



**Universidad
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍAS**

Tesis

**Propuesta de implementación de la metodología Kaizen para la
gestión por procesos en una oficina administrativa de una
entidad Pública, Lima 2021**

Para optar el Título profesional de Ingeniero Industrial y de Gestión Empresarial

AUTOR

Br. Romero Pasache, Rolando Raul

Código ORCID

0000-0002-5405-9257

LIMA - PERÚ

2021

Tesis

Propuesta de implementación de la metodología Kaizen para la gestión por procesos en una oficina administrativa de una entidad Pública, Lima 2021

Línea de investigación general de la universidad

Ingenierías de Sistemas e Informática, Industrial y Gestión Empresarial y
Ambiental

Línea de investigación específica de la universidad

Supply chain management

Asesor

Mtro. Cáceres Trigoso, Jorge Ernesto

Código ORCID

0000-0001-5582-3002

Miembros del Jurado

Dr. Herrera Salazar Jose Luis (ORCID: 0000-0002-8869-3854)

Presidente del Jurado

Mtro. Ricardo Muñoz Muñoz (ORCID: 0000-0002-1768-0650)

Secretario

Mtro. David Aníbal Paz Panduro (ORCID: 0000-0002-3175-5890)

Vocal

Dr. Nolazco Labajos, Fernando Alexis

(ORCID: 0000-0001-8910-222X)

Asesor metodólogo

Dedicatoria

A mis padres Julia y Rolando, por haberme forjado, por darme los ánimos necesarios en los momentos más difíciles y haberme dado momentos de calidad, ya que les debo mucho de mis logros.

A mis hermanos Rosa, Roció y Miguel, ya que siempre están brindándome su apoyo en todo momento y más en la realización de este proyecto.

A mi abuelita Angélica, por ser una mujer luchadora, trabajadora y de gran fortaleza, de ser sus enseñanzas nos dio un gran ejemplo y que ahora está en el cielo cuidándonos y guiándonos.

Agradecimiento

A Dios, por bendecirme con una familia amorosa, con una fortaleza en poder afrontar nuevas situaciones para continuar con los objetivos que tiene preparado la vida.

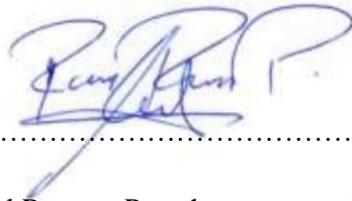
A mi alma mater, Universidad Norbert Wiener y los docentes de mi carrera universitaria, que con dedicación, vocación y empatía transmitieron sus conocimientos, sus juiciosos consejos para crecimiento profesional

A mis asesores de tesis por proporcionar y orientar su conocimiento científico y metodológico, la asistencia en todo momento para finalizar la investigación.

Declaración de autoría

Yo, Romero Pasache, Rolando Raul estudiante de la escuela académica de Ingenierías de la universidad privada Norbert Wiener, declaro que la tesis titulado: “Propuesta de implementación de la metodología Kaizen para la gestión por procesos en una oficina administrativa de una entidad pública, Lima 2021” para la obtención del profesional de: Ingeniero Industrial y de Gestión Empresarial es de mi autoría y declaro lo siguiente:

1. He mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Autorizo a que mi trabajo puede ser revisado en búsqueda de plagios.
4. De encontrarse uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente y/o autor, me someto a las sanciones que determina los procedimientos establecidos por la UPNW.



.....
Firma

Rolando Raul Romero Pasache

DNI: 46143572



Huella

Lima, 16 de julio de 2021

Índice

	Pág.
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
Introducción	13
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	15
1.1. Planteamiento del problema	15
1.2. Formulación del problema	17
1.3. Objetivos de la investigación	17
1.4 Justificación de la investigación	18
1.5 Limitaciones de la investigación	19
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	20
2.1 Antecedentes de la investigación	20
2.2 Bases teóricas	24
CAPITULO III: METODOLOGÍA	34
3.1 Método de investigación	34
3.2 Enfoque	34
3.3 Tipo de investigación	34
3.4 Diseño de la investigación	34
3.5 Población, muestra y unidades informantes	35
3.6 Variables y dimensiones	35
3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	37
3.7.3. Validación	38
3.8 Procesamiento y análisis de datos	39
3.9 Aspectos éticos	39
CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	40
4.1. Descripción de resultados cuantitativos	40
4.2. Descripción de resultados cualitativos	43
4.3. Diagnóstico	48

4.4. Propuesta	49
4.5. Discusión	55
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	57
5.1 Conclusiones	57
5.2 Recomendaciones	58
REFERENCIAS	59
ANEXOS	64
Anexo 1: Matriz de consistencia	65
Anexo 2: Evidencias de la propuesta	66
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	87
Anexo 4: Instrumento cualitativo	90
Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos	91
Anexo 6: Fichas de validación de la propuesta	95
Anexo 7: Base de datos (instrumento cuantitativo)	97
Anexo 8: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental	100
Anexo 9: Pantallazos del Atlas.ti	106

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Matriz de categorización problema	37
Tabla 2. Relación del total de expedientes y solicitudes para otorgar licencias de funcionamiento	37
Tabla 3. Tabla de expertos que validaron el instrumento	39
Tabla 4. Tabla de expertos que validaron la propuesta	40
Tabla 5. Tiempo promedio de respuesta para otorgar licencias de funcionamiento	41
Tabla 6. Metas establecidas anualmente en el plan operativo institucional	42
Tabla 7. Matriz de direccionalidad de la propuesta	52
Tabla 8. Ficha de proceso para el otorgamiento de licencias de funcionamiento con nivel de riesgo bajo y medio	66
Tabla 9. Ficha de proceso para el otorgamiento de licencias de funcionamiento con nivel de riesgo alto y muy alto	68
Tabla 10. Encuesta de satisfacción al administrado, en la plataforma de atención	83

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1.Relación del total de expedientes y solicitudes para otorgar licencias de funcionamiento.	39
Figura 2.Tiempo promedio de respuesta de los expedientes para otorgar licencias de funcionamiento.	40
Figura 3.Porcentaje de las metas anuales de la emisión de licencias de funcionamiento	41
Figura 4.Análisis cualitativo de la subcategoría calidad.	42
Figura 5.Análisis cualitativo de la subcategoría mejora continua.	43
Figura 6.Análisis cualitativo de la subcategoría Recursos humanos.	44
Figura 7.Análisis cualitativo de la subcategoría emergente Manual de funciones.	45
Figura 8.Análisis cualitativo de la categoría de Gestión por procesos.	46
Figura 9.Diagrama de flujo del proceso de otorgamiento de licencia de funcionamiento	69

Resumen

La investigación titulada “Propuesta de implementación de metodología Kaizen para la gestión por procesos en una oficina administrativa de una entidad pública, Lima 2021”, tiene como objetivo proponer la implementación de la metodología Kaizen para optimizar la gestión del proceso al otorgar licencias de funcionamiento en la oficina de autorizaciones de una entidad pública.

La investigación se sostiene en un enfoque mixto – proyectivo, de sintagma holístico, donde se relaciona lo cualitativo y cuantitativo, de investigación proyectiva, de método inductivo y deductivo, de nivel comprensivo. Para el estudio se tomó como muestra para la recopilación de datos a 3 trabajadores de la oficina de autorizaciones de la entidad pública, utilizando como instrumentos el cuestionario y como técnica la encuesta, para el análisis cualitativo se tomó como muestra los registros documentarios de los años 2015 al año 2020 donde se tiene registro del número de licencias emitidas y la fecha de ingreso del expediente y la salida del certificado de licencia de funcionamiento, para el análisis de los instrumentos empleados se utilizaron los software Microsoft Excel y para la parte cualitativa el software Atlas.ti, donde los datos fueron relacionados entre sí.

Para terminar, los resultados del siguiente estudio se pudo afirmar que la oficina de autorizaciones de la entidad se observa que no existen procesos estandarizados conllevando a un retraso en el tiempo de entrega de los certificados, afectando en las metas de la entidad, además de la alta rotación del personal ocasionando sobrecargo en las actividades de los trabajadores ya que no están capacitados, no encontrándose manuales o guías que permitan una inducción. Para finalizar se propone la implementación de la metodología Kaizen enfocándose en la mejora continua, aplicando la herramienta PHVA, diseñando manuales de procedimientos, fichas de procesos, programas de inducción al personal nuevo, encuestas de satisfacción al ciudadano que optimicen el proceso de otorgamiento de licencias de funcionamiento esto permitirá que la oficina de autorizaciones de la entidad pública optimice sus recursos humanos, logrando completar tareas no complejas, obteniendo así un mejor resultado a nivel mayor.

Palabras clave: gestión por procesos, Kaizen, alta rotación, inducción, manual de procedimientos

Abstract

The research entitled "Proposal for the implementation of Kaizen methodology for process management in an administrative office of a public entity, Lima 2021", aims to propose the implementation of Kaizen methodology to optimize process management when granting operating licenses in the authorization office of a public entity.

The research is based on a mixed approach - projective, holistic syntagm, where qualitative and quantitative, projective research, inductive and deductive method, comprehensive level. For the study was taken as a sample for data collection 3 workers of the office of authorizations of the public entity, using as instruments the questionnaire and as a technique the survey, for the qualitative analysis was taken as a sample the documentary records of the years 2015 to 2020 where there is a record of the number of licenses issued and the date of entry of the file and the output of the certificate of operating license, for the analysis of the instruments used were used Microsoft Excel software and for the qualitative part the Atlas.ti software, where the data were related to each other.

Finally, the results of the following study showed that the authorization office of the public entity does not have standardized processes leading to a delay in the delivery time of the certificates, affecting the goals of the entity, in addition to the high turnover of people causing overload in the activities of workers since they are not trained, not finding manuals or guides that allow a previous induction. Finally, we propose the implementation of the Kaizen methodology focusing on continuous improvement, applying the PHVA tool, designing procedure manuals, process sheets for the granting of certificates, induction programs for new personnel, citizen satisfaction surveys to optimize the process of granting operating licenses, which will allow the public entity's authorization office to optimize its human resources, completing non-complex tasks, thus obtaining a better result.

Key words: processes management, Kaizen, high rotation, induction, procedural manual

Introducción

La renovación de las entidades públicas del estado Peruano se basa en la reducción del gasto público y mejorar la imagen institucional orientada a brindar un servicio de calidad en los procesos administrativos, donde la gestión por procesos destaca la importancia de la optimización tanto de la infraestructura como de organización adecuada de los recursos humanos.

La investigación se enfoca en la gestión por procesos en el otorgamiento de licencias de funcionamiento, debido a que la formalización de los negocios en los gobiernos locales es importante para el correcto desarrollo de las actividades económicas, siendo necesarios ordenar, planificar, proponer y establecer dispositivos estandarizados para incrementar la formalización de negocios, obteniendo como resultado una mayor confianza institucional en los procesos administrativos que brindan las entidades públicas.

El modelo peruano recupera el valor y la funcionalidad de las políticas que se toman a todo nivel gubernamental, desde el planeamiento estratégico dando énfasis a los planes operativos institucionales, remarcando la cadena de valor donde permita consolidar la satisfacción del ciudadano y garantice los resultados, optimizando todos los recursos que intervengan en el proceso administrativo Pasco, (2015).

Del mismo modo que lo evidencian las investigaciones nacionales e internacionales, el tema del presente estudio cuenta con varias dificultades. La gestión por procesos en el otorgamiento de licencias de funcionamiento, siendo el tema de esta investigación se desprende las categorías: calidad teniendo como base el control de la calidad y la productividad, mejora continua que se relaciona con la sistematización y la simplificación de actividades y procedimientos y los recursos humanos que está orientado a la rotación del personal y la capacitación de los mismos.

Respecto los problemas detectados se formularon tres objetivos de solución se fundamenta en implementar la gestión por procesos para optimizar el otorgamiento de licencias de funcionamiento, mediante la aplicación de la metodología Kaizen, establecer

cuál es la situación actual de la oficina de autorización de la entidad pública y por último elaborar documentos internos de gestión como manuales de procedimientos, programas de inducción, fichas de procesos, flujogramas. De lo observado, se propuso la implementación de la metodología Kaizen para el otorgamiento de licencias de funcionamiento, aplicando la mejora continua con la herramienta del ciclo de Deming.

De ello resulta importante mencionar que la investigación se justifica en recobrar la confianza de las instituciones públicas, evitando cuellos de botella o reproceso de los actividades, se propone un diseño de enfoque holístico donde haya una relación entre los ciudadanos y los trabajadores del sector público elaborando estrategias de mejora continua.

En el desarrollo de la investigación se abordará en el capítulo I, continuando en el capítulo II se desarrolla el marco teórico donde se expuso los antecedentes, las bases teóricas como son: la teoría de sistemas, la teoría de desarrollo organizacional y la teoría de juegos, continuando con el marco conceptual, luego en el capítulo III comprende la metodología, el método, el enfoque del estudio, el tipo de investigación , la población, muestra y unidades informantes, las categorías y subcategorías ,técnicas e instrumentos de recolección de datos, procesamiento y análisis de datos y aspectos éticos. Continuando con el capítulo IV se desarrollará la descripción de resultados cuantitativo y cualitativo, diagnóstico donde se explica la interrelación de la información, desarrollo de la propuesta y finalmente la discusión de los resultados.

