



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

**Mejora de gestión por procesos para el cumplimiento de
objetivos institucionales del Programa Nacional de Bienes
Incautados de Perú**

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

AUTORA:

Castillo Mayanga, Milagros Catherine (ORCID: 0000-0002-7813-1831)

ASESOR:

Dr. Centurion Larrea, Angel Johel (ORCID: 0000-0002-7169-7680)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización del Estado

CHICLAYO – PERÚ

2021

Dedicatoria

A mi madre Hermelinda, por ser mi ejemplo de vida, por su apoyo en mi desarrollo personal y profesional.

A mis tíos Eladio e Higinia, por su fortaleza, por transmitírmela en cada paso de mi vida y por su apoyo absoluto durante mis 30 años de vida.

Agradecimiento

A mi tío Eladio, por haberme enseñado el verdadero significado de la palabra Papá y enseñarme que, para disfrutar los logros, se debe hacer sacrificios.

A mi asesor de tesis, Dr. Ángel Joel Centurión Larrea, por su paciencia en la orientación la elaboración de la presente tesis.

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras	v
Resumen	vi
Abstract	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	14
3.1. Tipo y diseño de investigación	14
3.2. Variables y operacionalización	14
3.3. Población, muestra, muestreo y unidad de análisis.....	16
3.4. Técnicas e instrumento de recolección de datos	16
3.5. Procedimiento	17
3.6. Métodos de análisis de datos	17
3.7. Aspectos éticos.....	18
IV. RESULTADOS.....	19
V. DISCUSIÓN	24
VI. CONCLUSIONES	30
VII. RECOMENDACIONES	31
VIII. PROPUESTA.....	32
REFERENCIAS	34
ANEXOS.....	42

Índice de tablas

Tabla 1: Variable independiente: gestión por procesos	15
Tabla 2: Variable dependiente: objetivos institucionales	16
Tabla 3: Resultado de Variable Independiente – Gestión por procesos	19
Tabla 4: Resultado de Variable Dependiente – Objetivos Institucionales	20
Tabla 5: Dimensión: indicadores	21
Tabla 6: Dimensión: metas	22
Tabla 7: Dimensión: propósito	22

Índice de figuras

Figura 1: Diagrama del diseño de investigación propuesto	14
Figura 2: Variable independiente – diagnóstico	23
Figura 3: Propuesta de mejora de procesos nivel cero	34

Resumen

En la presente investigación se propuso diseñar la mejora de procesos para contribuir al cumplimiento de los Objetivos Institucionales del Programa Nacional de Bienes Incautados de Perú, para ello se siguió una investigación de tipo básica con diseño no experimental, descriptivo propositivo. La población del estudio estuvo constituida por 55 servidores civiles del Programa, se aplicó el cuestionario como instrumento, el cual sirvió para medir las variables respecto a la gestión por procesos y el cumplimiento de los objetivos institucionales, el instrumento fue validado por tres expertos y obtuvo una confiabilidad de 0,913 con Alfa de Cronbach. Los resultados arrojan que el 65% de la población consideran que la gestión por procesos en el programa es de nivel regular, de igual manera el 49% califica como regular el cumplimiento de los objetivos institucionales. Asimismo, se logró elaborar una propuesta de mejora con la finalidad contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales del PRONABI, la cual ha sido validada por 03 expertos. Se concluye que la teoría científica propicia la construcción de alternativas para hacer frente a los retos por la mejora de la gestión de instituciones como la estudiada.

Palabras clave: Gestión, Proceso, Objetivo, Indicador, Estrategia

Abstract

In the present investigation, it was proposed to design the improvement of processes to contribute to the fulfillment of the Institutional Objectives of the National Program of Seized Assets of Peru, for this a basic type investigation with a non-experimental, descriptive-purposeful design was followed. The study population consisted of 55 civil servants of the Program, the questionnaire was applied as an instrument, which served to measure the variables regarding management by processes and the fulfillment of institutional objectives, the instrument was validated by three experts and obtained a reliability of 0.913 with Cronbach's Alpha. The results show that 65% of those surveyed consider that the management by processes in the program is of a regular level, in the same way, 49% qualify as regulating the fulfillment of the institutional objectives. Likewise, an improvement proposal can be drawn up in order to contribute to the fulfillment of the institutional objectives of PRONABI, which has been validated by 03 experts. It is concluded that scientific theory encourages the construction of alternatives to face the challenges of improving the management of institutions such as the one studied.

Keywords: Management, Process, Objective, Indicator, Strategy.

I. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, la gestión por procesos se ha establecido como el instrumento por perfección para el sector público y privado, brindando soporte a los sistemas de gestión de cualquier tipo de institución, para darle valor agregado (Mallar, 2010). De esta manera replantear el modelo de operación desde los ejes de acción, siendo que no solamente puedan responder a la misión, sino que involucren a todo el accionar que rodea a las operaciones institucionales.

En este contexto, para la problemática de investigación, es necesario conocer la relevancia de la gestión por procesos aplicado a programas, en su investigación Fernández (2017) dice que los programas son el producto de políticas públicas, a los cuales el Estado, les asigna presupuesto para el cumplimiento de objetivos determinados. En esta línea, es importante precisar que son la construcción técnica de varios proyectos que persiguen objetivos en común; son los responsables de establecer prioritariamente la intervención de políticas públicas, otra característica importante de los programas es que están sujetos a evaluación y no se mantienen en el tiempo tal como fueron diseñados, pudiendo ser modificados o reestructurados según la política pública para lo cual fue creado (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2021). Por tanto, como medio de identificación de mejoras para la reestructuración resulta importante la constitución de procesos en programas de los tres niveles de gobierno, de esta manera coopera a cumplir con los objetivos que se plantea.

Se presenta en la realidad latinoamericana, la problemática de gestión por procesos como preocupación general, por ello en la Cumbre Iberoamericana de Jefe de Estado y de Gobierno XVIII (2008) se menciona que los organismos públicos deben de destinar sus actividades a la alineación de una estrategia a través de procesos, sustentado en evidencias, siendo la consecuencia el planteamiento de metas y objetivos a alcanzar. De esta forma, la gestión por procesos aporta a mejorar las actividades de la gestión pública, orientándola al servicio del ciudadano, ayudando a construir la secuencia organizada de actividades, relacionadas entre sí, generando un valor extra a la institución.

De lo mencionado en el párrafo anterior, se evidencia la necesidad de realizar la implementación de procesos para obtener resultados y de esta manera garantizar los servicios que se brindan a la ciudadanía. Respecto a la realidad problemática a nivel nacional de gestión por procesos; en el 2002 se promulga la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, mediante la cual, la gestión por procesos, se establece como un modelo de administración que deberán implementar las entidades del Estado; a nivel internacional, la administración de bienes incautados está a cargo de instituciones públicas o mixtas, en esta línea Battilana (2019) nos indica que en Argentina, la institución a cargo es la dirección de recuperación de activos; en Brasil es el departamento de recuperación de activos y cooperación jurídica internacional del MINJUS; sin embargo, en países como Chile no cuenta con una dependencia específica que se encargue de administrar bienes incautados, puesto que esas facultades las tiene el ministerio público, hasta su eventual remate y/o disposición por orden judicial; en Ecuador se ha derivado la gestión y el remate de bienes incautados al servicio de gestión inmobiliaria del sector público; en Colombia, la administración de bienes incautados está a cargo de la SAE y en Perú, a partir del 2017 se encuentra a cargo del PRONABI, adscrito al MINJUSDH.

Para analizar la realidad problemática a nivel nacional, se debe conocer que el PRONABI es la única entidad encargada de la administración de los bienes de procedencia ilícita; desde su creación en el 2017 se han implementado los procesos; sin embargo, la normativa se ha actualizado; siendo que en el 2021 se promulga el D.S.N°01-2021-JUS, por tanto resultaría necesario adecuar los procesos al nuevo marco normativo. La problemática descrita, es a causa de la desactualización de la gestión por procesos del PRONABI con la normativa vigente; por tanto, no hacer frente a lo señalado produce consecuencias como incumplimiento de objetivos e individualismo de procesos en cada unidad, esto se ve reflejado en porcentaje de ejecución de las actividades del Plan Operativo Institucional, puesto que en el 2018 la ejecución alcanzó un 58%, en el 2019 llegó al 60% y en el 2020 solo alcanzó 55% de lo programado. Existen en la teoría y en el contexto algunas alternativas de solución que podrían ser aplicadas en el futuro tales como el mejoramiento continuo, propuesto por Crosby (1980), propuso el programa de catorce pasos, así mismo el enfoque de gestión por

procesos, el cual aparece en mil novecientos noventa como estrategia que permita la mejora del resultado de la gestión y la teoría de gestión por procesos en la gestión pública dentro del marco de la modernización del Estado.

De lo mencionado, se establece como problema general ¿De qué manera la mejora de gestión procesos contribuirá al cumplimiento de los objetivos institucionales del PRONABI?, el mismo que tiene una justificación científica, social y metodológico. En el aspecto científico, se justifica porque busca proponer mejoras en la gestión por procesos para contribuir a cumplir los objetivos institucionales, para lo cual el investigador analizó el modelo científico de gestión por procesos. Respecto a la justificación social, sus alcances buscan mejorar los servicios brindados por el programa, de tal manera que se logró la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos a través del cumplimiento de los objetivos y cierre de brechas. Desde el aspecto metodológico, se justifica puesto que servirá como guía y antecedentes para futuras investigaciones.

Por tanto, el objetivo general es Diseñar una propuesta de mejora de procesos para contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales del PRONABI y los objetivos específicos de la investigación son: el primero es Medir el estado actual del cumplimiento de los objetivos, el segundo es Determinar las características de la propuesta de mejora de gestión por procesos para el cumplimiento de los objetivos institucionales en el PRONABI y finalmente el tercero es Validar la propuesta de mejora de gestión por procesos para el cumplimiento de los objetivos institucionales en el programa. Además, se proyecta como hipótesis la siguiente afirmación: Con el diseño de una propuesta de mejora de procesos se contribuirá al cumplimiento de los objetivos institucionales en el programa nacional de bienes incautados.

De esta forma, la investigación busca contribuir con el desarrollo sostenible mediante el objetivo dieciséis de promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas, puesto que la institución estudiada aporta a la reducción de la corrupción, administrando y disponiendo los bienes de procedencia ilícita producto de delitos contra la administración pública, tales como enriquecimiento ilícito, corrupción, tráfico ilícito de drogas entre otros, logrando la optimización del uso de estos recursos, otorgándoles valor económico, financiero y social; con la finalidad de ayudar a la lucha contra el crimen organizado.

II. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo se encuentra estructurado con: antecedentes, las principales bases teóricas y definición de conceptos del estudio. Estas en coherencia a sus variables. En cuanto a los antecedentes, a la fecha se ha podido establecer las siguientes investigaciones, considerando además del autor y año de publicación, su propósito, metodología, resultados y conclusiones.

Por ello se cita a Aranda *et al.* (2018), quien planteó como objetivo principal de investigación el de aportar a mejorar la gestión por procesos del Ministerio de Agricultura, mediante la identificación de sus procesos nivel cero, como apoyo para cumplir de sus objetivos estratégicos institucionales, el cual fue elaborado bajo un enfoque de investigación propositiva, que utilizó como instrumento la guía de entrevista, Aranda obtuvo como resultado que implementar un plan resulta viable en la primera etapa, porque identificó mínimo riesgos mínimos en su implementación. Por tanto, concluyó que su investigación contribuye a mejorar la gestión por procesos del Ministerio de Agricultura, puesto que identifico los sus procesos nivel cero, como apoyo al cumplimiento de sus objetivos estratégicos institucionales. En lo cual se evidencia la importancia de los procesos, dentro de ello los procesos estratégicos como medio para cumplir los objetivos institucionales de la mencionada institución.

Como antecedente de la variable de gestión por proceso, se encontró a la investigación desarrollada por Arteaga (2017) quien tenía como objetivo determinar la influencia de la gestión por procesos en la competitividad del Hospital Virgen de la Puerta, desarrolló un estudio con enfoque que corresponde al tipo de investigación descriptivo-correlacional, diseño no experimental. Se empleó como técnica el censo e instrumento el cuestionario, obteniendo como resultado que la gestión por procesos tiene relación significativa con el fortalecimiento de la institución, también determina que la gestión por procesos interviene positivamente en la competitividad y de forma negativa en el total de sus dimensiones. En esta investigación se evidencia la importancia y relación que tiene la gestión por procesos con el fortalecimiento institucional lo cual contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales de la entidad.

En la misma línea de investigación correlacional, Mejía (2018) se propuso determinar la correlación entre gestión por procesos y la eficiencia en la

en la Municipalidad Distrital de los Olivos, utilizó el enfoque descriptivo-correlacional, con enfoque cuantitativo, asimismo utilizó el censo como técnica y el cuestionario como instrumento, en su investigación determinó que el valor de Rho es igual a 0,751; teniendo como significado que el coeficiente de correlación de Spearman es de nivel alto, concluyendo que sí existe correlación positiva entre la gestión por procesos y la eficiencia en la institución. En esta investigación realizada por Mejía, se evidencia la relación que tiene la gestión por procesos y la eficiencia en la implementación de los procesos en la Entidad.

