



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

Programa de monitoreo para el cumplimiento de plazos en el Área de Tasaciones del  
Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión Pública

**AUTORA:**

Soto Solano, María Esfilia (ORCID: 0000-0002-4695-7006)

**ASESOR:**

Dr. Montenegro Camacho, Luis (ORCID: 0000-0002-6260-9960)

**LÍNEA DE INVESTIGACION:**

Gestión ambiental y del territorio

CHICLAYO – PERÚ

2019

## **Dedicatoria**

Quiero dedicar esta Tesis a los tres grandes motores de mi vida: Luis Ángel y Sharon Viviana, mis hijos y mi adorado Gianluca, el ángel de nuestro hogar.

## **Agradecimiento**

Mi gratitud eterna a Dios mi gran creador, a mis padres:

Luis Ángel y Magna Isabel, mis hermanos: Luis Alberto, Luciano Felipe, Carlos Efraín, María Isabel y María Luisa mi gran familia y a mi querido asesor de Tesis, por su gran sapiencia y sus buenos consejos.

## Índice de contenidos

Carátula .....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento .....	iii
Página de jurado.....	iv
Declaratoria de autenticidad .....	v
Índice .....	vi
Índice de tablas.....	vii
Índice de figuras.....	viii
RESUMEN .....	ix
ABSTRACT.....	x
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MÉTODO.....	24
2.1. Tipo de estudio y diseño de investigación.....	24
2.2. Operacionalización de variables .....	24
2.3. Población, muestra y muestreo (incluir criterios de selección).....	27
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	27
2.5. Procedimiento .....	28
2.6. Método de análisis de datos.....	29
2.7. Aspectos éticos.....	29
III. RESULTADOS.....	30
IV. DISCUSIÓN .....	35
V. CONCLUSIONES .....	37
VI. RECOMENDACIONES .....	38
VII. PROPUESTA .....	39
REFERENCIAS.....	47
ANEXOS .....	52

## Índice de tablas

Tabla 1	<i>¿Consideras que es necesario reajustar los días?</i>	30
Tabla 2	<i>¿Existe algún tipo de monitoreo o control en el Área de Tasaciones del Ministerio de Vivienda y Control?</i>	30
Tabla 3	<i>¿De existir, algún tipo de control, es eficiente y contribuye con el cumplimiento de los plazos normados?</i>	31
Tabla 4	<i>¿Cuál es el promedio de días que duran los documentos o solicitudes en manos de los especialistas para su derivación a los expertos?</i>	31
Tabla 5	<i>¿Consideras que podrían mejorar los días?</i>	32
Tabla 6	<i>¿Cuántos días demora la solicitud de requerimiento en manos de los especialistas?</i>	32
Tabla 7	<i>Existe algún tipo de monitoreo en la labor que realiza el equipo de especialistas</i>	33
Tabla 8	<i>¿de existir el monitoreo éste contribuye con un eficiente control de plazos?</i>	33
Tabla 9	<i>¿Estaría de acuerdo con la implementación de un sistema de monitoreo que emita alertas ante el incumplimiento de plazos?</i>	33
Tabla 10	<i>¿Estarías de acuerdo con la implementación de sistema de monitoreo que emita alertas ante el incumplimiento de plazos?</i>	34

## Índice de figuras

<b>Figura 1. Control Área administrativa-trámite documentario.....</b>	<b>40</b>
<b>Figura 2. Control Área Técnica-experto. ....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 3. Control Área Técnica - especialista.....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 4. Control Área Técnica- Cotizaciones. ....</b>	<b>42</b>
<b>Figura 5. Control Área Técnica - Levantamiento y conformidad. ....</b>	<b>42</b>
<b>Figura 6. Control Área Técnica - Designacion.....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 7. Control Área Técnica - Culminación de proceso. ....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 8. Control Área Técnica - Indicadores.....</b>	<b>44</b>

## RESUMEN

La presente tesis consiste en proponer un programa para mejorar el monitoreo del trabajo administrativo en el área de Tasaciones de la Dirección de Construcción de la Dirección General de Políticas y Regulación de Construcción y Saneamiento del Vice Ministerio de Construcción y Saneamiento, del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.

El área de Tasaciones tiene una gran demanda de solicitudes de entidades públicas para determinar el valor de bienes inmuebles para ser expropiados con el fin de ejecutar obras de infraestructura, situación que ocasiona retrasos en el cumplimiento de los plazos, los mismos que se encuentra debidamente normados.

Frente a este problema, el presente trabajo de investigación busca coadyuvar a mejorar el cumplimiento de los plazos con un eficiente monitoreo del trabajo del área técnica emitiendo alertas que adviertan a los trabajadores sobre la necesidad de reajustar los tiempos.

El programa a proponer consiste en la elaboración de un aplicativo informático para sistematizar el trabajo desde la solicitud, pasando por las diferentes etapas de acuerdo a los requerimientos de las instituciones.

El aplicativo, en consecuencia, facilitaría el seguimiento de la labor del personal administrativo y técnico, logrando las metas del área en mención, dinamizando los resultados de los servicios ofrecidos a las entidades solicitantes como Ministerios, Gobiernos Regionales, Gobiernos Municipales y Empresas Prestadoras de Servicios de Saneamiento (EPS).

**Palabras claves:** Tasaciones, programa de monitoreo, eficiencia en los plazos.

## **ABSTRACT**

This thesis consists in proposing a program to improve the monitoring of the administrative work of the Appraisals area of the Construction Directorate of the General Directorate of Construction and Sanitation Policies and Regulation of the Vice Ministry of Construction and Sanitation, of the Ministry of Housing, Construction and Sanitation.

Currently, the Tasaciones area has a high demand for requests from public companies to determine the value of real estate to be expropriated in order to carry out public investment works, a situation that causes delays in meeting the deadlines, which are finds properly regulated.

Faced with this problem, this research work seeks to help improve compliance with the deadlines with an efficient monitoring of the work of the technical area by issuing alerts that warn workers about the need to readjust the times.

The program to be proposed consists of the development of a computer application to systematize the work from the request, going through the different stages according to the requirements that may be commercial / tariff value of the appraisal, value of the appraisal or modification thereof.

The application, therefore, would facilitate the monitoring of the work of technical and administrative staff, achieving the goals of the area in question, boosting the results of services offered to requesting entities such as Ministries, Regional Governments, Municipal Governments and Service Providers of Sanitation (EPS).

**Keywords:** Appraisals, monitoring program, efficiency in terms.

## I. INTRODUCCIÓN

Para lograr el cumplimiento de plazos en una organización, se debe considerar la gestión del tiempo ya que el tiempo es un recurso inmaterial, inelástico, escaso y se erosiona rápidamente y, una vez gastado, no se puede recuperar, almacenar o recuperar para su uso (Kalu, 2012). Es un recurso esencial; es irrecuperable, limitado y dinámico. Irrecuperable porque cada minuto invertido se ha ido para siempre, limitado porque solo existen 24 horas en un día y dinámico porque nunca es estático (Fybin, 2012). Administrar el tiempo de manera adecuada conduce a lograr resultados fácilmente con recursos limitados. En consecuencia, cualquier sistema productivo, sea cual sea su estructura, apoyo humano, tecnológico o financiero, requiere un procedimiento de gestión del tiempo eficiente y eficaz.

La gestión del tiempo probablemente no sea tan fácil de manejar, Claessens, et. al (2009) han señalado que el término gestión del tiempo significa diferentes cosas para distintas personas. Según Varón et. al (2012), la gestión del tiempo es la organización de tareas o eventos estimando primero cuánto tiempo tomará completar una tarea, cuándo debe completarse y luego ajustando los eventos que interferirían con su finalización en la cantidad adecuada. de tiempo. Achunine (2004) define la administración del tiempo como la utilización eficaz y eficiente del tiempo corporativo de un gerente o administrador para lograr metas organizacionales y personales. Implica identificar las tareas a realizar, planificar y programar las actividades organizativas, priorizar dichas actividades, asignar tiempo a las tareas según su grado de importancia para mejorar la productividad, minimizar las interrupciones y frivolidades y afrontar las tareas rutinarias de tal forma que el verdadero las tareas importantes podrían recibir la debida atención. Según Lakein (2013), la gestión del tiempo se refiere al uso de técnicas particulares como listas de "tareas pendientes" o actividades de planificación deliberada, o participar en un entrenamiento con el propósito de aprender a dominar y utilizar dicha técnica. En sentido general, Claessens et al (2009) han definido la gestión del tiempo como tipos de comportamiento que diferencian a las personas que hacen las cosas a tiempo, cumplen con los plazos y dedican poco tiempo a sus actividades de aquellos que a menudo llegan tarde, superan los plazos, pasan mucho tiempo en sus actividades y perder tiempo en asuntos sin importancia.

En consecuencia, Adu et. al (2014) menciona que la gestión del tiempo implica tomar un control consciente sobre la cantidad de tiempo dedicado a actividades específicas. También se ejerce para aumentar la productividad, la eficacia, la eficiencia, así como la programación eficaz de su tiempo, el establecimiento de objetivos, priorizar y elegir qué hacer y qué no hacer, delegar tareas, analizar y revisar el tiempo dedicado, organizar el espacio de trabajo, mantener la concentración y centrarse en el trabajo, motivándose a uno mismo para trabajar hacia un fin donde exista un total cumplimiento de plazos dentro del marco razonable (Fybin, 2012). La gestión del tiempo no se trata de hacer más cosas en un día. Se trata de hacer las cosas que más importan. El tiempo es esa cualidad de la naturaleza que evita que todos los eventos sucedan a la vez. La gestión del tiempo se refiere al desarrollo de procesos y herramientas que aumentan la eficiencia y la productividad (Cué y Rincón, 2010).

Según Claessens, et. al (2009), la gestión del tiempo es un método para que los gerentes aumenten la efectividad del desempeño laboral. Evidentemente, el tiempo es una herramienta administrativa muy importante en el desempeño de las tareas diarias de los administradores. Mullins (2005) señala "que sean cuales sean los atributos o cualidades de un gerente exitoso, o la calidad del personal subordinado, un criterio subyacente esencial es el uso efectivo del tiempo y el cumplimiento de plazos a cabalidad". En consecuencia, Drucker (2008) se refiere al tiempo como "el factor limitante para los ejecutivos eficaces que cumplen con sus actividades y obligaciones en el tiempo oportuno". Como resultado, es imperativo que cada administrador busque formas de mejorar la administración del tiempo. Tanto si se trata de la dirección de una organización que busca una mejora empresarial como de un individuo que busca formas de emplear mejor su tiempo, la gestión del tiempo es importante para ambos. Un plan de gestión del tiempo permite a un administrador eficaz identificar si está utilizando su tiempo de forma eficaz y realizando actividades importantes con los niveles de energía más altos del sistema (Diefenbach, 2009).

Elvis (2016), afirma que, en Ghana, muchos funcionarios públicos se sienten abrumados al ver la cantidad de trabajo que deben realizar en un día o una semana determinados. La sensación de abrumador podría ser una respuesta a la falta de equilibrio, aumento de la carga de trabajo o una serie de otras cosas. Todas estas abrumadoras sagas van acompañadas de la gestión del tiempo. El estudio "El tiempo es dinero mientras que la eficacia es la vida" ha sido aceptado por muchas personas, especialmente por muchos

autores. El tiempo es un recurso especial y raro (Drucker, 2015), por lo tanto, existe una estrecha relación entre cómo usar el tiempo de manera eficaz y el trabajo, el estudio y la vida de cada uno. La explotación y utilización efectivas del tiempo tiene un efecto positivo en el funcionamiento y desarrollo regulares de todas las instituciones de la administración pública. La gestión del tiempo es un elemento importante de las operaciones de la institución en lo que respecta a los funcionarios públicos individuales.

La falta de un eficiente sistema de monitoreo en el trabajo administrativo, adicionalmente la inexistente fiscalización gestión del tiempo en el área de Tasaciones del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento genera un constante incumplimiento de los plazos en la presentación de los productos finales que requieren los usuarios de esta dependencia del Estado, generando problemas en la producción y atención de los servicios que ofrecen.

En ese contexto es necesario proponer un sistema de monitoreo que dinamice, facilite y genere alertas preventivas que adviertan a los trabajadores el ajuste de los tiempos a fin de evitar incumplir con las normas debidamente establecidas. En ese contexto nos planteamos la pregunta ¿Cómo es que el programa de monitoreo contribuiría en el cumplimiento de los plazos del trabajo administrativo del Área de Tasaciones del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento?