Por último en el capítulo V explica las conclusiones y recomendaciones de la investigación terminado con las referencias y los anexos donde está incluida las evidencias de la investigación realizada.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

Sobre la gestión por procesos, estando en una época de internacionalización de información, donde está en juego la confianza que pone la ciudadanía en las entidades públicas y enfocadas en la satisfacción de la población. La estandarización de los procedimientos es fundamental para este tipo de organizaciones, donde se anticipa a estas necesidades de los ciudadanos por resolver los temas burocráticos a través de herramientas a la gestión por procesos, donde existe demasiada información y el tiempo es demasiado sin llegar a soluciones factibles a los problemas ya existentes (González, Leal Rodríguez, Martínez Caballero, & Morales Fonte, 2019).

Prontamente, en estas organizaciones han adoptado este sistema por gestión de procesos dentro de sus planes estratégicos, ya que corresponde a el propósito de realizar las “cosas bien” desde el inicio. Estos criterios surgen a partir de las normativas propuestas por la Organización Internacional de Estandarización, con sus siglas en ingles ISO, las cuales son principios o conocimientos estándares en realizar una determinada acción. La gestión por procesos se basa en un sistema de gestión de calidad, estableciéndose en la norma ISO 9001, donde existe el enfoque de los procesos optimizándolos con la finalidad de satisfacer a los usuarios que adquieran estos bienes y servicios (ISO, s.f.).

La situación de los organismos públicos viene atravesando una transformación y modernización, ya que buscan mejorar la imagen que proyectan hacia la población, exigiendo una mejor calidad en los procedimientos administrativos. Estas entidades públicas requieren un nuevo enfoque en la planificación gerencial, en las cuales debe introducirse la gestión por procesos a partir de un enfoque de las “tres E” eficiencia, eficacia y economía, estos aspectos es primordial para el avance gubernamental en concordancia para medir resultados óptimos y lograr reducir la brecha de insatisfacción de los servicios públicos de sus ciudadanos (Dr. Agustín Salazar S., 2019).

En algunos países de Europa, surgió la interrogante, los conceptos de Gestión por Negocios que fueron desarrollados en las entidades privadas, ¿Podrán ser aplicados en el sector público? En Suecia, estas nuevas ideas y herramientas fue creciendo con valor agregado en la digitalización, además que los municipios están organizados por funciones,

estas estructuras gubernamentales no están alineadas a un enfoque por procesos. Según Alford y Greve indican tres directrices, aportando así nuevos conocimientos a las diferencias entre las entidades públicas y privadas, los factores clave para su optimización y mejora continua en este sector (John Alford, 2017).

En Argentina, se desarrolló una investigación sobre las diferencias entre de entidades públicas y privadas y sus diferencias, encontrándose que son: la política del gobierno, los insumos tecnológicos que cuenta el estado, el sistema de información, recursos humanos y el interés público por el resultado que espera el ciudadano. La investigación destaca que existen debilidades en la Planificación y Gestión por procesos, en el sector público, a consecuencia de la inflexión de las normativas, la decisión política para la satisfacción de las necesidades de la población. Finalmente los conceptos, las herramientas de la gestión por procesos, se pueden aplicar en la administración privada, considerando que estas entidades deben trabajar en función de la necesidad de la población, sin descuidar los insumos invertidos para su desarrollo (Salimbeni, 2019).

En nuestro país, la presidencia del consejo de ministros de Perú, a través de la Secretaría de Gestión Pública, y como referente a la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, aprobada mediante el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, que dentro de sus pilares centrales es la gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional. Asimismo propone una serie de metodologías para sensibilizar, capacitar al personal institucional, elaborar planes de trabajos y su posterior análisis de la situación de estas entidades de la administración pública. Toda esta serie de medidas tienen la finalidad de institucionalizar la gestión por procesos, cambiar del enfoque funcional al enfoque por procesos orientada a resultados, logrando así la satisfacción en la ciudadanía (Secretaría de Gestión Pública, s.f.).

Finalmente, en la oficina de autorizaciones de la entidad estatal en un distrito de la región Lima, cuenta con un modelo de gestión de carácter funcional y organigrama vertical. Dentro de esta área administrativa carece de una secuencia de actividades esenciales donde se pueda interrelacionar cada proceso, conllevando a un inadecuado seguimiento de los expedientes administrativos, no entregando a tiempo los resultados correspondientes. Este modelo ha demostrado su poca validez y al ser ineficiente en satisfacer las necesidades de

los ciudadanos. Este modelo no ha permitido a la subgerencia en mención, lograr brindar un servicio de calidad a los ciudadanos, ya que la falta de interrelación entre los procesos de cada área y los trabajadores no cuentan con las habilidades necesarias orientadas al obtener un impacto significativo en el servicio final.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo optimizar la gestión por procesos en el otorgamiento de licencia de funcionamiento en la oficina de autorizaciones de una entidad pública de Lima 2021?

1.2.2. Problemas específicos

¿Cuál es la situación de la gestión por proceso en el otorgamiento de licencia de funcionamiento en la oficina de autorizaciones de una entidad pública de Lima 2021?

¿Cuáles son las causas en la demora de entrega en la gestión por proceso del certificado de licencia de funcionamiento, en la oficina de autorizaciones de una entidad pública de Lima 2021?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Proponer la implementación de la metodología Kaizen para optimizar el proceso de otorgamiento de licencias de funcionamiento en la oficina de autorización de una entidad pública de Lima 2021.

1.3.2. Objetivos específicos

Determinar la situación del procedimiento para otorgar el certificado de licencia de funcionamiento en la oficina de autorizaciones de una entidad pública de Lima 2021

Identificar las causas de la demora en la entrega del certificado de licencia de funcionamiento, en la oficina de autorizaciones de una entidad pública de Lima 2021

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Teórica

Esta investigación tiene una justificación en tres teorías donde se relacionan con el estudio, la primera es la teoría de sistemas donde uno de sus exponentes es Bertalanffy donde expone y postula que debe haber una interacción del todo con sus partes y el entorno, permitiendo entender que las organizaciones o empresas entiendan y comprendan que todo está relacionado, debe haber una relación entre los trabajadores y las áreas funcionales de la organización esta relación aporta conocimientos donde permitirá alcanzar objetivos propuestos y comprenderlos en un mayor contexto. A continuación se cuenta con la teoría de desarrollo organizacional, Beckhard explica que es una planificación en ambos extremos, desde los altos mandos gerenciales y contar con un clima laboral dentro de la organización a través de planificaciones en los procesos estratégicos de la organización, aplicando las ciencias del comportamiento, hasta los cargos de menor rango que intervienen en el desarrollo del proceso, esta teoría aportará en el diagnóstico situacional de la organización y conocer las actividades que realizan los trabajadores dentro del proceso productivo y con ello tomar decisiones acordes de alinear a los objetivos en común de la empresa. Por último está la teoría de juego, donde uno de sus representantes Tarziján y Paredes permite explicar la planificación de los principios de toma de decisiones estrategias conociendo los participantes dentro y fuera del entorno de la organización una vez entendido, se logrará planificar decisiones concretas en base a los componentes del proceso. Concluyendo estas teorías va aportar en la siguiente investigación en planificar y estandarizar las actividades que están inmersos en el proceso de otorgamiento de licencias de funcionamiento desde la planificación estratégica, permitirá uniformizar los criterios que puedan tomar los trabajadores evitando retrasos en los tiempos de entrega.

1.4.2 Metodológica

La investigación cuenta con una metodológica en el sintagma holístico ya que tiene un enfoque mixto – proyectivo además permite obtener información de forma cuantitativa y cualitativa, siendo un investigación proyectista, mediante la toma de información podrá desarrollar posibles propuestas de solución de la investigación. Además las técnicas e instrumentos como las entrevistas y el análisis de los registros documentarios van a permitir obtener información relevante, se lograrán diseñar una propuesta acorde a la situación y comparación de información obtenida.

1.4.3 Práctica

A fin de contribuir con la sociedad y asegurar que las instituciones recobren la confianza por partes de los usuarios internos y externos, esta investigación permitirá diagnosticar las posibles falencias, cuellos de botella o situaciones que puedan afectar la cadena productiva, así también propondrá un diseño con un enfoque holístico ya que analizara las actividades relacionadas y los operarios de cada proceso. Cabe destacar que esta investigación podrá proponer un solución que estandarice los procedimientos internos para el otorgamiento de este certificado de licencias, conllevando a aumentar la confianza de los ciudadanos ya que al optimizar los tiempos de entrega de los procedimientos, los usuarios finales posiblemente vuelvan, recomienden o expresen una opinión positiva sobre la atención ofrecida, a propósito de poder conocer el clima laboral de sus trabajadores y establecer nuestras estrategias en relación a ellos y lograr objetivos comunes.

1.5 Limitaciones de la investigación

1.5.1. Temporal

La citada investigación se llevará a cabo desde Febrero a Mayo del 2021, en el cual se aplicaran los instrumentos necesarios.

1.5.2. Espacial

La investigación se realizará en la oficina de autorizaciones y licencias de un entidad estatal de un gobierno local en Lima, esta oficina tiene por funciones emitir certificados de licencias de funcionamiento que permiten la apertura un establecimiento comercial, otorgando el permiso para el desarrollo de actividades económicas según el giro o rubro que solicite el ciudadano.

1.5.3. Recursos

Debido a la situación epidemiológica mundial, la investigación se ha sostenido en utilizar recursos tecnológicos y virtuales como computadoras, teléfonos móviles, utilización de medios digitales para la recolección de datos como aplicaciones de mensajería instantánea, formularios, encuestas en línea y en casos especiales, se ha logrado realizar entrevistas presenciales cumpliendo los protocolos sanitarios respectivos.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes internacionales

En Ecuador, Tintillo (2021) realizó una tesis sobre gestión por procesos aplicando un estudio de tiempo en una cervecería artesanal. El objetivo de la tesis es modelar un nuevo proceso de elaboración de cerveza artesanal a través del estudio de tiempos, tiene un enfoque cuantitativo, tiene un diseño descriptivo y para la recolección de datos utilizará fichas de observación del proceso productivo a investigar; no cuenta con una población y ni muestra, a que la investigación está modelando un nuevo proceso de producción mediante control de tiempos. Se obtuvo como resultado que la elaboración de cerveza artesanal con el método propuesto por la investigación tiene una reducción significativa en los tiempos de producción, implicando una mayor optimización de recursos humanos y maquinaria. Se concluyó que al utilizar un estudio de tiempos, determina la mejor solución posible en el proceso productivo. El autor recomienda que aplicar la herramienta de estudio de tiempos en procesos productivos en todo tipo de empresas ayudará a optimizar el tiempo de producción, se aprovechará su capacidad instalada y mejorará su productividad en general.

En Colombia, Jurado (2020), realizó la investigación sobre la integración de las buenas prácticas de cosecha mediante la gestión por procesos, con los productores de cacao en una cooperativa en la municipalidad de sierra, Cauca. El objetivo de la tesis es diseñar un modelo de gestión por procesos en armonía con las buenas prácticas de manufactura y optimización de todos sus recursos; el enfoque de la investigación es cuantitativo, su diseño es transversal ya que recopila información en un solo momento y tiempo, asimismo es descriptivo ya que describe las actividades del proceso de cosecha; la población son las familias campesinas productoras de cacao de la Sierra de Cauca, la muestra es de 25 familias que están inscritas en la cooperativa Eco-cacao; las herramientas utilizadas son las encuestas, la observación para la recolección de datos mediante cuestionarios y fichas de procesos. Se obtuvo como resultado que las familias agricultoras no cuentan con los conocimientos de las buenas prácticas de cosecha, no han recibido capacitación alguna de ninguna entidad, cuentan con conocimiento empírico para la recolección de sus productos, así también se les planteó y explicó cada proceso

dentro del procedimiento para la recolección de sus frutos, mediante la gestión de procesos, capacitándose en estrategias de empoderamiento para adoptar las buenas prácticas poscosecha. Se concluyó que aplicando las herramientas de gestión por procesos, diagrama de Pareto, se hallaron los problemas relevantes, se identificaron los procesos esenciales para mejorar su productividad, además se les capacito en las buenas prácticas de poscosecha en bien del medio ambiente y preservación de los suelos.

Ecuador, Villarreal (2018) realizó la tesis sobre un modelo de gestión por procesos basada en la norma ISO 9001 en una empresa de seguridad. El objetivo de la tesis es proponer un diseño de gestión por procesos aplicando la norma ISO 9001:2015 en el área de recursos humanos para mejorar su calidad; la investigación tiene un diseño descriptivo utilizando el enfoque inductivo – deductivo: siendo una empresa pequeña, la población y muestra serán los trabajadores de toda la empresa; se utilizaron cuestionarios para la recopilación de datos. Su resultado fue un análisis de los costos para su implementación y certificación por parte de las certificadoras correspondientes. Se concluyó que el diseño propuesto basado en la norma ISO, ha podido habituarse con temas propios de la gestión por procesos y comprender los elementos que permitan optimizar la calidad dentro de la empresa.

En Ecuador, Alemán y Uriña (2017) realizó una investigación sobre la implementación de un sistema de gestión por procesos en una empresa textil. El objetivo de la investigación es elaborar un modelo de gestión por procesos en el área de confección de una empresa textil para mejorar su eficiencia y calidad; la tesis se realizó con un enfoque de observación directa, las herramientas de recopilación de datos fueron las entrevistas y las encuestas. Se obtuvo como resultado se identificaron problemas, de los cuales el de mayor relevancia fue defectos en la fabricación de ropa deportiva, así también que el área de abastecimiento no cuenta con una planificación estratégica, no hay capacitaciones en el uso de la maquinaria correspondiente. Se concluyó que la propuesta de la gestión por procesos es realizar los manuales de procesos correspondientes y educar a cada empleado que desempeña labores en el área de confección para optimizar el tiempo y la calidad.