Hay que mencionar, además a Ruiz (2020) quien el objetivo de proponer un modelo de gestión por procesos con la finalidad de lograr la sostenibilidad del licenciamiento en la Universidad Nacional de Cajamarca, por lo cual desarrolló un estudio propositivo, de enfoque cualitativo. Asimismo, la técnica que manejó fue exploratoria – cualitativa, también utilizó como instrumento, cuyo resultado fue diagnosticar el estado actual del licenciamiento en la Universidad Nacional de Cajamarca respecto a la gestión por procesos, de lo cual se tiene que la apreciación de ciento noventa y siete docentes lo ubica en la categoría regular. Lo cual reafirma la hipótesis de la mejora en gestión por procesos contribuiría para el cumplimiento de objetivos de la institución.

Se debe tener en cuenta como antecedente de estudio de la variable objetivos institucionales, a Peña (2019), quien, en su investigación para elaborar propuesta de acciones estratégicas institucionales con la finalidad de optimizar la gestión administrativa y presupuestal en la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, desarrolló un estudio propositivo, de enfoque cualitativo. La técnica que utilizó para la obtención de los datos fue la encuesta, entrevista y, como instrumento utilizó la guía de entrevista y el cuestionario, obteniendo como resultados que para la optimización del gasto público es necesario la implementación de acciones estratégicas orientadas a la disminución de brechas siendo esto un 46.7%. Lo cual ratifica la hipótesis del valor de la gestión por procesos para mejorar la gestión administrativa, así como presupuestal de una institución.

Respecto a las teorías de gestión por procesos, es importante mencionar que la finalidad de implementar los procesos es para que las instituciones puedan ejecutar su plan a través de elementos escritos y ordenados a partir de

los cuales se pueden rastrear los resultados; en esta línea Chiavenato (2007) indica que, en una aproximación a la gestión por procesos, los principales autores de esta teoría están Armstrong, Ansoff y Brandenburg. También en otros estudios Capon, Farley y Hulbert, siendo todavía en 1994 que se fortifica el concepto de la formalidad para alcanzar mejores resultados en la organización. De este modo, Crosby (1980) propuso la teoría del programa de catorce pasos llamando cero defectos, donde la calidad se basa en cuatro principios, también defendió que toda actividad es un proceso y este concepto involucra que cada trabajo no debe ser considerado como algo aislado, sino como parte de una cadena interconectada. En la misma línea Neyestani (2017) profundizó respecto a la importancia gestión para mejorar la calidad, mencionaba que el 80% de los problemas de calidad de las organizaciones son pertenecía a la gerencia, por ello recomendó la aplicación de los catorce pasos para liderar empresas. Lo mencionado por ambos autores confirma que para el éxito de las instituciones y/o organizaciones es preciso la ejecución de procesos interrelacionados para la obtención de resultados.

A lo mencionado, se debe agregar también lo dicho por Barrios & Contreras (2019) quien menciona que se debe entender como gestión por procesos en las instituciones, a la identificación de objetivos con el fin de plantear y lograr el desarrollo de acciones integrando de esta manera un conjunto de medidas para el control administrativo y de supervisión, todo ello con el objetivo de ser guía para las actividades encaminadas al cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad, teniendo en consideración las necesidades de la ciudadanía y orientados al cierre de brechas. Además, Chiavenato (2007) menciona que en las escuelas de conocimiento sostienen que existe la planeación informal; sin embargo, López (2008) hace mención a las normas ISO 9000:2000, en la cual se evidencia una planeación formal y ampliación de la gestión de calidad, la cual involucran el control, la planificación, la mejora de la calidad y el aseguramiento. Conjuntamente, busco llegar con un lenguaje entendible a todas las partes interesadas, involucrándose como parte de las normas de gestión al enfoque por procesos, considerándolo de vital importancia para la gestión, equivalentemente a un eje transversal para el cierre de brechas. Otra teoría que analiza la importancia de implementar un sistema basado en procesos es el de

Administración total de la calidad (T.Q.M.) de Philip Crosby, quien basa su teoría en el arte de organizar el todo para alcanzar la excelencia, considerando como enriquecedor la organización de la institución esta teoría no es solo filosofía sino también un conjunto de pautas y regulaciones para la mejora continua de los servicios; amalgamando procedimientos y tareas establecidas y recurso humano bajo una disciplina orientada al enfoque de gestión (Masum, 2021).

Con la misma perspectiva el Banco Interamericano de Desarrollo (2007) indica que resulta importante estudiar la teoría de la gestión por resultados, puesto que se presenta en diferentes niveles de Estado. Epistemológicamente el término gestión por resultados, nace de varios debates entre agencias como las Organizaciones de Naciones Unidas, el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y el Fondo Monetario Internacional; del mismo modo, en el documento orientador respecto al método para la implementación de la gestión por procesos en las entidades públicas, la Secretaría de Gestión Pública (2013) hace mención que la gestión por resultado debe orientar a las instituciones públicas al desarrollo de una estrategia a través de procesos, basada en evidencia y datos, para lo cual se deberá de definir metas, objetivos y compromisos a alcanzar, permitiendo ello a mejorar las actividades de la Administración Pública orientándolo a los resultados. Otro punto importante, es la identificación de los procesos estratégicos de la entidad, puesto que se relacionan entre las estrategias, políticas, metas y objetivos de la entidad. (Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, 2014).

Es así que la gestión por procesos lleva a la institución a la organización y definición de objetivos, más aún en el sector público siendo importante su implantación, respecto a ello Cong & Pandya (2003) mencionan que, si bien se ha discutido sobre esta problemática para el sector privado, poco se ha discutido para el sector público, por ello existen programas como los asociados a la nueva gestión pública el cual sugiere que las instituciones públicas debe importar los procesos de gestión de la sector privado. No obstante, los críticos para la nueva gestión pública nos indican que las diferencias entre sector público y privado, están en la gestión de recursos humanos, políticas y prácticas, la gestión de conocimiento, problemas éticos y procesos de decisión.

Actualmente no hay conocimiento establecido sobre éxito de estrategias de gestión en el sector privado que puede ser utilizado por una agencia pública; en consecuencia, el autor propuso que hay una necesidad de estrategia que sea diseñada para que el sector público para llenar los vacíos (Cong & Pandya, 2003). Considerando ello, el desafío actual en la gestión no es solo la formulación y elaboración un plan estratégico puesto que no solo basta con una excelente estrategia, sino que debe ejecutarse para organizar la institución, la mayoría tienen planes estratégicos, pero estos no se reflejan en los resultados esperados, siendo de gran preocupación para el fin público, lo cual se convierte en una problemática de investigación para el campo de la gestión pública.

También cabe señalar que la teoría de gestión por procesos en el sector público, se relaciona con el proceso de modernización, en ese sentido la Presidencia del Consejo de ministros (2011) menciona la importancia de este proceso es porque el Estado Peruano es unitario, porque está conformado por una sola entidad con deberes comunes, los cuales persigue metas simultáneas, como es la protección de los ciudadanos y por tanto el bienestar general. Ello se ve evidenciado en la coyuntura de Pandemia por la Covid-19, se ha podido comprobar que no se ha obtenido los resultados esperados y que existen sectores que carecen de planificación, institución y recursos para el cumplimiento de la finalidad del Estado. Respecto a ello la Contraloría General de la República (2014) ha señalado que Uno de los principales problemas de fondo en el proceso de modernización ha sido la falta de liderazgo y fiscalización de los entes rectores tanto en los temas funcionales o sustantivos de línea, como en los temas administrativos, puesto que no han logrado la implementación de procesos en sus entidades. Confirmando lo mencionado por la Contraloría General de la Republica puesto que si bien es cierto depende de las autoridades locales o regionales el desarrollo y ejecución de políticas públicas en base a las necesidades de la población, no ha habido la adecuada fiscalización adicional a ello no se ha evidenciado la gestión pública en base al logro de resultados, pues en los diferentes niveles de gobierno no se tienen identificados claramente los procesos y es en base a ello que se puede medir resultados, la importancia de la gestión por procesos se ve evidencia actualmente por ejemplo con la implementación del trabajo remoto en las instituciones, lo que ha cambiado la

manera de trabajo de las diferentes instituciones en los tres niveles de gobierno, sin embargo al servidor público le cuesta adaptarse al trabajo bajo resultados, porque no identifica los procesos, lo cual se refleja en el cumplimiento de los objetivos; esta modalidad de trabajo no es necesario la presencia física del servidor en la institución, de lo contrario se va evaluar su trabajo en base a su producción la cual deberá estar sustentada y de alguna manera la situación de pandemia por el COVID-19 ha forzado la implementación de la gestión por procesos y la medición de resultados en algunas instituciones; sin embargo las que no lo han logrado se han visto relegadas, lo cual afecta directamente al cumplimiento de los objetivos y la satisfacción de las necesidades.

En mérito a lo mencionado la Presidencia del Consejo de Ministro (2020) hace mención que la gestión por procesos es de vital importancia puesto que es la herramienta orientada a proveer de información para el análisis de la entidad con un enfoque en sus procesos, con el propósito de satisfacer las necesidades de la ciudadanía, en el marco de los objetivos estratégicos, en esta misma línea en la Directiva N°001-2020-EF/41.02 del Ministerio de Economía y Finanzas (2020) también hace mención que para lograr lo planteado se requiere de la responsabilidad de la alta dirección y del involucramiento de las unidades de institución que participan en los procesos; puesto que si no se tiene la asociación de los actores involucrados no se adquirirá el compromiso necesario para el cumplimiento de lo propuesto. Es necesario recalcar que la gestión por procesos, es un aspecto fundamental en la modernización del Estado, de acuerdo a la Política Nacional de Modernización aprobada mediante D.S. N° 04-2013-PCM, en el cual indica que la formación de la gestión por resultados en la administración pública es el tercer pilar central de la simplificación administrativa, en este contexto Salvador *et al.* (2018) menciona que involucrando la transformación a las instituciones desde su interior, haciendo cambios desde su orientación estratégica se logrará flujos de trabajo flexibles que respondan eficazmente a las necesidades de los ciudadanos. En la misma línea Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (2014) hace mención la existencia de tres tipos de procesos dentro de las instituciones, los que dan forma al mapa de procesos, que incluyen los procesos estratégicos, procesos operativos o misionales y procesos de apoyo o soporte, del mismo

modo la habla de niveles de procesos, siendo el más básico el nivel 0, conocidos también como los macro procesos, los cuales engloban en el desarrollo general de la institución.

Continuando con las teorías, se analizará la de los Objetivos institucionales, para ello es importante conocer lo que indica el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2020) definiéndolo como la descripción del propósito que se quiere alcanzar, también que debe estar medido mediante indicadores y cada uno con sus metas, las cuales se establecen en un periodo determinado, siendo entonces que el objetivo de una institución involucra el propósito, los indicadores y las metas. En la misma línea Mintzberg (1997) menciona que los objetivos responden a la pregunta del QUÉ de la institución, es decir que haremos o qué se quiere lograr; de donde resulta que el objetivo es el enunciado específico al cual un programa o proyecto desean lograr. Por tanto, debe formularse en términos claros y precisos para fácil entendimiento de los ciudadanos. Epistemológicamente la palabra objetivo se define la dirección que se debe dar a los componentes, actividades y productos de un plan; en consecuencia, los objetivos estratégicos son la respuesta a lo que debemos lograr en un corto, mediano y largo plazo vinculándolo coherentemente con la misión de la institución. Con esa misma perspectiva Fuertes (2020) menciona que los objetivos se constituyen en base de los métodos racionales, lo cual deberá de reflejar planificación y la asignación de recursos para la rentabilidad. Además, otra característica importante es que se deben establecer de acuerdo a la misión y visión, es decir las formas que adoptarán las entidades para lograr lo que se propongan, comúnmente se definen objetivos de corto, mediano y largo plazo, dependiendo del giro de trabajo de la entidad.

Otra característica de los objetivos, de acuerdo a lo mencionado por Avalos (2020) es que deben ser expresados en cualitativamente, con la finalidad de que se puedan medir a través de indicadores verificables, además deben ser realista, claros, retadores y congruentes entre sí. Es importante tener en cuenta ciertos criterios para formular los objetivos, tales como: iniciar con un verbo de acción afirmativa y en infinitivo como, por ejemplo: elaborar un proyecta, mejorar ingresos, incrementar rentabilidad, pudiendo ser corto mediano y largo plazo con precisión, claridad, que expresen resultados, medible en el tiempo y por último

factibles. De lo mencionado se puede deducir que los objetivos son los propósitos que la organización espera a un mediano y largo plazo, con la finalidad de cumplir con la misión y la visión.

Para analizar el objetivo institucional del programa, es importante estudiar el plan estratégico institucional del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos y teniendo en cuenta lo mencionado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2020) el Objetivo Estratégico vinculado al PRONABI, es el objetivo estratégico siete (OE7), enmarcado en la mejorar la efectividad de la defensa jurídica del Estado, lo cual se relaciona con el eje estratégico tres del Plan Bicentenario respecto a Estado y Gobernabilidad, el cual considera que un estado eficiente y con gobernabilidad estará mejor capacitado para dirigir las políticas de desarrollo y desarrollar programas sobre temas de seguridad y defensa del país, lo cual se alinea con el plan estratégico del programa, en el aspecto que su actividad estratégica institucional es la administración óptima de los activos de procedencia ilícita en favor del Estado Peruano, es decir de todos los bienes incautados por los delitos de corrupción, lavado de activos, narcotráfico, entre otros; están destinados al servicio de la ciudadanía mediante la asignación de estos bienes a diferentes instituciones públicas como municipalidad, gobiernos regionales, entre otras con la única finalidad de tener un estado eficiente que utilice los recursos para bien de los ciudadanos.

