



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN
PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

Modelo de gestión por procesos para mejorar el pensionamiento en el sistema nacional de pensiones, ley N° 19990 - San Martín 2021.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

AUTOR(A):

Paredes Aguilar, Luis (ORCID: 0000-0002-1375-179X)

ASESOR:

Dra. Palomino Alvarado, Gabriela del Pilar (ORCID: 0000-0002-2126-2769)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y modernización del Estado.

TARAPOTO – PERÚ

2022

Dedicatoria

A nuestro Dios Interior que nos guía a cada momento para llegar a cumplir nuestros sueños y seguir protegiendo a la familia.

Para mi esposa Amelia que nos acompaña en forma constante cuidando a nuestros pequeños hijos y educándolos de forma paciente y con amor.

Luis

Agradecimiento

A la Universidad César Vallejo por darnos la oportunidad de desarrollar nuestras habilidades y perfeccionar nuestras destrezas nivel de post grado, a cumplir nuestros sueños y metas de lograr un título de doctorado en una nuestra región San Martín.

El autor

Índice de Contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de Contenidos.....	iv
Índice de Tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA.....	17
3.1 Tipo y diseño de investigación	17
3.2 Variables y operacionalización.....	18
3.3 Población (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis... 18	
3.4 Técnicas instrumentos, recolección de datos, validez y confiabilidad... 23	
3.5 Procedimientos.	31
3.6 Métodos de análisis de datos.....	31
3.7 Aspectos éticos.....	32
IV. RESULTADOS.	33
V. DISCUSIÓN.....	44
VI. CONCLUSIONES.....	48
VII. RECOMENDACIONES.	49
VIII. PROPUESTA	50
REFERENCIAS.....	75
ANEXOS	82

Índice de Tablas

Tabla 1. Resumen de la población.....	20
Tabla 2. Valores del nivel de confianza.....	22
Tabla 3. Resumen de la muestra.....	23
Tabla 4. Tipos de Muestra para la recolección de datos.....	24
Tabla 5. Rango de Calificación para la Variable N°01.....	26
Tabla 6. Rango de Calificación para la Variable N°02.....	27
Tabla 7. Baremos de las dimensiones de la variables procedimientos del Sistema Nacional de Pensiones, Ley N°19990 (técnica de Stanones).	28
Tabla 8. Técnica de Juicio de Expertos.....	29
Tabla 9. Análisis de confiabilidad.....	30
Tabla 10. Características de la gestión por procesos con respecto a las dimensiones procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo.....	33
Tabla 11. Caracterización de los procedimientos de pensionamiento del sistema nacional de pensiones, Ley N°19990, con respecto a la dimensión proceso de inicio y análisis de información.....	34
Tabla 12. Caracterización de los procedimientos de pensionamiento del sistema nacional de pensiones, Ley N°19990, con respecto a la dimensión acreditación y calificación de expedientes.....	35
Tabla 13. Caracterización de los procedimientos de pensionamiento del sistema nacional de pensiones, Ley N°19990, con respecto a la dimensión resultado final y pago.....	36
Tabla 14. Listado de los procesos de la ONP.....	42
Tabla 15. Validación de los aspectos del modelo de gestión por procesos para mejorar el pensionamiento en el sistema nacional de pensiones, Ley N°19990 - San Martín 2021.....	43
Tabla 16. Herramientas utilizadas en esta fase.....	57

Índice de figuras

Figura 1. Categorización por dimensiones de la variable procedimientos de pensionamiento del sistema nacional de pensiones, ley N°19990 – San Martín 2021.....	37
Figura 2. Flujo para el análisis de los procesos según la Norma.....	38
Figura 3. Representación gráfica del Modelo Propuesto Sistema Nacional de Pensiones - ONP.....	50
Figura 4. Representación gráfica del Modelo Propuesto Sistema Nacional de Pensiones - ONP	51
Figura 5. Pasos para la mejora de procesos.....	55
Figura 6. Elaboración de los procedimientos según la norma técnica.....	58

Resumen

La investigación tuvo como objetivo proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar el pensionamiento en el sistema nacional de pensiones en el marco de la Ley N° 19990. Se ha utilizado el tipo de investigación aplicada, con un diseño no experimental descriptivo propositivo, el enfoque de esta investigación ha sido mixto. Los resultados obtenidos clarifican más la no implementación de la gestión por procesos según norma técnica N°001 – 2018 -SGP, se evidencia que los procesos estratégicos se cumplen en un 23 %, los procesos operativos se cumplen en un 2 % y finalmente los procesos de soporte se cumplen en un 5%. Además se evidencia que el 100 % de afiliados tiene dificultad para cumplir con los requisitos para solicitar una pensión, se ha verificado que el 98% de los pensionistas tienen dificultad de enviar sus documentos en forma virtual. Asimismo se tiene la convicción que la asignación de citas no se cumple en un 80% según lo estipulado en la normativa del sistema nacional de pensiones. Por otro lado la verificación de aportes no se cumple de acuerdo al tiempo estipulado en la normativa en un 79 %, esto va en contra los intereses de los pensionistas.

Palabras clave: gestión, pensionamiento, sistemas, jubilación.

Abstract

The objective of the research was to propose a process management model to improve pension in the national pension system within the framework of Law No. 19990. The type of applied research has been used, with a non-experimental descriptive purposeful design, the focus of this research has been mixed. The results obtained further clarify the non-implementation of process management according to technical standard No. 001 - 2018 -SGP, it is evidenced that the strategic processes are fulfilled in 23%, the operational processes are fulfilled in 2% and finally the processes support are met by 5%. In addition, it is evidenced that 100% of affiliates have difficulty meeting the requirements to request a pension, it has been verified that 98% of pensioners have difficulty sending their documents virtually. Likewise, there is the conviction that the allocation of appointments is not fulfilled in 80% according to what is stipulated in the regulations of the national pension system. On the other hand, the verification of contributions is not fulfilled according to the time stipulated in the regulations in 79%, this goes against the interests of pensioners .

Keywords: management, pension, systems, retirement.

I. INTRODUCCIÓN

El desequilibrio financiero del sistema público de pensiones tiene como principal causa los procedimientos desactualizados que no permiten cumplir con los tiempos establecidos, generando insatisfacción de los usuarios al extremo de llegar a procesos judiciales a favor de este último. Asimismo, el acrecentamiento de la perspectiva de vida, el contexto demográfico y la alta informalidad laboral, se suma a la carga financiera que tiene que asumir el estado peruano para tomar en consideración las exigencias elementales de los pensionistas registrados en función al decreto ley N°19990 (SNP) dentro del sistema nacional de pensiones. A esto se suma, que en la actualidad el gobierno nacional no encuentra una forma de incrementar sus capacidades de financiamiento, que no sea con las aportaciones corrientes, por lo que necesita el apoyo del Tesoro Público MEF, (2003).

En los países de Europa del Este, Polonia y Ucrania han experimentado una severa crisis demográfica, una mayor carga financiera para la población sin discapacidad y para los empleadores en términos de financiación de la edad de jubilación (Parlinska & Rudyk, 2019). A nivel latinoamericano, Chile ha manifestado el retiro de la provisión pública de servicios sociales mediante su creciente administración privatizada, diferentes tipos de recursos públicos se han canalizado a través de actores de la población civil, la situación es aún más drástica, se observa que las empresas privadas que administran fondos de pensiones aportan solamente un 23 % del total; es decir, un cuarto del gasto previsional chileno total. Obteniendo como resultado que el estado chileno realiza más esfuerzo en el pago de pensiones, puesto que asume un 77 % del gasto previsional total Stefano y Bruzzone, (2020).

Por otro lado, Argentina se tiene una historia muy fundamentada sobre el sistema de seguridad social argentino, en mérito a la crisis financiera, donde se ha incumplido con las asignaciones a los jubilados entrando en un déficit del sistema público de pensiones; esto ha tenido que ser solucionado con la emisión de bonos lo cual ha conllevado la multiplicación exponencial de la deuda externa Cristeche y Muños, (2017). La misma problemática se observa

en el estado peruano, donde el sistema público de pensiones está subvencionado y demanda transferencias del tesoro público en un 16% del presupuesto nacional y el 30% de recaudación tributaria interna, generando más carga para el estado. Por otro lado, para del sistema privado de pensiones, no se aprovechan las economías a escala y el mercado oligopólico de las asociaciones privadas de fondos de pensiones, así como, el alto costo administrativo financiado por los afiliados, impide un pensión digna para el jubilado De la Vega, (2018).

Estos antecedentes reflejados, surgen de la presentación de las quejas ante la Defensoría del Pueblo por los afiliados, donde se observa que la Oficina de Normalización Previsional (ONP) ha tenido un total de mil treinta tres quejas sobre la gestión del sistema nacional de pensiones en los últimos dos años; en mérito a estos hechos, se presenta un modelo de gestión por procesos como propuesta para mejorar el pensionamiento en el sistema nacional de pensiones y por ende mejorar los servicios de pensionamiento que administra la ONP, de esa forma mejorar los derechos de los pensionistas afiliados y en forma paralela reducir la carga financiera futura para asegurar la sostenibilidad en el tiempo y mantener el equilibrio de las finanzas públicas.

Por todo ello, se formula del **problema general**: ¿En qué medida el modelo de la gestión por procesos mejora los procedimientos de pensionamiento en el sistema nacional de pensiones, ley 19990 - San Martín 2021?, se tiene los siguientes **problemas específicos**: ¿Cuáles son las características de la gestión por procesos en el actual sistema nacional de pensiones, ley N°19990 - San Martín 2021?; ¿Cuáles son las características de los servicios de pensionamiento del sistema nacional de pensiones, ley N°19990 – San Martín 2021?; ¿Cómo estará diseñado el modelo de gestión por procesos para mejorar el pensionamiento en el sistema nacional de pensiones, ley N°19990 - San Martín 2021?; ¿Cuál es el resultado de la validez por expertos del modelo de gestión por procesos para mejorar el pensionamiento en el sistema nacional de pensiones, ley N°19990 - San Martín 2021?.

Además se tiene la **justificación por conveniencia** para el presente estudio doctoral muestra la importancia de mejorar el sistema público de pensiones, en función a las quejas que se vienen produciendo en la Defensoría del Pueblo, por lo tanto, debe investigarse las razones mediante una evaluación detallada y de esa manera mejorar el modelo de gestión por procesos siendo éste el más adecuado en los tiempos actuales, dado que en la actualidad no se están atendiendo presencialmente y todo el proceso de solicitud de la pensión se está realizando por medios virtuales en la página web de la ONP; con respecto a la **justificación por relevancia social**, los que se beneficiarán del modelo de gestión propuesto, son todos aquellos afiliados pensionistas en el cual se convergen dentro del sector público en la fase de realizar el proceso de pensionamiento en el sistema nacional de pensiones el cual esta administrado por la ONP, permite mejorar los tiempos de respuesta a las solicitudes de los afiliados y de esa forma percibir una pensión digna y en los tiempos de espera de acuerdo al trámite administrativo.

Así pues para la **justificación por valor teórico**, porque se conoce una nueva manera de gestionar los procedimientos estratégicos, operativos y de apoyo que se dan durante el proceso de pensionamiento en el sistema nacional de pensiones según el decreto ley N°19990. Para la **justificación por implicancias prácticas** esta investigación permitirá al ente rector diseñar estrategias que permitan mejorar la calidad del servicio de pensionamiento; para la **justificación por utilidad metodológica** radica en que, se brindará un modelo de gestión por procesos que nos permitirá conocer mejor el procedimiento en base a procesos definidos, evaluados y mejorados; para un servicio efectivo de pensionamiento en el sistema nacional de pensiones en marco de la ley N°19990.

Y la investigación contiene un marco teórico actualizado al año 2021 y toda la información ha sido solicitada de acuerdo a la Ley de transparencia N° 27806; teniendo como **objetivo general**: proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar el pensionamiento en el sistema nacional de pensiones, ley N°19990 - San Martín 2021 y como **objetivos específicos**: i) identificar las

características de la gestión por procesos en el sistema nacional de pensiones, ley N°19990 - San Martín 2021; ii) identificar las características de los procedimientos de pensionamiento del sistema nacional de pensiones, ley N°19990 - San Martín 2021; iii) diseñar un modelo de gestión por procesos para mejorar el pensionamiento en el sistema nacional de pensiones, ley N°19990 - San Martín 2021; y por último, iv) validar el modelo de gestión por procesos a través del juicio de expertos para mejorar el pensionamiento en el sistema nacional de pensiones, ley N°19990 - San Martín 2021. Finalmente, se tiene la **hipótesis general**: el modelo de gestión por procesos propuesto mejora el pensionamiento en el sistema nacional de pensiones, ley N°19990 - San Martín 2021.

II. MARCO TEÓRICO

Los precedentes internacionales de estudio aludiendo a los investigadores Flynn y Schroder (2021). Investigación del tipo cuantitativo, planteamiento no experimental transeccional descriptivo, sosteniendo una población muestral de 12 personas; como técnica la encuesta e instrumento el cuestionario, además se revisaron información secundaria correspondiente a entrevistas a expertos en el tema de envejecimiento, trabajo y jubilación. Concluyó que, los gobiernos han compartido una orientación regulatoria en condiciones de plena competencia. Por ejemplo, ha habido una gran cantidad de literatura sobre cómo los estados de bienestar europeos conservadores y socialdemócratas han pasado de una jubilación anticipada a un modelo de envejecimiento activo, mientras que el país de Japón ha sido citado como un modelo de cómo el gobierno se ha comprometido con la comunidad empresarial en la creación de vías para prolongar la vida laboral de algunos trabajadores. Podríamos argumentar que el análisis a través de las líneas institucionales ayudaría a identificar puntos en común entre las líneas geográficas.

Según los investigadores Choe et al. (2021). Investigación cuantitativa, siendo no experimental el diseño, transeccional descriptivo; la población corresponde a todos los trabajadores de los buques mercantes del país de Corea del Sur, a partir de esta población se ha realizado el cálculo de la muestra respectiva. Como técnica se ha utilizado las encuestas y como instrumento los cuestionarios, también se tiene como instrumentos la recolección de datos por lo cual se ha revisado investigaciones sobre el sistema de pensiones de Corea del Sur. Se concluyó que, aquellos cuyo período de servicio fue de treinta años o más prefieren el sistema de contribución definida, pero no están convencidos sobre el sistema de pensiones del tipo mixto. Para aquellos trabajadores que han cumplido menos de 10 años prefieren el sistema de pensión de jubilación individual; con respecto a los trabajadores que tienen trabajando entre veinte y cuarenta años prefieren el sistema de pensiones mixto, mientras que los trabajadores que tienen entre cincuenta y sesenta años de labor prefieren el sistema de contribución definida.

Para Shumacher (2021). Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo, además se ha presentado un diseño no experimental transeccional descriptivo, como población se ha trabajado con todos los habitantes que se encuentran dentro del sistema de pensiones de los Países Bajos, luego se ha realizado el cálculo respectivo para obtener la muestra. Como técnica se tiene la revisión y análisis del contenido de la información correspondiente a aquellos individuos que utilizan el sistema de pensiones en los Países Bajos, y como instrumentos se han utilizado las fichas de sistematización de información. Se concluyó que, se ha revisado el modelo de planes de pensiones colectivos propuesto por Gollier (2008), si bien la estructura estilizada principal del modelo no se ha modificado, una modificación importante se refiere al tratamiento de las generaciones que se encuentran entre el inicio de la carrera y la jubilación en el momento en que se produce la transición a un esquema de horizonte infinito.

Según los investigadores Devolder et al. (2021), en su investigación mantienen un planteamiento cuantitativo, presenta un diseño descriptivo transeccional no experimental; se tiene aquella población que ha sido determinada a través de las personas que integran el sistema de pensiones italiano que tiene un cifra aproximada de 23, 2 millones, luego se ha calculado la muestra correspondiente al grupo de personas integrantes del sistema de pensiones que son 385 personas. Como técnica de investigación se ha utilizado el correspondiente análisis de contenido de la información y como instrumento las fichas de sistematización de información. Se ha concluido que, los mecanismos de balance automático para actualizar las pensiones, son técnicas introducidas en el régimen público de pensiones de forma automática para corregir sus parámetros económicos; de esta manera evitar las intervenciones políticas según cambios de gobierno.

Asimismo, los investigadores Boado-Penas et al. (2021), en su investigación que mantiene su esquema no experimental transeccional descriptivo y es cuantitativo su enfoque, donde la población se ha determinado en función a las personas que se encuentran en los sistemas de pensiones franceses, españoles y griegos. En mérito a esta población de treinta millones de pensionistas, se ha calculado la

muestra que son 385 personas. La técnica utilizada es el análisis de contenido de la información correspondiente a los sistemas de pensiones descritos, y como instrumento las fichas de sistematización de información. Concluyendo que las reformas más comunes han sido los cambios en el nivel de beneficios como son los índices de longevidad y la expectativa de vida que aumenta el tiempo de jubilación. Al mismo tiempo, hay algunos países que combinan en sus sistemas de pensiones el esquema de reparto y una también utiliza la financiación denominada contribución definida dentro del sistema de pensiones obligatorio.

Así pues los investigadores Papik y Papikova (2021), en su investigación que mantiene un planteamiento cuantitativo, donde prevalece el diseño longitudinal descriptivo no experimental. Se tiene que esta investigación es del tipo cuantitativo descriptivo. La población muestral son veintitrés fondos de pensiones de Eslovaquia, el periodo de análisis de esta investigación empieza en el periodo de septiembre del año 2012 y culmina en el mismo mes del año 2019. El análisis de contenido fue la técnica, de la información correspondiente a los fondos de pensiones de Eslovaquia y como instrumentos se tiene a las fichas de sistematización de información. Se concluyó que las finanzas públicas se han visto amenazadas por la evolución demográfica negativa, para que estos nuevos pilares del sistema de pensiones cumplan su propósito, es fundamental que estos fondos logren rendimientos suficientes en un período de largo plazo.

Otro tema muy importante son las proyecciones de población en Grecia y Chipre, según el estudio realizado por Lamnisos et al. (2021), se tiene una investigación el cual tiene un enfoque cuantitativo descriptivo y mantiene el enfoque no experimental transversal descriptivo. Con una población referida a la población total de los países de Grecia y Chipre, con una selección por sexo y grupos de edad comprendida desde los veinte años hasta los sesentaicuatro años proyectadas probabilísticamente hasta el año 2100, de acuerdo a esta población de tres millones de pensionistas se ha realizado el cálculo de la muestra obteniéndose un total de 385 personas. La técnica es el análisis de contenido y como instrumento las fichas de sistematización de información. Concluye que, existe una necesidad urgente de un enfoque social y sanitario dinámico para

tratar el envejecimiento de la población con políticas sociales y de salud, con respuestas estratégicas a estos desafíos inminentes para garantizar que exista una infraestructura en todos los entornos para hacer frente a los temas demográficos, el envejecimiento y fortalecer la promoción de la salud.

Es por ello que los investigadores Chen et al. (2021) en su investigación que mantiene su planteamiento cuantitativo, tiene un esquema transeccional descriptivo no experimental; se tiene una población correspondiente a los residentes rurales del noroeste de China que son alrededor de doscientos millones pobladores, luego se ha calculado las muestras correspondientes cuya primera muestra del estudio se dan entre los jóvenes de dieciséis y cuarenta y cuatro años, el segundo grupo muestral del estudio considera a personas de cuarenta y cinco, y cincuenta y nueve años de edad, para el tercer grupo muestral de estudio son las personas que tienen sesenta años o más, el total de la muestra de este estudio asciende a 385 personas. Como técnica de investigación se tiene se ha tenido la encuesta y como instrumento los cuestionarios. Se concluye que la teoría del desarrollo sostenible enfatiza cierto desarrollo que no solo satisface las necesidades del presente, sino que tampoco se amenaza la futura idoneidad de las generaciones para alborozar sus exigencias propias.

Asimismo, en el siglo XIX (segunda mitad), la población mundial ha experimentado incrementos continuos en la esperanza de vida de alrededor de tres meses al año. Italia no fue inmune a esta tendencia. Eso lo ha determinado el investigador Culotta (2021), el cual tiene un enfoque cuantitativo, no experimental es el diseño y longitudinal descriptivo. Población de dieciséis millones de pensionistas y la muestra de las personas asciende a 385 personas de Italia desde el año de 1995 hasta el año 2019; el análisis de contenido es la técnica y como instrumento las fichas de sistematización de información. Concluyendo que, desde los noventa del siglo anterior, el incremento de la esperanza de vida entre las personas mayores ha instado a los responsables políticos a reformar las pensiones públicas para reponer la financieramente la sostenibilidad de los sistemas de bienestar. El aumento de la edad de jubilación

ha sido una solución ineludible, sin embargo, de hecho, aumentar la edad de jubilación no es inofensivo en un contexto de heterogeneidad sistemática de la longevidad entre los jubilados.

Con respecto a las teorías relacionadas se tiene la variable gestión por procesos, el cual tiene como definición conceptual, que es una manera de lograr los objetivos institucionales, así como proceder a controlar las actividades de trabajo, planificando, organizando y dirigiendo estas, de manera secuencial y transversal de la organización y sus distintas unidades aportando con el fin de que las necesidades sean satisfechas así como las expectativas de las personas, como definición operacional, esta variable referida a través de la identificación de los procesos en sus niveles estratégicos, operativos y de apoyo, para esto se utilizará un instrumento validado por expertos, para realizar la medición de esta variable se utilizará la norma denominada “Ejecución de la gestión por procesos en los organismos de la administración pública” – norma técnica N° 001-2018-SGP, la presente normativa técnica es de aplicación obligatoria para los organismos públicos en función a la modernización de la administración pública y la política nacional, señala que es un componente orientado a resultados que dicho de otra forma es la administración por procesos.

Asimismo, la normativa técnica indica que para llevar a cabo la administración por procesos viene a ser escalonada y parte de la exigencia de anexar en el desempeño de la organización los datos que es producto realizado del estudio con un planteamiento de procedimientos en función a las subsecuentes fases: primera fase denominada “Determinación de los procesos”, se tiene el siguiente paso N° 01 denominada “Identificación del producto”, el paso N° 02 es denominada “Identificación de procesos”, el paso N° 03 es la denominada “Caracterización de los procesos”, el paso N° 04 es la denominada “Especificación de la sucesión de los procesos e interacción” y el paso N° 05 es la denominada “Aprobación y difusión de los documentos generados”.

Para la segunda fase se tiene los siguientes pasos que son el paso N° 01 denominado seguimiento y medición de los procesos, el paso N° 02 es el

denominado análisis de procesos. Para la tercera fase se tiene los siguientes pasos como son el paso N° 01 denominado selección de los problemas en los procesos; el paso N° 02 denominado análisis de causa – efecto, el paso N° 03 denominado selección de mejoras y el paso N° 04 denominado implementación de mejoras. Se tiene como dimensiones a los procesos estratégicos, donde intervienen el equipo directivo y son aquellos que proporcionan directrices a los demás procesos, es decir les indica las políticas, los objetivos y estrategias, en base a misión, visión y valores de la empresa, para esta investigación se evaluarán los siguientes procesos estratégicos como son la gestión de la identidad institucional, gestión de planeamiento institucional, administración de la dirección institucional, gestión de la calidad, gestión de riesgos, gestión del diseño de la experiencia del cliente, gestión de la asesoría legal (ONP, 2021).

La segunda dimensión son los procesos operativos son aquellos que intervienen y que tiene contacto directo con las personas que son afiliados o asegurados al sistema de pensiones, estos procesos entregan el servicio de requisitos solicitados y que al final aportan valor añadido a las personas que están afiliados a los sistemas de pensiones que permiten que estos puedan llegar a satisfacer su exigencias y necesidades básicas humanas con una pensión, para esta investigación se evaluarán los procesos como son la gestión de aseguramiento, gestión de acreditación e información del asegurado, gestión de control de recaudación, gestión de activación y actualización de prestación de beneficios, gestión del acompañamiento, gestión de asesoría previsional, gestión de la defensoría del asegurado, gestión de fiscalización, gestión de planillas de prestaciones y beneficios, gestión de apelaciones provisionales, gestión comercial SCTR, gestión de siniestros SCTR, gestión de canales, gestión de programación y control de producción, gestión técnica normativa ONP, (2021).

La tercera dimensión son los procesos de apoyo, estos procesos son fundamentales en una organización, debido a que ayudan a facilitar aquellos métodos operativos a extender sus labores de forma rápida y precisa y de esa forma generar valor añadido a la persona afiliada, para esta investigación se evaluarán los procesos de gestión de operaciones de la plataforma tecnológica,

gestión de presupuesto institucional, gestión de la modernización, gestión de la sostenibilidad del SNP, gestión de las personas, gestión de integridad y corrupción, gestión de la tesorería, gestión de contabilidad, gestión de abastecimiento, gestión documentaria, gestión de asuntos procesales ONP, (2021).

Los siguientes indicadores utilizados para la primera dimensión de procesos estratégicos son los indicadores de la gestión de la identidad institucional donde la función principal es la de implementar actuaciones de previsión de circunstancias delicadas en el ámbito de la organización, así como formular tácticas de misiva, administrar las vinculaciones organizacionales y fomentar una política de compromiso social, la gestión del planeamiento institucional cuya principal función es estar encargada de la asistencia técnica internacional, valoración de la gestión, métricas, investigaciones previsionales, dinamizar la organización y su presupuesto así como dirigir aquellas diligencias referidas con el proceso del planeamiento y la gestión de dirección institucional cuya principal función es la de inspeccionar la articulación de la organización, así como estructurarla y dirigirla, instaurar los objetivos y dictaminar las políticas y lineamientos organizacionales.

La gestión de la calidad cuya función es la de perfeccionar los métodos encaminados con la táctica organizacional, canalizar y tutelar labores enlazadas a la administración de la calidad; gestión de riesgos cuya función es la encargada de gestionar la administración y la estimación de riesgos de la organización tomando con caución los fondos de esta, gestión del diseño de la experiencia del cliente cuya función es responsable de la conducción, supervisión y control de las actividades correspondientes a la experiencia del cliente, gestión de la asesoría legal cuya función principal es la de coadyuvar al progreso de la administración y de las determinaciones pactadas con los demás áreas del ente institucional, como también la delegada de dedicar consultoría, dispensar dictámenes, sugerir acuerdo ejecutando actuaciones de naturaleza jurídica - legal, el grado de medición es nominal.