Dentro de ese contexto, **el objetivo general** es proponer un programa de monitoreo para el cumplimiento de los plazos del trabajo administrativo del Área de Tasaciones del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento; en tanto, **los objetivos específicos** serán diagnosticar la situación actual del área de valuaciones, analizar los procesos de la gestión documentaria y diseñar un programa de monitoreo para cumplir con los plazos establecidos para el trabajo administrativo del Área de Tasaciones del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.

Como **antecedentes** tenemos a Rodríguez, V. (2012) Chile. Su trabajo de investigación se enfocó en el diseño de un sistema de monitoreo y evaluación (SM&E) para el programa Habilidades Directivas y Gestión de Negocios de la Organización sin fines de lucro Construyendo Mis Sueños (CMS), a través del cual se capacitó a micro y pequeños empresarios.

El programa aumentó las capacidades a más de 2500 pequeños emprendedores que trabajaron de la mano con diversas instituciones como World Visión, SERCOTEC, Asociación Chilena de Ferias Libres (ASOF), FOSIS y Municipalidades.

A través de este estudio de investigación se definió instrumentos de medida para los indicadores planteados. Piracés, J. (2005), autor de la investigación denominada “Análisis de los factores determinantes en el valor de mercado de Departamentos en la comuna de Providencia, Chile”, a través de la cual aportó conocimientos y nuevas metodologías a ser aplicadas por los profesionales en los procesos de tasación, mejorando el análisis y la canalización de la información con el propósito de obtener una óptica medición del valor de los inmuebles.

Melo, de los R. (2017), Colombia, en su investigación “Las pequeñas y medianas empresas en los procedimientos de control de cada proceso y/o actividad ejecutado en la organización”, demostró un adecuado control interno dentro de la organización generando más confianza entre su cartera de clientes, abastecedores, bancos y otros. El estudio facilitó el cumplimiento de objetivos, estabilidad en el mercado, continuidad de negocio y productividad.

Cabrera, P. (2017), propuso un eficiente sistema de control interno en las existencias del Hospital Regional de la PNP-Chiclayo frente a la problemática detectada en el área de almacén. En el estudio se aplicaron diferentes instrumentos de recolección de datos tales como cuestionarios dirigidos a un sector de los trabajadores, luego se procedió a la sistematización de los mismos, análisis y finalmente propuesta de solución.

Sobre las teorías ligadas a la presente investigación, se ha identificado la Teoría del Cambio. Sobre el particular, Retolaza (2018) recogió diversas definiciones, siendo a nuestro criterio la más relevante la que indica que es un proceso continuo de reflexión para explorar el cambio y cómo sucede, en un contexto particular. (Cathy James).

De igual modo, señala que en un programa, proyecto o iniciativa hay tres usos principales del cambio. El primero se enfoca en el diseño del programa para una mayor claridad, efectividad, relevancia y uso racional de los recursos disponibles. El segundo, en la fase de monitoreo, en este caso se puede revisar el programa en su totalidad o solo algunos de sus componentes. Y tercero, en la fase de evaluación para posteriores intervenciones.

Rogers (2014) en su «teoría del cambio» explica de qué manera las actividades generan resultados e impactos finales. Puede adaptarse en cualquier nivel de intervención, sea un acontecimiento, proyecto, programa, política, estrategia u organización.

Ferraz (2007) la Teoría de Cambio procura la evaluación y medición de un programa y su trascendencia, en tal sentido, articula objetivos, insumos, productos, resultados e impactos.

Igualmente, el presente trabajo de investigación, se relaciona con la Teoría del Buen Gobierno. Según Cabo (2014) el concepto de buen gobierno nos conduce a la creación de un órgano regulador que revele la interdependencia del ámbito público y privado, evalúe la interacción de agentes económicos y sociales e instaure mecanismos de transparencia y rendición de cuentas tanto a las instituciones y como a la sociedad.

En relación al marco teórico se presenta a continuación:

Para hablar sobre el cumplimiento de plazos se debe tener muy en cuenta el factor tiempo, que es un período limitado durante el cual existe o tiene lugar una acción, proceso o condición (Sarnaik y Somani, 2012). Es un período que uno necesita para realizar una actividad en particular. Inicialmente, en este contexto, el tiempo se refería solo a actividades comerciales o laborales, pero finalmente el término se amplió para incluir también las actividades personales. Desde este punto de vista, el tiempo, según Osawe (2017), se considera como todos los aspectos del tiempo que tienen relevancia para una gestión adecuada. Sin embargo, argumentaron que tratar el tiempo en el trabajo o el tiempo comercial de forma aislada de otro tiempo, (el tiempo libre, el tiempo de descanso, el tiempo social, el tiempo de vacaciones, entre otros), no es realista debido a la influencia recíproca de uno sobre el otro. Esto se debe al hecho de que la mala gestión de cualquiera de los tiempos anteriores definitivamente afectará el tiempo en el trabajo. El tiempo de placer, el tiempo de descanso, las vacaciones, etc. son períodos creados por una organización para que sus empleados descansen, repongan la energía perdida, mental y físicamente, en preparación para la siguiente línea de trabajo para mejorar el desempeño de los empleados. Estos tiempos deben ser observados, en línea con el dicho de que “todo trabajo y no juego, hace a Jack un niño aburrido”, en ese sentido Pfeiffer (2017), argumentaron que el tiempo es un recurso escaso y universal, que no puede ser reemplazado por el hombre. Según ellos, el tiempo no puede acumularse como dinero, almacenarse como materia prima ni encenderse y apagarse

como una máquina. El tiempo pasa a un ritmo predeterminado independientemente de lo que suceda. Todos están igualmente dotados de la misma cantidad de tiempo independientemente de su puesto.

La administración del tiempo es el proceso de organizar y planificar cuánto tiempo dedica a actividades específicas. La “gestión del tiempo” se refiere a la forma en que organiza y planifica el tiempo que dedica a actividades específicas y lograr el cumplimiento de los plazos planificados y acordados con anterioridad. Según Lucchetti (2010), la gestión del tiempo es el acto o proceso de ejercer un control consciente sobre la cantidad de tiempo dedicado a actividades específicas, especialmente para aumentar la eficiencia o la productividad. La administración del tiempo puede ser ayudada por una variedad de habilidades, herramientas y técnicas que se utilizan para administrar el tiempo al realizar tareas, proyectos y objetivos específicos (Vargas, 2018).

Este conjunto de actividades, según Pate (2020), abarca un amplio alcance que incluye: planificación, asignación, establecimiento de metas, delegación, análisis del tiempo dedicado, seguimiento, organización, programación y priorización, la planificación de plazos es la organización de tareas o eventos estimando primero cuánto tiempo tomará una tarea en completarse, cuándo debe completarse y luego ajustando los eventos que interferirían con su finalización para garantizar que se alcance en el tiempo adecuado. Según Pate (2020), dentro de un cronograma de plazos interviene ampliamente la gestión del tiempo que se define como la práctica que los individuos siguen para hacer un mejor uso de su tiempo. También se refiere a los principios y sistemas que utilizan los individuos para tomar decisiones conscientes sobre las actividades que ocupan su tiempo. La administración del tiempo es la administración de nuestras propias actividades para asegurar de que se cumplan dentro del tiempo disponible o asignado, que es un recurso continuo inmanejable. Según Pfeiffer (2017) alude que, la gestión del tiempo no se trata de hacer más cosas en un día. Se trata de hacer las cosas que más importan. La gestión del tiempo es la capacidad de decidir qué es importante tanto en la vida personal como en el trabajo.

Claessens (2007) alude que, la gestión eficaz del tiempo no solo afecta la productividad de los empleados, sino que también ayuda a afrontar el estrés, los conflictos y la presión de forma más eficaz. También ayuda a mantener un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal y mantiene motivados a los empleados, permitiendo a las personas asignar

franjas horarias específicas a las actividades en función de su importancia, se refiere a aprovechar al máximo el tiempo, ya que el tiempo siempre es limitado. Sin embargo, exige un buen sentido de gestión y organización en la vida laboral tanto de los directores como de los empleados.

Planificar el tiempo para el cumplimiento de plazos puede ser una estrategia especialmente útil para los gerentes que intentan hacer frente a numerosas y a veces conflictivas demandas. La planificación de plazos incluye varias técnicas que ayudan a las personas a hacer un mejor uso y lograr más con su tiempo haciendo listas de lo que debe lograrse en un período de tiempo relativamente corto (como un día o una semana), priorizando las tareas para aclarar cuáles son más importantes y cuáles podrían delegarse o posponerse y dividir los días en consecuencia (Grissom, 2015). Priorizar actividades es fundamental para el desempeño laboral. La consideración de la utilización del tiempo para los grados gerenciales y profesionales no ha recibido mucha atención recientemente. Los enfoques actuales se basan en el supuesto de que la eficacia personal en el trabajo es principalmente una función de la gestión individual de su tiempo.

La gestión administrativa para controlar el cumplimiento de plazos puede ser más eficaz si elabora reglas y procedimientos que regulen la forma en que se llevará a cabo la tarea. Se supone que la dirección es más eficaz que la mano de obra en el diseño de métodos para ejecutar el trabajo y luego en la planificación y organización. El diseño del trabajo es esencialmente un proceso de asignación de funciones de tareas entre roles organizacionales. El diseño y la organización del trabajo es la especificación de los contenidos, el método y las relaciones de los trabajos para satisfacer los requisitos tecnológicos y organizativos, así como los requisitos sociales y personales del titular del puesto. Los diseñadores de puestos parecerían haber ignorado los aspectos psicológicos y sociales del trabajo en detrimento de la organización, la población activa y la sociedad en su conjunto. Por ejemplo, altos niveles de racionalización de tareas se asocian con altos niveles de aburrimiento, que a su vez se asocia con insatisfacción laboral y comportamiento contraproducente del trabajador (Pfeiffer, 2017).

Los principales criterios utilizados por muchos diseñadores de trabajos al diseñar sus trabajos son los siguientes:

- Máxima especialización mediante la limitación tanto del número de tareas componentes en un trabajo como de variaciones en las tareas.
- Máxima

repetitividad. • Tiempo máximo de entrenamiento (Mostafa, 2021) Por lo tanto, el diseño del trabajo es solo un enfoque para mejorar el desempeño individual, donde otros incluyen capacitación, desarrollo personal, evaluación del desempeño, roles claros, estándares y expectativas. Además, el diseño del trabajo está relacionado con la motivación, la satisfacción laboral y el desempeño laboral. Esto significa que, si un trabajo está bien diseñado, es obvio que las necesidades pueden satisfacerse, entonces el empleado se desempeñará con un alto nivel porque está satisfaciendo los requisitos personales y organizativos que lograrán altos estándares y el cumplimiento de las actividades en los tiempos óptimos (Negi et. al, 2012).

Uno de los principales problemas que enfrentan los departamentos de recursos humanos y los especialistas es el tema de la motivación de los empleados. En el lugar de trabajo, la motivación es un factor primordial a la hora de realizar el trabajo. No importa qué tan hábiles puedan ser los trabajadores en cualquier departamento específico, las metas del supervisor no alcanzarán los niveles deseados de éxito y puntualidad en los plazos determinados si no se cuenta con la motivación adecuada de los empleados. La motivación se refiere a la medida en que un individuo está comprometido con el rol laboral que ocupa (Zamora et. al, 2018).

Desde una perspectiva gerencial, las consecuencias conductuales de una baja motivación y satisfacción laboral deben idearse. El rol de un gerente en el lugar de trabajo es hacer las cosas a través de los empleados. Para lograrlo, el gerente debe poder motivar a los empleados. El rendimiento se considera una función de la capacidad y la motivación (Sanjinés, 2017). Como las necesidades de personal diferirán con la eficiencia de la fuerza laboral, por lo tanto, se recomiendan buenas políticas de personal. Los empleados preferirán hacer lo que quieran o estén motivados para hacer. Existen estrategias básicas que podrían usarse para motivar a los empleados como; tratar a las personas de manera justa, satisfacer las necesidades de los empleados y establecer metas relacionadas con el trabajo (Llanque, 2020).