Considerando que el indicador que medirá la eficiencia de las actividades desarrolladas por el programa es el valor de los bienes decomisados y declarados en pérdida de dominio subastados, puesto que dentro de sus funciones del programa mencionado, está la asignación de bienes y también darles valor económico a través de las subastes públicas con la finalidad de promover la lucha contra la corrupción, lavado de activos, terrorismo; puesto que el dinero recaudado en las subastas realizadas está destinado a mejoras en entidades que se dediquen a la erradicación de los delitos mencionados. Como consecuencia, se logrará la articulación entre diferentes instituciones, con una sola finalidad lograr un estado eficiente teniendo en cuenta el indicador que mide el objetivo específico uno. En busca reducir los índices de corrupción en el país, el PRONABI ha realizado subastas de inmuebles que fueron incautados o decomisados por delitos de lavado de activos, corrupción y tráfico ilícito de

drogas en agravio del Estado. Otra de sus funciones es la asignación en uso temporal que constituye una de las modalidades de los actos de administración en virtud de la cual el programa otorga a instituciones el derecho de uso de los bienes que recaen bajo su administración para la prestación de un servicio, por lo tanto, se encuentra vinculado al objetivo nacional uno del Plan Bicentenario con el OEI 7 orientado a la Eficiencia de la defensa jurídica del Estado.

Asimismo, es importante conocer la reseña de la institución, objeto de análisis, de la cual se conoce que una entidad adscrita al MINJUSDH, depende del Despacho Ministerial y se rige por su norma de creación, el D.S. N° 011-2017-JUS, el D.L. N° 1373 y el D.S. N° 007-2019-JUS del Ministerio de Justicia (2020) en donde indica que se encarga de la administración y disposición de los bienes decomisados, incautados y declarados en extinción de dominio por delitos en agravio contra el Estado, con la finalidad de optimizar el uso de estos recursos y a su vez otorgarles valor social, económico y financiero de esta manera se contribuye con la lucha contra las organizaciones criminales. Una de sus principales funciones del PRONABI es asignar bienes; es decir entregar el bien, ya sea inmuebles o vehículos, a entidades públicas y privadas sin fines de lucro, para un fin determinado, por tanto, la institución solicitante deberá indicar el programa o actividad de interés público en el que será utilizado el inmueble o vehículo debiendo guardar relación con el plan operativo o de trabajo de la entidad.

Para la investigación es necesario conocer el estado actual de los procesos en el Pronabi, los cuales se encuentran aprobados por la Resolución Ministerial N°0143-2021 del Ministerio de Justicia (2021) en el cual se detalla el Manual de Operaciones, siendo el título tercero, el apartado dedicado a los procesos, en el artículo veintidós, del mencionado cuerpo normativo se menciona que el PRONABI desarrolla una serie de procesos estratégicos, misionales y de apoyo, los cuales guardan concordancia con los servicios del programa, en el marco del cumplimiento de los objetivos institucionales. Asimismo, en el artículo veintitrés se encuentra la clasificación, de la siguiente manera: como procesos estratégicos se tiene a la gestión estratégica, la cual está comprendida por el desarrollo de las actividades vinculadas al control del

cumplimiento de objetivos, a la planificación de estrategias y a supervisar el cumplimiento de objetivos planeados.

También en el artículo mencionado en el párrafo anterior, se encuentra los cuatro procesos misionales identificados en el PRONABI, el proceso misional uno es la gestión de Recepción y Saneamiento de Bienes, este proceso es el inicio de la razón de ser del programa, pues incluye el desarrollo de las diligencias de recepcionar y sanear de los bienes que están en administración del PRONABI, el segundo es el proceso de gestión de registro nacional de bienes de procedencia ilícita, en el cual se realiza la apertura del expediente, además, se encarga de administrar y realizar el cierre de los expedientes del registro de los bienes administrados por la institución, el tercer proceso es la gestión de Administración de Bienes, el cual consiste en custodiar, conservar, administrar y supervisar los bienes administrados por el programa, el cuarto proceso es el de gestión de disposición de bienes, en este proceso están vinculados los actos de disposición de los bienes decomisados y declarados en extinción de dominio a favor del Estado (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2021).

A partir de la búsqueda bibliográfica se estableció las definiciones de conceptos relacionados a las variables. Para todas estas se ha tomado en cuenta autores de prestigio, con respecto a la gestión, se considera como un elemento esencial en toda institución, donde se define las acciones y estrategias como parte de procesos que se realizan con la finalidad de alcanzar las metas y objetivos deseados en bien de la institución. Otra palabra concepto importante de definir es institución, que de acuerdo a la Real Academia Española (2021) define que es un organismo con funciones que involucran interés público.

Asimismo, es importante conocer los niveles, que de acuerdo a la Guía publicada por la SGP de la Presidencia del Consejo de Ministros (2014), La Metodología define tres niveles de procesos: Proceso de Nivel 0; Proceso de nivel 1 y Proceso de nivel 2. También se analiza las metas, que son el valor que se desea obtener para un indicador en un periodo de tiempo determinado. Su definición es importante porque debe significar un reto para los dueños de los procesos, pero al mismo tiempo deben ser realizables (Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, 2014).

III. METODOLOGÍA

En este capítulo, se ha estudiado el aspecto metodológico de la investigación, el cual consiste en el tipo y diseño de la investigación, operacionalización de las variables, técnicas e instrumentos y demás procedimientos que esta incluye.

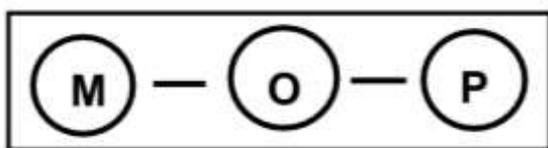
3.1. Tipo y diseño de investigación

El tipo de investigación según su finalidad es básico, pues busca nuevos conocimientos sin un propósito de ser práctica específica e inmediata. En este tipo de investigación se busca principios y leyes científicas, pudiendo organizar una teoría científica, siendo el objetivo de adquirir conocimientos teóricos para resolver problemas, aunque no tengan una aplicación (Sanchez *et al.*, 2018). Además, según su carácter es descriptiva propositiva, debido a que se propone un modelo de evaluación formativa a partir del diagnóstico de la realidad y de la descripción teórica que contribuye a optimizar el cumplimiento de los objetivos institucionales del PRONABI. Por otro lado, es cuantitativa, ya que los datos de la situación problema diagnosticada será analizada, procesada y cuantificada para tener como resultado una propuesta de solución a la problemática.

El diseño de la presente investigación es de tipo no experimental, en nivel descriptivo propositivo, por motivo que se aplica el método no experimental, con carácter descriptivo, puesto que se emplea la metodología de observación descriptiva (Daly & Adams, 2013).

Figura 1

Diagrama del diseño de investigación propuesto



Nota: Donde: M: Muestra O: Observación P: Propuesta

3.2. Variables y operacionalización

En la presente investigación se ha estudiado dos variables, las cuales son la gestión por procesos y objetivos institucionales, ambas variables son de naturaleza cuantitativa, y se medirán mediante una escala ordinal. De acuerdo a lo mencionado por Arias (2021) la variable es la frase que se ubica en el título de

investigación, asimismo se localiza en el objetivo general, problema general y la hipótesis general, mientras que la operacionalización se trata de un conjunto de acciones a realizar luego del análisis teórico y práctico de cada variable. Esto con la finalidad de establecer la modalidad que se va a medir las variables, entonces la operacionalización nos permitirá traducir de lo abstracto a lo concreto de las variables, con la finalidad de que se puedan medir (Sargent, 2015).

Respecto a la variable independiente de gestión por procesos, se define como una propuesta de mejora de gestión de procesos que tiene como propósito organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de una entidad pública de manera transversal a las diferentes unidades de organización, para contribuir con el logro de los objetivos institucionales, se clasifican en proceso estratégico, operativo y de apoyo. (Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (2014). Para comprender con claridad, se ha realizado la definición operacional, siendo que la gestión por proceso es la variable independiente del estudio que será medida mediante la elaboración de propuesta de mejora, considerando aspectos importantes la fundamentación teórica, el marco normativo, el diagnóstico, objetivos, procesos estratégicos, operativos y de apoyo, todo ello será validado mediante juicio de experto.

Tabla 1:

Variable independiente: gestión por procesos

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
V.I : GESTIÓN POR PROCESOS	Estructura de propuesta de mejora de gestión por procesos	Fundamentación teórica
		Marco normativo
		Diagnóstico
		Objetivos
		Procesos estratégicos, operativos y de apoyo
		Evaluación

En relación a la variable dependiente de objetivos institucionales, la definición conceptual, es que los objetivos son la representación de los

propósitos, metas e indicadores trazado por la entidad, las cuales se establecen por un periodo determinado en el plan estratégico institucional (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2020). De lo mencionado se infiere como definición operacional que los objetivos institucionales es la variable dependiente del estudio y es medido a través de tres dimensiones: indicadores, metas y propósitos.

Tabla 2:

Variable dependiente: objetivos institucionales

Variables	Dimensiones	Indicadores
V.D: OBJETIVOS INSTITUCIONALES	Indicadores	Coherencia con la acción Estratégica Institucional Vinculación con el presupuesto de la entidad
	Metas	Cantidad planificada Cantidad ejecutada Porcentaje de avance
	Propósitos	Resultado concreto que se espera lograr

3.3. Población, muestra, muestreo y unidad de análisis

Según Sánchez *et al.* (2018) indica que la población es el conjunto de elementos que hacen posible el análisis de a un fenómeno de estudio, por otro lado, la muestra engloba los casos que se extraen de la población mediante un sistema de muestreo no probabilístico o probabilístico, también Majid (2018) menciona que el tamaño de la muestra de una investigación tiene el poder de darle seguridad a los investigadores respecto a que los resultados del estudio no son producto de variaciones aleatorias en la población de interés.

En la presente investigación, la población está comprendida por 55 Servidores Civiles del PRONABI. Teniendo en cuenta el tamaño de la población, la muestra es la misma cantidad, puesto que la población resulta pequeña, por tanto, el estudio se ha enfocado en toda la población.

3.4. Técnicas e instrumento de recolección de datos

La técnica es el acumulado de instrumentos mediante el cual se efectúa el método, también es el conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve la ciencia. Sin embargo, el instrumento de recolección de datos es la herramienta

que es parte de la técnica de recolección de datos, por ejemplo, guía, manual, prueba, cuestionario o test (Sanchez *et al.*, 2018).

En la presente investigación se utilizó como técnica a el censo y como instrumento al cuestionario, que de acuerdo a lo mencionado por Sukamolson (2007) es la compilación metódica de información, con la finalidad de pronosticar algunos aspectos del comportamiento de la población de interés. El mencionado instrumento fue validado por juicio de expertos, además, se realizó la prueba piloto a 10 Servidores Civiles del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos para determinar su fiabilidad, al resultado se le aplicó la prueba de Alpha de Cronbach para determinar la confiabilidad, teniendo como resultado 0.913, lo cual significa la consistencia interna de los ítems.

3.5. Procedimiento

Respecto a procedimiento Sanchez *et al.* (2018) lo define como el rubro del proyecto de investigación teniendo en cuenta el tipo de investigación, así como la técnica y el método que se utilizaran en el proceso. Respecto a lo mencionado, para la presente investigación cuantitativa (Allan, 2020) indica que para la aplicación del instrumento, es importante la aprobación o verificación de especialistas en la materia; por ello; en esta investigación se aplicó el instrumento a los Servidores Civiles Programa Nacional de Bienes Incautados, el cual fue previamente validado por 3 expertos y se realizó la prueba de confiabilidad en una muestra piloto; a través del Software Excel; luego de obtener la información que se necesitó respecto a la gestión por procesos, se realizó la discusión de las variables de investigación, logrando proyectar el diseño de propuesta.

3.6. Métodos de análisis de datos

El método está definido como el procedimiento a seguir de la ruta del proceso lógico, mediante el cual se va descubriendo el conocimiento de las cosas (Sanchez *et al.*, 2018). En esta línea Chambers *et al.*(2018) menciona que para el análisis de datos se presentan un conjunto de datos, siendo necesario para su análisis utilizar el método gráfico para su mejor entendimiento.

El análisis de la data recolectada se realizó mediante el software Excel, el cual permitió crear tablas y gráficos con la finalidad de determinar la frecuencia

del nivel de acuerdo al intervalo de preguntas, además, se calculó la frecuencia acumulada de las dimensiones. Las tablas se han realizado para observar de forma general las variables, sin embargo, los gráficos de las dimensiones permiten una visión porcentual de la frecuencia y de esta forma identificar dónde debe organizarse la propuesta de mejora.

3.7. Aspectos éticos

Teniendo en consideración que la presente investigación involucra la participación de personas, es necesario aminorar los inconvenientes que puedan generar como consecuencia de conductas inapropiadas. La ética, en opinión de Sánchez *et al.* (2018) menciona que es la norma de conducta esperada a raíz del quehacer científico, por ello se emplea el método científico y los conocimientos de la ciencia. También Arifin (2018) en su artículo de consideraciones éticas para un estudio cualitativo, precisa que es importante mantener en todas las etapas del estudio las consideraciones éticas con la finalidad de mantener el equilibrio entre los beneficios de la investigación y los riesgos potenciales de la misma.