Para los indicadores utilizados en segunda dimensión de procesos operativos se tiene los siguientes indicadores como la gestión de aseguramiento cuya función es la de encaminar aquellos tratamiento de recobrar pagos incorrectos, del cuidado de quejas y reclamos de los usuarios, guiar, organizar e inspeccionar los procedimientos ligados a la retribución de tasas pensionarias de bonos de identificación, adicionales y de pensiones complementarios y exiguas, que por ley son encomendadas a la ONP; gestión de acreditación y gestión de información del asegurado cuya función es la de gestionar los procesos de verificación y acreditación de los aportes de los asegurados, gestión de control de recaudación cuya función es la de gestionar los procedimientos de percepción de las contribuciones de los asegurados, los procedimientos de programación y comprobación de la productividad.

La gestión de fiscalización cuya función es la de realizar la administración del proceso de auditoría de la justificación ejecutada, gestión de activación y modernización de prestación de beneficios cuya ocupación es la de gestionar los procesos vinculados al pagos de sus derechos pensionarios, la gestión del acompañamiento cuya función es la de gestionar y atribuir los derechos pensionarios de las asistencias y fundamentos de solicitud que son asignado así como la indicación del procedimiento y admisión de los despachos departamentales, medios de atención y agencias de información en el entorno nacional, gestión de asesoría previsional cuya función es la de gestionar en segunda instancia los recursos administrativos interpuestos contra las resoluciones expedidas en los procesos de pago de derechos pensionarios.

La gestión de la defensoría del asegurado cuya definición es la de gestionar los mandatos vinculados con los compromisos de las empresas empleadoras y sus asegurados, gestión de fiscalización cuya principal función es la gestión de las quejas, reclamos y sugerencias relacionadas a la atención brindada por la entidad conforme a la normativa vigente, gestión de planillas de prestaciones y beneficios cuya principal función es la de gestionar los pagos según el decreto Ley N°19990 referido a los derechos pensionarios, de los bonos de reconocimiento y complementarios que por ley sean administradas por la ONP,

de otros sistemas previsionales a cargo de la ONP, gestión comercial SCTR cuya principal función es la de gestionar el proceso del seguro complementario de trabajo de riesgo – SCTR y de la fiscalización de la acreditación efectuada., gestión de siniestros SCTR cuya principal función es la de coordinar aquellos procedimientos consubstancial al seguro complementario de trabajo de riesgo – SCTR.

La gestión de canales cuya principal función es la de conducir y supervisar los medios de atención y los despachos de información en el ámbito nacional, como también los procedimientos de consejo y admisión departamentales de despachos, gestión de programación y control de producción cuya principal función es controlar la producción de los procesos operativos y conducir el proceso de programación, gestión técnica normativa cuya principal función es la gestión de los hechos de acotación y percepción de cargos a los procedimientos previsionales dirigidos por la ONP; gestión de inversiones cuya función es la de establecer la administración, en gestión de las políticas y tratados designados por su directorio para aumentar las rentas de los activos de los fondos gestionados por el fondo consolidado de la reservas previsionales – FCR. La gestión de control de finanzas previsionales cuya función es la de evaluar, seleccionar y contratar los gestores que coadyuven a la cartera en la transformación de la financiación de los recursos a su disposición, la escala de medición es nominal.

Por último se tiene los indicadores de la dimensión de los procesos de apoyo de esta variable que son los indicadores de gestión de operaciones de plataforma tecnológica cuya función es la de gestionar y supervisar las actividades relacionadas con el planteamiento, diseño, construcción, explotación y soporte a usuarios de los recursos tecnológicos optimizando el uso de hardware, software, redes y comunicaciones, gestión de presupuesto institucional cuya función es la de conducir el proceso presupuestario dentro de los ciclos de programación, formulación, aprobación y conformidad de acuerdo a las normas vigentes (legales y técnicas) al evaluar el pliego institucional, gestión de la modernización cuya función es plantear reformas a su organización en concordancia a las

directrices emitidas por la Alta Dirección, así como la de evaluar el sistema orgánico de la institución, gestión de la sostenibilidad del SNP cuya función es formular los estudios económicos previsionales y los informes de cálculo actuarial que solicita los gestores de las estructuras previsionales a disposición de la organización.

La gestión de las personas tiene la función de promover una adecuada cultura organizacional en la institución; la gestión de la integridad y corrupción cuya función es promover la gestión de las políticas de reclutamiento, entrenamiento y perfeccionamiento del personal; gestión de la tesorería cuya función es la de emprender los ciclos de compromiso, devengado, giro y liquidación del gasto de la entidad pública, gestión de la contabilidad elabora el fondo consolidado de reservas y los estados financiero y presupuestales, gestión del abastecimiento con función de actuación de las contrataciones y sus procesos de acuerdo a la vigente normativa así como la de inspeccionar la planificación y la administración de las necesidades de bienes, servicios y obras, gestión documentaria con la función de estructurar e inspeccionar los registros y modernización del asiento de los bienes del ente público, protección, valorización y ubicación; gestión de asuntos procesales tiene la función de ejercer la defensa administrativa, arbitral y judicial de la ONP, con los abogados de la oficina de asesoría jurídica o terceros, la unidad de media es la escala nominal.

Para la otra variable denominada procedimientos de pensionamiento en el sistema nacional de pensiones, se tiene la definición conceptual, como los procesos de pensionamiento del sistema nacional de pensiones según Ley N°19990, la cual es administrada por la ONP, abarca la iniciación de la tramitación, su estudio de la referencia, aportes documentados, el derecho y su valorización y la apreciación del expediente, la expedición del resultado al gestionado y su planificación de pago según Asmat, (2019). Para la definición operacional está referida a la medición de la variable procedimientos del sistema nacional de pensiones, respecto a la implementación de las dimensiones denominadas procedimiento de iniciación con el respectivo estudio de información; su documentación y la correspondiente evaluación del expediente y por último el resultado final y pago.

Se tiene la primera dimensión denominada proceso de inicio y análisis de la información, con sus indicadores denominados exposición de la solicitud de prestación; admisión de documentos laborales, asignación de citas, comprobación de solicitudes; luego se tiene la segunda dimensión denominada acreditación y calificación del expediente, con sus indicadores denominados, verificación de aportes de expedientes, acreditación de aportes, evaluación del derecho. La tercera dimensión es denominada resultado final y pago, con sus indicadores son los siguientes, calificación del expediente, envío al afiliado de la documentación generada, otorgamiento del estatus de pensionista al solicitante y por último la programación de pagos.

La definición de los indicadores de la primera dimensión denominada es la presentación de la solicitud de prestación, en donde el afiliado debe enviar a la página web de la ONP la respectiva solicitud para acceder al sistema de pensiones según decreto Ley N°19990, para esto debe enviar sus documentos pertinentes que estén en su poder y los documentos que avalen la relación laboral con los empleadores, estos documentos son las respectivas boletas de pago, liquidación de beneficios sociales, certificados de trabajo, documentos probatorios, el segundo indicado de la primera dimensión es la recepción de documentos laborales en donde la ONP recibe las solicitudes de los afiliados que desean incorporarse al sistema nacional de pensiones según decreto Ley N°19990 en la página web, además en etapa se realiza la orientación al afiliado; el tercer indicador es la asignación de citas en donde la ONP se encarga de la asignar la citas previo análisis de la solicitud del afiliado para dar una orientación, revisar la documentación proporcionada (Asmat, 2019).

Por último se tiene el indicador denominado validación de solicitudes en donde la ONP luego de haber realizado la revisión de la documentación en función al texto único de procedimientos administrativos (TUPA) vigente de la ONP (Asmat, 2019). Para la segunda dimensión se tiene el siguiente indicador denominado verificación de aportes para este indicador la parte de administrativa de la ONP se comienza a revisar la documentación presentada por el afiliado en la solicitud, correspondiente a las boletas de pago. El siguiente indicador es el denominado acreditación de aportes para este indicador la ONP, donde el equipo de analistas

homologara los documentos y componentes necesarios para elaborar el informe técnico que sustente correspondiente a su derecho pensionario, en caso no se disponga de la adecuada documentación sustentatoria, se dispondrá la visita a las instituciones o empresas mencionadas en la solicitud (Asmat, 2019).

Para el siguiente indicador denominado evaluación del derecho el grupo de analistas revisa la información proporcionada por el afiliado al inicio del trámite con relación al tiempo laborado en la institución o empresa, las remuneraciones percibidas mencionadas en tu solicitud del afiliado (Asmat, 2019). Por último se tiene la tercera dimensión se tiene el siguiente indicador denominado calificación del expedientes en la presente etapa un grupo de revisores con experiencia acreditada va a determinar si los documentos entregados por el afiliado y la información conseguida durante en este procedimiento, si es satisfactorio para cumplir los requisitos para obtener su pensión, en función a esta revisión se procede a calificar el expediente, procediendo a imprimir los documentos y luego se procede a firmar los documentos respectivos (Asmat, 2019).

Y se tiene, el indicador envió al afiliado de la documentación generada para esta parte del procedimiento se realiza él envió al afiliado por servicio de courier, la relación la totalidad de los documentos revisados y generados durante la etapa de calificación de expedientes, en merito a estos documentos se ha determinado si el afiliado ha cumplido y tiene derecho a obtener la pensión que esta solicitado, en caso no puede ser entregado al afiliado en el diario “El Peruano” se publicará; el siguiente indicador es el otorgamiento de status de pensionista para este indicador si el solicitante se le ha reconocido su respectivo derecho de pensión, la dirección de prestaciones de la ONP programará el abono. Finalmente, la programación de pagos en donde la dirección de producción se encarga de dirigir y supervisar este proceso en función de los aportes del afiliado. Para resolver una solicitud de pensión es 90 días, si superan este plazo se genera un reclamo el cual muchas veces de judicializa (Asmat, 2019); la unidad de medida es la escala ordinal.

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

Se ha tomado para el actual proyecto de investigación las características del tipo de investigación aplicada según la CONCYTEC, (2018), pues está dirigida a proponer a través del conocimiento científico, un modelo basado en la gestión por procesos modernizando los resultados de la ONP correspondiente a los procesos de pensionamiento del sistema nacional de pensiones, ley N°19990.

Diseño de investigación

El diseño de investigación es no experimental descriptivo propositivo, siendo que en la investigación no experimental no se manipula las variables en forma deliberada, con el propósito de ver las anomalías tal como se comportan en su entorno natural, para después analizarlos (Cabezas, et al, 2018). Y es descriptivo porque surge del diagnóstico del problema, por lo tanto se ha desarrollado las características y descripción de las variables, que nos han permitido posibilitar la propuesta doctoral teniendo como línea base los resultados y es el plan general del investigador que trabaja en función con el objetivo propuesto, el cual es el de obtener respuestas a sus interrogantes y también comprobar las hipótesis de la investigación (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Y de alcance transversal porque se recolectaron datos en un solo momento y por una sola vez (Cabezas, et al, 2018).

La presente investigación es propositiva, en mérito a que se ha caracterizado e identificado los cuellos de botella de las variables estudiadas y analizadas. Proponiendo un modelo de gestión por procesos cuya finalidad primordial es encontrar soluciones al problema planteado (Gallardo, 2017), todo esto con el fin de mejorar el servicio en el sistema nacional de pensiones, ley N°19990 el cual es administrado por la ONP.

El diseño no experimental descriptivo se esquematiza de la manera siguiente:

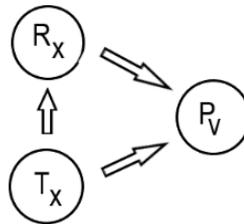


Dónde:

M = Es la muestra en donde se ha realizado la investigación.

O = Es la información o testimonios relevantes o de predilección que recogemos de la muestra.

Y el diseño no experimental propositivo se esquematiza así:



Donde:

Tx = Teoría de gestión por procesos y procedimientos de pensionamiento del sistema nacional de pensiones, Ley N°19990.

Rx = Realidad de la gestión por procesos y procedimientos de pensionamiento del sistema nacional de pensiones, Ley N°19990.

Pv = Propuesta validada.

3.2 Variables y operacionalización

Variable 1: Gestión por procesos.

Variable 2: Procedimientos de pensionamiento del sistema nacional de pensiones, ley N°19990.

Nota: La matriz de operacionalización de variables se encuentra en anexos.

3.3 Población (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis.

Población

Es el conglomerado de personas tomados en cuenta en el procedimiento a desarrollarse en el estudio denominada población, teniendo en cuenta el no confundir los diferentes tipos de población, ya sea el sentido demográfico con

el sentido estadístico Cabezas et al., (2018). Para esta investigación se tendrá como primera población los diversos procesos que se ejecutan en la ONP, priorizando el servicio de las personas en un estado moderno, en otras palabras, un estado que asigna sus recursos, diseña sus procesos y define sus productos y resultados en función a la demanda de bienes y servicios, requeridos por la población; la segunda población está orientada a la utilización los datos estadísticos solicitada a la institución pública denominada Defensoría del Pueblo el 01 de Junio del año 2021, donde se ha solicitado las quejas realizadas a la (ONP) desde el año 2019 hasta el año 2021, en donde se han presentado 1033 quejas referidas al sistema nacional de pensiones, ley N°19990.

Población de la investigación:

Población 1:

La población estuvo conformada por los diversos procesos ejecutados en la Oficina de Normalización Previsional (ONP) para el presente año 2021, el cual está elaborado según Norma Técnica N°001 - 2018 – SGP denominada “Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública”.

Población 2:

Se considera a los pensionistas afiliados al sistema nacional de pensiones mediante decreto ley N°19990 que presentaron una queja ante de la Defensoría del Pueblo, correspondiente a mil treinta y tres quejas dentro de los dos últimos años.

Tabla 1.

Resumen de la población

Resumen de la población de la investigación	
Población N°01	Diversos procesos ejecutados y aprobados por resolución 2021 y elaborados según Norma Técnica N°001 - 2018 – SGP denominada “Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública”.
<i>Población N°02</i>	<i>1033 quejas presentadas a la Oficina de Normalización Previsional (ONP) dentro de los dos últimos años</i>

Fuente: Elaboración propia del autor.

Criterios de Selección:

Inclusión

Población 1:

Todos los procesos que se encuentran implementados según resolución Jefatural del presente año 2021 y elaboradas según norma técnica N°001 - 2018 – SGP denominada “Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública”; fuente: instrumentos de gestión de la ONP.

Población 2:

Todos los pensionistas afiliados al sistema nacional de pensiones según decreto ley N°19990, que presentaron una queja formal contra el sistema nacional de pensiones el cual es administrado por la (ONP) en los últimos dos años el cual asciende a 1033 quejas; fuente registro de quejas de los últimos dos años de la Defensoría del Pueblo.

Exclusión:

Población 1

Ninguna.

Población 2:

Para el criterio de inclusión se han considerado los siguientes parámetros:

Solicitud de pensión de viudez.

Pensionistas del Fonahpu.

Concursos públicos.

Devolución de aportes.

Devolución de certificados de trabajo de pensionistas.

Muestra

Para esta investigación se tiene una población que son aquellos conglomerados de personas en los cuales están pre establecidos, el número de pensionistas son agrupaciones que se conoce precisamente la cantidad exacta que las integran, Cabezas et al., (2018). En las muestras no probabilísticas la opción de los componentes no necesita de la verosimilitud, si no de razones vinculadas con las particularidades de la indagación Hernández et al, (2018). Por lo tanto, se tiene que la muestra de la población 1 corresponde a una muestra no probabilística, el cual corresponde a todos los procesos aprobados mediante resolución Jefatural en la ONP en el presente año 2021, los cuales fueron elaborados según Norma Técnica N°001 - 2018 – SGP denominada “Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública”. Para la muestra de la población 2 se ha considerado un muestreo probabilístico, es decir la muestra de los pensionistas afiliados al sistema nacional de pensiones según decreto Ley N°19990, que presentaron una queja formal contra el sistema nacional de pensiones administrado por la (ONP).

Cálculo del tamaño de la muestra finita:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Dónde:

n = Tamaño de muestra buscado

N = Tamaño de la población o universo

Z_{α}^2 = Parámetro estadístico que depende del nivel de confianza (NC)

E = Error de estimación máximo aceptado

p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)

q = (1 – p) = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

Tabla 2.

Valores del nivel de confianza

Nivel de Confianza	Z alfa
99.7 %	3
99.0%	2.58
98%	2.33
96%	2.05
95%	1.96
90%	1.645
80%	1.28
50%	0.674

Fuente: SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, George & Mallery, 2003.

Reemplazando datos:

$$n = \frac{1,033.00 * (1.96)^2 * 0.10 * 0.90}{(0.05)^2 * (257 - 1) + (1.96)^2 * 0.50 * 0.50}$$
$$n = 280.22 \cong 280$$

Siendo el resultado de este cálculo 280 pensionistas afiliados al sistema de pensiones mediante el decreto Ley N°19990 la cual está administrada por la (ONP), que presentaron su queja formal ante la Defensoría del Pueblo. Luego se ha aplicado los criterios de inclusión y exclusión, realizada la verificación solamente 96 solicitudes se considerarán en la muestra y es el inicio para el trámite de incorporación al sistema nacional de pensiones según la Ley N°19990, es por esto que la población 2 fue probabilístico por conveniencia.

Tabla 3.

Resumen de la muestra

Resumen de la Muestra de la investigación	
Muestra N°01	Relación de procesos aprobado por resolución 2021 y elaborada según norma técnica N°001 - 2018 – SGP
Muestra N°02	96 quejas presentadas a la Oficina de Normalización Previsional (ONP) dentro de los dos últimos años.

Fuente: Elaboración propia del autor

Muestreo:

En la población 2 fue probabilístico por conveniencia el tipo de muestreo, a razón que se verificó que las quejas correspondieran a los criterios de inclusión y exclusión Hernández-Sampieri y Mendoza, (2018).

Unidad de análisis:

Queja presentada a la Defensoría del Pueblo con respecto a las acciones de pensionamiento de la Oficina de normalización previsional (ONP) dentro de los dos últimos años.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica

Por otro lado para la primera variable la técnica a utilizar para esta investigación es la recolección de datos el cual está referido al análisis documental (Cabezas et al., 2018) donde se realiza la investigación de los documentos de tal forma que esta información está dada y el investigador debe desplazar esta información a sus registros, estos estudios no cuentan con los instrumentos de medición, sino que se trabaja con una cedula de recolección de datos aplicada a una muestra no probabilística para esta primera variable que es la “Gestión por procesos”. Para la segunda variable se ha realizado la aplicación del cuestionario correspondiente a los “procedimientos de pensionamiento del sistema nacional de pensiones, Ley N°19990”, el cual ha sido elaborado en función a las dimensiones e indicadores planteados a la presente investigación.

El presente cuestionario está basado en preguntas cerradas que fueron aplicadas por el investigador a una muestra probabilística de 96 casos de denuncias efectuadas a la Defensoría del Pueblo, de una muestra de 280 casos programados, no se analizaron 184 casos de denuncias por que se aplicaron los criterios de exclusión.

Tabla 4.

Tipos de Muestra para la recolección de datos

Muestra	Técnica	Instrumento
Muestra N° 01	Análisis Documental	Lista de cotejo
Muestra N° 02	Análisis Documental	Lista de cotejo

Fuente: Elaboración Propia del autor.

Instrumentos

La lista de cotejo elaborada por el investigador en cargos a las características y los objetivos de la presente investigación serán los instrumentos para la recolección de la información.

Lista de cotejo

Variable N°01: Gestión por procesos.

Para esta investigación se ha tomado como ejemplo a la realizada por los investigadores (Cristeche & Muñoz, 2017) en este estudio denominado *Sistema previsional y modelación de los derechos de la vejez en Argentina (2003 – 2017)*, han combinado el análisis estadístico y teórico sobre el propósito del análisis de estudio, en nuestro asunto utilizaremos la lista de cotejo sobre los procesos en el sistema nacional de pensiones, Ley N°19990. Esta lista de cotejo está reservada para los 12 ítems en sus tres dimensiones; para la dimensión proceso estratégicos con tres indicadores: Gestión de la Identidad Institucional, del ítem 01 al ítem 2, para el indicador Planeamiento Institucional el ítem 3 al ítem 4, para el indicador Gestión de la calidad se tiene el ítem 5 al ítem 6; para el indicador Gestión de Riesgos se tiene el ítem 7 al ítem 8; para el indicador Diseño de la experiencia del cliente se tiene el ítem 9 al ítem 10; para el indicador denominado Asesoría Legal que tiene el ítem 10 al ítem 11 y para el indicador denominado Dirección Institucional que tiene el ítem 12 al ítem 13.

Para la dimensión; procesos operativos se cuenta con tres indicadores: para el indicador denominado gestión de aseguramiento se tiene el ítem 14 al ítem 15, para el indicador denominado gestión de acreditación y gestión de información del asegurado se tiene el ítem 16 al ítem 17, para el indicador denominado gestión de control de recaudación del ítem 18 al ítem 19; para el indicador denominado gestión de activación y actualización de prestaciones y beneficios del ítem 20 al ítem 21, para el indicador denominado gestión de acompañamiento del ítem 22 al ítem 23, para el indicador denominado gestión de asesoría previsional del ítem 24 al ítem 25, para el indicador denominado gestión de defensoría del asegurado del ítem 26 al ítem 27, gestión de fiscalización del ítem 28 al ítem 29, gestión de planillas de prestaciones y beneficios del ítem 30 al ítem 31.

Además, está la gestión de apelaciones previsionales del ítem 32 al ítem 33, gestión comercial SCTR del ítem 34 al ítem 35, gestión de siniestros SCTR le corresponde el ítem 36, gestión de canales del ítem 37 al ítem 38, gestión de programación y control de la producción del ítem 39 al ítem 40, gestión técnica normativa del ítem 41 al ítem 42, gestión de inversiones del ítem 43 al ítem 44, gestión de control de finanzas previsionales del ítem 45 al ítem 46, gestión de operaciones de plataforma tecnológica del ítem 47 al ítem 48, gestión del presupuesto institucional del ítem 49 al ítem 50, gestión de la modernización del ítem 51 al ítem 52, gestión de la sostenibilidad de SNP del ítem 53 al ítem 54, gestión de las personas del ítem 55 al ítem 56, gestión de integridad y corrupción del ítem 57 al ítem 58.

Para la dimensión procesos de apoyo se tiene el indicador denominado tesorería le corresponde el ítem 59; el indicador denominado contabilidad le corresponde el ítem 60; el indicador abastecimiento le corresponde el ítem 61; el indicador; gestión documentaria le corresponde el ítem 62; el indicador gestión de asuntos procesales le corresponde el ítem 63; el indicador lo cual se encuentra en anexos.

Tabla 5.

Rango de Calificación para la Variable N°01

Rango de calificación	
Valor	Descripción
0	No cumple
1	Parcialmente
2	Si cumple

Fuente: Elaboración Propia.

Si cumple: Cuando se evidencia la documentación institucional descrita en el ítem.

No cumple: No se evidencia en los documentos institucionales indicados en el ítem.

Parcialmente: Cuando se evidencia una parte de los documentos institucionales en el ítem.

Variable: Procedimientos del Sistema Nacional de Pensiones, Ley N°19990.

Para Parlinska y Volodymyr, (2019) en su investigación denominada *Development of national pension system in Ukraine and Poland*, en donde nos manifiesta que se utiliza los datos sobre cuestiones teóricas y financieras fueron tomadas de fuentes oficiales de la oficinas de estadísticas de los países de Polonia y Ucrania, del Banco Mundial y la entidad oficial denominada Eurostat, en nuestro caso utilizaremos como instrumento la técnica de recolección de datos la lista de cotejo correspondiente a la revisión de las quejas mostradas a la Defensoría del Pueblo en contra de la ONP. La lista de cotejo para la variable denominada “Procedimientos de Pensionamiento del Sistema Nacional de Pensiones, Ley N°19990”, donde se cuenta con 06 ítems para una dimensión denominada proceso de inicio y análisis de la información que tiene cuatro indicadores: para el primer indicador es la presentación de la solicitud de prestación le corresponde el ítem 1 y el ítem 2; para el indicador recepción de documentos laborales le corresponde el ítem 3 y el ítem 4 y para el tercer indicador la asignación de citas le corresponde el ítem 5 y el ítem 6.

Además se tiene el cuarto indicador es la validación de solicitudes le corresponde el ítem 7 y el ítem 8; para la dimensión acreditación y calificación de expedientes que tiene tres indicadores, para el primer indicador que es la verificación de aportes de expedientes incompletos le corresponde el ítem 9 y el ítem 10; para el segundo indicador es la acreditación de aportes le corresponde el ítem 11 y el ítem 12; para el tercer indicador es la evaluación de derecho le corresponde el ítem 13 y el ítem 14; para la dimensión resultado final y pago que tiene cinco indicadores, para el primer indicador es la calificación de expedientes le corresponde el ítem 15 y el ítem 16; para el segundo indicador es el despacho al afiliado de la documentación creada en la etapa de evaluación le corresponde el ítem 17 y el ítem 18; para el tercer indicador es el envío de la documentación al centro de atención de la ONP, al no ubicar al pensionista afiliado le corresponde el ítem 19 y el ítem 20; el cuarto indicador es el otorgamiento del status de pensionista al interesado_ le corresponde el ítem 21 al ítem 22 y por último el indicador es la programación de pagos al cual le corresponde el ítem 23 y 24.

Toda esta investigación se ha utilizado la escala de medición nominal que se encuentra en anexos. El instrumento que se empleó es la escala de Likert que representa a un grupo de ítems de forma de afirmaciones de modo, que las reacciones del ítem analizado se pueda obtener una medición, esta información debe ser codificada y de esa forma lograr una descripción de esta información, para esta investigación se tiene tres categorías de menor a mayor como son:

Tabla 6.

Rango de Calificación para la Variable N°02

Rango de calificación	
Valor	Descripción
0	No cumple
1	Parcialmente
2	Si cumple

Fuente: Elaboración Propia.