Las teorías de motivación se dividen en dos categorías que se denominan motivación de contenido y motivación de proceso, mientras que para las teorías de proceso enfatizan la diferencia en las necesidades de las personas y se enfocan en los procesos cognitivos que crean estas diferencias. (Proceso cognitivo racional). Sin embargo, para las teorías de

contenido basadas en el supuesto de que una empresa puede atribuir un conjunto similar de necesidades a todos los individuos (satisfacción de necesidades). Todos los programas eficaces de motivación de los empleados dependen de la inclusión de un sistema de recompensa de motivación de los empleados (Masacon et. al, 2017). A la gente le gusta ser recompensada por un trabajo bien hecho o por el esfuerzo realizado más allá del deber. Para motivar eficazmente a los empleados, deben ser recompensados. Sin embargo, estas recompensas deben basarse únicamente en el desempeño laboral si se desea motivar con éxito (Rivas y Perero, 2018). Abraham Maslow ha desarrollado y elaborado estas teorías en un modelo claro que presenta el crecimiento de las necesidades basado en el crecimiento psicológico. Por lo tanto, la organización debe entender cómo la motivación afecta el desempeño de los empleados y cómo usar la motivación para mejorar el desempeño, dado que la necesidad de satisfacción es una forma eficaz de explicar el bienestar subjetivo dentro de una organización y de esa manera ser eficientes y eficaces al desempeñarse en una actividad en los plazos correctos.

La capacidad del empleado para desempeñarse eficazmente en su trabajo requiere que él o ella tenga y comprenda una descripción completa y actualizada del trabajo para su puesto. Además, debe comprender los requisitos y estándares de desempeño laboral que espera cumplir. Los supervisores siempre deben revisar las descripciones de trabajo de los empleados y los requisitos de desempeño con ellos. (Vaca, 2017) El desempeño individual generalmente está determinado por la motivación, el deseo de realizar el trabajo, la capacidad para realizar el trabajo y el entorno laboral, las herramientas, los materiales y la información necesarios para realizar el trabajo. Sin embargo, la motivación juega un papel fundamental, ya que puede influir negativamente en el rendimiento y por su naturaleza intangible.

Disfrutar del entorno laboral obviamente hará que una persona trabaje feliz al mismo tiempo que se sienta motivada, lo que a cambio hará que la persona trabaje más duro y, por lo tanto, se desempeñe mejor (De la Puente, 2017). Si no se da suficiente motivación, no habrá satisfacción para los empleados y, por lo tanto, su nivel de desempeño será deficiente. Esto quiere decir que uno no puede ser tan eficiente como se supone que debe ser si no se le proporcionan requisitos laborales que puedan mejorar su desempeño laboral.

En una descripción simple y clara, proporcionar lo que los empleados necesitan reduce el estrés en el trabajo y los hace trabajar felices a medida que se motivan, y la motivación

conduce a la satisfacción y la satisfacción proporciona un gran rendimiento. Por tanto, la satisfacción laboral es el resultado de un buen desempeño laboral. (Ibarra, 2017)) En muchos casos, las revisiones de las actuaciones suelen realizarse anualmente; sin embargo, también se puede programar con más frecuencia. El proceso de evaluación del desempeño laboral varía, dependiendo del puesto o título al que pertenece el empleado.

Para cumplir con los plazos en los equipos de proyecto, el momento para completar, intercambiar e integrar las contribuciones individuales es fundamental. En muchos proyectos, los cronogramas y los plazos se utilizan como puntos de referencia temporales objetivos para reducir la ambigüedad y aumentar la probabilidad de que la persona o el grupo apropiado ejecute la acción prevista de manera oportuna. Sin embargo, si las acciones se implementan según lo previsto depende en parte de cómo los miembros del equipo interpreten los horarios y los plazos (Hernández, 2017).

La teoría de la acción (Hacker, 2003) sostiene que las personas no realizan las tareas como se les asignan, sino que redefinen las tareas de acuerdo con las preferencias personales y las limitaciones y oportunidades percibidas. La tarea subjetiva resultante de este proceso es el objetivo que impulsa y dirige la actividad de la tarea de un individuo. En los equipos, el problema de las discrepancias entre la tarea objetiva y subjetiva se complica por el hecho de que los miembros del equipo pueden llegar a diferentes redefiniciones de la tarea, también en lo que respecta a sus requisitos temporales. En consecuencia, los miembros del equipo pueden trabajar hacia diferentes metas (o fechas límite), pueden otorgar una importancia desigual al cumplimiento de una fecha límite determinada y pueden tener diferentes perspectivas sobre el uso apropiado del tiempo para cumplir con la fecha límite. Especialmente en equipos multifuncionales, que a menudo se utilizan en proyectos innovadores, es probable que las diferencias en las rutinas temporales y los hábitos asociados con los antecedentes funcionales causen problemas. Además, los miembros individuales del equipo pueden mostrar reacciones muy diferentes a una fecha límite que se acerca, debido a las diferencias individuales en la percepción del tiempo (Bartel y Milliken, 2004), estilos de ritmo (Gevers et al., 2006) y urgencia del tiempo, o porque tienen normas diferentes en cuanto a puntualidad, rapidez y cumplimiento de los plazos (Janicik y Bartel, 2003)

Varios autores han sugerido que el desempeño efectivo del equipo requiere que los miembros del equipo posean conocimientos similares o compatibles, lo que les permite

adaptar su comportamiento a las demandas de la tarea y del equipo (Cohen et. Al, 2009). Particularmente interesante dada la naturaleza subjetiva de los problemas temporales discutidos anteriormente, algunos autores han argumentado que los miembros del equipo no solo deben compartir el conocimiento adecuado del trabajo en tareas y el trabajo en equipo, como se menciona en los conceptos de modelos mentales compartidos (Cannon et al., 2013), esquema de equipo. similitud y la memoria transactiva (Wegner, 2005), pero que también deben tener un consenso cognitivo sobre los supuestos subyacentes a los problemas clave que enfrentan. Desarrollado en el contexto de la toma de decisiones grupales, el consenso cognitivo se refiere a la "similitud entre los miembros del grupo con respecto a cómo se definen y conceptualizan los temas clave". En lugar de centrarse en el contenido de la información en bruto, el consenso cognitivo se ocupa de la interpretación de la información, cómo la ve el grupo y las opiniones que se tienen al respecto. Se espera que los equipos que tienen un consenso más cognitivo atiendan, interpreten y comuniquen los problemas de manera más similar que los equipos que tienen menos consenso cognitivo. actuar de forma independiente, pero de forma coherente con las acciones de los demás y con el espíritu de la decisión.

Aplicando la noción de consenso cognitivo al contexto del trabajo de fechas límite, sugerimos que cumplir las fechas límite requiere específicamente consenso sobre cuestiones temporales, es decir, consenso temporal. Definimos consenso temporal como la medida en que los miembros del equipo tienen una comprensión compartida de los aspectos temporales de su tarea colectiva, como la importancia de la fecha límite, los tiempos de finalización de las (sub) tareas y el tiempo y el ritmo adecuados de las actividades de la tarea. El establecimiento de un consenso temporal implica que las demandas temporales se interpreten en términos similares; Existe un acuerdo sobre la estrategia temporal para el proyecto en su conjunto, así como para las sub-metas y subtareas más importantes que conducen al logro de la meta. Esto significa que los miembros del equipo están de acuerdo con la fecha límite específica para terminar el proyecto en su conjunto y tienen ideas congruentes sobre cómo debe distribuirse el trabajo a lo largo del tiempo y qué tan rápido debe trabajar el equipo para cumplir con esa fecha límite.

Además, implica que los miembros del equipo comprenden y se comprometen con una estrategia temporal y hacen un esfuerzo para asegurarse de que se implemente de manera efectiva. A la inversa, la falta de consenso temporal en un equipo significa que los miembros

del equipo no tienen una perspectiva común sobre los recursos de tiempo disponibles y cómo deberían hacerlo. ser usado. Esto podría significar que los miembros del equipo acepten el mismo plazo, pero atribuyan valores diferentes para cumplirlo. Además, los miembros del equipo pueden tener cronogramas completamente diferentes en mente, y no solo discrepan sobre cuándo comenzar el trabajo en el proyecto en su conjunto, sino también potencialmente sobre cuándo comenzar y terminar el trabajo en subtareas específicas.

La falta de consenso podría conducir a un conflicto, más específicamente a un conflicto de proceso, aunque eso va más allá de las meras cuestiones temporales y también incluye el desacuerdo sobre el contenido de la tarea y la asignación de tareas. el consenso no es cuestión de todo o nada; el grado de consenso puede cambiar en el transcurso de la interacción en equipo; puede aumentar o disminuir con el tiempo. Un equipo de personas inicialmente muy en desacuerdo puede hablar sobre sus diferencias y establecer un plan que satisfaga las necesidades de todos. De manera similar, un equipo que inicialmente acordó su horario de trabajo, puede experimentar algunos contratiempos o puede enfrentarse a demandas externas inesperadas y llegar a pelear sobre la forma en que el horario debe adaptarse a estas circunstancias, o incluso si aún debe cumplir con el plazo. Para dar cuenta de estos cambios potenciales en el nivel de consenso temporal en el equipo, diferenciamos entre el nivel de consenso temporal establecido en las primeras etapas del proyecto y el nivel de consenso temporal en el momento en que el proyecto está casi terminado. A continuación, discutiremos el papel de tres tipos diferentes de actividades de autorregulación en el establecimiento de un consenso temporal. En esta discusión, se prestará especial atención a la pregunta en qué etapa de la ejecución del proyecto cada una de estas actividades de autorregulación tiene el mayor potencial de afectar el nivel de consenso temporal en un equipo.

Una segunda actividad reguladora mediante la cual los miembros pueden construir o fortalecer un consenso temporal durante la ejecución de la tarea es mediante el intercambio de recordatorios temporales. El intercambio de recordatorios temporales implica recordarse mutuamente la proximidad de las fechas límite e instarse mutuamente a ceñirse a los horarios y asegurarse de que las (sub) tareas se completen a tiempo (Geverset al., 2006).

Los recordatorios temporales transmiten un sentido de urgencia que probablemente mantenga a los miembros del equipo en sintonía con las restricciones de tiempo y

proporcione un impulso para actuar en consecuencia. Los recordatorios temporales se pueden intercambiar desde el principio en adelante, justo después de que se hayan acordado los planes. De hecho, los miembros del equipo podrían incluso comenzar a expresar su preocupación por el tiempo antes de que se establezcan los planes colectivos. Sin embargo, investigaciones anteriores indican que los miembros del equipo necesitan algún tiempo para colaborar antes de que los recordatorios temporales sean efectivos (Gevers et al., 2006). De hecho, demasiada presión durante la orientación a la tarea podría hacer que los equipos se apresuren a realizar actividades de implementación sin establecer una comprensión adecuada y compartida de la situación de la tarea.

Aparentemente, los primeros recordatorios pueden impedir, en lugar de mejorar, el establecimiento de un consenso temporal en el equipo. Además, anticipamos que cuando los recordatorios temporales se usan en exceso en las primeras etapas del proyecto, los miembros del equipo pueden volverse resistentes a los comentarios de otros sobre el tiempo cuando se acerca la fecha límite.

Finalmente, monitorear el desempeño del equipo y evaluar el progreso de la tarea es una parte esencial de la regulación de la acción hacia el logro de la meta. Guartán, (2019) introdujo el término "reflexividad" para referirse a la medida en que los miembros del equipo reflexionan colectivamente sobre los objetivos, estrategias y procesos internos del equipo, y hasta qué punto se adaptan a las circunstancias endógenas o ambientales actuales y previstas.

Según Guartán, los equipos reflexivos tienen una representación cognitiva más comprensiva y compartida de su trabajo, lo que les permite ser más adaptables y más efectivos en la ejecución de sus tareas, especialmente cuando operan en circunstancias inciertas y dinámicas. Varios estudios han proporcionado apoyo empírico para los efectos beneficiosos de una alta reflexión sobre los resultados del equipo (p. Ej., Rendimiento general, innovación, satisfacción, compromiso), ya sea estudiando la reflexividad como un fenómeno natural (Tjosvold, et. al 2004), o con la reflexión inducida a través de la intervención.

La reflexividad implica comportamientos tales como monitorear, revisar, analizar y evaluar la efectividad de las estrategias y procesos del equipo, explorar cursos de acción alternativos para lograr las metas e implementar los cambios requeridos en las actividades del equipo. La reflexividad temporal, entonces, se refiere a todos estos tipos de

comportamientos que se enfocan específicamente en los aspectos temporales de la ejecución de la tarea, como cuando los equipos monitorean el progreso de la tarea, evalúan la adecuación de su ritmo de trabajo, revisan las alternativas potenciales para el uso de los recursos de tiempo restantes y deciden adapte los horarios en consecuencia. Es importante señalar que estas actividades regulatorias pueden considerarse una forma cognitiva de regulación, ya que las estrategias, planes y procesos del equipo son objeto de reflexión.