Se ha tenido en consideración tres principios éticos, mencionados por Paz (2018) que son el respeto, la beneficencia y la justicia, el primero porque la participación en la investigación deberá ser voluntaria, sin coacción, debiéndose brindar información necesaria para que la persona decida si desea ser parte de la investigación; el segundo porque el investigador deberá garantizar el no causar daño a los participantes y maximizar los beneficios, y por último, el tercero porque se involucran personas, por tanto los beneficios deberán estar equitativamente distribuidos.

IV. RESULTADOS

Luego de la aplicación del cuestionario que estudia las variables de estudio y considerando los objetivos de la presente investigación; se obtuvo los siguientes resultados:

Siendo el objetivo general de la investigación el de diseñar una propuesta de mejora de procesos para contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales del Programa Nacional de Bienes Incautados de Perú. Se ha considerado necesario conocer la situación actual de los procesos en la institución, del cual se ha obtenido que de 55 servidores civiles 36 consideran regular la gestión por procesos en el Programa; no obstante, 9 opina que está en nivel malo, ello justificaría la necesidad de proponer una mejora de procesos en la institución.

Tabla 3

Resultado de Variable Independiente – Gestión por procesos

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno	10	18.18%
Malo	9	16.36%
Regular	36	65.45%
Total general	55	100%

Respecto al objetivo específico de medir el estado actual del cumplimiento de los objetivos institucionales en el Programa nacional de bienes incautados, se ha obtenido que, de los 55 Servidores, 42 consideran el cumplimiento de los objetivos institucionales regular y solo 9 lo consideran bueno.

Tabla 4

Resultado de Variable Dependiente – Cumplimiento de los Objetivos Institucionales

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno	9	16.36%
Malo	4	7.27%
Regular	42	76.36%
Total general	55	100%

De los resultados obtenidos, se tiene que del 100% de los Servidores Civiles el 76.36% considera que el cumplimiento de los objetivos institucionales del Programa Nacional de Bienes Incautados es regular; sin embargo, el 16.36% opina que está en buen nivel, en lo mencionado se evidencia que es necesario mejorar el cumplimiento de los Objetivos del Programa.

También de la aplicación del instrumento se identificó los principales factores para el cumplimiento de los objetivos institucionales en el Pronabi, se analizó las dimensiones de indicadores, metas y propósitos; lo cual sirvió para medir la coherencia de la acción estratégica institucionales y la vinculación con el presupuesto de la entidad, la cantidad planificada y ejecutada; porcentaje de avance y resultado concreto que se desea obtener, de ello se obtuvo como resultado lo siguiente:

Tabla 5:
Dimensión: indicadores

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno	24	43.64%
Excelente	2	3.64%
Malo	2	3.64%
Regular	27	49.09%
Total general	55	100.00%

De los resultados, se tiene que el 49% de personas opinan que los indicadores se encuentran en nivel regular, lo cual se evidencia la necesidad de mejorar los indicadores de los objetivos propuestos por el programa.

También se analizó la dimensión metas y los indicadores de cantidad ejecutada y el porcentaje de avance, obteniendo el siguiente resultado:

Tabla 6:
Dimensión: metas

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno	4	7.27%
Malo	7	12.73%
Regular	44	80.00%
Total general	55	100.00%

De los resultados, se tiene que el 80% opina que en el PRONABI la dimensión meta es regular, y tan solo el 7% opina que las metas son de nivel bueno, lo cual se debe mejorar para cumplir los objetivos del programa.

En relación, a la dimensión propósito de los objetivos institucionales, se evaluó la medición de resultados, en el cual se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla 7:
Dimensión: propósito

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno	15	27.27%
Excelente	15	27.27%
Malo	2	3.64%
Regular	23	41.82%
Total general	55	100.00%

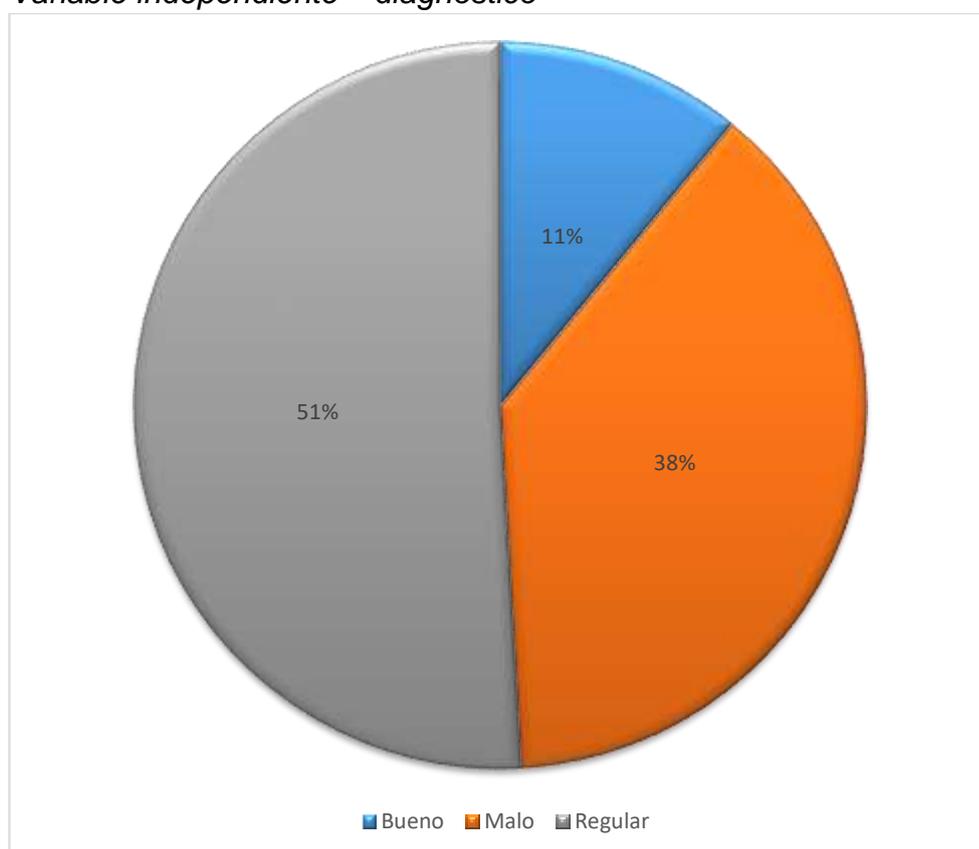
De los resultados, se tiene que el 41% opina que PRONABI aplica métodos de seguimiento para medir el cumplimiento de los objetivos propuestos, sin embargo, a pesar de ello el cumplimiento no llega al 100%.

Luego de haber analizado las tres dimensiones de la variable dependiente, se identifica como los factores para el cumplimiento, que debe haber coherencia de los objetivos con la acción Estratégica Institucional, plan operativo institucional, presupuesto, cantidad ejecutada y medición por resultados.

Respecto al objetivo específico determinar las características de la propuesta de mejora de gestión por procesos para el cumplimiento de los objetivos institucionales en el programa, se analizó el diagnóstico:

De los resultados, se tiene que el 51% de la población, opina que en PRONABI la planificación de la gestión por procesos es regular, por ello resulta importante plantear una propuesta de mejora con las características de base teórica, marco normativo, lineamientos adecuados que permitan el cumplimiento de los objetivos institucionales, procesos estratégicos, misionales y de apoyo alineados con los objetivos institucionales del Programa.

Figura 2:
Variable independiente – diagnóstico



V. DISCUSIÓN

En la presente investigación realizada en la Programa Nacional de Bienes Incautados, se empleó el instrumento tipo cuestionario que se aplicó a 55 Servidores Civiles, respecto a la gestión por procesos y el cumplimiento de los objetivos instituciones, por ello la presente investigación asume un diseño proyectivo, teniendo como objetivo general de diseñar una propuesta de mejora de procesos para contribuir al cumplimiento de los Objetivos Institucionales del Programa Nacional de Bienes Incautados de Perú, teniendo en cuenta el resultado de la variable dependiente, la cual el 76% de la población lo consideran en nivel regular, por ello resulta necesario la propuesta de mejora con las características identificadas, puesto que el 51% de la población, considera la planificación como regular, por ello se plantea una propuesta con las siguientes características: lineamientos adecuados que permitan el cumplimiento de los objetivos institucionales, procesos estratégicos, misionales y de apoyo alineados con los objetivos institucionales del programa. La propuesta es significativa, puesto que como lo menciona Fernández (2017) respecto a que los programas son el producto de políticas públicas, a los cuales el Estado, les asigna presupuesto para el cumplimiento de objetivos determinados y si es que no se cumplen, el programa no tendrá sostenibilidad en el tiempo. En la misma línea, como antecedente de investigación, se tiene a Mejía (2018) quien determinó la relación entre la eficiencia en la implementación y la gestión por procesos, concluyendo que sí hay correlación positiva significativa entre las eficiencias en la implementación y la gestión por procesos.

Respecto al objetivo específico de medir el estado actual del cumplimiento de los objetivos institucionales en el programa, se obtuvo como resultado el 76.36% de la población indican que el cumplimiento de los objetivos de la institución la consideran regular, también, se evaluó la gestión por procesos en el programa, obteniendo como resultado que el 65.45% de los servidores/as indican que los procesos en la institución es regular; en base a estos resultados, se evidencia la necesidad de mejorar la los procesos en el programa, así como lo mencionó Aranda y otros (2018) en su investigación de mejora de procesos del Ministerio de agricultura, haciendo énfasis en que la identificación de sus

procesos nivel cero sirven como apoyo al cumplimiento de sus objetivos estratégicos institucionales; esto también aplicaría para el programa, reafirmando la hipótesis planteada en esta investigación; en esta misma línea lo confirma la Presidencia del Consejo de Ministro (2020) puesto que indica que la gestión por procesos es trascendental como herramienta encaminada a identificar y proveer de información a la entidad, a través de un enfoque de procesos, que coadyuve a satisfacer las necesidades y expectativas, cumpliendo los objetivos propuestos.

También con la aplicación del instrumento se logró identificar los factores para el cumplimiento de los objetivos institucionales del PRONABI, se analizaron las siguientes dimensiones: indicadores, metas y propósitos; de acuerdo a lo mencionado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2017) los objetivos institucionales es la representación del propósito a alcanzar, que se mide a través de indicadores y sus metas en un periodo definido en el plan estratégico institucional (P.E.I.), como antecedente de ello, Peña (2019), en su investigación de acciones estratégicas institucionales para optimizar la gestión administrativa y presupuestal en la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, concluyó que es necesario la implementación de acciones estratégicas, siendo uno de los principales factores que influyen en el cumplimiento de objetivos, de esta manera, de la aplicación del instrumento en su investigación, obtuvo que para la dimensión indicadores es necesario conocer el diagnóstico de los objetivos institucionales para implementar mejoras en la actividad estratégica institucional. En la presente investigación también se analizó la dimensión indicadores, teniendo que el 49% de la población, opinan que los indicadores se encuentran en nivel regular, lo cual se evidencia la necesidad de mejorar los indicadores de los objetivos propuestos por el programa con la finalidad de mejorar la actividad estratégica, este proceso se debe realizar mensual, con la finalidad de medir la cantidad planificada y la cantidad ejecutada; en los casos que se encuentre discrepancia en ello, se deberá realizar los ajustes necesarios ante la oficina de planeamiento para su registro en el aplicativo del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico; asimismo, se analizó la dimensión metas, en donde se tiene que el 80% de la población, opina que en el PRONABI la

dimensión meta es regular, y tan solo el 7% opina que las metas son de nivel bueno, evidenciando la necesidad de mejorar para cumplir los objetivos del programa. Otra dimensión a analizar para determinar los factores que influyen en el cumplimiento de los objetivos, es el propósito de la entidad, de esta dimensión, se obtuvo que el 41% de los servidores opinan que PRONABI si aplica métodos de seguimiento para medir el cumplimiento del propósito de los objetivos planteados, sin embargo, a pesar de ello el cumplimiento no llega al 100%.

Por tanto, de la evaluación del instrumento y los antecedentes de investigación, se identifica como los factores para el cumplimiento, son: coherencia de los objetivos con la acción Estratégica Institucional, plan operativo institucional, presupuesto de la entidad, cantidad ejecutada y medición por resultado. Respecto a ello Chuquiyaury & Garay (2020) menciona que en el plan operativo institucional se refleja actividades y proyectos, esperados para ejecutar en el año fiscal, lo cual constituye herramientas operativas, cuyo contenido es indicadores, metas, tareas y recursos durante tiempo determinado, con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos y acciones estratégicas del Plan Estratégico Institucional-PEI. Esta información resulta relevante; puesto que el POI es un instrumento de gestión en cual se plasma la programación de actividades de la institución, para ejecutarse en el año, orientadas para conseguir los objetivos y metas de la institución, por tanto, resulta necesario que tenga coherencia con los recursos presupuestarios asignados en el Presupuesto Inicial de Apertura (PIA).