Si cumple: Cuando se visualiza en el resumen de la queja presentado por el afiliado contra el sistema nacional de pensiones que la solicitud presentada ha sido promovida o atendida por la parte administrativa de la ONP

No cumple: Cuando se visualiza en el resumen de la queja presentada por el afiliado contra el sistema nacional de pensiones que la solicitud presentada no ha sido promovida o atendida por la parte administrativa de la ONP.

Parcialmente cumple:

Cuando se visualiza en el resumen de la queja presentada por el afiliado contra el sistema nacional de pensiones que la solicitud presentada, esta ha sido cumplida o promovida de forma parcial por la parte administrativa de la ONP.

En función a tres niveles: deficiente, regular y eficiente vamos a realizar la categorización; para ello utilizando la técnica de Stanones, donde con la utilización de la media y la desviación estándar se procede a la categorización por cuartiles, cuartil tres que representa: menor al 25 %, entre el 25% al 75% y mayor al 75 %, así tenemos:

a= media - 0.75 * desviación estándar (deficiente)

b= media + 0.75 * desviación estándar (regular)

Tabla 7.

Baremos de las dimensiones de la variables procedimientos del Sistema Nacional de Pensiones, Ley N°19990 (técnica de Stanones)

Dimensiones	Deficiente [0-25]	Regular [26-75]	Eficiente [76-100]
Proceso de inicio y análisis de información	1 - 3	4 - 6	7 - 12
Acreditación y calificación de expedientes	3 - 4	5 - 7	8 - 9
Resultado final y pago	5 - 6	7 - 10	11 - 15

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios y servidores públicos de una unidad ejecutora de la región San Martín, 2021.

Validez:

La técnica de juicio de expertos se empleó para la validación de los instrumentos, los cuales revisaron y dieron la validez a las listas de cotejo:

Tabla 8.*Técnica de Juicio de Expertos*

Variable	N.º	Especialidad	Promedio de validez	Opinión del experto
Gestión por procesos	1	Gestión universitaria - Metodólogo	4.7	Instrumento válido para su aprobación
	2	Gestión pública y gobernabilidad	4.8	El instrumento de aplicable para la presente investigación
	3	Gestión pública y doctor en turismo	4.8	El instrumento es válido para su aplicación
	4	Gestión empresarial	4.9	Instrumento adecuado para su aplicación
	5	Gestión empresarial	4.9	Instrumento adecuado para su aplicación
Procedimientos de pensionamiento del sistema nacional de pensiones, Ley N°19990	1	Gestión universitaria - Metodólogo	4.7	Instrumento válido para su aprobación
	2	Gestión pública y gobernabilidad	4.8	El instrumento de aplicable para la presente investigación
	3	Gestión pública y doctor en turismo	4.7	El instrumento es válido para su aplicación
	4	Gestión empresarial	4.9	Instrumento adecuado para su aplicación
	5	Gestión empresarial	4.9	Instrumento adecuado para su aplicación

Fuente: Elaboración Propia.

Los instrumentos de recolección de datos, basado en dos listas de cotejo, pasaron por un proceso de evaluación ante un juicio de expertos, quienes se plantearon el trabajo de la verificación en relación a la coherencia y pertinencia

de los indicadores con sus respectivas variables de estudio. En cuanto a la primera variable, se obtuvo como resultado un promedio de 4.82, valorizándose en un 96.40% de concordancia entre los jueces. Respecto a la segunda variable, se obtuvo un promedio de 4.8, valorizado en el 96% en relación a los jueces; lo que indica, que si se obtuvo la validez requerida; reuniendo las condiciones metodológicas para su aplicación.

Confiabilidad

Para estimar la fiabilidad del instrumento a ser administrado como es la lista de cotejo, se utilizó el análisis del coeficiente de Alfa de Cronbach, cuyo valor debe estar lo más cercano al 1 para que tenga la consistencia de aplicabilidad. Como principio se tomó en consideración los puntajes del coeficiente del Alfa de Cronbach (George & Mallery, 2003):

- Coeficiente alfa $>.9$ es excelente
- Coeficiente alfa $>.8$ es bueno
- Coeficiente alfa $>.7$ es aceptable
- Coeficiente alfa $>.6$ es cuestionable
- Coeficiente alfa $>.5$ es pobre
- Coeficiente alfa $<.5$ es inaceptable.

Tabla 9.

Análisis de confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,928	12

Fuente: Lista de cotejo de la variable *procedimientos del Sistema Nacional de Pensiones, Ley N°19990*

Interpretación:

Para la variable de procedimientos de pensionamiento sistema nacional de pensiones, ley 19990 la confiabilidad del instrumento correspondiente a la lista de cotejo se calculó a través del análisis de 12 ítems, resultando 0.928 el Alfa de Cronbach, que nos indica que tiene una excelente confiabilidad.

3.5 Procedimientos.

El procedimiento desarrollado, ha tenido dos fases de estudio:

Fase diagnóstica: Como empieza de la primera variable denominada “gestión por procesos” se aprobaron los instrumentos por medio del juicio de cinco expertos como es la lista de cotejo, luego se procedió al estudio de este instrumento para obtener una medición para el grado de funcionabilidad de estos procesos que se encuentran en ejecución en la ONP. Para la segunda variable denominada “procedimientos de pensionamiento del sistema nacional de pensiones, Ley N° 19990” mediante la utilización de estos instrumento el cual ha sido validado por el juicio de expertos, los cuales fueron aplicados a la quejas de los afiliados, para ello se dieron los siguientes pasos: se solicitó a la Defensoría del Pueblo la extensión de los documentos correspondientes a la quejas presentadas por pensionistas afiliados con respecto a las solicitudes presentada a la (ONP) a nivel nacional.

Con toda esta información seleccionada, se desarrolló el procesamiento de datos con el uso de programas estadísticos calificados para este tipo de investigación, con la finalidad de saber el grado de apreciación de la realidad problemática, se pudo presentar y dar respuesta a los objetivos propuestos, todo se ha a presentado en tablas y figuras. La técnica utilizada va ser el reconocimiento documental y su instrumento es la lista de cotejo.

Fase propositiva: Inmediatamente después de haber realizado la fase diagnóstica recopilada la información, se ha identificado las brechas donde se dan los problemas, para la generación del último paso que es plantear un modelo de gestión por procesos en el sistema nacional de pensiones el cual es administrado en la ONP; para minimizar los problemas que puedan encontrarse durante el proceso de asignación de estatus de pensionista al solicitante afiliado. Por otro lado, se ha revisado las diferentes teorías que sustentarán o fundamentarán la propuesta.

3.6 Métodos de análisis de datos.

En correspondencia al método de análisis de datos se ha aplicado el método de descriptivo transversal, por ser de tipo descriptivo propositivo. La información adquirida de las fuentes primarias y secundarias fue integrada al

programa estadístico SPSS 26. Se ha empleado la estadística descriptiva para determinar la frecuencia, porcentaje, rango, media aritmética, el producto encontrado será presentado en formato de tablas y gráficos, que amerita su adecuada apreciación; con esta finalidad se evidenció el resultado en función a cada objetivo del estudio.

3.7 Aspectos éticos.

En este estudio se ha utilizado la norma APA y se tuvieron en cuenta las normas que establece la escuela de postgrado de la universidad César Vallejo. Por otro lado se ha solicitado información oficial a la ONP según la Ley N°27806 denominada ley de Transparencia y Acceso a la Información, en ese contexto también se ha solicitado información oficial a la Defensoría del Pueblo con respecto a las diversas quejas presentadas en contra de la ONP, esto se sustenta en el principio de autonomía de los dominados al estudio que recibieron el tratado como seres autónomos permitiéndoles dar su punto de vista, teniendo en cuenta el consentimiento de cada uno de ellos; buscando a través de los resultados beneficiar a los pensionistas afiliados para que puedan acceder más rápidamente a una pensión digna; la información obtenida fue tratada con total confidencialidad y ha servido para la elaboración del estudio respectivo debido a que cada uno de los participantes se trató en igualdad de condiciones a fin de evitar situaciones de desigualdad de género, racial en diversos momentos.

IV. RESULTADOS.

Objetivo específico 1: Identificar las características de la gestión por procesos en el sistema nacional de pensiones, ley N°19990 - San Martín 2021.

Tabla 10.

Características de la gestión por procesos con respecto a las dimensiones procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo.

dimensiones		No cumple fi (%)	Parcialmente cumple fi (%)	Si cumple fi (%)
	Procesos estratégicos	3 (23.0 %)	7 (54 %)	3 (23 %)
Gestión por procesos.	Procesos operativos	13 (21.0 %)	31 (49 %)	1 (2 %)
	Procesos de apoyo	0 (0.0 %)	2 (3.0 %)	3 (5 %)

Fuente: Lista de cotejo aplicado a los procesos que se encuentran en ejecución en la ONP en el presenta año 2021.

Interpretación:

Al observar la tabla N° 10 se puede contemplar desde la percepción del investigador, que nos indica que los procesos estratégicos en la entidad denominada ONP se cumplen en un 23 %. Para los procesos operativos que se aplican en la entidad denominada ONP se cumplen en un 2 %. Por último, para los procesos de apoyo se tiene que en la entidad denominada ONP se cumplen en un 5%.

Objetivo específico 2: Identificar las características de los procedimientos de pensionamiento del sistema nacional de pensiones, ley N°19990 – San Martín 2021.

Tabla 11.

Caracterización de los procedimientos de pensionamiento del sistema nacional de pensiones, Ley N°19990, con respecto a la dimensión proceso de inicio y análisis de información.

Indicador		No cumple		Parcialmente		Cumple	
		fi	%	fi	%	fi	%
Presentación de la solicitud	Dificultad para cumplir con los requisitos para solicitar una pensión	96	100 %	0	0 %	0	0 %
Recepción de documentos laborales	Dificultad de los pensionistas para realizar el envío de sus documentos por medios virtuales	94	98 %	0	0 %	2	2 %
Asignación de citas	Se cumple con lo estipulado en la normativa de la ONP para la asignación de citas	77	80 %	0	0 %	19	20 %
Validación de solicitudes	Se cumple con el tiempo estipulado en la normativa de la oficina de normalización previsional para el tiempo de validación de solicitudes.	77	80 %	0	0 %	19	20 %

Fuente: Lista de cotejo aplicado a la muestra probabilística de las quejas presentadas a la Defensoría del Pueblo durante los dos últimos años.

Interpretación:

Al observar la tabla N° 11 está no indica que el 100 % de afiliados tienen dificultad para cumplir con los requisitos para solicitar una pensión, el 98 % señalan que tienen dificultad para que los pensionistas realicen el envío de sus documentos en forma virtual. El 80 % señalan que no se cumple con lo estipulado en la normativa de la ONP para la asignación de citas y también en un 80 % no se cumple con el tiempo estipulado en la normativa de la oficina de normalización previsional para el tiempo de validación de solicitudes.

Tabla 12.

Caracterización de los procedimientos de pensionamiento del sistema nacional de pensiones, Ley N°19990, con respecto a la dimensión acreditación y calificación de expedientes.

	Indicador	No cumple		Parcialmente		Cumple	
		fi	%	fi	%	fi	%
Verificación de aportes	En caso que la verificación de aportes de expediente este incompleto, se devuelve toda la documentación al solicitante.	0	0 %	0	0 %	96	100 %
Acreditación de aportes	Se cumple con el tiempo estipulado en la normativa de la oficina de normalización previsional para el tiempo de acreditación de aportes.	76	79 %	0	0 %	20	21 %
Evaluación de derecho	Se cumple con el tiempo estipulado en la normativa de la oficina de normalización previsional para el tiempo de evaluación de derecho.	76	79 %	0	0 %	20	21 %

Fuente: Lista de cotejo aplicado a la muestra probabilística de las quejas presentadas a la Defensoría del Pueblo durante los dos últimos años.

Interpretación:

Al observar la tabla N° 12 está nos indica que se están cumpliendo al 100 % con la verificación de los aportes y devolución de los expedientes que estén incompletos, estos se devuelven al solicitante. El 79 % indica que no se cumple con el tiempo estipulado en la normativa de la oficina de normalización previsional para el tiempo de acreditación de aportes y también el 79 % señala que no se cumple con el tiempo estipulado en la normativa de la oficina de normalización previsional para el tiempo de evaluación del derecho.

Tabla 13.

Caracterización de los procedimientos de pensionamiento del sistema nacional de pensiones, Ley N°19990, con respecto a la dimensión resultado final y pago.

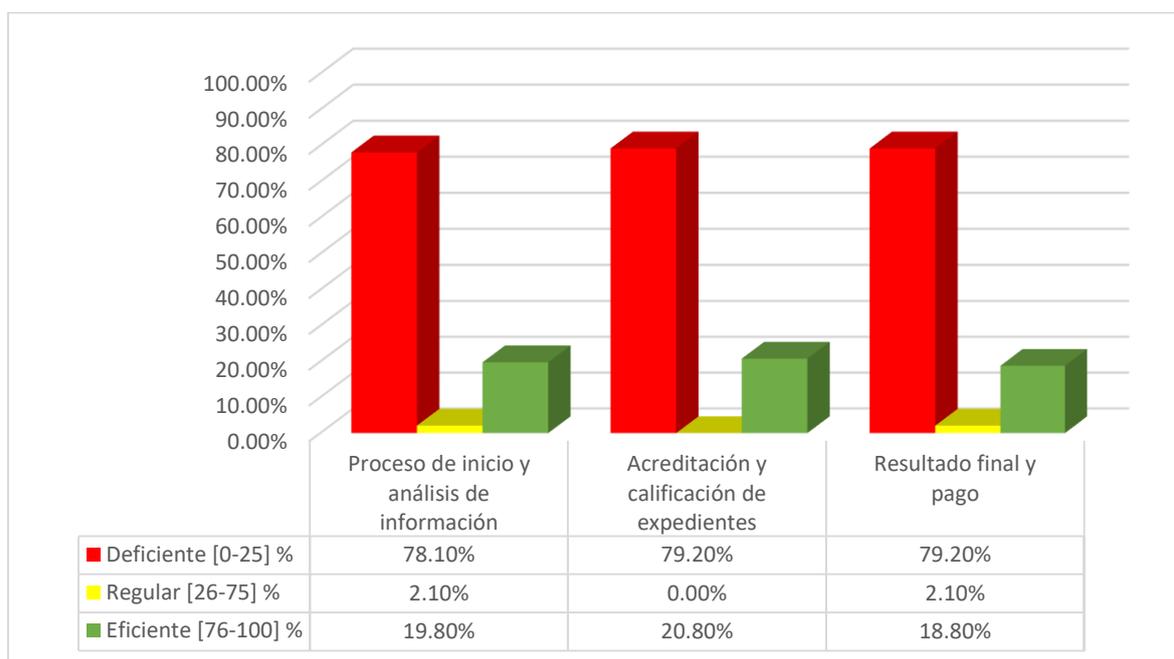
Indicador	No cumple		Parcialmente		Cumple			
	fi	%	fi	%	fi	%		
Calificación de Expediente	Se cumple con el tiempo estipulado en la normativa de la oficina de normalización previsional para el tiempo de calificación de expedientes.		77	80 %	2	2 %	17	18 %
	La calificación de expedientes se realizó correctamente.		78	81 %	10	10 %	8	8 %
Envío al afiliado de la documentación generada	Existe mecanismo adicional para ubicar al nuevo pensionista afiliado, en caso de llenado incorrecto de la información.		0	0 %	0	0 %	96	100 %
Otorgamiento de status de pensionista	El otorgamiento del estatus de pensionista está dentro del plazo.		79	82 %	10	10 %	7	7 %
Programación de pagos	La programación de pago se realizó de forma inmediata.		84	88 %	10	10 %	2	2 %

Fuente: Lista de cotejo aplicado a la muestra probabilística de las quejas presentadas a la Defensoría del Pueblo durante los dos últimos años.

Interpretación:

Al observar la tabla N° 13 está nos indica que el 80 % no está cumpliendo el tiempo estipulado en la normativa de la oficina de normalización previsional para el tiempo de calificación de expedientes. El 81 % indican que no se cumple con la calificación de expedientes correctamente, el 100 % señala que se cumple con contar con un mecanismo adicional para ubicar al nuevo pensionista afiliado, en caso de llenado incorrecto a la información; el 82 % señala que no se cumple dentro del plazo el otorgamiento del estatus de pensionista y el 88 % señala que no se cumplen de forma inmediata la programación del pago.

Figura 1. Categorización por dimensiones de la variable procedimientos de pensionamiento del sistema nacional de pensiones, ley N°19990 – San Martín 2021



Fuente: Lista de cotejo aplicado a la muestra probabilística correspondiente a las quejas presentadas a la Defensoría del Pueblo.

Interpretación:

En la figura 1, se consigue percibir que la dimensión denominada “Proceso de inicio y análisis de información”, está se encuentra de acuerdo a la evaluación efectuada en un estado deficiente con un 78.10%. Para la dimensión denominada “Acreditación y calificación de expedientes” está se encuentra de acuerdo a la evaluación efectuada en un estado deficiente con un 79.20%. Para la dimensión denominada “Resultado final y pago”, está se encuentra de acuerdo a la evaluación en un estado deficiente con 79.20%.

Objetivo específico 3: Diseñar un modelo de gestión por procesos para mejorar el pensionamiento en el sistema nacional de pensiones, ley N°19990 - San Martín 2021.

Para la propuesta del modelo de gestión por procesos enmarcados dentro de la política nacional de modernización de la gestión pública, en ese marco un objetivo claro es desarrollar la gestión por procesos. En ese marco la secretaria de gestión pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), aprueba la norma técnica N° 001 – 2018 –SGP, denominada norma técnica “Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública”, aprobada por RSGP N°0006 – 2018 – PCM –SGP. La mencionada norma técnica define a los procesos como un conjunto de actividades relacionadas y que interactúan, las cuales transforman síntesis de entrada en productos o servicios, luego de la asignación de recursos. Asimismo, se señala que la implementación de la gestión por procesos es progresiva y parte de la necesidad de incorporar en el funcionamiento de la entidad la información que resulta del análisis realizado con un enfoque de procesos, de acuerdo a las siguientes fases:

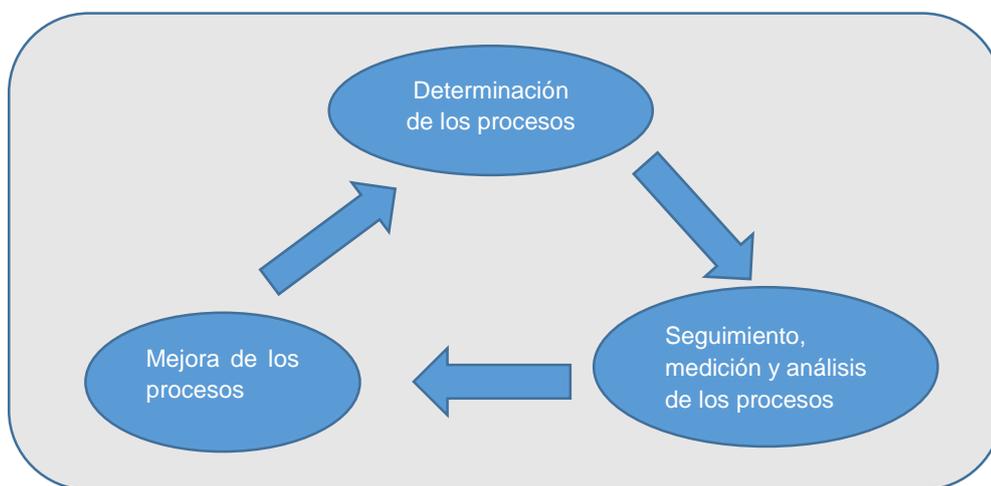


Figura 2. Flujo para la realización del análisis de los procesos según la Norma

Fuente: Norma Técnica «Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública».

En función a las disposiciones específicas planteadas en la norma técnica, en donde primero se ha determinado los procesos según el siguiente orden para la fase uno denominada determinación de los procesos en el siguiente orden:

- Se ha identificado los productos.
- Se ha caracterizado los procesos según los siguientes pasos.
 - Se ha identificado los objetivos de los procesos.
 - Se ha identificado a los dueños de los procesos.
 - Se ha identificado a los elementos de entrada.
 - Se ha logrado identificar a las actividades.
 - Se ha logrado determinar el producto.
 - Se ha logrado identificar a las personas que reciben el producto.
 - Se ha logrado identificar los recursos.
 - Se ha logrado identificar los controles.
 - Se ha logrado identificar a los indicadores de desempeño.
- Se ha determinado la secuencia e interacción de los procesos.

Para la fase dos denominado seguimientos, medición y análisis de los procesos, en esta etapa se han realizado la comparación de los datos obtenidos de la medición y del seguimiento de los logros obtenidos de cada indicador con la intención de cuantificar el trabajo de los procesos. El análisis de este proyecto de investigación se ha realizado en intervalos planificados en función de cada proceso identificado, con la intención de asemejar tendencias y se han evaluado los progresos de la ONP en el logro de los objetivos. Del presente análisis se han identificado las brechas de desempeño de las metas y se ha obtenido los potenciales problemas de la entidad.

Para la fase tres denominada mejoras de los procesos, se asemeja a la optimización del trabajo de los procesos en el marco de las procedencias de la entidad, el cual tiene los siguientes pasos como son:

- Selección de problemas en los procesos.
- Análisis de causa efecto.
- Selección de mejoras.
- Implementación de mejoras.

Para la elaboración de los procedimientos el cual es un modo de documentar los procesos hacia la entidad. A este conjunto de operaciones se le designa “Manual de Procedimientos” (MAPRO). La elaboración de los procedimientos se realiza cuando se presenta algunos de los siguientes criterios:

- El proceso vinculado involucre servidores con capacidades diversas.
- El proceso vinculado incorpora una alta carga de trabajo operativa.
- El proceso vinculado no cuente con un nivel de tecnificación o automatización.
- El personal involucrado en el proceso coherente no cuente con las capacidades técnicas necesarias como para ejecutar las actividades siguiendo las ilustraciones no documentadas de dueño del proceso.
- El proceso vinculado es ejecutado por personal con alta rotación.

Para la producción de los procedimientos se tiene los siguientes pasos los cuales son los siguientes:

- Elaboración de la propuesta de procedimiento.
- Revisión y aprobación de la propuesta de procedimiento.
- Difusión y custodia.
- Actualización.

Luego de la descripción del proceso de evaluación de los procesos ejecutados en el sistema nacional de pensiones el cual es dirigido por la ONP, se ha logrado diseñar el modelo de gestión por procesos, teniendo en cuenta los procesos estratégicos, procesos operativos y los procesos de apoyo o de soporte. Además, se ha tenido en cuenta los nudos críticos mostrados en la tabla N°08 y la tabla N°09 se ha determinado mejorar los procedimientos de los procesos ejecutados en el sistema nacional de pensiones administrado por la ONP. Se muestra la siguiente tabla N°10 correspondiente a los procesos trabajados en el sistema nacional de pensiones según la Ley N°19990.

Tabla 14.*Listado de los procesos de la ONP*

Código	Denominación del proceso	Órgano del Propietario
O1	Aseguramiento	Dirección de Producción
O2	Acreditación y gestión de información del asegurado	Dirección de Producción
O3	Control de recaudación	Dirección de Producción
O4	Activación y actualización de prestaciones y beneficios.	Dirección de Producción
O5	Acompañamiento	Dirección de Prestaciones
O6	Asesoría previsional.	Dirección de Prestaciones
O7	Defensoría del asegurado	Jefatura.
O8	Fiscalización	Dirección de Producción
O9	Gestión de planillas de prestaciones y beneficios	Dirección de Prestaciones
O10	Gestión de apelaciones previsionales	Tribunal Administrativo Previsional
O11	Gestión comercial SCTR	Dirección de Producción
O12	Gestión de Siniestros SCTR	Dirección de Producción
O13	Gestión de Canales	Dirección de Prestaciones
O14	Programación y control de la producción	Dirección de Producción
O15	Gestión Técnica Normativa	Dirección de Producción
O16	Gestión de Inversiones	Dirección de Inversiones
O17	Control de finanzas previsionales	Dirección de Inversiones
S1	Gestión de operaciones de plataforma tecnológica	Oficina de Tecnologías de la Información
S2	Presupuesto Institucional	Oficina de Planeamiento
S3	Gestión de la Modernización	Oficina de Planeamiento
S4	Sostenibilidad del SNP	Oficina de Planeamiento
S5	Gestión de personas	Oficina de Recursos Humanos
S6	Integridad y anticorrupción	Oficina de Recursos de Humanos.
S7	Tesorería	Oficina de Administración
S8	Contabilidad	Oficina de Administración
S9	Abastecimiento	Oficina de Administración
S10	Gestión Documentaria	Oficina de Administración
S11	Asuntos Procesales	Oficina de Asesoría Jurídica
E1	Gestión de la Identidad Institucional	Oficina de Relaciones Institucionales
E2	Planeamiento Institucional	Oficina de Planeamiento
E3	Gestión por Procesos	Oficina de Ingeniería de Procesos
E4	Gestión de Riesgos	Oficina de Gestión de Riesgos
E5	Diseño de la experiencia del cliente	Gerencia General
E6	Asesoría Legal	Oficina de Asesoría Jurídica
E7	Dirección Institucional	Jefatura

Procesos Operativos: O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9, O10, O11, O12, O13, O14, O15, O16 y O17.

Procesos de Soporte: S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9, S10, S11.

Procesos Estratégicos: E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7.