Como tal, la reflexividad temporal incorpora una función de evaluación de la regulación de la acción, mientras que la planificación temporal incorpora una función preparatoria y los recordatorios temporales incorporan una función de ejecución. explícitas, mientras que de otro modo pueden permanecer implícitas, como suelen ser las cuestiones relacionadas con el tiempo (Bluedorn, 2002). Por lo tanto, puede ayudar a los equipos a identificar y resolver conflictos temporales, por ejemplo, sobre acciones de adaptación requeridas en respuesta a brechas de desempeño o eventos inesperados. Por supuesto, los equipos que eligen dedicar su tiempo a reflexionar y modificar estrategias efectivas y procesos que funcionan sin problemas pueden perder un tiempo valioso.

Pero cuando se requieren cambios colectivos en la sincronización y el ritmo de las actividades de los miembros (por ejemplo, acelerando), probablemente se realizarán más fácilmente cuando los miembros del equipo piensen que son necesarios y que vale la pena esforzarse, una condición que esperamos se pueda establecer a través de la reflexión temporal colectiva. Esperamos que sólo después de que se hayan hecho los planes iniciales y los miembros hayan trabajado juntos durante algún tiempo, la reflexividad temporal se vuelva útil. Discutir las adaptaciones a los planes cuando los miembros del equipo apenas han trabajado en la tarea solo puede crear confusión. Sin embargo, una vez que se acerca la fecha límite y es posible que se requieran más acciones de adaptación en respuesta a las brechas de desempeño, una mayor reflexión temporal será útil para retener y extender el consenso temporal en el equipo.

Investigaciones anteriores han demostrado que los equipos son más efectivos en el cumplimiento de los plazos cuando los miembros del equipo acuerdan los aspectos temporales de la tarea (Gevers et al., 2006), es decir, cuando existe un consenso temporal, este efecto positivo del consenso temporal sobre el cumplimiento de los plazos se debe a una mayor capacidad del equipo puede establecer una acción coordinada. En otras palabras, se

espera que la acción coordinada actúe como mediadora de los efectos del consenso temporal sobre el cumplimiento de los plazos.

La coordinación se considera un proceso de comportamiento clave en el trabajo en equipo que implica " a) la combinación de acciones y esfuerzos dispares de los miembros del equipo, y b) el arrastre temporal (es decir, ritmos vinculados) y la sincronización de acciones en el proceso de combinación " (Koslowski & Ilgen, 2006, pág.95).

La acción coordinada, entonces, se refiere a la situación en la que se establecen relaciones de trabajo óptimas dentro del equipo y los miembros ejecutan las acciones previstas de manera integrada y oportuna. La acción coordinada se manifiesta en un flujo fluido de trabajo y colaboración efectiva. Como tal, representa una estadística emergente en el sentido de que es un resultado próximo de los esfuerzos de coordinación del equipo que influye en los procesos posteriores del equipo y los resultados más diferenciales. La acción coordinada se asoció con una mayor calidad de producción en los proyectos de consultoría de estudiantes (Janicik y Bartel, 2003).

Se espera que cuando haya consenso temporal, los miembros del equipo tengan más probabilidades de ejecutar las acciones previstas de manera oportuna e integrada, porque son más conscientes de cómo su uso del tiempo afecta el trabajo de los demás y el proyecto en su conjunto. En consecuencia, las pérdidas del proceso son menores y es más probable que los equipos alcancen un nivel de producción óptimo y completen su trabajo a tiempo. Además, Luna et. al (2019) sugirieron que la percepción de consenso en un equipo puede producir un efecto positivo entre los miembros del equipo y una mayor propensión a confiar unos en otros. Esto, a su vez, puede aumentar el espíritu de equipo y aumentar la disposición de los miembros del equipo para intervenir y ayudarse mutuamente en situaciones de alta carga de trabajo o presión de tiempo, al menos cuando el contenido de la tarea permite compartir la carga de trabajo.

Según Ramirez (2017), tales actos de consideración hacen que un equipo funcione como un equipo. Por lo tanto, proponemos que los altos niveles de consenso temporal al principio del proyecto mejoren la acción coordinada y, por lo tanto, faciliten la finalización oportuna del proyecto. Además, los aumentos en el nivel de consenso temporal sobre el curso del proyecto también beneficiarán la acción coordinada y aumentarán la probabilidad de que el proyecto se termine a tiempo, mientras que las disminuciones en el nivel de consenso

temporal impedirán la acción coordinada y disminuirán la probabilidad de que el proyecto se complete a tiempo.

En tanto, en esta misma fuente de consulta, se precisa que Monitoreo es la “Acción o efecto de monitorear”.

En ese contexto, monitorear, tiene dos acepciones que bien podrían servir para el análisis del presente trabajo de investigación. El primero lo delinea como “Observar mediante aparatos especiales el curso de uno o varios parámetros fisiológicos o de otra naturaleza para detectar posibles anomalías”.

Y el segundo, se enfoca “Supervisar o controlar algo o a alguien”.

Otto Valle y Otto Rivera, en su texto de un estudio del Sistema Regional de Indicadores sobre Atención y Educación Inicial, conceptualizan el seguimiento o monitoreo para medir la calidad del desempeño de un sistema, subsistema o proceso, todo ello, orientado al logro de resultados y con efecto en el medio.

Así, el monitoreo facilita el estudio del avance y plantea acciones en la consecución de objetivos; y determina los éxitos o fracasos que podrían darse o identificarse con anterioridad para hacer los ajustes necesarios y oportunos.

Sobre la finalidad del monitoreo, señala la existencia de dos tendencias, una centrada en la coincidencia entre lo planificado y lo ocurrido, y la otra en las acciones de seguimiento.

**Sánchez (2001), señala que la administración requiere un alto grado de cooperación y coordinación para alcanzar los fines que busca el Estado para ello se requiere de técnicas administrativas para acceder a tareas adecuadas.**

**Por su parte, Encarnación (2009) define la Administración Pública como el conjunto de organismos conducidos por el Gobierno que actúan regulados por Leyes para satisfacer las necesidades e intereses colectivos.**

En nuestro país, el Poder Ejecutivo está formado por 18 ministerios, entre éstos el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, donde centraremos nuestro objeto de estudio.

El Área de Tasaciones, forma parte de la Dirección Nacional de Construcción que a su vez depende de Viceministerio de Construcción y Saneamiento derivado del Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento.

La citada área se encargada de realizar las tasaciones solicitadas por las instituciones públicas del Estado con la finalidad de dar un justiprecio a los propietarios o poseionarios cuyas áreas son expropiadas para obras que son de necesidad pública.

Es necesario precisar que antes las tasaciones estaban a cargo del Consejo Nacional de Tasaciones – CONATA, sin embargo, luego de su liquidación y extinción a través de D.S. N° 025-2006-VIVIENDA y R.M. N° 291-2006-VIVIENDA, esta función fue transferida a la Dirección Nacional de Construcción – DNC mediante R.M. N° 010-2007-VIVIENDA y R.M. N° 631-2007-VIVIENDA, con vigencia hasta mayo del año 2014.

Posteriormente, el 18 de junio del año 2014, se aprobó la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (Ley N° 30156) y luego se dio los Lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones - ROF (Decreto Supremo N° 043-2006-PCM).

Sobre esta normativa se crea la Dirección de Construcción Área de Tasaciones teniendo a cargo la elaboración de normas, lineamientos, directivas y procedimientos sobre tasaciones, así como la realización de las mismas en virtud a requerimientos de las entidades del Estado.

Bajo esa normativa, el Área de Tasaciones realiza tasaciones arancelarias, comerciales y retrospectivas en base al método de tasación directa, previa inspección ocular y toma de vistas fotográficas, tal como lo determina el Reglamento Nacional de Tasaciones del Perú, el mismo que entró en vigencia a través de Resolución Ministerial N° 172-2016-VIVIENDA el 19 de julio del 2016 y que luego fue modificada por Resolución Ministerial N° 424-2017-VIVIENDA el 3 de noviembre de 2017.

De otro lado, se aprobó el Reglamento del Registro de Peritos Adscritos, Procedimiento Administrativo de Inscripción de Peritos y los Servicios de Tasaciones

Prestados en Exclusividad (Decreto Supremo N° 025-2017-VIVIENDA) que regula el Registro de Peritos Adscritos al Ministerio de Vivienda.

Para un mayor entendimiento del área de estudio es necesario además definir algunos conceptos: **tasación, tasador e informe técnico de tasación.**

Se entiende por tasación o valuación al proceso mediante el cual un perito tasador estudia el bien, lo analiza y dictamina sus cualidades y características, en una determinada fecha, para establecer el valor razonable y justo de conformidad con el Reglamento Nacional de Tasaciones del Perú.

Se entiende por “Perito Tasador”, al profesional colegiado que en razón a sus estudios superiores y a su experiencia está habilitado para llevar a cabo la tasación de un bien utilizando las herramientas necesarias.

Asimismo, el documento que contiene la tasación de un bien, se le conoce con el nombre de Informe Técnico de Tasación que consta de una Memoria Descriptiva que incluye a la entidad solicitante, ubicación, descripción del predio y entorno, fuente y procedencia de la información y observaciones; Tasación propiamente dicha y Anexos.

Cabe indicar que quienes tienen a cargo las tasaciones son peritos adscritos externos al Ministerio de Vivienda, es decir, son expertos con habilitación vigente en sus respectivos colegios profesionales.

A mayo del 2019, el Área de Tasaciones contaba con 298 peritos adscritos de diferentes especialidades: Ingenieros civiles, agrónomos, agrícolas mecánicos y eléctricos, arquitectos, contadores, economistas de diferentes departamentos del Perú que son convocados y seleccionados teniendo en cuenta los siguientes criterios: i) Residencia, ii) Calificación obtenida en tasaciones anteriores y iii) Experiencia en trabajos similares en la Dirección de Construcción.

Los informes de los peritos adscritos son revisados en el Área de Tasaciones del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, que a su vez cuenta con un equipo de profesionales: especialistas, expertos en tasaciones y coordinadores que conducen el proceso hasta lograr el producto final que finalmente es entregado a las entidades solicitantes.

Cabe señalar que la función pública está regulada por la Ley del Procedimiento Administrativo General LEY N° 27444, norma que busca garantizar que la Administración Pública sea útil al interés general, velando por el cumplimiento de los derechos y beneficios de los administrados bajo un ordenamiento jurídico y constitucional.

En ese contexto, el procedimiento administrativo tiene los siguientes principios:

**Principio de legalidad.** - Se ampara en el respeto a la Carta Magna, la ley y el derecho, es decir, a toda la normatividad vigente que garantice a las autoridades administrativas actuar dentro de las competencias otorgadas regulando su actuación y sus decisiones.

**Principio del debido procedimiento.-** A los administrados les asiste el derecho y la oportunidad de esbozar sus argumentos, generar pruebas que refuercen sus posiciones y lograr una resolución motivada y fundada en el derecho.

**Principio de impulso de oficio.** - Implica la obligación de promover e impulsar de oficio el procedimiento, sin que ninguno de los interesados lo soliciten con el único objetivo de hacer más rápido y eficaz el accionar del Estado.

**Principio de razonabilidad.-** La autoridad administrativa está en la obligación de garantizar los fines públicos y los medios a emplear y los fines públicos manteniendo un equilibrio en sus decisiones siendo lo más justo para el administrado.

**Principio de imparcialidad.-** Mantiene la posición de igualdad entre los administrados, ofreciendo las mismas oportunidades en el tratamiento del procedimiento, en concordancia con el orden jurídico vigente y el interés general.

**Principio de informalismo.-** Trata de la consideración a los administrados para que éstos tengan las facilidades de ser eximidos de las formas no esenciales, pero solo en relación aquellos parámetros en los que no son de cumplimiento obligatorio en el orden público del ámbito administrativo.

**Principio de presunción de veracidad.** - Se sustenta en la buena fe y confianza hacia el administrado suponiendo que la documentación presentada en el procedimiento administrativo es verás y por tanto es considerada como tal.

**Principio de conducta procedimental.-** Los participantes inmersos dentro de un procedimiento administrativo se mueven teniendo como pilares el respeto mutuo, la buena fe y colaboración.

**Principio de celeridad. -** Sin afectar el ordenamiento, el procedimiento debe fluir con el mayor dinamismo posible sorteando situaciones que trunquen el normal desempeño logrando un resultado en tiempo razonable en beneficio de los administrados.