En Argentina, Zamora (2017) realizó una tesis sobre la teoría de gestión por procesos analizando las fórmulas lácteas en un hospital infantil. El objetivo de la tesis es

modelar una guía con directrices para adoptar la gestión por procesos en la cadena productiva de elaboración de formulación de lácteos infantiles; tiene un enfoque basado en sistemas de gestión de actividades y de pensamiento interdisciplinario, su población y muestra para la investigación son los pacientes de las diversas áreas del hospital. Tiene por resultado que existe una ineficiente secuencia en el procedimiento de preparación de las fórmulas lácteas infantiles, que conllevan a ligeras variaciones independientemente del tipo del paciente. Se concluyó que implantar la gestión por procesos en el hospital no resultaría muy fácil, debido a que no existe un rumbo estratégico por parte de la gerencia, además falta la promoción y cambio de mentalidad hacia al personal del establecimiento de salud en adaptar nuevos métodos y mejora continua en los procedimientos actuales para lograr un impacto positivo con los usuarios internos y externos; la investigación tiene un enfoque cuantitativa con el fin de estandarizar procesos

2.1.2 Antecedentes nacionales

Suarez (2020), realizó la investigación sobre la mejora de gestión por procesos, en la optimización de tiempos de espera en el servicio de consulta externa del Hospital Tomas Lafora 2019. Tiene como objetivo establecer el efecto de un mejora en la gestión por procesos, con respecto a los tiempos de espera en el servicio de consulta externa del Hospital Tomas Lafora de Guadalupe 2019; la tesis cuenta con un enfoque no experimental y transversal, aplicando un método correlacionar, su población son los procedimiento del servicio de consultoría externa del establecimiento de salud y su muestras es el proceso de gestión de citas externas; se utilizaron las herramientas como hojas de verificación, estudios de tiempos para la recopilación de información. Se obtuvo como resultado que el proceso de servicio de consultorio externo en el establecimiento de salud asciende a más de 201 minutos, superando en comparación a otros hospitales. El investigador concluye que la propuesta de la implementación de la gestión por procesos en el servicio de consultorio externo eliminando traslados y tiempos de espera, representaría una reducción del 41% del tiempo obtenido, siendo posible detectar fallas en la atención, optimizar el tiempo de espera y conseguir los fines de la investigación.

Alva (2019), realizó la tesis sobre el diseño de un proceso de gestión comercial basado en la gestión por procesos para optimizar la productividad de la palta Hass, tiene como objetivo mejorar la producción de la pequeñas y medianas empresas del sector agrícola productoras de palta Hass implementando estrategias comerciales a través de

gestión por procesos. La tesis cuenta con enfoque experimental, prospectiva, longitudinal y analítico; la población son los agricultores de la región de Ica, siendo 12, la muestra utilizada es igual a la población, se utilizó como técnica de recolección de datos entrevistas estructuradas a cada agricultor; se obtuvo como resultado que de las encuestas realizadas a los agricultores, ellos identificaron que la falta de capacitación en temas de seguridad y salud ocupacional, cadena de suministro y desconocimiento en sus costos de producción. Se concluye que la propuesta de gestionar por procesos la producción de palta Hass, desarrollaría eficientemente los recursos, insumos y materiales de manufactura para su mejora en la planificación y control de la productividad.

Vega (2019), realizó la tesis sobre la gestión pública, la gestión por procesos en el procedimiento de la unidad de licencias de conducir Región Callao 2019, tiene como objetivo determinar la relación entre la gestión por procesos con el sector público, en la unidad de licencias de conducir. La investigación cuenta con un diseño no experimental – transversal, aplicando un enfoque correlacional – descriptivo, con una población del total de solicitudes para licencias de conducir, cuenta con una muestra de 40 trámites administrativos del procedimiento, se utilizó como herramientas encuestas de satisfacción para la síntesis de datos, se obtuvo como resultado que existe una relación muy alta entre las variables de gestión por procesos y la satisfacción de los usuarios en la gestión pública. Se concluyó que ya es tiempo de implementar la gestión por procesos en los procedimientos de las instituciones públicas, conllevando a una mejora continua en el área de licencias de conducir.

Cajahuarina (2018), realizó la investigación de cómo poner en práctica las herramientas de calidad para la optimización de la gestión por procesos en una compañía metalmecánica, el objetivo de la investigación fue la propuesta para la implementación de gestión por procesos en el área productiva, utilizando las herramientas de calidad; la investigación tiene un enfoque holístico con una aplicación mixta y del tipo proyectivo, asimismo aplicará un método inductivo – deductivo lo que influencia en el modelo a proponer; la población de la investigación son los trabajadores de la empresa, la muestra tomada es de 47 personas, utilizando una técnica no probabilística y por conveniencia, las técnicas para la recolección de datos son entrevistas y cuestionarios. El resultado que se obtuvo fue que en la organización se halló 4 interrogantes relacionadas que son: la calidad, control deficiente, falta de mantenimiento de maquinarias y el entorno laboral,

cada una de estas problemáticas influyen en el desempeño óptimo del proceso productivo. Se concluye que el modelo propuesto en el área de producción, se detectaron carencias en la secuencia de la cadena de abastecimiento, un planeamiento integral de mantenimiento y la entrega a destiempo del producto y el diseño propuesto sigue con la metodología de Deming, corrigiendo estas falencias.

Aguilar (2017), realizó la tesis sobre un diseño de un sistema de gestión por procesos para la mejora del servicio de mesa de partes en una empresa, tiene como objetivo diseñar un modelo de un sistema de gestión por procesos para la optimización del área de trámite documentario. La investigación cuenta con un enfoque descriptivo en la que se divide en 2 etapas: esquematización de procesos y sistema informático, la población son los macro procesos de la empresa a estudiar, tomando como muestra el proceso de trámite documentario; las técnicas utilizadas en la investigación son documentación administrativa, entrevistas, observación y recolección de datos, tiene por resultado la creación de un modelo del subproceso de administración de archivos en base a la gestión por procesos, desarrollando manuales y guías, con la finalidad de reducir tiempos de búsqueda, aumentando la toma de decisiones oportuna. Se concluyó en la identificación de un enfoque funcional a un enfoque por procesos abocado a la mejora de resultados.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Marco fundamental

Teoría de Sistemas

Es una disciplina que viene desbaratar los modelos clásicos mecanicista - positivista y postula nuevos principios acorde a la interacción del todo sus partes y la su relación con el entorno. Indica que, la relación entre los componentes es más importante, ya que el valor específico está en la relación que exista. Por un lado el modelo tradicional mecanicista explique que las áreas de una organización deben estar fragmentadas y analizadas por separado, la teoría de sistemas trata de abarcar y engloba el sistema como un todo funcional, tratando de comprender las relaciones externas e internas, medibles y cercanas (Bertalanffy, 1968).

Para Juan Carlos Moreno (2002), la óptica sobre el sistema es un concepto contemporáneo rico. Antiguamente se tenía como principios los aspectos teleológicos o

finalistas, y posterior a ellos aún predominaba la explicación mecanicista, teniendo ambos principios cuestionamientos y limitaciones. A inicios del siglo XX, la definición sistémico-cibernética a lo cual Bertalanffy agrega y postula una idea general respecto a la teoría de sistemas, que concluyó por adoptarse en diversas disciplinas y campos de estudio con una mayor acogida y han podido superar los conceptos mecanicistas. Al final señala que muchas de estas disciplinas han adoptado estos principios, pero no tomando en cuenta los pensamientos o conceptos presentes y se ha terminado extrapolando lo sistémico hacia holismos indiscriminados.

La teoría general de sistemas es un concepto de una parte de una realidad, que se modela un diseño apartado del resto. Los sistemas cerrados es donde no forma parte de y no cuenta con un final, no existe una relación entre sus participantes o su propio entorno, por lo que no evoluciona continuamente y finaliza a una desorganización total. Por otro lado, un sistema abierto, término iniciado por el biólogo L. Von Bertalanffy, es una teoría donde los canales tienen una comunicación o relación con su entorno y con la diversidad de sus integrantes ya que hay una asimilación de información para su funcionamiento. Además cada participante debe cumplir su rol para el cumplimiento y buen desempeño del sistema de forma íntegra (Saravia, 1995).

La teoría de desarrollo organizacional

Según Beckhard (1962), es una disciplina de planificación en ambos extremos, desde los altos mandos gerenciales y contar con un clima laboral dentro de la organización a través de planificaciones en los procesos estratégicos de la organización, aplicando las ciencias del comportamiento, este curso de capacitación estuvo dirigido a cargos gerenciales de nivel medio, donde compartían experiencias y desarrollan programas que los entrenaban en cultura organizacional con reconocidos especialistas (Garzón, 2005).

El desarrollo organizacional es una estrategia que ante el requerimiento de innovar la gerencia tradicional surge como una propuesta para aplicar, fortalecer y desarrollar competencias laborales innovadoras, que a través de planes estructurales de gestión gerencial puedan promover la dirección óptima con la finalidad de consolidar las relaciones inter laborales involucradas en la ejecución de políticas empresariales y públicas innovadoras. El desarrollo organizacional comienza de los cimientos de la

organización, está orientado a la colaboración de los usuarios internos y externos que sobrepase los diseños clásicos administrativos (Petit Torres, 2012).

Debido a la globalización los sectores públicos y privados pretenden incorporar diversos modelos y aplicar estrategias eficientes orientadas a mejorar la organización, administración, transformación continua que permita la satisfacción de sus consumidores y el entorno que lo rodea. Por lo que la teoría de desarrollo organizacional permite que al aplicarla se adecue estos principios y se logren los objetivos institucionales. Las entidades deben contar con un capital intelectual, con la finalidad de romper los diseños clásicos, permitiendo innovar este conocimiento y aplicarlo de una forma eficiente y eficaz, llegando así a posicionarse y mantenerse competitivamente en esta coyuntura mundial (Ambriz, 2009).

Teoría de juegos

Según Tarziján y Paredes (2006) esta teoría permite planificar los principios de la etapa de decisión estratégica de un organización que se relaciona con sus colaboradores, clientes y entorno, ya que tiene como objetivo conceder a la alta dirección ideas o principios para la administración de la organización en toma de decisiones racional en base a resultados de acciones previas y observando estrategias de otras organizaciones. Los aspectos que se deben contar son los conceptos de jugadores, reglas, estructura de información del juego, resultados y pagos a cada jugador. Por lo que su objetivo principal es otorgar respetas a la alta gerencia sobre cómo proceder ante situaciones estratégicas pero no reemplazando la intuición ni experiencia, pero estas pautas deben ayudar a la toma de decisiones programadas (Fernández, y Diez, 2017)

La teoría del juego cuenta con un vasto campo de aplicación donde plantea que la posibilidad de conocer la forma de jugar de las personas en la vida social, pero esta teoría aún no puede solucionar todos los contratiempos del mundo, ya que solo funciona cuando los participantes juegan de una forma racional, no pudiendo predecir el comportamiento. El objetivo principal es registrar las decisiones que podrían tomar los integrantes de una organización o la alta dirección, poder deducir su comportamiento al interactuar en el juego. Predice que una organización utilizará unas estrategias mixtas en decisiones aleatorias, para ello deben llegar a un equilibrio de Nash, donde se conceptualiza que de

un conjunto de estrategias, se elige una en relación a las estrategias adoptadas por otras empresas (Binmore, 1994).

El planeamiento estratégico cuenta con los enfoques del tipo de líder estratégico los cuales pueden clasificarse como gestores clásicos, planificador, gerentes. La teoría de juegos conlleva a situaciones proactivas para administrar de una forma holística de cada parte con la entidad donde exista una relación entre las firmas y el entorno competitivo, donde la importancia está sujeta al marketing con la finalidad de ser representativo en el mercado (Richardson, 1994)

2.2.2 Marco conceptual

Gestión por procesos

La gestión por procesos es la forma de cómo administrar todo un organismo en base a procesos que deben estar interrelacionados. Actualmente las organizaciones aplican esta perspectiva en la gestión administrativa interna designando responsables a los responsables en cada proceso donde se genera valor para el usuario final, procurando su satisfacción. La adaptación de este modelo en una organización va a establecer la forma del proceso del negocio para su mejora o su rediseño; se debe conformar principios que permitan alcanzar los objetivos de la empresa con la finalidad de disminuir las posibles variaciones que puedan ocurrir, las ineficiencias y repeticiones que puedan existir en las actividades que conforman el proceso (Zaratiegui, 1999).

Para Juran (1993) define que un proceso es la unión de maquinarias, modelos, herramientas, insumos y mano de obra para obtener un producto con especificaciones y cualidades propias de un servicio o producto. Una variación dentro de los componentes produciría un nuevo proceso. Por otro lado para Nogueira Rivera et al. (2004) conceptualiza que un proceso es una cadena organizada de actividades repetitivas dentro de una organización que transforma elementos de entrada en salida o resultados para un usuario final, existe una interrelación funcional y de su entorno creando una cultura empresarial (León, Rivera, y Nariño, 2009).

Con respecto a los diseños tradicionales, donde los procesos están orientados a resultados por tareas en cada área de la organización, la gestión por procesos tiene el objetivo de organizar un sistema con valor agregado orientado al cliente final, además la gestión por procesos involucra el control de cada uno, que deben proponer métodos

eficaces para medir los resultados de los procesos dentro de la secuencia a fin de asegurar la calidad para los clientes (Mallar, 2010)

Calidad

Según Deming (1950), el usuario final es la parte más importante dentro de un proceso, además es un eje fundamental que debe ser considerado para el logro de resultados y se debe satisfacer sus necesidades para cumplir con los estándares de la organización. Asimismo la teoría de Deming abarca catorce principios o directrices para cambiar la filosofía de las organizaciones, en donde es primordial educar, capacitar y mejorar continuamente a todo el personal de la empresa, ya que para obtener mejores resultados, la tarea es de todos. Todos estos factores ayudarán al crecimiento de toda la institución (Chacón, 2018).