Interpretación:

La presente institución está administrando de forma centralizada el sistema nacional de pensiones mediante la página web, esto ha motivado en gran medida por la pandemia procedente por el virus del COVID – 19, es por esta

razón que se han encontrados nudos críticos en la Tabla N°10 y la Tabla N°11. Se puede observar que los procesos estratégicos se cumplen en un 23 %, los procesos operativos o misionales se cumplen en un 2 % y por último los procesos de apoyo se cumplen en un 5 %. En mérito a estos resultados se ha considerado que la entidad pública a cargo del sistema nacional de pensiones debe mejorar la implementación de la gestión por procesos de forma simple y ordenada, aplicando la mejora continua en la preparación de los instrumentos de gestión, seguimientos de los procesos de cada grupo de trabajo y la capacitación y evaluación del personal que labora en la ONP en los distintos niveles, como se puede observar en la tabla N°11 en donde se tiene que un 89.5% de procesos de inicio y análisis de información no se está cumpliendo correctamente, En la tabla N°12 se observa para los procesos de acreditación y calificación de expediente no se cumple en un 79.0 %. Por último se tiene la tabla N°13, en donde se observa que los procesos denominados resultado final y pago se puede observar que estos procesos no se cumplen en un 82.75 %.

Objetivo 4: Validar el modelo de gestión por procesos a través del juicio de expertos para mejorar el pensionamiento en el sistema nacional de pensiones, ley N°19990 – San Martín 2021.

Tabla 15.

Validación de los aspectos del modelo de gestión por procesos para mejorar el pensionamiento en el sistema nacional de pensiones, ley N°19990 - San Martín 2021

Experto	Valorar si la concepción teórica del "Modelo de gobierno abierto para mejorar la gestión pública en una unidad ejecutora de la región San Martín, 2021" refleja los principios teóricos que la sustentan	Valorar si la concepción estructural favorece el logro del objetivo por el cual se elaboró	Valorar si las etapas declaradas en el componente de los procesos planteadas para la solución de problemas han sido ordenadas atendiendo a criterios lógicos y metodológicos de la disciplina	Valorar si se reflejan con calidad y precisión las orientaciones para el tratamiento metodológico de las acciones a desarrollar en cada componente del "Modelo de gobierno abierto para mejorar la gestión pública en una unidad ejecutora de la región San Martín, 2021"	Valorar si los indicadores y categorías del sistema de ciencia tecnología e investigación son precisos y miden el cumplimiento del objetivo esperado	Valorar el nivel de satisfacción práctica que podría presentar el "Modelo de gobierno abierto para mejorar la gestión pública en una unidad ejecutora de la región San Martín, 2021", como solución al problema y posibilidades reales de su generalización en la práctica científica	Valorar si existe correspondencia entre la complejidad de las actividades, a desarrollar en las actividades y las particularidades de su formación científica	Valorar la contribución que realiza el "Modelo de gobierno abierto para mejorar la gestión pública en una unidad ejecutora de la región San Martín, 2021" a la formación de cualidades de la personalidad en las esferas: intelectual, afectivo volitiva y moral	Valorar la contribución que realiza el modelo al conocimiento, de los procesos y fenómenos de la práctica social en las esferas: social, económica y ambiental
	E1	E2	E3	E4	E5	Promedio	Porcentaje		
	9	9	8	8	9	9	8	8	9
	9	9	8	9	9	9	8	9	9
	9	9	8	8	9	9	8	8	9
	9	9	8	8	9	8	9	9	9
	9	9	8	9	9	9	9	8	9
	45	45	40	42	45	44	42	42	45
Promedio: 43.33									
Porcentaje: 96.30 %									

Fuente: Ficha de evaluación de propuesta

Interpretación:

Según resultados, la validación del modelo de gobierno abierto para corregir con una mejor gestión pública en una unidad ejecutora de la región San Martín, 2021; resultó un promedio de 43.33 determinando que el modelo es válido y factible para ser aplicado en un 96.30 %.

V. DISCUSIÓN.

El análisis del objetivo específico N°01, se elaboró la caracterización de la gestión por procesos de la entidad administradora del sistema nacional de pensiones para mejorar el sistema nacional pensiones, donde se observa, en la dimensión denominada procesos estratégicos aplicados a la ONP, en dónde se encuentran los indicadores de gestión de la identidad institucional, gestión del planeamiento institucional, gestión de la calidad, gestión de riesgos, diseño de la práctica del cliente, asesoría legal, dirección institucional, que solamente se cumplen en un 23 %. Para la dimensión denominada procesos de apoyo se tiene los indicadores como son tesorería, contabilidad, abastecimiento, gestión documentaria y los asuntos procesales, los cuales se cumplen en 5 %. Para Flynn y Schroder (2021) menciona que los gobiernos deben compartir una orientación regulatoria en condiciones de plena competencia. Por lo tanto, se puede apreciar que el gobierno nacional no contempla una orientación regulatoria de plena competencia con respecto al sistema nacional de pensiones.

Para la dimensión procesos operativos donde están los indicadores como son la gestión de aseguramiento, de acreditación y de información del asegurado, de control de recaudación, de activación y actualización de prestaciones y beneficios, de acompañamiento, de asesoría previsional, de la defensoría del asegurado, de fiscalización, de planillas de prestaciones y beneficios, de apelaciones previsionales, comercial SCTR, de siniestros SCTR, de canales, de programación y control de producción, técnica normativa, de inversiones, de control de finanzas previsionales, de operaciones de la plataforma tecnológica, del presupuesto institucional, de la modernización, sostenibilidad del SNP, de personas, de integridad y corrupción, estos procesos se cumplen en la actualidad en un 2%. Para Devolder et al. (2021) es necesario la implementación de los mecanismos de balance automático para mejorar sus procesos a nivel institucional. Por consiguiente, es necesario implementar los mecanismos de balance automático en los procesos operativos para poder mejorar los servicios de pensionamiento.

Para el análisis de objetivo N°02, se realizó la caracterización de los procedimientos de pensionamiento del sistema nacional de pensiones, Ley N°19990 se realizó en mérito a las 96 quejas presentadas a la entidad del estado denominada Defensoría del Pueblo durante los dos últimos años, en donde se observa que la dimensión denominada procesos de inicio y análisis de información el cual tiene como indicadores se tiene la presentación de la solicitud donde se evidencia que existe un 100 % de dificultad para cumplir los requisitos para solicitar una pensión, se tiene el indicador recepción de documentos laborales, en donde se evidencia que los pensionistas evidencian un 98 % de dificultad para realizar el envío de sus documentos por medios virtuales.

A continuación se tiene el indicador asignación de citas donde se evidencia que la asignación de citas a favor del pensionistas tiene un 80 % de dificultad para la asignación de citas. Por último se tiene el indicador validación de solicitudes donde se evidencia que existe un 80 % de dificultad para cumplir con la validación de solicitudes. Para Papik & Papikova (2021) manifiesta que las finanzas públicas se han visto amenazadas por la evolución demográfica negativa, por consiguiente es necesario que gobierno nacional se prepare para la evolución demográfica de nuestro país porque afecta de manera significativa al sistema nacional de pensiones.

Para la dimensión denominada acreditación y calificación de expedientes en donde el indicador de verificación de aportes se puede evidenciar que existe un 100 % de cumplimiento para la verificación de aportes del expediente y su respectiva devolución si la documentación este incompleta. Para el indicador acreditación de aportes se puede evidenciar que existe un 79 % de dificultad para cumplir con el tiempo estipulado en la normativa para la acreditación de aportes. Para el indicador evaluación de derecho donde se evidencia que existe un 79 % de dificultad para cumplir con el tiempo estipulado para la evaluación de derecho. Para el indicador otorgamiento de status de pensionista. Para Boado - Penas et al. (2021), manifiesta que las reformas más comunes han sido los cambios en el nivel de beneficios como son los índices de longevidad

y la esperanza de vida, por consiguiente el gobierno nacional debe evaluar y mejorar los cambios a nivel de beneficios como son los índices de longevidad y la esperanza de vida de los usuarios del sistema nacional de pensiones.

Para la dimensión denominada resultado final y pago se tiene el indicador calificación de expediente donde se evidencia un 80 % de dificultad para realizar a calificación de los expedientes, para el indicador envió al afiliado de la documentación generada, se puede evidenciar que existe 100 % de cumplimiento para la calificación de los expedientes se evidencia que existe un 82 % de dificultad para el otorgamiento de status de pensionista; y por último el indicador de programación de pagos se evidencia que existe un 88 % de dificultad para realizar la programación de pagos en el sistema nacional de pensiones.

Para Culotta (2021), este nos manifiesta que el aumento de la esperanza de vida entre las personas mayores ha permitido que los responsables políticos tiene que reformar los sistemas de pensiones públicos para llegar a una sostenibilidad financiera de los sistemas de bienestar. En la actualidad el gobierno central está subsidiando los combustibles e implementando bonos para las personas que no cuentan con un trabajo, además no se está reactivando los empleos de calidad, generando un mayor desfase económico en la economía nacional y por consiguiente generando una insostenibilidad financiera en el sistema nacional de pensiones, Ley N°19990.

Al tener como eje principal de atención para los afiliados que desean iniciar su trámite para pertenecer al sistema nacional de pensiones la página web de la ONP, sus procesos que se encuentran ralentizados o casi paralizados. Como se puede observar el sistema nacional de pensiones se encuentra en un estado no muy eficiente por lo que se necesita realizar mejoras en sus procesos de gestión Estos problemas también tienen características similares a la información proporcionada Flynn y Schroder (2021) donde los sistemas de pensiones de bienestar europeos conservadores y socialdemócratas han pasado de una jubilación anticipada a un modelo de envejecimiento activo; el

gobierno sigue manteniendo el sistema de reparto y la pensión va desde los S/.500 hasta los S/. 893. 00 soles.

Con respecto al análisis del objetivo específico N°03, donde se propuesto el modelo de gestión por procesos para mejorar el pensionamiento en el sistema nacional de pensiones, se ha tomado en cuenta como primera línea de estudio a la norma técnica N°001 – 2018 – SGP, denominada “Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública” aprobada por RSGP N°00006 – 2018 – PCM –SGP, esta norma proporciona un conjunto de actividades recíprocamente relacionadas y que interactúan las cuales transforman los elementos de entrada en productos y servicios adaptados a la necesidades del público que utiliza dichos servicios. Para Chen et al. (2021), concluye que la teoría del desarrollo sostenible enfatiza cierto desarrollo que no solo satisface las necesidades del presente, con lo cual podemos señalar que el gobierno nacional no está siguiendo una ruta base para un desarrollo sostenible en el tiempo del sistema nacional de pensiones.

VI. CONCLUSIONES.

- 6.1. El modelo de gestión basado en procesos ha mejorado los servicios de pensionamiento en el sistema nacional de pensiones, ley N°19990 – San Martín 2021, esto posibilitará cerrar las brechas con respecto a los servicios ofrecidos a los afiliados en el sistema nacional de pensiones.
- 6.2. Existen brechas muy significativas en la dimensión correspondiente a los procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo, correspondiente al sistema nacional de pensiones, ley N°19990 – San Martín 2021.
- 6.3. Existen brechas muy significativas en la dimensión de proceso de inicio y análisis de información, asimismo se encontró brechas en la dimensión acreditación y calificación de expedientes y por último en la dimensión correspondiente al resultado final y pago.
- 6.4. El diseño del modelo de gestión por procesos para mejorar el pensionamiento en el sistema nacional de pensiones ley N°19990 – San Martín 2021, está conformado pilares como son la simplificación administrativa de todos los procesos de pensionamiento, la interoperabilidad entre instituciones pública obtener los datos de los afiliados en tiempo real y la verificación automática de los montos aportados por los afiliados al sistema nacional de pensiones.
- 6.5. Se validó el modelo de gestión por procesos para mejorar el pensionamiento en el sistema nacional de pensiones, Ley N°19990 – San Martín 2021, mediante el juicio de cinco expertos en gestión pública y gobernabilidad, se puede observar en la Tabla 15 la validación de los expertos que alcanza promedio de 43.33 y un porcentaje de 96.30%.

VII. RECOMENDACIONES.

- 7.1. A los directivos de la entidad pública, incrementar la propuesta de la gestión por procesos para mejorar el pensionamiento en el sistema nacional de pensiones, ley N°19990 – San Martín 2021, con esto se cerrará las brechas con respecto a los servicios de pensionamiento ofrecido por el sistema nacional de pensiones.
- 7.2. A los ejecutivos del organismo público, crear un plan de acción para mejorar y superar las brechas encontradas en las dimensiones correspondiente a los procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo, correspondiente al sistema nacional de pensiones ley N°19990 – San Martín 2021.
- 7.3. La jefatura del de la entidad pública, debe establecer un plan de acción para mejorar y superar las brechas encontradas en la dimensión de procesos de inicio y análisis de información, asimismo en la dimensión de acreditación y calificación de expedientes y por último en la dimensión correspondiente al resultado final y pago.
- 7.4. Los asesores de la Alta Dirección de la entidad pública, deben realizar sus buenos oficios para desarrollar e implementar el diseño del modelo de gestión por procesos para mejorar el pensionamiento en el sistema nacional de pensiones ley N°19990 – San Martín 2021.
- 7.5. A la jefatura de la entidad pública, disponer de los recursos presupuestarios necesarios para su implementación y de esa forma lograr la visión de la política nacional de modernización de la gestión pública es tener un estado moderno al servicio de las personas.

VIII. PROPUESTA
8.1. Representación Gráfica:

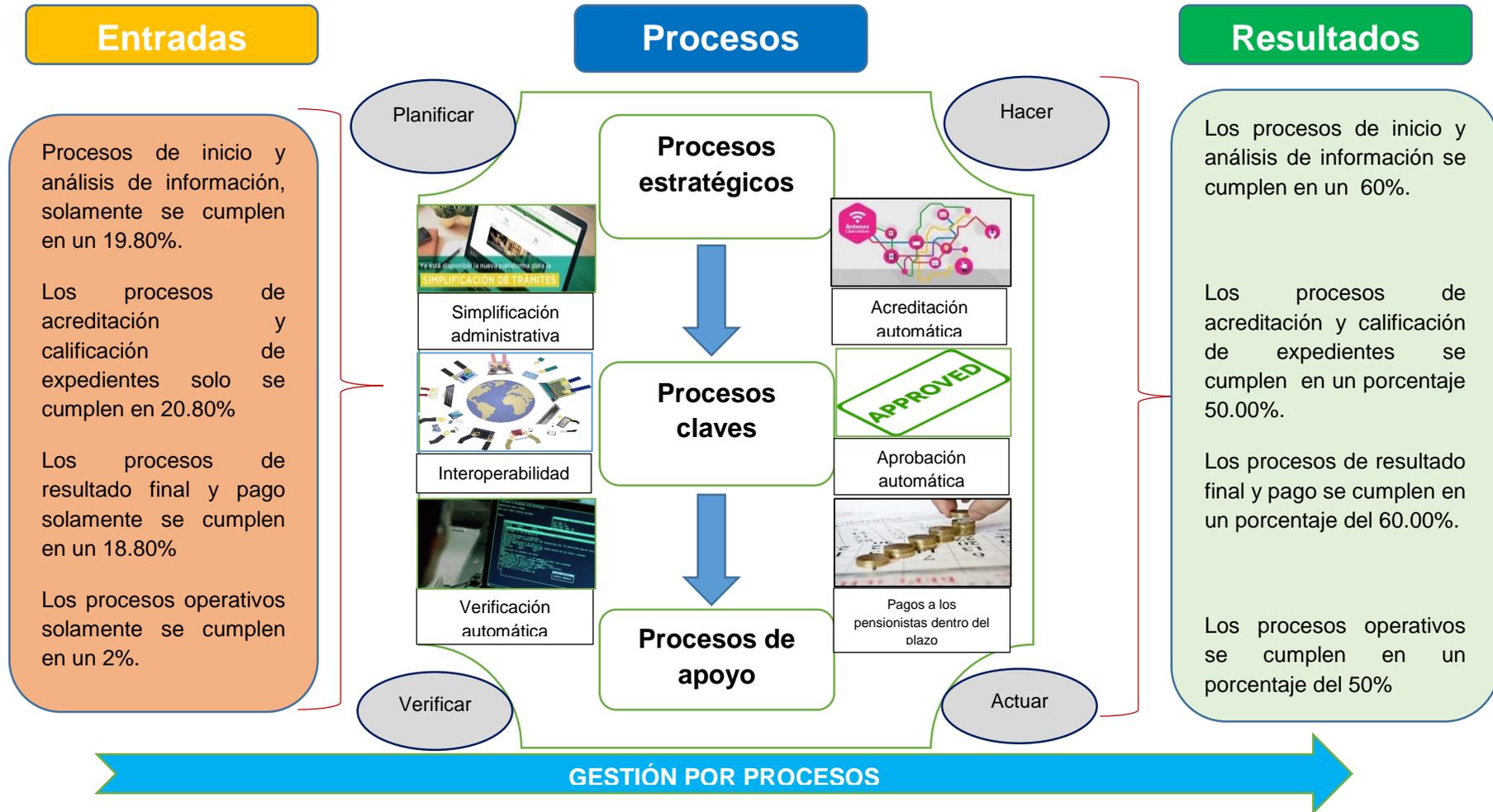
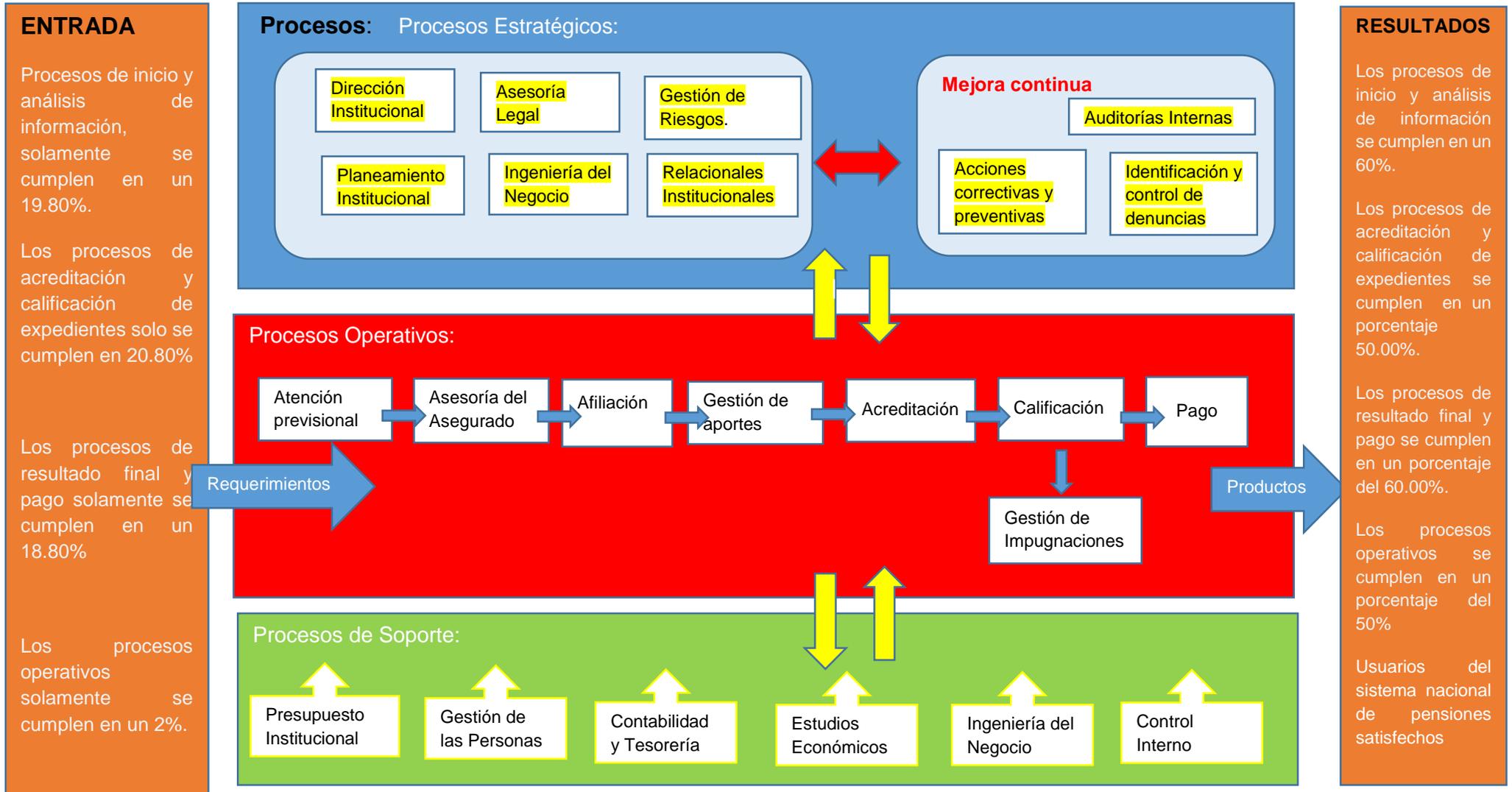


Figura 3. Representación gráfica del Modelo Propuesto Sistema Nacional de Pensiones - ONP
 Fuente: Ficha de evaluación de propuesta

Figura 4. Representación gráfica del Modelo Propuesto Sistema Nacional de Pensiones - ONP



Fuente: Ficha de evaluación de propuesta

8.2. Introducción.

El sistema nacional de pensiones es un tema muy importante para todos los gobiernos, en mérito al volumen de afiliados y pensionistas que asciende a 2 millones 518 mil 800 personas que están dentro de la Ley N°19990 y Ley N°20530, todos estos procesos están siendo administrados por la ONP. En esta parte de la propuesta se está presentando el planteamiento del modelo de gestión apoyado en la norma técnica N°001 – 2018 -SGP “Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública”, con el fin de modernizar la administración actual del sistema nacional de pensiones Ley N°19990, para el perfeccionamiento de los servicios del pensionamiento, en el marco de la visión política nacional de modernización de la gestión pública el cual es tener un estado moderno al servicio de las personas, siendo una de las características la orientación al ciudadano.

En ese marco los objetivos de esta propuesta es efectuar la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa. En ese orden de ideas los procesos que se encuentran en aplicación en el sistema nacional de pensiones Ley N°19990, el cual es administrado por la ONP, el cual no se está realizando de forma óptima según la revisión y el análisis correspondiente realizada a las dos variables. La motivación para la ejecución de la presente investigación es el elevado número de denuncias presentadas a la Defensoría del Pueblo en contra la entidad pública en un corto período de dos años, en especial en tiempos de la pandemia del COVID – 19. En merito a esta situación la entidad pública ha cerrado todas las oficinas presenciales a nivel nacional y solo recibe las nuevas solicitudes a través de su página web para iniciar el proceso de pensionamiento de los afiliados a la Ley N°19990, por lo tanto, se debe considerar lo siguiente:

Para la elaboración de propuesta fue necesario la revisión y posterior aplicación de la norma técnica N°001 – 2018 -SGP “Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública”. La propuesta del modelo de gestión se ha diseñado utilizando el flujo para realizar el análisis de los procesos descrito por la norma técnica, que tiene como primer paso son la determinación de los procesos manejado por la ONP, el segundo paso se tiene el alcance, medición y

estudios de los procesos determinados en la administración del sistema nacional de pensiones.

8.3. Objetivos y/o propósito.

Objetivo General

Aportar al perfeccionamiento del sistema nacional de pensiones Ley N°19990, la cual es administrada por la entidad pública denominada ONP, mediante la mejora de la gestión por procesos según norma técnica N°001-2018-SGP.

Objetivo Específicos.

Enriquecer los procesos estratégicos según la norma técnica N° 001 – 2018 – SGP.

Modernizar los procesos operativos según la norma técnica N°001-2018-SGP.

Aclarar los procesos de soporte según la norma técnica N°001-2018-SGP.

8.4. Teorías.

La propuesta se fundamenta en la norma técnica N°001 – 2018 -SGP “Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública”, utilizando el flujo para el análisis de los procesos:

- Primera Fase : Determinación de los Procesos.
 - Identificación del producto.
 - Identificación de los procesos.
 - Caracterización de los procesos.
 - Objetivo del proceso.
 - Dueño del proceso.
 - Elementos de entrada.
 - Actividades.
 - Producto.
 - Persona que recibe el producto.
 - Recursos.
 - Controles.

Indicador de desempeño

- Una vez definidos los componentes de los procesos, se procede a la elaboración de la ficha técnica del proceso y el esquema del proceso. Este diagrama de proceso debe incluir una descripción de la secuencia de actividades que componen el proceso y su interacción con detalles de los respectivos roles, insumos, productos y destinatarios del producto.
- Determinar la secuencia e interacción de operaciones.
Para el desarrollo de este paso se utilizan diagramas funcionales para obtener una representación gráfica de la secuencia e interacción de todas las operaciones de la entidad. Este gráfico se denomina "mapa de procesos".
- Aprobación y difusión de los elementos generados.
Las fichas técnicas de los procesos y los diagramas de los procesos son revisados y aprobados.

- Segunda Fase : Seguimiento, medición y análisis de los procesos.

Esta fase consiste en el seguimiento, medición y análisis; para ello se comienza a verificar el nivel de desempeño e identificación de oportunidades de mejora, esta fase se conforma por los pasos mostrados:

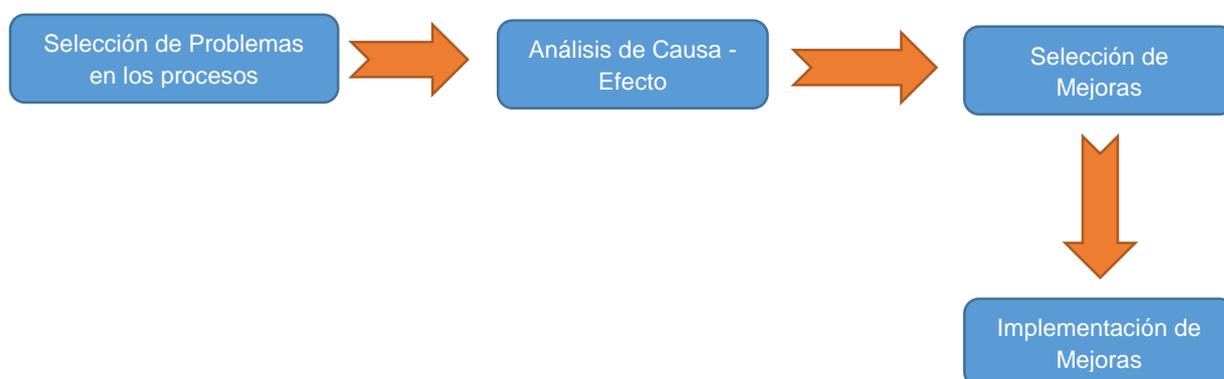
- Seguimiento y medición de los procesos.