**Principio de eficacia.-** El procedimiento administrativo debe garantizar los objetivos, fines y metas planteadas respetando siempre el ordenamiento jurídico.

**Principio de verdad material.-** Así no hayan sido puestas a consideración, la autoridad administrativa está en la obligación de verificar los hechos que motivan sus decisiones, agenciándose de los medios probatorios que respalden sus argumentos esbozados en el procedimiento administrativo.

**Principio de participación.-** Respalda el acceso a la información en general salvo aquella que trastoque la intimidad personal, asuntos relacionados a la seguridad nacional o los que por ley estén excluidas.

**Principio de simplicidad.-** Los trámites en los procedimientos administrativos deben ser ágiles, sencillos y razonables, siguiendo la proporcionalidad de los fines que proyecta conseguirse.

**Principio de uniformidad. -** Determinarán iguales requisitos para iguales trámites, cuidando o teniendo mucho cuidado en determinar que las excepciones se conviertan con el tiempo en reglas generales.

**Principio de predictibilidad. -** El administrado al acceder a información veraz, completa, confiable y oportuna proporcionada por la misma autoridad administrativa en los trámites que lo ocupan podrán visualizar el logro final de las decisiones que se adopten en torno a los trámites que inicie.

**Principio de privilegio de controles posteriores.-** La autoridad administrativa se reserva el derecho de verificar la información presentada para corroborar si ésta se ajusta a la verdad considerando que ha sido recibida de buena fe y confiando que se trata de

documentos veraces. Sobre, la definición de plazo, la Real Academia de la Lengua Española (RAE) precisa que: el plazo es el término señalado para realizar algo o vencimiento del mismo.

El factor tiempo, cobra relevancia dentro del procedimiento administrativo, por cuanto en esa dinámica se suscitan las actuaciones entre los interesados y los agentes públicos dentro del contexto de celeridad y eficacia.

La administración pública peruana cuenta con una Ley del Procedimiento Administrativo, en el Título II, capítulo VI se especifica los plazos y términos.

De este modo, en el artículo 131 de la Ley de Procedimiento Administrativo, se indica que tanto los plazos como los términos son entendidos como máximos, hallándose al margen de cualquier formalidad, y por tanto, obligando por igual a la administración y a los administrados, en relación a lo que les concierne.

Asimismo, refiere que la autoridad está en la obligación de cumplir con los plazos y términos a su cargo, así como supervisar que los subordinados se acojan a los mismos de acuerdo a su competencia. En ese sentido, los administrados tienen el derecho de exigir para cada actuación o servicio el respeto de los plazos y términos.

El Artículo 132 indica que, a falta de plazo establecido por ley expresa, la recepción y derivación de los escritos deberá realizarse el mismo día de su presentación a las unidades competentes. El plazo para mero trámite es de tres días. Para emisión de dictámenes, peritajes, informes y similares entre los siete días de solicitados los mismos con una prórroga de hasta tres días más, si se requiere de la asistencia de tercero o se realiza fuera de la sede institucional. Mientras que el plazo será de diez días para actos de cargo del administrado requeridos por la autoridad sobre las cuales tiene que pronunciarse.

El Artículo 134 señala el transcurso del plazo. De este modo cuando el plazo es contabilizado en días se entenderá por hábiles consecutivos, excluyendo aquellos no laborables y los feriados no laborables de orden nacional o regional. En caso de darse que el último día de plazo es inhábil será prorrogado al primer día hábil siguiente. Mientras que, cuando el plazo es fijado en meses o años, concluye el día igual al del mes o año que inició.

Si no hubiere día igual a aquel en que comenzó el cómputo en el mes de vencimiento, es entendido que el plazo termina el primer día hábil del siguiente mes.

El Artículo 135 agrega el término de la distancia, eso significa, entre el lugar donde se recibe el trámite y el domicilio del administrado, todo ello dentro del territorio del ámbito nacional. En tanto, el cuadro de términos de la distancia es determinado por la autoridad competente.

El Artículo 136 habla sobre los plazos improrrogables. Salvo disposición hábil en contra, los plazos estipulados en una norma expresan son impostergables. Es preciso señalar, la autoridad competente está facultada para extender el período para la actuación de pruebas, emisión de informes o dictámenes, siempre y cuando sea requerido antes de su caducidad, pedido que puede ser formulado tanto por los administrados como los funcionarios. Cabe precisar que la postergación de plazos es concedida por única vez mediante documento escrito, siempre y cuando no afecte al solicitante y los derechos de terceros que hubiera lugar.

El Artículo 137 hace referencia los días inhábiles. El Poder Ejecutivo establece expresamente los días inhábiles para la contabilidad de los plazos administrativos. En ese contexto, esta norma debe ser publicitada por las entidades para que los administrados puedan tomar conocimiento de la misma. Cabe precisar que las entidades no pueden inhabilitar días, aunque el caso lo requiera, puesto que es necesario garantizar la prestación del servicio y la admisión de los documentos.

En tanto el artículo 138 sobre las horas hábiles, éstas obedecen al horario establecido por la entidad para el funcionamiento respectivo, sin que ésta pueda ser inferior a ocho horas diarias consecutivas.

El Artículo 138, precisa el cómputo de los días calendario. En el caso de actos procedimentales el plazo se puede establecer en días calendario o el término concluya el último día a pesar de ser inhábil. Cuando se señale el plazo en días calendario debe ser advertida en la misma notificación para evitar confusiones.

El Artículo 140 hace alusión a efectos de vencimiento de plazo. Este culmina el último día hábil fijado, o anticipadamente. En un plazo improrrogable, la entidad da a conocer

oficialmente la decisión y proclama decaído el derecho al propio acto. En tanto, la actuación administrativa fuera del plazo no quede afecta de nulidad, salvo que la ley explícitamente así lo determine. En tanto, la preclusión por el vencimiento de plazos se aplica en actuaciones trilaterales y en aquellos que por existir dos o más administrados con intereses distintos, se asegure un tratamiento igualitario.

El Artículo 141 hace alusión a plazos adelantados. La autoridad está en la facultad de reducir los plazos o anticipar los términos, respondiendo a motivos de oportunidad o conveniencia.

El Artículo 142 enfatiza en el plazo máximo del procedimiento. Este no puede pasar los 30 días, desde el inicio de un trámite administrativo hasta el dictamen de la resolución, salvo que la ley fije una mayor duración.

Mientras que el Artículo 143 habla sobre la responsabilidad por faltar a los plazos. La transgresión injustificada de los plazos genera obligación de la autoridad responsable, además del deber civil que tendrá que asumir por los daños y perjuicios que pudiera ocasionar. Solidariamente alcanza al superior jerárquico, por omisión en la supervisión.

## II. MÉTODO

### 2.1. Tipo de estudio y diseño de investigación.

Este estudio es de tipo proyectivo debido a que plantea un Programa de Monitoreo orientado a reajustar los plazos del trabajo administrativo del Área de Tasaciones del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.

Como se sabe, ésta se basa en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, que en su aplicación contribuya a solucionar una dificultad previamente identificada ya sea en una determinada agrupación social, entidad o áreas de espacio geográfico a partir de un diagnóstico de las necesidades esbozadas. Se grafica así:



### 2.2. Operacionalización de variables

**V1:** Programa informático de monitoreo, Es la vigilancia, observación y análisis que se hace sobre determinadas personas o acciones para obtener un diagnóstico que podría ser negativo o positivo.

**V2:** Plazos del trabajo administrativo, Es el término señalado para realizar algo o vencimiento del mismo

### 2.2.1. Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos de recolección de datos
PROGRAMA DE MONITOREO	Medición y/ o control de acciones o personas.	Es la vigilancia, observación y análisis que se hace sobre determinadas personas o acciones para obtener un diagnóstico que podría ser negativo o positivo.	Procesos	N.º de solicitudes ingresadas. N.º de solicitudes atendidas.	Observación y análisis
			Rendimiento del personal	N.º de días de permanencia de solicitud en secretaria. N.º de días de permanencia de solicitud en director N.º de días de permanencia de solicitud en experto. N.º de días de permanencia de solicitud con especialista.	

Variables Dependiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos de recolección de datos
PLAZOS DEL TRABAJO ADMINISTRATIVO	Es el término señalado para realizar algo o vencimiento del mismo	Sucesión de momentos en el tiempo	Dimensión Administrativa	- Cumplimiento de Plazos	encuesta
			Dimensión Técnica	- Cumplimiento de Plazos	

### **Población, muestra y muestreo (incluir criterios de selección)**

Son 50 trabajadores, entre administrativos y profesionales del Área de Tasaciones.

Para ello se sometió a una encuesta a 19 trabajadores del área en mención quienes forman parte del proceso de tramitación y atención de las solicitudes recibidas de diferentes áreas usuarias.

FICHA TÉCNICA	
Tipo de estudio	Cuantitativo a través de encuesta
Universo/ población	Hombres y mujeres trabajadores del área administrativa y técnica.
Tamaño de la muestra	19
Selección muestral	Aleatoria
Error de la muestra	Se considera un error muestral sobre la base aleatoria del 2% del total de la población entrevistada.
Fecha de realización	19 20 de junio del 2019

### **2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.**

Para la recolección de información para el presente trabajo de investigación, utilizaremos fichas bibliografía y posteriormente la aplicación de un instrumento para evaluar la variable Programa informático de monitoreo. y la variable Plazos del trabajo administrativo en el área de Tasaciones.

#### **Técnica de fichaje**

A través de esta técnica recolectaremos información teórica para orientar científicamente la investigación: Programa informático de monitoreo y la variable Plazos del trabajo administrativo en el área de Tasaciones.

#### **Fichas bibliográficas**

En dichas fichas se indicarán los datos de los libros consultados.

### **Fichas textuales**

Utilizada en la transcripción del párrafo de un libro necesario para reforzar la investigación del Programa informático de monitoreo. y la variable Plazos del trabajo administrativo en el área de Tasaciones.

### **Fichas de comentario**

A través de éstas se complementa la parte teórica del Programa informático de monitoreo. y la variable Plazos del trabajo administrativo en el área de Tasaciones.

### **Técnicas de campo**

#### **Observación**

Utilizada en la percepción del objeto de investigación con la finalidad de obtener información relevante sobre Programa informático de monitoreo. y la variable Plazos del trabajo administrativo en el área de Tasaciones.

#### **Cuestionario**

Instrumento de recopilación de datos aplicada a una muestra representativa para el análisis de la investigación Programa informático de monitoreo. y la variable Plazos del trabajo administrativo en el área de Tasaciones.

### **Validez y confiabilidad**

#### **Validez**

El instrumento ha sido puesto a consideración de tres expertos quienes luego de evaluar y revisar el contenido del mismo, de acuerdo a su experiencia, calificación y solvencia moral y ética, han emitido un juicio de valor correlacionando las variables, dimensiones, indicadores e ítems para ser aplicado en la proyección del Programa informático de monitoreo. y la variable Plazos del trabajo administrativo en el área de Tasaciones del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.

## **2.5. Procedimiento**

Se identificó técnicas e instrumentos apropiados para la realidad puesta en la línea analizada, como sustento para el recojo de información con el propósito de constituir un proceso determinante para la investigación.

## **2.6. Método de análisis de datos**

Para el estudio y lectura de los datos se recurrió a la estadística descriptiva presentada a través de cuadros y tablas.

Además, para el tratamiento de los datos recurrimos al software estadístico SPSS; así como a la hoja de cálculo Excel y el procesador de textos Word imprescindible en este trabajo.

## **2.7. Aspectos éticos**

Estos fueron:

**El principio de autonomía:** Visualiza a las personas con la capacidad de tomar sus propias decisiones luego de obtener toda la información relevante.

**El principio de justicia:** Garantiza el trato igualitario entre las personas respetando su anonimato, confidencialidad y privacidad.

**El principio de humanización:** Revalora al hombre sobre todas las cosas promoviendo su crecimiento y el respeto a sus derechos inherentes.

**El principio de complejidad:** Utiliza métodos de la ciencia y modelos de interpretación a partir de la realidad objetiva.

**El principio de solidaridad:** Contribuye al bien común y nace de la misma naturaleza del hombre.

### III. RESULTADOS

En relación a la pregunta N.º 01 referida a ¿Cuántos días demora la tramitación de documentos desde que ingresa a mesa de partes hasta el área de Tasaciones?

De los 19, sólo uno indicó que el proceso dura 1 día, 9 dos días y otros 9, tres días, concluyéndose que el trámite por esta ruta tiene una duración entre dos a tres días, aproximadamente.