Por otro lado, según Crosby (1980) propone que los conocimientos sobre calidad son gratuitos, ya que se necesita satisfacer las necesidades de los clientes, cumpliendo todos los pasos del proceso logrando cero defectos desde la primera vez. Explica que las deficiencias en su gran mayoría provienen de errores humanos, por lo que a través de experimentaciones en la empresa de ITT en donde se le compromete al trabajador tomar consciencia de “hacerlo bien a la primera y siempre”. Dentro de sus propuestas, realiza un mejoramiento de los 14 principios de calidad de Deming, sintetizando en 4 principios que son: 1. El concepto de calidad es cumplir con lo que se requiere. 2. El sistema de la calidad es la prevención. 3. El modelo de la realización es de cero defectos. 4. La medida de la calidad es el precio del incumplimiento (Cubillos, 2009)

El doctor Kaoru Ishikawa (1985) conceptúa los primeros principios de Círculos de Calidad, donde propone su tesis inicial que existen desemejanzas entre la cultura japonesa con el resto del mundo, debido a que la cultura japonesa cuenta con profesionales que se especializan, una sociedad jerárquicamente organizada por niveles políticos y económicos, una cultura homogénea, un sistema educacional público entre otros factores más. Las características de control de calidad que propone Ishikawa son: 1. El cliente final es lo más importante, 2. La calidad total es responsabilidad de todos los trabajadores en la cadena productiva y de la organización. 3. La capacitación y soporte educacional es esencial para la aplicación de la cultura de calidad. 4. Sinergia laboral para el logro de resultados a largo plazo. La teoría de administración de calidad total se enfoca

en suprimir la división de áreas funcionales de una organización, esto debe ser reemplazado por sistemas de administración enfocados en resultados, para contar con estadísticas que son fundamental para controlar y medir el avance y exista una mejora continua (Fretes, 2018)

Mejora Continua

Para Pacana y Woźny (2016) la mejor continua es una parte fundamental de la ingeniería en la cadena productiva y de gestión de una entidad o empresa, en donde la alta gerencia tendrá que esforzarse en mejorar continuamente el proceso con la finalidad de optimizar la salud y seguridad en el trabajo. Al mismo tiempo Sujatha y Prahlada (2014) explica que el asunto más relevante dentro de una organización es que los trabajadores cuenten con un clima laboral adecuado, que sean escuchados y alcancen más fuerza para sus propósitos con la empresa aumentando el rendimiento (Reyes, Aguilar-Sánchez, Hernández-Valencia, y Mejías-Acosta, 2017).

Para Conesa (2007) la expresión Kaizen, es de origen japonés, que se traduce: “cambiar para bien”, Kaizen es una filosofía que se basa en la mejora continúa, caracterizándose por: pequeños cambios, sin mucha inversión, orientada y enfocada en la cooperación de todos los trabajadores y aplicando las mejorar y corrigiéndose cuando se necesite. Esta metodología se centra en alentar a que todo el personal inmerso en la cadena productiva brinde sus experiencias, sus aportes y sirva de motivación en realizar el trabajo de una forma ordenada, simple y sistemática, siendo de fácil acogida por los trabajadores.

Kaizen (1986) define que la teoría sobre la mejora continua es un diseño que se basa en realizar los quehaceres mejor cada día, es un trabajo organizado en equipo y enfocado en actuar rumbo a un perfeccionamiento, esta filosofía debe ser adoptada por los integrantes de la organización como aprendizaje continuo y participación de toda la empresa. De acuerdo con Deming (1989) expone que dentro de la gestión administrativa de la calidad total insta a contar con un proceso de mejoramiento continuo, donde se busca la perfección, pero siempre se busca este progreso. Para estos autores y entre otros proponen diferentes conceptos sobre la mejora continua en la que coinciden que el principio fundamental de la calidad se refleja en la necesidad las cosas competitivas

durante todo el proceso, por lo que esta filosofía debe estar arraigada en todas las organizaciones, como estrategia para integrar una armonía con el fin de incrementar la calidad aplicando la mejora continua en los procesos y los resultados (Esquivel, León, y Castellanos 2017).

Recursos Humanos

La administración por recursos humanos es fundamental para la gran mayoría de organizaciones y no solo adoptar estas políticas al interior de la empresa sino, poder trascender al entorno social, los trabajadores ya no son vistos como capital humano por el contrario son ahora un talento humano capaz de potenciar la gestión empresarial, de esta forma la organización puede posicionarse en el mercado para satisfacer las necesidades de los clientes, para diferenciarse de sus competidores por la eficiencia y calidad. Es uno de los pilares de la organización ya que está relacionado a experiencias, motivaciones, conocimientos, habilidades, competencias y capacidades que conlleva a afianzar el buen funcionamiento de la organización (Armijos, Bermúdez Burgos, y Mora Sánchez, 2019).

La definición de gestión de recursos humanos está relacionada con las personas dentro de la organización, el término de recursos humanos ha ido cambiando a través del tiempo e investigaciones en las últimas décadas por lo que estos elementos deben ser esenciales para la toma de decisiones en la alta dirección. A medida que va avanzando el tiempo, surgen nuevos retos y cambios en las empresas por lo que la alta dirección deben planear nuestras estrategias correctas y a tiempo para incrementar la toma de decisiones enfocadas al comportamiento de sus trabajadores y con objetivos en crear una experiencia satisfactoria para el cliente final. Gracias a la globalización, algunas organizaciones privadas están tomando modelos que puedan desarrollar una identidad propia y pueda ser adoptada por sus trabajadores, tratar de sintetizar la diversidad cultural y poder crear una cultura eficaz dentro de la empresa (Gómez, Balkin, y Cardy 2019).

Actualmente las organizaciones están dando prioridad al capital humano o recursos humanos para conseguir ventajas sobre sus competidores. La relación entre recursos humanos y la productividad pueden aumentar el potencial de producción de la

organización pudiendo ser un factor clave para el crecimiento productivo en las pequeñas y medianas empresas (Trujillo, Sarmiento, Giraldo, y Palma, 2018).

Control de Calidad

Siendo parte la gestión de la calidad, el control de calidad forma parte del procedimiento modelado para verificar los resultados asegurando que el sistema sea el adecuado. La finalidad del control de calidad es fortalecer que la calidad sea alcanzada, mediante mecanismos, actividades procedimientos y procesos establecidos para supervisar que procedimiento se lleve de acuerdo al establecido. Este concepto es parte de una fase que son: 1. Control interno, que se basa en verificar y detectar algún fallo dentro del proceso, a su vez superar los errores encontrados, que no comprometan a los estándares del máximo tolerable. 2. Control externo que estima el error sistemático, donde principalmente se requiere de una supervisión externa u organización externa (Figueroa-Montes 2017).

Productividad

La productividad es la relación que existe entre lo proyectado a producir con los recursos invertidos, asimismo son las decisiones que toman las organizaciones en base a calidad, cantidad, maquinaria relacionado con la estructura organizacional y la actividad innovadora. Va a depender de las características, volumen de la producción y diversos factores. La importancia de la productividad es mejorar la calidad de vida de una sociedad donde se vea incrementado el empleo y la inversión. Es un principal indicador para un país, industria o empresa ya que estima la tendencia del desarrollo a futuro de un país (Hofman, Aravena, Guevara, 2017).

Sistematización

Se define sistematización por un conjunto de procesos de reflexión e interpretación en base a experiencias para su reconstrucción y organización de forma ordenada que recopila aprendizajes prácticos que han participado de forma práctica y se relacionan entre sí, para explicar procedimientos previos y compilarlos. La sistematización es una interpretación precisa para su reconstrucción y ordenamiento de forma lógica de la actividad realizada, además teniendo en cuenta que existen diferentes factores que intervinieron y se actuó de esa forma. Su importancia radica en poder replicarlo como

conocimiento objetivo, técnicas preestablecidas para la educación de otros sujetos. (Cifuentes 2017). .

Simplificación

La simplificación puede contar varias definiciones, de las cuales la Real Academia de la lengua española los relaciona y define cómo realizar un hecho de forma sencilla, menos complicada o reducir una expresión a su forma más básica, sencilla o breve. Simplificar la administración puede ser un principio que deberíamos reducir el tiempo y de forma menos complicada. La simplificación para Baquer (1998) es una premisa que expone un significado operativo y dinámico de cómo realizar una tarea, desde un inicio se enfoca a realizar sin demora ya que se supone la actividad no debería ser compleja, si ya se conoce; en donde se requiere que de eficacia y operatividad del procedimiento y situación del personal.

Alta rotación

Para Idalberto Chiavenato (2020) el concepto rotación del talento humano se define como el ingreso de personas dentro de los puestos de las organizaciones y su salida en periodos cortos de tiempo, se representa por una relación porcentual que va de las incorporaciones y salidas del personal contratado sobre el número promedio de trabajadores que existe en la organización, estos índices se exponen mensual o anualmente ante la alta dirección a fin de planificar, diagnosticar y tomar decisiones sobre estas estadísticas. Las organizaciones deben gestionar estos recursos humanos, brindarles las condiciones, ambientes propicios y de acuerdo a ello poder obtener resultados favorables en relación a la empresa, debe haber un equilibrio capaz de mantener los procesos de transformación a estándares controlados y satisfactorios, pero existen situaciones que la rotación se escapa de los controles de la organización debido a factores como retiros voluntarios, no has expectativas u objetivos comunes de los trabajadores

Falta de capacitación

Se entiende que capacitación es una actividad organizada donde existe un plan definido en brindar habilidades, actitudes y conocimientos específicos que estén relacionados con la organización, es una función educativa que permite a la empresa adiestrar, orientar y desarrollar habilidades para que los trabajadores realicen bien sus funciones. Para cumplirlo, la empresa ha descubierto las necesidades reales de las que carece. Se debe

tomar en cuenta que los trabajadores deben contar con seguridad hacia ellos mismos y con su puesto laboral, así también dentro de la programación se debe contar con seguimiento o control adecuado para medir los resultados y la eficacia de la capacitación recibida (Cárdenas 2011).

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1 Método de investigación

La investigación tiene como referencia el método inductivo – deductivo, que bajo la explicación racional se explica los hechos desde lo particular a lo general y viceversa. Va aplicando los argumentos, teoremas, postulados, principios, ya que son conocimientos universales con postulados validados en aplicaciones a hechos específicos. A su vez se va obteniendo resultados de eventos específicos con la finalidad de aplicarlos de forma general, tratando de realizar leyes, postulados o fundamentos teóricos (Bernal, 2010).

3.2 Enfoque

El enfoque mixto es la correlación de instrumentos, métodos, acercamientos o conceptos ya sean cualitativos y cuantitativos que concluyen en el planteamiento de la investigación, comprende una variedad de métodos que permite exponer un estudio extendido para abarcar vastamente los motivos de la investigación. No tiene como fin relevar las investigaciones cuantitativa o cualitativa, sino relacionarlas entre sí, uniendo sus fortalezas y minimizar sus debilidades pudiendo responder la situación problemática, su finalidad es recabar datos fidedignos del hecho a observar, registrándose información porcentual, numérica, textual, verbal y relacionarlo (Carhuancho & ealt 2019).

3.3 Tipo de investigación

El estudio cuenta con diseño proyectivo ya que cuenta con métodos y técnicas donde el resultado es apreciable en la perspectiva metodológica de la investigación. Donde los objetivos están direccionadas en seguir un proceso de investigación que alcanzan desde los conceptos de la investigación, establecer el diseño, la elección de las herramientas del estudio, la elección de los recursos de análisis hasta posibles soluciones de la investigación. Tiene por finalidad proponer una alternativa o posible solución, en base a conclusiones del contexto de la problemática (Carhuancho & ealt 2019).

3.4 Diseño de la investigación

Viene a delimitarse donde el estudio se enfoca en no manipular de forma intencional las variables, en la investigación no experimental se realiza un registro de las tareas en el contexto natural, para su análisis. Viene a realizarse estudios cuantitativos, donde se

aplican instrumentos como encuestas o entrevistas, seleccionando a un grupo de personas que brinden información relevante, siendo las acciones comprendidas en un sistema empírico sin manipulación y sin influencia directa (Hernández, 2018).

3.5 Población, muestra y unidades informantes

3.5.1 Población

Tiene por definición a la agrupación de componentes, elementos, seres o hechos que tienen características entre sí, de quien se desea obtener alguna información. La población es uniforme conforme a ciertas cualidades, por lo que se establecen criterios de inclusión y es definida por cómo se manifiestan los resultados relativos de la investigación (Bernal, 2010). En la presente investigación se tomó el procedimiento para la emisión de certificados de licencias de funcionamiento.

3.5.2. Unidad de análisis (entrevistados)

La unidad de análisis es el agente quien brinda la información, siendo esta observada y medida estadísticamente, que puedan ser registrados o medidos y se les pueda aplicar instrumentos de medición (Hernández, 2018).

3.6 Variables y dimensiones

La gestión por procesos tiene una orientación para que el trabajo se realice óptimamente, busca la mejora continua de cada actividad dentro de la cadena de producción, donde se identifica, selecciona, describe, registra y documenta, cada uno de los procesos. Los procesos deben estar enfocados a cumplir con las pautas y necesidades de los usuarios internos y externos.

El método Kaizen, es una metodología donde se realiza pequeños cambios, de forma organizada y coordinada logrando alcanzar objetivos y mejoras importantes.