En este paso, se seleccionan indicadores mediante los cuales se monitoreará y medirá el desempeño de las operaciones. Los indicadores más relevantes son la verificación de la satisfacción de los ciudadanos, la verificación del tiempo de entrega del producto, la certificación de conformidad de la entrega del producto, el establecimiento de tasas de no conformidad del producto o servicio, la identificación de reclamos, la estimación del rendimiento del servidor, la medición del costo del proceso y el establecimiento del desempeño de las operaciones de soporte. Después de seleccionar los indicadores de proceso, los datos se recopilan y procesan para su análisis.

- Análisis de los procesos.

Tercera Fase : Mejora de los procesos, se refiere a la optimización del desempeño de los procesos en el marco de las prioridades de la entidad.

Figura 5. Pasos para la mejora de procesos.



Fuente: Norma Técnica N°001 – 2018 –SGP, para la implementación de procesos.

Paso 1: Selección de problemas en los procesos.

Este paso implica identificar y seleccionar problemas cuyas soluciones afectan los siguientes aspectos de la gestión de la entidad:

- El logro de los objetivos estratégicos institucionales.
- La satisfacción de las personas.
- La eficacia del uso de los recursos.

Paso 2: Análisis de Causa - Efecto

Este paso implica analizar e identificar las causas que dieron lugar al problema seleccionado (a los efectos del análisis, el problema es equivalente a un efecto) verificando de manera objetiva la correspondencia causal entre causa y efecto.

Paso 3: Selección de Mejoras.

El siguiente paso es elegir las mejoras o posibles soluciones a implementar que sean efectivas en eliminar o reducir el problema, la factibilidad de dicha implementación se basará en criterios como:

- Apoyo de la Alta Dirección.
- Impacto sobre la causa seleccionada.
- Costo que representa su aplicación.
- Tiempo que tomará su desarrollo.

- Disponibilidad de los recursos.

Paso 4: Implementación de Mejoras.

Este paso incluye la implementación y seguimiento de las mejoras, para ello se elabora un plan de acción para comprobar el avance de las tareas asignadas a los participantes de la mejora. En el caso de que se identifique una desviación del plazo para completar las tareas en el plan de trabajo, se tomarán medidas para corregir el incumplimiento, tales como:

- Asignación de más recursos.
- Redefinición de alcances y plazos.
- Facilitaciones de coordinaciones de alto nivel jerárquico.

Una vez realizadas las mejoras al proceso, dichas mejoras se incorporan a la gestión de la entidad a través de las siguientes acciones:

- Actualizar el plan de la organización.
- Actualización de una variedad de mejoras y servicios.
- Asignando recursos según nuevas necesidades.
- Mejorando la forma de organizar los equipos de trabajo.
- Actualizando los instrumentos de gestión organizacional.
- Desarrollar o actualizar la documentación del proceso.
- Capacitar a los participantes en el proceso de mejora.
- Incorporación de métodos de solución en la gestión de unidades.

A continuación, se indican las herramientas utilizadas en esta fase:

Tabla 16.

Herramientas utilizadas en esta fase

Pasos	Herramientas
Paso N°01	Gráficos de control Histogramas. Lluvia de ideas. Diagrama de Pareto
Paso N°02	Análisis de causa - efecto

Fuente: Norma Técnica N°001 – 2018 – SGP.

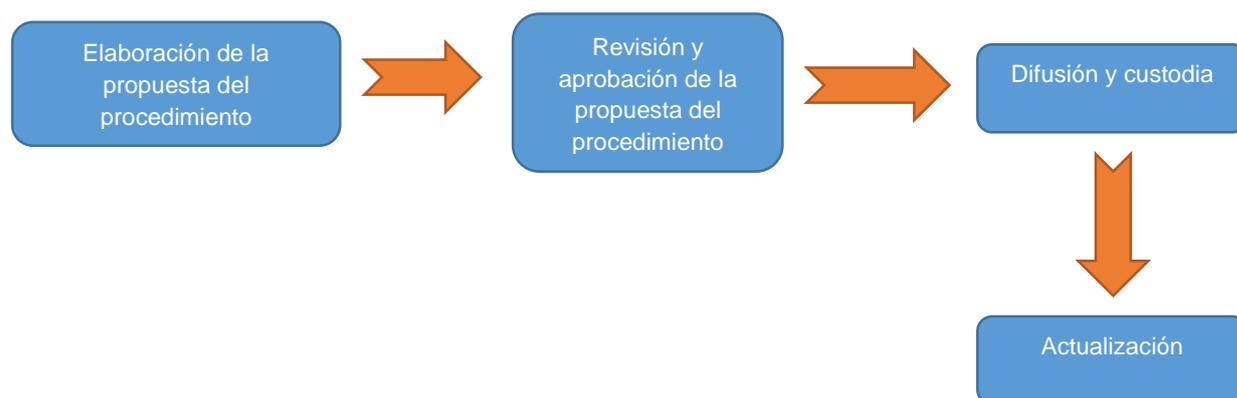
Elaboración de los procedimientos.

El desarrollo de procedimientos es un medio de documentar las operaciones de una entidad, el conjunto de procedimientos se conoce como manual de procedimientos, para avanzar en el desarrollo de estos procedimientos, y se cumplen los siguientes criterios:

- El proceso vinculado involucre servidores con competencias diversas.
- El proceso vinculado representa una alta carga de trabajo operativo.
- El proceso vinculado no cuenta con un nivel de tecnificación o automatización.
- El personal involucrado en el proceso relacionado al proceso no cuenta con las competencias técnicas suficientes como para ejecutar las actividades siguiendo las instrucciones no documentadas del dueño del proceso.
- El proceso vinculado es ejecutado por personal con alta rotación.

El proceso se desarrolla a partir de información documentada del proceso, es decir, información sobre las características de los elementos del proceso registrados en la ficha técnica y en el diagrama del proceso.

Figura 6. Elaboración de los procedimientos según la norma técnica.



Fuente: Norma Técnica N°001 – 2018 –SGP, para la implementación de procesos.

Donde la propuesta se fundamenta en la norma técnica denominada “Implementación de la Gestión por Procesos en la Entidades de la Administración Pública”, el cual está ratificado por la Resolución de secretaría de Gestión Pública N°006 – 2018 – PCM/SGP, tiene las siguientes características como: Se mejora y se dinamiza el flujo de trabajo en los procesos operativos, procesos de soporte y procesos estratégicos, al mejorar estos procesos permite que la entidad brinde servicios de calidad aplicados al sistema nacional de pensiones.

8.5. Fundamentación.

- **Filosófica.**

La presente propuesta está basada en referencias internacionales para la implementación de las mejoras, como es la disciplina denominada BPM, la metodología del CBOK, los sistemas de Gestión de Calidad y Modelos de Excelencia.

- **Epistemológica.**

La presente propuesta se basa en la norma técnica N°001 - 2018 – SGP, que promueve un estado moderno al servicio de las personas, una característica de la cual es la orientación ciudadana, es decir, los recursos asignados, el diseño de procesos base, productos y resultados. Se determinan de acuerdo con las necesidades de los ciudadanos.

- **Sociológica.**

La propuesta está enmarcada en mejorar los procesos operativos, en la cual el sistema nacional de pensiones se encuentra funcionando bajo la administración de la ONP, esta propuesta se realiza en base a la Norma Técnica N°001 – 2018 – SGP.

- **Axiológica.**

Esta propuesta la investigación desarrollada por Marrero et al. (2012), donde señaló que en la gestión la gestión de operaciones es un desafío para todas las organizaciones, en el panorama de mercado actual donde la competencia dicta el éxito o fracaso del proyecto.

- **Psicológica.**

La presente propuesta trata de mejorar los puntos negativos analizados en el sistema nacional de pensiones, el cual afecta psicológicamente a los afiliados que solicitan sus pensiones a la entidad denominada ONP y se encuentran que servicio brindado no está a la altura de lo publicitado por el gobierno.

- **Pedagógica.**

Esta propuesta promueve la enseñanza activa de la gestión por procesos en función a las necesidades de los profesionales que laboran en las entidades públicas y que necesitan una enseñanza de calidad y equidad educativa para transformar la gestión vertical en una gestión horizontal.

8.6. Caracterización de la Propuesta.

Pilares.

- **Simplificación Administrativa:** Tiene como objetivo eliminar obstáculos innecesarios o costos incurridos por la sociedad que provocan ineficiencia en la administración pública.
- **Interoperabilidad:** es la capacidad de comunicarse entre diferentes sistemas con diferentes datos en diferentes formatos, de modo que la información se pueda compartir y acceder desde diferentes entornos.
- **Verificación automática:** este sistema nos permite verificar los datos básicos del solicitante, así como sus aportaciones al sistema nacional de pensiones según la ley N°19990, en tiempo real.

Caracterización de la Propuesta: Matriz por procesos.

Nivel	Macro procesos Nivel 0	Proceso Nivel 1	Procesos nivel 2	Procesos nivel 3	Actividades
	Dirección de Producción	1.- Aseguramiento.(O1)			1.-Incorporación al sistema nacional de pensiones, brindando información oportuna y adecuada sobre los requisitos y condiciones para su acceso.
		2.-Acreditación y gestión de información del asegurado. (O2).			2.-Dar acceso para consultar y registrar la información de los asegurados del sistema nacional de pensiones y otros regímenes.
		3.-Control de recaudación. (O3)			3.-Reconocer las unidades de aporte al régimen previsional al que pertenece el asegurado y esta se realiza en tiempo real para los aportes del sistema nacional de pensiones.
		4.-Activación y actualización de prestaciones y beneficios.(O4)			4.-Administrar el proceso de acreditación de aportes al sistema nacional de pensiones y de los sistemas o regímenes previsionales encargadas o requeridos a la ONP.
	Dirección de Prestaciones	5.-Acompañamiento. (O5).			5.-Acompañar en forma permanente a los asegurados durante sus diferentes etapas.

Procesos Operativos	Dirección de Prestaciones	6.-Asesoría Previsional. (O6)			6.-Informar y orientar a los asegurados y los usuarios en general sobre los derechos y requisitos para acceder a una pensión del sistema nacional de pensiones, Ley N°19990
	Jefatura	7.-Defensoria del Asegurado. (O7).			7.-No está definido en el manual de funciones de la entidad (MAPRO)
	Dirección de Producción	8.-Fiscalización. (O8).			8.-Gestionar las acciones de fiscalización, vinculados al otorgamiento de derechos pensionarios en los sistemas previsionales a cargo de la institución.
	Dirección de Prestaciones	9.-Gestión de planillas de prestaciones y beneficios. (O9).			9.-Gestionar los procesos vinculados al pago de derechos pensionarios, bonos de reconocimiento, complementarios y de pensiones complementarias.
	Tribunal Administrativo Previsional (TAP)	10.-Gestión de apelaciones previsionales. (O10).			10.-Es el órgano resolutorio de funcionamiento permanente, con competencia de alcance nacional, encargado de resolver en un última instancia administrativa las controversias que versen sobre derechos y obligaciones previsionales de los regímenes a cargo del estado peruano, del decreto ley N°19990.
	Dirección de Producción	11.-Gestión de Comercial SCTR.(O11)			11.-Administrar los procesos comerciales inherentes al seguro complementario de trabajo de riesgo SCTR.

	Dirección de Producción	12.-Gestión de siniestros SCTR. (O12).			12.- Administrar los procesos inherentes al seguro complementario de trabajo de riesgo SCTR.
	Dirección de Prestaciones	13.-Gestión de Canales. (O13).			13.-Conducir y supervisar el proceso de orientación y recepción de las oficinas departamentales, plataformas de atención,
	Dirección de Producción	14.-Programación y control de la producción. (O14).			14.-Encargada de gestionar los procesos de programación y control de producción, los procesos de recaudación, verificación y acreditación de los aportes de los asegurados.
	Dirección de Producción	15.-Gestión Técnica normativa. (O15).			15.-Gestionar los procedimientos administrativos relativos a la devolución de aportes indebidos, reclamos, control de deuda
	Dirección de Inversiones	16.-Gestión de inversiones. (O16).			16.-Esta encargada de gestionar, administrar y rentabilizar los activos de los fondos administrados por el fondo consolidado de reservas previsionales.
	Dirección de Inversiones	17.-Control de finanzas previsionales. (O17).			17.-Planificar, ejecutar y controlar con fines de renta, las operaciones de inversión de operación de los activos financieros de los fondos administrados.
	Oficina de Tecnologías de la Información	18.-Gestión de Operaciones de plataforma tecnológica. (S1).			18.-Es la encargada de definir implementar y mantener una adecuada plataforma tecnológica que soporta los procesos de la institución.

Procesos de Soporte	Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Evaluación de Gestión	19.-Presupuesto Institucional. (S2).			19.-Es la encargada de conducir las actividades relacionadas con los procesos de planeamiento, presupuesto, organización, racionalización, estudios previsionales, métricas, evaluación de la gestión,
		20.-Gestión de la modernización. (S3).			20.-Participar en la formulación y evaluación de otros planes especializados, coordinados por otros órganos, de acuerdo a su competencia.
		21.-Gestión para la Sostenibilidad del SNP. (S4).			21.-Formular los estudios económicos previsionales y los informes de cálculo actuarial que requiera la administración de los sistemas previsionales a cargo de la institución.
	Oficina de Recursos Humanos	22.-Gestión de personas. (S5)			22.-Gestionar las políticas y los programas de reclutamiento, entrenamiento y perfeccionamiento del personal en función de los perfiles de los puestos definidos por esta oficina y requeridos por la institución.
	Oficina de Recursos Humanos	23.-Gestión de Integridad y anticorrupción. (S6).			23.-Promover una adecuada cultura organizacional en la institución con la finalidad de asegurar la productividad y la eficiencia sostenida.
	Oficina de Administración	24.-Tesorería. (S7).			24.-Ejecutar las fases de compromiso, devengado, giro y pago del gasto de la institución de acuerdo a su competencia.

	Oficina de Administración	25.-Contabilidad. (S8).			25.-Elaborar los estados financieros y presupuestales de la ONP y del fondo consolidado de reservas previsionales.
	Oficina de Administración	26.-Abastecimiento. (S9).			26.-Supervisar las acciones de planificación y la administración de las necesidades de bienes, servicios y obras; así como la ejecución de los procesos de contrataciones de acuerdo a la normativa vigente.
	Oficina de Administración	27.-Gestión documentaria. (S10).			27.-Organizar y supervisar el control y la actualización del registro de los bienes de la institución, su conservación, valor y ubicación.
	Oficina de Asesoría Jurídica	28.-Gestión de Asuntos Procesales. (S11).			28.-Elaborar, actualizar y compilar los compendios sobre la normativa vinculada a los procesos administrativos por la ONP y los regímenes a cargo de la institución.
	Oficina de Relaciones Institucionales	29.-Gestión de Identidad Institucional. (E1).			29.-Gestionar los contenidos y supervisar la actualización de la información oficial en los medios que disponga la institución.
	Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Evaluación de Gestión	30.-Planeamiento institucional. (E2)			30.-Formular, evaluar y modificar los planes y políticas institucionales en base a los lineamientos de política institucional.

Procesos Estratégicos	Oficina de Ingeniería de Procesos	31.-Gestión por procesos. (E3).			31.-Planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión por procesos en la institución.
	Oficina de Gestión de Riesgos	32.-Gestión de riesgos. (E4)			32.-Proponer las políticas, planes y metodologías de la administración de riesgos financieros,
	Gerencia General	33.-Diseño de la experiencia del cliente. (E5).			33.-Determinar y controlar los niveles de calidad de servicio de los procesos operativos de la institución, que contribuya a la mejorar continúa, así como aprobar las iniciativas y propuestas de calidad.
	Oficina de Asesoría Jurídica	34.-Asesoría Legal. (E6).			34.-Ejercer la defensa administrativa, arbitral y judicial de la ONP, de manera directa a través de los abogados
	Jefatura	35.-Dirección Institucional. (E7).			35.-Aprobar los planes, programas, el presupuesto analítico del personal y el manual de organizaciones funciones (MOF).

Propuesta para mejorar la gestión por procesos.

Nivel	Macro procesos Nivel 0	Proceso Nivel 1	Procesos nivel 2	Procesos nivel 3	Actividades
	Dirección de Producción	1.-Afiliación (O1)			1.-Incorporación de los afiliados al sistema nacional de pensiones, brindando información oportuna y adecuada sobre los requisitos y condiciones para su acceso. 2.-Los requisitos establecidos y solicitados por la institución para acceder al sistema nacional de pensiones son monitoreados en tiempo real.
	Dirección de Producción	2.-Gestión de aportes. (O2)			3.-Dar acceso para consultar y registrar la información de los asegurados del sistema nacional de pensiones y otros regímenes. 4.-Los aportes de los afiliados serán monitoreados en tiempo real por el sistema nacional de pensiones.
	Dirección de Prestaciones	3.-Asesoría del Asegurado. (O3)			5.-Reconocer las unidades de aporte al régimen previsional al que pertenece el asegurado. 6.-Realizar la asesoría del afiliado del sistema nacional de pensiones en tiempo real.
	Dirección de Prestaciones	4.-Atención Previsional.(O4)			7.-Acompañar en forma permanente a los asegurados durante sus diferentes etapas. 8.-Realizar un seguimiento de las solicitudes de correspondientes a la atención previsional.
	Dirección de Producción	5.-Acreditación (O5)			9.-Administrar el proceso de acreditación de aportes al sistema nacional de pensiones y de los sistemas o regímenes previsionales encargados o requeridos a la ONP.

Procesos Operativos					10.-Realizar el seguimiento del proceso de acreditación en tiempo real.
	Dirección de Producción	6.-Calificación (O6)			11.-Informar y orientar a los asegurados y los usuarios en general sobre los derechos y requisitos para acceder a una pensión del sistema nacional de pensiones, Ley N°19990. 12.-Realizar y detalla la información en tiempo real de sobre el proceso de calificación.
	Dirección de Prestaciones	7.-Pago. (O7)			13.-Admitir a trámite aquellas solicitudes relacionadas al sistema nacional de pensiones, según decreto Ley N°19990, de los bonos de reconocimiento. 14.-Realizar el seguimiento de las solicitudes admitidas a trámite en el sistema nacional de pensiones.
	Tribunal Administrativo Previsional	8.-Gestión de impugnaciones. (O8)			15.- Es el órgano resolutorio de funcionamiento permanente, con competencia de alcance nacional, encargado de resolver en una última instancia administrativa las controversias que versen sobre derechos y obligaciones previsionales de los regímenes a cargo del estado peruano, del decreto ley N°19990.
	Dirección de Producción.	9.-Gestión de Pólizas SCTR (O9)			16.- Administrar los procesos comerciales inherentes al seguro complementario de trabajo de riesgo SCTR.
	Dirección de Producción.	10.-Gestión de siniestro SCTR. (O10)			17.- Administrar los procesos inherentes al seguro complementario de trabajo de riesgo SCTR.
	Dirección de Inversiones	11.-Gestión de Reservas (O11)			18.- Planificar, ejecutar y controlar con fines de renta, las operaciones de inversión de operación de los activos financieros de los fondos administrados.

	Dirección de Producción	12.-Planificación Operativa. (O12)			19.- Encargada de gestionar los procesos de programación y control de producción, los procesos de recaudación, verificación y acreditación de los aportes de los asegurados.
	Dirección de Producción	13.-Fiscalización. (O13).			20.-Conducir y supervisar el proceso de orientación y recepción de las oficinas departamentales, plataformas de atención,
	Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Evaluación de Gestión	14.-Gestión de normas institucionales. (S1)			21.-Encargada de gestionar los procesos de programación y control de producción, los procesos de recaudación, verificación y acreditación de los aportes de los asegurados.
	Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Evaluación de Gestión	15.-Estudios económicos. (S2)			22.-Consolidar la cartera de proyectos o iniciativas estratégicas institucionales y proponer su aprobación, priorización e incorporación a los planes que correspondan.
	Oficina de Tecnologías de la Información	16.-Tecnología. (S3)			23.- Es la encargada de definir implementar y mantener una adecuada plataforma tecnológica que soporta los procesos de la institución.
	Oficina de Recursos Humanos	17.-Gestión de Personas (S4).			24.- Gestionar las políticas y los programas de reclutamiento, entrenamiento y perfeccionamiento del personal en función de los perfiles de los puestos definidos por esta oficina y requeridos por la institución.

Procesos de Soporte	Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Evaluación de Gestión	18.-Presupuesto Institucional (S5).			25.- Es la encargada de conducir las actividades relacionadas con los procesos de planeamiento, presupuesto, organización, racionalización, estudios previsionales, métricas, evaluación de la gestión.
	Oficina de Administración	19.-Contabilidad y Tesorería. (S6)			26.- Ejecutar las fases de compromiso, devengado, giro y pago del gasto de la institución de acuerdo a su competencia.
	Oficina de Administración	20.-Logística. (S7).			20.- Organizar y supervisar el control y la actualización del registro de los bienes de la institución, su conservación, valor y ubicación.
	Oficina de Administración	21.-Gestión documentaria. (S8).			21.-Formular los estudios económicos previsionales y los informes de cálculo actuarial que requiera la administración de los sistemas previsionales a cargo de la institución.
	Oficina de Asesoría Jurídica	22.-Gestión de Asuntos Procesales. (S9).			22.- Ejercer la defensa administrativa, arbitral y judicial de la ONP, de manera directa a través de los abogados
	Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Evaluación de Gestión	23.-Planeamiento Institucional. (E1).			23.- Elaborar los estados financieros y presupuestales de la ONP y del fondo consolidado de reservas previsionales.

	Oficina de Asesoría Jurídica	24.-Gestión de Asesoría Legal. (E2).			24.- -Elaborar, actualizar y compilar los compendios sobre la normativa vinculada a los procesos administrativos por la ONP y los regímenes a cargo de la institución.
	Oficina de Relaciones Institucionales	25.-Gestión de relaciones institucionales.(E3)			25.-Gestionar los contenidos y supervisar la actualización de la información oficial en los medios que disponga la institución
Procesos Estratégicos.	Oficina de Control Interno.	26.-Gestión de Control de Interno. (E4).			26.-Supervisar las acciones de planificación y la administración de las necesidades de bienes, servicios y obras; así como la ejecución de los procesos de contrataciones de acuerdo a la normativa vigente.
	Oficina de Gestión de riesgos	27.-Gestión de riesgos. (E5).			27.- Informar y advertir a la gerencia general sobre la posición de riesgos financieros asumidos por la dirección de inversiones, que permitan la oportuna toma de decisiones.
	Oficina de Ingeniería de Procesos	28.-Ingeniería del Negocio. (E6).			28. Formular los estudios económicos previsionales y los informes de cálculo actuarial que requiera la administración de los sistemas previsionales a cargo de la institución.
	Gerencia General	29.-Dirección Institucional. (E7).			29.-. Participar en la formulación y evaluación de otros planes especializados, coordinados por otros órganos, de acuerdos a su competencia.

8.7. Matriz de evaluación para la implementación de la propuesta.

Insumos (entrada)	Proceso	Dueño del Proceso	Actividades	Indicadores	Recursos	Cronograma de Ejecución	Producto/servicio (salida)
Deficiencia de los procesos de inicio y análisis de información	Procesos Operativos	Dirección de Producción	1.- Los requisitos establecidos por la institución para la presentación de la solicitud de pensionamiento se deben cumplir con la simplificación administrativa	1.- Los correos electrónicos enviados por parte de la entidad pública, los cuales utilizan una red neuronal con inteligencia artificial.	1.- Técnico Administrativo + Equipo de Cómputo + sistema de red neuronal con inteligencia artificial.	Abril 2022	Sistemas de procesos de inicio y análisis de información analizados y evaluados en tiempo real por medio de una red neuronal con inteligencia artificial.
			2.- La entidad pública obtendrá los datos del afiliado de forma automática de la entidad donde laboró el afiliado al sistema nacional de pensiones.	2.- Los correos electrónicos enviado por parte de la entidad pública, los cuales utilizan una red neuronal con inteligencia artificial.	2.- Técnico Administrativo + Equipo de Cómputo + sistema de red neuronal con inteligencia artificial.	Abril 2022	Sistemas de procesos de inicio y análisis de información analizados y evaluados en tiempo real por medio de una red neuronal con inteligencia artificial.

Deficiencia en la acreditación y calificación de expedientes	Procesos Operativos	Acreditación.	1.- La entidad pública obtendrá los datos de la verificación de aportes de los afiliados de forma automática de la entidad donde laboró el afiliado.	1.- Los correos electrónicos enviados por parte de la entidad pública, los cuales utilizan una red neuronal con inteligencia artificial.	1.- Técnico Administrativo + Equipo de Cómputo + sistema de red neuronal con inteligencia artificial.	Abril 2022	Sistemas de procesos de inicio y análisis de información analizados y evaluados en tiempo real por medio de una red neuronal con inteligencia artificial.
			2.- La entidad pública realiza la acreditación de los aportes de los afiliados de forma automática.	2.- Los correos electrónicos enviados por parte de la entidad pública, los cuales utilizan una red neuronal con inteligencia artificial.	2.- Técnico Administrativo + Equipo de Cómputo + sistema de red neuronal con inteligencia artificial.	Abril 2022	Sistemas de procesos de inicio y análisis de información analizados y evaluados en tiempo real por medio de una red neuronal con inteligencia artificial.

Deficiencia en los resultados y pago de las pensiones en el sistema nacional de pensiones	Procesos Operativos	Pago.	1.-La entidad realiza precisión y de forma automática la calificación de los expedientes de los candidatos a integrar el sistema nacional de pensiones.	1.-Los correos electrónicos enviados por parte de la entidad pública, los cuales utilizan una red neuronal con inteligencia artificial.	1.-Tecnico Administrativo + Equipo de Cómputo + sistema de red neuronal con inteligencia artificial.	Abril 2022	Sistemas de procesos de inicio y análisis de información analizados y evaluados en tiempo real por medio de una red neuronal con inteligencia artificial.
			2.- La entidad pública ha realizado programación de pago de la pensiones se realizó de forma automática dentro del plazo estipulado	2.- Los correos electrónicos enviados por parte de la entidad pública, los cuales utilizan una red neuronal con inteligencia artificial.	1.-Tecnico Administrativo + Equipo de Cómputo + sistema de red neuronal con inteligencia artificial.	Abril 2022	Sistemas de procesos de inicio y análisis de información analizados y evaluados en tiempo real por medio de una red neuronal con inteligencia artificial.