**Tabla 1**

*¿Consideras que es necesario reajustar los días?*

<i>Respuestas</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
<i>1 día</i>	<i>1</i>	<i>5,2</i>
<i>2 días</i>	<i>9</i>	<i>47,4</i>
<i>3 días</i>	<i>9</i>	<i>47,4</i>

*Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo*

En relación a la pregunta N.º 02, orientada a la necesidad de reajustar los días en el proceso anterior, siendo ésta ¿Consideras que es necesario reajustar los días?, de los 19 encuestados, 14 señalaron que es oportuno acortar los plazos, en tanto, otros 5 consideraron que no era necesario.

**Tabla 2**

*¿Existe algún tipo de monitoreo o control en el Área de Tasaciones del Ministerio de Vivienda y Control?*

<i>Respuestas</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
<i>Si existen controles de plazo</i>	<i>13</i>	<i>68,4</i>
<i>No existen controles de plazo</i>	<i>6</i>	<i>31,6</i>

*Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo*

En torno a la pregunta N.º 03, donde se planteó la siguiente interrogante ¿Existe algún tipo de monitoreo o control en el Área de Tasaciones del Ministerio de Vivienda y Control?, de los 19 trabajadores consultados, 13 aseveraron que existen controles de plazo y 6 aseveraron que no, existiendo contradicción en sus respuestas.

**Tabla 3**

*¿De existir, algún tipo de control, es eficiente y contribuye con el cumplimiento de los plazos normados?*

<i>Respuestas</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
<i>Aseguran tener un tipo de control</i>	<i>16</i>	<i>84,2</i>
<i>Sistema eficiente</i>	<i>3</i>	<i>15,8</i>

*Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo*

En cuanto a la pregunta N°04 subordinada a la pregunta anterior se les formuló la siguiente pregunta. ¿De existir, algún tipo de control, es eficiente y contribuye con el cumplimiento de los plazos normados? De los 19 trabajadores que aseguraron tener algún tipo de control en esta área administrativa, solo 3 respondieron que el sistema es eficiente, en tanto, 16 aseguraron que no lo era.

**Tabla 4**

*¿Cuál es el promedio de días que duran los documentos o solicitudes en manos de los especialistas para su derivación a los expertos?*

<i>Respuestas</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
<i>1 día</i>	<i>1</i>	<i>5,2</i>
<i>2 días</i>	<i>2</i>	<i>10,5</i>
<i>3 días</i>	<i>16</i>	<i>84,2</i>

*Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo*

En relación a la pregunta N°05 orientada al área técnica se preguntó ¿Cuál es el promedio de días que duran los documentos o solicitudes en manos de los especialistas para su derivación a los expertos? De los 19 encuestados, solo 01 dijo que demoraba un día, 02 que éste tomaba dos días y el resto correspondiente a 16 encuestados señalaron que toma 3 días en llegar a su destino.

**Tabla 5**  
¿Consideras que podrían mejorar los días?

<i>Respuestas</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
<i>SI</i>	<i>17</i>	<i>5,2</i>
<i>NO</i>	<i>2</i>	<i>10,5</i>

*Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo*

Sobre la pregunta N.º 06 relacionada con la anterior se planteó la interrogante, ¿Consideras que podrían mejorar los días? De los 19 consultados, 17 aseguraron que los plazos podrían mejorar, en tanto solo 02 consideraron que no.

**Tabla 6**  
¿Cuántos días demora la solicitud de requerimiento en manos de los especialistas?

<i>Respuestas</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
<i>10 días</i>	<i>6</i>	<i>31,6</i>
<i>20 días</i>	<i>8</i>	<i>42,1</i>
<i>30 días</i>	<i>5</i>	<i>26,3</i>

*Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo*

En relación a la interrogante 07 sobre ¿Cuántos días demora la solicitud de requerimiento en manos de los especialistas?, que es el sector profesional donde se concentra la labor del Área de Tasaciones del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, de los 19 encuestados 06 dijeron que demora 10 días, 08 veinte días y los 5 restantes 30 días.

**Tabla 7***Existe algún tipo de monitoreo en la labor que realiza el equipo de especialistas*

<b>Respuestas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<i>SI</i>	14	73,7
<i>NO</i>	5	26,3

*Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo*

Sobre la pregunta N.º 08 referida a que, si Existe algún tipo de monitoreo en la labor que realiza el equipo de especialistas, de los 19 consultados, 14 dijeron que sí y solo 5 que no, existiendo contradicción en esta respuesta.

**Tabla 8***¿de existir el monitoreo éste contribuye con un eficiente control de plazos?*

<b>Respuestas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<i>No contribuye</i>	15	78,9
<i>Es eficiente</i>	4	21,1

*Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo*

La pregunta Nº09 subordinada a la anterior planteó que ¿de existir el monitoreo éste contribuye con un eficiente control de plazos?, de los 19 que indicaron que si en la interrogante anterior, 04 dijeron que si era eficiente y 15 que no contribuye con mejorar los plazos.

**Tabla 9**

*¿Estaría de acuerdo con la implementación de un sistema de monitoreo que emita alertas ante el incumplimiento de plazos?*

<b>Respuestas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<i>De acuerdo</i>	19	100

*Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo*

Finalmente, en la pregunta N.º 10, indicada en que si ¿Estaría de acuerdo con la implementación de un sistema de monitoreo que emita alertas ante el incumplimiento de plazos?, de los 19 consultados todos se mostraron de acuerdo en que mejore el control de plazos en todo el proceso.

**Tabla 10**

*¿Estarías de acuerdo con la implementación de sistema de monitoreo que emita alertas ante el incumplimiento de plazos?*

<i>Respuestas</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
<i>SI</i>	<i>19</i>	<i>100</i>

*Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo*

Finalmente, en la pregunta N.º 10, indicada en que si ¿Estaría de acuerdo con la implementación de un sistema de monitoreo que emita alertas ante el incumplimiento de plazos?, de los 19 consultados todos se mostraron de acuerdo en que mejore el control de plazos en todo el proceso.

#### **IV. DISCUSIÓN**

Los resultados han permitido evaluar tanto el área administrativa y técnica de la Oficina de Tasaciones del Ministerio de Vivienda y Construcción en relación al cumplimiento de plazos del trabajo que se inicia con un requerimiento o solicitud en Mesa de Partes hasta su evaluación y respuesta final en el Área de especialistas para ser devuelto el producto final a las instituciones que requirieron el servicio.

En ese sentido, se determinó que el ingreso del documento puede durar hasta tres días hasta que llegue al equipo de profesionales que se encargarán de hacer la evaluación del trabajo elaborados por los peritos externos adscritos al Ministerio de Vivienda.

Si bien es una constante, los plazos podrían acortarse hasta un día de acuerdo a la calificación que hagan las encargadas de la recepción y tramitación de los expedientes hasta el área correspondiente.

Sobre los actuales controles de plazos puestos de manifiesto por los encuestados, revelaron que si bien existen, no son los eficientes para lograr la fluidez de la tramitación en el área administrativa.

Posteriormente al trámite administrativa, hay un segundo filtro donde los expertos derivan los expedientes a los especialistas donde se registrará el mayor tiempo de permanencia del requerimiento por la misma naturaleza del trabajo profesional que ahí se realiza por cuanto las revisiones y evaluaciones son más minuciosas y exhaustivas. En esta fase el expediente puede durar en manos de los especialistas de 10 a 30 días, según sea el caso o la complejidad del requerimiento.

Sobre el monitoreo del trabajo en el área técnica se determinó que si bien existe el mismo es poco efectivo porque al igual que en el área administrativa se podrían acortar los plazos para una respuesta más inmediata al área usuaria.

Concordaron los encuestados en la necesidad de implementar un sistema de monitoreo más eficiente y que permita emitir alertas ante el incumplimiento de los plazos administrativos normados por ley.

Este diagnóstico se entrelaza con la Teoría del Cambio que se propone en este trabajo de investigación donde el monitoreo cobra singular importancia para la transformación del proceso continuo de reflexión para explorar el cambio en un contexto particular. En ese contexto, se propone la implementación de un programa, proyecto o iniciativa que coadyuve a procesar los insumos en productos.

De igual modo, hay tres usos principales del cambio: La primera referida al diseño del programa. Indica que en este aspecto se debería elaborar una teoría del cambio antes de cualquier intervención ya sea para tener mayor claridad, efectividad, relevancia y uso racional de los recursos disponibles.

De igual modo, se relaciona con la Teoría del Buen Gobierno que propugna nuevas modalidades de regulación, supervisión y arbitraje, así como un conjunto de instrumentos competenciales que permitan alcanzar una mayor eficiencia social en la prestación de servicios.

Sobre los antecedentes, se acerca más al trabajo de investigación de Cabrera, P. (2017), a través del cual propuso un sistema de control interno, para una eficiente gestión y manejo adecuado de las existencias en el Hospital Regional de la PNP-Chiclayo ante la falta de control en el área de almacén.

Así también se asemeja a la investigación de Rodríguez, V. (2012) Chile, a través del cual propuso un sistema de monitoreo y evaluación (SM&E) para el programa Habilidades Directivas y Gestión de Negocios de la Organización sin fines de lucro Construyendo Mis Sueños (CMS). El programa de monitoreo fue focalizado a microempresarios, los mismos que fueron capacitados por estudiantes universitarios y académicos de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas (FCFM).

Con este trabajo se busca aportar al mejoramiento de la gestión del área de Tasaciones del Ministerio de Vivienda y Construcción.

## **V. CONCLUSIONES**

- 1.- Se ha determinado que existe demora e incumplimiento de plazos en el área de Tasaciones del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento tanto en el área administrativa como técnica.
- 2.- Se ha concluido que los plazos podrían mejorar en el área administrativa si se contara con un eficiente trabajo de monitoreo para dar mayor fluidez a los trámites que se inician con un requerimiento en mesa de partes hasta su devolución a la institución solicitantes.
- 3.- Se ha determinado que existe incumplimiento de plazos en el área técnica donde los especialistas se encargan de evaluar y revisar los expedientes hasta la elaboración del informe técnico de tasación.
- 4.- Se ha determinado que los sistemas de monitoreo existentes no contribuyen con la dinamización del trabajo en el área técnica contribuyendo con el retraso en la culminación de los mismos.
- 5.- Existe la necesidad de implementar un sistema eficiente de monitoreo y supervisión en el área de Tasaciones del Ministerio de Vivienda y Construcción para mejorar los plazos y lograr una mayor fluidez en la tramitación, evaluación y devolución de expedientes a las instituciones solicitantes.

## **VI. RECOMENDACIONES**

- Implementar un eficiente sistema de monitoreo en el área de Tasaciones del Ministerio de Vivienda y Construcción para controlar el cumplimiento de plazos del trabajo administrativo y técnico.
- Revisar periódicamente el programa de monitoreo a efectos de verificar su eficiencia, efectividad y funcionalidad en el tiempo y espacio a fin de mejorar o reajustar el mismo de ser necesario.
- Actualizar constantemente los sistemas de control y monitoreo en el Área de Tasaciones del Ministerio de Vivienda de acuerdo a los nuevos avances informáticos y tecnológicos en concordancia con las Teorías del Cambio y de Buen Gobierno.

## **VII. PROPUESTA**

### **PROGRAMA DE MONITOREO PARA EL CUMPLIMIENTO DE PLAZOS EN EL ÁREA DE TASACIONES DEL MINISTERIO DE VIVIENDA, CONSTRUCCIÓN Y SANEAMIENTO**

#### **FUNDAMENTACIÓN**

El Programa de Monitoreo para el cumplimiento de plazos en el área de Tasaciones del Ministerio de Vivienda y Construcción se sostiene en la Teoría del Cambio y la Teoría de Buen Gobierno, que apuestan por un proceso de transformación y eficiente servicio a la comunidad, respectivamente.

Cabe precisar que en la Teoría del Cambio Rogers (2014), indica que ésta puede darse en cualquier nivel de intervención sea éste un acontecimiento, un proyecto, un programa, una política, una estrategia o una organización.

Es así que se enmarca en el Programa de Monitoreo para cumplimiento de plazos y generación de alertas que puedan advertir demoras en el proceso que siguen los expedientes que ingresan al Area de Tasaciones.