Debería de dos vocablos: “Kai” y “Zen”, que se traducen “cambio” y “mejor”, referenciando al proceso de mejora continua.

Tabla 1

Matriz de categorización problema

Categorías	Subcategorías	Indicadores
C1: Gestión por procesos	Calidad	Control de Calidad
		Productividad
	Mejora continua	Sistematizar
		Simplificar
	Recursos Humanos	Alta rotación
		Falta de capacitación

Fuente: Elaboración propia (2021)

Tabla 2

Matriz de categorización solución

Categorías	Alternativa de solución	KPI	Entregable
Metodología Kaizen	1. Proponer la implementación de la un manual de procedimientos para el proceso de entrega de licencias de funcionamiento	1. Número de entregas de licencias resueltas.	1. Manual de procedimientos. 2. Ficha de procesos
	2. Proponer un programa de inducción a los nuevos trabajadores	2. Número de licencias emitidas a tiempo	3. Flujograma del procedimiento 4. Programa de inducción
	3. Proponer la implementación de encuestas al ciudadano	3. Número de ciudadanos satisfechos	5. Número de ciudadanos satisfechos

Fuente: Elaboración propia (2021)

3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.7.1. Técnica

El análisis documental es un método que demanda interpretar el concepto de un fragmento, ya sea de una reseña, de una reflexión, de un texto científico, de un artículo de revista, de una norma, entre otros. En suma, consiste en un recurso que refiere en clasificar y asociar los diversos elementos generados de un anuncio o mensaje a través de categorías con la finalidad de señalar de forma práctica, concreta y conveniente. En resumen, el análisis documental se considera como un modelo que concreta en información relevante con la intención de analizar los registros, para la estructuración del marco teórico de la investigación (Hernández, ealt 2014)

La entrevista es un instrumento que se basa en obtener información relevante mediante un proceso de comunicación, y sea indirecto o directo, donde el entrevistado contesta una serie de preguntas estructuradas, en función a las categorías planteadas por el entrevistador. Es conveniente utilizar esta técnica en el estudio, ya que proporciona datos en el contexto de la problemática real y permite conocer la posición del entrevistado en el evento a estudiar (Bernal, 2010).

3.7.1. Instrumento

El registro documental se desarrolla metódicamente, donde se incorpora la importancia bibliográfica de la fuente, la compilación, la reseña y la preparación de juicios críticos. De esta manera el análisis documental es una labor que se basa en separar las generalidades del documento donde continúa con la síntesis de resultados, suministrando mediante datos específicos al proceso final. El registro documental es aplicado a la investigación con el propósito de dar mayor disposición informativa y metodológica al estudio (Dulzaires & Molina, 2004)

El cuestionario es un grupo de interrogantes enfocadas a originar datos imprescindibles con la finalidad de obtener los objetivos del estudio. Permite homogeneizar las acciones de compilación de información, por lo que debe tener una estructura mínima a fin de medir las variables y obtener datos confiables (Bernal, 2010).

3.7.2. Descripción

Los instrumentos utilizados para la siguiente investigación correspondiente al registro documental, son los registros virtuales en el aplicativo Microsoft Excel, estos registros

son del año 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020. En ellos se consignan la información de los expedientes administrativos para el otorgamiento de licencia de funcionamiento con son: número de expediente, fecha de ingreso, número de ruc, razón social, giro del establecimiento, dirección del local comercial, zonificación del predio, nombre del administrado, número de resolución, estado del expediente, numero del certificado de licencia de funcionamiento, fecha de impresión de la resolución, fecha de notificación.

El cuestionario que corresponde al análisis cualitativo, tiene una estructura de 8 preguntas, el autor del cuestionario es propia, realizada en el año 2021, la finalidad de este instrumento es obtener información cualitativa por parte de los trabajadores de la oficina, sobre el proceso de emisión de certificados de licencias, de las cuales, las primeras 2 interrogantes se enfocan en obtener en la subcategoría recursos humanos respecto a la subcategoría calidad, las preguntas 3 y 4 están relacionadas a la subcategoría mejora continua y terminando con las preguntas 5, 6,7 y 8,

3.7.3. Validación

Juicio de expertos

Es una estrategia que indica que la información recibida por la unidad de análisis es de calidad, ya que facilita la no exigencia de varias condiciones humanas o técnicas en la ejecución, permitiendo obtener datos que puedan ser complejos, difíciles o muy poco analizadas y detallado (Alarcón & ealt, 2017)

Tabla 3

Tabla de expertos que validaron el instrumento

Apellidos y Nombres	Especialidad	Opinión
Nolazco Labajos, Fernando	Metodología	Si hay suficiencia
Carhuancho Mendoza, Irma	Metodología	Si hay suficiencia

Fuente: Elaboración propia (2021)

Tabla 4

Tabla de expertos que validaron de la propuesta

Apellidos y Nombres	Especialidad	Opinión
Cáceres Trigoso, Jorge Ernesto	Ingeniería Industrial	La propuesta es pertinente, relevante y la construcción gramatical es correcta.
Ortiz Vargas, Nicolas Fedeberto	Ingeniería Química	Optimizar los procesos, es también una función de la ingeniería industrial.

Fuente: Elaboración propia (2021)

3.8 Procesamiento y análisis de datos

En primer lugar, se revisará los registros documentales de la oficina respectiva, estos documentos se analizarán en el programa Microsoft Excel, que mediante tablas y cuadros estadísticos nos permitirá conocer la situación en que se encuentra el procedimiento, por otro lado se programa con las unidades informantes para realizar la entrevista, que en este caso se realizó de forma presencial, continuando la información cualitativa obtenida se procesa en el programa Atlas.ti. Por último, se triangula los datos obtenidos cuantitativos y cualitativos para alcanzar los resultados, en base a lo analizado y brindar las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

3.9 Aspectos éticos

La presente investigación se ha llevado a cabo mediante el formato APA, donde las citas y referencias bibliográficas fueron estandarizadas con las normas y reglas APA. La información comprendida en la presente investigación es verídica y no inventada, ante ello se obtuvo datos de fuentes fidedignas, siendo totalmente académicas citándose y alineándose a cada informe, revista, estudio con sus respectivos autores.

CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. Descripción de resultados cuantitativos

Tabla 5

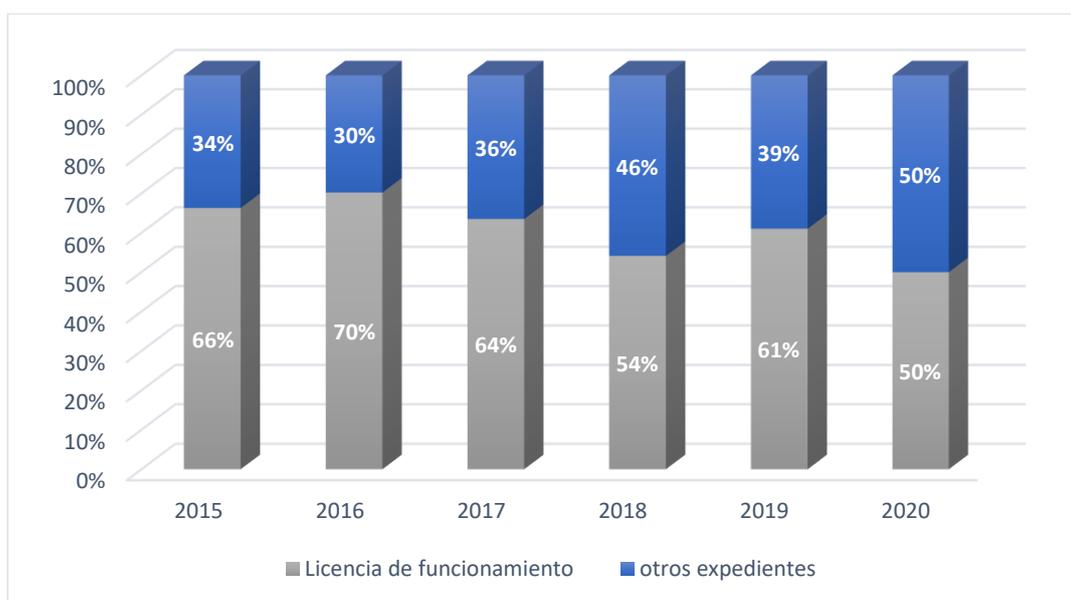
Relación del total de expedientes y solicitudes para otorgar licencias de funcionamiento

Descripción	Total de expedientes	Expedientes para licencia de funcionamiento	Porcentajes	Otros expedientes	Porcentaje
Expedientes año 2015	2984	1979	66%	1005	34%
Expedientes año 2016	2735	1921	70%	814	30%
Expedientes año 2017	2959	1879	64%	1080	36%
Expedientes año 2018	2664	1442	54%	1222	46%
Expedientes año 2019	2724	1663	61%	1061	39%
Expedientes año 2020	2198	1099	50%	1099	50%

Fuente: Elaboración propia (2021)

Figura 1.

Relación del total de expedientes y solicitudes para otorgar licencias de funcionamiento.



Fuente: Elaboración propia (2021)

Interpretación:

En la tabla 5 y figura 1, se observa que en los años 2015 y 2016 hubo un mayor procesamiento de los expedientes para otorgar licencias de funcionamiento (entre 2984 y 2959 expedientes respectivamente), representando más del 60% del total de expedientes administrativos resueltos, por otro lado se observa que en el año 2020 hubo una decrecimiento de expedientes para licencias de funcionamiento siendo solo del 50% (1099 expedientes) relacionándose con el estado de emergencia actual por la coyuntura económica y sanitaria.

Tabla 6

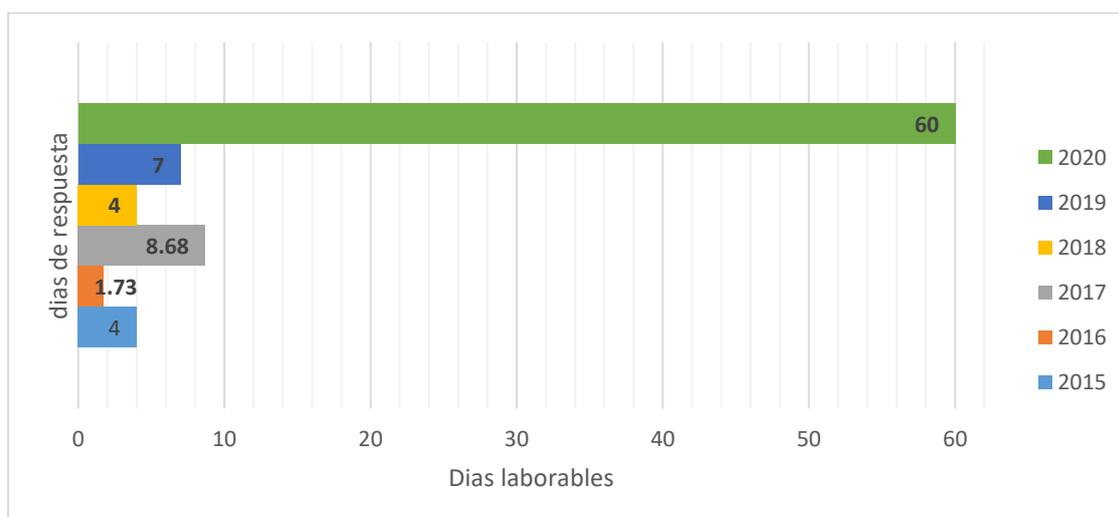
Tiempo promedio de respuesta para otorgar licencias de funcionamiento

Descripción	Total de licencia de funcionamiento	Promedio de días de respuesta
Año 2015	1979	4
Año 2016	1921	1.73
Año 2017	1879	8.68
Año 2018	1442	4
Año 2019	1663	7
Año 2020	1099	60

Fuente: Elaboración propia (2021)

Figura 2.

Tiempo promedio de respuesta de los expedientes para otorgar licencias de funcionamiento.



Fuente: Elaboración propia (2021)

Interpretación:

En la tabla 6 y figura 2, se observa que en los años 2015 y 2018, la emisión de las licencias de funcionamiento tuvo un tiempo promedio de respuesta de 4 días hábiles. Nótese que solo en el año 2016, llegó a lograrse un tiempo de respuesta de 1.73 días hábiles, muy contradictorio para el año 2020, donde el tiempo promedio de respuesta fue de 60 días, casi 2 meses para emitir una licencia de funcionamiento.