Fuente: Elaboración Propia del Investigado

8.8. Viabilidad

La presente propuesta tiene como propósito generar cambios en el sistema de pensionamiento a través de una gestión por procesos efectiva, puesto que mejorando los procesos internos en las diferentes áreas y haciendo uso de diferentes mecanismos que propicien que el usuario final en nuestro caso los futuros pensionistas, logren acceder a su pensión oportunamente donde sea la entidad que genere mecanismos de intercambio de información con las diferentes instituciones, con la finalidad que los usuarios no recurran a ella solicitando la información correspondientes a su pago, pues las planillas se encuentran en los archivos de cada entidad, sólo es cuestión de digitalizarla y/o ponerla a disposición de la ONP para la verificación que amerite, ello propiciará un cambio en la estructura actual que tiende a ser tradicional de dirección vertical y no horizontal donde que para todas y cada una de la actividades se desarrolle sean conducentes a atender en la satisfacción de las necesidad de los usuarios.

REFERENCIAS.

- Alarcón, R., & Sánchez, B. (2018). Aproximación a la gestión de procesos en la administración pública local en Cuba: análisis conceptual y procedimiento. *Economía y Desarrollo*, 159, 198–215.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología de la Investigación Científica* (Sexta Edic; Editorial Episteme, ed.).
- Baltes, N., & Jimon, A. (2020). Study Regarding the Effects of Demographic Transition on Labor Market and Public Pension System in Central and Eastern Europe. *Studies in Business and Economics*, 15(1), 158–170. <https://doi.org/10.2478/sbe-2020-0013>
- Banyár, J. (2021). The outlines of a possible pension system funded with human capital. *Risks*, 9(4), 1–32. <https://doi.org/10.3390/risks9040066>
- Barrios-Hernández, K., Contreras, J., & Olivero-Vega, E. (2019). La gestión por procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor diferenciador de la competitividad organizacional. *Información Tecnológica*, 30(2), 103–114. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000200103>
- Boado-Penas, M., Eisenberg, J., & Korn, R. (2021). Transforming public pensions: A mixed scheme with a credit granted by the state. *Insurance: Mathematics and Economics*, 96, 140–152. <https://doi.org/10.1016/j.insmatheco.2020.11.005>
- Bottan, N., Hoffmann, B., & Vera-Cossio, D. (2021). Stepping up during a crisis: The unintended effects of a noncontributory pension program during the Covid-19 pandemic. *Journal of Development Economics*, 150(February), 102635. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2021.102635>
- Cabezas, E., Andrade, D., & Torres, J. (2018). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica* (Primera Ed; U. de las F. Armadas, ed.).
- Chen, Y., Zhao, L., Fan, Y., & Xie, B. (2021). Does the New Rural Pension Scheme improve residents' livelihoods? Empirical evidence from Northwestern China. *PLOS ONE*, 16(4 April), 1–16. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0250130>
- Choe, C. J., Lee, G., & Kim, H. (2021). Analysis of the preference on type of retirement pension for the seafarers in Korea. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 37(1), 37–44. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2020.06.001>
- Colina, H. (2018). Algunas notas sobre los sistemas de pensiones de la seguridad social y la experiencia de su reforma en América Latina. *Departamento de*

- Desarrollo Económico*, 11. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/331010843_Some_Notes_about_Retirement_Pension_Systems_of_Social_Security_and_the_Experience_of_its_Reform_in_Latin_America
- Concytec. Reglamento De Calificación, Clasificación Y Registro De Los Investigadores Del Sistema Nacional De Ciencia, Tecnología E Innovación Tecnológica - Reglamento Renacyt. , Registro Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica - Concytec § (2018).
- Cristeche, M., & Muñoz, P. (2017). Sistema previsional y modelación de los derechos de la vejez en Argentina (2003-2017)*. *Revista de Derecho*, 52(1900), 13–36. Retrieved from <http://www.scielo.org.co/pdf/dere/n52/2145-9355-dere-52-13.pdf>
- Culotta, F. (2021). Life expectancy heterogeneity and pension fairness: An Italian north-south divide. *Risks*, 9(3). <https://doi.org/10.3390/risks9030057>
- De la Vega, D. (2018). La necesaria reforma del Sistema Previsional en el Perú. *E-Revista Internacional De La Proteccion Social*, 3(1), 135–149. <https://doi.org/10.12795/e-riips.2018.i02.07>
- Devesa, E., Devesa, M., Dominguez-Fabián, I., Encinas, B., & Meneu, R. (2020). The sustainability factor: How much do pension expenditures improve in Spain? *Risks*, 8(4), 1–21. <https://doi.org/10.3390/risks8040134>
- Devolder, P., & Dominguez - Fabian, I. (2020). Thinking in vertical: A practical application of the two-stage pension system in Spain. *Sustainability (Switzerland)*, 12(23), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su12239928>
- Devolder, P., Levantesi, S., & Menzietti, M. (2021). Automatic-balance-mechanisms-for-notional-defined-contribution-pension-systems-guaranteeing-social-adequacy-and-financial-sustainability-an-application-to-the-Italian-pension-systemAnnals-of-Operations-Research(1).pdf. *Ann Oper Res* 299, 765–795, 31. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10479-020-03819-x>
- Flores, F., Campani, C., & Roquete, R. (2021). The impact of alternative assets on the performance of Brazilian private pension funds. *Revista Contabilidade & Finanças*, 32(86), 314–330. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202111870>
- Flynn, M., & Schroder, H. (2021). Age, work and pensions in the United Kingdom and Hong Kong: An institutional perspective. *Economic and Industrial*

- Democracy*, 42(2), 248–268. <https://doi.org/10.1177/0143831X18763542>
- Gallardo, E. (2017). Metodología de la Investigación. Manual Autoformativo Interactivo I. In *Universidad Continental* (Vol. 1). https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO_UC_EG_MAI_UC0584_2018.pdf
- García-Medina, A., Hernández-Leandro, N., Gonzáles, G., & Muriel, N. (2021). Multistage allocation problem for Mexican pension funds. *PLoS ONE*, 16(4 April), 1–28. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0249857>
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 11.0 Update* (4a edición). Bacon & Allyn.
- Gonzáles, A., Leal, L., Martínez, D., & Morales, D. (2019). Herramientas para la gestión por procesos. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración. (Artículo Científico)*, 16(28), 1–13. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?>
- González, C., & Campos, C. (2020). El flujo de opinión sobre el sistema de pensiones en cuatro géneros de la prensa chilena: cobertura, voces y problemáticas. *Logos: Revista de Lingüística, Filosofía y Literatura*, 30(1), 138–153. <https://doi.org/10.15443/RL3012>
- Gutierrez, T., & Soto, R. (2020). Sistema de pensiones en México . Una burbuja a punto de estallar. *Revista Ola Financiera*, 13(35), 32–51. <https://doi.org/DOI:http://dx.doi.org/10.22201/fe.18701442e.2020.35.75508>
- Hernández-Nariño, A., Delgado-Landa, A., Marqués-León, M., Nogueira-Rivera, D., Medina-León, A., & Negrín-Sosa, E. (2017). Generalización de la gestión por procesos como plataforma de trabajo de apoyo a la mejora de organizaciones de salud. *Gerencia y Políticas de Salud*, 15(31), 66–87. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgyps15-31.ggpp>
- Hernández, A., Garay, M., Sherwood, L., Rodríguez, M., Castañeda, Y., & De León, L. (2017). Gestión por procesos en la Ciencia e Innovación Tecnológica en Universidad de Ciencias Médicas de Matanzas. *Arch. Méd. Camaguey*, 21(6), 717–728.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación - Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. In *Editorial Mc Graw Hill Education* (6a. Edició). <https://books.google.com.mx/books?id=5A2QDwAAQBAJ>

- Hu, H., Wang, W., Feng, D., & Yang, H. (2021). Relationships between migration and the fiscal sustainability of the pension system in China. *PLoS ONE*, 16(3 March), 1–16. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0248138>
- Junusbekova.G, & Zhaumitova.M. (2020). The efficacy of the retirement pension provision system: Modeling, and assessing of the case of Kazakhstan. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 1–16. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040158>
- Koh, B., Mitchell, O., & Fong, J. (2021). Trust and retirement preparedness: Evidence from Singapore. *Journal of the Economics of Ageing*, 18, 1–39. <https://doi.org/10.1016/j.jeoa.2020.100283>
- Lakotová, L. (2021). Long-term sustainability of pension systems of european union countries. *Politická Ekonomie*, 69(1), 48–72. <https://doi.org/10.18267/J.POLEK.1307>
- Lamnisos, D., Giannakou, K., & Jakovljevic, M. (2021). Demographic forecasting of population aging in Greece and Cyprus: one big challenge for the Mediterranean health and social system long-term sustainability. *Health Research Policy and Systems*, 19(1), 1–8. <https://doi.org/10.1186/s12961-020-00666-x>
- López, F., & Walker, E. (2019). Investment performance, regulation and incentives: The case of Chilean pension funds. *Journal of Pension Economics and Finance*, (August). <https://doi.org/10.1017/S1474747219000350>
- Luković, S., & Marinković, S. (2020). Comparative Analysis of Retirement Benefits in Private Pension Funds and Public Pension System. *Economic Themes*, 57(2), 145–164. <https://doi.org/10.2478/ethemes-2019-0009>
- Manor, M., & Ratajczak, J. (2020). Shift to Private Pension System: the Case of Poland and Israel. *Economics and Business Review*, 6(20)(1), 82–102. <https://doi.org/10.18559/eb.2020.1.4>
- Martín-Navarro, A., Lechuga, M., & Medina-Garrido, J. (2018). BPMS para la gestión: una revisión sistemática de la literatura. *Revista Española de Documentación Científica*, 41(3), 213. <https://doi.org/10.3989/redc.2018.3.1532>
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández-Nariño, A., & Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo.

- Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 27(2), 328–342.
<https://doi.org/10.4067/s0718-33052019000200328>
- MEF. (2003). *El desequilibrio financiero del sistema publico de pensiones*.
- Moreira, M. (2006). La gestion por procesos en las Instituciones de Informacion. *Acimed*, 14, 1–11.
- Nisticò, S., & Bevilacqua, M. (2018). Some Notes on the Redistribution Inherent in the U.S. Public Pension System. *Contemporary Economic Policy*, 36(3), 566–581. <https://doi.org/10.1111/coep.12271>
- Olivera, J. (2016). Evaluación de una propuesta de sistema de pensiones multipilar para Perú. *Apuntes: Revista de Ciencias Sociales*, 43(78), 9–40. <https://doi.org/10.21678/apuntes.78.851>
- Ordóñez, G., & Ramírez, M. (2018). La seguridad social en México a dos décadas de las reformas privatizadoras. Balance y perspectivas. *Espiral estudios sobre Estado y sociedad*, 25(73), 121–158. <https://doi.org/10.32870/espiral.v25i73.6247.g6152>
- Otero, M. (2020). Una estrategia para mejorar las pensiones. *Revista Chilena de Economía y Sociedad*, (1969), 14–21. Retrieved from <https://rches.utem.cl/?p=1538>
- Palmer, J., & Castillo, J. (2018). La gestión por procesos y su incidencia en los costos operativos de las instituciones públicas: Superintendencia nacional de bienes estatales. *Quipukamayoc*, 26(51), 3. <https://doi.org/10.15381/quipu.v26i51.14867>
- Papik, M., & Papikova, L. (2021). Comprehensive analysis of regulatory impacts on performance of Slovak pension funds. *Journal of Business Economics and Management*, 22(3), 735–756. <https://doi.org/10.3846/jbem.2021.14481>
- Parlinska, A., & Volodymyr, R. (2019). *Features of the functioning of national pension systems of eastern Europe and Ukraine in the modern conditions*. (52), 182–187. <https://doi.org/10.22616/ESRD.2019.120>
- Pérez, E., Flores, J., Medina, A., Nogueira, D., & Oviedo, M. (2017). Enfoque de procesos para la reducción de paros de máquinas mediante mantenimiento centrado en confiabilidad. Impacto en la economía como rama de las ciencias sociales. *Revista Magazine de Las Ciencias*, 2(4), 12. Retrieved from <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/magazine/article/view/380>

- Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). *Norma técnica N° 001-2018-PCM/SGP. Norma técnica "Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la Administración Pública."*, (2018).
- Ruiz, F. (2020a). *Formación de clases y conflicto social en el sistema previsional chileno : mecanismos de acumulación capitalista y desafíos para la democracia* *Class Formation and Social conflict in the Chilean Pension System : Mechanisms of Capitalist Accumulation and Ch.* 18, 88–99. <https://doi.org/10.15665/encuent.v18i3.2134>
- Ruiz, F. (2020b). Formación de clases y conflicto social en el sistema previsional chileno: mecanismos de acumulación capitalista y desafíos para la democracia. *REVISTA ENCUENTROS*, 18(3), 88–99. <https://doi.org/10.15665/encuent.v18i3.2134>
- Salimbeni, S. (2019). Gestión de procesos de negocios en el sector público. *Podium*, 35, 69–86. <https://doi.org/10.31095/podium.2019.35.5>
- Sandoval Álvarez, B. (2019). Principios distributivos y pensiones no contributivas en Argentina, Bolivia y México. *Estudios Sociológicos de El Colegio de México*, 457–488. <https://doi.org/10.24201/es.2019v37n110.1649>
- Shumacher, J. (2021). A note on Gollier's model for a collective pension scheme. *Journal of Pension Economics and Finance*, 20(2), 187–211. <https://doi.org/10.1017/S1474747220000013>
- Szarka, A. (2019). Challenges in the financial management of the public pension system in Romania. *The Annals of the University of Oradea. Economic Sciences*, 2(2), 415–423.
- Trippner, P. (2020). Determinants of pension capital management in Poland. *Investment Management and Financial Innovations*, 17(4), 315–326. [https://doi.org/10.21511/imfi.17\(4\).2020.27](https://doi.org/10.21511/imfi.17(4).2020.27)
- Verejan, A., Bradu, M., Hirbu, E., Tacu, M., & Verejan, V. (2018). Statistical Indicators of Analysis and Monitoring of the Public Pension System. *IJAMEE*, 2(2), 27. Retrieved from <http://ijamee.info/index.php/IJAMEE/article/download/54/49>
- Voronin, Y. (2019). Private in Public, or Some Reflections on the Research Methodology of the Pension System's Funded Part in the Russian Federation's Social Security Law. *Journal of Russian Law*, 7(3), 1–1. https://doi.org/10.12737/art_2019_3_7

- Wang, L., Chen, Z., & Yang, P. (2021). Robust Equilibrium Control-Measure Policy for a Dc Pension Plan With State-Dependent Risk Aversion Under Mean-Variance Criterion. *Journal of Industrial and Management Optimization*, 17(3), 1203–1233. <https://doi.org/10.3934/jimo.2020018>
- Zhao, Q., Shen, Y., & Wei, J. (2021). Mean-variance investment and contribution decisions for defined benefit pension plans in a stochastic framework. *Journal of Industrial and Management Optimizacion*, 17(3), 1147–1171. <https://doi.org/10.3934/jimo.2020015>
- Zhu, H., & Walker, A. (2018). Pension system reform in China: Who gets what pensions? *Social Policy and Administration*, 52(7), 1410–1424. <https://doi.org/10.1111/spol.12368>

ANEXOS

ANEXO N° 1: Operacionalización de variables

Variables de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Gestión por procesos	Es una manera de lograr los objetivos institucionales, así como de proceder a controlar las actividades de trabajo, planificando, organizando y dirigiendo estas, de manera secuencial y transversal de la organización y sus distintas unidades. (Secretaría de Gestión Pública, 2018)	Es la identificación de los procesos en sus niveles estratégicos, operativos y de apoyo, para esto se utilizará un instrumento validado por expertos, para realizar la medición de esta variable se utilizará la norma denominada "Ejecución de la gestión por procesos en los organismos de la administración pública" – norma técnica N° 001-2018-SGP	Procesos estratégicos	1.- Identidad Institucional. 2.- Planeamiento Institucional	Nominal
			Procesos operativos	1.- Aseguramiento. 2.- Acreditación.	
			Procesos de apoyo	1.- Tesorería. 2.- Contabilidad. 3.- Abastecimiento.	
Procedimientos de pensiones	La gestión de los procesos pensionarios de la Oficina de normalización previsional comprende el inicio del trámite, el análisis de la información, la acreditación de los aportes, la evaluación del derecho y la calificación del expediente, el envío del resultado al administrado y la programación de pago. (Asmat, 2017)	Es la medición de la variable procedimientos del sistema nacional de pensiones, respecto a la implementación de las dimensiones denominadas procedimiento de iniciación con el respectivo estudio de información; su documentación y la correspondiente evaluación del expediente y por último el resultado final y pago.	Proceso de inicio y análisis de la información	1.- Presentación de la solicitud de prestación 2.- Recepción de documentos laborales 3.- Asignación de citas 4.- Validación de solicitudes 5.- Verificación de aportes de expedientes incompletos	Nominal
			Acreditación y calificación del expediente	1.- Acreditación de aportes 2.- Evaluación del derecho 3.- Calificación de expedientes.	
			Resultado final y pago	1.- Envío al afiliado de la documentación generada en la etapa de calificación 2.- Envío de la documentación al centro de atención de la oficina de normalización previsional (ONP) al no ubicar al pensionista afiliado 3.- Otorgamiento de estatus de pensionista al solicitante 4.- Programación de pagos	

ANEXO N° 2: Matriz de consistencia

Título: Modelo de gestión por procesos para mejorar el pensionamiento en el Sistema Nacional de Pensiones, Ley N° 19990 - San Martín 2021

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Técnica e Instrumentos									
<p>Problema general ¿En qué medida la gestión por procesos mejora los procedimientos de pensiones en la Oficina de normalización previsional (ONP), San Martín 2021?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>i) ¿Cuál es el estado situacional del procedimiento de inicio y análisis de la información correspondiente a la Oficina de normalización previsional (ONP), San Martín 2021?</p> <p>ii) ¿Cuál es el estado situacional del procedimiento de acreditación y calificación del expediente correspondiente a la Oficina de normalización previsional (ONP), San Martín 2021?</p> <p>iii) ¿Cuál es el estado situacional del procedimiento de resultado final y pago correspondiente a la Oficina de normalización previsional (ONP), San Martín 2021?</p> <p>iv) ¿Cuál es la propuesta de gestión por procesos mejorar los procedimientos de pensiones en la Oficina de normalización previsional, San Martín 2021?</p> <p>v) ¿Cuál es el resultado de la validez por expertos de la propuesta de gestión por procesos para mejorar los procedimientos de pensiones en la Oficina de normalización previsional (ONP), San Martín 2021?</p>	<p>Objetivo General Determinar si la gestión por procesos mejora los procedimientos de pensiones en la Oficina de normalización previsional (ONP), San Martín 2021.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>i) Establecer el estado situacional del procedimiento de inicio y análisis de la información correspondiente a la Oficina de normalización previsional (ONP), San Martín 2021.</p> <p>ii) Determinar el estado situacional del procedimiento de acreditación y calificación del expediente correspondiente a la Oficina de normalización previsional (ONP), San Martín 2021.</p> <p>iii) Explicar el estado situacional del procedimiento de resultado final y pago correspondiente a la Oficina de normalización previsional (ONP), San Martín 2021.</p> <p>iv) Diseñar la propuesta de gestión por procesos para mejorar los procedimientos de pensiones en la Oficina de normalización previsional, San Martín 2021.</p> <p>v) Validar a través del juicio de expertos, la propuesta de gestión por procesos para mejorar los procedimientos de pensiones en la Oficina de normalización previsional (ONP), San Martín 2021.</p>	<p>La propuesta de gestión por procesos mejora los procedimientos de pensiones en la Oficina de normalización previsional (ONP), San Martín 2021.</p>	<p>Técnicas Análisis documental.</p> <p>Instrumentos Lista de cotejo.</p>									
<p>Diseño de investigación</p> <p>El diseño de investigación es no experimental descriptivo propositivo. La investigación se esquematiza de la siguiente manera:</p> <pre> graph TD Tx((Tx)) --> Rx((Rx)) Rx --> Pv((Pv)) Tx --> Pv </pre> <p>Tx = Teorías de gestión por procesos Rx = Realidad de procedimientos de pensiones Pv = Propuesta validada.</p>	<p>Población y muestra</p> <p>Población 1333 casos de quejas de las solicitudes de pensiones pensiones (DL 19990).</p> <p>Muestra 280 caso de quejas de las solicitudes de pensiones (DL 19990).</p>	<p>Variables y dimensiones</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Variables</th> <th>Dimensiones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">Gestión por procesos</td> <td>Procesos estratégicos</td> </tr> <tr> <td>Procesos operativos</td> </tr> <tr> <td>Procesos de apoyo</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Procedimientos de pensiones</td> <td>Proceso de inicio y análisis de la información</td> </tr> <tr> <td>Acreditación y calificación</td> </tr> <tr> <td>Resultado final y pago</td> </tr> </tbody> </table>	Variables	Dimensiones	Gestión por procesos	Procesos estratégicos	Procesos operativos	Procesos de apoyo	Procedimientos de pensiones	Proceso de inicio y análisis de la información	Acreditación y calificación	Resultado final y pago
Variables	Dimensiones											
Gestión por procesos	Procesos estratégicos											
	Procesos operativos											
	Procesos de apoyo											
Procedimientos de pensiones	Proceso de inicio y análisis de la información											
	Acreditación y calificación											
	Resultado final y pago											

Instrumentos de recolección de datos

ANEXO N° 3: Lista de cotejo de gestión por procesos

Instrucciones:

La lista de cotejo tiene como fin indagar sobre la gestión por procesos en la Entidad, con el objetivo de su caracterización; donde se verificará la existencia o no de los documentos señalados en la lista de cotejo y su aplicación es puramente académica y de investigación científica.

Todos los ítems tienen dos alternativas: si cuenta o no cuenta y una sola opción de respuesta, además un campo de observaciones para llenar en caso sea pertinente.

Valoración del instrumento:

Si Cuenta (1)		No Cuenta (2)			
N°	Ítem	Cuenta		Observaciones	
Dimensión: Procesos estratégicos – Gestión de la Identidad Institucional		SI	NO		
1	Organigrama de la Oficina de Normalización Previsional definido correctamente.				
2	Organigrama de la Oficina de Normalización Previsional implementado correctamente.				
3	Desarrollo de la misión institucional de la Oficina de Normalización Previsional.				
4	Desarrollo de la visión institucional de la Oficina de Normalización Previsional.				
5	Desarrollo de los objetivos de la Oficina de Normalización Previsional.				
6	Desarrollo de valores institucionales de la Oficina de Normalización Previsional.				
7	Desarrollo de la cultura institucional de la Oficina de Normalización Previsional.				
8	Desarrollo del marco legal institucional de la Oficina de Normalización Previsional				
9	Desarrollo del comportamiento institucional de la Oficina de Normalización Previsional				
Dimensión: Procesos estratégicos – Planeamiento Institucional		Si	No	Observaciones	
10	Políticas y Planes Institucionales de la Oficina de Normalización Previsional.				
11	Plan Estratégico Institucional de la Oficina de Normalización Previsional.				
10	Plan Operativo Institucional de la Oficina de Normalización Previsional.				
11	Desarrollo de las políticas y planes institucionales de la Oficina de Normalización Previsional.				
12	Desarrollo del Plan Estratégico Institucional de la Oficina de Normalización Previsional				
13	Desarrollo del Plan Operativo Institucional de la Oficina de Normalización Previsional				

Dimensión: Procesos estratégicos – Dirección Institucional				
15	Organigrama de los procesos de la dirección institucional en la Oficina de Normalización Previsional			
16	Desarrollo de los procesos de la dirección institucional en la Oficina de Normalización Previsional.			

N°	Ítem	Cuenta		Observaciones
Dimensión: Procesos operativos - Aseguramiento		SI	NO	
17	Organigrama de los procesos de aseguramiento de la Oficina de Normalización Previsional			
18	Desarrollo de los procesos de aseguramiento de la Oficina de Normalización Previsional.			
Dimensión: Procesos operativos – Gestión de Canales				
19	Organigrama de los procesos de gestión por canales de la Oficina de Normalización Previsional			
20	Desarrollo de los procesos de gestión por canales de la Oficina de Normalización Previsional.			
Dimensión: Procesos operativos – Programación y Control de Producción				
21	Organigrama de los procesos de gestión por programación y control de producción de la Oficina de Normalización Previsional.			
22	Desarrollo de los procesos de gestión por programación y control de producción de la Oficina de Normalización Previsional			

N°	Ítem	Cuenta		Observaciones
Dimensión: Procesos de apoyo – Tesorería.		SI	NO	
23	Organigrama de los procesos de Tesorería de la Oficina de Normalización Previsional.			
24	Desarrollo de los procesos de Tesorería de la Oficina de Normalización Previsional			
Dimensión: Procesos apoyo – Contabilidad.		SI	NO	
25	Organigrama de los procesos de Contabilidad de la Oficina de Normalización Previsional			
26	Desarrollo de los procesos de Contabilidad de la Oficina de Normalización Previsional			
Dimensión: Procesos apoyo – Abastecimiento.		SI	NO	
27	Organigrama de los procesos de Abastecimiento de la Oficina de Normalización Previsional			
28	Desarrollo de los procesos de Abastecimiento de la Oficina de Normalización Previsional			
Dimensión: Procesos apoyo – Gestión de Personas.		SI	NO	
29	Organigrama de los procesos de Gestión de Personas de la Oficina de Normalización Previsional			
30	Desarrollo de los procesos de Gestión de Personas de la Oficina de Normalización Previsional			
Dimensión: Procesos apoyo – Gestión Documentaria.		SI	NO	

31	Organigrama de los procesos de Gestión Documentaria de la Oficina de Normalización Previsional			
32	Desarrollo de los procesos de Gestión Documentaria de la Oficina de Normalización Previsional			
Dimensión: Procesos apoyo – Gestión de Asuntos Procesales.		SI	NO	
33	Organigrama de los procesos de Gestión de Asuntos Procesales de la Oficina de Normalización Previsional			
34	Desarrollo de los procesos de Gestión de Asuntos Procesales de la Oficina de Normalización Previsional			
Dimensión: Procesos apoyo – Gestión de Presupuesto Institucional.		SI	NO	
36	Organigrama de los procesos de Gestión de Presupuesto Institucional de la Oficina de Normalización Previsional			
37	Desarrollo de los procesos de Gestión de Presupuesto Institucional de la Oficina de Normalización Previsional			
Dimensión: Procesos apoyo – Gestión de Integridad y Corrupción		SI	NO	
38	Organigrama de los procesos de Gestión de Integridad y Corrupción de la Oficina de Normalización Previsional			
39	Desarrollo de los procesos de Gestión de Integridad y Corrupción de la Oficina de Normalización Previsional			

ANEXO N° 4: Lista de cotejo de procedimientos de pensionamiento del sistema nacional de pensiones

Instrucciones:

La lista de cotejo tiene como fin indagar sobre el procedimiento de pensiones en la Entidad, con el objetivo de su caracterización; donde se verificará la existencia o no de los documentos señalados en la lista de cotejo y su aplicación es puramente académica y de investigación científica.

Todos los ítems tienen dos alternativas: si cuenta o no cuenta y una sola opción de respuesta, además un campo de observaciones para llenar en caso sea pertinente.

Valoración del instrumento:

Si Cuenta (1)	No Cuenta (2)
--------------------------	--------------------------

N°	Ítem	Cuenta		Observaciones
Dimensión: Proceso de inicio y análisis de la información – Presentación de la solicitud		SI	NO	
1	Dificultad para cumplir con los requisitos para solicitar pensiones.			
2	Verificar el proceso de trámite para solicitar pensiones.			
Dimensión: Proceso de inicio y análisis de la información – Recepción de documentos laborales		SI	NO	
3	Dificultad de los pensionistas afiliados para que puedan efectuar el envío de sus documentos en forma virtual.			
4	La centralización de la mesa de partes virtual es adecuada para la recepción de documentos.			
5	Alternativa para la recepción física de documentos laborales en las oficinas desconcentradas.			
Dimensión: Proceso de inicio y análisis de la información – Asignación de citas		SI	NO	
6	Verificar el tiempo de asignación de citas.			
7	El tiempo de asignación de cita fue el normado.			
8	El tiempo de asignación de cita fue prolongado.			
Dimensión: Proceso de inicio y análisis de la información – Validación de solicitudes		SI	NO	
9	Verificar el tiempo de validación de solicitudes.			
10	El proceso de validación fue de acuerdo a lo normado.			
Dimensión: Acreditación y calificación del expediente – Verificación de aportes.				
11	En caso que la verificación de aportes de expediente este incompletos se devuelve toda la documentación al solicitante.			
12	En caso que la verificación de aportes de expediente este incompletos se otorga un plazo para subsanación al solicitante.			

N°	Ítem	Cuenta		Observaciones
		SI	NO	
Dimensión: Acreditación y calificación del expediente – Acreditación de aportes				
13	La acreditación de aportes está en el plazo establecido.			
14	Dificultad para la acreditación de aportes.			
Dimensión: Acreditación y calificación del expediente – Evaluación de derecho.				
15	El tiempo para la evaluación del derecho fue excesivo.			
16	La evaluación del derecho se realizó correctamente.			
Dimensión: Resultado final y pago – Calificación de expedientes.				
17	Tiempo de calificación de expedientes.			
18	Criterios de calificación excesivos.			

N°	Ítem	Cuenta		Observaciones
		SI	NO	
Dimensión: Resultado final y pago – Envío al afiliado de la documentación generada.				
19	Envío físico del resultado final al solicitante en el plazo establecido.			
20	Envío físico del resultado final al solicitante es correcto.			
Dimensión: Resultado final y pago – Envío de documentación al centro de atención.				
21	Llenado de la información incorrecta del pensionista afiliado, lo cual impide poder ubicarlo.			
22	Pérdida de información que impide poder ubicar al pensionista afiliado.			
Dimensión: Resultado final y pago – Otorgamiento de estatus de pensionista.				
23	Otorgamiento del estatus de pensionista dentro del plazo.			
24	Otorgamiento del estatus de pensionista fuera del plazo.			
Dimensión: Resultado final y pago – Programación de Pagos				
25	Programación de pago de forma inmediata.			
26	Programación de pago muy extensa.			

ANEXO N° 5: Validación de instrumentos



INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Dr. Delgado Bardales, José Manuel
 Institución donde labora : Universidad César Vallejo
 Especialidad : Doctor en gestión universitaria
 Instrumento de evaluación : Lista de cotejo de gestión por procesos
 Autor (s) del instrumento (s) : M.Sc. Paredes Aguilar, Luis

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

2.1 VARIABLE GESTIÓN POR PROCESOS:

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: gestión por procesos.				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Modelo de gestión por procesos para mejorar el pensionamiento en la Oficina de Normalización Previsional, San Martín - 2021.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: procedimientos del sistema nacional de pensiones.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				X	
PUNTAJE TOTAL						47

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Instrumento válido para su aplicación

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 4.7

Tarapoto, 25 de agosto de 2021



Dr. José Manuel Delgado Bardales
DOCENTE POS GRADO

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Dr. Delgado Bardales, José Manuel
 Institución donde labora : Universidad César Vallejo
 Especialidad : Doctor en gestión universitaria
 Instrumento de evaluación : Lista de cotejo de Procedimientos del sistema nacional de pensiones
 Autor (s) del instrumento (s) : M.Sc. Paredes Aguilar, Luis

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

2.2 VARIABLE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA NACIONAL DE PENSIONES:

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: gestión por procesos.				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Modelo de gestión por procesos para mejorar el pensionamiento en la Oficina de Normalización Previsional, San Martín - 2021.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Procedimientos del sistema nacional de pensiones.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				X	
PUNTAJE TOTAL						47

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Instrumento válido para su aplicación

PROMEDIO DE VALORACIÓN: **4.7**

Tarapoto, 25 de agosto de 2021.



Dr. José Manuel Delgado Bardales
DOCENTE POS GRADO

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA
I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Dr. Bautista Fasabi, Jhon
 Institución donde labora : Universidad César Vallejo
 Especialidad : Doctor en Gestión pública y gobernabilidad
 Instrumento de evaluación : Lista de cotejo de gestión por procesos
 Autor (s) del instrumento (s): M.Sc. Paredes Aguilar, Luis

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN
2.1 VARIABLE GESTIÓN POR PROCESOS:
MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5	
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: gestión por procesos.					X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Modelo de gestión por procesos para mejorar el pensionamiento en la Oficina de Normalización Previsional, San Martín – 2021.					X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				X		
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: procedimientos del sistema nacional de pensiones.					X	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				X		
PUNTAJE TOTAL							48

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento es aplicable para la presente investigación.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

4.8

Tarapoto, 13 de agosto de 2021



Sello personal y firma

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA
I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Dr Bautista Fasabi, Jhon
 Institución donde labora : Universidad César Vallejo
 Especialidad : Doctor en Gestión pública y gobernabilidad
 Instrumento de evaluación : Lista de cotejo de Procedimientos del sistema nacional de pensiones
 Autora del instrumento : M.Sc. Paredes Aguilar, Luis

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN
**2.1 VARIABLE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA NACIONAL DE PENSIONES:
 MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)**

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5	
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: <u>gestión por procesos</u> .					X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Modelo de gestión por procesos para mejorar el pensionamiento en la Oficina de Normalización Previsional, San Martín - 2021.					X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				X		
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Procedimientos del sistema nacional de pensiones.					X	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				X		
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X	
PUNTAJE TOTAL							48

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento es aplicable para la presente investigación.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

4.8

Tarapoto, 13 de agosto de 2021.



Sello personal y firma



INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Dr. Gómez Reátegui, Jorge Fernando
 Institución donde labora : Universidad César Vallejo
 Especialidad : Maestro en Gestión Pública y Doctor en Turismo
 Instrumento de evaluación : Lista de cotejo de gestión por procesos
 Autor (s) del instrumento (s): M.Sc. Paredes Aguilar, Luis

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

2.1 VARIABLE GESTIÓN POR PROCESOS:

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	PUNTAJE				
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable. en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: gestión por procesos.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Modelo de gestión por procesos para mejorar el pensionamiento en la Oficina de Normalización Previsional, San Martín - 2021.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: procedimientos del sistema nacional de pensiones.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				X	
PUNTAJE TOTAL						40

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente", sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

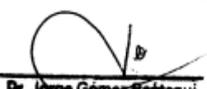
III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento es válido para su aplicación.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

4.8

Tarapoto, 13 de agosto de 2021


 Dr. Jorge Gómez Reátegui
 C.E.L. 09838

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA
I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Dr. Gómez Reátegui, Jorge Fernando
 Institución donde labora : Universidad César Vallejo
 Especialidad : Maestro en Gestión Pública y Doctor en Turismo
 Instrumento de evaluación : Lista de cotejo de Procedimientos del sistema nacional de pensiones
 Autor (s) del instrumento (s): M.Sc. Parados Aguilár, Luis

II. ASPECTOS DE VALIDACION
**2.1 VARIABLE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA NACIONAL DE PENSIONES:
 MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)**

CRITERIOS	INDICADORES	PUNTAJE				
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: gestión por procesos.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio Modelo de gestión por procesos para mejorar el pensionamiento en la Oficina de Normalización Previsional, San Martín - 2021.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Procedimientos del sistema nacional de pensiones.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.			X		
PUNTAJE TOTAL						47

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento es válido para su aplicación.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 4.7

Tarapoto, 13 de agosto de 2021



Dr. Jorge Gómez Reátegui
C.E.L. 09638

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA
I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Dra. Heredia Baca, Gladis Maribel
 Institución donde labora : Universidad César Vallejo
 Especialidad : Doctora en gestión empresarial
 Instrumento de evaluación : Lista de cotejo de gestión por procesos
 Autor (s) del instrumento (s): M.Sc. Paredes Aguilar, Luis

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN
2.1 VARIABLE GESTIÓN POR PROCESOS:
MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: <u>gestión por procesos</u> .					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: <u>Modelo de gestión por procesos para mejorar el pensionamiento en la Oficina de Normalización Previsional, San Martín - 2021.</u>					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: <u>procedimientos del sistema nacional de pensiones</u>					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, <u>desarrollo tecnológico e innovación.</u>					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL						

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Instrumento adecuado para su aplicación.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

4.9

Tarapoto, 16 de agosto de 2021



INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA
I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Dr. Soria Bardales, Norman
 Institución donde labora : Universidad César Vallejo
 Especialidad : Doctor en Gestión empresarial
 Instrumento de evaluación : Lista de cotejo de gestión por procesos
 Autor (s) del instrumento (s): M.Sc. Paredes Aguilar, Luis

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN
2.1 VARIABLE GESTIÓN POR PROCESOS:
MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5	
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					x	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					x	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: gestión por procesos .					x	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				x		
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					x	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Modelo de gestión por procesos para mejorar el pensionamiento en el Sistema Nacional de Pensiones, Ley N° 19990 - San Martín 2021 .					x	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					x	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: gestión por procesos .					x	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					x	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					x	
PUNTAJE TOTAL							49

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Instrumento adecuado para su aplicación.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

4.9

Tarapoto, 21 de setiembre de 2021



.....
Dr. Norman Soria Bardales
MAT N° 19-214

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA
I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Dr. Soria Bardales, Norman
 Institución donde labora : Universidad César Vallejo
 Especialidad : Doctor en gestión Empresarial
 Instrumento de evaluación : Lista de cotejo de Procedimientos del sistema nacional de pensiones
 Autor (s) del instrumento (s): M.Sc. Paredes Aguilar, Luis

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN
**2.1 VARIABLE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA NACIONAL DE PENSIONES:
 MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)**

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5	
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: gestión por procesos.					X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X		
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Modelo de gestión por procesos para mejorar el pensionamiento en el Sistema Nacional de Pensiones, Ley N° 19990 - San Martín 2021.					X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Procedimientos del sistema nacional de pensiones.					X	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X	
PUNTAJE TOTAL							49

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Instrumento adecuado para su aplicación.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

4.9

Tarapoto, 21 de setiembre de 2021.



.....
Dr. Norman Soria Bardales
MAT N° 19-214

ANEXO N° 6: Índice de confiabilidad

Alfa de Cronbach

Resultados de la Confiabilidad – Lista de cotejo

```
GET DATA
  /TYPE=XLSX
  /FILE='C:\Users\ameli\OneDrive\Escritorio\procesamiento luis\para SPSS
LUIS 09-11-21.xlsx'
  /SHEET=name 'PARA SPSS'
  /CELLRANGE=FULL
  /READNAMES=ON
  /DATATYPEMIN PERCENTAGE=95.0
  /HIDDEN IGNORE=YES.
EXECUTE.
DATASET NAME ConjuntoDatos1 WINDOW=FRONT.
COMPUTE Sum_DIMPROINIYANAL=I1 + I2 + I3 + I4.
EXECUTE.
FREQUENCIES VARIABLES=Sum_DIMPROINIYANAL
  /FORMAT=NOTABLE
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Fiabilidad

[ConjuntoDatos1] C:\Users\ameli\OneDrive\Escritorio\procesamiento luis\base de datos luis 9-11-21.sav

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	96	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	96	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,928	12

ANEXO N° 7: Constancia de autorización donde se ejecutó la investigación



ANEXO III FORMATO DE PUESTA A DISPOSICIÓN DE LA INFORMACIÓN PÚBLICA SOLICITADA

Nº de Solicitud: 001-2021-00140

Nº Ingreso TD: 11327-2021

Nombre del/a solicitante: Luis Paredes Aguilar
Número de documento de identidad: 01158952
Domicilio o correo electrónico: luis.paredesaguilar@gmail.com
Nombre de la responsable de entregar la información pública: Lynn Vargas Sánchez

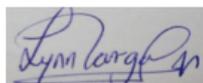
Siendo las 17:30 horas, de 28 de setiembre de 2021, quien suscribe comunica lo siguiente:

Usted solicitó:

- Información detallada de los expedientes correspondientes a las quejas con respecto a la Oficina de Normalización Previsional (ONP), presentadas a la Defensoría del Pueblo durante el lapso de los últimos dos años. Se adjunta la relación de casos y número de expediente en orden cronológico.

Al respecto, debo informarle que para facilitar la gestión de casos, nuestra institución cuenta con el Sistema de Información Defensorial (SID) que permite que se realice una clasificación temática de las solicitudes de intervención en función a la entidad involucrada y clasificación temática. En consecuencia, con la finalidad de contribuir con su investigación ponemos a su disposición en versión digital el siguiente documento, que contiene información relacionada al tema de su trabajo:

- Reporte detallado de quejas presentadas contra la Oficina de Normalización Previsional (ONP), a nivel nacional, correspondientes al periodo 2020 - 2021, según la lista proporcionada por el solicitante. El documento será remitido en versión Excel; es preciso señalar que, se ha omitido la información referida a datos personales.



Lynn Vargas Sánchez

Funcionaria Responsable de Acceso a la Información

ANEXO IV

ACTA DE ENTREGA DE LA INFORMACIÓN PÚBLICA SOLICITADA

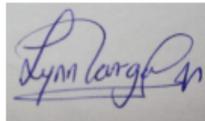
Nº de Solicitud: 001-2021-00140

Nº Ingreso TD: 11327-2021

Nombre del/a solicitante: Luis Paredes Aguilar
Número de documento de identidad: 01158952
Domicilio o correo electrónico: luis.paredesaguilar@gmail.com
Nombre de la responsable de entregar la información pública: Lynn Vargas Sánchez

Siendo las 17:30 horas, de 28 de setiembre de 2021, quien suscribe hace entrega de la siguiente información,¹ la misma que se encuentra exonerada del costo de reproducción porque será remitida a la cuenta de correo electrónico señalada por la persona solicitante (luis.paredesaguilar@gmail.com):

- Reporte detallado de quejas presentadas contra la Oficina de Normalización Previsional (ONP), a nivel nacional, correspondientes al periodo 2020 - 2021, según la lista proporcionada por el solicitante. El documento será remitido en versión Excel; es preciso señalar que, se ha omitido la información referida a datos personales.



Lynn Vargas Sánchez

Funcionaria Responsable de Acceso a la Información

Luis Paredes Aguilar
Solicitante

ANEXO N° 8: Validación de la propuesta

Validación del Modelo CUESTIONARIO

ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA
EVALUACIÓN DEL:

**Modelo de gestión por procesos para mejorar el pensionamiento en el Sistema
Nacional de Pensiones, Ley N° 19990 - San Martín 2021**

Estimado experto(a): Dr. Abraham Mafaldo Macedo

Usted ha sido seleccionado, por su calificación y capacidad científico-técnica, por el grado de doctor, por sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta el modelo, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica.

Instrumentos para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

1. Marque con una cruz (X) su opinión, sobre los aspectos a valorar de el "Modelo de gestión por procesos para mejorar el pensionamiento en el Sistema Nacional de Pensiones, Ley N° 19990 - San Martín 2021".

C1	C2	C3	C4	C5
Inadecuado	Poco Adecuado	Adecuado	Bastante Adecuado	Muy adecuado

N°	Aspectos a valorar del Modelo	C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas					x
2	Importancia de los componentes					x
3	Fundamentación de cada componente					x
4	Argumentos de la organización					x
5	Relevancia del componente teórico					x
6	Coherencia entre los componentes					x
7	Importancia de la normatividad					x
8	Importancia de los contenidos					x

2. Se le agradecería que en cada aspecto valorado indicara cuál de ellos modificaría y las sugerencias que al respecto usted considere.

Aspectos	¿Qué modificaría?	Sugerencias de modificación
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

8		
---	--	--

3. Valoración de algunos aspectos del modelo, que se relatan a continuación marque con una cruz (X) ordenándolos de manera decreciente, asignando el número 9 al aspecto (o los aspectos) que usted considere que mejor se revelan o se manifiestan en el modelo, el número 8 al siguiente y así sucesivamente hasta el número 1.

Nº	Aspectos a valorar del Modelo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Valorar si la concepción teórica del "Modelo de gestión por procesos para mejorar el pensionamiento en el Sistema Nacional de Pensiones, Ley N° 19990 - San Martín 2021" refleja los principios teóricos que la sustentan									x
2	Valorar si la concepción estructural favorece el logro del objetivo por el cual se elaboró.									x
3	Valorar si las etapas declaradas en el componente de los procesos planteadas para la solución de problemas han sido ordenadas atendiendo a criterios lógicos y metodológicos de la disciplina.								x	
4	Valorar si se reflejan con calidad y precisión las orientaciones para el tratamiento metodológico de las acciones a desarrollar en cada componente del "Modelo de gestión por procesos para mejorar el pensionamiento en el Sistema Nacional de Pensiones, Ley N° 19990 - San Martín 2021"								x	
5	Valorar si los indicadores y categorías del sistema de ciencia tecnología e investigación son precisos y miden el cumplimiento del objetivo esperado.									x
6	Valorar el nivel de satisfacción práctica que podría presentar el "Modelo de gestión por procesos para mejorar el pensionamiento en el Sistema Nacional de Pensiones, Ley N° 19990 - San Martín 2021", como solución al problema y posibilidades reales de su generalización en la práctica científica.									x
7	Valorar si existe correspondencia entre la complejidad de las actividades, a desarrollar en las actividades y las particularidades de su formación científica.								x	
8	Valorar la contribución que realiza el "Modelo de gestión por procesos para mejorar el pensionamiento en el Sistema Nacional de Pensiones, Ley N° 19990 - San Martín 2021" a la formación de cualidades de la personalidad en las esferas: intelectual, afectivo volitiva y moral.								x	
9	Valorar la contribución que realiza el modelo al conocimiento, de los procesos y fenómenos de la práctica social en las esferas: social, económica y ambiental.									x

Total: 77

4. Marque cuál de los siguientes ítems antes mencionados usted considera que se pone de manifiesto en cada aspecto: Siempre que usted marque una de las columnas (I), (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

N°	Posible cambio sugerido	Bien concebido	Haría cambios	Haría adiciones	Haría supresiones
		(I)	(II)	(III)	(IV)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					

Para finalizar, queremos expresarle que sus criterios y opiniones se manejarán de forma anónima, además le agradecemos por anticipado su valiosa colaboración y estamos seguros que sus sugerencias y comentarios críticos contribuirán a perfeccionar el modelo, tanto en su concepción teórica como en su futura aplicación en la formación científica. Muchas gracias por su cooperación y le pedimos disculpas por las molestias ocasionadas.

5. Opinión de Aplicabilidad:

Se valida la propuesta favorablemente porque tiene consistencia.

Fecha: 15/12/2021


 Abg. Dr. Abraham Mafaldo Macedo
 Decano en Gestión Pública y Gobernabilidad
 C.A.S.M. 820

Dr. MAFALDO MACEDO, ABRAHAM
 DNI N° 41711984

**Validación del Modelo
CUESTIONARIO**

ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA
EVALUACIÓN DEL:
**Modelo de gestión por procesos para mejorar el pensionamiento en el Sistema
Nacional de Pensiones, Ley N° 19990 - San Martín 2021**

Estimado experto(a): Dr. Norman Soria Bardales

Usted ha sido seleccionado, por su calificación y capacidad científico-técnica, por el grado de doctor, por sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta el modelo, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica.

Instrumentos para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

1. Marque con una cruz (X) su opinión, sobre los aspectos a valorar de el "Modelo de gestión por procesos para mejorar el pensionamiento en el Sistema Nacional de Pensiones, Ley N° 19990 - San Martín 2021".

C1	C2	C3	C4	C5
Inadecuado	Poco Adecuado	Adecuado	Bastante Adecuado	Muy adecuado

N°	Aspectos a valorar del Modelo	C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas					x
2	Importancia de los componentes					x
3	Fundamentación de cada componente					x
4	Argumentos de la organización					x
5	Relevancia del componente teórico					x
6	Coherencia entre los componentes					x
7	Importancia de la normatividad					x
8	Importancia de los contenidos					x

2. Se le agradecería que en cada aspecto valorado indicara cuál de ellos modificaría y las sugerencias que al respecto usted considere.

Aspectos	¿Qué modificaría?	Sugerencias de modificación
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

8		
---	--	--

3. Valoración de algunos aspectos del modelo, que se relatan a continuación marque con una cruz (X) ordenándolos de manera decreciente, asignando el número 9 al aspecto (o los aspectos) que usted considere que mejor se revelan o se manifiestan en el modelo, el número 8 al siguiente y así sucesivamente hasta el número 1.

Nº	Aspectos a valorar del Modelo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Valorar si la concepción teórica del "Modelo de gestión por procesos para mejorar el pensionamiento en el Sistema Nacional de Pensiones, Ley N° 19990 - San Martín 2021" refleja los principios teóricos que la sustentan									x
2	Valorar si la concepción estructural favorece el logro del objetivo por el cual se elaboró.									x
3	Valorar si las etapas declaradas en el componente de los procesos planteadas para la solución de problemas han sido ordenadas atendiendo a criterios lógicos y metodológicos de la disciplina.								x	
4	Valorar si se reflejan con calidad y precisión las orientaciones para el tratamiento metodológico de las acciones a desarrollar en cada componente del "Modelo de gestión por procesos para mejorar el pensionamiento en el Sistema Nacional de Pensiones, Ley N° 19990 - San Martín 2021"									x
5	Valorar si los indicadores y categorías del sistema de ciencia tecnología e investigación son precisos y miden el cumplimiento del objetivo esperado.									x
6	Valorar el nivel de satisfacción práctica que podría presentar el "Modelo de gestión por procesos para mejorar el pensionamiento en el Sistema Nacional de Pensiones, Ley N° 19990 - San Martín 2021", como solución al problema y posibilidades reales de su generalización en la práctica científica.									x
7	Valorar si existe correspondencia entre la complejidad de las actividades, a desarrollar en las actividades y las particularidades de su formación científica.								x	
8	Valorar la contribución que realiza el "Modelo de gestión por procesos para mejorar el pensionamiento en el Sistema Nacional de Pensiones, Ley N° 19990 - San Martín 2021" a la formación de cualidades de la personalidad en las esferas: intelectual, afectivo volitiva y moral.									x
9	Valorar la contribución que realiza el modelo al conocimiento, de los procesos y fenómenos de la práctica social en las esferas: social, económica y ambiental.									

Total: 79

4. Marque cuál de los siguientes ítems antes mencionados usted considera que se pone de manifiesto en cada aspecto: Siempre que usted marque una de las columnas (I), (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

N°	Posible cambio sugerido	Bien concebido	Haría cambios	Haría adiciones	Haría supresiones
		(I)	(II)	(III)	(IV)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					

Para finalizar, queremos expresarle que sus criterios y opiniones se manejarán de forma anónima, además le agradecemos por anticipado su valiosa colaboración y estamos seguros que sus sugerencias y comentarios críticos contribuirán a perfeccionar el modelo, tanto en su concepción teórica como en su futura aplicación en la formación científica. Muchas gracias por su cooperación y le pedimos disculpas por las molestias ocasionadas.

5. Opinión de Aplicabilidad:

El modelo aporta al tema de investigación, es coherente con el propósito porque los indicadores son claros, por lo tanto es válido para ser aplicado.

Fecha: 15/12/2021



.....
Dr. Norman Soria Bardales
MAT N° 19-214

.....
 Dr. SORIA BARDALES, NORMAN
 DNI N° 05396076

**Validación del Modelo
CUESTIONARIO**

**ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA
EVALUACIÓN DEL:
Modelo de gestión por procesos para mejorar el pensionamiento en el Sistema
Nacional de Pensiones, Ley N° 19990 - San Martín 2021**

Estimado experto(a): Dr. Jhon Bautista Fasabi

Usted ha sido seleccionado, por su calificación y capacidad científico-técnica, por el grado de doctor, por sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta el modelo, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica.

Instrumentos para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

1. Marque con una cruz (X) su opinión, sobre los aspectos a valorar de el "Modelo de gestión por procesos para mejorar el pensionamiento en el Sistema Nacional de Pensiones, Ley N° 19990 - San Martín 2021".

C1	C2	C3	C4	C5
Inadecuado	Poco Adecuado	Adecuado	Bastante Adecuado	Muy adecuado

N°	Aspectos a valorar del Modelo	C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas					x
2	Importancia de los componentes					x
3	Fundamentación de cada componente				x	
4	Argumentos de la organización				x	
5	Relevancia del componente teórico					x
6	Coherencia entre los componentes				x	
7	Importancia de la normatividad					x
8	Importancia de los contenidos					x

2. Se le agradecería que en cada aspecto valorado indicara cuál de ellos modificaría y las sugerencias que al respecto usted considere.

Aspectos	¿Qué modificaría?	Sugerencias de modificación
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

8		

3. Valoración de algunos aspectos del modelo, que se relatan a continuación marque con una cruz (X) ordenándolos de manera decreciente, asignando el número 9 al aspecto (o los aspectos) que usted considere que mejor se revelan o se manifiestan en el modelo, el número 8 al siguiente y así sucesivamente hasta el número 1.

Nº	Aspectos a valorar del Modelo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Valorar si la concepción teórica del "Modelo de gestión por procesos para mejorar el pensionamiento en el Sistema Nacional de Pensiones, Ley N° 19990 - San Martín 2021" refleja los principios teóricos que la sustentan									x
2	Valorar si la concepción estructural favorece el logro del objetivo por el cual se elaboró.									x
3	Valorar si las etapas declaradas en el componente de los procesos planteadas para la solución de problemas han sido ordenadas atendiendo a criterios lógicos y metodológicos de la disciplina.								x	
4	Valorar si se reflejan con calidad y precisión las orientaciones para el tratamiento metodológico de las acciones a desarrollar en cada componente del "Modelo de gestión por procesos para mejorar el pensionamiento en el Sistema Nacional de Pensiones, Ley N° 19990 - San Martín 2021"								x	
5	Valorar si los indicadores y categorías del sistema de ciencia tecnología e investigación son precisos y miden el cumplimiento del objetivo esperado.									x
6	Valorar el nivel de satisfacción práctica que podría presentar el "Modelo de gestión por procesos para mejorar el pensionamiento en el Sistema Nacional de Pensiones, Ley N° 19990 - San Martín 2021", como solución al problema y posibilidades reales de su generalización en la práctica científica.									x
7	Valorar si existe correspondencia entre la complejidad de las actividades, a desarrollar en las actividades y las particularidades de su formación científica.								x	
8	Valorar la contribución que realiza el "Modelo de gestión por procesos para mejorar el pensionamiento en el Sistema Nacional de Pensiones, Ley N° 19990 - San Martín 2021" a la formación de cualidades de la personalidad en las esferas: intelectual, afectivo volitiva y moral.								x	
9	Valorar la contribución que realiza el modelo al conocimiento, de los procesos y fenómenos de la práctica social en las esferas: social, económica y ambiental.									x

Total: 77

4. Marque cuál de los siguientes ítems antes mencionados usted considera que se pone de manifiesto en cada aspecto: Siempre que usted marque una de las columnas (I), (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

Nº	Posible cambio sugerido	Bien concebido	Haría cambios	Haría adiciones	Haría supresiones
		(I)	(II)	(III)	(IV)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					

Para finalizar, queremos expresarle que sus criterios y opiniones se manejarán de forma anónima, además le agradecemos por anticipado su valiosa colaboración y estamos seguros que sus sugerencias y comentarios críticos contribuirán a perfeccionar el modelo, tanto en su concepción teórica como en su futura aplicación en la formación científica. Muchas gracias por su cooperación y le pedimos disculpas por las molestias ocasionadas.

5. Opinión de Aplicabilidad:

Modelo adecuado para su implementación

Fecha: 15/12/2021



Dr. BAUTISTA FASABI, JHON
 DNI N° 42050675

**Validación del Modelo
CUESTIONARIO**

ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA
EVALUACIÓN DEL:

**Modelo de gestión por procesos para mejorar el pensionamiento en el Sistema
Nacional de Pensiones, Ley N° 19990 - San Martín 2021**

Estimado experto(a): Dr. Henry Rivera Valles

Usted ha sido seleccionado, por su calificación y capacidad científico-técnica, por el grado de doctor, por sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta el modelo, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica.

Instrumentos para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

1. Marque con una cruz (X) su opinión, sobre los aspectos a valorar de el "Modelo de gestión por procesos para mejorar el pensionamiento en el Sistema Nacional de Pensiones, Ley N° 19990 - San Martín 2021".

C1	C2	C3	C4	C5
Inadecuado	Poco Adecuado	Adecuado	Bastante Adecuado	Muy adecuado

N°	Aspectos a valorar del Modelo	C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas					x
2	Importancia de los componentes				x	
3	Fundamentación de cada componente					x
4	Argumentos de la organización					x
5	Relevancia del componente teórico				x	
6	Coherencia entre los componentes					x
7	Importancia de la normatividad					x
8	Importancia de los contenidos					x

2. Se le agradecería que en cada aspecto valorado indicara cuál de ellos modificaría y las sugerencias que al respecto usted considere.

Aspectos	¿Qué modificaría?	Sugerencias de modificación
1		
2		
3		
4		
5		
6		

**Validación del Modelo
CUESTIONARIO**

**ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA
EVALUACIÓN DEL:
Modelo de gestión por procesos para mejorar el pensionamiento en el Sistema
Nacional de Pensiones, Ley N° 19990 - San Martín 2021**

Estimado experto(a): Dr. Jorge Fernando Gómez Reátegui
Usted ha sido seleccionado, por su calificación y capacidad científico-técnica, por el grado de doctor, por sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta el modelo, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica.

Instrumentos para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

1. Marque con una cruz (X) su opinión, sobre los aspectos a valorar de el "Modelo de gestión por procesos para mejorar el pensionamiento en el Sistema Nacional de Pensiones, Ley N° 19990 - San Martín 2021".

C1	C2	C3	C4	C5
Inadecuado	Poco Adecuado	Adecuado	Bastante Adecuado	Muy adecuado

N°	Aspectos a valorar del Modelo	C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas					X
2	Importancia de los componentes					X
3	Fundamentación de cada componente					X
4	Argumentos de la organización					X
5	Relevancia del componente teórico					X
6	Coherencia entre los componentes					X
7	Importancia de la normatividad					X
8	Importancia de los contenidos					X

2. Se le agradecería que en cada aspecto valorado indicara cuál de ellos modificaría y las sugerencias que al respecto usted considere.

Aspectos	¿Qué modificaría?	Sugerencias de modificación
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

8		
---	--	--

3. Valoración de algunos aspectos del modelo, que se relatan a continuación marque con una cruz (X) ordenándolos de manera decreciente, asignando el número 9 al aspecto (o los aspectos) que usted considere que mejor se revelan o se manifiestan en el modelo, el número 8 al siguiente y así sucesivamente hasta el número 1.

Nº	Aspectos a valorar del Modelo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Valorar si la concepción teórica del "Modelo de gestión por procesos para mejorar el pensionamiento en el Sistema Nacional de Pensiones, Ley N° 19990 - San Martín 2021" refleja los principios teóricos que la sustentan									X
2	Valorar si la concepción estructural favorece el logro del objetivo por el cual se elaboró.									X
3	Valorar si las etapas declaradas en el componente de los procesos planteadas para la solución de problemas han sido ordenadas atendiendo a criterios lógicos y metodológicos de la disciplina.								X	
4	Valorar si se reflejan con calidad y precisión las orientaciones para el tratamiento metodológico de las acciones a desarrollar en cada componente del "Modelo de gestión por procesos para mejorar el pensionamiento en el Sistema Nacional de Pensiones, Ley N° 19990 - San Martín 2021"									X
5	Valorar si los indicadores y categorías del sistema de ciencia tecnología e investigación son precisos y miden el cumplimiento del objetivo esperado.									X
6	Valorar el nivel de satisfacción práctica que podría presentar el "Modelo de gestión por procesos para mejorar el pensionamiento en el Sistema Nacional de Pensiones, Ley N° 19990 - San Martín 2021", como solución al problema y posibilidades reales de su generalización en la práctica científica.									X
7	Valorar si existe correspondencia entre la complejidad de las actividades, a desarrollar en las actividades y las particularidades de su formación científica.									X
8	Valorar la contribución que realiza el "Modelo de gestión por procesos para mejorar el pensionamiento en el Sistema Nacional de Pensiones, Ley N° 19990 - San Martín 2021" a la formación de cualidades de la personalidad en las esferas: intelectual, afectivo volitiva y moral.								X	
9	Valorar la contribución que realiza el modelo al conocimiento, de los procesos y fenómenos de la práctica social en las esferas: social, económica y ambiental.									X

Total: 79

4. Marque cual de los siguientes items antes mencionados usted considera que se pone de manifiesto en cada aspecto: Siempre que usted marque una de las columnas (I), (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

N°	Posible cambio sugerido	Bien concebido (I)	Haría cambios (II)	Haría adiciones (III)	Haría supresiones (IV)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					

Para finalizar, queremos expresarle que sus criterios y opiniones se manejarán de forma anónima, además le agradecemos por anticipado su valiosa colaboración y estamos seguros que sus sugerencias y comentarios críticos contribuirán a perfeccionar el modelo, tanto en su concepción teórica como en su futura aplicación en la formación científica. Muchas gracias por su cooperación y le pedimos disculpas por las molestias ocasionadas.

5. Opinión de Aplicabilidad:
ES APLICABLE

Fecha: 10/12/2021



Dr. Jorge Gómez Reátegui
C.E.L. 09632

Dr. GOMEZ REÁTEGUI, JORGE FERNANDO
DNI N° 10281900

ANEXO N° 9: Base de datos

Lista de cotejo: gestión por procesos.

Variable	Dimensión	Indicador	Ítem	No cumple 1	Parcialmente 2	Sí cumple 3	
Gestión por procesos	Procesos estratégicos	Gestión de la Identidad Institucional	Se gestiona el diseño de la estrategia en materia de comunicación, responsabilidad social, marketing y gestión de intangibles a fin de fortalecer el posicionamiento de la entidad y el soporte técnico a sus órganos internos		2		
			Se propone políticas y planes en materia de comunicación, responsabilidad social, marketing y gestión de intangibles con el fin de supervisar su ejecución.	1			
		Gestión de planeamiento institucional	Se conduce el proceso presupuestario en sus fases de programación formulación, aprobación evaluación del pliego institucional de conformidad con las normas técnicas legales vigentes			3	
			Se formula y actualiza el reglamento de Organización y Funciones y el Manual de Organización y Funciones de la Institución	1			
		Gestión de la calidad	Se lidera el análisis de escenarios, entornos interinstitucionales, evolución de la demanda de servicios y aspectos normativos relacionados con la modernización de la gestión pública para la formulación de políticas y estrategias institucionales			2	
			Se conduce, actualiza y administra los sistemas o modelos de gestión para mejorar la calidad los procesos de la institución	1			
		Diseño de la experiencia del Cliente	Se determina, actualiza y controla los niveles de calidad de servicio de los procesos operativos de la institución que contribuya a la mejora continua, así como aprobar las iniciativas y propuestas de la gestión de calidad			3	
		Gestión de Riesgos	Se gestiona la administración de riesgos operacionales y financieros de la entidad aprobando las iniciativas y propuestas que correspondan con la finalidad de que sean controlados o mitigados.			2	
			Se propone y actualiza las políticas, planes y metodologías relacionadas a la administración de riesgos operacionales y financieros con la finalidad de establecer un estándar para el proceso de gestión de riesgos.			2	
		Asesoría Legal	Se brinda opinión legal a solicitud de los órganos y en los casos que la alta dirección requiere para garantizar el cumplimiento y aplicación del marco legal vigente en la entidad				3
			Se lidera los procesos de defensa administrativa, arbitral y judicial de la ONP y del fondo consolidado de reservas previsionales de manera directa a través de los abogados de la asesoría legal o a través de terceros a fin de cautelar los intereses del estado			2	
		Dirección Institucional	Se establecen los objetivos, se monitorea el cumplimiento de los objetivos y se dictan los políticas y lineamientos institucionales			2	

		Se organiza, se dirige y supervisa en tiempo real con ayuda de la tecnología el funcionamiento de la institución.			2
Procesos operativos	Gestión de Aseguramiento	Se planifica las acciones necesarias para la atención oportuna y en tiempo real con ayuda de la tecnología, de los procesos a su cargo a fin de cumplir con los planes, programas y metas establecidas.			2
		Se resuelve en primera instancia las solicitudes o recursos presentados por los administrados referidos a los trámites de los procesos que administra el equipo de trabajo para el cumplimiento de los objetivos institucionales			2
	Gestión de acreditación y gestión de información del asegurado	Se realiza la supervisión de la gestión de los registros de afiliación de los trabajadores inscritos, a fin de identificar la población afiliada a los regímenes a cargo de la ONP		1	
		Se realiza validación de los informes técnicos respecto al procesos de afiliación y gestión de aportes a fin de que sean evaluados por las instancias correspondientes		1	
	Gestión de Control de Recaudación	Se recibe, además de registrar y derivar físicamente y lógicamente los expedientes y solicitudes de los distintos equipos de trabajo a fin de que sean atendidos por las líneas de producción pertinentes			2
		Se realiza el seguimiento en tiempo real de los expedientes o solicitudes del equipo de trabajo a fin de monitorear el cumplimiento de los plazos establecidos para su atención.		1	
	Gestión de activación y actualización de prestaciones y beneficios	Se conduce el proceso de orientación y recepción de expedientes en tiempo real, en los centros atención a nivel nacional a fin de verificar que se desarrolle de acuerdo a los estándares establecidos por la institución		1	
		Se dirige y monitorea en tiempo real del proceso de pago de los derechos pensionarios de todos los sistemas previsionales a cargo de la ONP, de los bonos de reconocimiento y complementarios, así de pensiones complementarias que por ley se encarguen a fin de asegurar el pago oportuno y eficiente de los mismos		1	
	Gestión de acompañamiento	Se realiza el seguimiento en tiempo real con la ayuda de la tecnología, a las solicitudes que han sido asignadas en todos los procesos del equipo de trabajo a fin de monitorear el cumplimiento de los plazos establecidos por la institución		1	
		Se realiza el seguimiento en tiempo real con la ayuda de la tecnología, al proceso de quejas y requerimientos de información sobre temas previsionales y otras disconformidades de los usuarios a fin de garantizar el servicio previsional y los derechos de los asegurados de los regímenes administrados por la institución		1	
Gestión de asesoría previsional	Se realiza la revisión, validación y binación de proyectos de resoluciones u otros documentos que se emitan en los procesos administrativos a cargo del órgano a fin de verificar la correcta aplicación de la normativa				
					3

		Se revisa los documentos normativos u otros documentos de los procesos del órgano a fin de garantizar la correcta aplicación de la normativa en lo referidos a los instrumentos de gestión.		2
Gestión de defensoría del asegurado		Se supervisa el proceso de asesoría previsional personalizada a nivel nacional en tiempo real con el apoyo de la tecnología, a fin de verificar que se desarrolle de acuerdo a los estándares establecidos	1	
		Dirigir y programar la ejecución de charlas dirigidas al público e instituciones en general en el marco de la cultura previsional de la ONP, a fin de informar sobre los beneficios que brinda la afiliación.		2
Gestión de fiscalización		Se elabora, también se revisa y se da la conformidad a las resoluciones y demás documentos en el ámbito de su competencia		2
		Se interviene en tiempo real con la ayuda de la tecnología, en la mejora de la calidad de los procesos que participa	1	
Gestión de planillas de prestaciones y beneficios		Se planifica y se dirige los procesos de emisión y pago de planillas de pensiones en tiempo real con la utilización de la tecnología y otros derechos pensionarios, así como el control y recupero de pagos de pensiones indebidas a fin de verificar que cumplan con la normativa vigente.		2
		Se realiza el seguimiento a las actividades de gestión administrativa del control y recupero de pago de pensiones indebidas en tiempo real con la ayuda de la tecnología y castigo de deudas a fin de cumplir con la normativa y procedimiento que la regulan	1	
Gestión de apelaciones previsionales		Se gestiona en tiempo real las actividades relacionadas a la revisión de expedientes asignados a los recursos que se presenten y otros para ser evaluados a fin de resolver de acuerdo a la normativa vigente		2
		Se planifica y se lidera los procesos de gestión de pólizas, liquidación de siniestros, cobertura supletoria y otros relacionados a la gestión del seguro complementario de trabajo de riesgo a fin de alcanzar los objetivos propuestos en el ámbito de su competencia.		2
Gestión comercial SCTR		Se dirige los procesos de afiliación y control de aportaciones recaudadas por el seguro complementario de trabajo de riesgo, con el fin de posicionar dicho producto en el mercado de seguros en el marco de la normativa vigente.		2
		Se planifica y se lidera los procesos de gestión de pólizas, liquidación de siniestros, cobertura supletoria y otros relacionados a la gestión del seguro complementario de trabajo de riesgo a fin de alcanzar los objetivos propuestos en el ámbito de su competencia.		2
Gestión de siniestros SCTR		Se supervisa la ejecución de las tareas y cumplimiento de los contratos relacionados al seguro complementario de trabajo de riesgo en el ámbito de su competencia a fin de que estos se ajusten a la normativa vigente.		2

	Gestión de canales	Se apoya el trámite documentario, en la elaboración de documentos y solicitud de materiales en el marco de la normativa vigente a fin de asistir administrativamente en la ejecución de las funciones de sus superiores inmediatos			2
		Se tramita la documentación recibida y generada en el órgano, al interior de la misma entidad, para su entrega según sea el requerimiento y el plazo establecido			2
	Gestión de programación y control de la producción	Se dirige el proceso de programación y control del volúmenes de calificaciones de las solicitudes de derechos pensionarios de los regímenes previsionales encargados a la ONP, con la finalidad de elaborar planes, pronósticos y proyecciones de producción que contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.			2
		Se supervisa el proceso de programación y control de producción de los regímenes previsionales a cargo de la ONP para el cumplimiento de los objetivos institucionales			2
	Gestión de técnica normativa	Se gestiona los procesos relacionados con la calificación de derechos pensionarios del sistema nacional de pensiones, Ley N°19990, de otros sistemas previsionales a cargo de la ONP.			2
		Se administra en tiempo real el registro de la cuenta individual de asegurados en el sistema nacional de pensiones	1		
	Gestión de inversiones	Se dirige y se gestiona los activos financieros e inmobiliarios por disposición legal expresa, a fin de incrementar la rentabilidad en el marco de las políticas y lineamientos de inversión aprobados por el Directorio			2
		Se diseña, se actualiza y se gestiona la políticas de la dirección de inversiones así como demás documentos normativos			2
	Gestión de control de finanzas previsionales	Se supervisa en tiempo real con ayuda de la tecnología las actividades programadas del órgano institucional a fin de evaluar su cumplimiento en relación a los indicadores de gestión señalados en PEI y POI			2
		Se supervisa el estado de las inversiones en tiempo real y del pipeline desarrollado a fin de verificar las posibles inversiones de acuerdo al mercado de capitales			2
	Gestión de operaciones de plataforma tecnológica	Se dirige y se gestiona el desarrollo, implementación y mantenimiento de los recursos tecnológicos e informáticos de la entidad con la finalidad de proveer los medios que los órganos requieren para sus operaciones en el marco de la normativa vigente			2
		Se gestiona y se supervisa las actividades relacionadas con los recursos tecnológicos e informáticos optimizando su utilización a fin de contribuir a la consecución de los objetivos institucionales			2
	Gestión de presupuesto institucional	Se gestiona las actividades de la unidad de presupuesto de acuerdo a las normas, políticas y lineamientos institucionales y del procesos presupuestario del sector público para alcanzar las metas en los procesos a su cargo	1		

		Se controla la ejecución de los planes institucionales así como de los presupuestos referidos a la unidad orgánica que dirige.			2
	Gestión de la modernización	Se realiza las coordinaciones y se ejecuta las actividades complejas de los procesos de análisis del modelo de negocio, análisis de solución de aplicaciones y del modelo de tercerización a fin de mantener el alineamiento con las políticas generales de gestión institucional en el marco de la normativa vigente.			2
		Se coordina y supervisa las necesidades de solución a las aplicaciones de sistemas a fin de que se encuentren alineados a los modelos de negocio de la institución			2
	Sostenibilidad de la SNP	Se tiene un control de supervivencia en tiempo real que se apoya en la tecnología, para realizar el cruce masivo de información de los pensionistas identificados con DNI, con la bases de datos de la RENIEC, depurando la planilla y antes del proceso de pago a aquellos registros de pensionistas que se reporten en estado fallecido.	1		
		Se realiza la aplicación de mecanismos de gestión que permitan alcanzar la meta de rentabilidad objetivo como son la política de inversión financiera, el reglamento de inversión financiera, política de inversión inmobiliaria y la directiva de gestión inmobiliaria			2
	Gestión de personas	Se dirige y se gestiona las políticas, estrategias y planes de los recursos humanos de la entidad. Promover una adecuada cultura organizacional en la institución a fin de asegurar la productividad			2
		Se gestiona los procesos, estrategias y metodologías empleadas en la gestión de los recursos humanos, de acuerdo a los lineamientos de las políticas institucionales a fin de cumplir con los objetivos de la entidad			2
	Gestión de integridad y corrupción	Se realiza la formulación de los documentos de gestión de su competencia, con el fin de tener instrumentos que permita realizar una gestión acorde con los objetivos institucionales			2
		Se garantiza la elaboración de estudios técnicos sobre el análisis y valuación de puestos a fin de contar con los instrumentos de gestión respectivos para la administración de los puestos de la entidad			2
Procesos de apoyo	Tesorería	Se ejecuta las fases de compromiso, devengado, giro y pago del gasto de la institución de acuerdo a su competencia			3
	Contabilidad	Se elabora los estados financieros y presupuestales de la ONP y del fondo consolidado de reservas previsionales			3
	Abastecimiento	Se supervisa la planificación y la administración de las necesidades de bienes, servicios y obras. Así como la ejecución de los procesos de contrataciones de acuerdo a la normativa vigente.			3
	Gestión documentaria	Se realiza la gestión del trámite documentario en el marco de los lineamientos y directrices internas a fin de preservar y mantener los documentos organizados y derivarlos donde le corresponda.			2
	Asuntos procesales	Se dirige el proceso de asesoramiento sobre asuntos jurídicos y administrativos a los órganos, brindando opinión con el objetivo de eliminar o atenuar los riesgos de carácter legal en el desarrollo institucional, en el marco de la normativa vigente aplicable.			2

Lista de cotejo: procedimientos de pensionamiento

N°	Dimensión N° 01: proceso de inicio y análisis de información				Dimensión2: acreditación y calificación de expedientes			Dimensión 3: resultado final y pago				
	Presentación de la solicitud	Recepción de documentos laborales	Asignación de citas	Validación de solicitudes	Verificación de aportes	Acreditación de aportes	Evaluación de derecho	Calificación de Expediente		Envío al afiliado de la documentación generada en la etapa de calificación	Otorgamiento de status de pensionista	Programación de pagos
	ITEM 1 :Los requisitos establecidos por la institución pueden ser cumplidos por parte de los afiliados al sistema nacional de pensiones	ITEM 02 Los pensionistas pueden realizar el envío de sus documentos por medio virtuales en la página web	ITEM 03 Las entidad realiza con responsabilidad y precisión con lo estipulado en la normativa de la ONP para la asignación de citas	ITEM 04 La entidad realiza lo estipulado en la normativa de la oficina de normalización previsional para el tiempo de validación de solicitudes.	ITEM 05 En caso que la verificación de aportes de expediente este incompleto, se devuelve toda la documentación al solicitante.	ITEM 06 La entidad realiza con responsabilidad y precisión con el tiempo estipulado en la normativa de la oficina de normalización previsional para el tiempo de acreditación de aportes.	ITEM 07 La entidad realiza con responsabilidad con el tiempo estipulado en la normativa de la oficina de normalización previsional para el tiempo de evaluación de derecho.	ITEM 8: La entidad realiza con responsabilidad y precisión con el tiempo estipulado en la normativa de la oficina de normalización previsional para el tiempo de calificación de expedientes.	ITEM 9 La calificación de expedientes se realizó correctamente.	ITEM 10 Existe mecanismo adicional para ubicar al nuevo pensionista afiliado, en caso de llenado incorrecto de la información incorrecta.	ITEM 11 El otorgamiento del estatus de pensionista está dentro del plazo.	ITEM 12 La programación de pago se realizó de forma inmediata.
	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12
1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
4	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
5	1	1	3	3	3	3	3	1	2	3	3	1
6	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
7	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1
8	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
9	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
10	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
11	1	1	1	1	3	3	3	2	2	3	2	2
12	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
13	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
14	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
15	1	1	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2

44	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
45	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
46	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
47	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
48	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
49	1	1	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2
50	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
51	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
52	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
53	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
54	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
55	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
56	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
57	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
58	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
59	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
60	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
61	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
62	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
63	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
64	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
65	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
66	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
67	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
68	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
69	1	3	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
70	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
71	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1

72	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1
73	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
74	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
75	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
76	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
77	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
78	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
79	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
80	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
81	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
82	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
83	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
84	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
85	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
86	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
87	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
88	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
89	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
90	1	1	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2
91	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
92	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
93	1	3	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
94	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
95	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
96	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1



Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, PAREDES AGUILAR LUIS estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO del programa de DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TARAPOTO, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORAR EL PENSIONAMIENTO EN EL SISTEMA NACIONAL DE PENSIONES, LEY N° 19990 - SAN MARTÍN 2021", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Nombres y Apellidos	Firma
PAREDES AGUILAR LUIS DNI: 01158952 ORCID 0000-0002-1375-179X	Firmado digitalmente por: LUPAREDESA el 08-01- 2022 05:36:06

Código documento Trilce: INV - 0510145