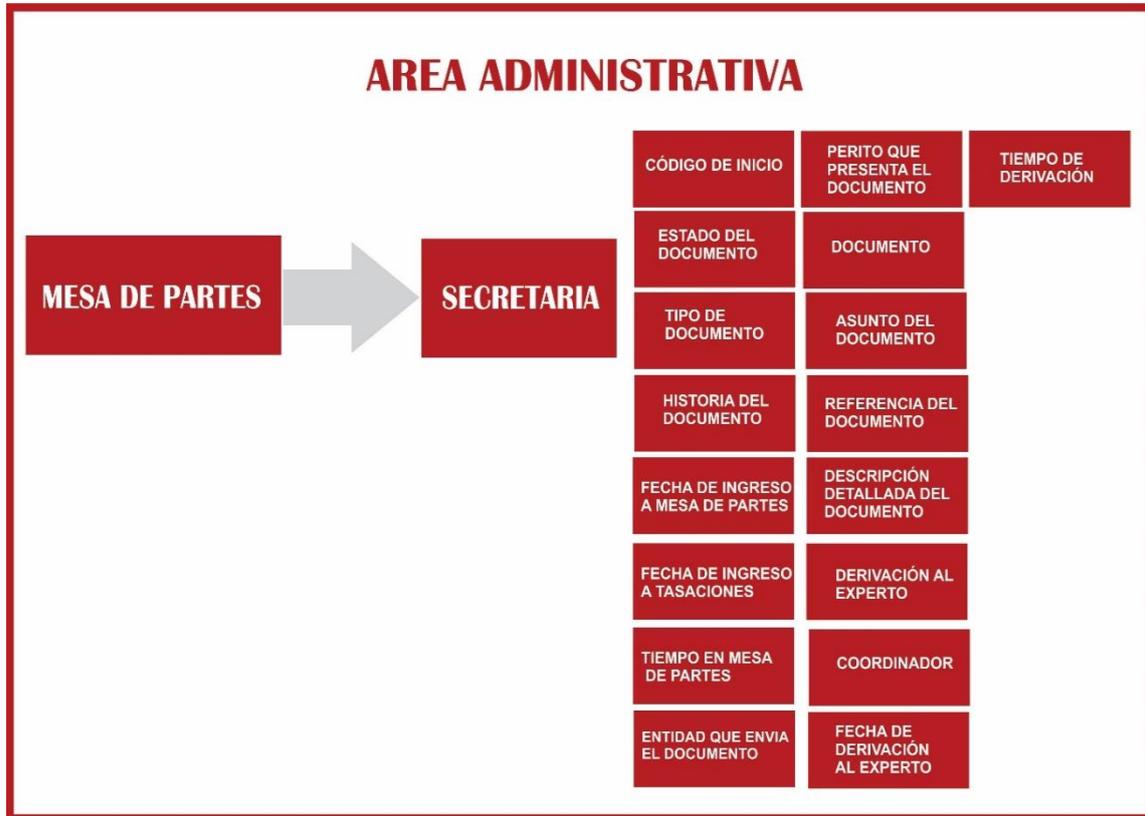
Igualmente, se aplica la Teoría de Buen Gobierno considerando que éste apunta a un gobierno eficiente y eficaz que satisfaga las necesidades de los ciudadanos a través del servicio público. El mejoramiento de los plazos, con la aplicación de un programa de monitoreo, permitirá brindar un servicio dinámico y acorde con los plazos previsto en la normatividad.

#### **OBJETIVOS**

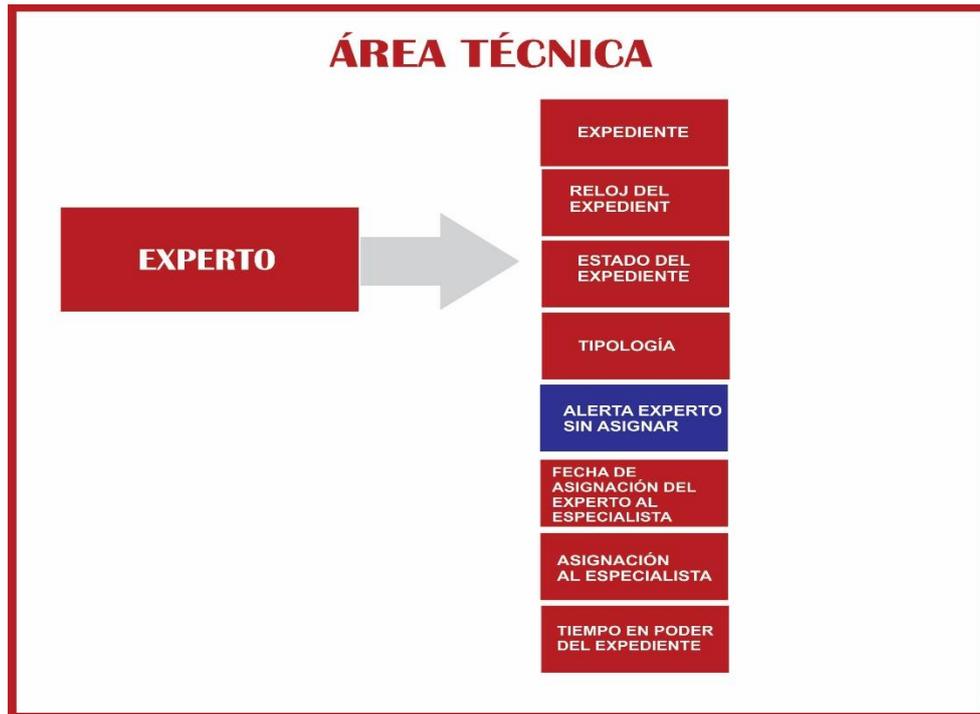
- Proponer un programa de monitoreo en el Área de Tasaciones del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.
- Mejorar los plazos de tramitación y atención de los expedientes que ingresan por mesa de partes hasta su retorno con el producto final elaborado por los especialistas.
- Dinamizar el trabajo administrativo y técnico del Área de Tasaciones del Ministerio de Vivienda y Construcción con la aplicación de un eficiente sistema de monitoreo.

**PRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA PROPUESTA  
FIGURA 1**

**Control Área Administrativa- trámite documentario.**



**FIGURA 2**  
**Control Área Técnica- experto.**



**FIGURA 3**  
**Control Area Técnica- especialista.**



**FIGURA 4**  
**Control Area Técnica. Cotizaciones.**



**FIGURA 5**  
**Control Area Tecnica- Levantamiento y Conformidad.**



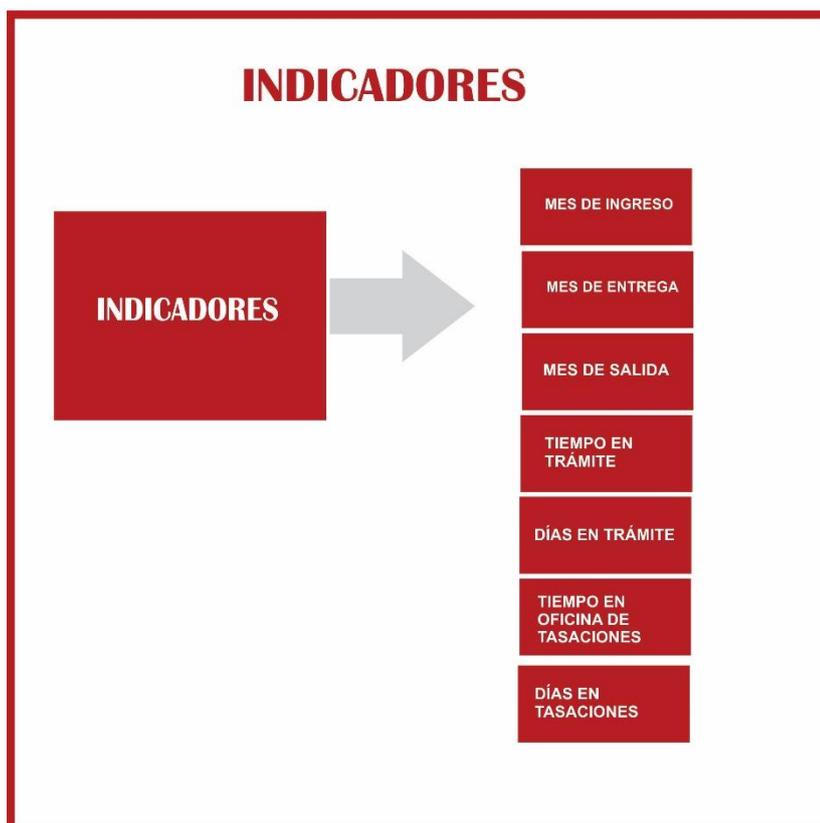
**FIGURA 6**  
**Control Área Técnica- Designación.**



**FIGURA 7**  
**Control Área Técnica- Culminación de proceso.**



**FUGURA 8**  
**Control Área Técnica - Indicadores**



## ACTIVIDADES

- Diseño y elaboración del programa de monitoreo del Area de Tasaciones del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento para seguimiento de expedientes de tasaciones para solucionar el problema de incumplimiento de plazos tanto en el área técnica como administrativa.
- Validación del Programa de Monitoreo con los especialistas en tecnologías de la información del Ministerio de Vivienda y Construcción para los reajustes y adecuación al proceso de tramitación de expedientes de tasaciones.
- Socialización del Programa de Monitoreo con los directivos y trabajadores, secretarías y profesionales del Area de Tasaciones del Ministerio de Vivienda que

intervienen a lo largo del proceso de tramitación de los expedientes de tasaciones, desde su ingreso a mesa de partes hasta la elaboración del producto final.

## METODOLOGÍA

La presente investigación ha utilizado la siguiente metodología:

- Inductivo: Arribamos a deducciones de carácter general, siguiendo la ruta que este método implica, desde temas particulares como la tabulación y análisis de la información del diagnóstico, hasta el marco teórico, la propuesta y principalmente el análisis de los impactos (propuestas, entrevistas entre otras)
  - Deductivo: Para el fundamento de los aspectos técnicos y científicos y análisis de teorías, modelos corrientes, paradigmas, entre otros, desde una óptica general, hasta aspectos de carácter puntual.
- Analítico: Para el análisis de toda la teoría, hechos y acontecimientos, de tal forma que pueda entenderse los aspectos relacionados con este estudio.
- Sintético: Como consecuencia del análisis, permitirá sintetizar la información sobresaliente, de tal forma, que propicie la organización de acontecimientos y también de ideas, a través de organigramas, cuadros sinópticos, mapas conceptuales, entre otros.
  - Científico: Aplicado en todos los tratamientos teóricos, operativos y prácticos de la investigación.

La presente investigación ha pasado por las siguientes fases:

1. De diagnóstico.- En una primera fase de estudio, se elaboró un diagnóstico de las falencias existentes en el cumplimiento de plazos en el área administrativa y técnica en base a la aplicación de una encuesta aplicada a 19 trabajadores del Área de Tasaciones del Ministerio de Vivienda. Se evaluó el proceso entre el personal técnico y profesional inmerso en esta labor.
2. De conceptualización del Programa de Monitoreo.- En una segunda fase del estudio, se procedió a sacar los lineamientos teniendo como base las teorías planteadas como las teorías del Cambio y Buen Gobierno.
3. De diseño del Programa de Monitoreo.- Finalmente, en esta tercera fase de la

investigación, partiendo de los resultados obtenidos en las dos fases previas, se planteó un programa informático de control de plazos y emisión de alertas ante los problemas detectados en el trabajo del área administrativa y técnica.

## EVALUACIÓN

La evaluación se hará en base a tres niveles: evaluación inicial, evaluación de proceso y evaluación final.

## FICHA TÉCNICA DEL PROGRAMA DE MONITOREO

FICHA	
TIPO DE ESTUDIO	PROGRAMA INFORMÁTICO
HERRAMIENTA INFORMÁTICA	EXCEL
CATACTERÍSTICAS TÉCNICAS	Recepción de requerimiento en secretaria Derivación a experto Derivación a especialista Producto revisado y conformidad de los profesionales del área de tasaciones. Entrega final al solicitante
MISIÓN	Cumplimiento de entrega en el plazo establecido.