Tabla 7

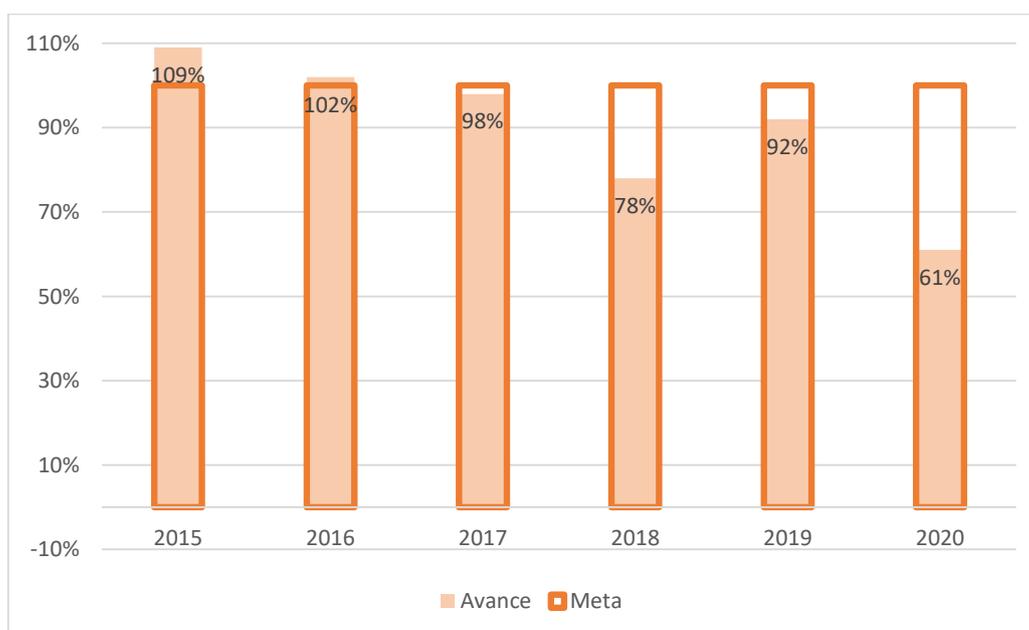
Metas establecidas anualmente en el plan operativo institucional

Descripción	Meta anual	Licencias emitidas	Porcentaje
Año 2015	1800	1979	109%
Año 2016	1880	1921	102%
Año 2017	1904	1879	98%
Año 2018	1840	1442	78%
Año 2019	1800	1663	92%
Año 2020	1800	1099	61%

Fuente: Elaboración propia (2021)

Figura 3.

Porcentaje de las metas anuales de la emisión de licencias de funcionamiento



Fuente: Elaboración propia (2021)

Interpretación:

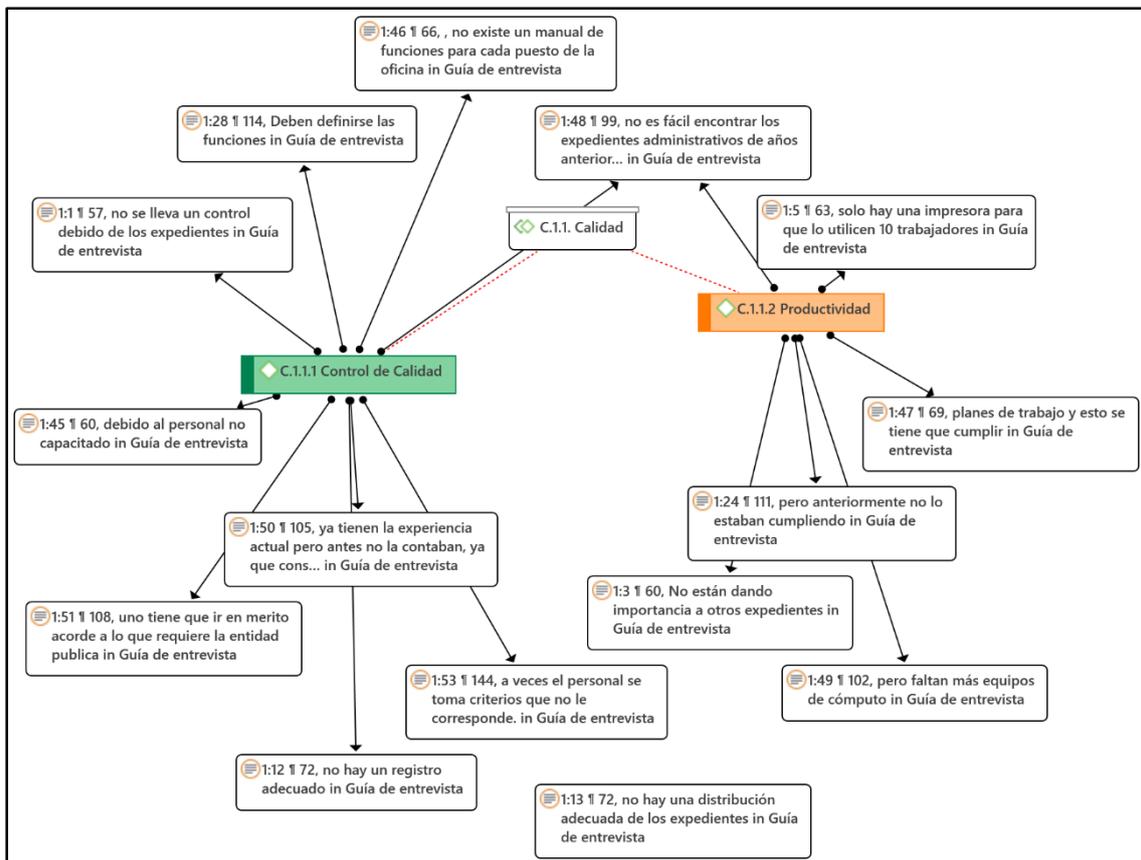
En la tabla 7 y figura 3, se observa que en los años 2015 y 2016, superaron la proyección de emisión de licencias de funcionamiento en 9% y 2% respectivamente. Por otro lado se puede notar que para el año 2020, la emisión de las licencias de funcionamiento fue un 61%, (1099 expedientes) esto se debe a la situación de emergencia nacional por el COVID-19.

4.2. Descripción de resultados cualitativos

Figura 4.

Análisis cualitativo de la subcategoría calidad.

Fuente: Elaboración propia (2021)



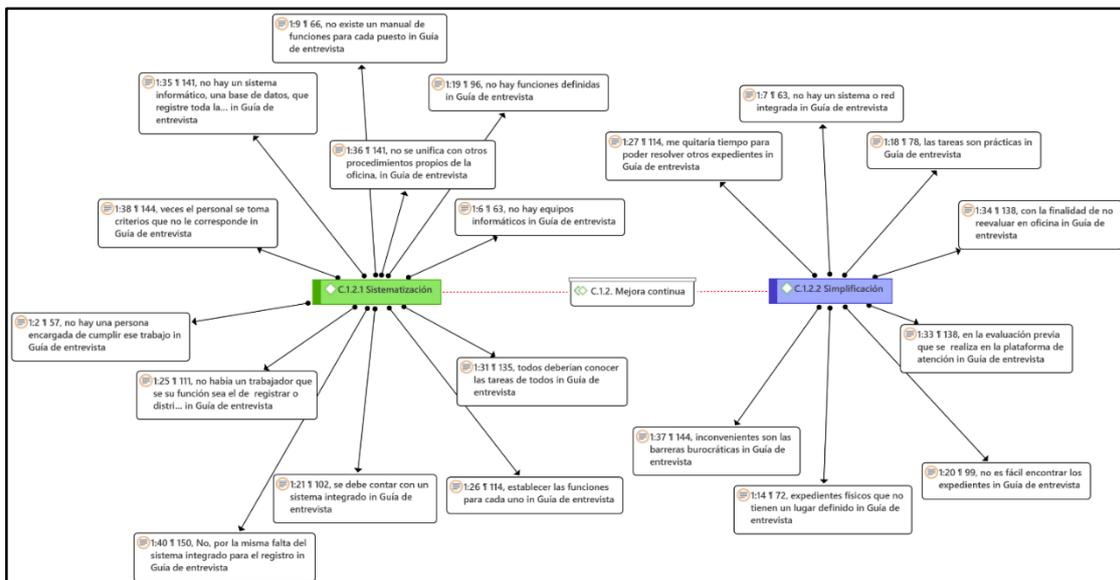
Respecto a la figura 4, el análisis de la calidad se sostiene en los indicadores: control de calidad y productividad. Con respecto al control de calidad, los entrevistados manifiestan que el personal dentro de la oficina toma criterios que no le corresponde, que cuentan experiencia, pero antes no la contaban por otro lado manifiestan que no hay un registro adecuado de los expedientes, por lo no es fácil encontrar los expedientes administrativos

de años; así también indican los entrevistados que uno tiene que ir en merito acorde a lo que requiere la entidad pública, pero deben definirse las funciones de las tareas dentro de la oficina, por lo que no existe un manual de funciones para cada puesto dentro de la misma. En cuanto a la productividad, los entrevistados indican que no se están dando importancia a otros expedientes propios de la oficina, informan que solo se cuentan una impresora para que lo utilicen 10 trabajadores, lo que conlleva a una baja productividad de emisión de las licencias; para ellos, los planes de trabajo deben cumplirse sobre las metas proyectadas, ya que anteriormente no lo estaban cumpliendo.

Figura 5.

Análisis cualitativo de la subcategoría mejora continua.

Fuente: Elaboración propia (2021)

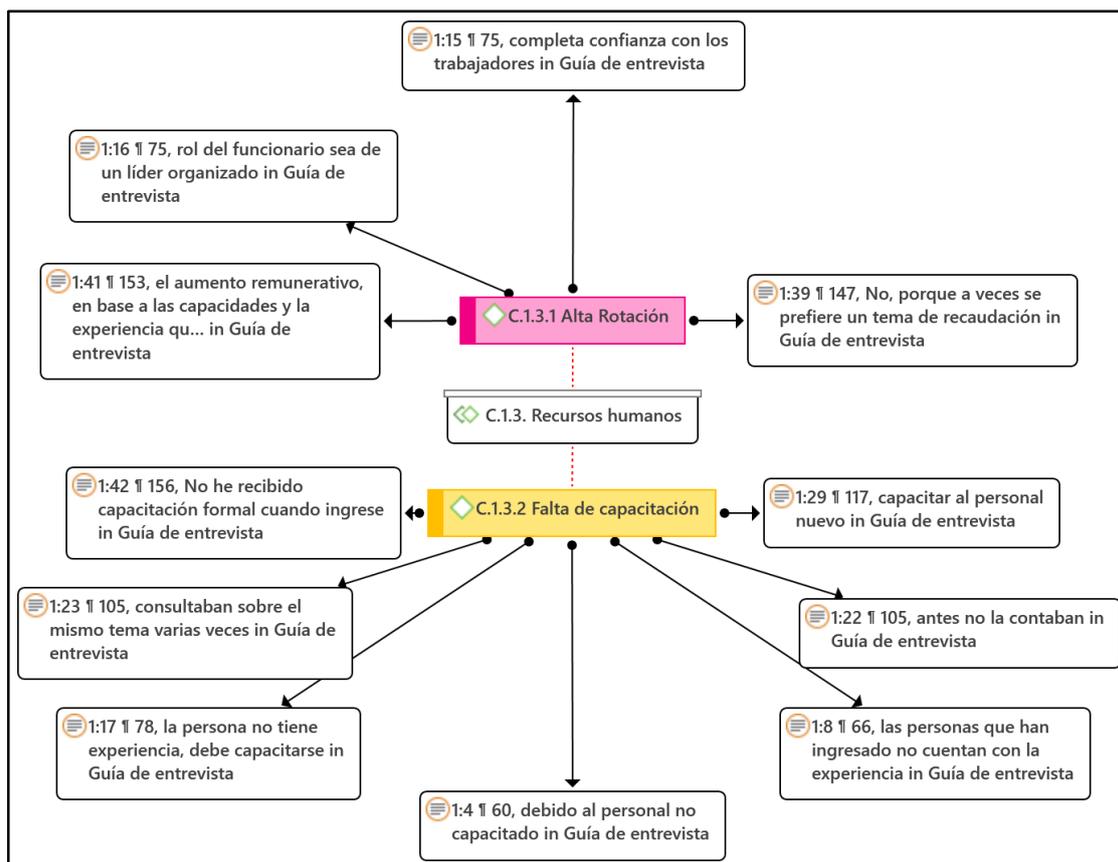


Respecto a la figura 5, la mejora continua se respalda en indicadores como la sistematización y la simplificación. Con respecto a la sistematización, los entrevistados manifiestan que todos deberían conocer las tareas de todos, pero debe establecerse las funciones a cada uno ya que a veces la persona toma criterios que no le corresponden, es por ello que consideran prioritario que las funciones sean definidas a través de guías o manuales. También declaran que no habiendo un sistema integrado, no hay una base de datos que registre toda la información, no se pueden unificar con otros procedimientos propios dentro de la oficina que conlleva a no haya personas que deban cumplir esa labor o trabajo. Por otro lado en cuando al indicador simplificación, las barreras burocráticas es su principal inconveniente, no existiendo un sistema o red integrada de gestión demora

y retrasa el tiempo para resolver otros expedientes, por lo que no es fácil encontrar los expedientes físicos, no contando con una ubicación establecida, muchos de ellos expresan que las tareas son prácticas y simples, pero no le dan la importancia a la evaluación previa que debe realizar en la plataforma de atención evitando una reevaluación en la oficina.

Figura 6.

Análisis cualitativo de la subcategoría Recursos humanos.



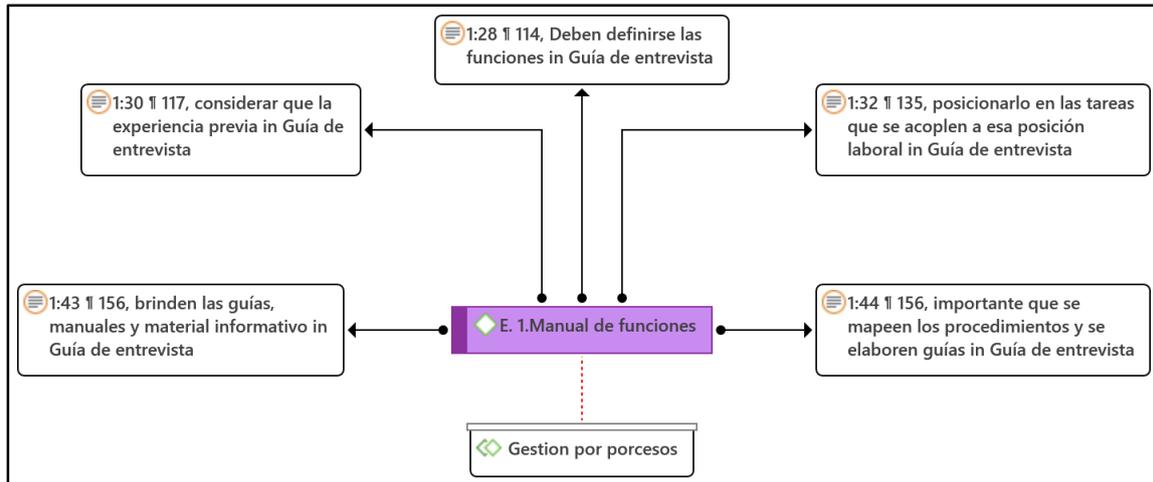
Fuente: Elaboración propia (2021)

Respecto a la figura 6, los recursos humanos se respaldan en indicadores como alta rotación y falta de capacitación. Con respecto a la alta rotación, uno de los factores es el aumento remunerativo en base a las capacidades y la experiencia que cuenta el personal laborando dentro de la oficina, otro punto es el rol del funcionario sea de líder organizado ya que debe reflejar una confianza completa con los trabajadores y cumplir con las metas propuestas, una parte negativa es cuando la oficina solo se centra en el tema de recaudación. En cuanto a la falta de capacitación, los entrevistados informan que no han recibido una capacitación formal cuando han ingresado a laborar, siempre consultaban sobre los mismos temas varias veces, ocasionando retraso en el procedimiento. Se debe

evaluar a la persona que no tiene experiencia, evaluar sus virtudes y capacidades para ubicarlas en puestos idóneos dentro del proceso de emisión de licencias de funcionamiento.

Figura 7.

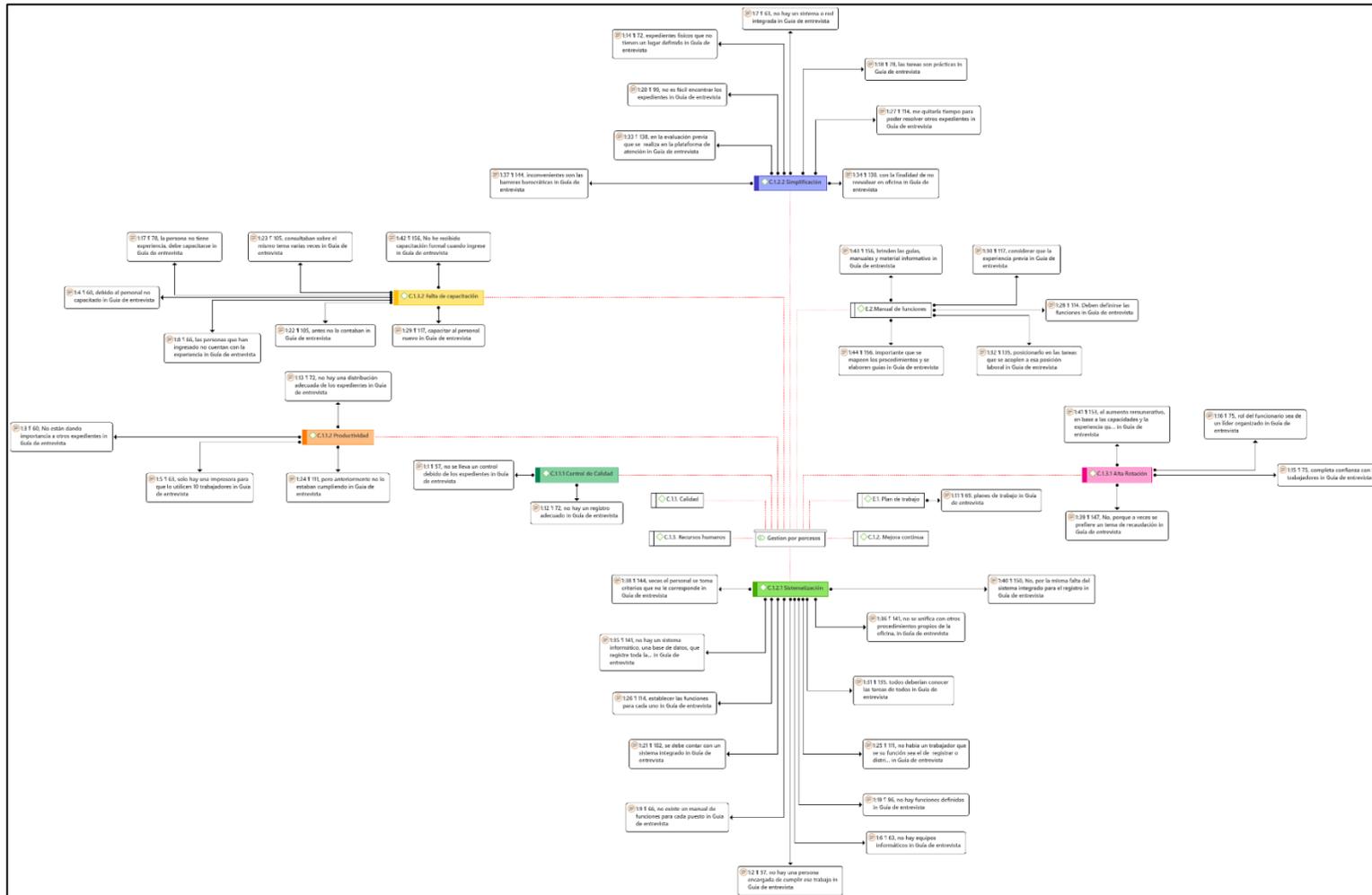
Análisis cualitativo de la subcategoría emergente Manual de funciones.



Fuente: Elaboración propia (2021)

Respecto a la figura 7, se identificó con el análisis de subcategorías que emergieron con el manual de funciones, donde los entrevistados manifestaron que deben brindarse guías, manuales y material informativo propio del proceso que se realiza, además debe considerarse que la experiencia que cuenta el personal debe ser evaluada previamente para definirse las funciones y posicionarlo en las tareas que se acoplen a esa posición laboral, todos declaran que es importante que se mapeen los procedimientos y se elaboren estas guías y manuales para la correcta y entrega a tiempo de las licencias de funcionamiento.

Figura 8. Análisis cualitativo de la categoría de Gestión por procesos.



Fuente: Elaboración propia (2021)

4.3. Diagnóstico

La organización objeto de la investigación, es una entidad pública del nivel de gobierno local, municipal que se dedica a prestar servicios sociales y administrativos en beneficio de la ciudadanía, el área donde se realiza el análisis es la oficina de emisión de licencias y autorizaciones, el problema de estudio es la gestión de proceso dentro de esta oficina, donde la falta de estandarización de los procedimientos, resta la confianza en estas entidades, por lo que se empleó en el análisis cualitativo y cuantitativo datos que integran a los instrumentos información y cifras de los registros documentarios y entrevistas de los propios trabajadores. Para el análisis se utilizó indicadores de gestión y registros maestros de los periodos desde el 2015, 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020, de esta forma se evaluó que el rendimiento de esta oficina en estos años es del 90% de cumplimiento, acorde a instrumentos de gestión como planes operativos institucionales para medir el avance y el tiempo de entrega promedio de los certificados de licencias de funcionamiento.

Dentro del análisis mixto, según la figura 8, se identificó que la problemática se ocasiona por el cambio de periodo de gobierno municipal en el año 2018, donde se observa que en ese mismo año, solo se llega a un 78% de avance para la emisión de licencias de funcionamiento, este hecho se debe a que la oficina no cuenta con un control interno de los expedientes, debido a que los trabajadores adoptan criterios que no corresponden y no van en mérito de los objetivos de la entidad pública. Ya para el año 2019 se puede notar que se llega a un 92% de la meta trazada, esto debido al rol de funcionario que sea un líder organizado y haya brindado la confianza completa en sus trabajadores. Ya para el año 2020, con la coyuntura actual por emergencia sanitaria por la pandemia del COVID-19, solo se llega a un 61% de la emisión de licencias de funcionamiento proyectado en el plan operativo institucional, esa situación se debe a la alta rotación de los trabajadores de la oficina, el retraso de la emisión las licencias de funcionamiento se ha debido a que el personal no ha estado capacitado, no ha recibido capacitación formal alguna, no se le ha brindado las guías, manuales y material informativo.

En ese contexto, podemos observar que los periodos analizados desde el año 2015 al 2020, el porcentaje de solicitudes para otorgar licencias de funcionamiento esta entre el 60 % y 70% del total de expedientes recibidos, por lo que no contar con un sistema informático y un base de datos que registre los expedientes conlleva al retraso para emitir un certificado de licencia de funcionamiento como muestra la figura 2, donde se observa que el tiempo

promedio de respuesta para ese año es de 60 días, 2 meses, siendo el promedio de entrega de 5 días, según los años estudios, por lo que genera una total desconfianza de los servicios administrativos que brinda este gobierno local.

De acuerdo con la figura 2, para en el año 2016 se observa que el tiempo promedio para emitir una licencia de funcionamiento es de 1.73 días, por esta razón los entrevistados manifiestan que la evaluación previa que se realiza en la plataforma de atención al vecino es primordial para evitar reevaluar los expedientes en la oficina, evitando inconvenientes como barreras burocráticas, y que el personal tome criterios que no le corresponde. Por lo que los entrevistados manifiestan que la sistematización de los procesos a través de manuales, guías para cada puesto dentro de la oficina, donde se unifiquen con otros procedimientos internos, la compra de nuevos equipos informáticos y sistemas de redes mejoren el tiempo de respuesta.

Finalmente se logra afirmar que la entidad pública presenta con una alta rotación de trabajadores, debido a que la remuneración en base a las capacidades y la experiencia no es considerada, los objetivos de los trabajadores no están acorde con sus metas propias, ya que no le brindan la confianza, el sobrecargo de tareas debido al personal no capacitado y no se establecen las funciones para cada trabajador.

4.4. Propuesta

4.4.1. Priorización de los problemas

En la siguiente investigación, se logró dar como preferencia 3 problemas que sobresalen en la oficina de la entidad pública, estos son: (a) La ausencia de manuales de funciones y procedimientos propios de la oficina. (b) Falta de inducción o capacitación previa al iniciar labores dentro de la oficina. (c) Incertidumbre laboral, debido a las condiciones laborales propias de la oficina.

4.4.2. Consolidación del problema

Los gobiernos locales teniendo un periodo de gestión por 4 años, deben contar con procedimientos estandarizados lo cual permite que los nuevos trabajadores puedan integrarse a la situación o realidad propia de la entidad pública de acuerdo a su ubicación geográfica y presupuestal. Debido a la coyuntura actual por el estado de emergencia sanitaria del COVID-19, dentro de los procedimientos administrativos, las tareas son insuficientes para una

correcta y oportuna emisión a tiempo de los certificados de licencia de funcionamiento, al no establecerse las funciones, perfiles de los trabajadores involucrados en dicho proceso. Además no cuentan con los equipos tecnológicos e informáticos necesarios para el progreso continuo de las tareas ocasionando retraso e insatisfacción de parte de los ciudadanos. Por último, los trabajadores no contando con las oportunidades necesarias para su crecimiento profesional, alta rotación de los funcionarios y trabajadores, ocasiona una acumulación de carga laboral para el nuevo personal.

4.4.3. Categoría solución

Según Yenque & ealt (2002) la metodología Kaizen está dirigido a las personas y orientados a sus esfuerzos, resalta su importancia en los procesos que deben ser mejorados antes de concluir con los elementos de salida. El Kaizen está enfocado en la cultura de la calidad total (TQC) donde se enfoca en la calidad como cimiento de la satisfacción del cliente. La cultura de la calidad total es una filosofía de cambio continuo donde se refleje la efectividad de la organización.

Dentro del Kaizen, para el desarrollo de la mejora continua se utiliza el ciclo de Deming, llamado ciclo PHVA, esta estrategia está basada en cada etapa donde las iniciales se definen en (P) planificar, en la cual debe realizarse una planificación acorde al contexto o situación de cada organización, identificar los problemas, proyectarse los objetivos y las metas según los planes a corto y largo plazo. Hacer (H), en esta etapa se realizan las tareas o actividades que fueron planificadas, para ello debe prever las condiciones, capacidades y limitaciones dentro de la institución a investigar. Verificar (V), en esta etapa las acciones que se vienen realizando deben controlarse y medir su avance acorde a lo planificado. En último lugar la etapa actuar (A), donde se toma acciones para optimizar el proceso, previo al análisis realizado en las etapas anteriores con la finalidad de estandarizarlas.

Es por ello que la propuesta Kaizen, según Imai (1986), es una filosofía orientada a establecer modelos y estrategias para mejorar continuamente en las organizaciones, permitirá optimizar y estandarizar los procesos permitiendo una mejor organización, evitando reproceso o desconocimiento del personal para entregar a tiempo de los certificados de licencias de funcionamiento

4.4.4. Objetivo general de la propuesta

Proponer un modelo de mejora continua utilizando la herramienta Kaizen para optimizar el procedimiento de entrega de licencias de funcionamiento en el área de autorizaciones.

4.4.5. Impacto de la propuesta

Lograr estandarizar y delimitar el procedimiento de otorgamiento de licencias, para obtener mejores resultados y entregas de certificados a tiempo; mejorando la imagen institucional en beneficio de la sociedad.