Al respecto, es importante analizar el estado actual de la gestión por procesos en el PRONABI, para analizar el escenario actual se aplicó el instrumento, del cual se obtuvo como resultado que el 65.45% de la población indican que la gestión por procesos en la institución la consideran regular, se midió las siguientes dimensiones: planificación, organización, dirección y control; por tanto, la medición de gestión por procesos es donde cada tarea o actividad forma parte de un proceso y las personas que las ejecutan son conscientes de que trabajan dentro de una cadena de valor añadido para la institución, en este sentido Arteaga (2017) en su investigación para medir la influencia de la gestión

por procesos en la competitividad concluyo que si se relaciona significativamente con el fortalecimiento institucional y la competitividad del mismo, evidenciándose la importancia y relación que tiene la gestión por procesos con el fortalecimiento institucional lo cual contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales de la entidad. Respecto a la teoría de la gestión Barrios & Contreras (2019) indica que se entiende como gestión por procesos en las instituciones como la identificación de objetivos con el fin de plantear y lograr el desarrollo de acciones integrando de esta manera un conjunto de medidas para el control administrativo y de supervisión, todo ello con el objetivo de ser guía para las actividades encaminadas al cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad, teniendo en consideración las necesidades de la ciudadanía y orientados al cierre de brechas. Al respecto también se tiene que Mejía (2018) en su investigación para determinar la correlación entre gestión por procesos y la eficiencia en la en la Municipalidad Distrital de los Olivos, utilizó el enfoque descriptivo-correlacional, con enfoque cuantitativo, asimismo utilizó el censo como técnica y el cuestionario como instrumento, en su investigación determinó que el valor de Rho es igual a 0,751; teniendo como significado que el coeficiente de correlación de Spearman es de nivel alto, concluyendo que sí existe correlación positiva entre la gestión por procesos y la eficiencia en la institución. En esta investigación realizada por Mejía (2018), se evidencia la relación que tiene la gestión por procesos y la eficiencia en la implementación de los procesos en la Entidad, lo cual es de importancia para el cumplimiento de objetivos, por ello, en la presente investigación se elaboró una propuesta de mejora de la gestión por procesos en la institución investigada con la finalidad de coadyuvar al cumplimiento de los objetivos, definiendo y actualizando los procesos de nivel cero, también llamados los procesos macro de la institución.

Asimismo, del objetivo específico determinar las características de la propuesta de mejora de gestión por procesos para el cumplimiento de los objetivos institucionales en el Pronabi, de los resultados se realizó diagnóstico obteniendo que el 51% de la población, opina que en PRONABI la planificación de la gestión por procesos es de nivel regular, por ello resulta importante plantear una propuesta de mejora con las características de lineamientos adecuados que permitan el cumplimiento de los objetivos institucionales, procesos estratégicos,

misionales y de apoyo alineados con los objetivos institucionales del Programa, lo cual concuerda lo mencionado por Barrios & Contreras (2019) respecto que la gestión por procesos es la identificación de objetivos, mediante la planificación con el fin de plantear y lograr el desarrollo de acciones integrando de esta manera un conjunto de medidas para el control y supervisión, respecto a la planificación es necesario definir cada tipo de proceso de la institución de acuerdo a lo mencionado por la Secretaría de Gestión Pública de la PCM (2014) son los procesos estratégicos, procesos operativos o misionales y procesos de apoyo o soporte. También en los antecedentes, Ruiz (2020) menciona en su investigación para proponer un modelo de gestión por procesos con la finalidad de lograr la sostenibilidad del licenciamiento en la Universidad de Cajamarca, Ruiz (2020), desarrolló un estudio propositivo, de enfoque cualitativo utilizando como instrumento el cuestionario, cuyo resultado fue diagnosticar el estado actual del licenciamiento en la Universidad Nacional de Cajamarca respecto a la gestión por procesos, de lo cual se tiene que la apreciación de ciento noventa y siete docentes lo ubica en la categoría regular. Lo cual reafirma la presente investigación respecto a que la mejora en gestión por procesos contribuye para el cumplimiento de objetivos de la institución.

En esta línea, respecto al cumplimiento de los objetivos institucionales se tiene que Peña (2019), , en su investigación para elaborar propuesta de acciones estratégicas institucionales con la finalidad de optimizar la gestión administrativa y presupuestal en la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, desarrolló un estudio propositivo, de enfoque cualitativo, obtuvo como resultados que para la optimización del gasto público es necesario la implementación de acciones estratégicas orientadas, las cuales se plasman en los objetivos de la institución, lo cual ratifica la hipótesis del valor de la gestión por procesos para mejorar la gestión administrativa, así como presupuestal de una institución, lo cual confirma la presente investigación puesto que en los resultados de la variable objetivos institucionales se obtuvo que un 76% de la población la considera en nivel regular, siendo necesario la optimización de los objetivos para el cumplimiento, esto también se ve reflejado en el gasto público, tal como lo menciona el antecedente; asimismo, lo menciona Ferrer (2018) en su investigación en la cual resalta que los objetivos estratégicos de la institución es un

proceso mediante el cual se logró formular e implementar decisiones sobre el futuro de una institución, el mencionado proceso, se puede aplicar a todos los niveles de gestión, en el sector público se aplicaría para los tres niveles de gobierno, tanto nacional, regional y local; así como a todo tipo de entidades, puesto que resulta vital la implementación de acciones estratégicas y el planteamiento de objetivos para la resistencia de cualquier tipo de organización debido a que permitirá su adaptabilidad en el tiempo y los cambios que se pueda generar en el entorno; lo mencionado en el antecedente y por Ferrer (2018), sustenta la presente investigación respecto a la importancia que se tiene en el cumplimiento de los objetivos institucionales en cualquier tipo de organización.

VI. CONCLUSIONES

1. Respecto al objetivo general de la investigación, se ha diseñado una propuesta de mejora de procesos, tomando en cuenta la teoría, el diagnóstico realizado y las características de la propuesta de mejora de gestión por procesos, el mismo que se constituye en un medio que contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales de PRONABI.
2. El estado actual del cumplimiento de los objetivos institucionales es considerado por un 76% de la población en nivel regular, por ello resulta necesario mejorar los procesos de nivel cero, asimismo, de la aplicación del instrumento se identificó que los factores para el cumplimiento de los objetivos institucionales en el PRONABI, son: coherencia de los indicadores, metas y propósitos; para lo cual es necesario identificar y definir adecuadamente los procesos nivel cero, puesto que es el punto de origen para definición de objetivos.
3. Las características que contiene la propuesta de mejora en base a la teoría es la aplicación de lineamientos adecuados a la normativa vigente con la finalidad de actualizar y mejorar los procesos, además que permitan el cumplimiento de los objetivos institucionales, otra característica es vinculación de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo alineados con los objetivos institucionales del Programa, los cuales deben estar en constante evaluación y control.
4. Se validó la propuesta de mejora de los procesos, teniendo como punto de partida el diagnóstico realizado en el programa nacional de bienes incautados respecto al cumplimiento de objetivos, a través de la recopilación de datos reales; ello con la finalidad de contribuir al 100% del cumplimiento de los objetivos institucionales de la entidad estudiada.

VII. RECOMENDACIONES

1. Al Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, implementar las mejoras de gestión por procesos, como prioridad a través de su Oficina general de planeamiento, para el cual se debe aplicar el documento orientador y todas aquellas herramientas que emita la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, por ser el ente rector en modernización de la gestión pública.
2. A la oficina de planeamiento y presupuesto, implementar instrumentos de medición mensual de las objetivos, actividades estratégicas e indicadores, de tal manera que exista coherencia con los procesos, así contribuir al cumplimiento del 100% de los objetivos planteados y de esta manera se pueda ejecutar el presupuesto asignado, puesto que de los resultados se obtuvo que el nivel del cumplimiento de objetivos es nivel regular.
3. Al Programa Nacional de Bienes Incautados, contratar el servicio de consultoría para la identificación e implementación de procesos nivel uno y actualización de procesos nivel cero; puesto que la normativa ha variado en el 2021, la necesidad de contratar la consultoría se en mejorar el nivel de la gestión por procesos en la institución, puesto que del instrumento aplicado se obtuvo que el nivel es regular.
4. A los investigadores interesados en las variables estudiadas, implementar propuestas de mejora de la gestión por procesos con la finalidad de evaluar sus efectos en el fortalecimiento de indicadores, metas y propósitos de instituciones como la estudiada.

VIII. PROPUESTA

La propuesta denominada “Mejora en procesos nivel cero”, se justifica porque las instituciones del Estado, tienen la obligación de dirigir sus actividades orientándolas a los procesos, lo cual debe sustentarse con datos y evidencias. La ejecución de la gestión por procesos es necesidad que contribuiría a la mejorar de las actividades en la administración pública orientándolo al servicio del ciudadano. Esta herramienta permite formar una cadena sistemática de actividades, vinculadas entre sí. Esta propuesta de mejora es un instrumento de modernización del Estado, diseñado a reorientar los procesos estratégicos, misionales y de apoyo para el cumplimiento de los objetivos propuestos por la institución, se tiene como punto de partida para la aplicación de lineamiento y planificación de los procesos mencionados. Al lograr este objetivo, tendrá como consecuencia el alineamiento de los objetivos con los procesos y por ende el cumplimiento de los mismos, mediante la mejora de indicadores, metas y propósitos. La implementación de la propuesta de mejora de procesos contribuirá al cumplimiento de los objetivos del programa generando una cadena de valor de los servicios brindados a los ciudadanos, la misma que ha sido validada por juicio de 03 expertos en la materia.

Objetivo general:

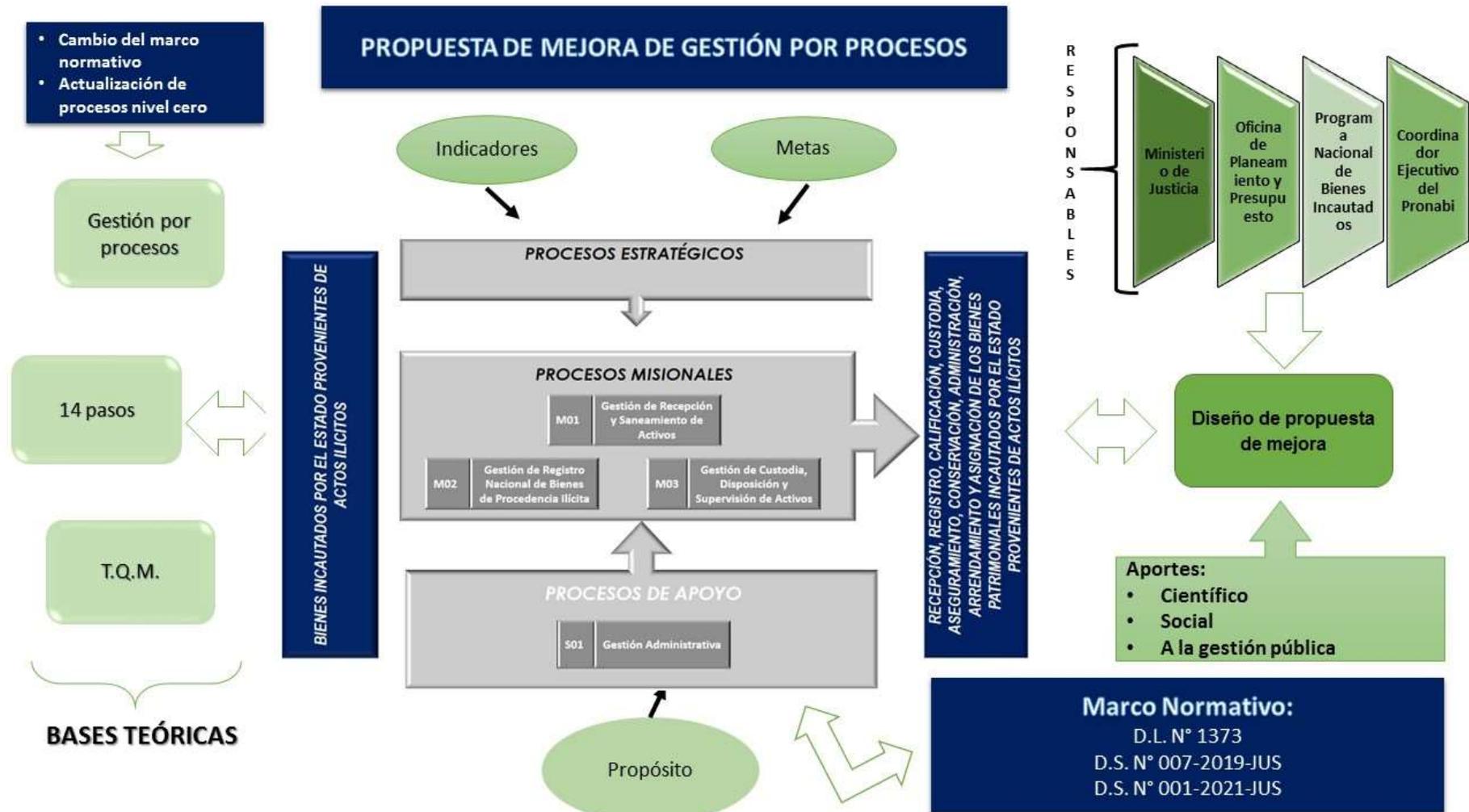
Mejorar el cumplimiento de los objetivos institucionales del Programa Nacional de Bienes Incautados.

Objetivos específicos:

Mejorar los procesos estratégicos nivel cero, tal como la gestión Estratégica

Mejorar los procesos misionales, tales como gestión de recepción y saneamiento de bienes, gestión del registro bienes de procedencia ilícita, gestión de administración de bienes y gestión de disposición de bienes.