## REFERENCIAS

- Achunine (2004), *Management of Administration of Secondary School Education*, Owerri; Totan Publishers
- Adu-Oppong, A. A., Agyin-Birikorang, E., Darko, G.M., & Aikins, E. D. (2014). Gestión del tiempo y eficacia administrativa: Lecciones para administradores educativos. *Revista Global de Ciencias Sociales Interdisciplinarias*, 3(4), 76-82.
- Bartel, C. A., & Milliken, F. J. (2004). Perceptions of time in work groups: Do members develop shared cognitions about their temporal demands? In E. A. Mannix, M. A. Neale, & S. Blount (Eds.), *Research on managing groups and teams: Time in groups* (Vol. 6, pp. 87 – 109). Oxford, UK: Elsevier
- Bluedorn, A. C. (2002). *The human organization of time: Temporal realities and experience*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Cabo Salvador (2014) Javier. *Gestión de la Calidad de los Servicios Sanitarios*. Madrid. Ediciones Díaz de Santo. (<https://www.marcialpons.es/libros/gestion-de-la-calidad-en-las-organizaciones-sanitarias/9788499698021/>)
- Cabrera, P. (2016), Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, tesis *Propuesta de un Sistema de Control Interno para mejorar la eficiencia y gestión de las existencias en el Hospital Regional de la PNP- Chiclayo*.
- Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., & Converse, S. (2013). Shared mental models in expert team decision-making. In N. J. Castellan, Jr. (Ed.), *Individual and group decision making: Current issues* (pp. 221 – 246). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc
- Claessens, B, Roe, R. & Rutte (2009), 'Time management: logic, effectiveness & challenges, In: Roe, R., Waller, M. & Clegg, S. (2008), *Time in organizational Research*, London, Routledge, UK, pp. 23-41
- Claessens, B. J., Van Eerde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2007). Una revisión de la literatura de gestión del tiempo. *Revisión de personal*.
- Cohen, S. G., Mohrman, S. A., & Mohrman, A. M., Jr. (2009). We can't get there unless we know where we are going: Direction setting for knowledge work teams. In R. Wageman (Ed.), *Research on managing groups and teams: Vol. 2. Groups in context* (pp. 1 – 31). Greenwich, CT: JAI Press
- Cué, J. L. G., & Rincón, J. A. S. (2010). Análisis de la relación entre la gestión del tiempo libre, el ocio y los estilos de aprendizaje. *Revista de estilos de aprendizaje*, 3(5).
- De la Puente R. L. A. (2017). *Compromiso organizacional y motivación de logro en personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Trujillo*.

- Diefenbach, T. (2009). Nueva gestión pública en las organizaciones del sector público: los lados oscuros de la "iluminación" gerencial. *Administración Pública*, 87(4), 892-909.
- Drucker, P. (2005). *Managing Oneself*, New York: Harvard Business Review
- Drucker, P. F. (2008). *The Effective Executive*, in Mullins, J.L. (2005). *Management and Organizational Behaviour* 7th edition. United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Elvis Selase, Aphu. (2016). *The Study of Time Management in Civil Service Institutions in Ghana: A Case of Accra Metropolitan Assembly*.
- Encarnacion Gabín (2009) Ma. Amparo, *Administración Pública*. 2da. Edición (2009). Ley del Procedimiento Administrativo General LEY N° 27444. (<https://www.indecopi.gob.pe/documents/20795/225805/07.+Ley+del+Procedimiento+Administrativo+General+-+Ley+27444.pdf/725a60ce-7f01-4542-9e1f-82ac40dd5810>)
- Ferraz (2007), Claudio. *Teoría de Cambio, Indicadores y Medición del Impacto* PUC -Rio. (<https://www.povertyactionlab.org/sites/default/files/Clase%20%20Teor%C3%ADa%20de%20Cambio,%20Indicadores%20y%20Medici%C3%B3n%20del%20Impacto%20-%20Caludio%20Ferraz.pdf>)
- Fybin, J.C. (2012), What time is it, *Journal of Management Planner*, vol, 24 No 6 pp.34-41
- Gevers, J. M. P., Rutte, C. G., & van Eerde, W. (2006). Meeting deadlines in work groups: Implicit and explicit mechanisms. *Applied Psychology: An International Review*, 55, 52 – 72.
- GONZÁLEZ PÉREZ (1964) Jesús; "El procedimiento administrativo". Publicaciones Abella. Madrid, 1964.
- Grissom, J. A., Loeb, S., & Mitani, H. (2015). Principales habilidades de gestión del tiempo. *Revista de Administración Educativa*.
- Guartán, A., Torres, K., & Valarezo, J. K. O. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. 593 *Digital Publisher CEIT*, 4(6), 13-26.
- Hacker, W. (2003). Action regulation theory: A practical tool for the design of modern work processes? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 105 – 130
- Hernández J. L., & Morales M. J. R. (2017). Evaluación de la motivación y satisfacción laboral en un organismo autónomo de la administración pública del Estado de Sinaloa. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 12(2).
- Ibarra, H. (2017). Factores motivacionales asociados a la motivación laboral y satisfacción en profesionales de la escuela de postgrados fac–muestra as. *Comando*. Bogotá.

- Janicik, G. A., & Bartel, C. A. (2003). Talking about time: Effects of temporal planning and time awareness norms on group coordination and performance. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7, 122 – 134.
- Kalu, J.N. (2012) Time Resource Management for Effective School Administration, *Journal of Educational and Social Research* Vol. 2 (10)
- Koslowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77 – 124. *La Real Academia de la Lengua Española*. (<https://www.google.com/search?q=real+academia+espa%C3%B1ola&oq=real+acade&aqs=chrome.0.0j69i57j0l4.6169j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8>).
- Lakein, A (2013) *How to get control of your time & your life*: New American Library, New York
- Llanque C, A. G. (2020). *Gestión por competencias y su influencia en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana–Tacna, año 2018*.
- Luna O. Y., Ronald A, C., & Andrade Z, F. (2019). Cultura y clima organizacional en el desempeño laboral de empleados de los distritos costeros de educación en el Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(5), 327-335.
- Masacon, M. R. H., López, G. A. C., & Lára, G. A. J. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 3(2), 311-333.
- Melo de los R (2017), Pontificia Universidad Javeriana Cali, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Programa de Contaduría Santiago de Cali, tesis *Propuesta de Procedimientos de Control Interno Contable de la Empresa SAJOMA S.A.S*.
- Mostafa, Y. A. A., Amuna, Y.M. A., Salama, A. A., & Aqel, A. (2021). El papel del liderazgo estratégico en la activación de estrategias de gestión del tiempo para mejorar las habilidades de creatividad administrativa. *Revista Internacional de Investigación Científica de Gestión Académica*, 5(3).
- Mullins, L.J. (2005). *Management and Organizational behaviour* 7th edition. United Kingdom: Pearson Education Limited
- Negi, B. S., Chauhan, D. S., & Todaria, N. P. (2012). Cuellos de botella administrativos y políticos en la gestión efectiva de Van Panchayats en Uttarakhand, India. *Law Env't & Dev. J.*, 8, 141.
- Osawe, C. O. (2017). Gestión del tiempo: un factor imperativo para la prestación eficaz de servicios en el servicio público de Nigeria. *Revista Internacional de Desarrollo y Gestión*, 12(1), 152-167.

- Otto Valle y Otto Rivera. Organización de Estados Iberoamericanos Oficina Nacional en Guatemala Monitoreo e indicadores Texto de apoyo al proceso de construcción de un Sistema Regional de Indicadores sobre Atención y Educación Inicial.
- Pate, D. L. (2020). Las habilidades que más necesitan las empresas en 2020 y cómo aprenderlas. Consultado el 16 de marzo de 2020
- Pfeiffer León, A. K. (2017). Hábitos de comunicación y organización de la información asociados a la gestión del tiempo y su relación con la productividad de directivos de empresas en 15 distritos de Lima.
- Piracés (2005), Juan Carlos. Estadística y Tasación. Análisis de los factores determinantes en el valor de mercado de departamentos en la comuna de Providencia, Chile. Tesis para optar al Master en Valoración Inmobiliaria Universidad Politécnica de Cataluña. Septiembre 2005
- Ramírez R, D. (2017). Clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group Lima-Perú.
- Retolaza Eguren (2018) Iñigo. Teoría de Cambio. Una brújula para orientarte en el camino. Mayo 2018. (<http://ateneucoopbll.cat/wp-content/uploads/2018/04/Teor%C3%ADa-de-Cambio-una-brujula-2.0.pdf>).
- Rivas, H. C. P., & Perero, S. G. V. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177-192.
- Rodríguez, V (2012), Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas departamento de Ingeniería Industrial, tesis “Diseño de un sistema de monitoreo y evaluación del Programa Habilidades Directivas y Gestión de Negocios de Construyendo mis sueños.”
- Rogers (2014), Patricia. La teoría del cambio. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), septiembre de 2014 Centro de Investigaciones Innocenti de UNICEF. ([https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/Brief%20%20Theory%20of%20Change\\_ES.pdf](https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/Brief%20%20Theory%20of%20Change_ES.pdf))
- Sánchez Gonzáles (2001), José Juan. La administración Pública como ciencia: su objeto y estudios.
- Sanjinés Páez, M. I. (2017). El clima organizacional en la gestión de calidad administrativa (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil. Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación).
- Sarnaik, T. R., & Somani, A. K. (2012, enero). Sobre la reducción del tiempo de prueba y el cumplimiento de los plazos en sistemas en tiempo real. En *proceedings First Asian Test Symposium* (págs. 151-152). Sociedad informática IEEE.
- Tjosvold, D., Tang, M. M. L., & West, M. (2004). Reflexivity for team innovation in China: The contribution of goal interdependence. *Group and Organization Management*, 29, 540 – 559.

- Vaca, M. (2017). Motivación Laboral en los servidores públicos de Ecuador. *INNOVA Research Journal*, 2(7), 101-108.
- Vargas, S. A. V. (2018). La administración de lo urgente y lo importante en la empresa moderna. *Hojas y Hablas*, (15), 133-142.
- Varón, D. J., Villalobos, A. R., & Ripoll, F. S. (2012). La gestión del tiempo como habilidad directiva.
- Wegner, D. M. (2005). A computer network model of human transactive memory. *Social Cognition*, 13, 1 – 21.
- Zamora, W. M. M., Ponce, T. Y. G., Chávez, M. I. D., & Cedeño, I. M. B. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de las Ciencias*, 4(4), 206-240.

## **ANEXOS**

### **CUESTIONARIO**

#### **PLAZOS DEL TRABAJO ADMINISTRATIVO**

Esta encuesta es de carácter ANÓNIMO y tiene como finalidad verificar si los plazos de los trámites de los documentos administrativos de la Oficina de Tasaciones del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento se cumplen o no.

Después de haber leído cada ítem, responda con absoluta sinceridad. Gracias.

#### **ÁREA ADMINISTRATIVA**

1.- ¿Cuántos días demora la tramitación de documentos desde que ingresa a mesa de partes hasta el área de Tasaciones?

a.- 1 día

b.- 2 días

c.- 3 días

2.- ¿Consideras que es necesario reajustar los días?

a.- Si

b.- No

3.- ¿Existe algún tipo de monitoreo o control en el Area de Tasaciones del Ministerio de Vivienda y Control?

a.- Si

b.- No

4.- ¿De existir, algún tipo de control, es eficiente y contribuye con el cumplimiento de los plazos normados?

a.- Si

b.- No

## ÁREA TÉCNICA

5.- ¿Cuál es el promedio de días que duran los documentos o solicitudes en manos de los especialistas para su derivación a los expertos?

a.- 1 día

b.- 2 días

c.- 3 días

6.- ¿Consideras que podrían mejorar los días?

a.- Si

b.- No

7.- ¿Cuántos días demora la solicitud de requerimiento en manos de los especialistas?

a.- 10 días

b.- 20 días

c.- 30 días

8.- Existe algún tipo de monitoreo en la labor que realiza el equipo de especialistas.

a.- Si

b.- No

9.- ¿De existir, éste contribuye con un eficiente control de plazos?

a.- Si

b.-No

10. ¿Estarías de acuerdo con la implementación de sistema de monitoreo que emita alertas ante el incumplimiento de plazos?

a.- Si

b.- No

## Autorización de aplicación de instrumento

### **AUTORIZACIÓN**

Visto la solicitud presentada por la señora: **MARIA ESFILIA SOTO SOLANO**, maestrante de la Escuela de Postgrado de la **UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO**, donde solicita aplicar encuesta a su Tesis por lo que se dispone lo siguiente:

AUTORIZAR, a la señora **MARIA ESFILIA SOTO SOLANO**

Con la finalidad de poder aplicar encuesta a los servidores, en referencia a la Tesis titulada:

**Programa de Monitoreo para el cumplimiento de plazos en el Área de Tasaciones del Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento.**

Lima, junio del 2019



---

**Ing. EDUARDO OSWALDO MANRIQUE CASTRO**  
Coordinador del Área de Tasaciones  
Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento