ISO 45001	X			
16	Orientado a la identificación y control de riesgos y a la adopción de las medidas necesarias para prevenir la aparición de accidentes.	OHSAS 18001	X			
17	Estas pautas concretan la forma en la que una compañía gestiona sus normas en proyectos, procesos, los tiempos o los riesgos entre otros.	ISO 21500	X			
18	Establece requisitos de los grupos por procesos en la organización.	PMBOK Edit. 07			X	

Comentarios:

UNELI - CF-0092



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Guía de Análisis Documental a los procesos de los líderes

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

PIURA-2020

**Título: "Propuesta de Diseño de un Plan de Gestión por Procesos basado en el Dominio de Desempeño de la Planificación en la empresa A&N Proyectos S.A.C"**

La presente guía de análisis documental tiene como objetivo recopilar información de cada departamento para determinar la situación actual y determinar las metodologías con las que trabaja la organización respecto a las variables de estudio las cuales son: la gestión por procesos y el desempeño de la planificación.

Así mismo la guía de análisis documental es de carácter confiable y se ejecuta para fines académicos en el desarrollo del proyecto de investigación. Agradezco de antemano su participación activa con la presente entrevista:

Nombre del Entrevistado: Juan Moncada

Cargo del Entrevistado: Lider de Calidad

Área a cargo: Calidad

Años de experiencia en el Cargo: 2 años

Años a cargo en la organización: 1 año

N° de Colaboradores a su cargo: 5 personas

Fecha de la Entrevista: 20.07.2022

## Leyenda:

1	2	3	4
Implementado	Por mejorar	No cuenta	Es necesario su aplicación

N°	Descripción de Actividades	Normativa	1	2	3	4
1	El área cuenta con política de satisfacción al cliente		X			
Especificar:						
2	Su área cuenta con estándares, planes y/o procedimiento de calidad de su servicio		X			
Especificar:						
3	Tiene planes y/o procedimientos que involucran a las partes interesadas		X			
Especificar:						
4	Cuenta con planes y/o procedimientos basados en el desempeño de planificación				X	
5	Cuenta con formatos, planes y/o procedimientos de los cambios de su área, en el transcurso del proyecto		X			
6	Su área cuenta con procedimiento basado con metodologías de mejora continua				X	
Especificar:						
N°	Descripción de Actividades	Normativa	1	2	3	4
7	Su área cuenta con registros de difusión sobre el alcance del proyecto a desarrollar				X	
8	Cuenta con programaciones de trabajo de su área, donde involucre personal, recursos y duración			X		
De contar con otra programación especificar:						
9	Cuenta con una matriz de comunicación con las partes interesadas de la organización		X			
10	Cuenta con registros de medición de su equipo de trabajo y de sus procesos				X	
11	Tiene registros de control de los cambios en sus procesos		X			
12	Cuentan con documentación relacionada a auditorías internas y del cliente		X			
Especificar:						

Responda conforme a su área de trabajo, conocimiento y/o lo aplicado a su gestión:

N°	Descripción de Actividades	Normativa	1	2	3	4
13	Establece sistemas de gestión de calidad	ISO 9000	X			
14	Estandarizar la gestión de servicio de TI	ISO 20000			X	
15	Establecen requisitos de sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.	ISO 45001	X			
16	Orientado a la identificación y control de riesgos y a la adopción de las medidas necesarias para prevenir la aparición de accidentes.	OHSAS 18001	X			
17	Estas pautas concretan la forma en la que una compañía gestiona sus normas en proyectos, procesos, los tiempos o los riesgos entre otros.	ISO 21500			X	
18	Establece requisitos de los grupos por procesos en la organización.	PMBOK Edit. 07			X	

Comentarios:



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Cuestionario a los líderes de cada departamento

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

PIURA-2020

**Título: “Propuesta de Diseño de un Plan de Gestión por Procesos basado en el Dominio de Desempeño de la Planificación en la empresa A&N Proyectos S.A.C”**

El presente cuestionario tiene como objetivo recopilar información de cada departamento para determinar e identificar la situación actual con la que trabaja la organización respecto a las variables de estudio las cuales son: la gestión por procesos y el desempeño de la planificación.

Así mismo el cuestionario es de carácter confiable y se ejecuta para fines académicos en el desarrollo del proyecto de investigación. Agradezco de antemano su participación activa con el presente cuestionario:

Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo del Entrevistado: \_\_\_\_\_

Área a cargo: \_\_\_\_\_

Años de experiencia en el Cargo: \_\_\_\_\_

Años a cargo en la organización: \_\_\_\_\_

Nº de Colaboradores a su cargo: \_\_\_\_\_

Fecha de la Entrevista: \_\_\_\_\_

**Leyenda:**

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
Irrelevante para mi comunidad	Nada importante	Poco importante	Importante	Muy importante
Muy Baja	Baja	Medio	Alto	Muy alto

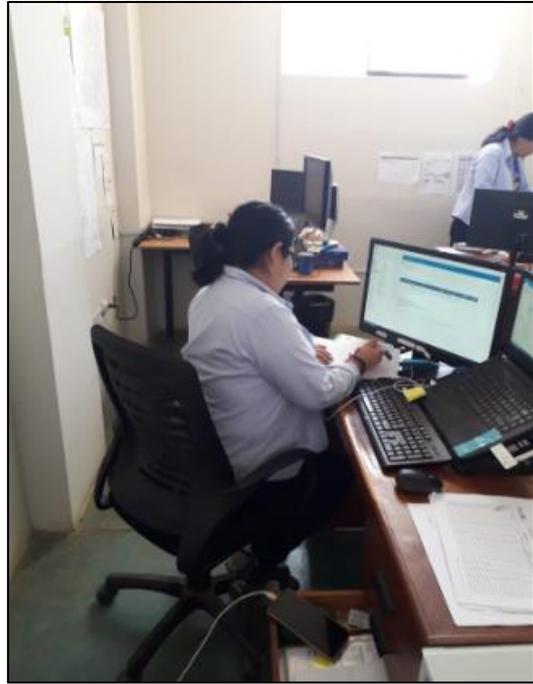
I. Detalle de la Variable de la Gestión por Procesos						
Nº	Descripción de Actividades	1	2	3	4	5
1.	Su área participa activamente de los cambios estructurales de los diferentes procesos de la organización.					
2.	Se notifica a su área sobre los cambios estructurales de las partes interesadas.					
3.	Está de acuerdo que su área genera cambios adaptados a las metodologías y/o herramientas de mejora continua.					
4.	Su área recibe activamente apoyo de la alta dirección y de los diferentes departamentos.					
5.	Uds. Como líder recibe capacitaciones de nuevas metodologías para la mejora en el desempeño de sus procesos.					
6.	Su área se centra más en los requisitos de los clientes y menos en los estándares establecidos en los procedimientos.					
7.	Todos los procesos de su área se encuentran estandarizados mediante normativas					
8.	Las operaciones de su área se realizan conforme a lo establecido en los procedimientos de trabajo					
9.	Estaría de acuerdo en que se implemente documentación basada en procesos de mejora continua.					
II. Detalle de la Variable Desempeño de la Planificación						
Nº	Descripción de Actividades	1	2	3	4	5
10	Su área conoce aquellos planes y/o procedimientos basados en el desempeño de planificación de la organización.					
11	Tiene conocimiento de los diferentes grupos por procesos que se emplean en el desarrollo de una planificación de un proyecto.					
12	Su área se encuentra incluida en los diferentes planes de proyectos en la organización					
13	En el desarrollo de sus procesos, su área cumple con los plazos establecidos en el plan de proyecto, así como los plazos, costes, criterios de calidad, entre otros.					
14	Su área da a conocer a los diferentes departamentos sobre las mejoras o cambios en sus procesos.					
15	En el desarrollo de sus procesos se utiliza alguna tecnología la cual genera valor en sus actividades					
16	Cree Ud. Que es una mejora implementar tecnologías en el desarrollo de sus procesos					

Evidencias del cuestionario:

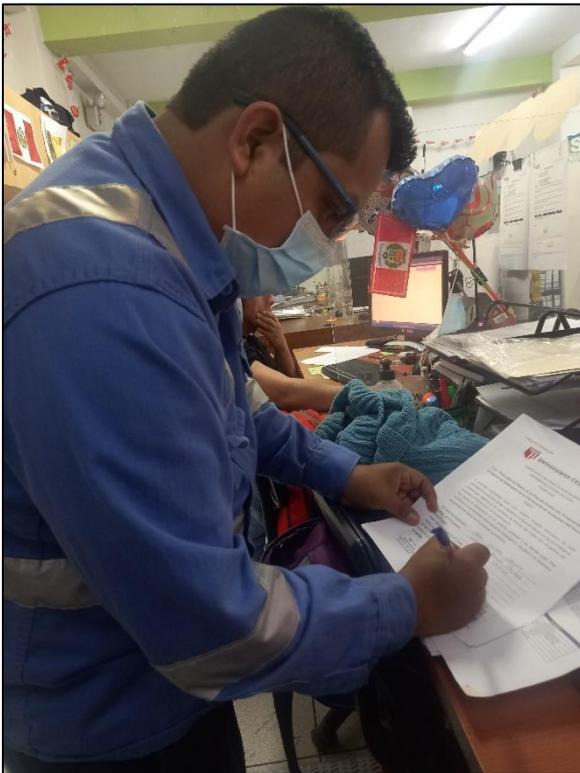
Área de Logística



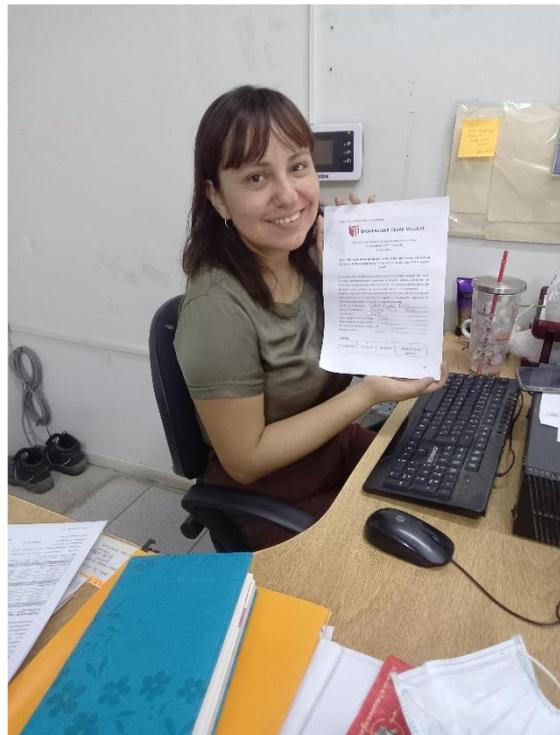
Área de PyC



Área de Oficina Técnica



Área de RRHH





# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Cuestionario a los líderes de cada departamento

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

PIURA-2020

**Título: "Propuesta de Diseño de un Plan de Gestión por Procesos basado en el Dominio de Desempeño de la Planificación en la empresa A&N Proyectos S.A.C"**

El presente cuestionario tiene como objetivo recopilar información de cada departamento para determinar e identificar la situación actual con las que trabaja la organización respecto a las variables de estudio las cuales son: la gestión por procesos y el desempeño de la planificación.

Así mismo el cuestionario es de carácter confiable y se ejecuta para fines académicos en el desarrollo del proyecto de investigación. Agradezco de antemano su participación activa con el presente cuestionario:

Nombre del Encuestado:

*Neyra Montalban Christoper*

Cargo del Encuestado:

*Lider de Logística*

Área a cargo:

*Logística - Agrícola*

Años de experiencia en el Cargo:

*7 años*

Años a cargo en la organización:

*1 año*

N° de Colaboradores a su cargo:

*8 personas*

Fecha de la Encuesta:

*16/07/2022*

## Leyenda:

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
Irrelevante para mi comunidad	Nada importante	Poco importante	Importante	Muy importante

Muy Baja	Baja	Medio	Alto	Muy alto
----------	------	-------	------	----------

I. Detalle de la Variable de la Gestión por Procesos						
Nº	Descripción de Actividades	1	2	3	4	5
1.	Su área participa activamente de los cambios estructurales de los diferentes procesos de la organización.			X		
2.	Se notifica a su área sobre los cambios estructurales de las partes interesadas.			X		
3.	Está de acuerdo que su área genera cambios adaptados a las metodologías y/o herramientas de mejora continua.		.	.	X	
4.	Su área recibe activamente apoyo de la alta dirección y de los diferentes departamentos.		X			
5.	Uds. Como líder recibe capacitaciones de nuevas metodologías para la mejora en el desempeño de sus procesos.	X				.
6.	Su área se centra más en los requisitos de los clientes y menos en los estándares establecidos en los procedimientos.				X	
7.	Todos los procesos de su área se encuentran estandarizados mediante normativas			X		
8.	Las operaciones de su área se realizan conforme a lo establecido en los procedimientos de trabajo		X			
9.	Estaría de acuerdo en que se implemente documentación basada en procesos de mejora continua.				.	X
II. Detalle de la Variable Desempeño de la Planificación						
Nº	Descripción de Actividades	1	2	3	4	5
10.	Su área conoce aquellos planes y/o procedimientos basados en el desempeño de planificación de la organización.		X			
11.	Tiene conocimiento de los diferentes grupos por procesos que se emplean en el desarrollo de una planificación de un proyecto.			X		
12.	Su área se encuentra incluida en los diferentes planes de proyectos en la organización		X			
13.	En el desarrollo de sus procesos, su área cumple con los plazos establecidos en el plan de proyecto, así como los plazos, costes, criterios de calidad, entre otros.		X			
14.	Su área da a conocer a los diferentes departamentos sobre las mejoras o cambios en sus procesos.		.	X	.	
15.	En el desarrollo de sus procesos se utiliza alguna tecnología la cual genera valor en sus actividades		X			
16.	Cree Ud. Que es una mejora implementar tecnologías en el desarrollo de sus procesos					X



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Cuestionario a los líderes de cada departamento  
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO  
PIURA-2020

Título: "Propuesta de Diseño de un Plan de Gestión por Procesos basado en el Dominio de Desempeño de la Planificación en la empresa A&N Proyectos S.A.C"

El presente cuestionario tiene como objetivo recopilar información de cada departamento para determinar e identificar la situación actual con las que trabaja la organización respecto a las variables de estudio las cuales son: la gestión por procesos y el desempeño de la planificación.

Así mismo el cuestionario es de carácter confiable y se ejecuta para fines académicos en el desarrollo del proyecto de investigación. Agradezco de antemano su participación activa con el presente cuestionario:

Nombre del Entrevistado: Ardee Rebeca Mendoza  
Cargo del Entrevistado: Líder de RC  
Área a cargo: Planificación y Control de la Producción  
Años de experiencia en el Cargo: 5 años  
Años a cargo en la organización: 3 años  
N° de Colaboradores a su cargo: 3 personas  
Fecha de la Entrevista: 26.07.2022

**Leyenda:**

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
Irrelevante para mi comunidad	Nada importante	Poco importante	Importante	Muy importante

Muy Baja	Baja	Medio	Alto	Muy alto
----------	------	-------	------	----------

**I. Detalle de la Variable de la Gestión por Procesos**

Nº	Descripción de Actividades	1	2	3	4	5
1.	Su área participa activamente de los cambios estructurales de los diferentes procesos de la organización.					X
2.	Se notifica a su área sobre los cambios estructurales de las partes interesadas.				X	
3.	Está de acuerdo que su área genera cambios adaptados a las metodologías y/o herramientas de mejora continua.					X
4.	Su área recibe activamente apoyo de la alta dirección y de los diferentes departamentos.					X
5.	Uds. Como líder recibe capacitaciones de nuevas metodologías para la mejora en el desempeño de sus procesos.		X			
6.	Su área se centra más en los requisitos de los clientes y menos en los estándares establecidos en los procedimientos.		X			
7.	Todos los procesos de su área se encuentran estandarizados mediante normativas			X		
8.	Las operaciones de su área se realizan conforme a lo establecido en los procedimientos de trabajo		X			
9.	Estaría de acuerdo en que se implemente documentación basada en procesos de mejora continua.					X

**II. Detalle de la Variable Desempeño de la Planificación**

Nº	Descripción de Actividades	1	2	3	4	5
10.	Su área conoce aquellos planes y/o procedimientos basados en el desempeño de planificación de la organización.					X
11.	Tiene conocimiento de los diferentes grupos por procesos que se emplean en el desarrollo de una planificación de un proyecto.					X
12.	Su área se encuentra incluida en los diferentes planes de proyectos en la organización					X
13.	En el desarrollo de sus procesos, su área cumple con los plazos establecidos en el plan de proyecto, así como los plazos, costes, criterios de calidad, entre otros.		X			
14.	Su área da a conocer a los diferentes departamentos sobre las mejoras o cambios en sus procesos.			X		
15.	En el desarrollo de sus procesos se utiliza alguna tecnología la cual genera valor en sus actividades		X			
16.	Cree Ud. Que es una mejora implementar tecnologías en el desarrollo de sus procesos					X



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Cuestionario a los líderes de cada departamento

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

PIURA-2020

**Título: "Propuesta de Diseño de un Plan de Gestión por Procesos basado en el Dominio de Desempeño de la Planificación en la empresa A&N Proyectos S.A.C"**

El presente cuestionario tiene como objetivo recopilar información de cada departamento para determinar e identificar la situación actual con las que trabaja la organización respecto a las variables de estudio las cuales son: la gestión por procesos y el desempeño de la planificación.

Así mismo el cuestionario es de carácter confiable y se ejecuta para fines académicos en el desarrollo del proyecto de investigación. Agradezco de antemano su participación activa con el presente cuestionario:

Nombre del Encuestado: JHONI VILCHEZ CHAVEZ  
Cargo del Encuestado: LIDERA DE OFICINA TECNICA  
Área a cargo: OFICINA TECNICA  
Años de experiencia en el Cargo: 3  
Años a cargo en la organización: 3  
N° de Colaboradores a su cargo: 7  
Fecha de la Encuesta: 19/07/22

**Leyenda:**

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
Irrelevante para mi comunidad	Nada importante	Poco importante	Importante	Muy importante

Muy Baja	Baja	Medio	Alto	Muy alto
----------	------	-------	------	----------

I. Detalle de la Variable de la Gestión por Procesos						
N°	Descripción de Actividades	1	2	3	4	5
1.	Su área participa activamente de los cambios estructurales de los diferentes procesos de la organización.					X
2.	Se notifica a su área sobre los cambios estructurales de las partes interesadas.					X
3.	Está de acuerdo que su área genera cambios adaptados a las metodologías y/o herramientas de mejora continua.					X
4.	Su área recibe activamente apoyo de la alta dirección y de los diferentes departamentos.				X	
5.	Uds. Como líder recibe capacitaciones de nuevas metodologías para la mejora en el desempeño de sus procesos.	X				
6.	Su área se centra más en los requisitos de los clientes y menos en los estándares establecidos en los procedimientos.				X	
7.	Todos los procesos de su área se encuentran estandarizados mediante normativas			X		
8.	Las operaciones de su área se realizan conforme a lo establecido en los procedimientos de trabajo				X	
9.	Estaría de acuerdo en que se implemente documentación basada en procesos de mejora continua.				X	
II. Detalle de la Variable Desempeño de la Planificación						
N°	Descripción de Actividades	1	2	3	4	5
10.	Su área conoce aquellos planes y/o procedimientos basados en el desempeño de planificación de la organización.					X
11.	Tiene conocimiento de los diferentes grupos por procesos que se emplean en el desarrollo de una planificación de un proyecto.					X
12.	Su área se encuentra incluida en los diferentes planes de proyectos en la organización					X
13.	En el desarrollo de sus procesos, su área cumple con los plazos establecidos en el plan de proyecto, así como los plazos, costes, criterios de calidad, entre otros.					X
14.	Su área da a conocer a los diferentes departamentos sobre las mejoras o cambios en sus procesos.				X	
15.	En el desarrollo de sus procesos se utiliza alguna tecnología la cual genera valor en sus actividades					X
16.	Cree Ud. Que es una mejora implementar tecnologías en el desarrollo de sus procesos					X



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Cuestionario a los líderes de cada departamento

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

PIURA-2020

**Título: "Propuesta de Diseño de un Plan de Gestión por Procesos basado en el Dominio de Desempeño de la Planificación en la empresa A&N Proyectos S.A.C"**

El presente cuestionario tiene como objetivo recopilar información de cada departamento para determinar e identificar la situación actual con las que trabaja la organización respecto a las variables de estudio las cuales son: la gestión por procesos y el desempeño de la planificación.

Así mismo el cuestionario es de carácter confiable y se ejecuta para fines académicos en el desarrollo del proyecto de investigación. Agradezco de antemano su participación activa con el presente cuestionario:

Nombre del Encuestado: Diana Bayona Frías  
Cargo del Encuestado: Recursos Humanos  
Área a cargo: Recursos Humanos  
Años de experiencia en el Cargo: 5 años  
Años a cargo en la organización: 4 años  
N° de Colaboradores a su cargo: 01  
Fecha de la Encuesta: 22/07/2022

**Leyenda:**

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
Irrelevante para mi comunidad	Nada importante	Poco importante	Importante	Muy importante

Muy Baja	Baja	Medio	Alto	Muy alto
----------	------	-------	------	----------

I. Detalle de la Variable de la Gestión por Procesos						
N°	Descripción de Actividades	1	2	3	4	5
1.	Su área participa activamente de los cambios estructurales de los diferentes procesos de la organización.					X
2.	Se notifica a su área sobre los cambios estructurales de las partes interesadas.					X
3.	Está de acuerdo que su área genera cambios adaptados a las metodologías y/o herramientas de mejora continua.					X
4.	Su área recibe activamente apoyo de la alta dirección y de los diferentes departamentos.					X
5.	Uds. Como líder recibe capacitaciones de nuevas metodologías para la mejora en el desempeño de sus procesos.					X
6.	Su área se centra más en los requisitos de los clientes y menos en los estándares establecidos en los procedimientos.					X
7.	Todos los procesos de su área se encuentran estandarizados mediante normativas					X
8.	Las operaciones de su área se realizan conforme a lo establecido en los procedimientos de trabajo				X	
9.	Estaría de acuerdo en que se implemente documentación basada en procesos de mejora continua.				X	X
II. Detalle de la Variable Desempeño de la Planificación						
N°	Descripción de Actividades	1	2	3	4	5
10.	Su área conoce aquellos planes y/o procedimientos basados en el desempeño de planificación de la organización.					X
11.	Tiene conocimiento de los diferentes grupos por procesos que se emplean en el desarrollo de una planificación de un proyecto.					X
12.	Su área se encuentra incluida en los diferentes planes de proyectos en la organización					X
13.	En el desarrollo de sus procesos, su área cumple con los plazos establecidos en el plan de proyecto, así como los plazos, costes, criterios de calidad, entre otros.					X
14.	Su área da a conocer a los diferentes departamentos sobre las mejoras o cambios en sus procesos.					X
15.	En el desarrollo de sus procesos se utiliza alguna tecnología la cual genera valor en sus actividades					X
16.	Cree Ud. Que es una mejora implementar tecnologías en el desarrollo de sus procesos					X

## Anexo 05: Validación de Instrumentos



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Gerardo Sosa Panta con DNI N° 03591940 Magister en Docencia Universitaria, de profesión Ingeniero Industrial desempeñándome actualmente como Docente en Universidad César Vallejo

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

- Guía de Entrevista
- Guía de Análisis documental
- Cuestionario

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

INDICADORES	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad			X		
2. Objetividad			X		
3. Actualidad			X		
4. Organización			X		
5. Suficiencia			X		
6. Intencionalidad			X		
7. Consistencia			X		
8. Coherencia			X		
9. Metodología			X		

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 24 días del mes de junio del 2022

  
  
Mg. Gerardo Sosa Panta  
INGENIERO INDUSTRIAL  
CIP. 67114

Mgtr. : Gerardo Sosa Panta  
DNI : 03591940  
Especialidad : Ingeniero Industrial  
E-mail : gerardodolar@gmail.com















## UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Severin Augusto Fahsbender Céspedes con DNI N° 02644838  
Magister en Ing. Ambiental y Seguridad Industrial, CIP 32559 de profesión  
Ing. Industrial desempeñándome actualmente como docente en  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

- Guía de Entrevista
- Guía de Análisis documental
- Cuestionario

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

INDICADORES	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				X	
2. Objetividad				X	
3. Actualidad				X	
4. Organización				X	
5. Suficiencia				X	
6. Intencionalidad				X	
7. Consistencia				X	
8. Coherencia				X	
9. Metodología				X	

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 23 días del mes de junio del dos mil veintidós.

Mgtr : Severin Augusto Fahsbender Céspedes  
DNI : 02644838  
Especialidad : Ing. Industrial  
E-mail : sfashben@hotmail.com

Ing. Severin Fahsbender Céspedes  
CIP N° 32559



## UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

"Propuesta de Diseño de un Plan de Gestión por Procesos basado en el Dominio de Desempeño de la Planificación en la empresa A&N Proyectos S.A.C"

### FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: GUÍA DE ENTREVISTA

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Bueno 41 - 60				Muy bueno 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
ASPECTOS DE VALIDACIÓN		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado.														X							
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.														X							
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación.														X							
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems.															X						
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.															X						









## UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

\*Propuesta de Diseño de un Plan de Gestión por Procesos basado en el Dominio de Desempeño de la Planificación en la empresa A&N Proyectos S.A.C\*

### FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Bueno 41 - 60				Muy bueno 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
ASPECTOS DE VALIDACIÓN		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado.													X								
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.													X								
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación.													X								
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems.														X							
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.														X							





# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Anita Gloria Riofrío Juárez con DNI N° 40862253, con CLAD 01897 de profesión ADMINISTRADORA CON MBA desempeñándome actualmente como Docente del PFA en la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

- Guía de Entrevista
- Guía de Análisis documental
- Cuestionario

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

INDICADORES	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad			X		
2. Objetividad			X		
3. Actualidad			X		
4. Organización			X		
5. Suficiencia			X		
6. Intencionalidad			X		
7. Consistencia			X		
8. Coherencia			X		
9. Metodología			X		

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 28 días del mes de junio del dos mil veintidós.

  
.....  
Dra. Anita G. Riofrío Juárez, MBA  
CLAD - 01897

MG : Anita Gloria Riofrío Juárez  
DNI : 40862253  
Especialidad : Administración de Negocios MBA  
E-mail : ariofrío@limaeste.ucvvirtual.edu.pe



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

"Propuesta de Diseño de un Plan de Gestión por Procesos basado en el Dominio de Desempeño de la Planificación en la empresa A&N Proyectos S.A.C"

## FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: GUÍA DE ENTREVISTA

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Bueno 41 - 60				Muy bueno 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
ASPECTOS DE VALIDACIÓN		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado.												X									
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.												X									
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación.												X									
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems.												X									
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.												X									





# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

"Propuesta de Diseño de un Plan de Gestión por Procesos basado en el Dominio de Desempeño de la Planificación en la empresa A&N Proyectos S.A.C"

## FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: GUÍA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Bueno 41 - 60				Muy bueno 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
ASPECTOS DE VALIDACIÓN		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado.												X									
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.												X									
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación.												X									
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems.												X									
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.												X									





# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

"Propuesta de Diseño de un Plan de Gestión por Procesos basado en el Dominio de Desempeño de la Planificación en la empresa A&N Proyectos S.A.C"

## FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Bueno 41 - 60				Muy bueno 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
ASPECTOS DE VALIDACIÓN		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado.												X									
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.												X									
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación.												X									
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems.												X									
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.												X									



Anexo 06: Confiabilidad – Alfa de Cronbach

Variable: Gestión por procesos

**Resumen del procesamiento de los casos**

		N	%
Casos	Válidos	10	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	10	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,785	9

Fuente: Elaboración Propia – Spss / Alfa de Cronbach

Variable: Desempeño de la Planificación

**Resumen del procesamiento de los casos**

		N	%
Casos	Válidos	10	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	10	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,868	7

Fuente: Elaboración Propia – Spss / Alfa de Cronbach

Anexo 07: Matriz de Objetivos Específicos e Instrumentos de recolección de información

MATRIZ DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN					
TÍTULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN		OBJETIVOS ESPECÍFICOS		
			Diagnosticar la situación actual para diseñar el plan de gestión por procesos basado en el dominio de desempeño de la planificación en la empresa A&N Proyectos S.A.C	Determinar la metodología a utilizar para elaborar la propuesta de diseño del plan de gestión por procesos	Diseñar la propuesta de un plan de gestión por procesos basado en el dominio de desempeño de la planificación de la empresa A&N Proyectos S.A.C.
<b>“Propuesta de Diseño de un Plan de Gestión por Procesos basado en el Dominio de Desempeño de la Planificación en la empresa A&amp;N Proyectos S.A.C”</b>	Guía de entrevista	Entrevista de opinión a los líderes de cada departamento de la organización con respecto a las variables de estudio	x		
	Guía de encuesta	Encuesta para determinar el conocimiento de la gestión por procesos en cada departamento	x	x	x
		Encuesta para evaluar la documentación de cada departamento con respecto al desempeño de la planificación	x	x	x
	Guía de análisis documental	Determinación con que documentos trabajan respecto a la gestión por procesos			x
		Determinación con que documentos trabajan respecto al desempeño de la planificación			x
		Verificación con que normativa trabajan		x	x

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo 08: Matriz de la Entrevista

Guía de Entrevista a los líderes de cada departamento  
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO  
PIURA-2020

Título: "Propuesta de Diseño de un Plan de Gestión por Procesos basado en el Dominio de Desempeño de la Planificación en la empresa A&N Proyectos S.A.C"

Preguntas	DEPARTAMENTOS									
	HSE	RRHH	CALIDAD	CONSTRUCCIÓN	PYC					
¿Conoce las funciones de sus colaboradores a cargo y de las partes interesadas?, ¿Ha realizado capacitaciones con el personal respecto a sus funciones antes de ejecutar una actividad?	El área interviene en cada departamento, en base a la información brindada por las diferentes áreas. Así mismo se les informa a todos los colaboradores sobre las nuevas actividades que se tienen previstas por ejecutar en un área, el antes y posterior a dar inicio a la tarea.	El área conoce las funciones de sus colaboradores y de las partes interesadas mediante la herramienta del manual de funciones, objetivos, requisitos, entre otros, todo el personal como procesos de ingreso se le realiza capacitaciones sobre sus funciones.	Conforme a lo expresado con el líder indica conocer las funciones que desarrolla su personal, ya que al momento de gestionar una convocatoria le solicitan al líder indicar los requisitos para el puesto de trabajo, si se realiza capacitaciones sobre todas las funciones que desarrolla el departamento.	Si se conoce las funciones de cada uno de los responsables, directamente el área no realiza capacitaciones, pero las áreas involucradas como son HSE y RRHH lo realizan, de la misma manera lo supervisores de construcción realizan las capacitaciones del trabajo al empezar el día.	Si conoce las funciones que realiza su personal del área, así mismo las funciones que ejecutan los departamentos se conoce de manera general. Se realiza las capacitaciones programadas según el sistema integrado de gestión.	Conoce las funciones de su departamento y de los que están directamente involucrados en un plan de proyectos, no conoce de todo los labores solo del personal principal, y el no ejecuta capacitaciones, pero si recibe por parte de su personal directo	Se conoce las actividades que realizan los colaboradores y las áreas, la cual se realiza 1 vez cada tres meses las capacitaciones a los colaboradores las cuales deben ser cumplidas según una programación brindada por el SGI	El área de ot de por si se encuentra relacionado a todos los procesos de la organización, es por ello que debe de conocer las funciones de los demás departamentos apoyándose del manual de funciones para la solicitud al personal responsable sobre un proceso; si realiza capacitaciones a su personal y asigna a sus colaboradores para que difundan su función en la empresa a sus compañeros	Conoce las funciones que realiza en su área, pero no de todos sus compañeros, ya que es un área de soporte y no se encuentra involucrado directamente en todos los procesos, no recibe capacitaciones por parte de la organización, pero el personal se va actualizando conforme a su rama.	En su departamento solo se encuentra un colaborador, por lo cual se involucrada directamente con el área de PYC con respecto a las capacitaciones y procesos.
¿Qué herramienta y/o metodología emplean en su departamento?, ¿Dichas herramientas las conocen sus colaboradores?, ¿Cuáles de ellos se	Se interioriza a cada uno de los colaboradores, contando con el área de sensibilización mediante campañas, premiación, entre otras, las cuales las herramientas están en	Se maneja una base de datos, manual de funciones, datos del control de los colaboradores, programas como Microsoft office, las videoconferencias, sistema de planillas lo cual genera un	Las herramientas que se emplean con más frecuencia son los procedimientos de trabajo, las certificaciones de instrumentos,	Cuenta con programas que van de la mano con las diferentes áreas como son procedimiento, y programas, si se realizan mejoras conforme se desarrolla el proyecto.	La herramienta que se emplea con frecuencia en planeamiento es el primavera p6, dicha herramienta apoya al área en el control de la producción tanto diaria como semanal, dicha herramienta es empleada por	Como área se maneja base de datos, primavera p6, curva s, histogramas, cronogramas, son las herramientas que se manejan con mayor frecuencia.	La herramienta más empleada por el área es el Excel y un sistema otorgado por la empresa el cual tiene como objetivo manejar los recursos del área, dicha herramienta es conocida por cada colaborador, así	Se manejan herramientas propias del software, como son herramientas de digitalización, al momento de realizar los redline o modificación de planos empleamos, los pdf, el AutoCAD, Navis, Excel para el	En el área se manejan herramientas de soporte, extensiones de las diferentes aplicaciones de Software, solo en el área se encuentra un colaborador	En el departamento de costos solo se encuentra un colaborador laborando, se manejan base de datos, propios de la solicitud del cliente y de la organización donde se

maneja con frecuencia en base a la gestión por procesos?	actualización con el área y la organización.	mínimo de error y se encuentran estandarizados.	los planes de trabajo que maneja todo el departamento. Se maneja con frecuencia el procedimiento de gestión de proyectos y las conformidades y no conformidades que se puedan encontrar en el área.		todos los colaboradores de la empresa, de la misma manera se manejan bases de datos de los proyectos.		mismo cuentan con procedimiento entre otros.	control de los levantamientos de observaciones, estas herramientas las manejan todos los colaboradores		encuentran los costos de los proyectos, de la misma manera se maneja el programa de primavera como apoyo del área de PYC.
¿Emplean normativas y/o estandarizaciones en la documentación que manejan?, ¿Cuáles se desarrollan con frecuencia?, ¿Y cuál es el beneficio que genera ello en su departamento?	Todas las normativas vigentes peruanas se emplean, para ello se cuenta con una matriz la cual está basada en las normas, la que se emplea con más frecuencia es la norma de seguridad, generan beneficios como el bajo índice de incidentes y accidentes	La que actualmente emplea el área es la trinorma que se basa en la calidad, medio ambiente y seguridad la cual esta empleada en los procedimientos que se manejan, el beneficio es minimizar errores e incrementar la productividad	La normativa que se emplea con frecuencia en el área es la eso 9001 que se encarga de los procesos de la organización, genera beneficios ya que nos regimos a lo establecido en la normativa al ser más eficiente en los procesos.	construcción interactúa con cada área de la organización, actualmente tiene la trinorma las cuales son las normativas más empleadas como son la eso 9001, seguridad y medio ambiente.	Se maneja la trinorma que es la 9001, 14001 y oshas 18001, de la misma manera el área se adapta a lo propuesto por la organización; no anejamos una norma o estándar propio del área	Como área no se maneja una norma o estándar en el desarrollo de las actividades.	La norma más empleada por el área es la ISO 9001, ya que se cumple con algunos puntos de los que mencionan en la ISO, el beneficio más resaltante es estar en constante mejora de lo procesos que maneja el área	La organización al implementar la trinorma el departamento se adapta a ello con el objetivo de llevar un mejor control en la documentación que se maneja, así como su estandarización.	Se manejan los conocimientos de la TI (tecnologías de la información) al igual que su actualización con el objetivo de aplicarlo a la empresa y que los procesos que generan los colaboradores sean más rápidos y eficientes.	Trabajamos mediante las normas propias de la organización adaptándonos a lo propuesto y a las correcciones.
¿Conoce el Alcance de los proyectos adjudicados por la organización?, ¿Su departamento participa activamente con los cambios que ocurren en el	Si, el área es informada de que proyecto se lleva a cabo en la organización, el contrato lo envía por correo, para el área de RR.HH. se solicita el reclutamiento del personal calificado para	Si se conoce el alcance, el área encargada en comunicar y difundir el contrato lo envía por correo, para el área de RR.HH. se solicita el reclutamiento del personal calificado para	Si, se conoce el alcance ya que como calidad nos encargados de cerrar alguna actividad al realizarle las pruebas necesarias para su aprobación, de la misma	Si se conoce el alcance de los proyectos adjudicados por la organización ya que la parte base es construcción y la participación activa en el desarrollo de la misma.	Como área una de las funciones es estar en constante conocimiento y actualización del alcance de los proyectos, interactuando con todos los departamentos para realizar la programación propia de las	Si, al realizar el cronograma de las actividades el departamento debe tener todas las tareas a ejecutar, que recursos se van a emplear, cuáles son las restricciones,	El área de logística si interviene en el desarrollo de un proyecto, el cual es encargada de suministrar los materiales solicitados por el personal	Se debe tener el conocimiento del alcance, ya que el área realiza los planos finales de las actividades, por ello se debe de conocer la ruta, la tarea, la cantidad y a la especialidad para llevar con control de ello.	No se conoce el alcance de cada proyecto, ya que el área solo realiza actividades de apoyo y no interactúa directamente en el desarrollo del mismo.	Si, el área interactúa desde el inicio y tiene conocimiento del alcance y todos los procesos que se realizara, ello debido a que nos solicitan los costos del

transcurso de un proyecto?	avanza el proyecto, es por ello que debemos amoldarnos, modificarlos y avanzar junto al desarrollo del proyecto.	las tareas a desarrollar.	manera cuando se cierra un proyecto calidad se encarga de la entrega final de la documentación		actividades	el contrato y las fechas, así como la constante actualización.				proyecto por adjudicar.
¿Qué mejoras emplearía en la documentación respecto a la gestión por procesos?	Que estén en constante actualización y que se empleen en las actividades que se desarrollan en el proyecto	Una de las mejoras por aplicar es asegurar que los procesos establecidos se cumplan tanto en las partes interesadas como son las áreas de la organización y con los clientes.	La mejora a proponer sería el estandarizar los procedimientos y emplear herramientas de mejora como el ciclo de mejora continua, así como el monitoreo que debe de existir en el cumplimiento de dicha documentación	Se debe de mejorar en temas de comunicación, así mismo contamos con procedimientos donde nos indican pautas a seguir pero que en su mayoría no se cumple quizás por la premura del proyecto así mismo con el área de PYC ya que no se cumple con los plazos establecidos.	Que se cumpla y monitoreo del mismo con el propósito de llevar un control de mismo, de la misma manera que se realice una comunicación más eficiente y fluida.	La documentación que se maneja con frecuencia son las programaciones, como mejora es realizar constantemente y monitoreo de las mismas, implementando o formatos de seguimiento o auditorías internas.	La mejora en el sistema que maneja el área ya que no cumple las expectativas, ni las funciones que debería tener un programa logístico con un mínimo porcentaje de errores	Que toda la documentación se encuentre estandarizada, con el objetivo de que todo el personal maneje la misma información y se hable el mismo idioma, lo cual sería importante aplicar un plan de acción para mejorar la comunicación entre los demás departamentos	Estar en constante mantenimiento de los diferentes softwares que contienen los colaboradores, para que al momento que ejecuten sus actividades se realicen con eficiencia.	En el área de costos toda la información que se maneja es entendible entre las partes relacionadas, pero sería importante que en la documentación este incluida un indicador de resultados en el caso se requiriera.
¿Su departamento participa activamente en el desempeño de la planificación al adjudicarse un nuevo contrato? ¿De qué manera participa con la misma? ¿Y qué documentación se emplea?	El área participa, no se realiza una reunión general, pero estamos en constante comunicación con el objetivo de saber el avance y lo que involucra al área directamente	El área tiene más participación al inicio del proyecto como es el ingreso del personal y luego de ello asegura el correcto control del mismo como en los beneficios, seguros y al momento de desvincular a los colaboradores, así como asegurar el	Si participa, el área realiza los procedimientos de trabajo los cuales deben ser enviadas al cliente antes de iniciar alguna actividad, así mismo realiza los dossiers finales del proyecto donde se encuentran liberaciones	El área participa activamente ya que es el encargado de brindar el alcance del trabajo a todas las áreas de la organización, así como directamente brindar lo solicitado a planeamiento.	Si participa al inicio, en el desarrollo llevando un control de lo planificado y cronometrado, hasta que el proyecto se cierre satisfactoriamente realizando las conciliaciones necesarias de ser el caso. Se emplean las mismas herramientas detalladas en un principio.	Si participa en lo planificado para ello se emplean las mismas herramientas detalladas en un principio	No participa activamente en el desarrollo del plan, ya que es un área que provee y su participación es casi a la mitad del desarrollo del proyecto, ya cuando el plan ya se encuentra realizado, para lo cual sería adecuado antes de cuando se esa presupuestando el proyecto.	Si participa ya que las actividades lo requieren una vez ya obtenido el proyecto, para ello se realizan caminatas para verificar el alcance del mismo.	No, el área no participa.	Si, desde la solicitud para la adjudicación del proyecto, así mismo participa en la planificación de la misma, como el cierre.

		desempeño de su trabajo.	de trabajos y certificaciones que se emplean, así mismo se encuentran los informes que se realizan a las actividades culminadas.							
¿Su departamento participa activamente durante el desarrollo de un proyecto?, si es positivo ¿Cuáles son las funciones principales que desempeñan?	Si participa el área como parte se concientización y orientación, las actividades que emplean es el desarrollo en la documentación para dar inicio a las actividades, así como las medidas que se emplean previo, desarrollo y posterior a la ejecución de las actividades.	Si participa en los diferentes proyectos, como se menciona en la pregunta anterior realiza actividades relacionadas directamente con el personal.	Si, el área recepción las programación es de las liberaciones que envía el área de Construcción, en su mayoría son actividades como protocolo de liberación de tendido de cable, de instrumentos o equipos, así como el megado de los mismos.	Si participa, detallando el personal que se va a requerir, así como las especificaciones del puesto, el alcance que se tiene en obra como las restricciones, los materiales que se requerirán, entre otras actividades importantes para el desarrollo del proyecto.	Si, participa realizando seguimiento a las actividades por ejecutar, al igual que las consultas requeridas si se verifica algún retraso.	si participa controlando las actividades y realizando seguimiento a las mismas.	Si participa, suministrando los materiales solicitados, esto ocurre en el transcurso del proyecto, así como los suministros para los colaboradores tanto en obra como en oficina.	Si, realiza las actividades del levantamiento de información para ejecutar los planos requeridos por el cliente para dar aprobación a lo que se está realizando.	El departamento no participa activamente en el proyecto.	Si, las actividades que se realizan es la apertura y culminación del proyecto.
¿Qué recursos (físicos y/o tecnológicos) se emplean en el desarrollo de sus actividades en un proyecto?	Los recursos físicos que utiliza la organización son las maquinarias que se emplean en las actividades como movilización y desmovilización de material, en los recursos tecnológicos como son el medidor de gas al colaborador,	Los recursos físicos que emplea en área son los procedimientos como el reglamento que se les entrega a los colaboradores de manera física, así como toda la documentación requerida para el inicio del trámite	Los recursos que se emplean son digitales ya que la información que se maneja es por medios de comunicación como mensajería, así mismo para las liberaciones de los trabajos	Los recursos físicos que se emplean son las adquisiciones requeridas en obra por el personal, así como la documentación requerida para dar inicio a las actividades, y los recursos tecnológicos, es todo aquello que se maneja por correo o por	Los recursos físicos son los colaboradores y las tecnologías son los que se manejan digitalmente el cual es con mayor frecuencia.	Los recursos que se manejan son digitales, la información que se solicita o envía son mediante medios de mensajería, así como las programación es para realizar los planes de los proyectos	Los recursos físicos empleados por el área son los materiales como equipos tecnológicos, equipos de protección personal, entre otros. Y los tecnológicos son los programas empleados por el área.	Los recursos son los colaboradores que gestionan la información manejando herramientas digitales en su mayoría, así mismo los recursos físicos con los equipos de protección personal.	Los recursos que más se manejan y emplean son los programas que manejan los diferentes departamentos.	Los recursos son los digitales y que se maneja con más frecuencia, como software.

	dichos recursos van evolucionando conforme al proyecto	de ingreso del personal, en los recursos tecnológicos se aplica las diferentes herramientas como videoconferencias, programas, entre otros.	se emplean diferentes instrumentos como manómetros, entre otros.	programas adquiridas por la organización.						
¿Ha escuchado antes del desempeño de la planificación, ¿Y cuáles son los resultados que genera en la aplicación a sus procesos?	Si, se realiza un estudio previo al proyecto con el objetivo de identificar que herramientas se utilizaran en el desarrollo de la misma, así como las normativas a utilizar la documentación	Si escuchado, ayuda a que se desarrollen las actividades en un tiempo adecuado y conforme a lo establecido, se trata de establecer y cumplir lo solicitado al plan de proyecto.	Si escuchado anteriormente, pero no se emplea con frecuencia en el departamento, ya que solo se maneja la programación de las actividades que se envían por correo.	Si se ha escuchado del desempleo de la planificación, el poder gestionar correctamente los procesos del área evita que haya sobretiempos en las actividades y evita sobre procesos que se pueden gestionar de la manera correcta al estar en constante mejora.	Si, el departamento debe tener noción básica de lo que es el desempeño de la planificación, ya que se gestiona al proyectar un proyecto	Si claro, el desempeño de la planificación es de gran ayuda para el área, los principios que nos brinda como son el cronograma, costos, alineaciones entre otro aspecto, se tratan de cumplir en el área con el objetivo de seguir un solo lineamiento entre los colaboradores.	Si se ha escuchado antes, genera un mejor manejo en los procesos haciendo que sean más eficientes, no se emplea con frecuencia en la organización, evidenciándose algunas falencias	Si, en el área cada colaborador tiene a cargo una unidad de trabajo con el objetivo de organizarse y que se cumpla con la información requerida para ello los trabajadores se programan en sus actividades. De esa manera el área se planifica	No, como área no se emplea ni maneja mucho del tema es por ello que no se tiene conocimiento de ello.	Si, se emplea y maneja con frecuencia en el área, ello ayuda a que el área como las que demás en conjunto estén en constante interacción y se maneje la misma información con el propósito de que se cumpla con lo establecido
¿En base a los grupos de procesos del desempeño de la planificación (ver anexo) su área realiza las siguientes funciones previas a la puesta en marcha de un proyecto de la organización?	El área realiza en su mayoría todas las funciones las cuales son importantes en el desarrollo del proyecto y las cuales se van actualizando y que son importantes en el área y la organización	El área desarrolla cada actividad, la que desarrolla con más frecuencia es la planificación de la gestión de recursos y estimar los recursos de las actividades, cada proceso es importante	Conforme a lo establecido en el grupo de procesos se gestiona la calidad previa, durante y posterior a la ejecución del proyecto, a excepción del monitoreo del mismo, el cual es	Si ejecutan actividades como la dirección del proyecto, gestiona la integración del proyecto y su ejecución, es importante y fundamental que cumplan y desarrollen todos los grupos de procesos ya que mejoraría siendo	Si se realiza actividades según el grupo de procesos como planificación de gestión del cronograma, desarrollar el mismo y estimar las duraciones, es importante realizar todas las actividades ya que se ahorra sobre	Se tratan de cumplir con todos, aunque en la realidad es diferente ya que en su mayoría solo se cumplen con los primordiales como es la gestión del cronograma, aunque entre	Se realizan actividades como análisis cuantitativo de los riesgos y planificar las respuestas a los riesgos, es necesario que como área se ejecute todas las actividades, por ejemplo, estimar los recursos de los materiales es	No del todo, pero se tiene una noción con respecto a los grupos, de cierta manera no se cumple con todo tal y como esa estructurado, pero sería de gran importancia que se estructure para que todos los colaboradores pongan en práctica y sean más	No se cumple, ya que no se tiene como base ello.	Conforme a lo que está establecido en el grupo de procesos se desarrollan con frecuencia todas las actividades al decepcionar una propuesta y posterior a ello.

¿Especificar cuáles de los grupos de procesos detallados no emplea su departamento?, ¿Cree que es necesario que su departamento ejecute la lista de los grupos de procesos?		porque genera en el área una mejor eficiencia en el desarrollo de sus actividades.	fundamental e importante para el control de los procesos.	más eficientes en sus actividades y en sus procesos	procesos	los colaboradores se está en constante mejora.	necesario ya que nos permite indicar cuanto cuenta el área como presupuesto y así conocer mis procesos y recursos como un stock y no realizar sobre procesos.	eficientes.		
¿Qué mejoras emplearía en base al desempeño de la planificación?	Mejora continua, una comunicación más fluida entre las áreas, así mismo constante, realizando reuniones con todas las áreas involucradas.	Reforzar continuamente el seguimiento de lo establecido en la documentación.	Una de las mejoras sería estar en constante mejora en los procedimientos, así como en el monitoreo de lo planificado.	Mejorar en el tema de reuniones entre las áreas de la organización, contar con un sistema donde todos manejen la misma información y que vayan de la mano, finalmente cumplir con los plazos establecidos.	Manejar las herramientas que contamos en el área de manera eficiente ahorra recursos, como el tiempo.	implementar una estructura donde estén claramente definidos las funciones que deben de cumplir los colaboradores al momento de gestionar toda la documentación necesaria para la proyección de un proyecto.	Que se abarquen a un sistema, ya sé que se maneja un promedio de 4000 ítem lo cual no es mucho, ello lograría tener un balance correcto de stock de almacén y evitar una incongruencia en la información.	Tener un mejor control en los procesos, ya que las funciones que realicen los colaboradores sean monitoreadas para que cumplan con los objetivos y con tiempo requerido y propuesto, de la misma manera capacitarlos para que tengan una noción más clara de lo que se quiere desarrollar.	Involucrar al personal, de ser el caso que el área requiera y sea fundamental cumplir con todo lo que establece el desempeño de la planificación y que esté involucrado en el desarrollo de un proyecto, es necesario que se realicen capacitaciones al personal y que se estructure conforme al área.	El compromiso de todos los colaboradores involucrándolos en los procesos con el objetivo de mejorar y generar una mejor estructura organizacional

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 09: Matriz de Cuestionario: Tabulación del Cuestionario

ÍTEM	ÁREAS																																																					
	Logística					RRHH					Soporte					HSE					Construcción					Planner					OT					PYC					Costos					Calidad								
	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e				
1			X						X			X						X			X					X					X				X			X					X					X						
2			X						X			X					X			X					X				X				X				X					X					X							
3				X					X				X				X			X			X				X				X				X				X					X				X						
4		X							X					X				X			X				X				X				X				X				X					X				X				
5	X								X		X				X				X				X		X				X				X				X				X				X				X					
6				X					X		X				X				X				X				X				X				X				X				X				X				X			
7			X						X				X					X			X				X		X				X				X				X				X				X				X			
8		X							X				X					X			X				X			X				X				X				X				X				X				X		
9					X				X				X					X			X			X			X				X				X				X				X				X				X			
10		X							X		X							X			X				X			X				X				X				X				X				X				X		
11			X						X		X							X			X				X			X				X				X				X				X				X				X		
12		X							X		X							X			X				X			X				X				X				X				X				X				X		
13		X							X		X							X		X					X			X		X				X				X				X				X				X				X
14			X						X				X					X			X				X			X				X				X				X				X				X				X		
15		X							X				X					X			X				X			X		X				X				X				X				X				X				X
16					X				X					X						X				X				X				X				X				X				X				X				X		
TOTAL	1	6	5	2	2	0	0	0	1	15	3	3	2	6	2	0	2	0	1	13	0	2	11	1	2	0	0	0	4	12	1	0	1	5	9	0	5	2	1	8	0	4	4	4	4	0	3	3	3	7				
%	6	38	31	13	13	0	0	0	6	94	19	19	13	38	13	0	13	0	6	81	0	13	69	6	13	0	0	0	25	75	6	0	6	31	56	0	31	13	6	50	0	25	25	25	25	0	19	19	19	44				

Fuente: Elaboración Propia

## Valorización del Cuestionario

		PREGUNTAS																TOTAL	%
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
<b>A</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	5	3%
<b>B</b>	<b>En desacuerdo</b>	0	0	0	1	3	5	0	4	0	2	0	1	5	0	4	0	25	16%
<b>C</b>	<b>Indiferente</b>	4	4	0	1	3	0	5	1	0	1	3	1	0	4	1	0	28	18%
<b>D</b>	<b>De acuerdo</b>	1	3	4	4	0	4	2	3	3	0	0	0	0	3	1	0	28	18%
<b>E</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	5	3	6	4	2	1	3	2	7	7	6	7	4	3	4	10	74	46%

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se detalla el análisis de las preguntas aplicadas al cuestionario a los diferentes líderes de la organización:

Pregunta 01:

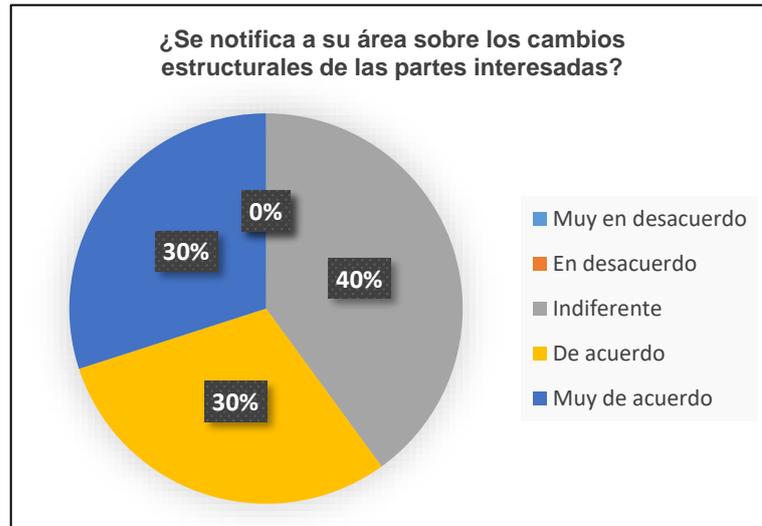


Fuente: Elaboración Propia

Análisis: Según el cuestionario aplicado la mitad del total de los líderes indicaron participar activamente de los cambios que realiza la organización, el 10% de las áreas indican estar de acuerdo en dichos cambios y finalmente el 40 % indicó que su área es indiferente a estos cambios.

Conclusión: Según lo indicado por los líderes se requiere que todas las áreas en conjunto participen activamente de los cambios que realice cada departamento con el propósito de que cada uno conozcan los procesos que realizan evitando futuros imprevistos en la empresa.

Pregunta 02:

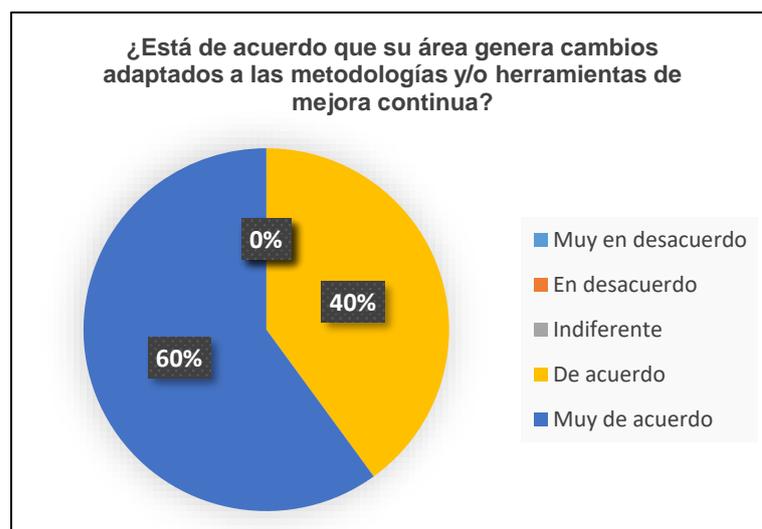


Fuente: Elaboración Propia

Análisis: se identifica que el 60% de los líderes mencionan estar muy de acuerdo en la información y notificación sobre los cambios que se realizan en la organización, y el 40% detallan ser indiferentes a estos cambios, ya que no se les comunica del mismo.

Conclusión: los líderes mencionan que ser notificados de todos cambios del área y de la empresa es importante y fundamental ya que se conoce de las funciones de los colaboradores de las demás áreas como de los procesos que realizan, solicitando el apoyo en conjunto y de un trabajo en equipo para dar avance al proyecto en ejecución.

Pregunta 03:

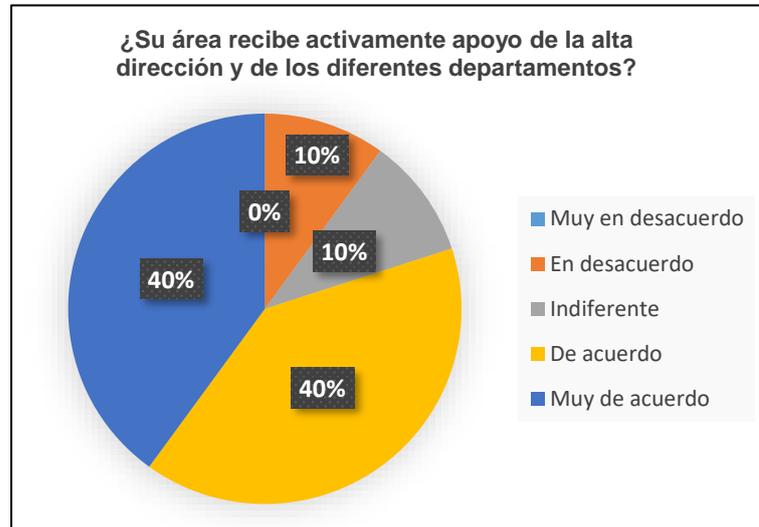


Elaboración: Fuente Propia

Análisis: de los 10 líderes se detalla que el 60% está muy de acuerdo y el 40% está de acuerdo en que su área genera cambios tanto en los procesos, actividades y

documentación adaptadas a las metodologías y/o herramientas de mejora continua. Conclusión: los líderes detallan que al aplicar dichas mejoras en la información que maneja el área genera beneficios en sus procesos y satisfacción en los colaboradores, pero también genera una eficiencia en las diferentes áreas.

Pregunta 04:

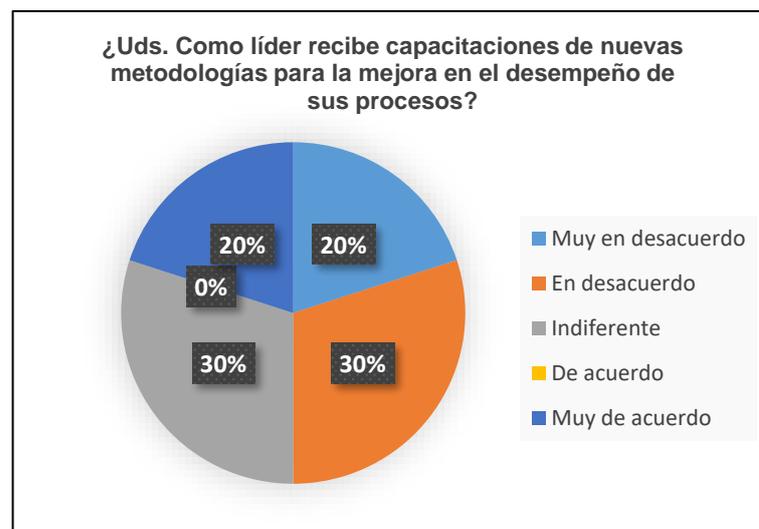


Fuente: Elaboración Propia

Análisis: del 100% de los líderes encuestados el 40% menciona estar muy de acuerdo en recibir el apoyo de la alta dirección al igual que los otros 40% que detallan estar de acuerdo, así mismo un 20% alude que su área es indiferente al apoyo de la alta dirección expresando su disconformidad,

Conclusión: para que las áreas mejoren en sus procesos se requiere el apoyo de los demás departamentos, así como de la alta dirección quien es encargada de suministrar los recursos para que esto suceda y se realice una mejor gestión.

Pregunta 05:

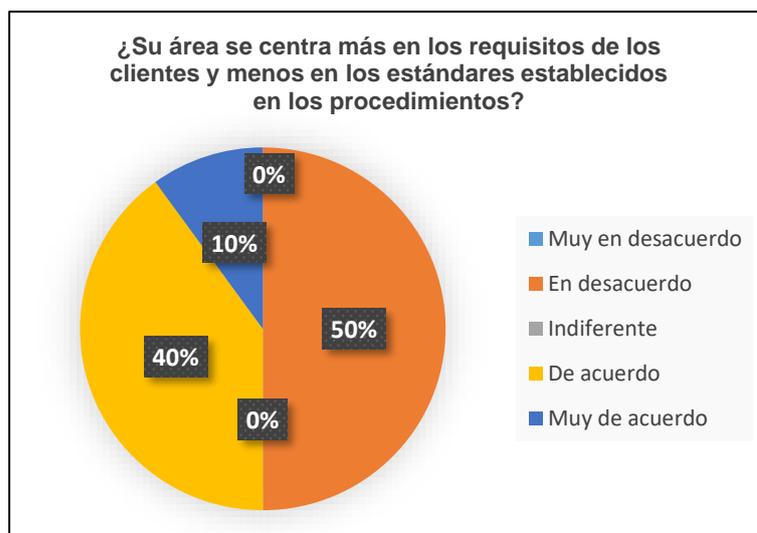


Fuente; Elaboración Propia

Análisis: según datos recolectados los líderes mencionan en su mayoría no reciben de capacitaciones de nuevas herramientas que pueden emplear como departamento teniendo los siguientes datos, un 30% menciona ser indiferente a dichas capacitaciones, el otro 30% detalla estar en desacuerdo ya que no reciben dichas capacitaciones y un 40% detalla estar de acuerdo en recibir capacitaciones dictadas por la organización.

Conclusión: conforme se actualizan leyes, de la misma manera se actualizan nuevas metodologías o herramientas que emplean la organización para una mejora continua, la organización debe estar en constante actualización con dichas herramientas para que sus colaboradores fortalezcan sus competencias y compromiso hacia la empresa, con el objetivo de generar nuevos métodos organizacionales minimizando los recursos mal empleados como área y organización.

Pregunta 06:

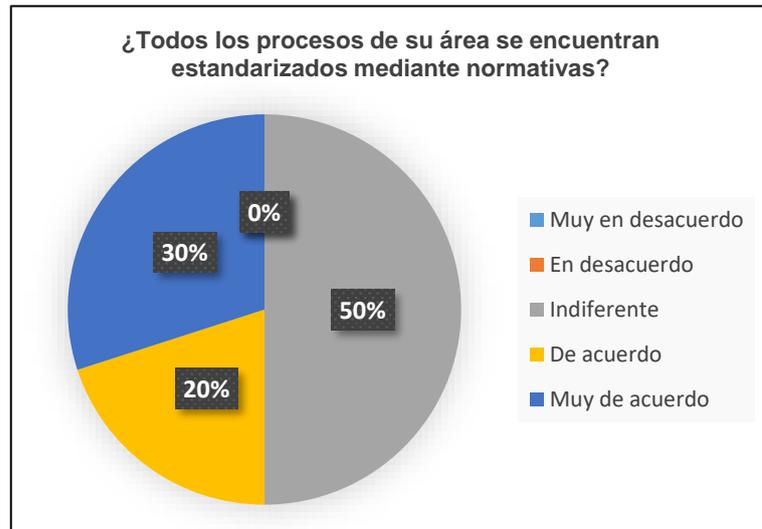


Fuente: Elaboración Propia

Análisis: se detalla que el 50% de los líderes mencionan estar en desacuerdo en que las áreas y la organización se orienta más en los requisitos solicitados por el cliente y menos en lo establecido documentalmente, así mismo el 40% alude estar de acuerdo que se centran menos en los estándares documentales y más en la satisfacción del cliente y finalmente el 10% está muy en de acuerdo.

Conclusión: la mayoría de las organizaciones se centran en cumplir todo lo establecido y requerido por el cliente para su satisfacción, obviando en su mayoría los procesos correctos establecidos por la empresa generando a futuro una desventaja.

Pregunta 07:

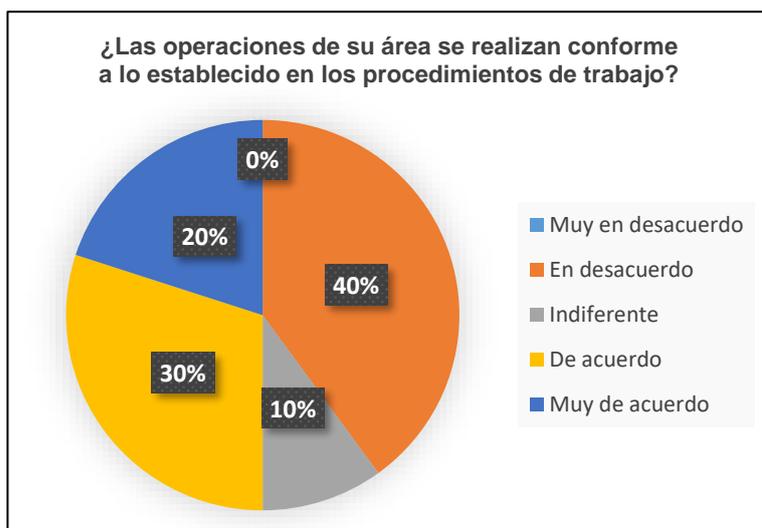


Fuente: Elaboración Propia

Análisis: se detalla que el 50% de las organizaciones son indiferentes a las normativas que puede manejar su documentación, el 30% está muy de acuerdo y el 20% de acuerdo que en su área toda la información y documentación que manejan se basa en normativas y estandarizaciones, la más empleada es la ISO 9001.

Conclusión: todas las actividades que realiza la organización deben ser basadas en normativas propuestas por el estado y por entidades internacionales la cual genera una estandarización en sus procesos, eliminando sobre procesos y tiempo muertos, entre otras desventajas.

Pregunta 08:



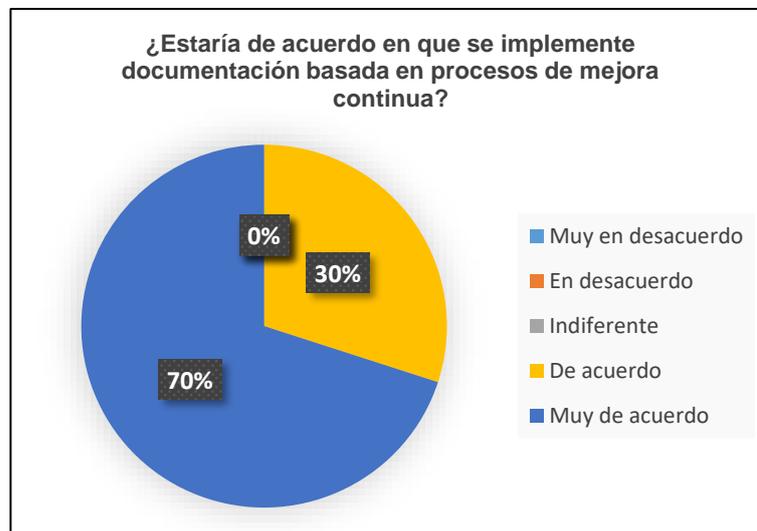
Fuente: Elaboración Propia

Análisis: Se identifica que en su mayoría los líderes indican no realizar sus actividades conforme a lo establecido en los procedimientos, de los cuales tenemos

que el 20% de los mismo están en muy en desacuerdo, el 40% en desacuerdo, así mismo el 10% es indiferente a dichos procedimiento y finalmente el 30% está de acuerdo y que realizan todas sus actividades conforme a lo establecido mediante un documento, generando ventajas en el desempeño de sus equipos.

Conclusión: los líderes indican que su equipo al realizar sus procesos conforme a lo establecido en un documento genera que sean más proactivos y eficientes en el desarrollo de su actividad culminando satisfactoriamente toda operación, de lo contrario otorgaría una pérdida de tiempo al no realizarlo conforme a lo dispuesto, ya que ello origina que cada colaborador realice sus actividades conforme a su criterio y no cumplan con lo requerido tanto para la organización como para el cliente.

Pregunta 09:



Fuente: Elaboración Propia

Análisis: Los colaboradores expresaron su conformidad con que se implemente documentación basada en procesos de mejora continua, ya que no solo mejora su área en conjunto sino a los demás departamentos con los que se interactúa constantemente, teniendo que el 30% se encuentra de acuerdo y el 70% indica estar muy de acuerdo.

Conclusión: como área y organización deben estar en constante adaptación, mejora y cambio que se genere conforme al entorno en que se desarrollan, progresando en sus actividades implementando nuevas herramientas que ayuden a que sus procesos sean más eficaces.

Pregunta 10:

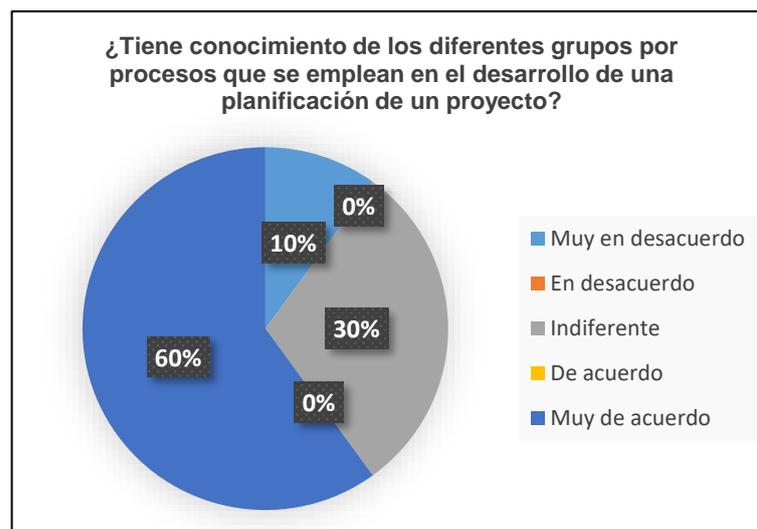


Fuente: Elaboración Propia

Análisis: para ejecutar un plan de un proyecto se requiere del apoyo de toda la organización, para lo cual la mayoría indica tener una noción básica de la documentación basada en el desempeño de la planificación, teniendo como datos que el 70% está muy de acuerdo en conocer la información que se maneja, así mismo el 20% está en desacuerdo ya que no conoce la documentación, y finalmente el 10% que es indiferente a dicha información.

Conclusión: todo el equipo de la organización debe de conocer toda la información relacionada al desempeño de la planificación, con el objetivo de tener un conocimiento de las funciones que debe de ejecutar su área al momento de solicitar su apoyo o alguna información relacionada a los proyectos que se encuentran en ejecución o por ejecutar; es importante que cada departamento tenga en claro su participación.

Pregunta 11:



Fuente: Elaboración Propia

Análisis: Los grupos de procesos son parte fundamental de cada área de la organización y también deben ser ejecutadas en cada proceso que realice para lo cual los líderes deben de conocer; teniendo como resultado que el 60% de los líderes indicar estar muy de acuerdo teniendo un conocimiento claro de los grupos de proceso, el 30% son indiferente en ello y finalmente el 10% está en muy en desacuerdo no conocer los grupos por proceso, así como las operaciones que debe de ejecutar.

Conclusión: Si bien es cierto la mayoría de los líderes tienen conocimiento de los grupos de procesos que deben ejecutar como área se requiere que todos en conjunto tengas un alcance más amplio de las principales funciones que deben de cumplir para que como área sean de gran apoyo entre sí.

Pregunta 12:

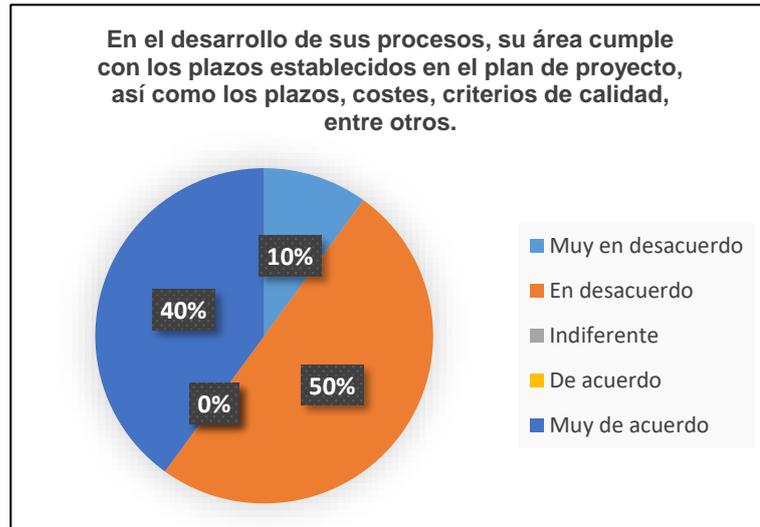


Fuente: Elaboración Propia

Análisis: Del 100% de los líderes se indica que el 70% está muy de acuerdo en que su área se encuentra incluida en los diferentes planes de proyecto que la organización ejecuta, así mismo se indica que el 10% están de acuerdo, indiferente y en desacuerdo en que su área esté incluida.

Conclusión: todos los departamentos de la empresa deben de ser parte de un plan de proyecto desde el inicio hasta la culminación del mismo ya que cuando se hace una proyección del alcance se necesita de todo el equipo con el objetivo de evitar imprevistos y retrasos en las actividades a ejecutar.

Pregunta 13:

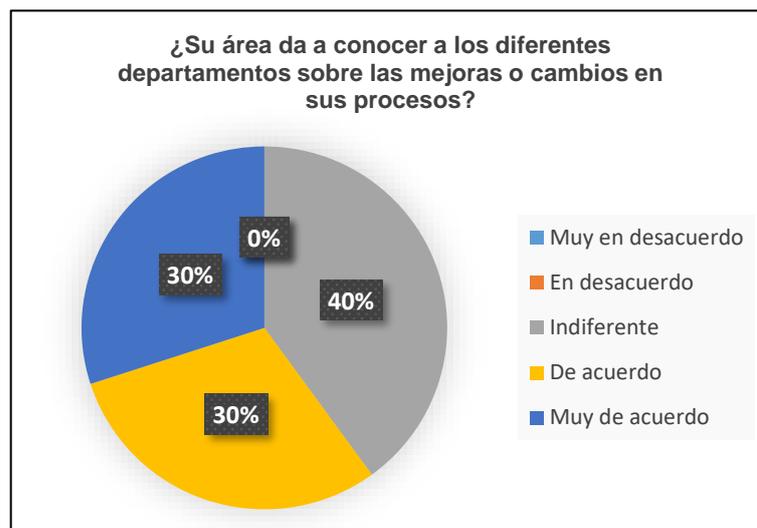


Fuente: Elaboración Propia

Análisis: Muchas de las actividades que se programan no se cumplen en el plazo establecido o los costes y criterios de calidad establecidos inicialmente, esto debido a las restricciones y premura del proyecto en sí, para ello se tiene que el 50% de los líderes indican estar en desacuerdo con ello ya que no se cumple, el 40% esta de acuerdo para lo cual si cumplen con lo establecido y finalmente el 10% el cual está en muy desacuerdo.

Conclusión: para el desarrollo de una actividad o de un proceso se requiere de una adecuada programación estableciendo el tiempo, el personal requerido y el material a utilizar, ya que ello previene de futuros retrasos por falta de uno de estos recursos, es por ello que se requiere al máximo que se cumpla con lo establecido, así como tener planes ante imprevistos que puedan ocurrir en el transcurso de la actividad.

Pregunta 14:

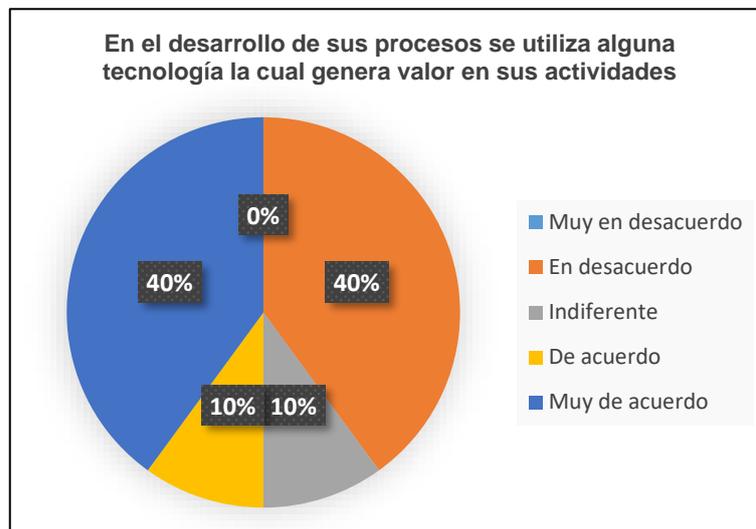


Fuente: Elaboración Propia

Análisis: cada área realiza cambios los cuales puede ser en sus formatos, procedimientos, planes, entre otra documentación relacionada a los proyectos, para lo cual la correcta difusión sería a todos los departamentos; según las estadísticas se dan los siguientes resultados el 40% es indiferente a ello lo que indica que no se difunden los cambios, el 30% está de acuerdo y el otro 30% está muy de acuerdo para lo cual si difunden dichos cambios que se realizan en su área de trabajo.

Conclusión: cada mejora que implemente el área debe ser difundida; normalmente vemos que los cambios que se dan en una cierta área como es seguridad se difunden en las charlas a los diferentes colaboradores de todas las áreas, pero excepcionalmente los cambios que se realizan en otros departamentos solo son difundidos a los colaboradores de esa área menos a los demás departamentos.

Pregunta 15:

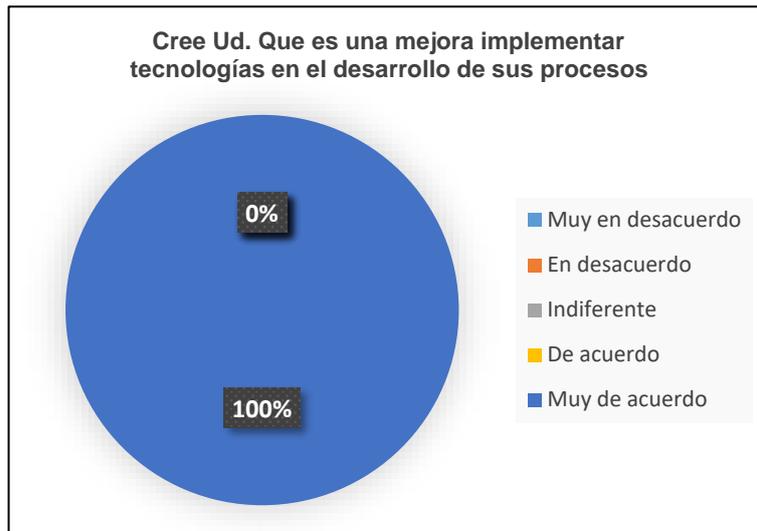


Fuente: Elaboración Propia

Análisis: la tecnología es parte de la mejora de toda organización, así como de los procesos que se ejecutan, siento que el 40% de los colaboradores indican estar muy de acuerdo en la utilización de alguna tecnología la cual genera valor en sus actividades, el 40% en desacuerdo, el 10% en de acuerdo y finalmente el otro 10% indiferente a lo antes expuesto.

Conclusión: Toda empresa debe basar sus procesos en nuevas tecnologías que los beneficien en minimizar el tiempo de espera, los cuellos de botella, la minimización de recursos, la eficiencia del trabajo entre otras ventajas, para los cuales en sus procesos debe verse reflejado la mejora y la aplicación de nuevas tecnologías.

Pregunta16:



Fuente: Elaboración Propia

Análisis: el 100% de los colaboradores indican estar de acuerdo en implementar herramientas, metodologías, tecnologías y/ cambios en pro de mejora de los procesos que ejecuta la organización

Conclusión: Cuando en la organización se identifican falencias como son una pérdida de tiempo entre las actividades que ejecutan las áreas, el exceso de recursos mal empleados, la carencia del seguimiento de los procedimientos o actualización de la misma, genera en la empresa una falencia tanto en el desarrollo del colaborador como en la rentabilidad de la empresa

Anexo 10: Matriz del Análisis Documental

ÍTEM	ÁREAS																																							
	Logística				RRHH				Soporte				HSE				Construcción				Planner				OT				PYC				Costos				Calidad			
	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d
1				X				X				X				X	X					X				X								X						
2			X					X	X				X				X					X				X							X							
3			X					X	X				X				X					X				X							X							
4		X						X			X			X					X	X			X			X						X					X			
5		X						X			X			X				X				X				X					X				X					
6			X					X		X			X				X				X				X				X			X					X			
7			X					X			X			X				X				X			X				X			X					X			
8			X					X	X							X	X					X			X				X							X				
9			X					X	X				X				X					X			X				X				X							
10		X						X			X			X				X				X			X			X				X					X			
11		X						X	X				X				X					X			X			X				X					X			
12		X						X	X				X				X					X			X				X				X			X				
13		X						X	X					X			X					X			X			X				X					X			
14			X			X			X					X			X					X			X	X				X			X				X			
15		X						X			X			X			X					X			X			X				X					X			
16		X						X	X					X			X					X			X			X				X					X			
17			X					X			X			X						X	X				X	X			X								X			
18			X					X			X			X						X	X				X			X				X					X			
TOTAL	0	8	9	1	0	1	0	17	9	1	7	1	9	1	6	2	10	4	1	3	18	0	0	0	13	2	0	3	11	4	3		10	6	2	0	10	1	7	0
%	0	44	50	6	0	6	0	94	50	6	39	6	50	6	33	11	56	22	6	17	100	0	0	0	72	11	0	17	61	22	17	0	56	33	11	0	56	6	39	0

Fuente: Elaboración Propia

## Valorización del Análisis Documental

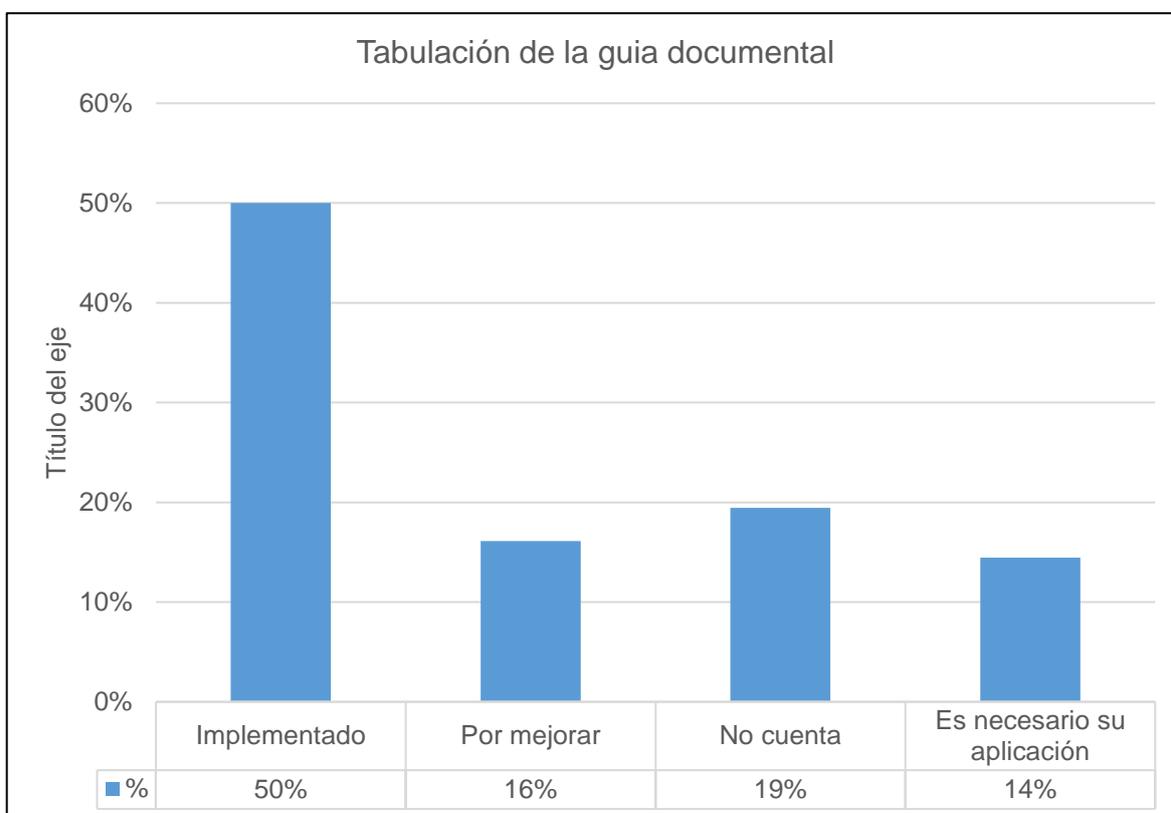
		PREGUNTAS																		TOTAL	%
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
<b>A</b>	<b>Implementado</b>	4	8	8	4	6	3	4	6	7	2	6	6	7	3	6	6	3	1	90	50%
<b>B</b>	<b>Por mejorar</b>	1	0	0	1	2	3	2	1	1	5	3	2	1	2	2	2	1	0	29	16%
<b>C</b>	<b>No cuenta</b>	1	1	1	3	1	3	3	1	1	2	0	1	1	4	1	1	4	6	35	19%
<b>D</b>	<b>Es necesario su aplicación</b>	4	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	26	14%

Fuente: Elaboración Propia

Se logró identificar que, en el análisis documental, la organización cuenta con el 50% de la documentación en las diferentes áreas de la empresa, así mismo se visualizó que éstas deben ser mejoradas y comunicadas a todos los colaboradores de las áreas, así como el diseño de nuevas metodologías.

Para lo cual se visualiza en el siguiente grafico las estadísticas encontradas en el análisis documental:

Estadísticas del Análisis Documental



Fuente: Elaboración Propia

## Anexo 11: Autorización de uso de Información de Empresa

Ciudad, 23 de Junio de 2022

Señor (a):

*César Javier Marchena Mori.*

**A&N PROYECTOS S.A.C**

Presente.-

Es grato dirigirme a usted para saludarlo, y a la vez manifestarle que dentro de mi formación académica en la experiencia curricular de investigación del 9no ciclo, se contempla la realización de una investigación con fines netamente académicos / de obtención de mi título profesional al finalizar mi carrera.

En tal sentido, considerando la relevancia de su organización, solicito su colaboración, para que pueda realizar mi investigación en su representada y obtener la información necesaria para poder desarrollar la investigación titulada: "Propuesta de Diseño de un Plan de Gestión por Procesos basado en el Dominio de Desempeño de la Planificación en la empresa A&N Proyectos S.A.C". En dicha investigación me comprometo a mantener en reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa, salvo que se crea a bien su socialización.

Se adjunta la carta de autorización de uso de información y publicación, en caso que se considere la aceptación de esta solicitud para ser llenada por el representante de la empresa.

Agradeciéndole anticipadamente por vuestro apoyo en favor de mi formación profesional, hago propicia la oportunidad para expresar las muestras de mi especial consideración.

Atentamente,



**Benites Muñoz Nicole Milagros**  
DNI 75117799

**A&N PROYECTOS SAC**  
  
**CESAR JAVIER MARCHENA MORI**  
**REPRESENTANTE LEGAL**

## AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA

Yo César Javier Marchena Mori  
identificado con DNI 25779056 en mi calidad de  
Gerente General / Representante Legal  
del área de .....  
de la empresa A&N PROYECTOS SAC  
con R.U.C N° 20503101913 ubicada en la ciudad de Lima

### OTORGO LA AUTORIZACIÓN,

Al señor(a, ita,) Nicole Milagros Benites Muñoz  
Identificado(s) con DNI N° 75117799, de la ( ) Carrera profesional de Ingeniería  
Industrial, para que utilice la siguiente información de la empresa:  
procedimientos, planes, normativas, e información  
pertinente al proyecto  
con la finalidad de que pueda desarrollar su ( ) Informe estadístico, (X) Trabajo de Investigación,  
( ) Tesis para optar el Título Profesional.

- ( ) Publique los resultados de la investigación en el repositorio institucional de la UCV.  
( ) Mantener en reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa.  
(X) Mencionar el nombre de la empresa.

  
**CÉSAR JAVIER MARCHENA MORI**  
**REPRESENTANTE LEGAL**

Firma y sello del Representante Legal

DNI: 75117799

El Estudiante declara que los datos emitidos en esta carta y en el Trabajo de Investigación, en la Tesis son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, el Estudiante será sometido al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; asimismo, asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.

\_\_\_\_\_  
Firma del Estudiante

DNI:



\_\_\_\_\_  
Firma del Estudiante

DNI: 75117799

Anexo 12: “Diseñar un Plan de Gestión por Procesos basado en el dominio de desempeño de la planificación considerando la metodología PMBOK para la mejora continua en la empresa A&N Proyectos S.A.C”

I.	GENERALIDADES.....	153
II.	OBJETIVOS.....	153
III.	NORMATIVA.....	153
IV.	ALCANCE.....	154
V.	RESPONSABLES.....	154
VI.	DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	158
	V.1. Identificar los puntos del Sistema de Gestión por procesos basado ,en el dominio de desempeño de la planificación a mejorar en la organización:.....	158
	V.2. Diseñar la Cadena de Valor de la organización.....	159
	V.3. Rediseño del Mapa de Procesos de la organización.....	161
	V.4. Diseñar y asignar un responsable del sistema de gestión.....	163
	V.5. Diseño y Rediseño de los procesos de la organización.....	168
	V.6. Pautas a ejecutar antes de la implementación, duración y control del sistema de gestión.....	182
	V.7. Detalle de los Procesos de la organización mediante el ciclo PDCA basado en el desempeño de la planificación.....	183
	V.8. Mejora del Diagrama de Operaciones de Proceso.....	220
VII.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	224
VIII.	PRESUPUESTO.....	228

## **I. GENERALIDADES**

Luego de ejecutar los herramientas de recolección de datos, se diagnosticó la situación actual de la organización, así como los factores críticos a mejorar; según el análisis que se realizó en el diagrama causa – efecto y Pareto se pudo observar que las dificultades encontradas son la ausencia de comunicación entre los departamentos, la carencia de estandarización de los procedimientos y los sobre procesos que se generan en las actividades, ya que no se cuenta con un plan de gestión por procesos basado en el dominio de desempeño de la planificación, encontrando entre las causas la falta en el cumplimiento de lo establecido documentalmente siendo el 13% de las causas a mejorar, seguido se observa la carencia en la actualización de las herramientas que maneja la empresa con un 27%, la falta de competitividad y compromiso de los colaboradores con el 38%, de la misma manera la falta de capacitación siendo el 50% de las causas, la falta de comunicación entre los departamentos con el 62%, posteriormente un déficit en la mejora continua de los procesos con el 73% y posteriormente la falta de seguimiento y actualización de los documentos otorgando el 85% de todas las causas encontradas en el problema.

Por ello se propone la metodología de la gestión por procesos basándose en el PMBOK para la mejora continua de los procesos de la organización.

## **II. OBJETIVOS**

### **General**

Establecer las pautas a seguir para el correcto manejo de los procesos en la planificación de un proyecto, considerando el ciclo de mejora continua y el dominio de desempeño de la planificación.

### **Específicos**

- Sistematizar la metodología para la identificación de la gestión por procesos.
- Proporcionar un plan de capacitaciones para los colaboradores.
- Generar un flujograma del proceso de planificación de un proyecto en la organización.

## **III. NORMATIVA**

- Sistema de gestión – ISO (Organización Internacional de Estandarización)

9001-2015, publicada el 23 de septiembre del 2015.

- PMBOK – 7ma Edición – Cuarto dominio de desempeño / Planificación.

#### **IV. ALCANCE**

En la ejecución de la propuesta de la metodología de mejora continua y del dominio de desempeño, comprende a todos los líderes de los departamentos en conjunto de la empresa, empezando desde la alta dirección, así como las áreas de calidad, recursos humanos, logística, seguridad, oficina técnica, costos, construcción, soporte y el departamento de estudio planeamiento.

Empezando desde la solicitud de la cotización de un proyecto y su estudio preliminar, hasta los requisitos solicitados por los clientes para la conformidad de la apertura de la obra y posterior plan del proyecto.

#### **V. RESPONSABLES**

Se describe a todos los colaboradores que influyen en el proceso de gestión en la planificación de un proyecto basado en la mejora continua y el desempeño de planificación según los grupos de proceso, para lo cual se han considerado algunas funciones a desarrollar (Anexo N°01 - MOF)

##### **Gerente General – Alta Dirección. –**

- Es el encargado de diseñar los métodos y fijar los objetivos para el desarrollo de la organización.
- Es el responsable de gestionar y proporcionar todos los medios requeridos para la correcta aplicación y difusión de la documentación.
- Promover los sistemas generales, gestionar al recurso humano y aplicar políticas para garantizar la calidad del servicio.
- Ser un líder atento en la solución de problemas, así como la toma de opciones con seguridad, apoyando al desarrollo del personal, asegurando con productividad al aumento de nuestros beneficios.

##### **Líder de Construcción – Coordinador de Obra. –**

- Desarrollar las planificaciones y coordinaciones necesarias con la supervisión de las tareas que se deben llevar a cabo.

- Definir las metas y objetivos, programas de actividades, organigrama del proyecto – recursos de personal, identificación y gestión de recursos, identificación y gestión de factores de riesgos, identificación y gestión de acciones preventivas.
- Garantizar la ejecución de lo pactado con los requisitos del cliente.
- Estar en constante comunicación con los departamentos encargados de cumplir con los requerimientos del cliente.
- Controlar el desarrollo del proyecto; que se ejecute conforme a lo establecido de costos, periodo y calidad.

#### **Líder de Recursos Humanos. –**

- Gestión del personal desde la selección y reclutamiento, programación de procesos cumpliendo con los requisitos establecidos por nuestros clientes para la solicitud de su pase de ingreso a las áreas que abarca el proyecto y apoyo en todo lo que abarca la gestión del recurso humano y demás inherentes al cargo.
- Coordinar y supervisar las labores de contratación e inducción de nuevos colaboradores de acuerdo a lo establecido en los procedimientos.
- Elaborar y ejecutar planes integrales de comunicación interna que aseguren la difusión de la cultura organizacional: Misión, Visión, Valores y principios estratégicos de la empresa.

#### **Líder de Logística. –**

- Gestionar la distribución de los materiales y servicios con el fin de abastecer de manera eficiente y oportuna las solicitudes de las partes interesadas, asegurando la calidad y reduciendo los costos logísticos.
- Dirigir, coordinar y planificar las adquisiciones y asignaciones de bienes y servicios para las diferentes dependencias de la compañía y de las obras que desarrolla para los clientes.

#### **Líder Ingeniero de Oficina Técnica. –**

- Encargado de brindar apoyo al departamento de construcción en el correcto desarrollo de la obra, basados en la ingeniería del cliente y estándares internacionales.
- Gestionar la documentación para el avance del proyecto.

- Coordinación constante con el área de Calidad respecto a la documentación para poder realizar las liberaciones correctamente.
- Gestión y control de materiales del cliente.
- Supervisión en campo con personal de Construcción sobre los trabajos realizados.

**Líder de Planeamiento y Control de la Producción. –**

- Elaborar la planificación, organización y monitoreo de proyectos.
- Elaborar el WBS o EDT (Gestión de proyectos) y definir la organización del proyecto según presupuesto.
- Analizar el alcance de los proyectos y definir en actividades para elaborar el cronograma Línea Base utilizando herramientas tecnológicas como Primavera P6 y Ms Project.
- Establecer y difundir la metodología de medición y verificación de los proyectos en marcha en función a las herramientas de gestión establecidas desde las etapas de propuesta y planificación.

**Ingeniero de Planeamiento y Control de la Producción. –**

- Ejecutar el control de los proyectos en marcha adjudicados a la empresa.
- Procesar la información de los avances de obra y actualizar semanalmente el diagrama de avance, llevando un control adecuado del proyecto y realizando reprogramaciones.
- Elaborar semanalmente reportes sobre el programa de avance de obra con línea de quiebre, curva "S", programación de recursos y cualquier otro reporte solicitado por sus superiores.
- Brindar soporte en el seguimiento a las herramientas de planeamiento del proyecto en ejecución.

**Líder de HSE. –**

- Generar y verificar el cumplimiento de una cultura de seguridad, salud ocupacional y gestión medio ambiental en los colaboradores del Proyecto, con el objetivo de gestionar los medios de trabajo para todos los miembros.
- Establecer planes de acción ante eventualidades o emergencias, evaluando el procedimiento y recomendar acciones de mejora.
- Establecer conjuntamente con la Gerencia de su área las políticas, planes,

programas, metas y cronogramas a seguir en materia de SSOMA en el Proyecto asignado.

- Asegurar la actualización de las normatividad, estándares y leyes vigente y disposiciones de la Empresa.

#### **Líder de Calidad. –**

- Dirigir y gestionar los trabajos que se ejecutan en la obra mediante las pruebas requeridas con el objetivo de verificar la aprobación de las áreas y del cliente, cumpliendo con lineamientos de control de calidad.
- Verificar la información archivada en los registros de trabajo y resultados de pruebas y/o ensayos, estando en constante retroalimentación de todos los departamentos que incluyen el desarrollo de una tarea y en una constante mejora continua.
- Examinar, aprobar y liberar las tareas desarrolladas en la obra; involucradas con el presente documento.

#### **Líder de Costos y Presupuestos. –**

- Formular propuestas económicas y técnicas acorde a los requerimientos solicitados por los clientes.
- Apoyar en los procesos de selección para Licitaciones o Concursos Públicos de obras, relacionados con temas técnicos de ingeniería, así como efectuar el seguimiento y control durante la ejecución de estos y elaborando la documentación que sea requerida en cada oportunidad.
- Evaluar y determinar la factibilidad y/o viabilidad técnica y económica de las obras que sean encargadas o de interés para la organización.
- Presentación del Expediente Técnico de la obra encargada, en forma conjunta con las áreas involucradas en el proyecto en primer lugar a la organización y al cliente final.

#### **Líder de Soporte Técnico. –**

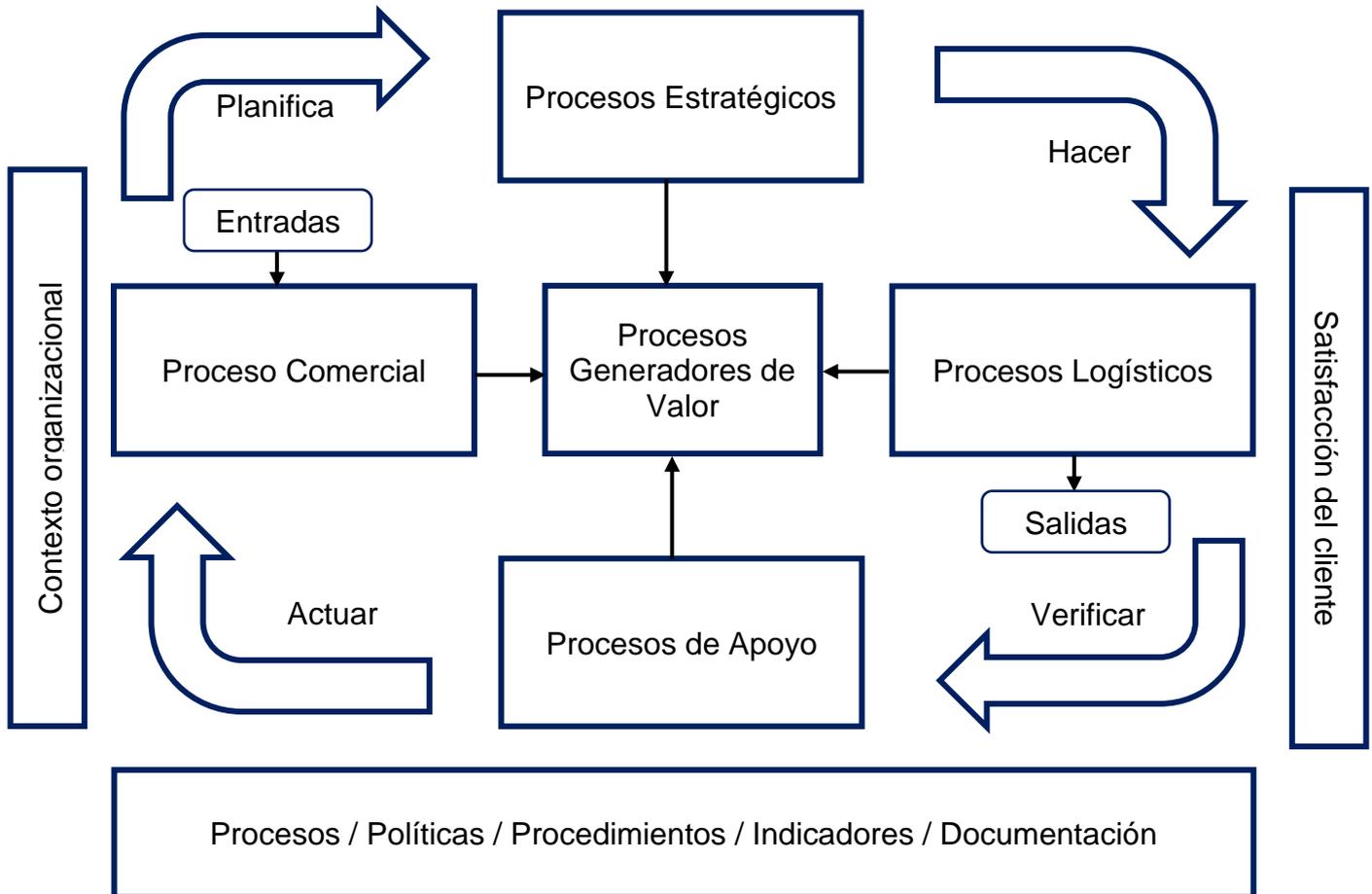
- Diseñar, monitorear y soporte técnico, eficaz y de control, de los equipos de sistemas y programas operativos de la entidad.
- Brindar asesoría a las diferentes áreas de la organización sobre las diferentes funciones de los programas que manejan, así como las amenazas cibernéticas que pueden ocurrir en el transcurso de sus funciones.

## VI. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

### V.1. Identificar los puntos del Sistema de Gestión por procesos basado en el dominio de desempeño de la planificación a mejorar en la organización:

De manera general la propuesta del sistema de gestión se visualiza en la siguiente figura:

Figura N°01: Sistema de Gestión por procesos



Fuente: Elaboración Propia

El sistema de gestión se orienta en todas las operaciones que otorgan calor a la organización, para lo cual al desarrollar un proyecto se requiere de una correcta planificación y gestión con la finalidad que la empresa sea eficiente en sus procesos desde el área comercial donde inicia la licitación de un contrato de proyecto hasta los procesos logísticos responsables del abastecimiento; así mismo los procesos estratégicos encaminan el monitorear y gestionar la calidad del servicio hacia los clientes y los procesos generados de valor; mientras que las operaciones de apoyo

otorgan soporte a los procesos para el seguimiento funcional del diseño de valor para la empresa.

De la misma manera el sistema se basa sobre los procesos recopilados y documentación encontrada en la organización, en función a las mejoras visualizadas en el diagnóstico, así como la integración de las operaciones generadoras de valor por la entidad.

Una de las partes fundamentales en el sistema de gestión son las políticas alineadas en función del aseguramiento de la calidad del servicio que presta la empresa; para lo cual la organización cuenta con una política de gestión donde se detallan las actividades que realiza acoplándose a cada proceso. (Anexo N°02)

Para lo cual, de los cinco procesos descritos en la figura N°01 se han identifica los encargados de cada uno de ellos, así como los procesos que se deben de mejorar y diseñar con el objetivo de ser eficientes en la organización; de la misma manera se rediseñaran las funciones y actividades de los representantes más relevantes de cada proceso, así como el desarrollan desde la alta dirección hasta la ejecución del proyecto, detallando criterios de gestión los cuales deben ser desarrollados con la finalidad de comprobar que las actividades se efectúan de acuerdo con lo planificado, y los cuales se detallan en la siguiente tabla:

Table N°01: Procesos del Sistema de Gestión basados en el desempeño de planificación

Proceso	Descripción de mejora
Estratégico	Rediseño de las características de la alta dirección.
Apoyo	Diseño de la gestión de la conservación del sistema de gestión
	Diseño de la información de sistema de información
Generados de valor	Proceso de Diseño y Desarrollo de un proyecto
	Proceso de Ejecución de un proyecto

Fuente: Elaboración Propia

Como se visualiza en la tabla los procesos a mejorar son tres, los cuales influyen y don se gran relevancia en el mapa de procesos.

Así mismo otro punto importante del sistema es la documentación que se maneja, así como los registros mismos que han sido diseñados y rediseñados para los procesos que influyen en las variables, otorgándose información necesaria, ordenada y estandarizada para sustentar los procesos.

Finalmente, la metodología empleada se centra en el ciclo Deming de mejora

continúa adaptándose y basándose en el desempeño de planificación.

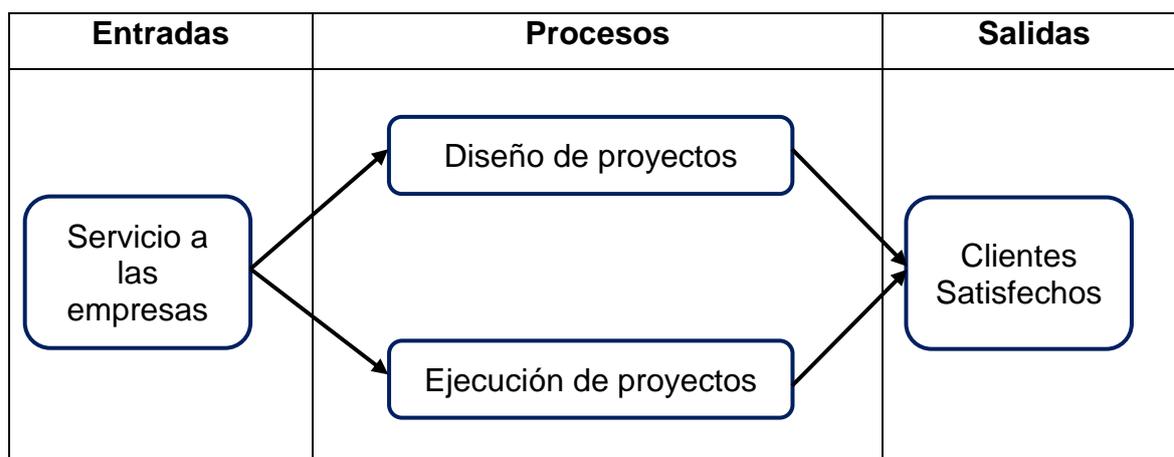
## V.2. Diseñar la Cadena de Valor de la organización

La organización parte de la una necesidad por parte de los clientes en aspectos técnicos y constructivos de su rubro, en lo que incluye ingeniería de electricidad, telecomunicaciones, automatización y control; para lo cual la empresa se enfoque en organizaciones asociadas a su servicio.

Observándose que la generación de valor de la empresa se origina mediante dos procesos que son el diseño y desarrollo de proyectos y la ejecución del mismo. Describiéndose que el primer paso se da mediante la solicitud del servicio de la empresa, seguido se diseñó la estructura de la planificación del proyecto teniendo en cuenta las consideraciones del alcance que brinda el cliente como los requisitos propios para la ejecución, una vez que la licitación es aceptada la empresa realiza la ejecución del proyecto conforme a lo pactado inicialmente; en caso el cliente cuenta ya con una estructura establecida del diseño y planificación del proyecto la organización se adapta a dichos requisitos por parte del cliente siempre y cuando se valide la idoneidad del diseño y se encuentre en el alcance de la organización.

Para lo cual se ha diseñado el modelo de generación de valor conforme a la información recopilada de la organización mediante los instrumentos:

Figura N°02: Diseño de la cadena de Valor de la organización



Electricidad	Planeamiento del proyecto	Rentabilidad en la organización.
Instrumentación	Procesos organizacionales	Fidelidad de los clientes.
Telecomunicaciones	Insumos y Adquisiciones de proveedores	Beneficios de trabajadores.
Saneamiento	Sistema de control de calidad	
Obras Civiles	Experiencia profesional	
Arquitectura		

Fuente: Elaboración Propia

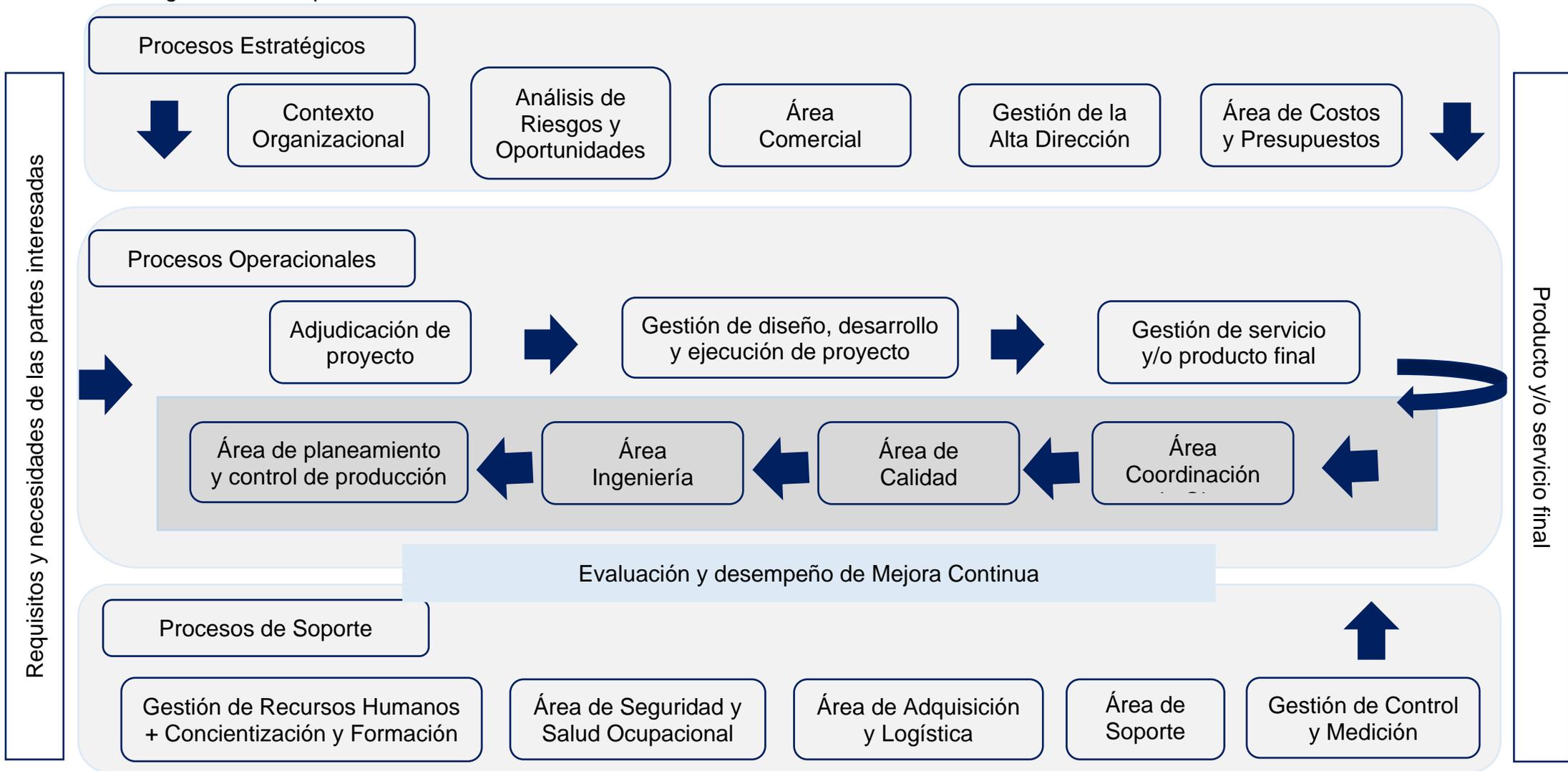
Seguido se visualiza los procesos que se gestionan para la generación de valor de la empresa donde se encuentra la planificación del proyecto, la calidad profesional con la que cuente la organización para ejecutar el servicio, insumos, adquisiciones que se adquieren para el desarrollo del proyecto, materiales, herramientas, e incluyendo los sistemas necesarios para el control de la calidad del servicio.

Finalmente, la salida de los procesos que se gestionan y del servicio brindado por la empresa se refleja en la satisfacción del cliente, quien a largo plazo confía en la seriedad del servicio de la empresa como en el profesionalismo, así misma la fidelidad del mismo y recomendación a más clientes; dicho beneficio impacta a las partes interesadas de la empresa iniciando con los accionistas seguido de los colaboradores y proveedores de la empresa.

### **V.3. Rediseño del Mapa de Procesos de la organización**

Una vez identificado el proceso generador de valor, así como los estratégicos, operativos y de apoyo se rediseño el mapa de procesos inicial el cual se encuentra detallado en el informe del proyecto como el primer objetivo específico diagnosticando el estado actual de la organización, así mismo se previó el siguiente mapa:

Figura N°03: Mapa de Procesos



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede visualizar en el diagrama los procesos operativos que se identifican en la organización son la gestión del diseño y desarrollo del proyecto y la ejecución del mismo; de la misma manera dentro de este proceso se ha previsto incluir procesos que generan valor a la empresa iniciando con la adjudicación del proyecto donde se requiere cumplir que todos los requisitos que solicita el cliente y toda la documentación necesaria para dar aprobación del proyecto, así como la gestión del servicio final que garantiza la satisfacción del cliente.

Con las operaciones estratégicas, se evidencia como parte principal el responsable de la alta gerencia quien es el encargado de dar conformidad a todas las gestiones que se dan en la empresa, teniendo como principal función en transformaciones de planificación y medición de la administración.

Así mismo el proceso de apoyo donde se mencionan la gestión de medición y control en la cual se diseñará las operaciones de mantenimiento del sistema de gestión para asegurar que las operaciones que realice la organización se desarrollen de manera óptima y eficiente y así cumplan con lo establecido inicialmente con el cliente, y finalmente el proceso de sistema de información, ya que es una parte importante de la organización asegurar la vigilancia de la información que se maneja independientemente en los departamento, con el seguimiento que se solicita para eliminar y minimizar las dificultades por pérdida de documentación.

#### **V.4. Diseñar y asignar un responsable del sistema de gestión**

Para que la organización pueda ejecutar una medición al sistema de gestión debe asignar un responsable de seguimiento y aseguramiento de todos los colaboradores que desarrolla la empresa, para lo cual como primer punto se ha previsto identificar las características del cargo que debe tener el colaborador:

Tabla N°02: Características del cargo del sistema de gestión

<b>Nombre</b>	<b>Sistema de Gestión</b>
Nombre del cargo:	Coordinador del Sistema de Gestión
Dependencia:	Alta Dirección
Personal a cargo:	Todos los procesos de la organización.

<b>Número a cargo:</b>	<b>Variable de acuerdo al número de proyectos.</b>
Reporte a (denominación del cargo):	Alta Dirección
<b>Requisitos Mínimos</b>	
Condición de formación:	Técnico / Universitarios Bachiller o Título Ingeniería Industrial, Arquitectura o carreras afines.
Condición de experiencia:	Un año de experiencia en el Cargo
Formación y experiencia deseada:	Colegiado Entendimiento de las Normas ISO 9001:2015, 14001:2015 y 45001 :2018.
Otros conocimientos deseados:	Conocimiento en Sistema Integrado de Gestión. Inglés Básico / Office
<b>Objetivo Principal</b>	
Mejorar constante y permanentemente la calidad del servicio de la organización, estableciendo y evaluado programas, política, control y objetivos; identificando y minimizando los impactos negativos que se desarrollan en las funciones de la empresa.	
<b>Productos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de Auditorías internas de la organización.</li> <li>- Control de la calidad del servicio.</li> </ul>	
<b>Funciones y Responsabilidades Específicas</b>	
<p>Planificar, establecer y gestionar los procedimientos, estándares y especificaciones de calidad de la organización.</p> <p>Recepcionar, revisar y controlar los requisitos del cliente y asegurar su cumplimiento.</p> <p>Establecer estándares de calidad, así como de seguridad y salud.</p> <p>Decretar y sostener los controles y procedimientos de documentación.</p> <p>Confirmar que la organización está trabajando lo más eficazmente posible para mantenerse al día con sus competidores.</p> <p>Coordinar los aspectos del sistema y monitoreo de la entidad en el marco de la implementación y posterior sostenimiento del sistema de gestión.</p>	
<b>Otras características a tener en consideración</b>	
<p>Establecer la periodicidad y revisión de la planificación de los procesos estratégicos, apoyo y operativos de la organización.</p> <p>En oportunidades de que existiera una disponibilidad distinta a los establecido inicialmente, y que sea solicitada por la alta gerencia se ajustará el plan evidenciando las oportunidades de mejora.</p> <p>Cualquier indicio de hallazgo en la documentación de las diferentes áreas de la organización, o en la inspección insitu, se recomienda ser conservada con el encargado de la operación y los que intervienen directamente, antes de levantar</p>	

<p>el informe, con la finalidad de evitar pérdida de tiempo. Se ejecutará constantemente reunión en quien desarrollo la auditoria y el encargado y participante del proceso con el objetivo de revisar el borrador del informe del proceso y posteriormente presentarlo a la alta dirección.</p>
<p><b>Otras características a tener en consideración</b></p>
<p>Se programará una reunión con la alta gerencia para entregar el documento final del proceso, quien estará junto con el responsable. Una vez concluido y en caso se tenga alguna observación, así como agregar una actividad o recursos, recomendaciones, entre otras, se reprograma una reunión con lo indicado después de la presentación del informe. Debe asegurar de que los líderes cumplan con los grupos de procesos.</p>
<p><b>Documentos</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de auditorías.</li> <li>- Planificación de auditorías del sistema de gestión.</li> <li>- Documentos de los procesos de los diferentes departamentos,</li> <li>- Cronograma de seguimiento.</li> </ul> <p>Otros conforme el servicio de la organización.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Así mismo se describe el proceso del sistema de gestión, indicando el responsable, la tarea, información o registros requeridos para el desarrollo del mismo:

Tabla N°03: Descripción del Proceso del sistema de gestión

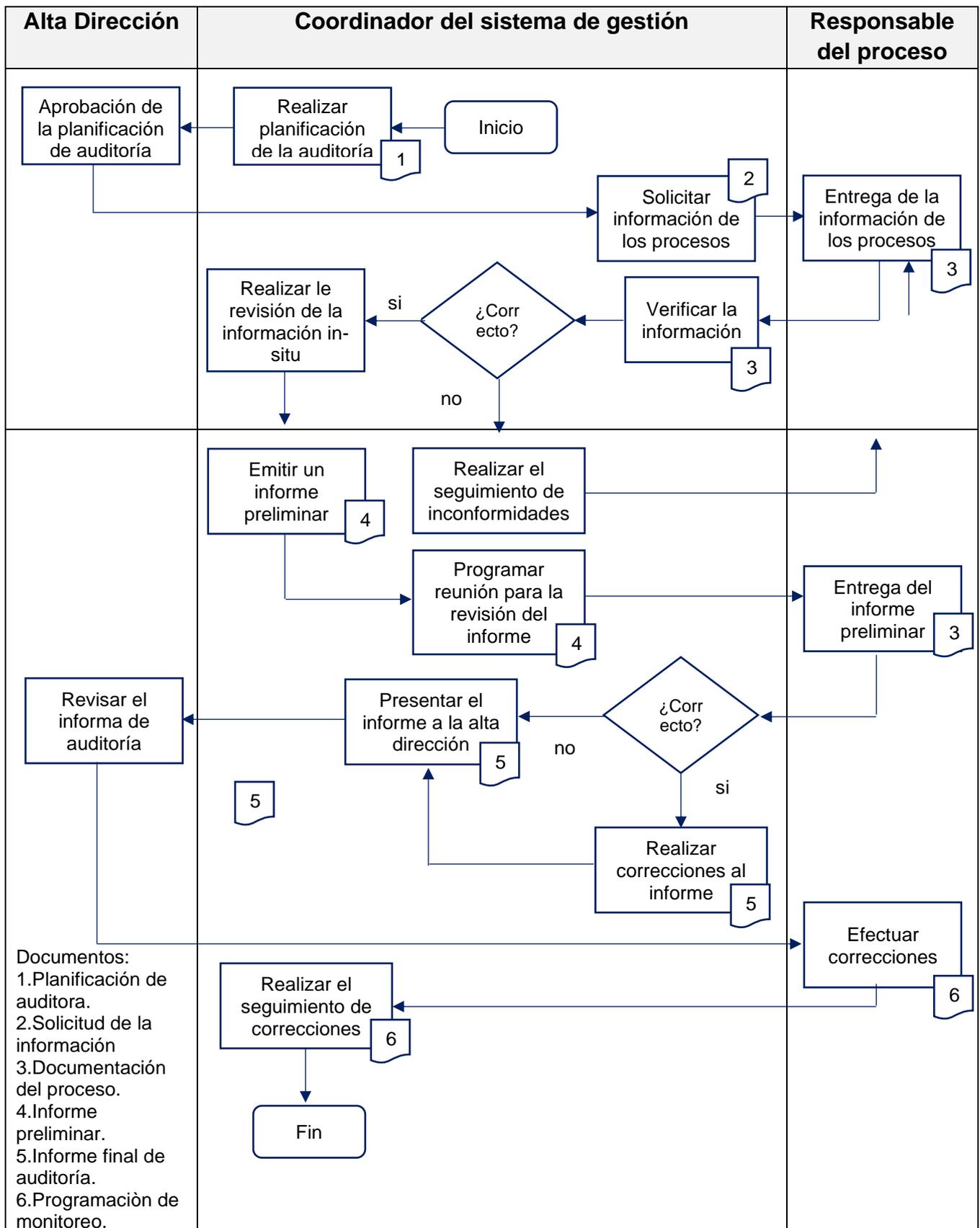
<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>	<b>Documento/Registro</b>
Coordinador del sistema de gestión	Ejecutar la planificación de las auditorías internas y externas. (generalmente con periodo anual)	Planificación de auditoría del sistema de gestión.
Alta Dirección	Aprobación de la planificación de auditoría.	
Coordinador del sistema de gestión	Solicitar informes de los procesos de los diferentes departamentos ya sean existentes, mejorados o diseñados recientemente.	Solicitud de información.
Responsable del proceso	Proporcionar la información solicitada (generalmente la entrega debe ser original).	Documentación del proceso.
Coordinador del sistema de gestión	Realizar verificación a la documentación entregada por áreas generadoras del proceso.	Documentación del proceso.
Coordinador del sistema de gestión	En oportunidades de no ser correcto o faltar alguna información relevante, se debe de regresar al responsable y realizar un seguimiento de las	

<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>	<b>Documento/Registro</b>
	inconformidades.	
Coordinador del sistema de gestión	De ser conforme lo entregado, se realizará la revisión de la información insitu.	Documentación del proceso.
Coordinador del sistema de gestión	Programar una reunión para la verificación del informe, en el que se recomienda contar con todos los colaboradores relacionados a los procesos.	Informe preliminar de la auditoría.
Coordinador del sistema de gestión	En el caso de ser válidos la información presentada se realizará el informe de auditoría preliminar y continuará con la gestión	Informe preliminar de la auditoría.
Coordinador del sistema de gestión	En el caso de no ser validado se presentará el informe de auditoría a la alta gerencia.	Informe preliminar de la auditoría.
Alta Dirección	Verificar la documentación relacionada a la auditoría.	Informe preliminar de la auditoría.
Responsable del proceso	Efectuar correcciones en caso requiera la documentación.	Cronograma del seguimiento del proceso.
Coordinador del sistema de gestión	Realizar correcciones y seguimiento de las operaciones.	Cronograma del seguimiento del proceso.

Fuente: Elaboración Propia

Seguido se ha diseñado el flujograma del proceso detallado en la tabla N°03, el cual es el siguiente:

Figura N°04: Flujoograma del sistema de gestión



Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, se detallan algunos indicadores que debe de tener en cuenta el encargado del sistema de gestión presentados a continuación:

Table N°04: Indicadores del proceso del sistema de gestión

<b>Indicador</b>	<b>Forma de cálculo</b>	<b>Encargado</b>	<b>Frecuencia de cálculo</b>	<b>Periodo</b>
Cumplimiento	Cantidad de observaciones de las inconformidades por cada revisión.	Coordinador del sistema de gestión	Mensual	Trimestral
Corrección de errores	Inconformidades cerradas /Total de inconformidades de auditoría.	Coordinador del sistema de gestión	Trimestral	Semestral

Fuente: Elaboración Propia

### **V.5. Diseño y Rediseño de los procesos de la organización**

Según lo detallado en el mapa de procesos, el cual ha sido rediseñado para la organización basándose en las dos variables del informe, se presentará a continuación lo detallando individualmente cada proceso,

Es importante resaltar que cada uno de los procesos incluye características, descripción, flujograma e indicadores; de la misma manera en el Anexo N°03 se describen la información fundamental que deben incluirse en la documentación y registros necesarios para cada proceso.

#### **V.5.1. Procesos Estratégicos**

La alta dirección es el responsable de dar aprobación a toda la documentación e información que maneja la organización con el propósito de gestionar el cumplimiento y seguimiento de la misma.

Para este proceso estratégico se rediseña los requerimiento, productos, documentos y características que deben de desarrollar para la operación del desarrollo del sistema de gestión:

Table N°05: Características de la alta dirección

<b>Nombre</b>	<b>Alta Dirección</b>
<b>Objetivo Principal</b>	
Aseguramiento de los procesos de responsabilidad de la alta dirección Formular estrategias generales, gestionando al personal y estableciendo políticas.	

<b>Nombre</b>	<b>Alta Dirección</b>
<b>Objetivo Principal</b>	
Aseguramiento de los procesos de responsabilidad de la alta dirección Formular estrategias generales, gestionando al personal y estableciendo políticas.	
<b>Productos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecución de lo pactado y satisfacción del cliente.</li> <li>- Planificación anual para la entidad.</li> </ul>	
<b>Otras características a tener en consideración</b>	
<p>El estudio externo e interno de la compañía, empleando herramientas. El análisis que se realiza a la empresa, debe considerar los resultados financieros, indicadores de procesos, nivel de ejecución de objetivos. Diagnosticar y representar dicho análisis en herramientas como análisis FODA. Diseñar un plan estratégico el cual debe agregarse el servicio de la empresa, valores estratégico y objetivos, los que deberán ser revisados cada periodo para actualizarlo en oportunidades se requiera. Debe asegurar que en la descripción de la política del sistema de gestión debe incluirse metas del servicio, los cuales deben ser medidos verificados de manera anual. La evaluación que debe de ejecutar las metas organizaciones; se tiene en cuenta un seguimiento periodo ya sea semanal y/o mensual, pero se estimara de forma semestral. Para controlar la satisfacción de los clientes de la empresa se podrá emplear formatos de encuesta o en constante comunicación con el cliente; una vez que se inicia el contrato del proyecto o periódicamente conforme se va desarrollando.</p>	
<b>Documentos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación estratégica.</li> <li>- Plan de negocio.</li> <li>- Política del sistema de gestión.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración Propia

De la misma manera se describen las operaciones que desarrolla el responsable de la alta dirección, las actividades y los documentos o registros que se emplea.

Table N°06: Descripción del Proceso de la alta dirección

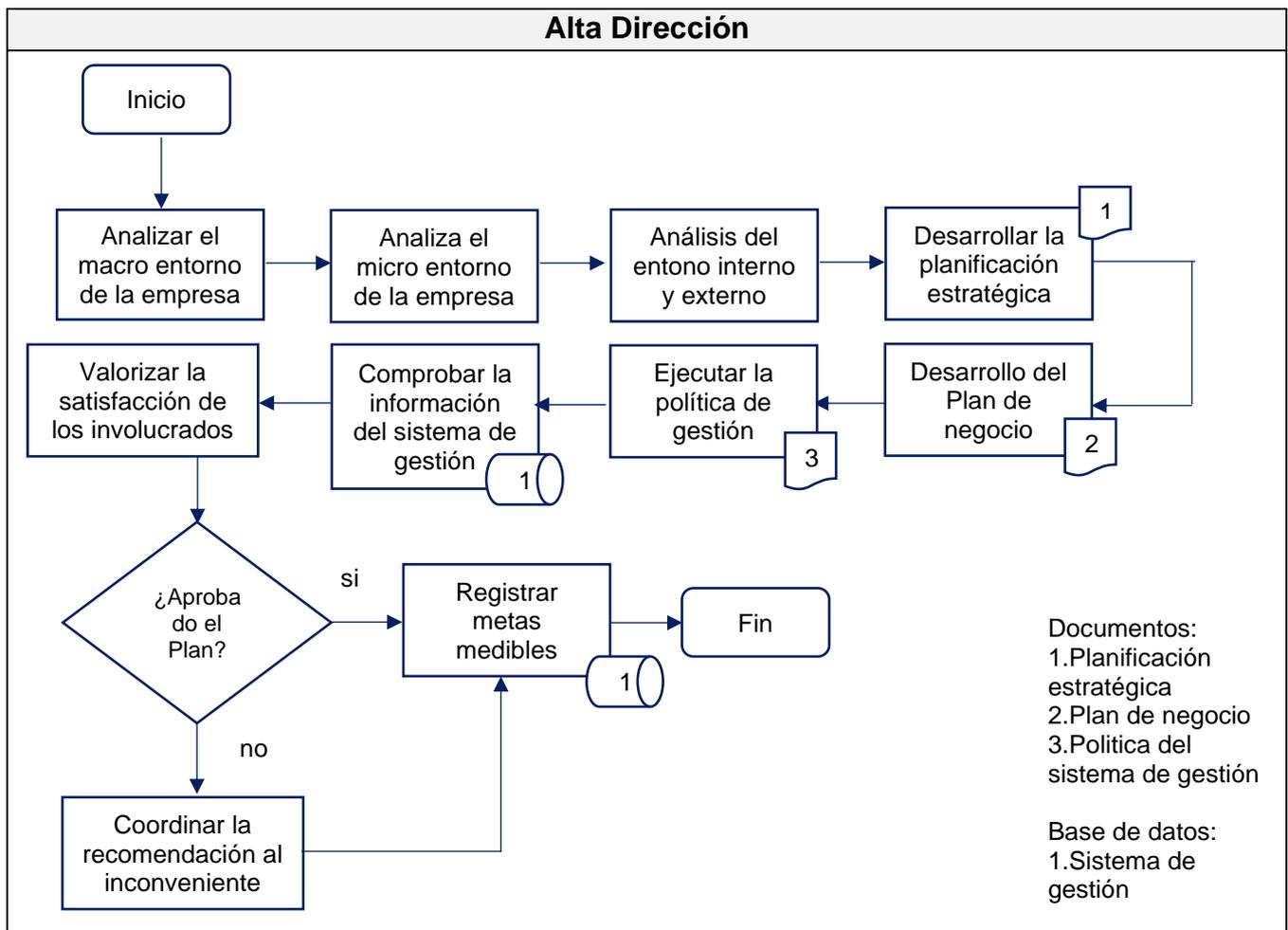
<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>	<b>Documento/Registro</b>
Alta dirección	Análisis macro y micro entorno	
Alta dirección	Estudio del entorno de la empresa.	
Alta dirección	Desarrollar el plan estratégico de la organización.	
Alta dirección	Desarrollar plan de negocio	Planificación estratégica

Responsable	Descripción	Documento/Registro
Alta dirección	Evaluar y diseñar una política del sistema de gestión.	Plan de negocio
Alta dirección	Verificar la documentación e información relevante al sistema de gestión	Política del sistema de gestión
Alta dirección	Evaluar la satisfacción del cliente.	Sistema de gestión
Alta dirección	En caso de no encontrarse desacuerdo al plan: coordinar soluciones de inconvenientes	
Alta dirección	Si se encuentra conforme a lo dispuesto; describir las metas alcanzables.	Sistema de gestión

Fuente: Elaboración propia

Para lo cual también se ha diseñado el siguiente flujograma del proceso que realiza la alta dirección conforme al sistema de gestión.

Figura N°05: Flujograma del proceso de la alta dirección



Fuente: Elaboración Propia

Así mismo los indicadores que debe de gestionar la alta gerencia para el aseguramiento del sistema de gestión, es el siguiente:

Tabla N°07: Indicadores del proceso de la alta dirección

Indicador	Forma de cálculo	Encargado	Frecuencia de cálculo	Periodo
Satisfacción del cliente	Clientes satisfechos /Clientes atendidos por proyecto	Alta Dirección	Trimestral	Anual

Fuente: Elaboración Propia

## V.5.2. Procesos de Apoyo

### v.5.2.1. Procesos de mantenimiento del sistema

Todos los procesos e información que sean mejorados, implementados o diseñados en la organización deben de contar con su mantenimiento en temas de control, monitoreo o actualización del mismo con la finalidad de aplicar nuevas herramientas, normativas o del desarrollo propio del proyecto conforme se vaya ejecutando. Para el proceso de apoyo se identificaron dos procesos del cual se analizará el primero de ellos que es mantenimiento del sistema de gestión:

Table N°08: Proceso de mantenimiento del sistema de gestión

Nombre	Proceso de mantenimiento del sistema de gestión
<b>Objetivo Principal</b>	Aseguramiento del proceso de mantenimiento del sistema de gestión.
<b>Productos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación del mantenimiento y control del proceso.</li> <li>- Mantenimiento en todos los procesos de los diferentes departamentos.</li> </ul>
<b>Otras características a tener en consideración</b>	<p>El coordinador del sistema debe asegurarse de la constante formación de los colaboradores programando capacitaciones para ampliar sus conocimientos. Una vez formado a los colaboradores, se debe asignar cuidadosamente los roles para el uso del sistema de gestión al personal correspondiente por área.</p> <p>El sistema de gestión es adaptativo y parametrizado según las necesidades de la empresa, para ello debe asegurar de contar con un adecuado recurso técnico, con el personal adecuado, y con la finalidad de administrar los cambios que realmente necesita y así minimizar problemas y sobrecostos a la organización.</p> <p>Toda la documentación debe ser medible y se debe registrar su desempeño en el sistema de gestión con el propósito de generar los indicadores que permitirán al departamento o la empresa evaluar el desempeño.</p>

Entrega del cronograma a la alta gerencia para la aprobación del mismo, en caso de contar con una corrección, se levantaría la información con lo solicitado y entregada nuevamente para su revisión y posterior revisión.
<b>Documentos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de mantenimiento.</li> <li>- Programación de formación a los colaboradores</li> </ul> Roles y responsabilidades a los colaboradores.

Fuente: Elaboración Propia

De la misma manera se describen el proceso de mantenimiento del sistema, las actividades y los documentos o registros que se emplea.

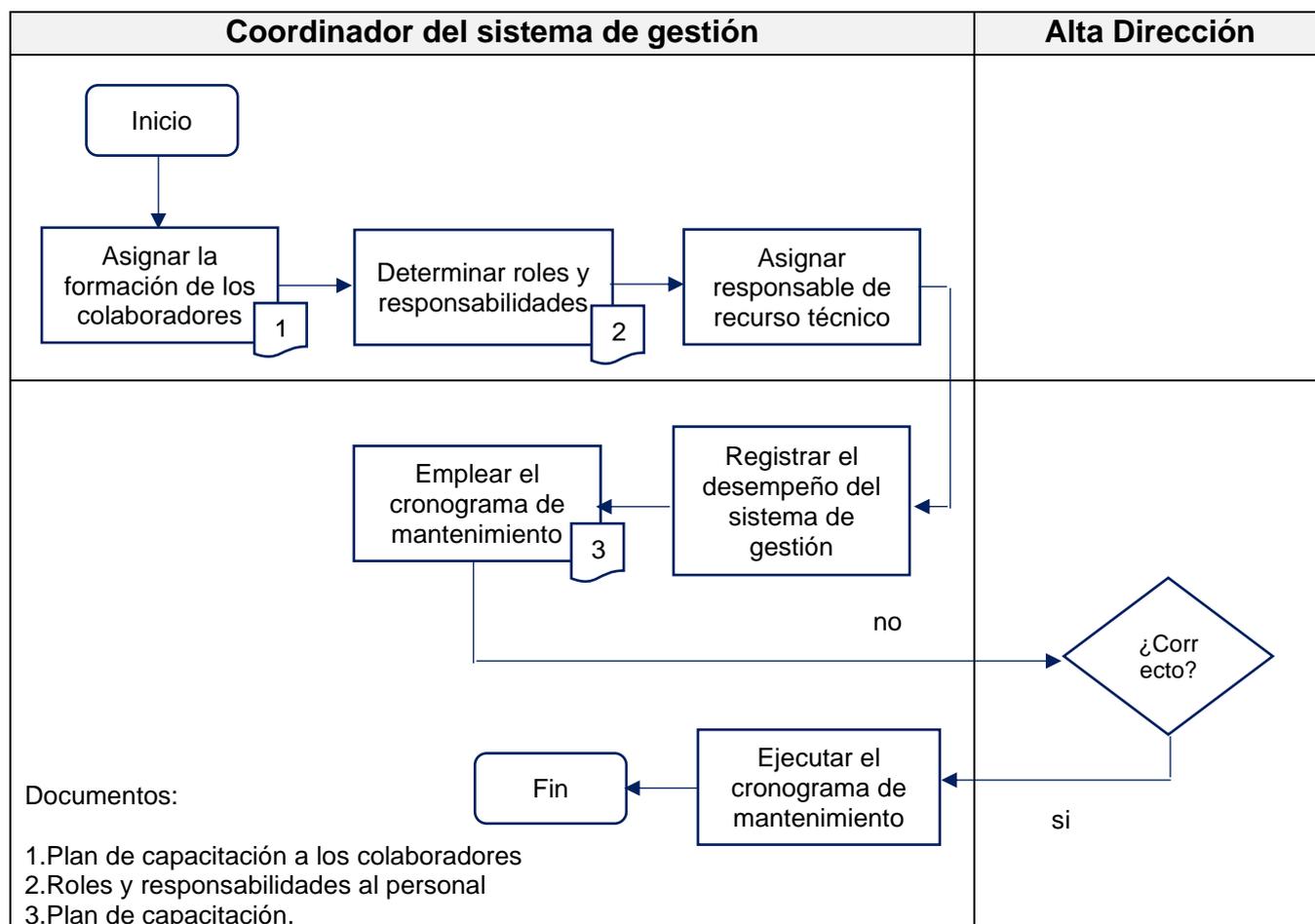
Table N°09: Descripción del Proceso de mantenimiento del sistema de gestión

<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>	<b>Documento/Registro</b>
Responsable del sistema de gestión	Asegurarse la formación de los colaboradores.	Capacitación a los colaboradores
Coordinador del sistema de gestión	Establecer los roles y responsabilidades del sistema de gestión a los colaboradores.	Roles y responsabilidades a los colaboradores.
Coordinador del sistema de gestión	Asignar un personal adecuado responsable del recurso técnico para administrar los cambios.	
Coordinador del sistema de gestión	Registrar el desempeño del sistema de gestión	
Coordinador del sistema de gestión	Emplear un cronograma de mantenimiento de los diferentes procesos de la empresa.	
Alta Dirección	Entregar a la alta gerencia para su aprobación.	Plan de mantenimiento
Coordinador del sistema de gestión	En caso de no ser correcto: Se coordina con el responsable del auditorio para solucionar los inconvenientes.	
Responsable del sistema de gestión	Gestionar la solución de inconvenientes,	Plan de mantenimiento

Fuente: Elaboración propia

Para lo cual también se ha diseñado el siguiente flujograma de las operaciones de mantenimiento del sistema de gestión.

Figura N°06: Flujograma del proceso de mantenimiento del sistema de gestión



Fuente: Elaboración Propia

Así mismo los indicadores que debe de gestionar la alta dirección para el aseguramiento del sistema de gestión, es el siguiente:

Tabla N°10: Indicadores del proceso de mantenimiento del sistema

Indicador	Forma de cálculo	Encargado	Frecuencia de cálculo	Periodo
Desarrollo del cronograma del mantenimiento	Acciones realizadas / acciones planificadas en el cronograma	Coordinador del sistema	Semestral	Anual

Fuente: Elaboración Propia

### v.5.2.2. Procesos de sistema de información

Como segundo proceso se describe la importancia en la gestión del sistema contar con un proceso netamente del sistema de información, el cual tiene las siguientes características:

Table N°11: Proceso de sistema de información

<b>Nombre</b>	<b>Proceso de sistemas de información</b>
<b>Objetivo Principal</b>	
Se encarga de controlar la integridad y la reserva de los servicios de procedimiento de la documentación y difusión antes posible pérdida, perjuicios de los sistemas de software de las computadoras o eliminación accidental de la información.	
<b>Productos</b>	
- Respaldo de la información de la empresa.	
<b>Otras características a tener en consideración</b>	
La organización debe contar con los equipos de almacenamiento externos, que les permita tener un respaldo de toda la información que cuenta cada área. El responsable de sistema de gestión estará a cargo de llevar el control y monitoreo del almacenamiento de la información. Las herramientas y/o dispositivos que se emplearan para el almacenamiento de la documentación estará a disposición del responsable del sistema de gestión y permanecerán bajo custodia.	
<b>Documentos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoreo de registros de respaldo.</li> <li>- Permiso de almacenamiento histórico.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración Propia

De la misma manera se describen el proceso de sistema de información, las actividades y los documentos o registros que se emplea.

Table N°12: Descripción del Proceso de sistema de información

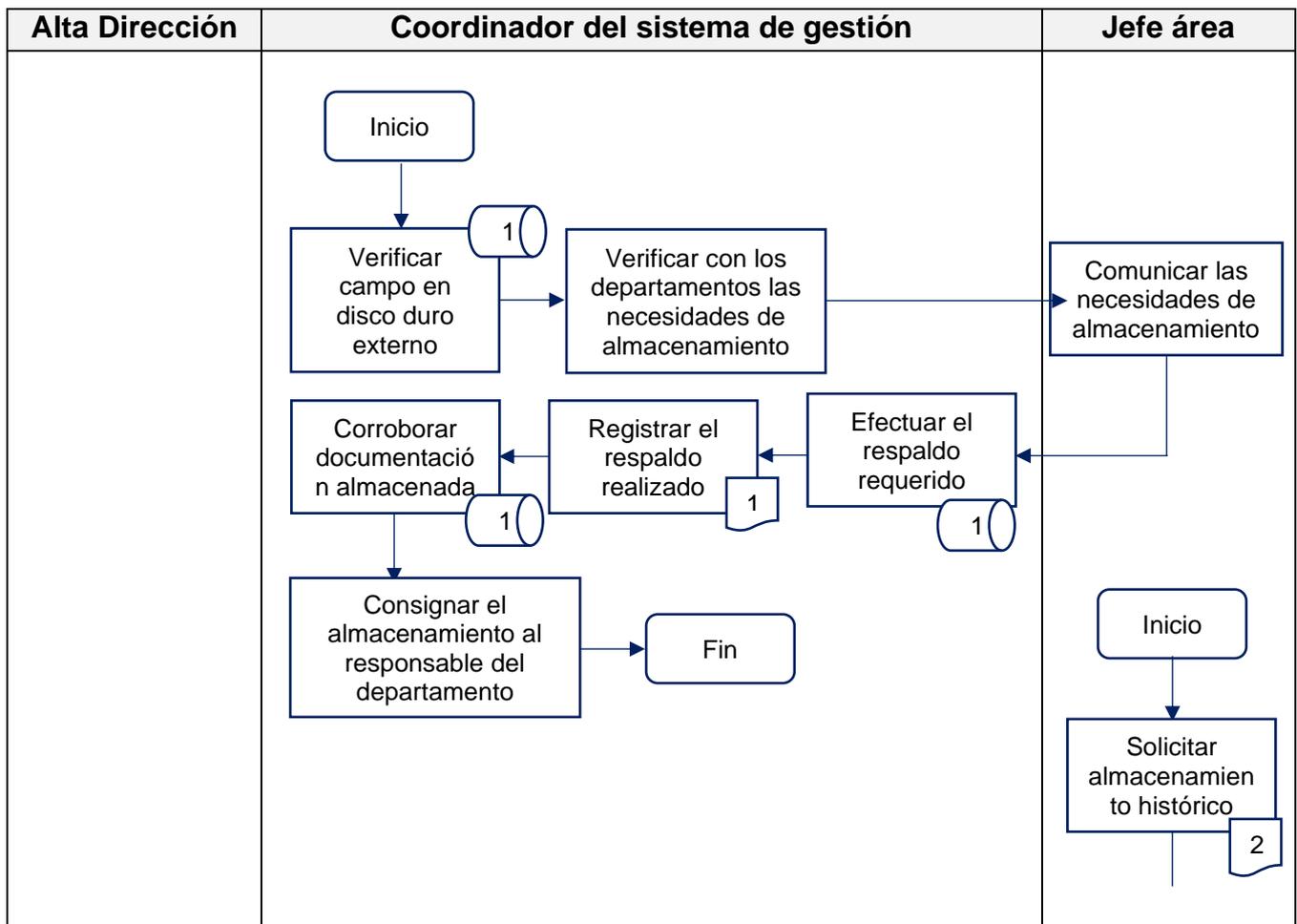
<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>	<b>Documento/Registro</b>
Coordinador del sistema de gestión	Comienzo de la operación de respaldo: Verificar espacio del disco duro externo	Respaldo de la empresa por área
Coordinador del sistema de gestión	Verificar con los departamentos el requerimiento de almacenamiento.	
Jefe del área	Comunicar las necesidades y requerimientos de respaldo.	
Respaldo del sistema de gestión	Efectuar el respaldo requerido	Respaldo de la empresa por área
Coordinador del sistema de gestión	Registrar el respaldo realizado	Control de registro de respaldo
Coordinador del sistema de gestión	Verificar información respaldo	Respaldo de la empresa por área
Coordinador del sistema de gestión	Conclusión de la operación de respaldo: aprobar el	

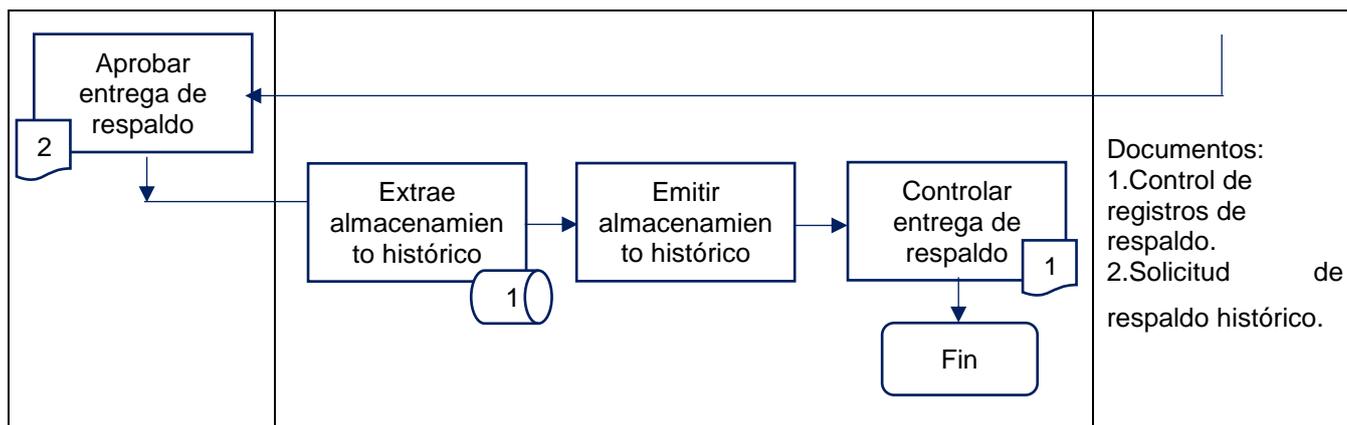
Responsable	Descripción	Documento/Registro
	almacenamiento del responsable del área.	
Jefe del área	Inicio de la operación de entrega de respaldo: requerir respaldo histórico.	Solicitud de respaldo histórico
Alta dirección	Aprobar entrega de respaldo	
Coordinador del sistema de gestión	Extraer respaldo histórico	Respaldo de la empresa por área
Coordinador del sistema de gestión	Recepción del almacenamiento.	
Coordinador del sistema de gestión	Fin de operación de entrega de respaldo: registrar entrega	Control de registro de respaldo

Fuente: Elaboración propia

Para lo cual también se ha diseñado el siguiente flujograma del proceso de sistema de información.

Figura N°07: Flujograma del proceso sistema de información





Fuente: Elaboración Propia

Así mismo los indicadores que debe de gestionar la alta gerencia para el aseguramiento del sistema de gestión, es el siguiente:

Tabla N°13: Indicadores del proceso de sistema de información

Indicador	Forma de cálculo	Encargado	Frecuencia de cálculo	Periodo
Solicitud histórica	Respaldo de información de cada departamento / Necesidad del respaldo	Coordinador del sistema de gestión	Semanal	Mensual
Cumplimiento	Número de solicitudes de respaldo de información	Coordinador del sistema de gestión	Mensual	Trimestral

Fuente: Elaboración Propia

### V.5.3. Procesos generadores de valor

#### v.5.3.1. Proceso de diseño y desarrollo de proyecto

De la misma manera se describe en el mapa de procesos se identificaron dos procesos generadores de valor para la organización y en el cual se analizarán y diseñaran con el propósito de mejorar las composiciones y descripción del proceso, las cuales deben ser de conocimiento para todos los colaboradores de la empresa:

Table N°14: Características del proceso de diseño y desarrollo de proyecto

Nombre	Proceso de diseño y desarrollo de proyecto
<b>Objetivo Principal</b>	
	Detallar y especificar las tareas para la correcta planificación del boceto y descripción de la ingeniería del servicio existente o un innovador proyecto por comenzar y solicitado por el cliente,
<b>Productos</b>	
	- Diseñar la planificación de un proyecto conforme la necesidad del cliente.

**Otras características a tener en consideración**

El diseño del proceso será responsable del gerente de ejecución, encargado de reforzar que la delineación este conforme a los requerimientos, normativas del proyecto y perspectivas del cliente.  
 Para identificar los factores y puntos que se describen en el desarrollo de un proyecto se requiere del apoyo de ingeniería.  
 Para desarrollar el modelo, se programa una conferencia con la finalidad de formalizar el requerimiento.  
 Todo diseño que se ejecutara conforme a la solicitud de proyectos tendrá que ser guardado en la base histórica de la organización, con el objetivo de que exista un precedente de proyectos en caso se solicite y necesite a largo tiempo.

**Documentos**

- Registro para determinar los requerimiento y necesidades del cliente.
- Planos, mapas, diseños previos, alcance, maquetas, data sheets, entre otra documentación relevante para el diseño del proceso.
- Diseño para el cliente.

Fuente: Elaboración Propia

De la misma manera se describe el proceso del diseño y desarrollo del proyecto, especificando a los responsables de cada actividad, así como la descripción del mismo y que documentación se manejará y se tendrá como base para próximos proyectos adjudicados por la organización.

Table N°15: Descripción del Proceso de diseño y desarrollo del proyecto

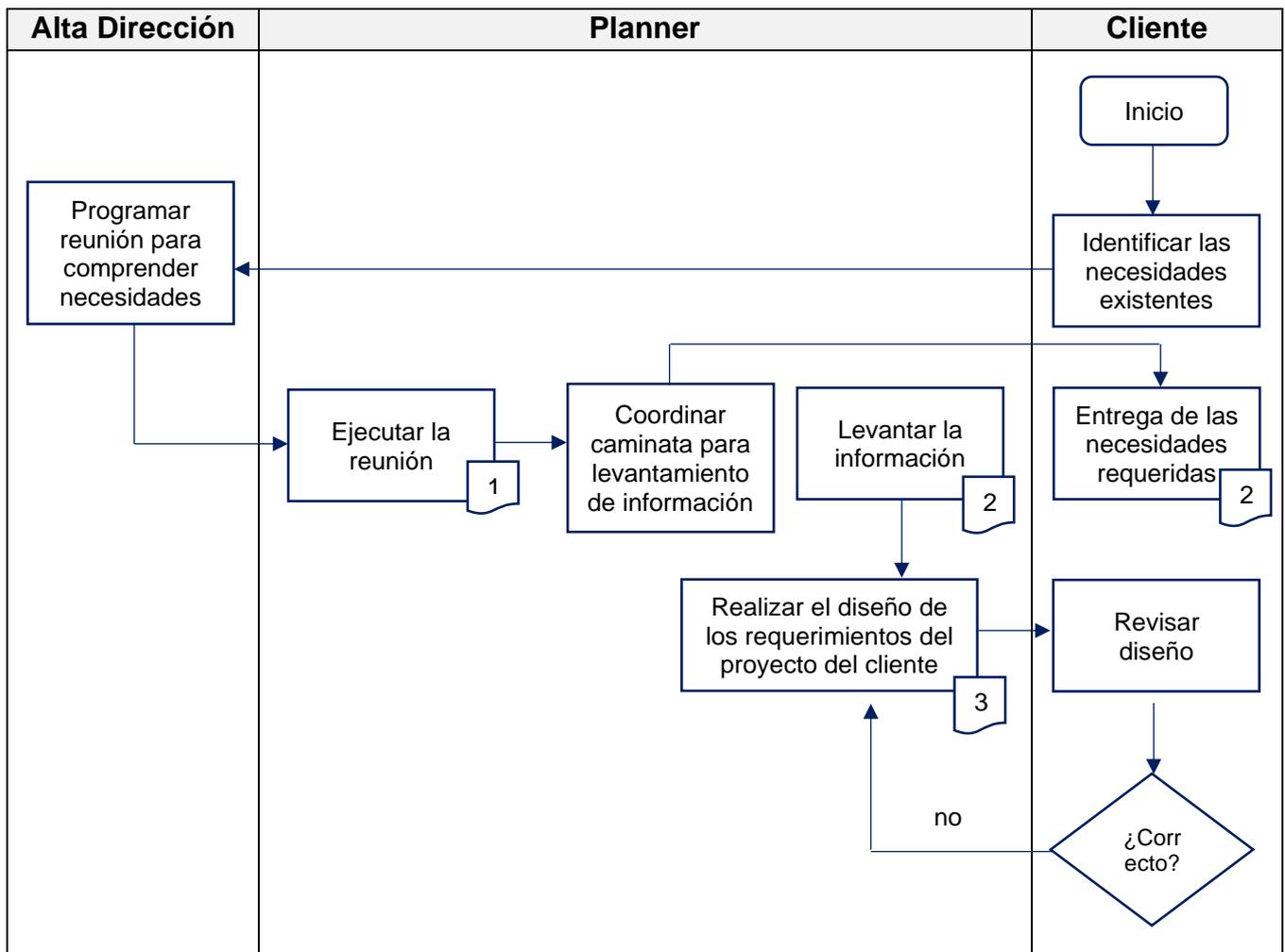
<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>	<b>Documento/Registro</b>
Cliente	Identificar la necesidad existente (mediante licitaciones por contacto por vía teléfono, virtual o presencial)	
Alta Dirección	Programar reunión para comprender los requisitos y necesidades del cliente.	
Planner	Ejecutar la reunión	Formato de identificar los requisitos del cliente.
Planner	Coordinar caminatas en el lugar de trabajo para pronunciamiento de la necesidad (se requiere y solicita información relevante al cliente)	
Cliente	Recepción de la información requerido al cliente.	Maqueta, planos, mapas, diseños previos, data sheets
	Levantar información en el área de	Diseñar el proceso de

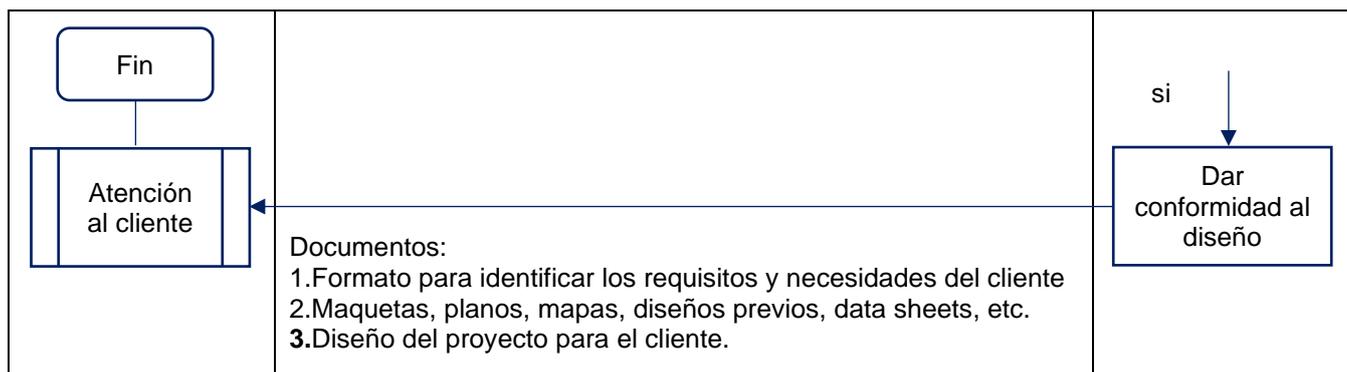
Responsable	Descripción	Documento/Registro
Planner	campo mediante caminatas.	proyecto para el cliente.
Cliente	Verificar el diseño	
Cliente	Si se confirma el diseño conforme de las necesidades del cliente, se aprobará.	
Cliente	Si el diseño no es conforme a los requisitos se vuelve a rediseñar y ser revisado por el cliente.	
Planner	Ejecutar el proceso de atención al cliente conforme a lo solicitado por el proyecto.	

Fuente: Elaboración propia

Así mismo se ha diseñado el siguiente flujograma del proceso de diseño y desarrollo de proyecto.

Figura N°08: Flujograma del proceso de diseño y desarrollo de proyecto





Fuente: Elaboración Propia

Así mismo la identificación e implementación de indicadores empleadas para este proceso, es el siguiente:

Tabla N°16: Indicadores del proceso de diseño y desarrollo de proyecto

Indicador	Forma de cálculo	Encargado	Frecuencia de cálculo	Periodo
Exactitud del diseño	Cantidad de mejoras al diseño	Planner	Semanal	Trimestral
Oportunidad	Fecha acordada / Fecha de entrega	Planner	Por proyecto	Trimestral

Fuente: Elaboración Propia

### v.5.3.2. Procesos de ejecución de proyectos

Como segundo proceso se identifica la ejecución del proyecto de la organización, el cual se analizarán y diseñarán con el propósito de mejorar las composiciones y descripción del proceso:

Table N°17: Características del proceso de ejecución de proyecto

Nombre	Proceso de ejecución de proyecto
<b>Objetivo Principal</b>	
	Organizar la operación para la ejecución del proyecto.
<b>Productos</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio final entregado al cliente.</li> <li>- Fusión de fondos del proyecto.</li> </ul>
<b>Otras características a tener en consideración</b>	
	<p>El planner verifica con apoyo de los supervisores, ingenieros, y capataces, que los términos establecidos por el cliente informes, detalle, términos, valores, tiempos, contrato, entre otra información que contenga de manera clara todo lo requerido en la licitación inicial de le empresa, así como en el diseño ejecutado.</p> <p>El residente con los supervisores está encargado de requerir los recursos humanos e insumos, de acuerdo al proyecto por ejecutar, para ello se debe de</p>

<p>gestionar de manera directa con los colaboradores encargados de cada proceso. El residente, supervisor o capataz requerirá establecer el control de los formatos de producción, así como el control de los colaboradores.</p> <p>El residente será el responsable de dar inicio al proyecto conforme a lo planificado, así como liquidar el proyecto del mismo, una vez finalizado el proyecto. En el caso de presentar un retraso o desfaz en cuanto a las actividades por ejecutar, el tiempo laborado, recursos humanos y/o insumos, será el encarga de comunicar mediante un informe preliminar a la alta dirección y al ejecutor del diseño y desarrollo del proyecto.</p>
<p><b>Documentos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cronograma de iniciación de trabajo</li> <li>- Reporte de trabajos por ejecutar.</li> <li>- Acta de entrega y recepción del trabajo.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

Así mismo para la ejecución del proceso de ejecución de proyecto se describe los procesos mediante la siguiente table y posteriormente el flujograma:

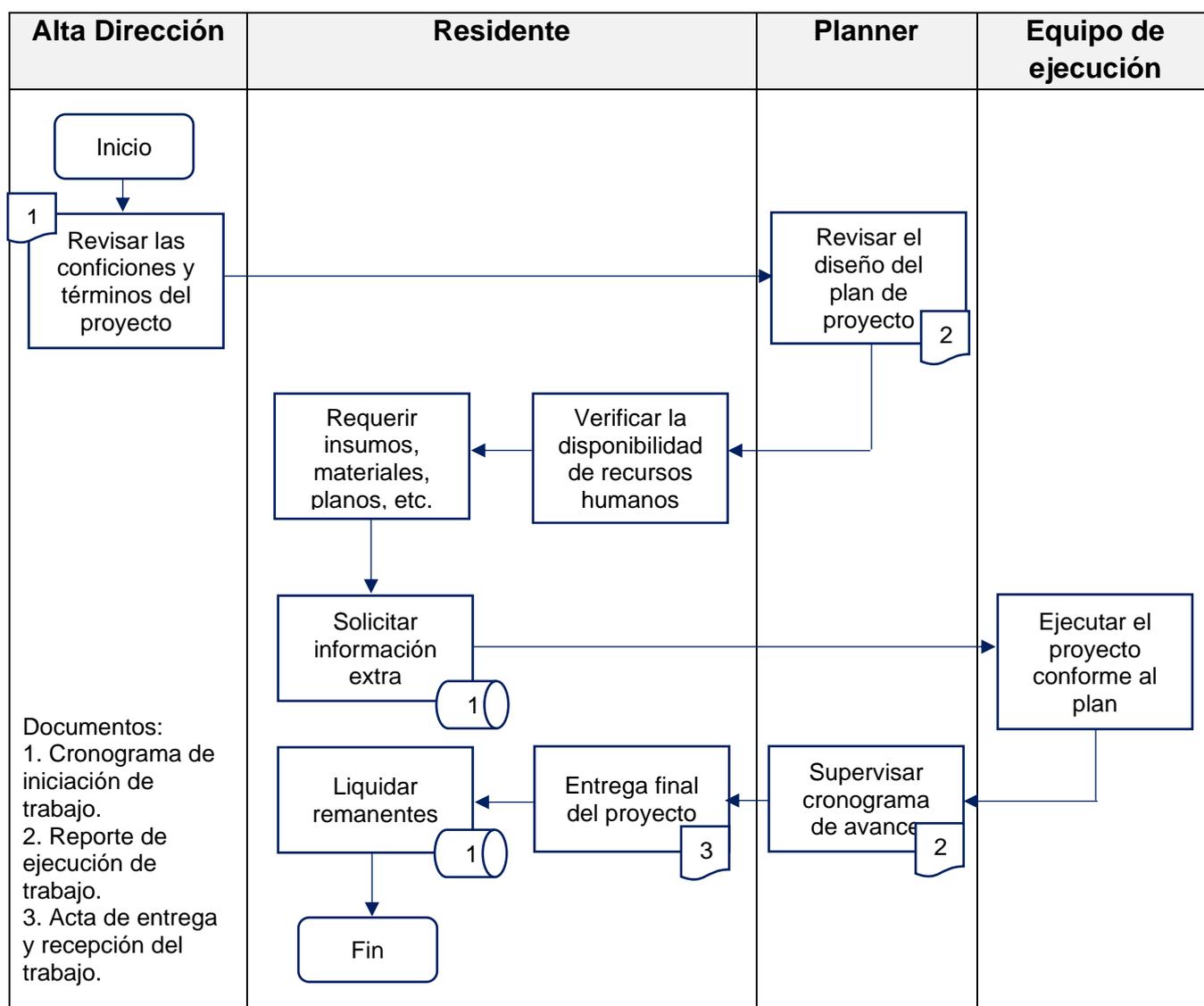
Table N°18: Descripción del Proceso de ejecución del proyecto

<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>	<b>Documento/Registro</b>
Alta Dirección	Revisar las condiciones y términos iniciales de iniciales del proyecto.	Requisitos iniciales del proyecto
Planner	Revisar el diseño de plan e ingeniería del proyecto (alcance, tiempo, recursos, información, etc.)	Plan inicial del proyecto
Residente de obra	Antes de iniciar el proyecto revisar la disponibilidad de recursos humanos.	
Residente de obra	Requerir y solicitar en caso se requiera insumos, materiales, herramientas, adquisiciones, etc.	
Equipo de ejecución	Ejecutar el trabajo según cronograma planificado e indicaciones técnicas.	
Planner	Supervisar y control avance del trabajo según cronograma de proyecto.	Cronograma de proyecto
Residente de obra	Entregar el proyecto acorde a lo establecido con el cliente.	Acta de entrega y recepción de proyecto
Residente de obra	Liquidar los remanentes del fondo de ejecución del proyecto.	Requisitos de ejecución de proyecto

Fuente: Elaboración propia

Así mismo se ha diseñado el siguiente flujograma del proceso de diseño y desarrollo de proyecto.

Figura N°09: Flujoograma del proceso de diseño y desarrollo de proyecto



Fuente: Elaboración Propia

Así mismo la identificación e implementación de indicadores empleadas para este proceso, es el siguiente:

Tabla N°19: Indicadores del proceso de diseño y desarrollo de proyecto

Indicador	Forma de cálculo	Encargado	Frecuencia de cálculo	Periodo
Ejecución de proyectos de la empresa.	Obras ejecutadas por la empresa / obras planificadas	Planner	Mensual	Trimestral

Fuente: Elaboración Propia

## **V.6. Pautas a ejecutar antes de la implementación, duración y control del sistema de gestión**

En la propuesta se detalla un sistema de gestión basado en operaciones y en el desempeño de la planificación de la compañía; por lo que requiere que la organización otorgue como apoyo para su actuar a los fundamentales procesos desarrollados, ello tiene como finalidad aplicar a los colaboradores una perspectiva diferente al momento que ejecutan sus labores, no solo por el hecho de que ya se han determinado sus roles, responsabilidades y tareas independientemente en cada operación, incluyendo políticas que se deben de ejecutar y aplicar; la información que se ha de implementar, entre otras características propias de las operaciones.

Para que todo lo descrito pueda ejecutarse de manera correcta, se mencionan pasos a seguir antes de su aplicación, duración y monitoreo.

### **v.6.1. Acciones previas a la implementación**

- ✓ Antes de implementar el sistema de gestión se recomienda contar con el soporte completo de la alta dirección de la compañía, lo que confirma la adquisición de los recursos necesarios para dar ejecución a las operaciones de la empresa cumpliendo con la información que manejan como planes, procedimientos, matrices, formatos y el uso requerido en cada operación.
- ✓ La organización debe de contar con un coordinador netamente que monitoree las operaciones propias de las operaciones del sistema de gestión, así como mantener la información necesaria, realización de informes de auditorías y desarrollar la documentación requerida para valorar la gestión de la entidad.
- ✓ Convocar conferencias de capacitaciones de conocimiento y habilidades que otorguen la adquisición de las metas que solicite el sistema de gestión por procesos, con la finalidad de que obtenga una claridad en la manera en la que se va a laborar; así como otorgar el acuerdo de cada personal que conforma la empresa, cuya colaboración es fundamental para asegurar el éxito de la empresa.

### **v.6.2. Acciones durante la implementación**

- ✓ Una de las principales funciones del coordinador del sistema de gestión es reportar e informar en primera mano a la alta dirección en estado en que se

encuentra la empresa al implementar el sistema de gestión, conforme lo pactado y establecido en el cronograma.

- ✓ A cada de solicitar o requerirse nuevas reuniones o capacitaciones con los colaboradores de la organización, se recomienda programar para proponer mejoras y/o soluciones con el objetivo de minimizar o eliminar inconvenientes presentados para el desarrollo de lo dispuesto en el cronograma; sin embargo, en caso de no cumplirse en un proceso u operación por un departamento, es recomendable demostrar y disponer un periodo prudente para solucionar el inconveniente.
- ✓ En acontecimientos de que se verifique el requerimiento de establecer documentación adicional con la que cuenta la organización e incluso actividades de una operación, se dispone a realizar las mejoras.

#### **v.6.3. Acciones de control**

- ✓ Cuando ha sido implementado y rediseña el sistema de gestión en las organizaciones, una de las partes que influyen mucho en este proceso es realizar un constante seguimiento mediante conferencias que evalúen el estado actual de las operaciones con cada uno de los departamentos, con el objeto de evitar inconvenientes en el proceso de adaptación del sistema e implementar acciones correctivas y preventivas.
- ✓ Todas las reuniones programadas e imprevistas deberán evidenciarse formalmente en evidencias de asistencia y actas, donde se describe los puntos de mejora y las falencias encontradas y el cual debe ser firmado por todos los colaboradores que participan.
- ✓ Se recomienda establecer en cada periodo que, el coordinador del sistema realizará informes ejecutivos, orientados en las auditorías programadas y ejecutadas, con la finalidad de verificar el cumplimiento de los colaboradores.
- ✓ Finalmente, el coordinador del sistema será el encargado de los espacios para la ejecución de la mejora continua.

#### **V.7. Detalle de los Procesos de la organización mediante el ciclo PDCA basado en el desempeño de la planificación:**

A continuación, se describen cada uno de los puntos descritos en la metodología a emplear; cabe mencionar que cada uno de los procesos incluye características,

descripción, indicadores, flujograma, entre otros. De la misma manera en el Anexo N°13 se describen los puntos principales con los que debe de contar los documentos y registros mencionados en cada proceso.

### V.7.1. Contexto Organizacional

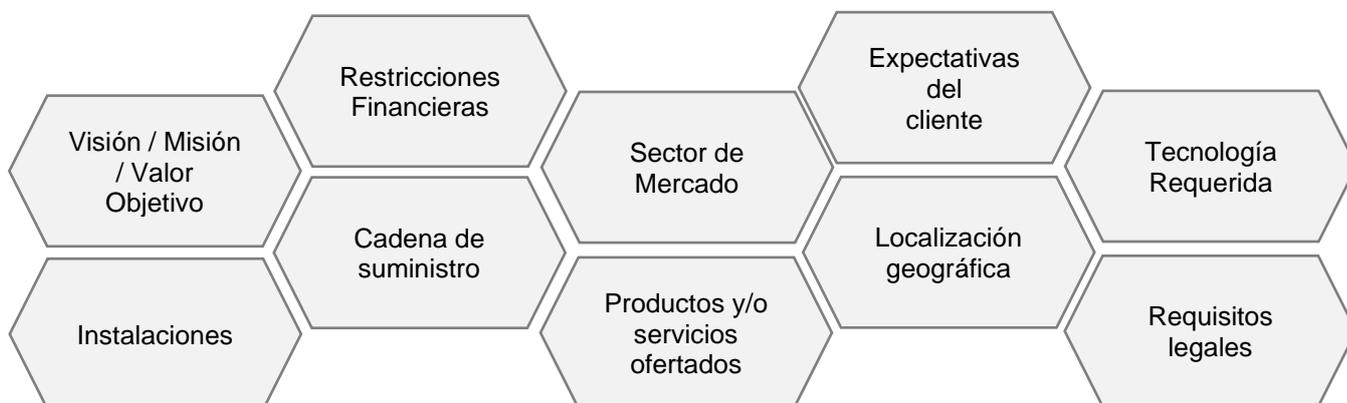
A continuación, como parte del proceso se mencionan los puntos que se detalla en la ISO 9001 sobre la planificación y el dominio de desempeño de planificación.

a. Contexto de la organización (Sección 4 – ISO 9001). –

a.1. Comprensión de la organización y su contexto. – los principios de la gestión de calidad, así como el servicio de la organización es tener un enfoque global orientado al cliente.

Con respecto a la ISO 9001:2015 (Anexo N°14), el contexto de la organización se refiere a un rango de factores que incluye las siguientes características

Figura N°10: Contexto de la organización



Fuente: ISO 9001:2015

A modo de resumen en el contexto se describe quién es la organización, qué es lo que ejecuta, quién es su cliente objetivo, por qué lo realiza y dónde lo desarrolla.

a.2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas. – así mismo la compañía establece una política de gestión de calidad generando como propósito velar y describir la ejecución de las necesidades de las partes internas y externas de la empresa, el cuidado de seguridad, salud y medio ambiente de los colaboradores, comprometiéndose

con la aplicación y desarrollo de la gestión de la calidad, la cual involucra a las siguientes partes:

Figura N°11: Gráfico de las Partes Interesadas



Fuente: Elaboración Propia

a.3. Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad. – el seguimiento de la gestión por procesos en la empresa es los “Servicios de montaje de instalaciones eléctricas de media baja tensión, diseño y montaje de caminos eléctricos secundarios, instalaciones sanitarias e instalaciones de red de agua contra incendios”.

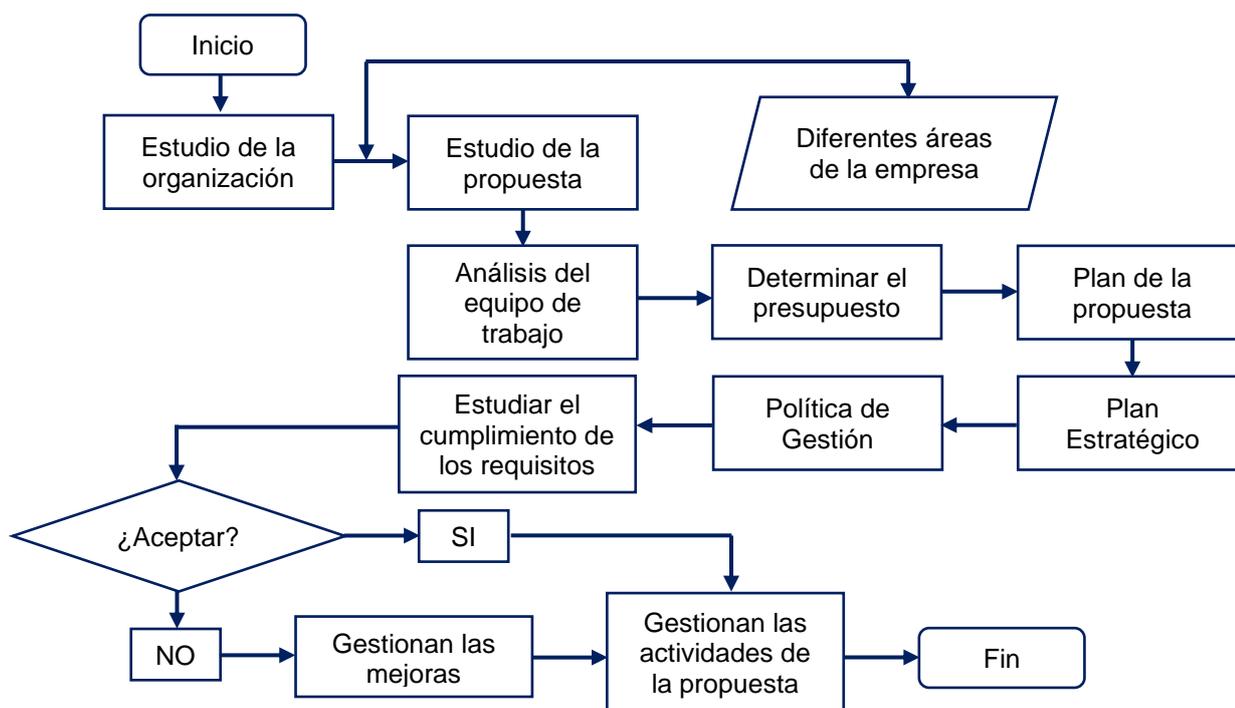
a.4. Sistema de gestión por procesos y sus procesos. – otra de las composiciones a tener en cuenta es establecer las operaciones recomendables de la gestión por procesos y la correcta interacción entre ellos; con ello se ha previsto diseñar el mapa de procesos y que sea de conocimiento por todos los colaboradores.

El mapa de procesos garantiza que todas las operaciones que ejecuta la compañía se establezcan bajo control y operen eficazmente, gestionando la documentación y recursos necesarios para ello, así mismo actúa estableciendo los indicadores y herramientas necesarias para lograrlo.

### V.7.2. Proceso Comercial

En el proceso comercial se ha previsto describir el flujograma de los procesos que se ejecutan para la adjudicación de un proyecto de la organización, donde de manera general se especifica desde el estudio de la propuesta con los requisitos del cliente como la gestión de las actividades y todo lo que implica en su desarrollo:

Figura N°12: Flujograma para la adjudicación de un proyecto



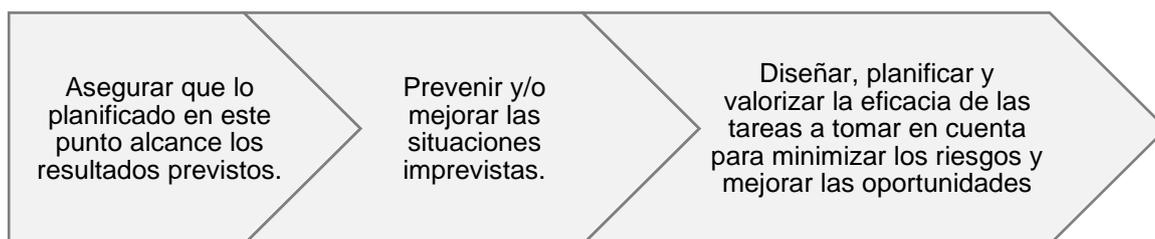
De la misma manera la ISO 9001 nos menciona las siguientes características descritas para la ejecución de la planificación:

#### b. Planificación (Sección 6 – ISO 9001). –

##### b.1. Acciones para abordar riesgos y oportunidades. –

b.1.1. Al hacer una planificación de Sistema de Gestión: es necesario abordar los riesgos y oportunidades con la finalidad de confirmar que el sistema de gestión permita establecer las consecuencias deseados, minimizar o evitar los efectos no requeridos y alcanzar la mejora; con ello se analizan las características con las que debe de contar:

Figura N°13: Características de planificación



Fuente: Elaboración Propia

b.1.2. La organización debe de planificar: para ello se propone establecer y rediseñar los riesgos y oportunidades que afectan en la gestión y desarrollo de un proyecto tomando como referencia el contexto de la organización, así como las expectativas y necesidades de las partes interesadas.

Por lo cual se propone la siguiente metodología y aspectos a tener en cuenta al momento de identificar las oportunidades de la empresa:

Tabla N°20: Oportunidades de Planificación

OPORTUNIDADES	
IMPACTO	CONSIDERACIONES
ALTO	Efecto muy sobresaliente para la planificación de la empresa y resultados. Se considera recomendar mejoras muy elocuentes.
MODERADO	Efecto moderado para la planificación de la empresa y resultados deseados. Se considera recomendar algunas mejoras elocuentes.
BAJO	Efecto bajo para la planificación de la empresa y resultados.
VIABILIDAD	CONSIDERACIONES
ALTO	Participación alta
MODERADO	Participación viable
BAJO	Participación poco factible
OPORTUNIDAD	CONSIDERACIONES
<b>PRIORITARIA</b>	Oportunidades inmejorables para la organización.
<b>DESTACADA</b>	Oportunidades elevadas para la organización.
<b>ADECUADA</b>	Oportunidad media.
<b>FACTIBLE</b>	Oportunidad baja para la organización.

Fuente: La Empresa

Tabla N°21: Valoración de las Oportunidades de Planificación

OPORTUNIDAD			
	Impacto		
Viabilidad	Bajo	Moderado	Alto
Baja	Factible	Factible	Adecuada
Moderado	Factible	Adecuada	Destacada
Alta	Adecuada	Destacada	Prioritaria

Fuente: La Empresa

Tabla N°22: Matriz de Oportunidades

N	Proceso	Oportunidades	EVALUACIÓN DEL RIESGO		CALIFICACIÓN (NIVEL DE OPORTUNIDADES)	¿Requiere Plan de Mitigación?	Plan de mitigación	Fecha de ejecución	Responsable	Recursos	Evaluación de la eficacia		EVALUACIÓN DEL RIESGO RESIDUAL		CALIFICACIÓN (NIVEL DE OPORTUNIDADES)	Obs.
			V.	I.		Requerido para Riesgo Alto y Extremo, sugerido para Riesgo Moderado					1° SEMESTRE	2° SEMESTRE	V.	I.		
1	Gestión Humana															
2	Gestión Comercial															
3	Gestión de Planificación															
4	Gestión Constructiva															
5	Gestión Logística															
6	Gestión tecnológica															
7	Gestión de Calidad															
8	Gestión de Seguridad															
9	Gestión de Ingeniería															
0	Gestión Documental															

Elaboración: Fuente Propia

De la misma me se propone la siguiente metodología y aspectos a tener en cuenta al momento de identificar los riesgos de la empresa:

Tabla N°23: Riesgos de Planificación

<b>RIESGOS</b>	
<b>IMPACTO</b>	<b>CONSIDERACIONES</b>
ALTO	Si la ocasión se presentaría ocasionaría altas consecuencias.
MEDIANO	Si la ocasión se presentaría ocasionaría medias consecuencias.
BAJO	Si la ocasión se presentaría ocasionaría bajas consecuencias.
<b>PROBABILIDAD</b>	<b>CONSIDERACIONES</b>
ALTA	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias
MEDIANA	El acontecimiento podría pasar en cualquier momento.
BAJA	El acontecimiento podría ocurrir solo en circunstancias excepcionales
<b>RIESGO</b>	<b>CONSIDERACIONES</b>
<b>EXTREMO</b>	Riesgo sobrepasa el aceptable.
<b>ALTO</b>	Riesgo elevado para la empresa.
<b>MODERADO</b>	Riesgo medio para la empresa.
<b>BAJO</b>	Riesgo bajo para la organización.

Fuente: La empresa

Tabla N°24: Valoración de los Riesgos de Planificación

<b>RIESGO</b>			
	<b>Impacto</b>		
<b>Probabilidad</b>	<b>Alto</b>	<b>Mediano</b>	<b>Bajo</b>
<b>Alta</b>	Extremo	Alto	Moderado
<b>Mediana</b>	Alto	Moderado	Baja
<b>Baja</b>	Moderado	Baja	Moderado

Fuente: La empresa

Tabla N°25: Matriz de Riesgos

N	Proceso	Riesgo	EVALUACIÓN DEL RIESGO		CALIFICACIÓN (NIVEL DE RIESGO)	¿Requiere Plan de Mitigación?	Plan de mitigación	Fecha de ejecución	Responsable	Recursos	Evaluación de la eficacia		EVALUACIÓN DEL RIESGO RESIDUAL		CALIFICACIÓN (NIVEL DE RIESGO)	Obs.
			P.	I.		Requerido para Riesgo Alto y Extremo, sugerido para Riesgo Moderado					1° SEMESTRE	2° SEMESTRE	P.	I.		
1	Gestión Humana															
2	Gestión Comercial															
3	Gestión de Planificación															
4	Gestión Constructiva															
5	Gestión Logística															
6	Gestión tecnológica															
7	Gestión de Calidad															
8	Gestión de Seguridad															
9	Gestión de Ingeniería															
0	Gestión Documental															

Fuente: Elaboración Propia

b.2. Objetivos de la gestión por procesos y planificación para lograrlos. –

b.2.1. La compañía debe de contar con metas para las tareas e indicadores recomendables de las operaciones de cada departamento, los cuales deben ser congruentes con la política que cuenta la organización y medibles a corto o largo tiempo; así mismo deben ser comunicados y actualizados a los colaboradores conforme la necesidad de la empresa.

Para lo ello se recomienda los siguientes objetivos por departamento:

Tabla N°26: Objetivos de Mejora

Área	Objetivo	Recurso
Gestión Humana	Cumplir con los plazos de gestión de pase de personal.	Humano - Tecnológico
Gestión Comercial	Aumentar la bolsa de clientes de la organización.	Participar en licitaciones y analizar los clientes objetivo.
Gestión Planificación	Cumplir con lo establecido en los planes de proyecto.	Realizar seguimiento y control a los planes.
Gestión Constructivo	Maximizar la producción.	Control de los recursos empleados (personal, material, etc.)
Gestión Logística	Abastecer con los recursos empleados en el proyecto.	Contar con un stock de lo solicitado por construcción.
Gestión Tecnológica	Reducir las amenazas de virus.	Actualización de los softwares.
Gestión de Calidad	Cumplir con las necesidades de la calidad del servicio.	Emplear encuestas de satisfacción.
Gestión de seguridad	Reducir los accidentes e incidentes de trabajo.	Programas de sensibilización.
Gestión de Ingeniería	Reconocimiento del alcance del proyecto.	Recorrido del área de trabajo previo al inicio del proyecto.
Gestión Documental	Actualización de las herramientas y metodologías.	Constante mejora y actualización de la documentación.
Alta Dirección	Cumplir con el abastecimiento de los recursos para el desarrollo de las actividades.	Humano - Financiero

Fuente: Elaboración Propia

b.2.2. La organización al planificar cómo lograr los objetivos propuestos, deben tener en cuenta, qué se va a hacer, qué recursos se emplearán para

el desarrollo, quién será el encargado, cuándo se concluya y cómo se evaluará los resultados de los objetivos; planteándose el siguiente formato con el que se debe de contar en cada departamento para el desarrollo de estos:

Tabla N°27: Formato para el detalle de los objetivos

OBJETIVO DE MEJORA					
Área		Tiempo		Motivación	
Objetivo					
Plan a Ejecutar					
N°	Acciones	Responsable	Periodo	Recursos	Resultado de seguimiento
Indicadores					
Indicador	Responsable del indicador	Responsable de datos	Valor Actual	Valor Esperado	Valor final tras la implementación

Fuente: Elaboración Propia

b.3. Planificación de los cambios. – todas las modificaciones y/o mejoras que se pueden desarrollar a lo largo del proyecto deben de ejecutarse de manera planificada con el objetivo de tener un control de las mismas; para ello la organización debe de tener en cuenta las siguientes características: de entre las cuales tenemos cuál es el objetivo de generar mejoras y sus conclusiones, la integración del sistema de gestión, la reserva de los recursos y la asignación o reasignación de los encargados y autoridades del proceso.

Para lo cual se diseña el siguiente formato con el objetivo de conllevar un mejor control de los recursos planificados.

Tabla N°28: Planificación de Cambios

Propósito del cambio	Responsable del cambio	Mejoras a implementar	Funciones/ Responsabilidades afectadas	Fecha de implantación	Documentación modificada	Comprobación de las acciones implementadas	¿Afecta a otra documentación asociada al proceso?	¿Revisado por la Alta Dirección?
Revisado por:				Aprobado por:				

Fuente: Elaboración Propia

En caso las modificaciones impliquen la creación o modificaciones de información documentada, estos se deberán regir mediante estándares, para ello la empresa debe aplicar un procedimiento de actualización, creación y control de la información, con el objetivo de que toda información que se cambiará deberá ser registrada en la siguiente matriz de listado de documentos:

Tabla N°29: Lista de Documentos

Listado Maestra de documentos					
Código	Área Encargada	Descripción del documento	Revisión	Fecha de aprobación	Interno/Externo

Fuente: Elaboración Propia

c. Variables para la planificación (Apartado 1 – PMBOK). –

La organización desarrolla diferentes proyectos siendo cada uno de ellos único e independiente, así mismo la planificación de los mismos varían en cantidad, momento y frecuencia.

En esta parte del proceso los departamentos que influyen directamente es el área comercial que es costos y presupuestos y el área de planificación quien será responsable de la revisión previa del proyecto, de la misma manera se debe tener en cuenta la aprobación de alta dirección; otorgando los siguientes enfoques:

Tabla N°30: Variables de planificación

Variable	Descripción	Objetivo
Visión de Desarrollo	Se especifica en cómo, cuánto y cuando se lleva a cabo la planificación.	Forma temprano en el ciclo de vida: Planificación por adelantado.
Entregables del Proyecto	Lo solicitado por el cliente requieren de planificación de un modo específico.	Se emplea la planificación continua y adaptativa.
Requisitos organizacionales	La gobernanza, las políticas, los procedimientos, los procesos y la cultura organizacional.	Se requiere que las partes interesadas del proyecto produzcan herramientas de planificación específicos.

Variable	Descripción	Objetivo
Condiciones de mercado	Entorno competitivo, para ello se requiere de la realización de planificaciones por adelantado.	El ahorro de costos, ya que se elimina los posibles retrabajos por las planificaciones extensivas.
Restricciones legales o regulatorias	Requerir de documentos de planificación específicos.	Aprobar la liberación del entregable del proyecto en el mercado.

Fuente: Elaboración Propia

De la misma manera el apartado cuenta con diferentes aspectos para el desarrollo de un proyecto los cuales son:

c.1. Entregables. – la planificación de un proyecto inicia con el estudio del caso de negocio, para lo cual el área de costos y presupuestos se encarga de estudiar la licitación teniendo en cuenta las actividades a realizar, de la misma manera se observan los requisitos de los interesados teniendo en cuenta los estándares de las tareas, los recursos, el tiempo que se requiere ejecutar el trabajo, entre otros aspectos y como tercer punto se tiene el alcance del proyecto y del servicio, refiriéndose a la cantidad de actividades por ejecutar.

Todos los aspectos mencionados con anterioridad se detallan en la estructura de desglose de trabajo (EDT/WBS), el cual lo desarrolla el área de planeamiento teniendo toda la información brindada por costos y en la cual se requiere del apoyo de las diferentes áreas de la empresa; especificándose en la siguiente tabla:

Tabla N°31: Funciones de las áreas según el grupo por procesos del PMBOK

Proceso	Áreas	Tareas a Desarrollar
Sistema de incorporación del proyecto.	Planeamiento y Control de la Producción.	Diseñar y moldear un plan para la gestión del proyecto.
Gestión del Cronograma del Proyecto.	Planeamiento y Control de la Producción.	Controlar el cronograma.
Gestión de los Interesados del Proyecto.	Planeamiento y Control de la Producción.	Controlar y evaluar las partes interesadas.
Gestión de los Costes del Proyecto.	Costos y Presupuestos	Controlar los costos.
Gestión de la Calidad del Proyecto.	Calidad	Programar la gestión de la calidad del servicio.
Gestión del Alcance del Proyecto.	Ingeniería de la organización.	Verificar y controlar el alcance del proyecto.

Proceso	Áreas	Tareas a Desarrollar
Gestión de Recurso del Proyecto.	Construcción	Planificar la gestión de Recursos del proyecto.
Gestión de los Recursos del Proyecto.	Construcción	Desarrollo del equipo de proyecto.
Gestión de Recurso del Proyecto.	Recursos Humanos	Dirigir al equipo de proyecto.
Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.	Logística	Planificar y Efectuar las Adquisiciones
Gestión de los Riesgos del Proyecto	Seguridad y Salud Ocupacional	Implementar la respuesta a los riesgos
Gestión de las comunicaciones del Proyecto.	Alta Gerencia	Planificar y Monitorizar la gestión de las comunicaciones.

Fuente: Elaboración Propia

c.2. Estimación. – en el proceso de ejecución de la obra se implica desarrollar estimaciones, los cuales son una valoración cuantitativa del resultado factible de una variable del proyecto, tales como el costo del mismo, los recursos empleados, el esfuerzo que involucra a los colaboradores o la duración propia del proyecto.

Para lo cual se debe tener presente que en el transcurso que el proyecto va evolucionando, las estimaciones pueden variar en consecuencia de la documentación que maneja la organización y las circunstancias actuales; para ello la organización debe tener presente las distintas maneras de mostrar y/o ajustar las variables.

c.3. Cronograma. – el cronograma de las actividades propias de cada área lo maneja el líder correspondiente; pero cuando se adjudica un proyecto el área encargada de procesar la información y plasmarla en un cronograma de proyecto es el departamento de costos y presupuestos quienes incluyen periodos, dependencias y demás documentación de planificación, así mismo dicho programa puede utilizar dos perspectivas las cuales son el predictivos y adaptativo. Para ello el enfoque que se adapta más a la organización al momento de ejecutar un cronograma de proyecto es el predictivo ya que se emplea como primer paso la descomposición del alcance del proyecto en actividades específicas las cuales son solicitadas por el cliente, así mismo la secuencia de una actividad con la otra, la estimación del esfuerzo, duración,

colaboradores y recursos físicos, seguido se asigna a los colaboradores y medios a las tareas en oficio de la disponibilidad y finalmente se ajusta la secuencia, estimación y recursos hasta que se cumpla con el cronograma pactado.

Para lo cual se emplean software como primavera p6 y/o ms Project.

c.4. Presupuesto. – para las estimaciones de los costos también aplica los puntos que se detalla en el C.2, para lo cual se agrega las evaluaciones de costo para ejecutar la línea base, en la cual a menudo se distribuye a través del cronograma de proyecto, esta práctica otorga a la alta dirección controlar los fondos pactados en el tiempo presupuestado descrito en la programación del trabajo.

Así mismo de haber restricciones de financiamiento para el tiempo presupuestal, puede ocurrir reprogramar la actividad para lograr con esas licitaciones; para ello en el siguiente grafico se muestra la formación del presupuesto:

Figura Nª14: Componentes del Presupuesto del Proyecto

		Reserva para Gestión
	Reserva para contingencias	Presupuesto del Proyecto
Estimaciones de costos de trabajo	Línea Base de costos	

Fuente: Guía de Proyectos

### V.3.3. Procesos Estratégicos

#### d. Soporte (Sección 7 – ISO 9001). –

d.1. Recursos. – la compañía debe describir y facilitar los medios requisitos para la ejecución optima del proyecto, así como la aplicación, control y mejora continua propia del sistema de gestión de los procesos. Para lo cual, la empresa tiene que tener en cuenta las capacidades y restricciones de los medios internos existentes ya sean mano de obra y/o materiales, como la necesita de obtener proveedores externos.

d.1.1. Personas: la entidad debe ejecutar y suministrar a los profesionales demandados para la aplicación eficiente del sistema de gestión y para la tarea y control de las operaciones. Para ello la organización cumple con los requisitos establecidos para los colaboradores descritos en el manual de funciones.

d.1.2. Infraestructura: para el adecuado desarrollo de las operaciones, la empresa debe de desarrollar, suministrar y controlar la infraestructura; para ello la empresa cuenta con edificios donde se encuentran sus oficinas proporcionando equipos, transporte, materiales, entre otros. Así mismo la organización al brindar un servicio se adapta a los recursos otorgados por el cliente, así como la aplicación de infraestructuras propias de la empresa y conforme a las necesidades individuales de cada proyecto como son container, talleres, instrumentos, entre otros; todo lo antes menciona debe tener una aprobación previa de la alta dirección.

d.1.3. Ambiente para la operación de los procesos: la empresa debe suministrar y conservar el espacio requerido para la tarea de sus procesos y lograr la aprobación del servicio, para ello suministra los recursos requeridos en el ambiente de trabajo, entre los cuales se detallan:

Tabla N°32: Factores de un ambiente adecuado

Factor	Descripción
Sociales	La organización debe respetar todas las normativas vigentes, ambiente tranquilo y fuera de conflictos, estableciendo políticas.
Psicológicos	Minimizar de estrés, donde se empleen programas del cuidado de las emociones y prevención el agotamiento.
Físicos	El ambiente de trabajo debe ser óptimo para los colaboradores, como son el calor, espacio, temperatura, iluminación y ruido.

Fuente: Elaboración Propia

d.1.4. Recursos de seguimiento y medición: la empresa debe describir y gestionar los medios requeridos para cumplir la confiabilidad de los resultados obtenidos mediante estudios de procesos y asegurar la conformidad del servicio que se brinda, cumpliendo con los requisitos del cliente.

d.1.4.1. Trazabilidad de las mediciones: cuando la trazabilidad de las mediciones es un requisito, o es considerada por la organización; por lo que la empresa al prestar servicios de electricidad e instrumentación se considera que la trazabilidad son la verificación y calibración de los equipos empleados en el proyecto, es por ello que se debe de contar con un documento de calibración de equipo de seguimiento y medición.

d.1.5. Conocimiento de la organización: en este punto la entidad debe desarrollar las habilidades y conocimientos requeridos para tareas de los procesos y para cumplir la aprobación del servicio; para lo cual los conocimientos deben conservarse y colocar a disposición en la medida en que sea requerido. Para ello la organización requiere de un procedimiento de competencias, formación y toma de conciencia que tenga como objetivo actualizar y mejorar los conocimientos de las partes interesadas.

De la misma manera toda la información que maneja la organización debe estar a disposición para todos los colaboradores de la empresa ya sean internas o externas, mediante la fuente web Dropbox la cual es una nube que se encuentra en línea donde todos pueden navegar; así mismo se manejan otras herramientas que proporcionan información relevante a los proyectos que desarrollan como son las carpetas compartidas.

d.2. Competencia. – para que la organización asegure que el personal sea competente se recomienda sensibilizar a los colaboradores y mejorar en toma de conciencia de temas orientados a sus procesos y a los de la compañía como son de calidad, medio ambiente, seguridad y salud, para ello es necesario proponer medios de divulgación ya que deben ser conocidos por todos como son publicaciones internas, en charlas que se realizan previo al inicio de las actividades y tablón de anuncios; dichos medios tienen como finalidad dar a conocer a los trabajadores:

- La estimación de la política y del sistema de gestión.
- Los objetivos integrados de la empresa.
- La contribución del personal a la eficacia del sistema de gestión, incorporando las ventajas de una mejora del desempeño.
- Implicación de no aplicar con los requisitos del Sistema de Gestión.
- Cualquier otro asunto de interés general

Para ello se tienen herramientas, como es el documento donde se detallan las funciones y competencias, aprendizaje y toma de conciencia para todos los colaboradores de la empresa, de la misma manera se debe aplicar una evaluación a las competencias de los colaboradores mediante la valoración de la eficacia de la formación, empleándose el siguiente formato:

Tabla Nª33: Evaluación de la eficacia de capacitación

<b>NOMBRE DEL RESPONSABLE QUE EVALÚA</b>			
<b>CAPACITACIÓN</b>			
<b>FECHA DE IMPARTICION</b>		<b>FECHA DE EVALUACIÓN</b>	
<b>LUGAR/OBRA</b>			

Valore las siguientes características del curso recibido en donde 1 es no satisfactorio y 5 muy satisfactorio.

<b>CARACTERÍSTICAS A VALORAR</b>	<b>Nombre Colaborador</b>				
	Título de responsable				
¿Los conocimientos adquiridos los ha podido implementar en el trabajo?					
Desde que asistió al curso, ¿ha mejorado su desempeño?					
¿Colabora con sus compañeros de trabajo proporcionándoles explicaciones y conocimientos adquiridos en el curso?					
<b>PUNTUACIÓN FINAL</b>	Puntuación dividida entre el n° de preguntas				

Para lo cual se propone evaluar el 30% del personal capacitado.

Fuente: Elaboración Propia

De la misma manera la formación que se le brinde al personal mediante charlas, capacitaciones, formación, entre otra información relevante de la

información debe ser correctamente registrada mediante un formato:

Tabla N°34: Formato de Capacitación

<b>N° REGISTRO:</b>		<b>REGISTRO DE INDUCCIÓN, CAPACITACIÓN, ENTRENAMIENTO Y SIMULACROS DE EMERGENCIA</b>			
<b>DATOS DEL EMPLEADOR</b>					
RAZÓN SOCIAL	RUC	Dirección de la organización	TIPO DE SERVICIO	N° COLABRODORES	
MARCAR X					
INDUCCIÓN	CAPACITACIÓN	ENTRENAMIENTO	SIMULACRO DE EMERGENCIA		
TEMA					
FECHA					
NOMBRE DEL CAPACITADOR O ENTRENADOR					
N° HORAS					
APELLIDOS Y NOMBRES DE LOS CAPACITADOS		N° DNI	ÁREA	FIRMA	OBSERVACIONES
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
<b>RESPONSABLES DEL REGISTRO</b>					
NOMBRE		CARGO	FECHA	FIRMA	

Fuente: Elaboración Propia

d.3. Toma de conciencia. – la entidad debe garantizar de que los colaboradores que ejecutan la actividad bajo monitoreo tomen conciencia de:

- La política de la calidad.
- Las metas pactadas de calidad.
- Las características del incumplimiento de las condiciones del sistema de gestión de calidad.
- Su aporte a la eficacia del sistema de gestión.

d.4. Comunicación. – la empresa tiene que implementar diferentes medios de comunicación tanto internas con el personal como externas con el cliente relacionadas con el sistema de gestión, las cuales incluyen las siguientes especificaciones; qué, cuándo, a quién, cómo y quién comunica; para lo cual

se diseña el siguiente formato que representa la matriz de comunicaciones en la que se describe los diferentes medios de comunicación:

Tabla N°35: Matriz de Comunicaciones

Matriz de comunicaciones Internas y Externas							
Criterio a comunicar	Emisor	Receptor	Estrategia y medios	Característica		Registro	Frecuencia
				Interno	Externo		

Fuente: Elaboración Propia

d.5. Información documentada. – el sistema de gestión debe incluir la documentación solicitada por esta norma como son las políticas, procedimiento, entre otra; de la misma manera la información que la compañía especifica necesario para el desarrollo correcto del sistema, la cual depende de la estructura organizacional, para ello se ha considerado tener un documento de creación, actualización y control de la información.

d.5.1 Creación y actualización: se diseña el siguiente formato que deberá ser empleado en la creación y actualizar de la información determinada, así como los registros de los documentos el cual se debe de encontrar en un procedimiento de creación, actualización y control de la información:

Tabla N°17: Creación y actualización de documentos

Listado de Registros de documentos					
Código	Área responsable	Descripción del documento	Revisión	Fecha de aprobación	Interno/Externo

Fuente: Elaboración Propia

d.5.2. Control de la información documentada: para que la empresa lleve una medición de la información documentada, se requiere vigilar para asegurar de que esté apto y sea idóneo para su manejo, donde y cuando se necesite,

así como esté asegurada adecuadamente.

De la misma manera toda la información que maneja la empresa debe abordar actividades como la distribución, recuperación, acceso y uso, así como el correcto almacenamiento, agregando la preservación de la legibilidad, controlar las mejoras y su correcta conservación; para lo cual en este punto se detallan herramientas como la creación, actualización y medición de la documentación mediante lista maestra de la información documentada y de registros.

e. Operación (Sección 8 – ISO 9001). –

e.1. Planificación y control operacional. – la empresa al desarrollar diverso procedimiento debe asegurarse de planificar, aplicar y medir sus operaciones, los cual se detalla en el punto del sistema de gestión y sus procesos y que son requerido para ejecutar los requisitos del servicio e implementar las acciones como son:

- ✓ La determinación del servicio que presta la organización los cuales se especifican y detallan en los contratos que se pactan con los clientes.
- ✓ En los planes de calidad que se describen en cada proyecto se determinan las opciones de cumplimiento del servicio de aprobación con lo establecido contractualmente.
- ✓ Los procesos de la organización mantienen la documentación necesaria, que involucre a todos lo procesos que se encuentran planificados y que los servicios sean conforme a lo estipulado.
- ✓ Las modificaciones planificadas deberán medir los procesos y los imprevistos deberán ser verificados para minimizar cualquier característica adversa.
- ✓ Los cambios que se pueden generar ya sean temporales o permanente en los procesos se realizan de manera planificada y se toman acciones para controlar cualquier efecto adverso.

e.2. Requisitos del servicio. –

e.2.1. Comunicación con el cliente: la empresa debe de contar con una comunicación activa con los clientes, los cuales deben proporcionar la

información relativa al servicio que brinda la organización, para lo cual se ha considerado que la empresa requiere de contar con un procedimiento de planificación de la actividad comercial de la organización.

De la misma manera la información de la organización se debe encontrar en la página web de la empresa, los contratos, cotizaciones, entre otros; así como obtener la retroalimentación de los clientes con respecto al servicio que se brinda, incluyendo las quejas de los mismo mediante la aplicación de instrumentos como son, email, reuniones directas con los clientes, por comunicación telefónica, encuesta, entre otros; así mismo implementar las condiciones específicas para las condiciones de contingencia, cuando se requiera.

Figura Nª15: Formato de Encuesta la cliente

Empresa:
Fecha:

Siendo una de los metas estratégicos de la compañía, lograr la satisfacción del cliente, consideramos de suma importancia conocer su opinión sobre nuestro servicio, con vistas a establecer los mecanismos correctores necesarios.

Le agradeceríamos que dedicara unos minutos a las cuestiones que a continuación le planteamos y nos lo devolviera completo, puntuando del 5 al 1 según sea mayor o menor el grado de satisfacción.

Agradecemos su colaboración.

	5	4	3	2	1
Calidad del servicio					
Cumplimiento de plazos contratados					
Resolución de problemas técnicos					
Cualificación del personal					
Relación con los responsables del proyecto					
Seguridad y salud en los trabajos					

Gestión ambiental en los trabajos					
Valoración global de la organización					

Observaciones:
----------------

Fuente: Elaboración Propia

e.2.2. Determinación de los requisitos para el servicio: cuando se establece las condiciones para el servicio que brinda la organización hacia los clientes; se deben incluir los legales y reglamentarios aplicables, entre los requisitos que se consideran se tienen en cuenta los siguientes.

- ✓ Los requisitos específicos por el cliente se identifican en la cotización o contrato; de no describir algún requisito deberá ser informado y comunicado al cliente para la inclusión del mismo.
- ✓ Las condiciones legales y reglamentarios aplicados a la realización del servicio.

Para ello se debe especificar en el procedimiento de planificación de la actividad comercial de la organización.

e.2.3. Revisión de los requisitos para el servicio: la organización debe asegurarse las condiciones para el cumplimiento de las condiciones del servicio las cuales serán prestadas al cliente; para ello la empresa debe verificar los requisitos relaciones con el servicio que presta antes de comprometerse a proporcionar y ejecutar las actividades del servicio al cliente, los cuales se encuentran establecidos en el procedimiento de planificación de la actividad.

Incluyendo la información documentada a conservar y las mejoras en los requisitos de los servicios prestados por la organización.

e.2.4. Cambios en los requisitos para los servicios: la empresa debe controlar cuando se realizan cambios en los procesos del servicio que cumple, así como la documentación pertinente sea modificada y/o mejorada,

de la misma manera los colaboradores deben tener conocimiento de estos cambios y mejoras; los cuales se deben registrar en el listado de documentos y se deben detallar en el procedimiento de planificación de la actividad comercial.

e.3. Diseño y desarrollo del servicio. – la empresa debe diseñar, aplicar y mantener los procesos de las diferentes operaciones que se desarrollan de forma adecuada para asegurarse de la provisión del servicio.

De la misma manera el diseño y desarrollo del servicio que brinda la entidad se dan en el área ingeniería quien realiza el diseño de los procesos propios de cada proyecto que se ejecuta, para lo cual la empresa debe desarrollar un procedimiento de diseño y desarrollo donde se especifique el orden lógico del proceso basándose en lo establecido en la norma ISO 9001, donde se menciona como primer punto la planificación del diseño, seguido las entradas del mismo, como tercer aspecto los controles que se deben tener en cuenta, las salidas y los cambios que ocurren al desarrollo del proyecto. De la misma manera al contar con dicho procedimiento la compañía debe tener en cuenta el formato del plan de diseño teniendo en cuenta característica como documentación que se aplica, planificación, revisión, verificación, validación y posterior aprobación.

Tabla N°36: Formato del Plan de Diseño

PLAN DE DISEÑO														
Proyecto								Responsable						
Cliente								Plazo						
Legislación y normativa a cumplir														
Documentación asociada														
Documento		Planificación		Revisión		Verificación		Validación		Aprobación		OBSERVACIONES		
Código	Descri.	Código	Descri.	Código	Descri.	Código	Descri.	Código	Descri.	Código	Descri.			
Cambio en el Diseño														
Documento		Planificación		Revisión		Verificación		Validación		Aprobación		Motivo	Causas	Acciones Correctivas
Código	Descri.	Código	Descri.	Código	Descri.	Código	Descri.	Código	Descri.	Código	Descri.			

Fuente: La Empresa

Así mismo se describe cada punto en mención.

e.3.1. Planificación del diseño y desarrollo: en este punto se determinan las pautas y monitoreo para el diseño y desarrollo del proyecto como son la naturaleza, periodo y complejidad de las tareas, agrupa las revisiones del modelo y ejecución aplicables, tales como: requisitos contractuales, información de la partida, normativas asociadas, documentos de referencia, fases del diseño, plazos de ejecución y verificaciones a efectuar.

e.3.2. Entradas para el diseño y desarrollo: los ingresos para la ejecución del servicio se determinan los criterios funcionales y de desarrollo, así como documentación previa de actividades y proyectos previas de diseño y de ser el caso requisitos legales y reglamentarios, así mismo dicha información puede provenir de fuentes como son los requisitos que solicita el cliente, especificaciones técnicas, entre otros.

e.3.3. Controles del diseño y desarrollo: los procesos que se planifican y diseñan deben ser adecuadamente controlados por los colaboradores involucrados directamente del proceso asegurando los efectos a alcanzar, así mismo se ejecutan actividades necesarias para valorizar la capacidad de los resultados del diseño y cumplir con las condiciones establecidas, así como conservar la documentación de las tareas.

e.3.4. Salidas del diseño y desarrollo: la empresa deberá consolidar de que las salidas del modelo cumplan con los requisitos empleados en las entradas, incluye todas las condiciones de medición y seguimiento.

e.3.5. Cambios del diseño y desarrollo: la empresa debe reconocer, verificar, y medir las modificaciones desarrolladas durante el diseño y ejecución del servicio, o que pueden ocurrir posterior al diseño de los procesos del proyecto evitando un efecto adverso en el aseguramiento de los requisitos solicitados inicialmente.

e.4. Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente. – la empresa debe afirmar que las operaciones, productos y servicios abastecidos externamente son conformes a los requisitos que manejan como son; que todos los productos o servicios que solicite la organización mediante clientes externos están encaminados a agregarse

dentro de los productos y servicios de la compañía.

Para ello la entidad debe encargarse de establecer y aplicar criterios para el cálculo de los proveedores con los que cuenta, así como la evaluación, seguimiento del desempeño y la reevaluación de mis mismos, para lo cual se determina el diseñar un procedimiento de registro de productos y servicios abastecidos externamente.

e.4.1. Tipo y alcance del control: la entidad debe confirmar que las operaciones abastecidas de manera externa estén involucradas dentro del registro de sus sistemas de gestión de calidad, para lo cual la empresa determina criterios como que los proveedores deben ser homologados y deben de contar con las normativas como la ISO 9001 de calidad, de seguridad y de medio ambiente, los cuales se detallan en el procedimiento.

e.4.2. Información para los proveedores externos: los requisitos que emplea la organización hacia sus proveedores deben ser debidamente comunicados mediante los medios previstos por la empresa para ello deben comunicar los procesos de aprobación, el control y el seguimiento del desempeño del mismo, así como el resultado final.

#### e.5. Producción y provisión del servicio. –

e.5.1. Control de la producción y de la provisión del servicio: la empresa debe aplicar condiciones controladas como la reserva de la documentación, el manejo de los recursos de monitoreo y medición, los cuales deben ser conformes y apropiados para inspeccionar la ejecución de los aspectos para el control de los procesos o sus salidas.

e.5.2. Identificación y trazabilidad: la organización deberá emplear medios adecuados para describir las salidas, cuando sean requerida, con el propósito de asegurar la conformidad del producto y/o servicio, para ello se recomienda verificar el estado de las salidas con respecto a las condiciones de medición.

e.5.3. Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos: la entidad debe verificar, establecer, cuidar, e identificar la propiedad de las partes interesadas abastecidas para emplear e incorporar dentro del servicio.

e.5.4. Preservación: la empresa debe proteger las salidas de la producción y prestar el servicio, en las medidas requeridas para guardar la conformidad de las necesidades.

e.5.5. Actividades posteriores a la entrega: la compañía al establecer el alcance de los trabajos por ejecutar después de la entrega de requisitos solicitados por el cliente, deben tener en cuenta todo aquella documentación legal y establecida por entidades del estado, así como las características no deseadas por las partes interesadas asociadas al servicio y los pactado por el cliente.

e.5.6. Control de los cambios: la entidad debe mantener y controlar información que describa todo aquel cambio que se genera en la documentación, puede ser antes de desarrollar el servicio y posterior a ello, así como el personal responsable de los cambios y cualquier composición necesaria que afecte la revisión.

e.6. Liberación de los productos y servicios. – la compañía debe ejecutar las características planteadas, en las etapas de realización para lo cual debe mantener la información sobre las liberaciones que se desarrollan en los trabajos terminados, dicha documentación debe contener evidencias que confirme la aceptación de las características de la liberación.

e.7. Control de las salidas no conformes. – la empresa debe confirmar que las salidas que no sean aprobadas por las partes interesadas, deben ser evaluadas y controladas con la finalidad de evitar la entrega no conforme.

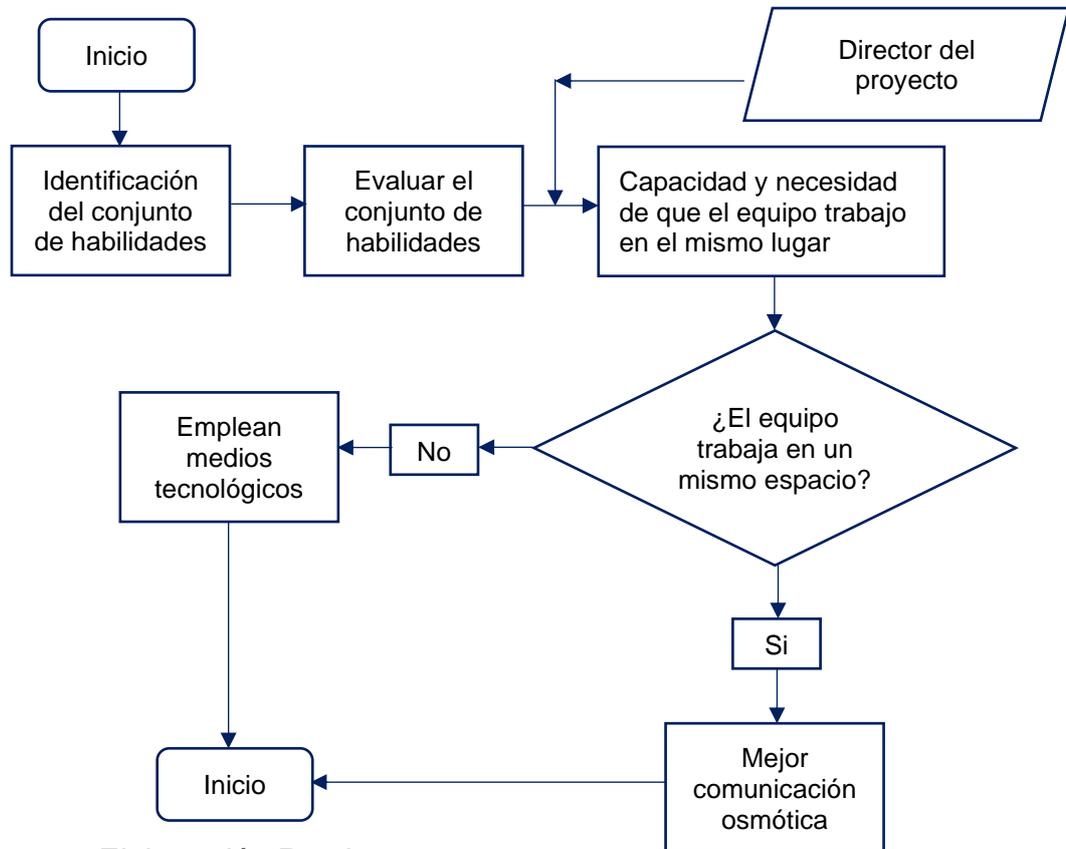
Para ello la entidad debe monitorear las salidas no aprobadas, las correcciones, información del cliente y manejo de aprobación del cliente.

De la misma manera la empresa debe controlar todas las tareas no conformes que se presentan en la obra, así como las propuestas de mejora y los resultados obtenidos posterior a la aplicación.

- f. Composición y estructura del equipo de proyecto (Apartado 2 – PMBOK). – para la agrupación del personal de proyecto se debe iniciar con la verificación de las características de conocimientos con el objetivo de cumplir con el trabajo del proyecto, ello implica evaluar en los colaboradores el grado de competencias y el periodo de experiencia en trabajos similares.

Para ello, se desarrolla el siguiente diagrama de flujo para la composición del equipo de proyecto:

Figura N°16: Composición y estructura de un equipo de proyecto



Fuente: Elaboración Propia

- g. Comunicación (Apartado 3 – PMBOK). – para que la organización gestione una comunicación activa con las partes interesadas; la programación de la difusión para el proyecto aplica considerar los siguientes factores:

✓ ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Por qué?, ¿Cuál?, ¿Cuándo? y ¿Quién? Dispone de la información.

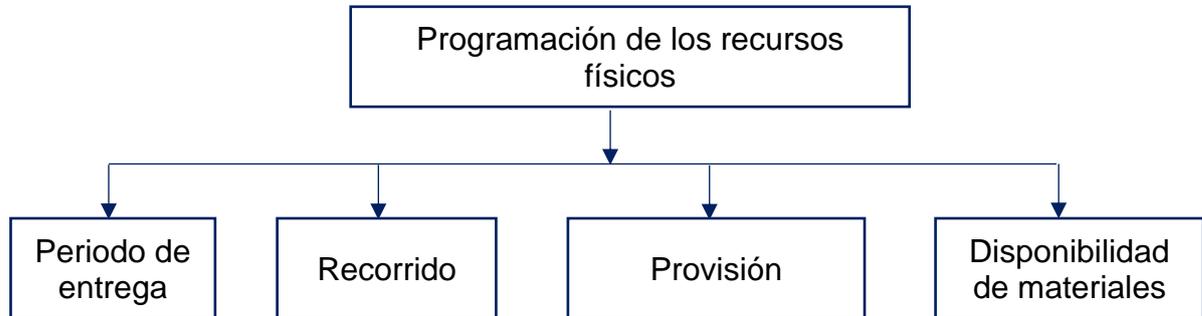
Así como estos tipos puede haber cualquier información, como son de manera interna y externa, sensible y publica, o general y detallada, esta información proporciona la guía para establecer las operaciones y planes de difusión para el proyecto.

- h. Recursos Físicos (Apartado 4 – PMBOK). – en este apartado se habla de aquellos recursos que no sea una persona; sino se habla de los materiales que se aplican en el desarrollo de un proyecto, equipos, software, entorno de prueba, entre otros aspectos, lo que implica las estimaciones, cadena de

suministro, la logística y gestión.

Para ello se detallan algunas de los aspectos que influyen en los recursos físicos:

Figura N°17: Características de la planificación de los recursos físicos



Fuente: Elaboración Propia

Los equipos que contribuyen en un proyecto necesitan de materiales físicos propios de las actividades y planifican métodos de programación desde la solicitud, la entrega hasta su finalización.

#### V.3.4. Procesos agregadores de valor

- i. Liderazgo (Sección 5 – ISO 9001). – para el correcto liderazgo de la organización se requiere del involucramiento activo con el sistema de gestión por procesos de todas las partes interesadas, alineando los objetivos con la estrategia de la empresa.

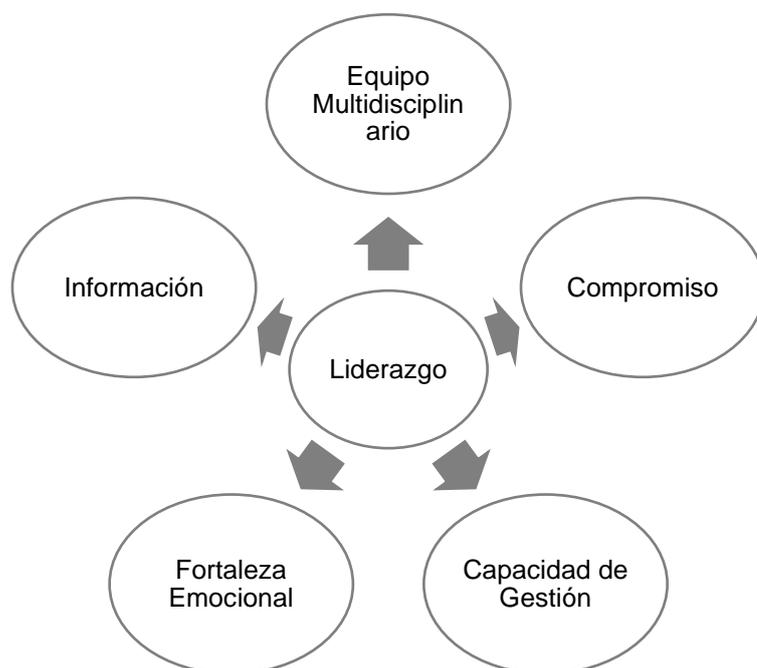
##### i.1. Liderazgo y Compromiso. –

i.1.1. Generalidades: en términos del sistema de gestión se refiere a un enfoque basado en procesos y pensamiento en riesgos; para lo cual la alta dirección debe liderar y estar competida con la gestión por procesos teniendo las siguientes características:

- Debe asegurar que los objetivos organizacionales sean compatibles con la dirección estratégica, suministrando los recursos adecuados para lograr las metas, así como comunicar su importancia e involucramiento al personal con la finalidad de contribuir de manera efectiva al sistema.
- Establecer los encargados y obligaciones de rendir cuentas de la eficiencia del sistema de gestión por procesos.
- Asegurar que la organización establezca procesos para la pregunta y colaboración de los colaboradores, así como el apoyo en la instalación y

cumplimiento de los diversos comités con en el que cuenta la organización.

Figura N°18: Características de un Líder



Fuente: ENAE Business School y Doctor de la Universidad de Murcia

i.1.2. Enfoque al cliente: es uno de los enfoques principales de la ISO 9001; por ello se espera que la alta dirección demuestra el liderazgo y compromiso con el enfoque. Uno de los aspectos a llevar a cabo es lo descrito en el punto de generalidades ya que garantiza la consideración de todos los requisitos legales y las solicitudes de los clientes.

Así mismo se describen las partes interesadas de la organización como sus necesidades y expectativas; teniendo en cuenta que las consideraciones a describir se encuentran en los contratos suscritos con los clientes como con los colaboradores, así como la base legal con la que se cuenta y normativas vigentes:

Tabla N°37: Partes Interesadas

Stakeholders	Necesidades	Expectativas
Clientes	Cumplir con los requisitos legales, acuerdos en el pedido, y contratos. Ofrecer una calidad de la obra.	Ejecución de la obra sin ningún contratiempo. Cumplir con los tiempo establecidos y pactados.
Los Colaboradores	Cumplir con los requisitos contractuales. Definir las responsabilidades. Adaptación a la metodología organizacional.	Reconocimiento del desempeño empleado en el desarrollo del trabajo. Contar con medio de difusión y sensibilización eficiente.

Stakeholders	Necesidades	Expectativas
Proveedores	Cumplir con las específicas solicitadas por la empresa. Aplicar los productos y servicios de manera conforme.	Generar un beneficio mutuo, en el mediano y largo plazo. Disponer de los horarios y plazos de entrega factibles.
Accionistas	Contar con los medios apropiados para los colaboradores. Colaboradores proactivos, productivos y eficientes.	Cumplir con lo planificado en el proyecto. Crecimiento y desarrollo de la organización.
Organismos Públicos	Cumplir con los requisitos y obligaciones legales. Adaptar y aplicar la actualización de las normativas.	Mejoramiento en el clima laboral de la organización. Asistir a las solicitudes de los organismos públicos.
Sociedad	Cuidado del medio ambiente y del lugar de trabajo.	Contratación de trabajadores de la ciudad donde se desarrolla el proyecto.

Fuente: Elaboración Propia

## i.2. Político. –

i.2.1. Instalación de la política: La alta gerencia debe comprometerse a asegurar, establecer y controlar una política que sea adecuada a las características y entorno de la compañía contribuyendo a la dirección estratégica; para ello la entidad establece mediante una política de gestión la calidad del servicio, comprometido a avanzar hacia la mejora continua así como el establecimiento y revisión de objetivos de calidad, seguridad y salud ocupacional y medio ambiente, también asegurar la plena satisfacción del cliente objetivo mediante la excelencia del servicio prestado por la organización, finalmente se establece que la alta gerencia asume el acuerdo de confirmar que la política sea entendida, desarrollada e implementada por todos los colaboradores y para ello se debe disponer los recursos necesarios de todos los niveles de la empresa.

i.2.2. Comunicación de la política: la política establecida por la organización debe encontrarse y mantenerse disponible como información para todas las partes interesadas de la organización, así como la difusión, entendimiento y aplicación dentro de la compañía y finalmente estar a disposición para los interesados pertinentes, según corresponda; para lo cual se aplican medios de comunicación como son las difusiones en oficina y obra mediante boletines, correos electrónicos, página web y paneles informativos.

i.3. Roles, Responsabilidades y autoridades en la organización. – la parte más alta del organigrama, la cual es la alta gerencia debe de confirmar que el compromiso y responsabilidad para las actividades correspondientes sean correctamente comunicadas y entendibles por toda la empresa, los cuales se encuentran definidos en el procedimiento de funciones de los colaboradores de la empresa. Para ello la alta gerencia se asegura de

- Valorar por que el sistema de gestión cumpla con los requisitos de la norma ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001.
- Asegurar que las operaciones cumplan con los resultados previstos.
- Conocer sobre el desempeño del sistema de gestión y sobre las oportunidades de mejora.
- Difundir la metodología enfocada al cliente a toda la compañía.

Establecer el cumplimiento de los requisitos del sistema cuando se planifica e implementa cambios.

#### V.3.5. Procesos Logísticos

j. Evaluación de desempeño (Sección 9 – ISO 9001). –

j.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación. – la empresa debe establecer que procesos requiere de monitoreo y medición con el objetivo de llevar un control de los mismos, así como el estudio y apreciación requeridas para cumplir con los resultados, como el periodo en que se deben desarrollar, el control, evaluación y análisis.

Para lo cual se tiene en cuenta fuentes de información confiables como base para el seguimiento del servicio que brinda la organización como son:

- ✓ Evaluación del cumplimiento de lo establecido por el cliente.
- ✓ Control de la ejecución de obra.
- ✓ Resumen de los productos no conformes
- ✓ Indicadores de Proceso.
- ✓ Gestión de riesgos y oportunidades.
- ✓ Auditorías internas y externas
- ✓ Medición y evaluación de todos los proveedores de la empresa.
- ✓ Análisis de peligros y evaluación de los riesgos laborales.
- ✓ Análisis de accidentes e incidentes y la implementación de las

medidas correctivas.

- ✓ Valorización de los aspectos ambientales y su monitoreo dentro de la organización.
- ✓ Informe de revisión por la Dirección

Las fuentes de información ayudan a la organización a la siguiente información:

- ✓ Satisfacción las partes interesadas.
- ✓ La aprobación de las condiciones del servicio que brinda la empresa.
- ✓ Las composiciones y novedades de los servicios de la organización.
- ✓ La evaluación de los proveedores.
- ✓ La gestión de la seguridad y salud de los trabajadores.

j.1.1. Satisfacción del cliente: los clientes son quienes evalúan el desempeño del servicio prestado por la compañía para lo cual se recomienda ejecutar un monitoreo de los comentarios emitidos por el cliente, a una escala que se establezca los requisitos para cumplir con lo solicitado y valorizar sus expectativas.

Para ello, en la empresa se debe de tener en cuenta actividades planificadas como no planificadas.

Entre las actividades que pueden no ser planificadas son las difusiones espontaneas de los clientes, recepcionadas por cualquiera de los medios formales (teléfono, correo electrónico, carta, etc.) ya sea por inconvenientes, consultas o felicitaciones; de la misma manera la comunicación que agrega el colaborador que tienen contacto directo con el cliente, los cuales se encuentran en la obra misma de ejecución.

Entre los procesos planificados, se ejecutan herramientas para la recopilación de la información de las partes interesadas como son encuestas periódicas, con el objetivo de medir el nivel en que se cumplen las necesidades y expectativas de los mismos.

j.1.2. Análisis y evaluación: la empresa deberá estudiar y estimar la información que se desarrollan en el transcurso del seguimiento y medición de los procesos, permitiendo desarrollar soluciones relacionados a los resultados de la evaluación a las conformidades de los productos y/o

servicios que otorga la organización, el nivel de satisfacción y la eficacia del sistema de gestión.

j.2. Auditorías Internas. – las auditorias en la organización ayudan a verificar si lo planificado y desarrolla en la documentación de la organización donde se detallan los procesos a desarrollan se cumplan conforme al sistema de gestión, así como la aplicación y mejoramiento eficaz de los mismos; de la misma manera la empresa debe fortalecer la planificación, aplicación y mantenimiento los programas de auditoria, donde se describe a los responsables del proceso, como los requisitos, periodos e informes finales. Para lo cual la organización opta por aplicar una auditoría interna la cual tiene paso a seguir indicando la metodología para verificar el cumplimiento del sistema de gestión conforme a las condiciones internos de la compañía, de los clientes y propios de la ISO 9001, la cual deben encontrarse correctamente y mantenerse de manera eficaz.

Tabla N°38: Plan de Auditoria

PLAN DE AUDITORIA						
CÓDIGO Y NOMBRE DEL PROYECTO:				N° AUDITORÍA:		
ÁREA:				NORMA DE REFERENCIA		
UBICACIÓN:				FECHA (AUDITORÍA):		
JEFE AUDITOR:				FECHA (INFORME):		
AUDITORES:						
<b>AUDITORÍA</b>						
OBJETIVO DE LA AUDITORÍA:						
ALCANCE DE LA AUDITORÍA:						
REFERENCIAS:						
PROCESO AUDITADO	REQUISITO DE LA NORMA	AUDITADO (NOMBRE Y APELLIDO)	CARGO	AUDITOR	FECHA	HORA
Jefe Auditor				Nombre:		
Fecha:				Firma:		

Fuente: La Empresa

j.3. Revisión por la dirección. – la alta gerencia de la compañía es el encargado de revisar el sistema de gestión y como se va desarrollando a intervalos planificados, con el objetivo de corroborar su adecuación orientación, eficacia y alineamiento continuas con la dirección estratégica de la empresa y eficacias continuas.

Para lo cual debe emplear herramientas y metodologías para identificar las falencias encontradas y los puntos por mejorar, diseñando un formato de informe de auditorías y formular las mejoras correspondientes.

Tabla N°39: Informe de Auditoria

1. DATOS GENERALES		
Alcance de la auditoría		
Coordinador SG		
Fecha de la auditoría		
2. EQUIPO AUDITOR		
Cargo		Nombre
3. INTERLOCUTORES DEL ÁREA		
Cargo		Nombre
4. NO CONFORMIDADES		
Nº	VIII. NO CONFORMIDAD	PUNTO
		ISO 9001:2015
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
OBSERVACIONES	Elaborado por:	Aceptado por:

Fuente: La Empresa

j.3.1. Entradas de la verificación por la dirección: para la ejecución y estudio del estado actual de la entidad al requerir la planificación del sistema de gestión, la alta gerencia debe asegurar la conformidad del mismo revisando e inspeccionando previamente los hallazgos encontrados.

- j.3.2. Salidas de la revisión por la dirección: los resultados finales de la inspección por la alta gerencia deben agregar decisiones y acciones asociadas oportunidades identificadas como mejora. Para ello los datos recolectados deben contener información documentada mostrándose como evidencias los resultados obtenidos por la revisión.
- k. Adquisición (Apartado 5 – PMBOK). – al ser de conocimiento el alcance del proyecto por la organización, el equipo de trabajo ejecuta una evaluación de ejecución o compras, incluyendo agregar los entregables del proyecto y el servicio que realiza la organización considerando fuentes externas como es la subcontratación de recursos o servicios.
- l. Cambios (Apartado 6 – PMBOK). – en el proceso del desarrollo de un proyecto ocurren cambios producto de eventos no deseados y no planificados por la organización, para lo cual la organización debe de contar con un plan de respuesta inmediata.
- Ello otorga a la empresa un proceso de control en los cambios que ocurren en el transcurso del desarrollo de un proyecto, modificando las características como son el personal, proceso, recursos y/o línea base.
- m. Métricas (Apartado 7 – PMBOK). – existe una relación cercana entre la entrega, planificación y medición del trabajo, para lo cual la organización al establecer métricas se indica el desempeño del trabajo; si el trabajo se va desarrollando conforme a lo planificado, para ello la organización debe de decidir que medir y con qué frecuencia.

#### V.3.6. Procesos de Apoyo

- n. Mejora (Sección 10 – ISO 9001). – la organización debe estar en constante mejora para lo cual se deben desarrollar y describir las operaciones a rediseñar y actualizar, estableciendo métricas e indicadores necesarias para cumplir con los requisitos del cliente minimizando errores, reduciendo los efectos no deseados, falencias con el propósito de estar en una constante mejora de desempeño y eficacia de las operaciones de la organización.
- n.1. No conformidad y acción correctiva. – la organización presenta una No Conformidad por las partes interesadas como son clientes internos y externos que la conforman debe reaccionar ante la no conformidad, así como estimar el accionar para borrar las falencias de la no conformidad con el

motivo de que no vuelva a ocurrir en otros procesos de la organización, para la cual se formula un procedimiento.

Tabla N°40: Control de las no conformidades

CONTROL DE LAS NO CONFORMIDADES								
SEDE:								
DESCRIPCIÓN DE NC	ESTATUS	INC N°	NOMBRE ORIGINADOR NC	ÁREA DE INCIDENCIA	EJECUTOR DE LEVANTAMIENTO	FECHA DE EMISIÓN	FECHA DE CIERRE	RESPONSABLE DE CIERRE

Fuente: Elaboración Propia

n.2. Mejora Continua. – la empresa debe mejorar continuamente, conforme a los resultados que se obtienen de los informes de las áreas mediante la aplicación de auditorías; para lo cual se consideran las salidas de los procesos siendo revisadas por la alta dirección para establecer si hay necesidades u ocasión de la mejora continua.

- o. Alineación (Apartado 8 – PMBOK). – la organización debe de asegurar que la planificación de las operaciones de un solo proyecto se debe alinear con las obligaciones del trabajo sobre los proyectos relacionado y las actividades de operaciones de la empresa.

### V.8. Mejora del Diagrama de Operaciones de Proceso

Se propone y diseña el siguiente diagrama de operaciones donde se detallan paso a paso las características a seguir para el sistema de gestión por procesos basado en el dominio de desempeño en los proyectos que realiza la organización con la finalidad de obtener una herramienta visual para la correcta gestión de dicho proceso, así como las pautas cronológicas de todas las operaciones, inspecciones, responsables y materiales que se emplean en los procesos de la organización.

Fuente: Elaboración Propia

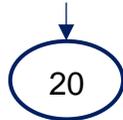
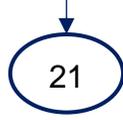
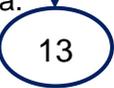
Inicio	Planificación	Ejecución	Monitoreo y Control	Cierre	Responsables
Identificar a los interesados. 	Planificar la participación de los interesados. 	Gestionar la participación de los interesados. 	Gestionar la participación de los interesados. 		Área de comercial / Área de gestión de recursos
	Planificar la gestión de las adquisiciones. 	Ejecutar las adquisiciones. 	Controlar las adquisiciones. 		Planeamiento y control de producción / Costos y presupuestos / Logística
	Planificar e identificar la gestión de los riesgos. 	Implementar la respuesta a los riesgos. 	Monitorear los riesgos. 		Planeamiento y control de producción / Área de Seguridad - HSE
	Realizar el análisis cualitativo y cuantitativo de riesgos. 				
	Planificar la respuesta a los riesgos. 				

Figura N°19: Diagrama de gestión por procesos de un proyecto

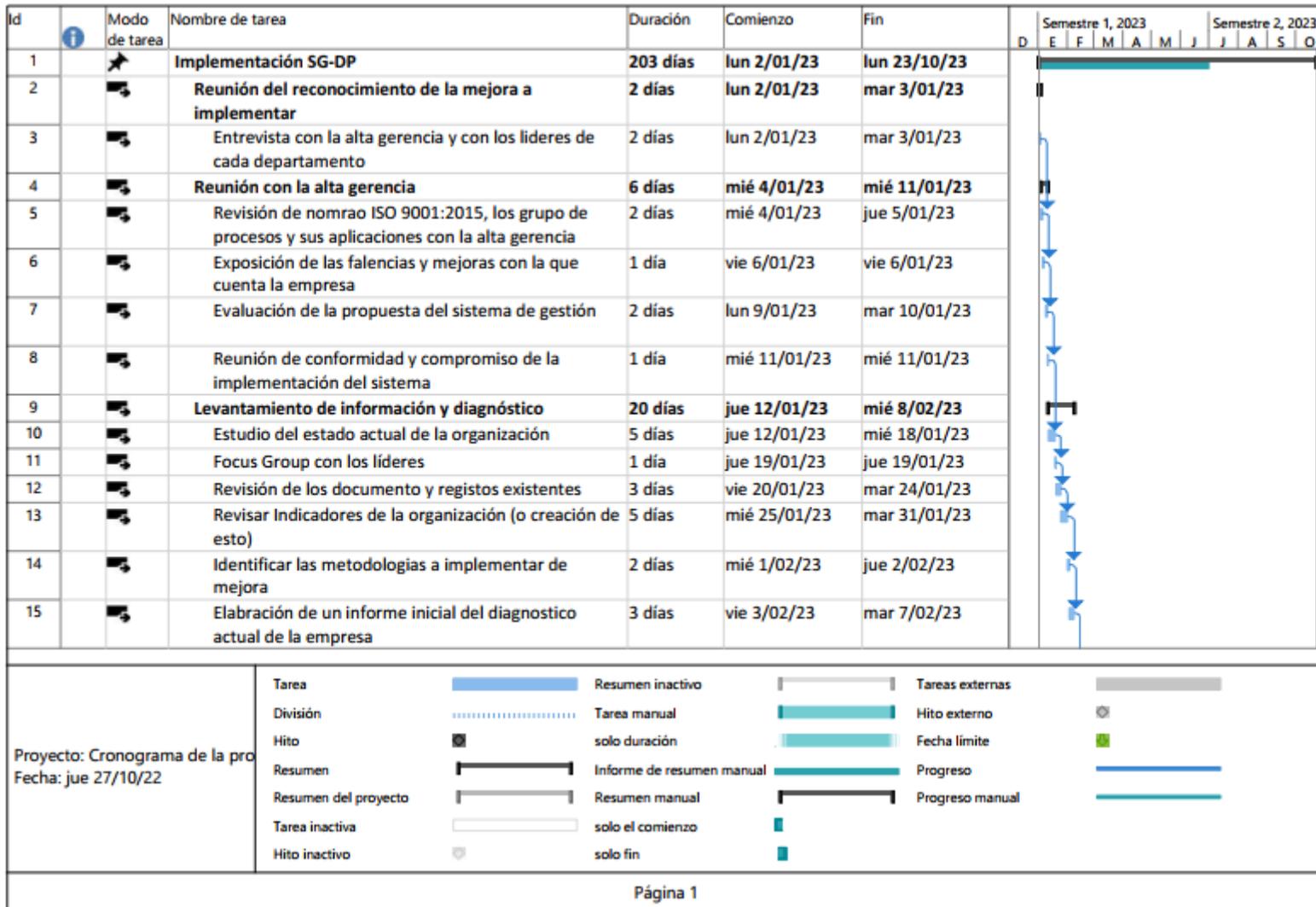
Inicio	Planificación	Ejecución	Monitoreo y Control	Cierre	
	Planificar la gestión de las comunicaciones. ↓ 	Gestionar las comunicaciones. ↓ 	Monitorear las comunicaciones. ↓ 		Planeamiento y control de producción / Costos y presupuestos
	Planificar y estimar la gestión de los recursos de las actividades. ↓ 	Adquirir desarrollar y dirigir el equipo de trabajo. ↓ 	Controlar los recursos. ↓ 		Planeamiento y control de producción / Área de RRHH y Logística
	Planificar la gestión de la calidad. ↓ 	Gestionar la calidad. ↓ 	Controlar la calidad. ↓ 		Planeamiento y control de producción / Área de calidad
	Planificar y estimar la gestión de los costos. ↓ 		Controlar los costos. ↓ 		Planeamiento y control de producción / Costos y presupuestos
	Determinar el presupuesto. ↓ 				
	Planificar y definir las actividades y gestión del cronograma. ↓ 		Controlar el cronograma. ↓ 		Planeamiento y control de producción

Inicio	Planificación	Ejecución	Monitoreo y Control	Cierre			
	Secuenciar y estimar la duración de las actividades.  Desarrollar el cronograma. 				Planeamiento y control de producción		
	Planificar la gestión del alcance.  Recopilar los requisitos y definir el alcance.  Crear la estructura de desglose de trabajo. 		Validar el alcance del proyecto.  Controlar el alcance. 		Planeamiento y control de producción / Ingeniería (Área de Oficina técnica) / Área de Construcción		
Ejecutar el acta de constitución del proyecto. 	Describir y desarrollar el plan para la dirección del proyecto. 	Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto. 	Gestionar el conocimiento del proyecto. 	Monitorear y controlar el trabajo del proyecto. 	Realizar el control integrado de cambios. 	Cerrar el proyecto o fase 	Planeamiento y control de producción / Costos y presupuestos

## **VII. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

El tiempo previsto de la propuesta reflejado en el cronograma es de seis meses; la cual se inicia desde la reunión con la alta dirección, con quien se llega a un acuerdo sobre la importancia del rediseño e implementación, así como las mejoras y beneficios que generaría en la organización, para ello es apropiado la participación e involucramiento de la alta gerencia, brindando los recursos óptimos y necesarios para que se desarrolle de la manera más eficiente y eficaz. De la misma manera se consideran las operaciones que se ejecutaran de manera global iniciando desde el diagnóstico de la organización hasta el desarrollo de la planificación del mismo, seguido de la documentación que se implementaran en las áreas y en toda la empresa, realizando un seguimiento constante para garantizar el desarrollo del mismo; finalmente se previó realizar auditorías por área y por organización con el propósito de inspeccionar el cumplimiento de lo planificado así como el diseño de acciones de mejora.

Figura N°19: Cronograma de la propuesta





Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Semestre 1, 2023						Semestre 2, 2023								
						D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O				
30		Elaboración de registros inexistentes (que son requisitos de la propia normativa) en cada área	7 días	mié 12/04/23	jue 20/04/23															
31		Implementar registros nuevos de cada área	7 días	vie 21/04/23	mar 2/05/23															
32		Ejecución de la lista maestra de documentos	5 días	mié 3/05/23	mar 9/05/23															
33		<b>Verificar</b>	<b>18 días</b>	<b>mié 10/05/23</b>	<b>lun 5/06/23</b>															
34		Cumplimiento de los procedimientos diseñados	5 días	mié 10/05/23	mar 16/05/23															
35		Cumplir con las actividades planificadas para el sistema de gestión	5 días	mié 17/05/23	mié 24/05/23															
36		Verificar que los procesos logísticos se cumplan	8 días	jue 25/05/23	lun 5/06/23															
37		<b>Actuar</b>	<b>17 días</b>	<b>mar 6/06/23</b>	<b>mié 28/06/23</b>															
38		Diseñar planes de auditoría por área y de manera general a la organización	8 días	mar 6/06/23	jue 15/06/23															
39		Diseñar acciones de mejora para minimizar los errores encontrados	9 días	vie 16/06/23	mié 28/06/23															
40		Cierre del Proyecto	1 día	vie 30/06/23	vie 30/06/23															

Proyecto: Cronograma de la pro Fecha: jue 27/10/22	Tarea		Resumen inactivo		Tareas externas	
	División		Tarea manual		Hito externo	
	Hito		solo duración		Fecha limite	
	Resumen		Informe de resumen manual		Progreso	
	Resumen del proyecto		Resumen manual		Progreso manual	
	Tarea inactiva		solo el comienzo			
	Hito inactivo		solo fin			

Página 3

Fuente: Elaboración Propia

## VIII. PRESUPUESTO

En la propuesta de desarrollo se ha previsto emplear recursos humanos empezando desde la alta gerencia, el coordinador del sistema de gestión hasta los líderes de cada departamento los cuales deben ser involucrados de inicio a fin, así mismo todos los ítem han sido calculados al periodo de tiempo el cual es de seis meses previsto en el cronograma de la propuesta, de la misma manera se cuenta con rubros como equipos, materiales, servicios y gastos operacionales; para lo cual tenemos un presupuesto de S/ 71,475.60.

Tabla N°41: Presupuesto de Proyecto

RECURSOS Y PRESUPUESTOS								
ITEM	TIPO DE APOORTE	RUBROS	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PERIODO / MES	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
1		Recursos Humanos	Tesista	1	180	Und	S/ 20.00	S/ 28,800.00
			Asesora	1	180	Und	S/ 25.00	S/ 36,000.00
2	Recursos No Monetarios	Equipos	Laptop HP (\$/. 2,570)	11	6	depreciación mensual	S/ 42.83	S/ 2,827.00
			Impresora Sharp (s/25,550)	1	6	depreciación mensual	S/ 425.83	S/ 2,555.00
<b>Total Recursos No Monetario</b>								<b>S/ 70,182.00</b>
ITEM	TIPO DE APOORTE	RUBROS	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PERIODO DÍA	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
1	Recursos Monetario	Recursos Humanos	Experto en PMBI / Procesos	2	6	Und	S/ 500.00	S/ 6,000.00
			Alta Dirección	1	6	Und	S/ 350.00	S/ 2,100.00
			Coordinador del Sistema	1	180	Und	S/ 200.00	S/ 36,000.00
			Líder de Logística	1	6	Und	S/ 200.00	S/ 1,200.00
			Líder de Calidad	1	6	Und	S/ 200.00	S/ 1,200.00
			Líder de HSE	1	6	Und	S/ 200.00	S/ 1,200.00
			Líder de RRHH	1	6	Und	S/ 166.67	S/ 1,000.00
			Líder de Ingeniería (OT)	1	6	Und	S/ 233.33	S/ 1,400.00
			Líder de Costos	1	6	Und	S/ 250.00	S/ 1,500.00
			Líder de Construcción	1	6	Und	S/ 333.33	S/ 2,000.00
			Líder de Soporte	1	6	Und	S/ 133.33	S/ 800.00
			Líder de Planeamiento	1	6	Und	S/ 266.67	S/ 1,600.00
			Planner	1	6	Und	S/ 200.00	S/ 1,200.00
			Monitoreo / Supervisor	2	6	Und	S/ 500.00	S/ 6,000.00
			Audidores	4	2	Und	S/ 500.00	S/ 4,000.00
2		Materiales	Compra de PMBOK	1	1	Und	S/ 280.00	S/ 280.00
			Compra de proyector	1	1	Und	S/ 780.00	S/ 780.00
3		Servicios	Energía Eléctrica	1	6	Und	S/ 150.00	S/ 900.00
			Capacitación	1	1	Und	S/ 14,952.00	S/ 14,952.00
			Internet	4	6	Und	S/ 80.00	S/ 1,920.00

4	Gastos Operativos	Encuadernado	1	1	Und	S/ 25.00	S/ 25.00
		Cuaderno	2	1	Und	S/ 10.00	S/ 20.00
		Lapiceros	10	6	Und	S/ 2.00	S/ 120.00
		Hojas A4	2	6	pq	S/ 17.00	S/ 204.00
		Tinta de Impresora	1	6	Und	S/ 75.00	S/ 450.00
		Refrigerio	12	6	Und	S/ 15.00	S/ 1,080.00
		Imprevistos	1	1	gl	S/ 15,811.30	S/ 15,811.30
<b>Total, Recursos Monetario</b>							<b>S/ 103,742.30</b>
<b>TOTAL, RECURSOS Y PRESUPUESTOS</b>							<b>S/ 173,924.30</b>

Elaboración: Fuente Propia

## Anexo 01 de la Propuesta: Político de Organización

A&N PROYECTOS S.A.C, es una empresa dedicada a proyectos de ingeniería y construcción, que procura contribuir a través de sus actividades con el cuidado del ambiente, la seguridad y salud de sus trabajadores y la calidad de sus servicios. A&N PROYECTOS S.A.C, consciente de que su futuro viene determinado por la satisfacción de sus clientes, la protección del medio ambiente y la seguridad y salud de sus trabajadores, se compromete con la implementación y desarrollo del Sistema de Gestión Integrado.

Mediante nuestra Política Integrada de Gestión, nos comprometemos a:

- Avanzar hacia la mejora continua mediante el establecimiento y revisión de objetivos de calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo.
- Conseguir la plena satisfacción de nuestros clientes y partes interesadas a través de la excelencia en el servicio prestado por la organización.
- Prevenir las lesiones y deterioro de la salud relacionados con el trabajo, garantizando que el personal desarrolla sus labores en lugares seguros y saludables.
- Eliminar los peligros y reducir los riesgos, en especial los relacionados con la seguridad y salud en el trabajo, como forma de crear valor en la organización.
- Asegurar la consulta y participación de trabajadores y sus representantes en el SIG de la empresa.
- Contribuir con la protección ambiental y la prevención de la contaminación mediante la reducción o eliminación de impactos ambientales perjudiciales, fomentando el consumo responsable de recursos y una adecuada gestión de residuos.
- Promover la formación y la toma de conciencia del personal con el fin de incentivar la mejora continua del SIG a todo nivel en la empresa.
- Cumplir con los requisitos legales y otros requisitos que la empresa suscriba en materia de calidad, seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente, actuando con la máxima transparencia con todas nuestras partes interesadas.
- Todo esto bajo una filosofía de mejora continua que nos permita alcanzar un desarrollo organizacional sostenible en nuestros procesos, sistema de gestión integrado de calidad, seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente y su desempeño.

La Alta Dirección asume el compromiso de asegurar que la presente política es comprendida, implementada y mantenida por todo el personal y para ellos dispone de los recursos necesarios en todos los niveles de la empresa.

Lima, 7 de mayo del 2021

Fuente: La Empresa

## Anexo 02 de la Propuesta: Manual de Organización y Funciones

- **Introducción:**

En la actualidad las empresas están en constante búsqueda de estandarización en las operaciones de trabajo, facilitando la comunicación sobre todo para garantizar el medio adecuado de traspaso de funciones y cargos; posibilitando indicadores comparativos de desempeño.

- **Objetivo:**

Dar a conocer a los diferentes colaboradores de la organización las funciones que deben de ejecutar, así como los puestos de trabajo que conforman el departamento de planificación y control de A&N PROYECTOS S.A.C. como el detalle de las responsabilidades, funciones, características, requisitos, obligaciones, entre otras descripciones.

- **Alcance:**

El presente Manual debe ser de conocimiento y aplicación obligatoria de todos y cada uno de los integrantes del Área de Construcción de A&N PROYECTOS S.A.C.

- **Base Legal:**

Requisito 5.3. "Roles, Responsabilidades y autoridades en la organización" de la Norma ISO 9001:2015.

- Identificación del cargo

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	GERENTE DE OPERACIONES
<b>DEPENDENCIA:</b>	ÁREA DE OPERACIONES
<b>PERSONAL A CARGO:</b>	COORDINADOR GENERAL, RESIDENTES, PERSONAL OPERATIVO
<b>NUMERO DE CARGOS:</b>	UNO (01)
<b>REPORTA A (nombre del cargo):</b>	GERENTE GENERAL
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>REQUISITOS DE FORMACIÓN:</b>	Técnico, Egresado, Titulado Ingeniero Industrial, Electrónico, Industrial y/o carrera de afines.
<b>REQUISITOS DE EXPERIENCIA:</b>	Dos años de experiencia en el cargo o como Gerente Regional, Gerente General y/o Gerencia de Obras de cualquier rubro.
<b>FORMACIÓN Y EXPERIENCIA DESEADA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colegiado.</li> <li>• Especialidad en Construcción.</li> <li>• Curso o Diplomado en Gerencia de Operaciones.</li> <li>• Curso o Diplomado en Seguridad y Salud en el Trabajo.</li> </ul>
<b>OTROS CONOCIMIENTOS DESEADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inglés Básico</li> <li>• Office</li> <li>• AutoCAD • Revit</li> <li>• MS Project</li> <li>• Presto</li> <li>• Costos y Presupuestos</li> <li>• Navis Work</li> </ul>
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
Planificar y programar todas las actividades necesarias para la realización de los proyectos y obras contratadas con A&N PROYECTOS SAC. Esta planificación incluye definición de metas y objetivos, programas de actividades, organigrama del proyecto – recursos de personal, identificación y gestión de recursos, identificación y gestión de factores de riesgos, identificación y gestión de acciones preventivas.	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestiona el cumplimiento de los compromisos suscritos con los clientes en los contratos de servicios.</li> <li>• Propuesta técnico económica coordinando constantemente con el equipo de proyecto.</li> <li>• Atiende los requerimientos del cliente manteniendo comunicación constante con el mismo.</li> <li>• Se asegura que se promueve el enfoque al cliente en los procesos a su cargo.</li> <li>• Coordina permanentemente con los participantes en el desarrollo del proyecto (Jefatura de</li> <li>• Supervisión, proyectistas, especialistas, contratistas y demás sub contratistas) a fin de lograr los objetivos trazados.</li> <li>• Cumple con las responsabilidades específicas del cargo detalladas en los procedimientos del</li> <li>• Sistema de Gestión de la empresa.</li> <li>• Se asegura que los procesos a su cargo están generando y proporcionando las salidas previstas.</li> <li>• Cumplir y aplicar la Política y Objetivos del Sistema Integrado de Gestión y las normas legales relacionadas a los aspectos laborales, de seguridad y salud en el trabajo, ambiental, calidad y responsabilidad social.</li> <li>• Conocer y tomar conciencia sobre los aspectos e impactos ambientales / peligros y riesgos asociados a sus actividades, los controles operacionales y aplicar su contribución a la eficacia del SIG incluidos los beneficios de una mejora del desempeño.</li> <li>• Respetar, cumplir y asegurar la aplicación del Reglamento Interno de Trabajo, Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo, Código de ética, manual de funciones, procedimientos y políticas internas vigentes emitidas por la empresa, para el mejor desempeño de sus funciones.</li> </ul>	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	COORDINADOR DE PROYECTOS
<b>DEPENDENCIA:</b>	ÁREA CONSTRUCCIÓN
<b>PERSONAL A CARGO:</b>	RESIDENTE, CAPATAZ, OPERARIOS, OFICIALES, AYUDANTES Y VIGÍAS.
<b>NUMERO DE CARGOS:</b>	DOS (02)
<b>REPORTA A (nombre del cargo):</b>	GERENTE DE OPERACIONES, GERENTE GENERAL
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>REQUISITOS DE FORMACIÓN:</b>	Ingeniero industrial o civil, Arquitecto Titulado o carreras afines.
<b>REQUISITOS DE EXPERIENCIA:</b>	Un año de experiencia en el cargo o 2 años como Ingeniero Residente.
<b>FORMACIÓN Y EXPERIENCIA DESEADA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colegiado</li> <li>• Especialidad en Gestión de Proyectos</li> <li>• Especialidad en Construcción</li> </ul>
<b>OTROS CONOCIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inglés Básico</li> <li>• Office</li> <li>• AutoCAD</li> <li>• Revit</li> <li>• MS Project</li> <li>• Presto</li> <li>• Costos y Presupuestos</li> </ul>
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
Controlar la ejecución del proyecto, que se realice dentro de los parámetros de costos, calidad y tiempo.	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar, dirigir, coordinar, controlar y organizar las acciones que sean necesarias para la eficiente ejecución de los proyectos en obra.</li> <li>• Planificar coordinar y establecer los recursos necesarios para el óptimo desarrollo de los proyectos.</li> <li>• Planificar, coordinar y establecer el organigrama del personal staff. Histograma de personal y plan de trabajo requerido en los diferentes proyectos.</li> <li>• Establecer el cronograma inicial de ejecución de obra, de acuerdo a los plazos estipulados en las bases de contratos de nuestros clientes y tomar las acciones necesarias para lograr su cumplimiento.</li> <li>• Implementar políticas e instructivos que aseguren el eficiente uso de recursos durante el desarrollo de las actividades en los diferentes proyectos.</li> <li>• Asegurar la atención de los requerimientos de obra, estableciendo procesos adecuados para obtener tiempos de entrega óptimos.</li> <li>• Supervisar controlar el desarrollo de la ejecución de la obra según cronograma inicial y/o modificado en campo de acuerdo a necesidades del cliente.</li> <li>• Controlar permanentemente que la ejecución del proyecto se realice dentro de los parámetros de costo, calidad y tiempo esperados.</li> <li>• Asegurar el envío de reportes diarios (cuantitativos y cualitativos) al gerente de operaciones de parte de los responsables de los frentes de trabajo (Residentes) de los proyectos en ejecución.</li> <li>• Informar semanalmente al gerente de operaciones los avances de las diferentes obras y las restricciones de los mismos.</li> <li>• Identificar y evaluar la problemática de los proyectos a fin de planificar, gestionar e implementar las acciones necesarias para la reducción de los riesgos.</li> <li>• Identificar, evaluar, gestionar e implementar acciones de mejora continua en los proyectos.</li> <li>• Identificar, evaluar y aplicar las lecciones aprendidas de proyectos anteriores para futuros proyectos.</li> <li>• Elaborar informe de cierre de los proyectos.</li> <li>• Cumplir y aplicar la Política y Objetivos del Sistema Integrado de Gestión y las normas legales relacionadas a los aspectos laborales, de seguridad y salud en el trabajo, ambiental, calidad y responsabilidad social.</li> <li>• Conocer y tomar conciencia sobre los aspectos e impactos ambientales / peligros y riesgos asociados a sus actividades, los controles operacionales y aplicar su contribución a la eficacia del SIG incluidos los beneficios de una mejora del desempeño.</li> <li>• Respetar, cumplir y asegurar la aplicación del Reglamento Interno de Trabajo, Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo, Código de ética, manual de funciones, procedimientos y políticas internas vigentes emitidas por la empresa, para el mejor desempeño de sus funciones.</li> </ul>	

## IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	LÍDER DE RECURSOS HUMANOS
<b>DEPENDENCIA:</b>	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
<b>PERSONAL A CARGO:</b>	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS, CONTROL DOCUMENTARIO, GESTOR DE PASES, ADMINISTRADOR DE PROYECTO
<b>NUMERO DE CARGOS:</b>	UNO (01)
<b>REPORTA A (nombre del cargo):</b>	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS- GERENCIA DE OPERACIONES
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>REQUISITOS DE FORMACIÓN:</b>	Técnico / Universitario Bachiller o Titulado en Administración, Contabilidad, Ingeniería Industrial, informática o carreras afines.
<b>REQUISITOS DE EXPERIENCIA:</b>	Un año de experiencia en el cargo, dos años de asistente de recursos humanos y/o contable o un año de administrador de proyecto.
<b>FORMACIÓN Y EXPERIENCIA DESEADA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colegiado.</li> <li>• Conocimiento en Legislación Laboral.</li> </ul>
<b>OTROS CONOCIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración</li> <li>• Sistemas contables</li> <li>• Elaboración de Plame</li> <li>• Sistema de Planillas</li> <li>• Tributación laboral</li> <li>• Office</li> <li>• Afp Net</li> </ul>
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
Gestión del personal desde la selección y reclutamiento, programación de procesos cumpliendo con los requisitos establecidos por nuestros clientes para la solicitud de su pase de ingreso a las áreas que abarca el proyecto y apoyo en todo lo que abarca la gestión del recurso humano y demás inherentes al cargo.	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar y controlar la aplicación de normas técnico-administrativas y normas laborales vigentes.</li> <li>2. Gestionar el reclutamiento y selección del recurso humano necesario, así como promover planes de sucesión para personal potencial, de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa, en coordinación con las Gerencias de Línea y Jefaturas de Dpto.</li> <li>3. Coordinar y supervisar las labores de contratación e inducción de nuevos colaboradores de acuerdo a lo establecido en los procedimientos.</li> <li>4. Velar por el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo, así como del Código de Ética y sugerir mejoras de acuerdo a las necesidades de la empresa.</li> <li>5. Elaborar y ejecutar planes integrales de comunicación interna que aseguren la difusión de la cultura organizacional: Misión, Visión, Valores y principios estratégicos de la empresa.</li> <li>6. Revisar y validar el proceso de elaboración de planillas, préstamos e incentivos de los trabajadores.</li> <li>7. Llevar el control de la emisión y vencimiento de contratos laborales, así como la coordinación de las renovaciones con las Gerencias respectivas.</li> <li>8. Realizar un Plan de Capacitación Anual y de Bienestar Social, velando por el cumplimiento de las actividades programadas.</li> <li>9. Coordinar con el Departamento de Contabilidad y Finanzas la programación de pagos de remuneraciones, beneficios sociales, tributos y aportes laborales.</li> <li>10. Asegurar el cumplimiento de entrega y archivo de documentación del trabajador: boletas de pago, certificados de renta de 5ta categoría, utilidades, carta de CTS, certificado de trabajo, dentro de los plazos de ley establecidos.</li> <li>11. Validar las liquidaciones de beneficios sociales y los documentos correspondientes al cese. Coordinar con el Departamento de Contabilidad la programación del pago dentro de los plazos de ley establecidos.</li> <li>12. Gestionar el proceso de desvinculación de personal.</li> <li>13. Mantener actualizada la base de datos del colaborador, tomando en cuenta: Ingresos y Ceses, Control de Asistencia, Movimientos de personal, Control de Vacaciones, Descansos Médicos, Permisos, entre otros.</li> <li>14. Absolver consultas de los colaboradores relacionadas con las remuneraciones y beneficios sociales.</li> <li>15. Promover actividades que permitan optimizar el clima laboral en toda la empresa.</li> <li>16. Desarrollar y gestionar la estructura y política salarial.</li> <li>17. Promover el respeto, armonía y cordialidad entre los miembros del Dpto. a su cargo.</li> <li>18. Asegurar e implementar la mejora continua de los procesos para la eficacia del SIG en el Dpto. a su cargo.</li> </ol>	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	LIDER DE LOGÍSTICA
<b>DEPENDENCIA:</b>	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
<b>PERSONAL A CARGO:</b>	GESTOR DE COMPRAS, ASISTENTE DE ALMACEN
<b>NUMERO DE CARGOS:</b>	UNO (01)
<b>REPORTA A (nombre del cargo):</b>	GERENTE ADMINISTRACION Y FINANZAS / COORDINADOR DE PROYECTO
<b>REQUISITOS MINIMOS</b>	
<b>REQUISITOS DE FORMACIÓN:</b>	Técnico/Universitario Bachiller o Titulado en Administración, Informático, Ingeniería Industrial o carreras afines.
<b>REQUISITOS DE EXPERIENCIA:</b>	Dos años de experiencia en el cargo o como Supervisor, Analista, Coordinador o un año de experiencia como Gestor/Encargado de Almacenes o Administrador de Proyecto
<b>FORMACIÓN Y EXPERIENCIA DESEADA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialidad en Logística.</li> <li>• Curso o Diplomado en Seguridad y Salud en el Trabajo.</li> <li>• Curso en Suministro y Cadena de Abastecimiento.</li> </ul>
<b>OTROS CONOCIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Office</li> </ul>
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
Gestionar la cadena de suministro de bienes y servicios con el fin de abastecer de manera eficiente y oportuna los requerimientos internos y externos de la empresa, asegurando la calidad y reduciendo los costos logísticos.	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirigir, coordinar y planificar las adquisiciones y asignaciones de bienes y servicios para las diferentes dependencias de la Empresa y de las Obras que desarrolla para los clientes.</li> <li>2. Asegurar el cumplimiento de los procedimientos del Dpto. de Logística de acuerdo a los estándares del SIG.</li> <li>3. Buscar e implementar técnicas o herramientas modernas de gestión, que permitan mejorar los flujos de trabajo y la productividad del Departamento.</li> <li>4. Evaluar y validar la cartera de proveedores más conveniente para la empresa de acuerdo a estándares de calidad establecidos.</li> <li>5. Negociar con los proveedores las mejores condiciones de compra de bienes y servicios que garanticen calidad, precio y formas de pago favorables para la empresa.</li> <li>6. Mantener permanente coordinación con las Gerencias, Jefaturas, Residentes de Proyecto y demás usuarios, canalizando sus requerimientos de forma oportuna.</li> <li>7. Visar y aprobar las Órdenes de Compra.</li> <li>8. Planificar, organizar, supervisar y evaluar las actividades del personal a su cargo.</li> <li>9. Velar por el cumplimiento y control de calidad de todos los productos y servicios requeridos por los departamentos y proyectos de la empresa.</li> <li>10. Generar y remitir los reportes, informes y/o documentos logísticos a los Dptos. correspondientes.</li> <li>11. Entregar de manera oportuna los reportes de consumo mensual y el Inventario Físico Anual valorizado.</li> <li>12. Control de inventarios físicos de materiales, herramientas, equipos, EPPs y activos de la empresa.</li> <li>13. Asegurar el correcto registro de información física y en el sistema informático para el correcto tratamiento contable de las compras y servicios.</li> <li>14. Entregar en forma oportuna a cada Proyecto la documentación de la compra de productos: guías de remisión certificados de calidad, certificados de calibración, hojas de seguridad, chek list de herramientas y equipos y protocolos.</li> <li>15. Mantener un adecuado nivel de inventarios de productos para el normal desenvolvimiento de las operaciones en la empresa.</li> <li>16. Promover el respeto, armonía y cordialidad entre los miembros del Dpto. a su cargo.</li> <li>17. Asegurar e implementar la mejora continua de los procesos para la eficacia del SIG en el Dpto. a su cargo.</li> <li>18. Cumplir y aplicar la Política y Objetivos del Sistema Integrado de Gestión y las normas legales relacionadas a los aspectos laborales, de seguridad y salud en el trabajo, ambiental, calidad y responsabilidad social.</li> <li>19. Conocer y tomar conciencia sobre los aspectos e impactos ambientales / peligros y riesgos asociados a sus actividades, los controles operacionales y aplicar su contribución a la eficacia del SIG incluidos los beneficios de una mejora del desempeño.</li> <li>20. Respetar, cumplir y asegurar la aplicación del Reglamento Interno de Trabajo, Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo, Código de ética, manual de funciones, procedimientos y políticas internas vigentes emitidas por la empresa, para el mejor desempeño de sus funciones.</li> <li>21. Otras funciones que le asigne la Gerencia General y/o Gerencia de Administración y Finanzas, además de las que le correspondan según lo establecido por la normatividad vigente y disposiciones de la Empresa.</li> </ol>	

**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	LIDER INGENIERO DE OFICINA TÉCNICA
<b>DEPENDENCIA:</b>	ÁREA DE OFICINA TECNICA
<b>PERSONAL A CARGO:</b>	ASISTENTE DE OFICINA TÉCNICA
<b>N° DE PERSONAS CON ESTE CARGO:</b>	VARIABLE DE ACUERDO A LA NECESIDAD DE LA EMPRESA
<b>REPORTA A (nombre del cargo):</b>	GERENTE DE OPERACIONES
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>REQUISITOS DE FORMACIÓN:</b>	Técnico/Bachiller o Titulado en Ingeniería Mecánico Eléctrica, Mecatrónica, Arquitectura o carreras afines.
<b>REQUISITOS DE EXPERIENCIA:</b>	1 año de experiencia en el cargo o como ingeniero de proyecto o 2 años de asistente de Oficina Técnica y/o campo.
<b>FORMACIÓN Y EXPERIENCIA DESEADA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colegiado Habilitado</li> <li>• Sistema contra incendios</li> <li>• Instalaciones eléctricas</li> </ul>
<b>OTROS CONOCIMIENTOS DESEADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lectura de Planos</li> <li>• Office</li> <li>• Excel intermedio</li> <li>• AutoCAD</li> <li>• Inglés básico</li> </ul>
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
BRINDAR SOPORTE AL AREA DE CONSTRUCCION EN LA CORRECTA EJECUCION DE LA OBRA, BASADOS EN LA INGENIERIA DEL CLIENTE Y ESTANDARES INTERNACIONALES.	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de planos de construcción (bandejas, soportes, circuitos eléctricos, red line, etc.).</li> <li>• Gestionar la documentación para el avance del proyecto.</li> <li>• Realizar consultas ante observaciones de Ingeniería que no estén claras.</li> <li>• Coordinación constante con cliente mediante las RDIs y STQs.</li> <li>• Presentación de diseños y cálculos de soportes de acuerdo a los estándares del proyecto.</li> <li>• Verificación de la Fichas técnicas de los materiales para presentación del cliente.</li> <li>• Supervisión en campo con personal de Construcción sobre los trabajos realizados.</li> <li>• Participar en reuniones con el cliente y seguimiento constante a la aprobación de RDIs y STQs.</li> <li>• Coordinación constante con el área de Calidad respecto a la documentación para poder realizar las liberaciones correctamente.</li> <li>• Gestión y control de materiales del cliente.</li> <li>• Control de metrado de materiales.</li> <li>• Cumplir y aplicar la Política y Objetivos del Sistema Integrado de Gestión y las normas legales relacionadas a los aspectos laborales, de seguridad y salud en el trabajo, ambiental, calidad y responsabilidad social.</li> <li>• Conocer y tomar conciencia sobre los aspectos e impactos ambientales / peligros y riesgos asociados a sus actividades, los controles operacionales y aplicar su contribución a la eficacia del SIG incluidos los beneficios de una mejora del desempeño.</li> <li>• Respetar, cumplir y asegurar la aplicación del Reglamento Interno de Trabajo, Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo, Código de ética, manual de funciones, procedimientos y políticas internas vigentes emitidas por la empresa, para el mejor desempeño de sus funciones.</li> </ul>	

**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	LÍDER DE PLANEAMIENTO
<b>DEPENDENCIA:</b>	ÁREA CONSTRUCCIÓN
<b>PERSONAL A CARGO:</b>	ASISTENTE DE PLANEAMIENTO
<b>NUMERO DE CARGOS:</b>	VARIABLE DE ACUERDO A LA NECESIDAD DE LA EMPRESA
<b>REPORTA A (nombre del cargo):</b>	GERENTE DE OPERACIONES
<b>REQUISITOS DE FORMACIÓN:</b>	Bachiller o Titulado en Ingeniería civil, Industrial, Mecánica, Eléctrica o afines.
<b>REQUISITOS DE EXPERIENCIA:</b>	Un año como mínimo en el área de Planeamiento o similares.
<b>FORMACIÓN Y EXPERIENCIA DESEADA:</b>	Colegiado Habilitado Conocimiento en Project Managment
<b>OTROS CONOCIMIENTOS DESEADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inglés Medio Alto</li> <li>• Microsoft Office (Nivel intermedio)</li> <li>• AutoCAD 2D.</li> <li>• Primavera P6.</li> <li>• Excel a nivel avanzado (tablas dinámicas, desbordadas, etc.).</li> <li>• Manejo de MS Project.</li> </ul>
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
Elaborar la planificación, organización y control de proyectos.	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar, definir y aprobar documentación del área de planeamiento (Procedimientos, metodologías, diagramas de flujo, formatos, indicadores del SIG, IPERC, etc.)</li> <li>2. Participar con la Gerencia General y el área comercial en licitaciones de proyectos nuevos.</li> <li>3. Elaborar el presupuesto meta de ejecución para cada Proyecto en coordinación con el área comercial y la Gerencia General.</li> <li>4. Elaborar el WBS o EDT (Gestión de proyectos) y definir la organización del proyecto según presupuesto.</li> <li>5. Analizar el alcance de los proyectos y definir en actividades para elaborar el cronograma Línea Base utilizando herramientas tecnológicas como Primavera P6 y Ms Project.</li> <li>6. Establecer y difundir la metodología de seguimiento y control de los proyectos en marcha en base a las herramientas de gestión establecidas desde las etapas de propuesta y planificación.</li> <li>7. Definir en coordinación con el cliente y el planner de obra los formatos de valorizaciones, su aplicación periódica según contrato y reporte al área de finanzas (aprobado y firmado por el cliente) para su facturación.</li> <li>8. Establecer cálculos y análisis diversos a fin de preparar y difundir informes de proyectos específicos y del portafolio global de la organización, en lo referente al control de avance, cumplimiento del presupuesto y metas, productividad, finanzas y Costos.</li> <li>9. Coordinar con la Gerencia General la determinación del personal que va a ser asignado a cada Proyecto.</li> <li>10. Asegurar e implementar la mejora continua de los procesos para la eficacia del SIG en el Dpto. a su cargo.</li> <li>11. Promover el respeto, armonía y cordialidad entre sus compañeros.</li> <li>12. Cumplir y aplicar la Política y Objetivos del Sistema Integrado de Gestión y las normas legales relacionadas a los aspectos laborales, de seguridad y salud en el trabajo, ambiental, calidad y responsabilidad social.</li> <li>13. Conocer y tomar conciencia sobre los aspectos e impactos ambientales / peligros y riesgos asociados a sus actividades, los controles operacionales y aplicar su contribución a la eficacia del SIG incluidos los beneficios de una mejora del desempeño.</li> <li>14. Respetar, cumplir y aplicar el Reglamento Interno de Trabajo, RISST, código de ética, manual de funciones, normas, procedimientos y políticas internas vigentes emitidas por la empresa, para el mejor desempeño de sus funciones.</li> <li>15. Otras funciones que le asigne la Gerencia General, además de las que le correspondan según lo establecido por la normatividad vigente y disposiciones de la Empresa.</li> </ol>	

**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	INGENIERO DE PLANEAMIENTO Y CONTROL
<b>DEPENDENCIA:</b>	ÁREA DE OPERACIONES
<b>PERSONAL A CARGO:</b>	ASISTENTE DE PLANEAMIENTO
<b>NUMERO DE CARGOS:</b>	VARIABLE DE ACUERDO A LA NECESIDAD DE LA EMPRESA
<b>REPORTA A (nombre del cargo):</b>	LIDER DE PLANEAMIENTO Y CONTROL DE PRODUCCIÓN / COORDINADOR DE PROYECTO
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>REQUISITOS DE FORMACIÓN:</b>	Bachiller o Titulado en Ingeniería civil, Mecánica, Eléctrica, Industrial o afines.
<b>REQUISITOS DE EXPERIENCIA:</b>	Un año como mínimo en el área de Planeamiento.
<b>FORMACIÓN Y EXPERIENCIA DESEADA:</b>	Titulado. Especialidad en Project Managment
<b>OTROS CONOCIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Microsoft Office (Nivel intermedio)</li> <li>• AutoCAD 2D.</li> <li>• Primavera P6.</li> <li>• Excel a nivel avanzado (tablas dinámicas, desbordadas, etc.).</li> <li>• Manejo de MS Project.</li> </ul>
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
Ejecutar el seguimiento y control de los proyectos en marcha adjudicados a la organización.	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar los cálculos de pérdida de presión y capacidad del sistema para aquellos proyectos que lo requieran.</li> <li>2. Coordinar con la Gerencia de Proyecto la determinación del personal que va a ser asignado a la obra.</li> <li>3. Procesar la información de los avances de obra y actualizar semanalmente el diagrama de avance, llevando un control adecuado del proyecto y realizando reprogramaciones.</li> <li>4. Elaborar semanalmente reportes sobre el programa de avance de obra con línea de quiebre, curva "S", programación de recursos y cualquier otro reporte solicitado por sus superiores.</li> <li>5. Brindar soporte en el seguimiento a las herramientas de planeamiento del proyecto en ejecución.</li> <li>6. Elaborar Informes de Estado (reportes mensuales) del proyecto asignado.</li> <li>7. Promover el respeto, armonía y cordialidad entre sus compañeros.</li> <li>8. Cumplir y aplicar la Política y Objetivos del Sistema Integrado de Gestión y las normas legales relacionadas a los aspectos laborales, de seguridad y salud en el trabajo, ambiental, calidad y responsabilidad social.</li> <li>9. Conocer y tomar conciencia sobre los aspectos e impactos ambientales / peligros y riesgos asociados a sus actividades, los controles operacionales y aplicar su contribución a la eficacia del SIG incluidos los beneficios de una mejora del desempeño.</li> <li>10. Respetar, cumplir y aplicar el Reglamento Interno de Trabajo, RISST, código de ética, manual de funciones, normas, procedimientos y políticas internas vigentes emitidas por la empresa, para el mejor desempeño de sus funciones.</li> <li>11. Otras funciones que asigne su Gerencia y/o jefe inmediato, además de las que le correspondan según lo establecido por la normatividad vigente y disposiciones de la Empresa.</li> </ol>	

**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	LIDER DE SSOMA
<b>DEPENDENCIA:</b>	ÁREA DE SSOMA
<b>PERSONAL A CARGO:</b>	SUPERVISOR SSOMA, ASISTENTE SSOMA
<b>NUMERO DE CARGOS:</b>	VARIABLE DE ACUERDO AL NÚMERO DE ÁREAS OPERATIVAS
<b>REPORTA A (nombre del cargo):</b>	GERENTE DE OPERACIONES, GERENTE GENERAL
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>REQUISITOS DE FORMACIÓN:</b>	Titulado, colegiado y habilitado en Ingeniería Industrial, Eléctrica o afines.
<b>REQUISITOS DE EXPERIENCIA:</b>	Un año como mínimo en posiciones similares ó 2 años como Supervisor SSOMA
<b>FORMACIÓN Y EXPERIENCIA DESEADA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colegiado Habilitado</li> </ul>
<b>OTROS CONOCIMIENTOS DESEADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Office</li> <li>• Conocimiento en Primeros Auxilios</li> <li>• Conocimiento en Sistema Integrado de Gestión</li> <li>• inglés básico</li> </ul>
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
Generar y asegurar el cumplimiento de una cultura de seguridad, salud ocupacional y gestión medio ambiental en los colaboradores del Proyecto, con el fin de garantizar condiciones de trabajo seguras y saludables para todos.	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover la identificación de peligros, evaluación de riesgos y determinación de controles en todo el Proyecto.</li> <li>2. Contribuir a establecer y asegurar el cumplimiento de la Política del Sistema Integrado de Gestión.</li> <li>3. Asesorar técnicamente y monitorear permanentemente la actividad de los Ingenieros / Supervisores SSOMA.</li> <li>4. Establecer conjuntamente con la Gerencia de su área las políticas, planes, programas, metas y cronogramas a seguir en materia de SSOMA en el Proyecto asignado.</li> <li>5. Coordinar y monitorear las inspecciones y observaciones de trabajo.</li> <li>6. Asesorar al Subcomité de SST en obra.</li> <li>7. Participar en los procesos de investigación de incidentes, logrando que estos se cierren adecuadamente a nivel de correcciones, acciones correctivas y acciones preventivas.</li> <li>8. Conocer y difundir los procedimientos referidos al control de riesgos.</li> <li>9. Administrar toda la información de SSOMA del Proyecto incluyendo estadísticas, reportes, investigaciones, etc.</li> <li>10. Monitorear el cumplimiento de la normativa legal referida a SSOMA en el Proyecto.</li> <li>11. Monitorear el cumplimiento del cronograma de capacitación en SSOMA en el Proyecto.</li> <li>12. Revisar y aplicar los procedimientos y formatos SSOMA aplicables en obra.</li> <li>13. Coordinar con el personal responsable de Salud Ocupacional y GDH de la organización acerca del ingreso de personal nuevo al Proyecto, a fin de asegurar que cuente con las condiciones de salud físicas y mentales para que pueda ocupar con seguridad el puesto que se le asigne.</li> <li>14. Efectuar y participar en las inspecciones y auditorias en el Proyecto para asegurar el cumplimiento del RISST, así como el cumplimiento del Programa Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo.</li> <li>15. Coordinar con el área de GDH las acciones de seguridad y salud ocupacional, así como la atención de los incidentes y accidentes, en cumplimiento de la normativa correspondiente.</li> <li>16. Planear, organizar, dirigir, supervisar y evaluar las actividades del personal a su cargo.</li> <li>17. Cumplir y aplicar la Política y Objetivos del Sistema Integrado de Gestión y las normas legales relacionadas a los aspectos laborales, de seguridad y salud en el trabajo, ambiental, calidad y responsabilidad social.</li> <li>18. Conocer y tomar conciencia sobre los aspectos e impactos ambientales / peligros y riesgos asociados a sus actividades, los controles operacionales y aplicar su contribución a la eficacia del SIG incluidos los beneficios de una mejora del desempeño.</li> <li>19. Respetar, cumplir y aplicar el Reglamento Interno de Trabajo, RISST, código de ética, manual de funciones, normas, procedimientos y políticas internas vigentes emitidas por la empresa, para el mejor desempeño de sus funciones.</li> <li>20. Prevenir, vigilar y controlar el riesgo de exposición laboral por el SARS-Cov-2.</li> <li>20. Otras funciones que asigne su Gerencia y/o jefe inmediato, además de las que le correspondan según lo establecido por la normatividad vigente y disposiciones de la Empresa.</li> </ol>	

**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	LÍDER DE CALIDAD
<b>DEPENDENCIA:</b>	ÁREA DE CALIDAD
<b>PERSONAL A CARGO:</b>	SUPERVISOR DE CALIDAD, ASISTENTE DE CALIDAD.
<b>NUMERO DE CARGOS:</b>	UNO (01)
<b>REPORTA A (nombre del cargo):</b>	GERENTE DE OPERACIONES, GERENTE GENERAL, COORDINADOR SGI
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>REQUISITOS DE FORMACIÓN:</b>	Ingeniero Industrial, Electromecánico o carreras afines.
<b>REQUISITOS DE EXPERIENCIA:</b>	1 año de experiencia en el cargo o 2 años como supervisor de calidad.
<b>FORMACIÓN Y EXPERIENCIA DESEADA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colegiado</li> <li>• Conocimiento en materia de Calidad.</li> </ul>
<b>OTROS CONOCIMIENTOS DESEADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Office</li> <li>• Conocimiento en Sistema Integrado de Gestión</li> <li>• inglés básico</li> </ul>
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
Dirigir y garantizar la realización de las pruebas necesarias para verificar la conformidad de las áreas culminadas cumpliendo con lineamientos de control de calidad establecidos por el cliente.	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración y revisión del sistema de Gestión de Calidad</li> <li>• Elaboración y revisión del Plan de Gestión de Calidad.</li> <li>• Proponer las medidas necesarias para la corrección de las desviaciones en los objetivos de Calidad.</li> <li>• Informar y asesorar a línea de mando y trabajadores sobre el cumplimiento de los objetivos y procedimientos de calidad.</li> <li>• Controlar el grado de implantación de las acciones correctivas.</li> <li>• Elaboración de documentos de calidad en el proceso constructivo.</li> <li>• Gestión documental de la obra asegurando la trazabilidad de lo construido.</li> <li>• Visitas técnicas de auditoría interna a su SGC.</li> <li>• Asistir a reuniones en obra donde solicitan la presencia del Responsable de Calidad.</li> <li>• Analizar los datos recopilados en los registros de campo y resultados de ensayos, y retroalimentar a todas las áreas involucradas para colaborar con el procedimiento de mejora continua.</li> <li>• Inspeccionar, autorizar y liberar las actividades de trabajo involucradas con el presente procedimiento.</li> <li>• Cumplir y aplicar la Política y Objetivos del Sistema Integrado de Gestión y las normas legales relacionadas a los aspectos laborales, de seguridad y salud en el trabajo, ambiental, calidad y responsabilidad social.</li> <li>• Conocer y tomar conciencia sobre los aspectos e impactos ambientales / peligros y riesgos asociados a sus actividades, los controles operacionales y aplicar su contribución a la eficacia del SIG incluidos los beneficios de una mejora del desempeño.</li> <li>• Respetar, cumplir y asegurar la aplicación del Reglamento Interno de Trabajo, Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo, Código de ética, manual de funciones, procedimientos y políticas internas vigentes emitidas por la empresa, para el mejor desempeño de sus funciones.</li> </ul>	

## IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	RESPONSABLE DE COSTOS Y PRESUPUESTOS
<b>DEPENDENCIA:</b>	GESTOR COMERCIAL
<b>PERSONAL A CARGO:</b>	N/A
<b>NUMERO DE CARGOS:</b>	VARIABLE DE ACUERDO A LA NECESIDAD DE LA EMPRESA
<b>REPORTA A (nombre del cargo):</b>	GESTOR COMERCIAL
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>REQUISITOS DE FORMACIÓN:</b>	Técnico / Universitario Bachiller o Titulado Ingeniería Industrial, Administración, Ingeniería Civil o carreras afines.
<b>REQUISITOS DE EXPERIENCIA:</b>	1 año en el área de Costos y Presupuestos o Planificación o posiciones similares.
<b>FORMACIÓN Y EXPERIENCIA DESEADA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialización en Gerencia de Proyectos</li> </ul>
<b>OTROS CONOCIMIENTOS DESEADA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inglés Medio Alto</li> <li>• Microsoft Office (Nivel Intermedio)</li> <li>• AutoCAD 2D</li> <li>• Primavera P6 (Indispensable)</li> <li>• Excel a nivel avanzado (tablas, dinámica, deshboards, etc.)</li> <li>• Manejo de MS Project</li> </ul>
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
Formular propuestas económicas y técnicas acorde a los requerimientos solicitados por los clientes.	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluar y determinar la factibilidad y/o viabilidad técnica y económica de las obras que sean encargadas a A&amp;N PROYECTOS o las que sean de interés de la empresa.</li> <li>2. Presentación del Expediente Técnico de la obra encargada, en forma conjunta con las áreas involucradas en el proyecto en primer lugar a A&amp;N PROYECTOS y al cliente final.</li> <li>3. Realizar visitas a los proyectos para retroalimentar información para las propuestas.</li> <li>4. Apoyar en los procesos de selección para Licitaciones o Concursos Públicos de obras, relacionados con temas técnicos de ingeniería, así como efectuar el seguimiento y control durante la ejecución de estos y elaborando la documentación que sea requerida en cada oportunidad.</li> <li>5. Elabora o supervisar los términos de referencia de los estudios y obras a ser ejecutados.</li> <li>6. Planificar, organizar, supervisar y evaluar las actividades del personal a su cargo.</li> <li>7. Promover capacitación para el personal a su cargo.</li> <li>8. Promover el respeto, armonía y cordialidad entre sus compañeros.</li> <li>9. Asegurar e implementar la mejora continua de los procesos para la eficacia del SIG en el Dpto. a su cargo.</li> <li>10. Cumplir y aplicar la Política y Objetivos del Sistema Integrado de Gestión y las normas legales relacionadas a los aspectos laborales, de seguridad y salud en el trabajo, ambiental, calidad y responsabilidad social.</li> <li>11. Conocer y tomar conciencia sobre los aspectos e impactos ambientales / peligros y riesgos asociados a sus actividades, los controles operacionales y aplicar su contribución a la eficacia del SIG incluidos los beneficios de una mejora del desempeño.</li> <li>12. Respetar, cumplir y asegurar la aplicación del Reglamento Interno de Trabajo, Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo, Código de ética, manual de funciones, procedimientos y políticas internas vigentes emitidas por la empresa, para el mejor desempeño de sus funciones.</li> </ol>	

**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	RESPONSABLE DE SOPORTE
<b>DEPENDENCIA:</b>	TECNOLOGIA
<b>PERSONAL A CARGO:</b>	N/A
<b>NUMERO DE CARGOS:</b>	VARIABLE DE ACUERDO A LA NECESIDAD DE LA EMPRESA
<b>REPORTA A (nombre del cargo):</b>	-

**REQUISITOS MÍNIMOS**

<b>REQUISITOS DE FORMACIÓN:</b>	Técnico / Universitario Bachiller o Titulado de ingeniero de software, o carreras afines.
<b>REQUISITOS DE EXPERIENCIA:</b>	1 año en el área en área de soporte, software o posiciones similares.
<b>FORMACIÓN Y EXPERIENCIA DESEADA:</b>	-
<b>OTROS CONOCIMIENTOS DESEADA:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inglés Medio Alto</li><li>• Microsoft Office (Nivel Intermedio)</li><li>• AutoCAD 2D</li><li>• Primavera P6 (Indispensable)</li><li>• Excel a nivel avanzado (tablas, dinámica, deshboards, etc.)</li><li>• Manejo de MS Project</li></ul>

**OBJETIVO PRINCIPAL**

Proporcionar asesoría a las diferentes áreas de la organización sobre las diferentes funciones de los programas que manejan, así como las amenazas cibernéticas que pueden ocurrir en el transcurso de sus funciones.

**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS**

1. Crear, dar seguimiento y soporte técnico, eficiente y de control, de los equipos de sistemas y programas operativos de la organización.
2. Brindar asistencia en la correcta instalación, mantenimiento y funcionamiento de todos los recursos tecnológicos, y por la entrega efectiva, oportuna y continua de servicios de soporte técnico y de usuario a las diferentes áreas de la empresa, manteniendo un enfoque de calidad, trabajo en equipo y servicio al cliente.
3. Ejecutar funciones de soporte técnico a los sistemas de la organización y de los servicios que ofrece la empresa, según sea requerido (mantenimientos, actualizaciones, evaluaciones técnicas, instalación de nuevas definiciones y dispositivos, puesta en producción de programas o mejoras desarrollados por las marcas, entre otras).
4. Realizar mantenimientos a los recursos informáticos de la organización de forma oportuna y eficiente, de acuerdo a los procedimientos establecidos para este fin.
5. Administrar los servicios de Internet de la organización (servidores de correos, sistemas de transferencia de archivos, etc.)
6. Respetar, cumplir y asegurar la aplicación del Reglamento Interno de Trabajo, Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo, Código de ética, manual de funciones, procedimientos y políticas internas vigentes emitidas por la empresa, para el mejor desempeño de sus funciones.

## Anexo 03 de la Propuesta: Creación, actualización y control de la Información de documento, registros y almacenamiento

- Objetivo

Se define las reglas y características para tramitar la información documentada necesaria del sistema de gestión en la organización.

- Alcance

El presente procedimiento involucra a toda la base de datos del sistema de gestión en la organización.

- Definiciones

**Formato.** – diseño predefinido, diseñado según la necesidad del proceso, que tiene como propósito como medio para recopilar información de la ejecución de una tarea involucrando una operación o procedimiento; de la misma forma cuando se completa la información se transforma en un registro o documento.

**Documento:** información generada de los procesos del sistema de gestión y su medio de soporte (en físico, digital, video, etc), de la misma manera se encuentran documentos externos los cuales son entregados por un agente o instituto tercero para la empresa y los documentos internos son generados por los colaboradores de la empresa como consecuencia de la implantación de un proceso.

**Lista maestra de documentos:** es un documento en que se enumeran toda la documentación que conforman el sistema de gestión y los ítems de las versiones actualizadas hasta las fechas de búsqueda, con el propósito de emplear la última revisión del documento.

**Hoja de control de documento:** documento en el que se anota cada una de las revisiones que se hacen de los documentos como registros, formatos, informes, procedimientos.

**Hojas de control de registros:** formato que se emplea con la finalidad de tener un control de la documentación, enumerando los diversos formatos del área evidenciando el desarrollo de los procesos o procedimientos, así como su última versión, ubicación y objetivo del mismo.

**Procedimiento:** información que describe una parte de un proceso.

**Proceso:** es un conjunto de tareas interrelacionadas que transforman las entradas

de la empresa en salidas las cuales son los resultados finales; es decir, que están orientadas a obtener un determinado resultado. Indica el orden de las actividades, el responsable de los procesos, el tiempo que se debe realizar y como se documentan y finalmente con quien y como va a ser evaluado los resultados obtenidos.

**Registro:** formato que describe la evidencia de la ejecución del desarrollo de una tarea o de los resultados obtenidos.

- Responsables

### **Coordinador del Sistema de Gestión**

- ✓ Asignar códigos a la información documentada requerida en la organización; en los cuales se tiene planes, matrices, instructivos, metodologías nuevas y establecidas, procedimientos y formatos.
- ✓ Corroborar que toda la documentación diseños por la organización cumplan con lo establecido en el presente documento antes de su aprobación y distribución final.
- ✓ Estudiar las necesidades de los diferentes departamentos en la actualización de la información documentada e iniciar los procesos de actualización.
- ✓ Monitorear la distribución de los documentos finales en la entidad.

### **Responsable del Área**

- ✓ Revisar la información documentada aplicable a su área y la actualización y seguimiento constante en caso se requiera de modificación.
- ✓ Consolidar que las operaciones de su área controlen la distribución de información documentada a las diferentes áreas de la empresa o clientes.
- ✓ Asegurar que se realice las copias de seguridad de los datos electrónicos de las áreas de las que son responsables.

### **Alta Dirección**

- ✓ Aprobar los recursos que sean empleados en el presente procedimiento, así como la aprobación del mismo,

- Procedimiento
- ✓ Creación de información documentada

Los departamentos que conforman la organización tienen la autorización de crear documentos y/o formatos que desarrollan y describen los procesos que ejecutan

conforme al sistema de gestión, tales como: planes de trabajo, manuales de operaciones, instructivos, planes estratégicos, entre otra documentación; todo documento que sea creado nuevo debe de contar con un código el cual deberá ser asignado por el coordinador del sistema y el cual se registrará en la lista maestra. Cada documento contiene un código único y no será reemplazado en otro documento indicando un correlativo, una revisión y una fecha ultima de actualización.

✓ **Modificación/actualización de documentos o formatos**

El cambio de los documentos y/o formatos que ya se encuentren codificados y publicados serán registrados y subidos en una nube llamada Dropbox, la cual deberá ser notificada al Coordinador del sistema de gestión, quien será el responsable de enviar por medio de vía correo en la última actualización del documento de forma editable para que el mismo sea transformado.

Seguido de ello, cuando el documento ha realizado la mejora o actualización, se deberá emitir por el departamento o colaboradores responsable nuevamente al coordinador para su difusión y cambio de versión.

Se establece con el objetivo de contar con la información actualizada y evitar se labore con versión desfazadas que otorguen una confusión; además porque se requiere conocer dichas modificaciones para poder registrarlas en el Listado Maestro, el mismo que debe estar actualizado.

✓ **Revisión y aprobación de la información documentada**

La verificación será encargada del responsable/encargado del proceso o el Coordinador del sistema, quien deberá llevar la vigilancia apropiado de toda la información documentada de la empresa.

La aprobación de la información documentada será responsabilidad la alta dirección o el colaborador responsable para dicho fin.

✓ **Derogación de información documentada**

Toda la documentación que requiera de su eliminación, ya sea por alguna modificación como es la revisión del documento o por cambios en los procesos, deberán ser debidamente notificadas al coordinador principal del sistema.

✓ **Publicación de la información documentada**

La distribución de la información documentada del sistema de gestión y sus procesos se encontrará en responsabilidad del coordinados, quien manifestará la comunicación pertinente de los cambios, actualizaciones y publicaciones.

✓ **Control de la información documentada**

**Distribución interna**

La información documentada se encontrará disponible para el personal de la organización en la nube llamada Dropbox (servicio de alojamiento de archivos).

La documentación estará disponible para su consulta y lectura en la última versión.

En caso de requerirse copias impresas será de responsabilidad de la misma persona verificar que la copia impresa sea la última revisión disponible.

La autorización de acceso a la carpeta con el contenido del Sistema de Gestión y Procesos será de la Alta Dirección, proporcionando acceso a la Información documentada.

**Distribución externa**

Será responsabilidad de quién distribuye la información documentada hacia proveedores, socios y otras partes interesadas asegurarse de que reciben la última revisión disponible.

**Conservación de la información documentada**

El Coordinador velará por la adecuada conservación de la información documentada. No obstante, cada persona involucrada en la información será responsable de su conservación.

La última versión disponible de la información documentada aplicable se encontrará disponible en la nube Dropbox, y en el caso de documentación contable, planilla y logística se almacenará en las carpetas compartidas de las diferentes áreas. Todo el personal de la organización tendrá que velar porque la información documentada permanece legible y fácilmente identificable.

**Protección de datos electrónicos**

La organización protegerá la validación de los documentos almacenados en

formatos digitales desarrollándose sobre dos puntos que se consideran en seguridad:

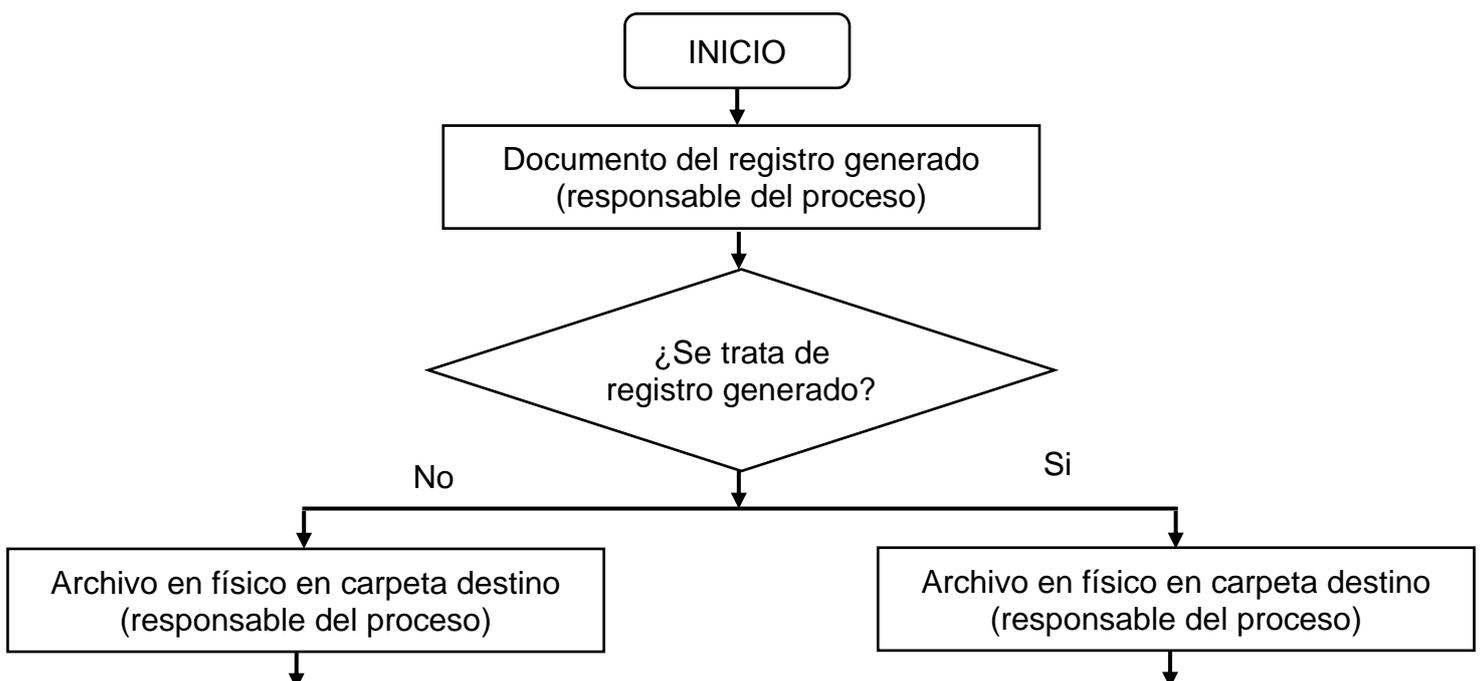
- La defensa de los datos informativos frente a la ejecución de códigos, empleando software especializados, denominados antivirus.
- El cuidado de la información frente a accidentes de hardware o software en la nube del Dropbox el cual es un servicio de alojamiento de archivos y estará protegida de modificaciones y eliminaciones de dichos documentos.
- La organización debe de contar con herramientas como son disco dura, memorias, carpetas compartidas, CD's, entre otras metodologías asociadas al archivamiento y protección de la información.
- Se propone adquirir una certificación de seguridad de los datos de una empresa calificada.

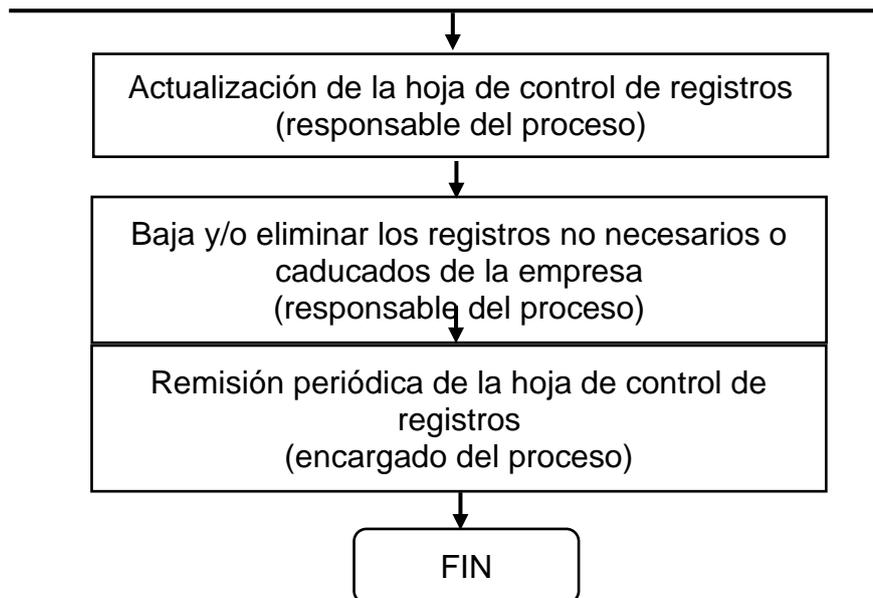
✓ Control de los registros

La organización deberá de contar con una lista maestra de registros donde deberá identificar los registros generados por la empresa; deberá contar con el código, fecha y revisión de los formatos.

Cada proyecto que desarrolle la empresa contará con su lista maestra de registros. El encargado de actualizar la lista maestra de registros será Coordinador. El medio de almacenamiento puede ser en medio digital o impreso.

Figura N°01: Diagrama de operaciones de control de registros





Fuente: Elaboración Propia

### **Archivo y protección de los registros**

El periodo será definido en concordancia con la normatividad legal vigente.

De la misma manera, en cada procedimiento se describirá los encargados de archivar, recuperar y conservar los documentos antes de su eliminación final.

El resguardo de los registros digitales se desarrolla según lo establecido en el apartado de este procedimiento.

Si es un registro electrónico. – se recomienda ser guardado en una carpeta específica del responsable directo de los registros y/o de la página web que maneja la empresa con la finalidad de ser conocido por todos los colaboradores.

Si es un registro físico. – se especifica ser guardado en un archivador ubicado en las dependencias del encargado en llevar el control de los registros.

#### ✓ Control de información documentada de origen externo

El control involucra a toda la información documentada de índole externo entregado a la compañía: información técnica, planos de cliente, comunicación de organismos de control, normas, etc. El aseguramiento de los registros digitales se desarrolla según se indica en la protección de datos electrónicos de este procedimiento.

#### ✓ Contenido de la información de los documentos

Entre el contenido con el que debe de contar la empresa en los diferentes procesos a mejorar y los cuales deben de ser conocidos por todos los colaboradores, se tiene lo siguiente:

### **Proceso: Responsabilidad de la alta dirección**

Documento: Planificación estratégica

- Se considera a lo que se dedica la empresa describiendo la misión, visión, objetivos empresariales estratégicos y meta para el cumplimiento de los objetivos.

Documento: Política de calidad

- Toda organización requiere de políticas para el cumplimiento de las responsabilidades, y características del proceso teniendo en cuenta los objetivos de calidad, metas y periodos de medición.

Registro: Sistema de gestión de calidad

- El registro debe de contar con características como indicadores financieros, de gestión y el nivel de cumplimiento de los objetivos comerciales y estratégicos.

### **Proceso: Sistema de gestión**

Documento: Programación de auditoria

- Todo programa implementado por la organización debe ser monitoreado con la finalidad de garantizar el cumplimiento de la misma, detallando el responsable de llevar a cabo el programa, el tiempo de duración y lo documentos que se emplearan.

Documento: Informe de auditoria

- Una vez ejecutada el programa de auditorías y levantando toda la información, se deben considerar características como datos históricos, evidencias encontradas, observaciones de los procesos y recomendaciones.

Documento: Cronograma de seguimiento

- Se describe la denominación de los procesos, así como el personal encargado, fecha de la auditoria, recomendaciones realizadas y periodo empleado.

### **Proceso de diseño y desarrollo**

Documento: Formato para identificar la necesidad del cliente

- La empresa debe de contar con una data donde se identifique todos los

requisitos y necesidades del cliente, en el cual cuenten con sus datos generales, descripción de la necesidad, información y alcance que se requiera del cliente, documentación previa para la aprobación del desarrollo de actividades y las observaciones que transcurren en el proceso de identificación.

### **Proceso: Ejecución de proyectos**

Documento: Acta de entrega y recepción

- Previo al desarrollo de todos los proyectos se debe de ejecutar la acta de conformidad de empresa – cliente brindado datos como fecha de entrega, tiempo de ejecución, requerimiento preciso y concreto y finalmente la firma de aceptación.

Registro: Fondos de ejecución del proyecto

- Se deben de considerar los datos generales del cliente, análisis de control del avance del proyecto, cronograma, informes diarios, semanales y/o mensuales de los avances constructivos y recursos empleados.

### **Proceso de Mantenimiento del sistema**

Documento: Plan de Mantenimiento

- Todo proceso nuevo requiere por parte de la empresa un seguimiento y mantenimiento estimando los recursos humanos que se emplearan, así como el tiempo, insumos, materia prima y/ herramientas.

Documento: Hoja de mantenimiento

- Para tener una base de datos de los mantenimientos que se desarrollaran en los diferentes procesos se debe considerar la fecha, el departamento, los problemas encontrados, responsable asignado y descripción de la actividad realizada.

### **Proceso: Sistemas de información**

Documento: Control de registro de respaldos

- Este tipo de documentos debe de contar con autorización del responsable de control, el departamento encargado y el periodo con el que debe de contar para mantener la información del respaldo.

Registro: Respaldos de la empresa por áreas

- La información de la documentación de los diferentes procesos de la

organizaciones desarrollados en las áreas, deben ser debidamente archivadas en carpetas codificadas, así como el control de las mismas.

Anexo N°01

Tabla N°01: Lista Maestra de documentos

Logo	LISTA MAESTRA DE INFORMACIÓN DOCUMENTADA			N° de código:	
				Rev.	
	Proyecto/Sede Central			Fecha de actualización:	
				N° de Proyecto:	
Código	Área Responsable	Descripción del Documento	Revisión	Fecha de aprobación	Interno / externo

Fuente: Elaboración Propia

- Anexo N°02:

Tabla N°01: Lista de Control de Registros

Logo	LISTA MAESTRA DE INFORMACIÓN DOCUMENTADA						N° de código:		
							Rev.		
	Proyecto/Sede Central						Fecha de actualización:		
Código	Área Responsable	Descripción del Documento	Frecuencia	Fecha de aprobación	Interno / externo	Objetivo del documento	Indicador	Reporte final	Resultado Final
Definido por el CSG	Recursos Humanos / Coordinador del Sistema de Gestión	Formato de perfil de puesto	Semestral	Definido por el CSG	Interno	Conocer las características y función de los colaboradores.	N° de colaboradores que conocen el perfil de puesto / N° de colaboradores que cumplen su perfil de puesto	Perfil de Puesto	Difusión y capacitación de las características de puesto.
Definido por el CSG	Responsable del Sistema de Gestión / Encargado del proceso	Formato de flujograma de las actividades de los procesos de gestión	Trimestral	Definido por el CSG	Interno	Representar gráficamente los pasos que se realizan en un proceso desde su inicio hasta la finalización.	N° de procesos representados gráficamente / N° de procesos por mejorar	Flujograma de proceso	Mejorar e implementar nuevos flujogramas de proceso
Definido por el CSG	Responsable del Sistema de Gestión / Encargado del proceso	Matriz de Oportunidades	Bimestral	Definido por el CSG	Interno	Establecer los aspectos internos e internos como debilidades, amenazas, fortalezas y debilidades con las que cuenta la organización.	N° de estudio de mercado interno y externo / N° de mejoras o aplicación de oportunidades	Listado de nuevas oportunidades	Aplicación y mejoras de las oportunidades internas y externas
Definido por el CSG	Responsable del Sistema de Gestión / Encargado del proceso	Matriz de Riesgo	Bimestral	Definido por el CSG	Interno	Establecer y cuantificar los riesgos para alcanzar una gestión exitosa en los procesos desarrollados en el proyecto.	N° de riesgos del proyecto / N° de probabilidad que los riesgos se materialicen	Listado de riesgos potenciales	Estudiar, evaluar y proponer medidas para minimizar los riesgos

Código	Área Responsable	Descripción del Documento	Frecuencia	Fecha de aprobación	Interno / externo	Objetivo del documento	Indicador	Reporte final	Resultado Final
Definido por el CSG	Responsable del Sistema de Gestión / Encargado del proceso	Matriz de Objetivos de mejora	Trimestral	Definido por el CSG	Interno	Consolidar las metas, indicadores de desempeño, que otorguen a la empresa medir y evaluar el desempeño.	N° de objetivos propuestos por departamento / N° de objetivos realizados	Cumplimiento Objetivos ejecutados por área	Proponer y ejecutar objetivos potenciales por departamento
Definido por el CSG	Responsable del Sistema de Gestión	Formato de planificación de cambios	Trimestral	Definido por el CSG	Interno	Establecer parámetros que permiten identificar y controlar los cambios que afectan directamente a los procesos.	N° de procesos de planificación de cambios / N° de mejoras o aplicación de los procesos que requieren de cambios	Control de la planificación de cambios	Suprimirse o modificarse flujos de trabajo, planes de respuesta y períodos de inactividad
Definido por el CSG	Responsable del Sistema de Gestión / Encargado del proceso	Lista maestra de documentos	Trimestral	Definido por el CSG	Interno	Indica el total de información de los documentos como manual, procedimientos, instrucciones de trabajo, formato y registros relacionados al sistema de gestión.	N° total de información documentada / N° de documentos con revisión superada	Controlar y actualizar el listado de documentos	Identificar la información documentada por mejorar
Definido por el CSG	Responsable del Sistema de Gestión / Líder de cada departamento	Formato de desempeño de eficacia de capacitación	Trimestral	Definido por el CSG	Interno	Utiliza para identificar las competencias de los empleados con el fin de mejorar las actividades de formación y la experiencia en general.	N° de colaboradores formados / N° de evaluaciones de eficiencia a los colaboradores (20%)	Resultado de la eficiencia de la capacitación	Mejoramiento y/o implementación de la estructura de las capacitaciones

Código	Área Responsable	Descripción del Documento	Frecuencia	Fecha de aprobación	Interno / externo	Objetivo del documento	Indicador	Reporte final	Resultado Final
Definido por el CSG	Responsable del Sistema de Gestión / Líder de cada departamento	Formato de Registro de inducción, capacitación, entrenamiento y simulacro de emergencia.	Trimestral	Definido por el CSG	Interno	Evidenciar el control de las diferentes capacitaciones y entrenamiento de los colaboradores	N° total de colaboradores de la organización / N° de asistentes	Cumplimiento de los programas planteados del sistema de gestión	Difundir y estructurar la obligación de las asistencias a los colaboradores al cumplimiento de lo programado
Definido por el CSG	Responsable del Sistema de Gestión	Matriz de comunicación interna y externa	Bimestral	Definido por el CSG	Interno	Identificar las necesidades de comunicaciones internas y externas, y determinar las metodologías que serán utilizadas para asegurar una comunicación eficaz.	Comunicación fluida entre los departamentos / Medio de comunicación empleado	Eficiencia de los medios de comunicación empleados	Mejoramiento e implementación de nuevas metodologías de comunicación
Definido por el CSG	Responsable del Sistema de Gestión	Encuesta a los colaboradores	Trimestral	Definido por el CSG	Interno	Permite medir las actitudes, percepciones, satisfacción o el desempeño de los trabajadores	N° de encuestas realizadas a los colaboradores / N° de tomas en cuenta las sugerencias	Obtener retroalimentación de las encuestas	Levantar las observaciones y mejorar los resultados de la encuesta
Definido por el CSG	Responsable del Sistema de Gestión / Encargado del proceso	Formato de Plan de diseño	Semestral	Definido por el CSG	Interno	Otorga medir la satisfacción que el desempeño de los colaboradores.	N° de proyectos adjudicados / N° de proyectos diseñados conforme al plan	Proyectos que se hayan realizado conforme los grupos de proceso	Identificar que al aplicar el proceso de diseño se haya ejecutado conforme a lo establecido del flujograma

Código	Área Responsable	Descripción del Documento	Frecuencia	Fecha de aprobación	Interno / externo	Objetivo del documento	Indicador	Reporte final	Resultado Final
Definido por el CSG	Responsable del Sistema de Gestión	Plan de Auditoria	Semestral	Definido por el CSG	Interno	Describir de forma detallada cómo es el proceso para obtener información objetiva.	N° de procesos auditados / N° de observaciones encontradas de los procesos	Informe de Auditoria	Analizar, examinar y mejorar los documentos de los procesos auditados.
Definido por el CSG	Responsable del Sistema de Gestión	Informe de Auditoria	Semestral	Definido por el CSG	Interno	Detallar y verificar que todos los procesos determinados se desarrollen de acuerdo a lo planificado.	N° de procesos auditados / N° de no conformidades encontradas por departamento	Listado de observaciones y hallazgos	Acciones de levantamiento de las observaciones y mejora de los procesos
Definido por el CSG	Responsable del Sistema de Gestión	Control de las no conformidades	Semestral	Definido por el CSG	Interno	Evaluarlas las no conformidades para determinar su magnitud y tomar acciones para resolverlas.	N° de no conformidades / N° de levantamiento de no conformidades	Informe de las mejoras realizadas	Verificar el cumplimiento y levantamiento de observaciones y adaptabilidad del mismo.
Definido por el CSG	Responsable del Sistema de Gestión	Matriz de formación	Trimestral	Definido por el CSG	Interno	Organizar y rastrear los requisitos de capacitación de los colaboradores conforme al conjunto de habilidades y roles de trabajo específicos.	N° de capacitaciones programadas por departamento / N° de cumplimiento de capacitaciones	Formato de Registro de inducción, capacitación, entrenamiento y simulacro de emergencia.	Control de la participación y cumplimiento de los colabores
Definido por el CSG	Responsable del Sistema de Gestión	Cronograma del Plan de Capacitación	Mensual	Definido por el CSG	Interno	Promover la eficacia para retener el talento, reducir los costos de rotación y abandono de empleo; y optimizar la cultura organizacional.	N° de capacitación ejecutadas / N° de capacitación planificada	Cumplimiento de la capacitación	Eficiencia de las capacitaciones brindadas al colaborador

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo 04 de la Propuesta: Plan de Capacitación

- Introducción

En el marco del sistema de gestión de la organización, se ha previsto realizar la valorización de las competencias de los colaboradores de la organización, pertenecientes al alcance de la propuesta donde se encuentran involucrados todo el personal de las diferentes áreas.

- Objetivo

General: Disponer de los requisitos mínimos necesarios para la adecuada competencia y formación de los colaboradores de la organización que afectan el la eficacia y desempeño del sistema de gestión.

Específicos:

Establecer los objetivos de las capacitaciones para los diferentes departamentos.

Aplicar un cronograma de las capacitaciones que se brindaran con la finalidad de aumentar las habilidades de los colaboradores.

- Meta

Capacitar a todo el personal de los distintos departamentos de la organización.

- Alcance

El presente plan de capacitación aplica a todo el personal de la organización.

- Estrategias

Para que las capacitaciones sean dinámicas para todos los colaboradores se requiere aplicar las siguientes estrategias:

- ✓ Focus group con diferentes áreas.
- ✓ Exposición de diapositivas en sala de reunión.
- ✓ Dinámicas de fortalecimiento.
- ✓ Presentación de videos.
- ✓ Capacitaciones a aire libre (Teórico-práctico)

- Tipos, modalidades de capacitación

Tipos de Capacitaciones.

- ✓ Capacitaciones de preingreso. – todo colaborador que inicia el proceso de selección para laborar en la empresa requiere pasar por diferentes capacitaciones, las cuales serán evaluadas para saber cómo responderá ante determinados escenarios, procesos y elaboración de su trabajo.
- ✓ Capacitación promocional. – la organización programa capacitaciones las cuales se encuentran enfocadas a mejorar las habilidades del colaborador, con la finalidad de adquirir nuevas competencias para en un futuro ser promovido dentro de la empresa.

#### Modalidad de Capacitación

Para los diferentes tipos de capacitación que brinda la empresa, se aplican las siguientes modalidades:

- ✓ Modalidad online o e-learning. – son capacitaciones que se brindan por medio virtual, no necesariamente son dictadas por los mismos colaboradores de la empresa, sino que también se contrata a empresas capacitadoras externas, teniendo como beneficio al ser un número ilimitado de colaboradores.
- ✓ Capacitación presencial. –
  - Responsabilidades

#### **Alta Dirección**

- ✓ Cumplir con lo estipulado en el presente plan de capacitación y proporcionando los recursos humanos especializados y financieros para su implementación.
- ✓ Sensibilizar a los colaboradores sobre la importancia de la competencia y toma de conciencia para ejecutar con los requerimientos del sistema de gestión.

#### **Responsable de Administración y Finanzas**

- ✓ Aprobación y actualización del manual de operaciones y finanzas de la organización.
- ✓ Dar seguimiento a que los recursos empleados en el sistema de gestión y su cumplimiento, así como su aplicación al momento de gestionar el plan de capacitación.

### **Coordinador del Sistema**

- ✓ Elaborar el programa y matriz de formación a partir de las necesidades detectadas por los responsables del área.
- ✓ Participar en el desarrollo del manual de operaciones y funciones.

### **Responsable del Área**

- ✓ Detectar acciones formativas que puedan ser de interés del personal bajo su supervisión.
- ✓ Asesorar al responsable de recursos humanos con las fichas de perfiles de puestos de trabajo.

### **Trabajadores**

- ✓ Detección de necesidades propias de formación para realizar de forma correcta las actividades de las cuales son responsables.

- **Procedimiento**

- ✓ **Toma de conciencia**

La sensibilización y toma de conciencia en temas de sistema de gestión se lleva a cabo mediante acciones de divulgación (publicaciones internas de la empresa, charlas, tablón de anuncios, correos electrónicos) sin periodicidad definida.

En dichas descripciones se darán a conocer:

- La importancia de la política de gestión.
- Contribución del personal a la eficacia del sistema de gestión.
- Los objetivos integrales de la organización.
- Los incidentes, y los resultados de investigación, que sean pertinentes.
- Los peligros, los riesgos para la seguridad y salud de trabajo al igual que las acciones determinadas.
- Los indicadores y aspectos importantes que influyen al no cumplir con lo establecido en el sistema de gestión, añadiendo los requisitos legales y otros requisitos de la compañía.
- Características ambientales en el entorno de trabajo, que impacten en el proceso a desarrollar como las consecuencias de los mismos.

### ✓ **Detección de las necesidades de formación**

Las necesidades de la formación de los colaboradores se definen de manera general; en la cual se elabora una matriz de formación que es aprobada por la alta dirección y puesto en conocimiento a toda la organización con el objetivo de que sea conocida por todos los colaboradores, así como ejecutada, en este plan se incluyen las acciones formativas encaminadas a la competencia profesional de cada trabajador.

Por flexibilidad de la organización, se podrán realizar distintas capacitaciones a las expuestas en la matriz de formación por necesidades de la organización y de los proyectos que realiza.

Los responsables de Áreas y el personal afectado son quienes evalúan posibles necesidades de formación. Cuando se detecten necesidades de formación el responsable o la persona que requiera la formación se lo comunicará al Gerente o Responsable de Proyecto.

Una vez aprobado por parte del Gerente o Responsable de Proyecto, se incluirá en la matriz de formación.

A continuación, se presentan los temas tentativos a tocar por cada departamento según su necesidad y ejecución de proyecto; ya que son temas propios del área se tiene como capacitador al mismo líder del departamento.

De la misma manera el periodo de ejecución y evaluación será trimestral:

Tabla N°01: Matriz de Formación

MATRIZ DE FORMACIÓN											
Nº	AREA	Tema	Tipo (externa/interna)	Dirigido a	Fecha Previstas	Fecha Realización	Observación	1 TR	2TR	3TR	4TR
1	RRHH	Cálculo de bbss reg. general y reg. construcción civil	INTERNA	Personal de RR.HH.							
2	RRHH	Contratación de personal	INTERNA	Personal de RR.HH.							
3	RRHH	Proceso de reclutamiento y selección de personal	INTERNA	Personal de RR.HH.							
4	RRHH	Hostigamiento sexual	INTERNA	Personal de RR.HH.							
5	OFICINA TECNICA	Diseño de subcolectores y ruteo de tubing en cadworx	INTERNA	Personal de oficina técnica							
6	OFICINA TECNICA	Metrados y conciliación	INTERNA	Personal de oficina técnica							
7	OFICINA TECNICA	Realización de redline y asbuilt	INTERNA	Personal de oficina técnica							
8	OFICINA TECNICA	Realización de RDI	INTERNA	Personal de oficina técnica							
9	LOGISTICA	Registro de equipos para calibración	INTERNA	Personal de logística							
10	LOGISTICA	Inventarios de almacén	INTERNA	Personal de logística							
11	LOGISTICA	Conocimiento y funcionamiento de herramientas y equipos	INTERNA	Personal de logística							
12	LOGISTICA	Procedimiento de servicios	INTERNA	Personal de logística							
13	CALIDAD	Plan de calidad	INTERNA	Personal de calidad							
14	CALIDAD	Documentación mínima requerida para las inspecciones	INTERNA	Personal de calidad							
15	CALIDAD	Dossier de calidad	INTERNA	Personal de calidad							
16	CALIDAD	Correcto llenado de protocolos de megado	INTERNA	Personal de calidad							
17	HSE	Actualización de Normativa legal de SST	INTERNA	Personal de hse							

MATRIZ DE FORMACIÓN											
Nº	AREA	Tema	Tipo (externa/interna)	Dirigido a	Fecha Previstas	Fecha Realización	Observación	1 TR	2TR	3TR	4TR
18	HSE	Investigación de accidentes e incidentes	INTERNA	Personal de hse							
19	HSE	Gestión RAE	INTERNA	Personal de hse							
20	HSE	Sistema Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	INTERNA	Personal de hse							
21	PLANEAMIENTO/COSTOS PPTO	Gestión de alcance del Proyecto	INTERNA	Personal de planean. Y costos							
22	PLANEAMIENTO/COSTOS PPTO	Declaración de alcance	INTERNA	Personal de planean. Y costos							
	PLANEAMIENTO/COSTOS PPTO	Análisis de rendimientos y productividad	INTERNA	Personal de planean. Y costos							
23	PLANEAMIENTO/COSTOS PPTO	Procedimiento para inclusión de mayores metrados	INTERNA	Personal de planean. Y costos							
24	CONSTRUCCION	Desarrollo personal	INTERNA	Personal de construcción							
25	CONSTRUCCION	Construcción y la seguridad	INTERNA	Personal de construcción							
26	CONSTRUCCION	La responsabilidad	INTERNA	Personal de construcción							
27	CONSTRUCCION	Comunicación efectiva	INTERNA	Personal de construcción							

Fuente: Elaboración Propia

De la misma manera se realiza un programa de capacitación, donde se incluirán los temas relacionados al sistema de gestión con la finalidad de que todos los colaboradores tengan un conocimiento más amplio de los procesos que maneja la empresa, así como el cumplimiento del mismo.

Coordinador del Sistema de Gestión = CSG

Tabla N°02: Cronograma de Plan de Capacitación

PLAN DE CAPACITACIONES											
Tema	Descripción	Responsable	Duración	Medio	Grupo objetivo	Meses					
						E	F	M	A	M	J
<b>Capacitación del sistema de gestión basado en el desempeño de la planificación</b>											
Gestión de proyectos	Se diseñará la metodología de PMBOK en la gestión de proyectos de planificación	Coordinador del Sistema de Gestión	2hr	Presencial	Todas las áreas						
Sistema de gestión	Se explicará que es un sistema, los beneficios que genera en la empresa y requisitos a cumplir	Coordinador del Sistema de Gestión	1.5hr	Presencial	Todas las áreas						
Gestión por procesos	Se explicará la metodología de la gestión por procesos, sus bases e implementación	Coordinador del Sistema de Gestión	1.5hr	Presencial	Todas las áreas						
Gestión a través de indicadores	Se detalla la clasificación de indicadores, su utilidad y elaboración	Coordinador del Sistema de Gestión	1hr	Presencial	Encargados del proceso						
Evaluación de controles de procesos	Se explicarán los pasos para realizar correctamente la evaluación de los controles de los procesos y procedimiento	Coordinador del Sistema de Gestión	1hr	Presencial	Encargados del proceso						
Mejora Continua	Se tratará de las metodologías y herramientas de mejora continua	Coordinador del Sistema de Gestión	1.5hr	Presencial	Todas las áreas						
Seguridad de la información	Se describe la importancia de la seguridad de la información y lo relacionado a ello con la base de la norma ISO 27001	Coordinador del Sistema de Gestión	1.5hr	Presencial	Todas las áreas						
Código de ética	Se realizará la difusión y sensibilización del código de ética	Coordinador del Sistema de Gestión	1hr	Presencial	Todas las áreas						

Capacitaciones de Competencias											
Tema	Descripción	Responsable	Duración	Medio	Grupo objetivo	Meses					
						E	F	M	A	M	J
Adaptación al cambio	Conservar la eficacia de los procesos, del entorno de trabajo, afrontando las diferentes actividades, responsables y colaboradores.	Coordinador del Sistema de Gestión	1hr	Presencial Virtual	Todas las áreas						
Comunicación efectiva	Describe, escucha, formular preguntas del desarrollo de los procesos, aplicando mejoras y conceptos nuevos con la finalidad de satisfacer al cliente y garantizar el éxito.	Coordinador del Sistema de Gestión	1.5hr	Presencial	Todas las áreas						
Confidencialidad	Garantizar los diferentes medios de información para asegurar la documentación de la empresa, conservando y monitoreando la data.	Coordinador del Sistema de Gestión	1hr	Virtual	Todas las áreas						
Liderazgo	Detallar las metas en las diferentes operaciones que realiza la empresa, estableciendo una planificación, el manejo adecuado de los recursos y el cumplimiento de los objetivos.	Coordinador del Sistema de Gestión	1.5hr	Presencial	Todas las áreas						
Orden y planificación	Describir la ruta adecuada, estableciendo la estructura de las actividades a realizar considerando tareas, recursos, tiempos y la verificación control y medición de los procesos.	Coordinador del Sistema de Gestión	2hr	Virtual	Todas las áreas						
Orientación y resultados	La aplicación de metodologías, herramientas e indicadores que permitan medir el rendimiento y evaluación de los resultados.	Coordinador del Sistema de Gestión	2ht	Presencial	Todas las áreas						
Orientación al Cliente	Conocer todos los procesos que le otorgan una satisfacción a los clientes tanto internos como externos	Coordinador del Sistema de Gestión	1.5hs8	Virtual	Todas las áreas						

Fuente: Elaboración Propia

✓ **Realización de la formación**

Para realizar las capacitaciones o entrenamiento realizados por la organización de manera interna deberá de diseñar un formato de asistencia de capacitación y/o entrenamiento. En el caso de capacitaciones externas se pueden usar el mismo formato o con la constancia de participación, con el objetivo de validar la participación del personal:

Tabla N°03: Formato de registro de capacitación

N° REGISTRO:		<b>REGISTRO DE INDUCCIÓN, CAPACITACIÓN, ENTRENAMIENTO Y SIMULACROS DE EMERGENCIA</b>					
<b>DATOS DEL EMPLEADOR</b>							
RAZÓN SOCIAL	RUC	DOMICILIO (Dirección, distrito, departamento, provincia)	TIPO DE ACTIVIDAD ECONÓMICA	N° TRABAJADORES EN EL CENTRO LABORAL			
MARCAR X							
INDUCCIÓN	<input type="checkbox"/>	CAPACITACIÓN	<input type="checkbox"/>	ENTRENAMIENTO	<input type="checkbox"/>	SIMULACRO DE EMERGENCIA	<input type="checkbox"/>
TEMA							
FECHA							
NOMBRE DEL CAPACITADOR O ENTRENADOR							
N° HORAS							
APELLIDOS Y NOMBRES DE LOS CAPACITADOS	N° DNI	ÁREA	FIRMA	OBSERVACIONES			
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							
9.							
<b>RESPONSABLES DEL REGISTRO</b>							
NOMBRE		CARGO	FECHA	FIRMA			

Fuente: Elaboración Propia

✓ **Evaluación de la eficiencia de la formación**

Para evaluar la capacitación de los diferentes colaboradores, se prevé realizar y emplear herramientas como las encuestas en focus group y cuestionarios.

Los responsables de que los colaboradores hayan recibido la formación es el jefe inmediato del área y el coordinador del sistema de gestión quien deberá estimar la eficacia; teniendo en cuenta las siguientes características:

- Se realizará al finalizar de la realización del taller.
- Se formulará un informe de la capacitación con los logros y dificultades mostrados.

De la misma manera al finalizar la formación se realizará una evaluación, teniendo en cuenta como mínimo la ejecución del 20% de los trabajadores capacitados.

Para lo cual se diseñó el siguiente formato de desempeño de la eficacia de la formación.

Tabla N°04: Formato de Evaluación de Capacitación

<b>NOMBRE DEL RESPONSABLE QUE EVALÚA</b>
------------------------------------------

<b>CAPACITACIÓN</b>			
<b>FECHA DE IMPARTICION</b>		<b>FECHA DE EVALUACIÓN</b>	
<b>LUGAR/OBRA</b>			

**VALORE LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS DEL CURSO RECIBIDO EN DONDE 1 ES NO SATISFACTORIO Y 5 MUY SATISFACTORIO.**

<b>CARACTERÍSTICAS A VALORAR</b>	<b>NOMBRE ALUMNO</b>				
	Título del personal				
¿Los conocimientos adquiridos los ha podido implementar en el trabajo?					
Desde que asistió al curso, ¿ha mejorado su desempeño?					
¿Colabora con sus compañeros de trabajo proporcionándoles explicaciones y conocimientos adquiridos en el curso?					
<b>PUNTUACIÓN FINAL</b>	Puntuación dividida entre el n° de preguntas				

Fuente: Elaboración Propia

Se debe evaluar el 20% del personal capacitado.

- **Presupuesto**

Todo plan cuenta con un presupuesto de los recursos, materiales o infraestructura empleada durante el desarrollo de las capacitaciones, para ello se ha detalla el siguiente presupuesto:

Tabla N°05: Costo y Presupuesto

<b>RECURSOS Y PRESUPUESTOS</b>						
<b>Contexto Organizacional</b>						
ITEM	TIPO DE APORTE	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD / UND	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
1	Insumos	Proyector Multimedia	1	Und	S/ 1,800.00	S/ 1,800.00
		Laptop	1	Und	S/ 2,200.00	S/ 2,200.00
		Material informativo	300	Und	S/ 1.50	S/ 450.00
		Constancia	300	Und	S/ 2.00	S/ 600.00
		Examen de capacitación	300	Und	S/ 1.00	S/ 300.00
		Útiles de oficina (lapiceros)	300	Und	S/ 1.20	S/ 360.00
		Memoria USB	1	Und	S/ 50.00	S/ 50.00
	Incentivos	300	Und	S/ 2.00	S/ 600.00	
2	Servicios	Internet	6	Mes	S/ 80.00	S/ 480.00
		Viáticos	2	Día	S/ 100.00	S/ 200.00
3	Recurso Humano	Capacitador (1und)	6	Meses	S/ 1,200.00	S/ 7,200.00
4	Otros	Gastos no previstos 5%	1	Und	S/ 712.00	S/ 712.00
<b>TOTAL</b>						<b>S/ 14,952.00</b>

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo 05 de la Propuesta: Plan de Monitoreo y Acompañamiento

- Objetivo

Fortalecer el monitoreo y acompañamiento de las competencias profesionales de los colaboradores de la organización, orientados y centrados en la mejora continua de los procesos de la organización.

- Alcance

El presente plan de monitoreo y acompañamiento aplica a todo el personal de la organización.

- Definiciones

**Acción de capacitación.** – desarrollar actividades relevantes a las funciones colaboradoras de una entidad las cuales deben ser competentes y de conocimiento, las cuales deben estar orientadas a los diferentes procesos que desarrolla la organización; siendo estos cursos, capacitaciones, talleres, diplomados u otras actividades que pueden ejecutarse de manera interna o externa del centro laboral.

**Brecha de capacitación.** – existe cada tipo de perfil para cada puesto laboral para lo cual se describe como brecha aquellas funciones que desarrolla el colaborador en el centro de trabajo con lo descrito en el perfil del puesto dispuesto por la organización teniendo en cuenta que dicha desventaja se produce por bajo desempeño y/o competencias del colaborador

**Capacitación.** – es el proceso que otorga la búsqueda constante de mejora en los colaboradores tanto en los aspectos competitivos en función a las actividades que desarrolla en su centro de trabajo como de conocimiento las cuales suelen ser todos los procesos a los que se dedica la organización.

**Cierre de brecha de capacitación.** – es la minimización /o culminación de las brechas de capacitaciones.

**Competencia.** – son todas las características favorables que describen a un colaborador entre las cuales se tiene las habilidades blandas, los conocimientos adquiridos durante su desarrollo laboral y profesional y sus actitudes.

**Formación Laboral.** – tiene como finalidad fortalecer las capacidades de los colaboradores mediante, cursos, talleres, entre otros, permitiéndoles mejorar su perfil profesional como la calidad de servicio prestado a la organización.

**Formación Profesional.** – mejora principalmente el perfil del puesto laboral de los colaboradores en departamentos solicitados por la empresa.

**Gestión de Rendimiento.** – tiene como objetivo definir y establecer aportes de los productos o servicios organizacionales, desarrollándose mediante etapas de evaluación, planificación y monitoreo.

**Plan de desarrollo de personas.** – documento de gestión para el seguimiento y desarrollo de las planificaciones de las acciones de capacitación.

- Responsabilidades

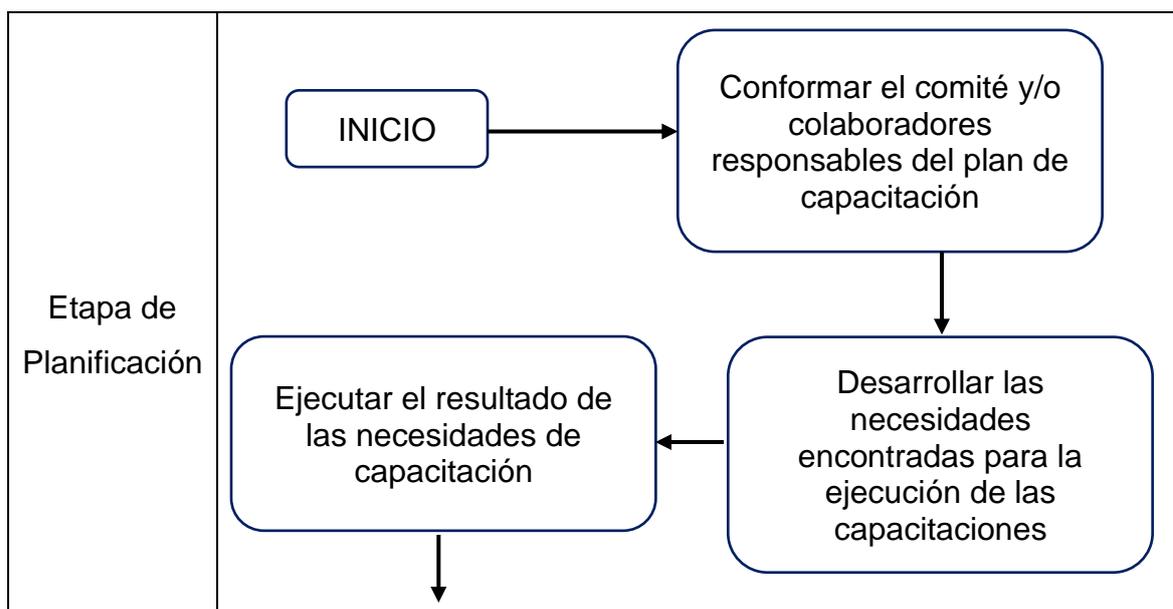
**Alta Dirección.** – responsable de dar conformidad al documento diseñado, así como gestionar el cumplimiento del mismo brindando los recursos necesarios para el desarrollo.

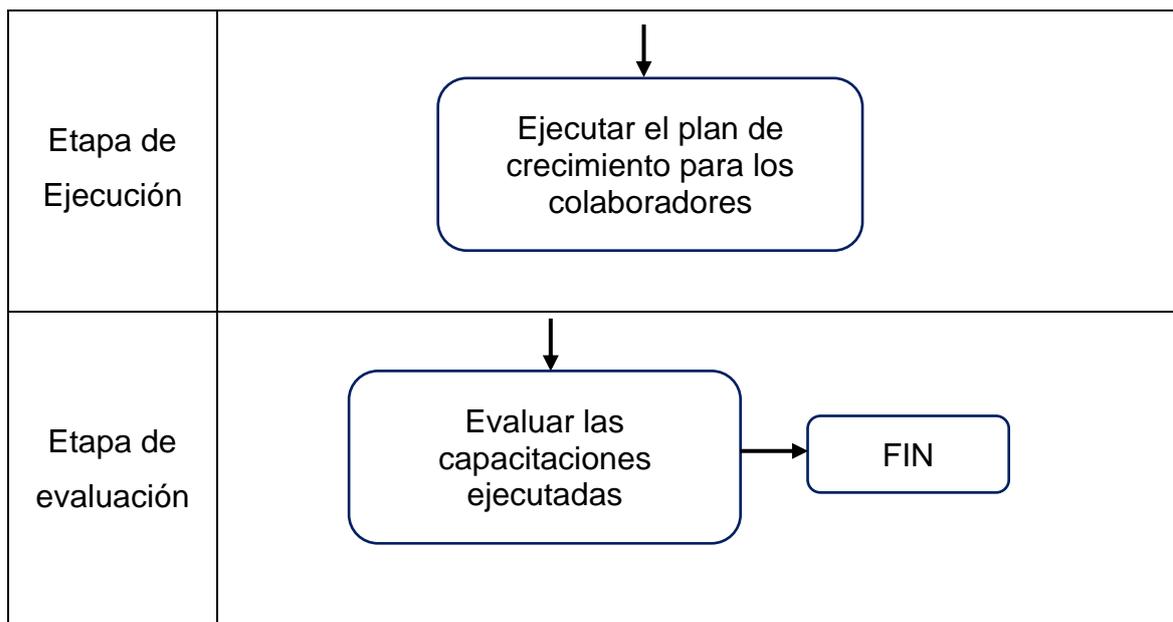
**Coordinador del Sistema de Gestión.** – responsable de dar ejecución al documento en mención.

- Proceso

**Flujo de proceso.** - el documento se encuentra implementado con el proceso del plan de capacitación, para lo cual se presenta el siguiente flujograma de proceso identificando las tareas que se deben de ejecutar previo, durante y después del plan de capacitaciones y formación.

Figura N°01: Proceso de las etapas de monitoreo para la ejecución de las capacitaciones





Fuente: Elaboración Propia

**Proceso Relacionado.** – a continuación, se describen los procesos por etapa, así como los responsables y sus funciones.

Cuadro N°01: Descripción de las etapas de monitoreo

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS
<b>ETAPA DE PLANIFICACIÓN</b>		
Conformar el comité y/o colaborador del plan de capacitación	Coordinador del Sistema de Gestión	Conformar el comité y/o colaborador de planificación de la capacitación. El comité y/o colaborador está conformado por el Coordinador del Sistema de Gestión, los líderes de cada departamento o quien se encuentren a cargo del proceso.
	Coordinador de desarrollo o quien haga sus veces	Presenta y desarrolla la actividad de selección del responsable de los procesos de cada departamento de la compañía.
	Coordinador responsable del desarrollo de las capacitaciones y rendimiento	Controla la base de datos del comité ejecutor del plan de capacitación. Conformación de Comité en el Sistema de Gestión de la Capacitación, los cual difundirán a todo el personal.
	Líderes de la Organización	Identifican y gestionan las necesidades de desarrollo de competencias y características del equipo de trabajo, para lo cual en coordinación con el comité de planificación dan conformidad a las capacitaciones.

Ejecutar el resultado de las necesidades de capacitación	Coordinador responsable del desarrollo de las capacitaciones y rendimiento	Encargado de identificar las necesidades de las capacitaciones por departamento, así como el responsable de ejecutar el plan de mejora del periodo de gestión desde el resultado hasta el rendimiento del diagnóstico de conocimiento.
Elaborar y aprobar el plan de desarrollo de las personas	Asistente de capacitación y rendimiento	Ejecutar el documento del plan de crecimiento para los colaboradores, así como matrices del sistema de gestión de la capacitación, en base a las necesidades de la organización.
	Comité del Plan de capacitación	De conformidad al plan de crecimiento para los colaboradores, el cual deberá ser presentado con anterioridad al coordinador del sistema de gestión.
	Coordinador del Sistema de Gestión	Se le hace entrega del plan de crecimiento para los colaboradores, el cual ha pasado por una conformidad con el comité responsable del plan de capacitación
	Coordinador responsable del desarrollo de las capacitaciones y rendimiento	Concluyendo una vez aprobado el plan de crecimiento para los colaboradores es adjuntado y establecido en el documento planificado del sistema de gestión de capacitaciones.
<b>ETAPA DE EJECUCIÓN</b>		
Ejecutar el plan de crecimiento para los colaboradores	Coordinador de responsable del desarrollo de las capacitaciones y rendimiento	De requerir capacitadores externos, el coordinador será responsable de verificar a los proveedores idóneos para el desarrollo del plan de capacitación.
	Colaboradores	Presenta la conformidad del plan de capacitación, así como la participación activa del mismo, el cual es confirmada mediante e-mail y asistencia.
	Asistente de capacitación y rendimiento	Encargado de verificar y dar seguimiento a que los colaboradores asistan al desarrollo del plan de capacitación, así como a la evaluación del tema a presentar, ya sea mediante expositores internos o externos.

ETAPA DE EVALUACIÓN		
Evaluar capacitaciones ejecutadas	Coordinador del sistema de gestión por procesos	Evaluar los conocimientos y/o habilidades adquiridas durante el desarrollo de las capacitaciones, las cuales pueden ejecutarse mediante focus group, exposiciones, pruebas orales y escritas, juegos dinámicos, entre otras herramientas de gestión.
	Asistente de capacitación y rendimiento	Identifica el grado de satisfacción de los colaboradores al recibir las capacitaciones, mediante la aplicación del instrumento de la encuesta el cual nos brinda un anticipo para la mejora de las futuras capacitaciones planificadas y desarrolladas.
	Colaboradores	Participar activamente de todas las herramientas brindadas para medir el nivel de conocimiento adquirido en el desarrollo de la capacitación como el nivel de satisfacción.
Evaluar capacitaciones ejecutadas	Jefe inmediato o quien haga sus veces	Es el responsable de dar seguimiento al plan, gestionando la participación de su equipo de trabajo.

Fuente: Elaboración Propia

**Recursos empleados como evidencia.** – la organización emplea un formato de asistencia para el control de seguimiento de asistencia y compromiso del personal.

Cuadro N°02: Formato de asistencia del personal

N° REGISTRO:		REGISTRO DE INDUCCIÓN, CAPACITACIÓN, ENTRENAMIENTO Y SIMULACROS DE EMERGENCIA			
DATOS DEL EMPLEADOR					
RAZÓN SOCIAL	RUC	DOMICILIO (Dirección, distrito, departamento, provincia)	TIPO DE ACTIVIDAD ECONÓMICA	N° TRABAJADORES EN EL CENTRO LABORAL	
MARCAR X					
INDUCCIÓN	<input type="checkbox"/>	CAPACITACIÓN	<input type="checkbox"/>	ENTRENAMIENTO	<input type="checkbox"/>
TEMA					
FECHA					
NOMBRE DEL CAPACITADOR O ENTRENADOR					
N° HORAS					

APELLIDOS Y NOMBRES DE LOS CAPACITADOS	Nº DNI	ÁREA	FIRMA	OBSERVACIONES
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
RESPONSABLES DEL REGISTRO				
NOMBRE	CARGO	FECHA	FIRMA	

Fuente: Elaboración Propia



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

### **Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, GUERRERO MILLONES ANA MARÍA, docente de la FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA de la escuela profesional de INGENIERÍA INDUSTRIAL de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - PIURA, asesor de Tesis titulada: "Propuesta de Diseño de un Plan de Gestión por Procesos basado en el Dominio de Desempeño de la Planificación en la empresa A&N Proyectos S.A.C", cuyo autor es BENITES MUÑOZ NICOLE MILAGROS, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 16.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

PIURA, 23 de Noviembre del 2022

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
GUERRERO MILLONES ANA MARÍA <b>DNI:</b> 17535600 <b>ORCID:</b> 0000-0003-3776-2968	Firmado electrónicamente por: GMILLONESAM el 05-12-2022 13:45:38

Código documento Trilce: TRI - 0451938