Figura 3:
Propuesta de mejora de procesos nivel cero



REFERENCIAS

- Allan, G. (2020). *Qualitative Research*. Routledge.
- Aranda Silva, M., Ordoñez Guzmán, L., & Peralta Carrera, C. (2018). "LA GESTIÓN POR PROCESOS COMO MEDIO PARA MEJORAR LA EFICACIA EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES DEL MINAGRI". Lima.
- Arias, J. (2021). *Guía para elaborar la operacionalización de variables*. Arequipa: I+D: Innovación más Desarrollo, 10(28).
- Arifin, S. (2018). Ethical Considerations in Qualitative Study. *International Journal of Care Scholars*, 1(3), 30-33. <https://doi.org/https://journals.iium.edu.my/ijcs/index.php/ijcs/article/view/82/27>
- Arteaga Cava, P. A. (2017). *Gestión por procesos en la competitividad del Hospital de Alta Complejidad "Virgen de la Puerta" de la Red Asistencial La Libertad, EsSalud - 2017*. La Libertad.
- Avalos, C. (2020). *Plan estratégico para desarrollar una cultura organizacional en el servicio de Gestión Ambiental de Trujillo (SEGAT)*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo. Recuperado el 10 de 10 de 2021, de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/16274>
- Báez, F., & Santos, M. (2015). *Human Resources Management: Case in Río Grande. Technical career final report*. Recuperado a partir de: <https://repotur.yvera.tur.ar/bitstream/handle/123456789/5666/Gesti%C3%B3n%20RRHH%20Hotel%20R%C3%ADo%20Grande.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Barrios, K. d., & Contreras, J. A. (2019). The management by Processes in the SMEs of Barranquilla: Differentiating Factor of the Organizational Competitiveness. *Inf. tecnol*, 30(2), 103-114. https://doi.org/https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642019000200103&script=sci_arttext&tIng=n

- Battilana, M. (2019). La administración cautelar y la privación de bienes procedentes del delito. Madrid: Programa EL PAcCTO.
- Bovo, M. (2017). *Desarrollo humano en la ciudad de Villa María, gobernanza municipal y empoderamiento de la sociedad civil: participación vecinal en el Plan Trienal Participativo (PTP)*. [Tesis de posgrado]. Universidad Católica de Córdoba. Recuperado a partir de: <http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/1558/>.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2020). *Plan Bicentenario*. Lima.
- Chambers, J., Cleveland, W., Klein, B., & Tukey, P. (2018). *Graphical Methods for Data Analysis*. Chapman and Hall/CRC. <https://doi.org/https://doi.org/10.1201/9781351072304>
- Chávez, S., & Alvarez, B. (2015). La participación ciudadana en el desarrollo legal de la política pública; a propósito del debate congresal por la despenalización del aborto por violación. *Anales de la Facultad de Medicina. versión impresa ISSN 1025-5583*. Recuperado a partir de: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1025-55832015000500013&script=sci_abstract.
- Chiavenato. (2007). *Introducción a la teoría General de la Administración*. (Sétima edición) México: McGRAW-HILL - Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGrawHill.
- Chuquiyaury, E., & Garay, G. (2020). The institutional operational plan and the efficiency of public spending on regional governments. *Revista de Ingeniería e Innovación - FIIS UNHEVAL, I(3)*. Recuperado el 21 de 10 de 2021, de <https://rii.revistadeingenieriaeinnovacion-fiis-unheval.com/ojs/index.php/rii/article/view/14/14>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2021). *Acerca de Evaluación de políticas y programas públicos*. Recuperado el 18 de 10 de 2021, de <https://www.cepal.org/es/temas/evaluacion-de-politicas-y-programas/acerca-evaluacion-politicas-programas-publicos>

- Cong, X., & Pandya, K. (2003). Issues of Knowledge Management in the Public Sector. *Electronic Journal of Knowledge Management, Volume 1 Issue 2*, 25-33.
- Cumbre Iberoamericana de Jefe de Estado y de Gobierno XVIII. (2008). *X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*. El Salvador.
- Daly, S., & Adams, R. (2013). What Does it Mean to Design? A Qualitative Investigation of Design Professionals' Experiences. *The Research Journal for Engineering Education*, 101(2), 187-219. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/j.2168-9830.2012.tb00048.x>
- Díaz, A. (2018). *Características del vínculo entre la gestión municipal y la participación ciudadana en la Municipalidad de Pichilemu, año 2017. [Tesis de posgrado]*. Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Recuperado a partir de: <http://bibliotecadigital.academia.cl/handle/123456789/4501>.
- Fayor, E. (2011). *Gerencia administrativa en las instituciones. (2ª ed.)*. México: Mc Graw Hill.
- Fernández, N. (2017). *Planificación de políticas, programas y proyectos sociales*. Buenos Aires: Fundación CIPPEC.
- Ferrer, E. (2018). *Strategic project management: a methodology for sustainable competitive advantage*. Revista EAN. <https://doi.org/https://doi.org/10.21158/01208160.n0.2018.2016>
- Fuertes, G. (2020). Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review—Descriptive. (K. Dincer, Ed.) *Journal of Engineering*, 2020, 21. <https://doi.org/https://doi.org/10.1155/2020/6253013>
- García, R. (2003). Politics and Culture., *núm. 19, primavera*. Recuperado a partir de: <https://www.redalyc.org/pdf/267/26701902.pdf>.
- Gelabert, C., & Martínez, A. (2012). Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. *Estudios Gerenciales, Volumen*

28, Pag. 133-148. Recuperado a partir de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592312702097>.

Koontz, H. (1990). *Administración, Una perspectiva global y empresarial*. Mc Graw Hill. Decimocuarta edición.

Lopez, C. (2008). *Antecedentes historicos de la gestión por procesos*. Colombia: Repositorio Institucional Universidad EAFIT .

Majid, U. (2018). Research Fundamentals: Study Design, Population, and Sample Size. *UNDERGRADUATE RESEARCH IN NATURAL AND CLINICAL SCIENCE AND TECHNOLOGY (URNCSST)*, 2(1), 1-7. <https://doi.org/https://doi.org/10.26685/urncst.16>

Mallar, M. Á. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Visión de futuro*, 13(1). Recuperado el 21 de 10 de 2021, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004

Mamani, A., Barra, D., & Barra, T. (2020). Percepción sobre la participación ciudadana en la gestión de las políticas públicas caso Salcedo - Puno. . *Revista de Pensamiento Crítico Aymara. Vol 2. N° 02. p.13*. Recuperado a partir de: <https://aciepca.com/index.php/rpca/issue/view/2>.

Masum, B. (2021). *Implementation of Total Quality Management In Education* (Vol. 11). International Journal of Scientific and Research Publications.

Mejía Alvarez, F. (2018). *Eficiencia de la Implementación de la Gestión por Procesos en la Municipalidad Distrital de Los Olivos - 2018*. Lima.

Menacho Vargas, I. (2018). *Gestión administrativa y calidad de servicio del usuario en la municipalidad distrital de san marcos, Huari, Ancash*. Ancash. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14850/Pe%c3%b1a_SMM.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). Disposiciones para la implementación de la gestión por procesos en el Ministerio de Economía y finanzas. *Resolución Ministerio N° 048-2020-EF/41*. Lima: Diario el Peruano.
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (02 de 10 de 2020). *Portal Gob.pe*. Obtenido de <https://www.gob.pe/6970-programa-nacional-de-bienes-incautados-que-hacemos>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2021). *Manual de Operaciones*. Lima: R.M. N°0143-2021-JUS.
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2021). Resolución Ministerial N°0143-2021-JUS. *Diario el Peruano*.
- Mintzberg, H. (1997). *El proceso Estratégico*. Mexico.
- Moreno, A. (2018). La representación ciudadana de las áreas vecinales del D.F. De la Ley Orgánica a la Ley de Participación Ciudadana. . *Revista de Anuario de Espacios Urbanos, Historia, Cultura y Diseño*. Núm. 04. p.12-21. Recuperado a partir de: <http://espaciosurbanos.azc.uam.mx/index.php/principal/article/view/265>.
- Münch, L. (2014). Administración, Gestión Organizacional, Enfoques y Proceso Administrativo. México: PERASON EDUCACIÓN . Obtenido de <https://profesorailleanasilva.files.wordpress.com/2015/10/administracic3b3n-lourdes-munch-2a-edicic3b3n.pdf>
- Neyestani, B. (2017). Principles and Contributions of Total Quality Mangement (TQM) . *Department of Civil Engineering, De La Salle University, Manila*. Philippines. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2950981>
- Paz, E. (2018). ETHICS IN EDUCATIONAL RESEARCH. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 6(1), 48-51. <https://doi.org/https://incyt.upse.edu.ec/pedagogia/revistas/index.php/rcpi/article/view/219/255>

- Peña Huaman, E. (2019). *Propuesta de acciones estratégicas institucionales para optimizar la gestión administrativa y presupuestal de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc*. Cajamarca.
- Presidencia del Consejo de Ministro. (2020). *Gestión por procesos*. Lima: <https://sgp.pcm.gob.pe/gestion-por-procesos/>.
- Presidencia del Consejo de Ministros . (2011). *El ABC de la Descentralización*. Lima: Proyecto USAID/Perú ProDescentralización.
- Real Academia Española. (16 de 10 de 2021). *Diccionario de la lengua española*, 23.^a ed. Obtenido de <https://dle.rae.es/instituci%C3%B3n>
- Reyes, J. (2019). *Participación vecinal y la gestión pública en la Municipalidad Provincial de Piura*. [Tesis de posgrado]. Universidad Cesar Vallejo. Recuperado a partir de: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/46738>.
- Robbins, S. (2005). *Administración*. (8^a ed.). México: Person Educación.
- Ruiz Zamora, C. M. (2020). *Modelo de gestión por procesos para lograr la sostenibilidad del licenciamiento en la universidad nacional de Cajamarca en la Provincia de Cajamarca*. Cajamarca. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/58490>
- Salvador Hernández, Y., Llanes Font, M., & Velázquez Zaldívar, R. (2018). *Contemporary Dilemmas: Education, Politics and Value* (Vols. Tomo V, N.º 2). Asesorías y tutorías para la investigación científica en la Educación Puig-Salabarría S.C. Obtenido de <https://www.proquest.com/docview/2247191264/abstract/60FF0937440D47EAPQ/2>
- Sanchez, H., Reyes, C., & Mejía , K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística* (Primera Edición ed.). Lima: Universidad Ricardo Palma.
- Sánchez, J. (2015). La participación ciudadana como instrumento del gobierno abierto . *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y*

Portuga, 70. Recuperado a partir de:<https://www.redalyc.org/pdf/676/67642415003.pdf>.

Sargent, S. (2015). Operationalization. *The international encyclopedia of communication*.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/9781405186407.wbieco012.pub3>

Secretaría de Gestión pública. (2013). *documento orientador: metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública*. Lima: Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros.

Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros. (2014). *Documento orientador: metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM – política nacional de modernización de la gestión pública*. Lima.

SERVIR. (20 de Junio de 2020). *¿Por qué el Estado no tiene capacidad de gestión?* Obtenido de https://rpp.pe/columnistas/alonso_cardenas/por-que-el-estado-no-tiene-capacidad-de-gestion-noticia-1272645

Sukamolson, S. (2007). Fundamentals of quantitative research. *Language Institute Chulalongkorn University*, 1(3), 1-20.

Taylor, R. (2011). *Principios de la administración científica (3ª ed.)*. Mc Graw Hill. .

Veliz, E. (2020). *Responsabilidad social en la participación vecinal de la Municipalidad de Lima, 2018. [Tesis de posgrado]*. Universidad Cesar Vallejo. Recuperado a partir de:<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/43135>.

Vera, R. (2020). *Gestión municipal y satisfacción vecinal en los sectores urbanos del distrito de La Esperanza 2020. [Tesis de posgrado]*. Universidad Cesar Vallejo. Recuperado a partir de:<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/49444>.

Yarce, J. (s.f.). Liderazgo. Instituto Latinoamericano de Liderazgo. Obtenido de http://files.crecimiento-personal82.webnode.com.ve/200000033-343ba35371/que_es_el_liderazgo.pdf

Zavala, G., & Frías, P. (2018). Millennial discourse and challenges in human resource management in Chile. *Psicoperspectivas*, vol.17 ,no.3 Valparaíso, pag. 133-142. Recuperado a partir de: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-69242018000300052&script=sci_arttext&tIng=n.

Ziccardi, A. (1998). *Los actores de la Participacion Ciudadana*. <https://controlatugobierno.com/archivos/bibliografia/ziccardiactoresparticipacion.pdf>.

Anexos

Anexo 01: Cuadro de operacionalización

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES					
Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	ESCALA DE MEDICIÓN
V.I: GESTIÓN POR PROCESOS	Una propuesta de mejora de gestión de procesos tiene como propósito organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de una entidad pública de manera transversal a las diferentes unidades de organización, para contribuir con el logro de los objetivos institucionales, se clasifican en proceso estratégico, operativo y de apoyo. (Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (2014).	Es la variable independiente del estudio que será medida mediante la elaboración de propuesta de mejora, considerando aspectos importantes la fundamentación teórica, el marco normativo, el diagnóstico, objetivos, procesos estratégicos, operativos y de apoyo, todo ello será validado mediante juicio de experto.	Estructura de propuesta de mejora de gestión por procesos	Fundamentación teórica	Propuesta de mejora de gestión por procesos
				Marco normativo	
				Diagnóstico	
				Objetivos	
				Procesos estratégicos, operativos y de apoyo	
V.D: OBJETIVOS INSTITUCIONALES	El objetivo del Pronabi es la administración óptima de los activos de procedencia ilícita en favor del Estado Peruano, asimismo se define a los objetivos institucionales como la descripción del propósito a ser alcanzado, que es medido a través de indicadores y sus correspondientes metas, las cuales se establecen de acuerdo a periodo del plan estratégico. El objetivo estratégico está compuesto por el propósito, los indicadores y las metas (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2020).	Es la variable dependiente del estudio y es medido a través de tres dimensiones: indicadores, metas y propósitos.	Indicadores	Coherencia con la acción Estratégica Institucional	Nunca (1) En ocasiones (2) Con frecuencia (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
				Vinculación con el presupuesto de la entidad	
			Metas	Cantidad planificada	
				Cantidad ejecutada	
			Propósitos	Porcentaje de avance	
				Medición de resultados	

Anexo 02: Instrumento

Gestión por procesos

Autor: Castillo Mayanga Milagros Catherine

Se agradece anticipadamente la colaboración de los Servidores Civiles del Programa Nacional de Bienes Incautados en Perú.

MARQUE CON UN ASPA (X) LA ALTERNATIVA QUE MEJOR VALORA CADA ITEM:

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE VALORACIÓN				
				Siempre 5	Casi Siempre 4	Con frecuencia 3	En ocasiones 2	Nunca 1
V.I: GESTIÓN POR PROCESOS	Diagnostico	Lineamientos	¿La institución establece lineamientos para la gestión por procesos que permitan el cumplimiento de los objetivos institucionales?					
		Procesos estratégicos	¿Los servidores civiles del Pronabi conocen cuáles son los procesos estratégicos del programa?					
			¿Actualmente los procesos estratégicos se alinean con los objetivos institucionales?					
		Procesos operativos o misionales	¿Los servidores civiles del Pronabi conocen cuáles son los procesos operativos o misionales del programa?					
			¿Actualmente los procesos operativos o misionales se alinean con los objetivos institucionales?					
		Procesos de apoyo o soporte	¿Los servidores civiles del Pronabi conocen cuáles son los procesos de apoyo o soporte del programa?					
			¿Actualmente los procesos de apoyo o soporte se alinean con los objetivos institucionales?					
		Tipo de procesos	¿El programa revisa y evalúa la estructura de cada tipo de procesos periódicamente?					
		Producto de proceso	¿El programa reestructura los procesos que se encuentran con deficiencias?					
		Actividad estratégica	¿El programa cuenta con mecanismos que les permita obtener información respecto a la pertinencia de las actividades estratégicas?					
Seguimiento y medición de los procesos	¿En el Pronabi se planifican actividades de seguimiento y evaluación de los diversos procesos?							
Deficiencias	¿El programa reestructura los procesos que se encuentran con deficiencias?							
Oportunidades de mejora	¿En el Pronabi supervisan el avance de los procesos de la institución para identificar oportunidades de mejora?							

Objetivos institucionales

Autor: Castillo Mayanga Milagros Catherine

Se agradece anticipadamente la colaboración de los Servidores Civiles del Programa Nacional de Bienes Incautados en Perú.

MARQUE CON UN ASPA (X) LA ALTERNATIVA QUE MEJOR VALORA CADA ITEM:

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE VALORACIÓN				
				Siempre 5	Casi Siempre 4	Con frecuencia 3	En ocasiones 2	Nunca 1
V.D: OBJETIVOS INSTITUCIONALES	Indicadores	Coherencia con la acción Estratégica Institucional	¿En el Pronabi se realiza diagnóstico de los objetivos institucionales para implementar mejoras en la actividad estratégica institucional?					
		Vinculación con el presupuesto de la entidad	¿En el programa existe alineamiento entre el Plan Operativo Institucional y Presupuesto de la Entidad?					
	Metas	Cantidad planificada	¿En el Pronabi la cantidad planificada de la meta guarda relación con las actividades realizadas durante el año?					
		Cantidad ejecutada	¿En el Pronabi la cantidad ejecutada de la meta guarda relación con las actividades realizadas durante el año?					
		Porcentaje de avance	¿El programa cuenta con mecanismos que les permita obtener información sobre el porcentaje de avance de las metas?					
	Propósitos	Resultado concreto que se espera lograr	¿El programa aplica métodos de seguimiento para medir el cumplimiento de los objetivos institucionales propuestos?					

Anexo 03: Validez y confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos

S u j e t o s	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	T O T A L
1	5	5	2	5	2	5	2	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	84
2	2	2	4	2	2	2	2	3	2	4	2	4	4	4	5	5	4	4	5	62
3	3	2	5	2	5	2	5	2	4	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	77
4	2	2	4	2	2	2	2	3	2	4	2	4	4	4	5	5	4	4	4	61
5	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	1	4	4	4	4	3	3	3	4	55
6	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	4	4	4	4	3	3	4	61
7	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	3	2	5	5	4	4	4	3	4	66
8	1	2	2	2	2	2	2	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	49
9	3	1	1	2	2	1	2	3	2	2	1	2	2	5	4	4	3	4	5	49
10	3	1	1	1	2	2	1	3	3	3	2	1	3	5	5	4	2	4	5	51
	1.155 5556	1.288 8889	1.788 8889	1.155 5556	1.122 2222	1.155 5556	1.16 666 67	0.76 6666 7	1.06 6666 7	0.84 4444 4	0.54 4444 4	1.95 5555 6	0.988 8889	0.48 8888 9	0.48 8888 9	0.62 2222 2	0.93 3333 3	0.62 2222 2	0.27 7777 8	

K	19
Σvi	18.433
VT	136.944

Sección 1	1.05555556
Sección 2	0.865
Absoluto s2	0.865

α	0.913
----------	-------

Anexo 04: Hojas de validación por expertos



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Mejora de gestión por procesos para el cumplimiento de objetivos institucionales del Programa Nacional de Bienes Incautados de Perú

2. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario de gestión pública

3. TESISISTA:

Br.: Castillo Mayanga Milagros Catherine

4. DECISIÓN:

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

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 12 de octubre de 2021.


DNI 42366595
Mg. Ruperto Arroyo Coico

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Mejora de gestión por procesos para el cumplimiento de objetivos institucionales del Programa Nacional de Bienes Incautados de Perú

2. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario de gestión pública

3. TESISISTA:

Br. : Castillo Mayanga Milagros Catherine

4. DECISIÓN:

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

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 09 de octubre de 2021


ROCIO Y. MORALES PRADO



INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Mejora de gestión por procesos para el cumplimiento de objetivos institucionales del Programa Nacional de Bienes Incautados de Perú

2. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario de gestión pública

3. TESISISTA:

Br. : Castillo Mayanga Milagros Catherine

4. DECISIÓN:

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

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 09 de octubre de 2021



Soc. Juliana del Pilar Arias Becerra
C.S.P. N° 2716

Anexo 05: Validación de instrumentos por expertos

La validez del instrumento, fue realizado mediante el juicio de tres expertos.

Validez

Experto	Situación
Mg. Ruperto Arroyo Coico	APROBADO
Dra. Rocio Morales Prado	APROBADO
Mg. Juliana Arias Becerra	APROBADO

Fuente: Elaboración propia

Anexo 06: Autorización de aplicación de instrumento

Lima, 29 de noviembre de 2021

Señor:
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
Chiclayo.-

Asunto : Autorización para realizar investigación

Es grato dirigirme a usted, con relación al asunto, se informa que se autoriza la realización de la investigación denominada "Mejora de gestión por procesos para el cumplimiento de objetivos institucionales del Programa Nacional de Bienes Incautados de Perú" a la Servidora Civil Milagros Catherine Castillo Mayanga; maestrante del Programa de Gestión pública de su representada.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi especial consideración.

Atentamente,



Enrique Omar Loayza Aliaga
Coordinador Administrativa
Programa Nacional de Bienes Incautados - PRONABI

Anexo 07: Desarrollo de propuesta

I. INFORMACION GENERAL

Título de la propuesta:

“Mejora en procesos nivel cero”

Autor:

Castillo Mayanga, Milagros Catherine

Título de la Investigación:

Mejora de gestión por procesos para el cumplimiento de objetivos institucionales del Programa Nacional de Bienes Incautados de Perú

Lugar:

Lima, Perú

Duración estimada de la propuesta:

12 meses

II. PRESENTACION

La propuesta denominada “Mejora en procesos nivel cero”, se justifica porque las instituciones del Estado, tienen la obligación de dirigir sus actividades orientándolas a los procesos, lo cual debe sustentarse con datos y evidencias. La ejecución de la gestión por procesos es necesidad que contribuiría a la mejorar de las actividades en la administración pública orientándolo al servicio del ciudadano. Esta herramienta permite formar una cadena sistemática de actividades, vinculadas entre sí. Esta propuesta de mejora es un instrumento de modernización del Estado, diseñado a reorientar los procesos estratégicos, misionales y de apoyo para el cumplimiento de los objetivos propuestos por la institución, se tiene como punto de partida para la aplicación de lineamiento y planificación de los procesos mencionados. Al lograr este objetivo, tendrá como consecuencia el alineamiento

de los objetivos con los procesos y por ende el cumplimiento de los mismos, mediante la mejora de indicadores, metas y propósitos. La implementación de la propuesta de mejora de procesos contribuirá al cumplimiento de los objetivos del programa generando una cadena de valor de los servicios brindados a los ciudadanos, la misma que ha sido validada por juicio de 03 expertos en la materia.

III. GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN

Reseña histórica

El PRONABI es una entidad adscrita al MINJUSDH, depende del Despacho Ministerial y se rige por su norma de creación, el D.S. N° 011-2017-JUS, el D.L. N° 1373 y el D.S. N° 007-2019-JUS del Ministerio de Justicia (2020) en donde indica que se encarga de la administración y disposición de los bienes decomisados, incautados y declarados en extinción de dominio por delitos en agravio contra el Estado, con la finalidad de optimizar el uso de estos recursos y a su vez otorgarles valor social, económico y financiero de esta manera se contribuye con la lucha contra las organizaciones criminales. Una de sus principales funciones del PRONABI es asignar bienes; es decir entregar el bien, ya sea inmuebles o vehículos, a entidades públicas y privadas sin fines de lucro, para un fin determinado, por tanto, la institución solicitante deberá indicar el programa o actividad de interés público en el que será utilizado el inmueble o vehículo debiendo guardar relación con el plan operativo o de trabajo de la entidad.

Misión

La misión del programa es la administración y disposición de los activos de procedencia ilícita los cuales están en calidad de decomisados y/o declarados en pérdida y/o extinción de dominio por delitos en agravio del Estado, mediante el otorgamiento de valor social y económico a las instituciones involucradas en la lucha contra la criminalidad organizada.

Visión

La visión del programa es lograr el posicionamiento como entidad eficiente en la administración y disposición de activos de procedencia ilícita en calidad de incautados, decomisados y/o declarados en pérdida y/o extinción de dominio por delitos en agravio del Estado.

IV. PROBLEMA

¿De qué manera la mejora de gestión procesos contribuirá al cumplimiento de los Objetivos Institucionales del Programa Nacional de Bienes Incautados?

V. DESCRIPCION DE LA PROPUESTA

La propuesta se ha diseñado teniendo en cuenta los resultados alcanzados a través de los instrumentos aplicados, con la finalidad de ser implementada en el Programa Nacional de Bienes Incautados. La gestión por procesos está a cargo de la propia institución. Su implementación y funcionamiento es responsabilidad de sus autoridades, funcionarios y servidores, sin embargo, en base a los resultados obtenidos se ha planteado características necesarias para la mejora de procesos con la finalidad de actualizar y mejorar los procesos nivel cero, una característica principal que contiene la propuesta es la vinculación de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo alineados con los objetivos institucionales del Programa, además que se debe tener en cuenta los lineamientos adecuados a la normativa vigente.

VI. OBJETIVOS

Objetivos general

Mejorar el cumplimiento de los objetivos institucionales del Programa Nacional de Bienes Incautados.

Objetivos específicos

Mejorar los procesos estratégicos nivel cero, tal como la gestión Estratégica

Mejorar los procesos misionales, tales como gestión de recepción y saneamiento de bienes, gestión del registro bienes de procedencia ilícita, gestión de administración de bienes y gestión de disposición de bienes.

VII. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

Se presenta el detalle de procesos nivel cero del Pronabi, asimismo se ha identificado los responsables de cada proceso.

N ^o	Nombre del Proceso	Actividades	Tipo de proceso	Responsable	Nivel de proceso
1	E.01. Gestión Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Memoria Anual del PRONABI - Cuadro de necesidades - Presupuesto Anual del Programa propuesto - Plan Operativo Institucional - Lineamientos - Convenios de Cooperación Interinstitucional. - Informe de Gestión del PRONABI. 	Estratégico	Consejo Directivo / Coordinación Ejecutiva	Nivel cero
2	M.01. Gestión de Recepción y Saneamiento de Bienes	<ul style="list-style-type: none"> - Acta de Recepción de los Bienes Patrimoniales - Ficha Técnica y valorización Referencial del Bien - Bienes saneamiento 	Misional	Unidad de Recepción y Saneamiento de Activos	Nivel cero
3	M.02. Gestión de Registro Nacional de Bienes de Procedencia Ilícita	<ul style="list-style-type: none"> - Legajo Administrativo del Bien - Registro Nacional de Bienes - RENABI actualizado y publicado <ul style="list-style-type: none"> - Boletín estadístico - Acta de Cierre del Legajo Administrativo del Bien. 	Misional	Unidad de Registro Nacional de Bienes de Procedencia Ilícita	Nivel cero
4	M.03. Gestión de Administración de Bienes	<ul style="list-style-type: none"> - Medidas de custodia y conservación de bienes - Actas de entrega del bien en custodia temporal - Resolución de Coordinación Ejecutiva de asignación en uso temporal o conclusión de asignación de bien administrado por el PRONABI. - Actas de entrega en asignación - Acta de devolución de bienes por orden judicial - Acta de devolución por conclusión de asignación, conclusión de custodia y/o asignación. - Informe de supervisión 	Misional	Unidad de Custodia, Disposición y Supervisión de Activos	Nivel cero

		<ul style="list-style-type: none"> - Resolución de Coordinación Ejecutiva que aprueba el contrato de arrendamiento de inmueble - Resolución de Coordinación Ejecutiva que aprueba el contrato para la administración de bienes - Resolución de Coordinación Ejecutiva que aprueba la chatarrización de bienes 			
5	M.04. Gestión de Disposición de Bienes	<ul style="list-style-type: none"> - Resolución de Coordinación Ejecutiva de transferencia de bienes a través de subastas públicas - Resolución de Coordinación Ejecutiva de asignación definitiva y/o asignación inmediata de bienes. - Resolución de Coordinación Ejecutiva que aprueba la chatarrización de un bien. - Resolución de Coordinación Ejecutiva que aprueba la transferencia de un inmueble en favor de una institución pública 	Misional	Unidad de Custodia, Disposición y Supervisión de Activos	Nivel cero

FORMATO PARA LA VALIDACIÓN MEDIANTE LA TÉCNICA DELPHI

ENCUESTA PARA LOS EXPERTOS

I. PARTE: DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional:

De acuerdo a la investigación que está realizando el tesista MILAGROS CATHERINE CASTILLO MAYANGA, relacionado con la propuesta de **Mejora de gestión por procesos para el cumplimiento de objetivos institucionales del Programa Nacional de Bienes Incautados de Perú**, nos resultará de gran utilidad toda la información que al respecto nos pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicitamos muy amablemente, brinde la información requerida respecto a su experiencia profesional:

1. Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. Año de experiencia en la labor universitaria: 05 años.
- 1.2. Cargos que ha ocupado: Gerente público de Servir.
- 1.3. Escuela Profesional o empresa que labora actualmente: Ministerio de Justicia y Derechos Humanos
- 1.4. Años de experiencia en como directivo en la educación o empresa: 10 años
- 1.5. Grado académico: MAGÍSTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS - MBA

2. Test de autoevaluación del experto:

- 2.1 Por favor evalúe su nivel de dominio acerca de la esfera la cual se consultará marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 2.2 Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	X		
Su propia experiencia	X		
Trabajos de autores nacionales	X		
Trabajos de autores extranjeros	X		
Su conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.	X		
Su intuición	X		

II. PARTE: EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTO

Nombres y apellidos del experto	JAVIER EDUARDO LANDA JURADO
--	------------------------------------

Se ha elaborado una propuesta denominada: **"Mejora en procesos nivel cero"** Por las particularidades de la indicada propuesta es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con el ambiente ecológico, su contenido, estructura y otros aspectos.

Mucho le agradeceremos se sirva otorgar. Según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una **X** en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si Ud. Considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, los autores le agradecerían sobremanera.

Gracias por su valiosa colaboración y aporte.

2.1. ASPECTOS GENERALES:

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Denominación de la propuesta	X				
2	Representación gráfica de la propuesta	X				
3	Secciones que comprende	X				
4	Nombre de estas secciones	X				
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones	X				
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones	X				
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio	X				

2.2. CONTENIDO

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Denominación del programa, modelo, plan, etc. propuesto	X				
2	Coherencia lógica entre los componentes de la propuesta	X				
3	Presenta principios de gestión consistentes	X				
4	Fundamentación coherente y consistente	X				
5	Los objetivos expresan con claridad la intencionalidad de la investigación	X				
7	Fundamentos teóricos vinculados estrechamente al tema de investigación	X				
8	Presenta estrategias metodológicas coherentes	X				
9	Presenta esquema síntesis	X				

10		X				
----	--	---	--	--	--	--

2.3, VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia	X				
2	Actualidad : La propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de estudio de investigación	X				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación.	X				
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación	X				

LIMA, 20 DE DICIEMBRE DE 2021



MBA JAVIER LANDA JURADO

FORMATO PARA LA VALIDACIÓN MEDIANTE LA TÉCNICA DELPHI

ENCUESTA PARA LOS EXPERTOS

I. PARTE: DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional:

De acuerdo a la investigación que está realizando el tesisista MILAGROS CATHERINE CASTILLO MAYANGA, relacionado con la propuesta de **Mejora de gestión por procesos para el cumplimiento de objetivos institucionales del Programa Nacional de Bienes Incautados de Perú**, nos resultará de gran utilidad toda la información que al respecto nos pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicitamos muy amablemente, brinde la información requerida respecto a su experiencia profesional:

1. Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. Año de experiencia en la labor universitaria: 05 años.
- 1.2. Cargos que ha ocupado: Analista.
- 1.3. Escuela Profesional o empresa que labora actualmente: Programa Nacional de Bienes Incautados - PRONABI
- 1.4. Años de experiencia en como directivo en la educación o empresa: 05 años
- 1.5. Grado académico: Mg Gestión pública

2. Test de autoevaluación del experto:

- 2.1 Por favor evalúe su nivel de dominio acerca de la esfera la cual se consultará marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 2.2 Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	X		
Su propia experiencia	X		
Trabajos de autores nacionales	X		
Trabajados de autores extranjeros	X		
Su conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.	X		
Su intuición	X		

II. PARTE: EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTO

Nombres y apellidos del experto	VICTOR HUGO RIVERO VILLEGAS
--	------------------------------------

Se ha elaborado una propuesta denominada: "Mejora en procesos nivel cero" Por las particularidades de la indicada propuesta es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con el ambiente ecológico, su contenido, estructura y otros aspectos.

Mucho le agradeceremos se sirva otorgar. Según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una **X** en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si Ud. Considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, los autores le agradecerían sobremanera.

Gracias por su valiosa colaboración y aporte.

2.1. ASPECTOS GENERALES:

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Denominación de la propuesta	X				
2	Representación gráfica de la propuesta	X				
3	Secciones que comprende	X				
4	Nombre de estas secciones	X				
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones	X				
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones.	X				
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio	X				

2.2. CONTENIDO

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Denominación del programa, modelo, plan, etc. propuesto	X				
2	Coherencia lógica entre los componentes de la propuesta	X				
3	Presenta principios de gestión consistentes	X				
4	Fundamentación coherente y consistente	X				
5	Los objetivos expresan con claridad la intencionalidad de la investigación	X				
7	Fundamentos teóricos vinculados estrechamente al tema de investigación	X				
8	Presenta estrategias metodológicas coherentes	X				
9	Presenta esquema síntesis	X				
10		X				

2.3. VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia	X				
2	Actualidad : La propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de estudio de investigación	X				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación.	X				
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación	X				

LIMA, 20 DE DICIEMBRE DE 2021



VICTOR HUGO RIVERO VILLEGAS

DNI :43111653

FORMATO PARA LA VALIDACIÓN MEDIANTE LA TÉCNICA DELPHI

ENCUESTA PARA LOS EXPERTOS

I. PARTE: DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional:

De acuerdo a la investigación que está realizando el tesista MILAGROS CATHERINE CASTILLO MAYANGA, relacionado con la propuesta de **Mejora de gestión por procesos para el cumplimiento de objetivos institucionales del Programa Nacional de Bienes Incautados de Perú**, nos resultará de gran utilidad toda la información que al respecto nos pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicitamos muy amablemente, brinde la información requerida respecto a su experiencia profesional:

1. Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. Año de experiencia en la labor universitaria: 05 años.
- 1.2. Cargos que ha ocupado: Especialista
- 1.3. Escuela Profesional o empresa que labora actualmente: Ministerio de la mujer y poblaciones vulnerables
- 1.4. Años de experiencia en como directivo en la educación o empresa: 06 años
- 1.5. Grado académico: Mg Gestión pública

2. Test de autoevaluación del experto:

- 2.1 Por favor evalúe su nivel de dominio acerca de la esfera la cual se consultará marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 2.2 Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	X		
Su propia experiencia	X		
Trabajos de autores nacionales	X		
Trabajados de autores extranjeros	X		
Su conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.	X		
Su intuición	X		

II. PARTE: EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTO

Nombres y apellidos del experto	Mg Juliana del Pilar Arias Becerra
--	---

Se ha elaborado una propuesta denominada: "Mejora en procesos nivel cero" Por las particularidades de la indicada propuesta es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con el ambiente ecológico, su contenido, estructura y otros aspectos.

Mucho le agradeceremos se sirva otorgar. Según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una **X** en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si Ud. Considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, los autores le agradecerían sobremanera.

Gracias por su valiosa colaboración y aporte.

2.1. ASPECTOS GENERALES:

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Denominación de la propuesta	X				
2	Representación gráfica de la propuesta	X				
3	Secciones que comprende	X				
4	Nombre de estas secciones	X				
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones	X				
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones	X				
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio	X				

2.2. CONTENIDO

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Denominación del programa, modelo, plan, etc. propuesto	X				
2	Coherencia lógica entre los componentes de la propuesta	X				
3	Presenta principios de gestión consistentes	X				
4	Fundamentación coherente y consistente	X				
5	Los objetivos expresan con claridad la intencionalidad de la investigación	X				
7	Fundamentos teóricos vinculados estrechamente al tema de investigación	X				
8	Presenta estrategias metodológicas coherentes	X				
9	Presenta esquema síntesis	X				
10		X				

2.3. VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia	X				
2	Actualidad : La propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de estudio de investigación	X				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación.	X				
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación	X				

LIMA, 20 DE DICIEMBRE DE 2021



Soc. Juliana del Pilar Arias Becerra
C.S.P. N° 2716

Mg. Juliana del Pilar Arias Becerra

Anexo 08: Validación de propuesta por expertos

La validez de la propuesta, fue realizado mediante el juicio de tres expertos.

Validez

Experto	Situación
Mg. Javier Landa Jurado	APROBADO
Mg. Victor Hugo Rivero	APROBADO
Mg. Juliana Arias Becerra	APROBADO

Fuente: Elaboración propia

Anexo 09: Matriz de consistencia

TÍTULO: Mejora de gestión por procesos para el cumplimiento de objetivos institucionales del Programa Nacional de Bienes Incautados de Perú						
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS	VARIABLES	POBLACIÓN Y MUESTRA	ENFOQUE/NIVEL (ALCANCE)/ DISEÑO	TÉCNICA/INSTRUMENTO
PROBLEMA PRINCIPAL:	OBJETIVO PRINCIPAL:	HIPÓTESIS PRINCIPAL:	V.J: GESTIÓN POR PROCESOS	UNIDAD DE ANÁLISIS: Servidores Civiles del Programa Nacional de Bienes Incautados	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: ENFOQUE: Cuantitativo NIVEL: Básico DISEÑO: No experimental, Descriptivo Propositiva	TÉCNICA E INSTRUMENTO: TÉCNICA: CENSO INSTRUMENTO: Cuestionario
¿De qué manera la mejora de gestión procesos contribuirá al cumplimiento de los Objetivos Institucionales del Programa Nacional de Bienes Incautados?	Diseñar una propuesta de mejora de procesos para contribuir al cumplimiento de los Objetivos Institucionales del Programa Nacional de Bienes Incautados de Perú					
PROBLEMAS ESPECÍFICOS:	OBJETIVOS ESPECÍFICOS:		V.D: OBJETIVOS INSTITUCIONALES	POBLACIÓN: 55 Servidores CAS		MÉTODOS DE ANÁLISIS DE INVESTIGACIÓN:
1. ¿Cuál es el estado actual del cumplimiento de los objetivos institucionales en el Pronabi? 2. ¿Cuáles son las características que tendría una propuesta de mejora de gestión por procesos para el cumplimiento de los objetivos institucionales en el Pronabi? 3. ¿De qué manera demostrar la consistencia de la propuesta de mejora de gestión por procesos para el cumplimiento de los objetivos institucionales en el Pronabi?	1. Medir el estado actual del del cumplimiento de los objetivos institucionales en el Pronabi 2. Determinar las características de la propuesta de mejora de gestión por procesos para el cumplimiento de los objetivos institucionales en el Pronabi 3. Validar la propuesta de mejora de gestión por procesos para el cumplimiento de los objetivos institucionales en el Pronabi.	Con el diseño de una propuesta de mejora de procesos se contribuirá al cumplimiento de los Objetivos Institucionales del Pronabi		MUESTRA/CENSO: 55 Servidores CAS	$M \rightarrow O \rightarrow P$ <p>Donde: M: Muestra de estudio O: Observación P: Propuesta</p> <p>Autor: Hernández, Fernández y Baptista (2010)</p>	Estadística descriptiva y software de Microsoft Excel 2020