4.4.6. Direccionalidad de la propuesta

Tabla 8

Matriz de direccionalidad de la propuesta

Objetivo	Actividades	Cronograma	Presupuesto	KPI	Entregable
Objetivo 1. Elaborar los manuales de procedimientos para la emisión de licencias de funcionamiento	1. Consolidar la normativa actual para la elaboración del procedimiento.				
	2. Elaborar la ficha de proceso para emisión de licencias de funcionamiento.				E.1. Ficha de proceso
	3. Elaborar el manual de procedimientos para emitir licencias de funcionamiento	Inicio: 2/08/21	S/. 1400.00	KPI 1. Nivel de licencias de funcionamiento resueltas	Licencias de funcionamiento de nivel bajo, medio, alto y muy alto
	4. Socializar y orientar a los trabajadores el procedimiento.	Fin: 13/08/21		$NLFR = \frac{Nro\ de\ LF\ resueltas}{Total\ de\ exp.\ para\ LF\ ingresadas}$	
	5. Realizar el control del seguimiento de la propuesta				E.2. Manual de procedimiento para licencia de funcionamiento
	6. Evaluar los cuellos de botella.				
	7. Proponer la mejora del proceso				
	8. Mejorar continuamente el rendimiento del proceso				

	9. Recolectar la información de la entidad y de la oficina.				
Objetivo 2. Elaborar un programa de inducción del proceso para emisión de licencias de funcionamiento	10. Planificar los temas a dictar en la inducción				KPI 2. Nivel entrega de licencia a tiempo $NELAT = \frac{Nro\ de\ LF\ a\ tiempo}{Total\ de\ exp.\ para\ LF\ ingresadas}$
	11. Diseñar el Flujograma para la entrega de licencias de funcionamiento	Inicio: 16/08/21 Fin: 27/08/21	S/. 500.00		
	12. Elaborar el plan de inducción.				
	13. Mejoramiento continuo del programa de inducción				
	14. Recolectar la información que realizan en la plataforma de atención.	Inicio: 30/08/21 Fin: 08/09/21			
Objetivo 3. Mejorar la calidad de atención al vecino	15. Elaborar y diseñar un procedimiento de trabajo seguro (PTS)		S/. 1200.00		KPI3. Porcentaje de ciudadanos satisfechos $PCA = \frac{Nro\ de\ reclamos}{Total\ de\ atencion}$
	16. Socializar el nuevo documento de gestión.	Inicio: 09/08/21 Fin: 17/09/21			
	17. Evaluar continuamente la atención al ciudadano.				
	18. Realizar encuestas de satisfacción a los administrados	Inicio: 20/08/21 Fin: 24/09/21	S/. 970.00		

4.4.7. Entregable 1

Ficha de proceso

Es un documento de gestión que especifica los procesos, donde se emplea modelos estandarizados de fichas que contengan información relevante a los mismos, permite el control de las actividades, donde se conocen los usuarios que intervienen dentro de cada actividad.

4.4.8. Entregable 2

Manual de procedimiento para licencia de funcionamiento

Es un documento de gestión en forma específica y secuencial de las actividades que continua con la realización de los procedimientos del área u oficina de una organización.

4.4.9. Entregable 3

Programa de inducción

La inducción, es el desarrollo por el cual se facilita información relevante al nuevo trabajador, permitiéndole integrarse de forma rápida a su puesto laboral. Debe incluir los valores, objetivos, misión y visión de la entidad, las funciones que realizará, conocimiento de los espacios físicos entre otros temas básicos para su integración.

4.4.10. Entregable 4

Ficha de Evaluación

Es un cuestionario que tiene por finalidad de evaluar el desempeño laboral de un trabajador, recaba información de las aptitudes y falencias de cómo viene realizando las funciones natas del puesto a evaluar. Permite retroalimentar al trabajador en los temas que puede estar equivocándose y corregirlos a tiempo.

4.4.11. Entregable 5

Encuesta de Satisfacción

Es un instrumento que recolecta datos relevantes sobre las impresiones acerca del servicio brindado hacia nuestros usuarios. Con esta herramienta podremos conocer y elaborar decisiones acordes para una mejora continua en la atención a corto y largo plazo.

4.5. Discusión

Para la realización de la presente investigación con la finalidad de optimizar el proceso de otorgamiento de licencias de funcionamiento en una oficina administrativa de una entidad pública en Lima 2021, se aplicaron instrumentos como entrevistas virtuales y presenciales así también como utilizaron registros documentales de la oficina estudiada, donde se halló deficiencias en los extremos del proceso, desde la atención en la plataforma de atención, hasta retraso en los tiempos de entrega de los certificados.

Con respecto a la investigación de Tintillo (2021), donde hace mención de la importancia de utilizar como herramienta el estudio de tiempos para mejorar el rendimiento y aprovechar su utilidad general, lo cual coincide en función a los resultados para que cualquier organización u entidad pueda aplicarlo en sus procedimientos. A la par concuerda con Jurado (2020), ya que su estudio permitió recolectar la información de la cadena productiva, esquematizando mediante la gestión por procesos, mejorando las actividades esenciales, adoptando y apoderando mejores destrezas en los trabajadores de la producción.

De igual forma, concuerda con los estudios de Villareal (2018) la cual señala que proponer la implementación de un modelo basado en la gestión por procesos, permite familiarizarse con un diseño sistematizado centrado en la norma ISO 9001, optimizando la calidad de la institución. De la misma forma coincide con Alemán y Uriña (2017) ya que en su investigación propone la implementación de un sistema de gestión por procesos, donde recolecto información a través de encuestas y entrevistas, proponiendo manuales de procedimientos estandarizados, con la finalidad de enseñar a cada trabajador la labor que desempeña en la cadena productiva, evitando el reproceso y optimizando la calidad general. De forma semejante, coincide con Zamora (2017) puesto que no existiendo una planeación estratégica dentro de la gerencia, no permitirá adoptar nuevos cambios que puedan reflejarse en la mejora continua en los extremos de la cadena productiva.

Por último, coincide con el estudio de Suarez (2020) ya que implementando la gestión por procesos en el área de consulta externa de un hospital, permitió eliminar los tiempos de espera que representaron un 41% del tiempo total del proceso, asimismo se

detectó fallas permitiendo corregirlas mediante fichas de procesos y su posterior estandarización. Del mismo modo coincide con la investigación de Alva (2019) puesto que la falta de capacitación y no contar con manuales de procedimientos aumentan los costos de producción, no se utiliza eficientemente los recursos humanos y materiales, no habiendo un control adecuado de la productividad.

Al mismo tiempo coincide con el estudio de Vega (2019) sobre la gestión pública ya que al implementar la gestión por procesos en los procedimientos administrativos el grado de satisfacción de los ciudadanos está relacionada con la imagen institucional de la entidad, esto conlleva a una estandarización y mejora continua del sector público, de igual forma coincide con la investigación de Cajahuaringa (2018) donde describe que el planeamiento integral de la producción debe estar diseñado y mejorado continuamente, corrigiendo falencias y optimizando el proceso productivo. Finalmente coincide con el estudio de Aguilar (2017) donde se divide en 2 partes el modelo de un sistema de gestión por procesos, la esquematización de los procesos y la sistematización informática, dado que los modelos propuestos de manuales, guías de gestión tienen la finalidad de reducir los tiempos y la toma de decisiones oportuna, obteniendo mejores resultados.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Primera

: Con el objetivo implementar la gestión por procesos en la oficina de autorizaciones en una entidad pública en Lima, la siguiente investigación, se estableció como categoría solución la metodología Kaizen, la cual permitirá planificar, realizar, verificar y actuar de forma organizada y estandarizada el desenvolvimiento de las actividades de los trabajadores, permitiendo la optimización del tiempo de entrega y la satisfacción de los ciudadanos.

Segunda

: Posterior a la investigación y la revisión del diagnóstico de los datos cuantitativos y cualitativos, la situación en la oficina de autorizaciones se evidencia que el rendimiento en promedio desde el año 2015 al año 2020, es del 90% de entrega de certificados de licencia de funcionamiento, según el cumplimiento de los instrumentos de gestión interno. Asimismo se observa que el tiempo promedio de entrega de licencias de funcionamiento es de 5 días, decayendo para el año 2020, que por la situación de la pandemia del COVID-19, el tiempo de entrega promedio fue de casi 60 días.

Tercero

: Las causas en la demora en el otorgamiento de licencias de funcionamiento, es la alta rotación del personal, ocasionando sobrecargo de tareas debido al personal no capacitado, no existiendo manuales o guías de funciones y procedimientos que sirvan para la automatización del proceso e inducción previa; conllevando a que se generé barreras burocráticas y que los trabajadores tomen criterios que no corresponde al proceso. Por último, al no contar con equipos tecnológicos y aplicativos informáticos no permiten optimizar y automatizar la entrega a tiempo de los certificados.

5.2 Recomendaciones

- Primera** : Se plantea implementar la metodología Kaizen enfocándose en la mejora continua, orientándose a establecer modelos estandarizados de los procedimientos de la oficina de autorizaciones aplicando la herramienta PHVA, enfocados a optimizar el proceso de otorgamiento de licencias de funcionamiento para mejorar la imagen institucional y lograr los objetivos de la entidad pública.
- Segunda** : Se recomienda actuar de forma organizada y ordenada la atención de los expedientes administrativos que inician el otorgamiento de licencias de funcionamiento con la finalidad de cumplir con los objetivos de los planes estratégicos
- Tercero** : Se sugiere a la oficina de autorizaciones elaborar manuales de procedimientos y otros documentos de gestión interna (procedimientos de trabajo seguro, hojas de verificación, entre otros), elaborar flujogramas, fichas de proceso, programas de inducción y encuestas de satisfacción al ciudadano para mejorar las funciones de la oficina logrando de esta manera una mejor imagen institucional de la entidad pública.

REFERENCIAS

- Aguilar Blas, L. A., & Solsol Aguilar, E. M. (2017). Diseño de un sistema de gestión por procesos para contribuir en la mejora del trámite documentario en la empresa Consorcio Paucar EIRL. <http://repositorio.unheval.edu.pe/handle/UNHEVAL/4336>
- Alemán Salazar, C. R., & Urina Rosado, K. K. (2019). *Elaboración de un sistema de gestión por procesos para una empresa de fabricación de ropa, ubicada en la ciudad de guayaquil* (Bachelor's thesis, Espol). <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/48606>
- Alva, G. (2019). *Propuesta de un proceso de gestión comercial basado en la gestión por procesos para mejorar la productividad del sector agrícola, palta Hass, en la irrigación cabeza de toro del Departamento Ica, Perú*. (Tesis de título profesional). Universidad Privada del Norte. Lima, Perú. <http://hdl.handle.net/10757/628088>
- Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163
- Baquer, S. M. R. (1998). De la simplificación de la Administración Pública. *Revista de administración pública*, (147), 7-38.
- Bernal, C. (24 de Octubre de 2010). Metodología de la investigación. Bogota: Pearson.
- Binmore, K. (1994). Teoría de juegos (No. 519.92/B61fE). McGraw-Hill.
- Brunet, A. P., & New, S. (2003). Kaizen in Japan: an empirical study. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 23 No. 12, págs. 1426-1446. <https://doi.org/10.1108/01443570310506704>
- Cajahuaringa, C. (2018). *Implementación de herramientas de calidad para la mejora de la gestión por procesos en una empresa metalmeccánica, Lima 2018*. (Tesis de título profesional). Universidad Norbert Wiener. <http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/2646>
- Cárdenas Asqui, M. S. (2011). Factores que producen la rotación de personal y como esta afecta a la productividad de las empresas que requieren del servicio de la Bolsa Metropolitana de Empleo de con Quito. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/1051>
- Carhuancho Mendoza, I. M., Sicheri Monteverde, L., Nolzco Labajos, F. A., Guerrero Bejarano, M. A., & Casana Jara, K. M. (2019). Metodología de la investigación

- holística. Castrillón, M. A. (2005). El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Bogotá: Universidad del Rosario.
<https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/3893>
- Chiavenato, I (2002). Gestión de talento humano. McGraw-Hill.
- Cifuentes Gil, R. M. (2017). *Experiencias docentes en la universidad: Fundamentación y sistematización*. Universidad de la Salle.
- Conesa, J. E. P. (2007). Kaizen: Cuando la mejora se hace realidad. *Técnica Industrial*, 271, 31.
- Cubillos Rodríguez, M. C., y D. Roza Rodríguez (2009). El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad. *Revista de la Universidad de La Salle*, (48), 80-99. <https://ciencia.lasalle.edu.co/ruls/vol2009/iss48/4/>
- Dr. Agustín Salazar S., D. H. (2019). La incidencia de la gestión por procesos en los organismos gubernamentales. *Gestión I+D*, 84 - 102. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7468013>
- Esquivel Valverde, Á. F., León Robaina, R., & Castellanos Pallerols, G. M. (2017). Mejora continua de los procesos de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior ecuatorianas. *Retos de la Dirección*, 11(2), 56-72.
- Fernández, P., & Diez, S. (2017). Aplicaciones de la Teoría de los Juegos en el Proceso de Dirección y Administración Estratégica de Empresas: Marketing e Investigación y Desarrollo. *Revista Espacios*, 38(47).
- Figuerola-Montes, L. E. (2017). Normatividad relacionada al control de calidad analítica en los laboratorios clínicos del Perú. *Acta Médica Peruana*, 34(3), 237-243.
- Fretes, A. B. (2018). Prospectiva y cambio en las instituciones universitarias y sus relaciones con la sociedad y la empresa. *Pioneros de la Calidad*. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/190966>
- Galicia Alarcón, L. A., Balderrama Trápaga, J. A., & Edel Navarro, R. (2017). Validez de contenido por juicio de expertos: propuesta de una herramienta virtual. *Apertura* (Guadalajara, Jal.), 9(2), 42-53.
- Gallegos, H. (2017). Sistema Kaizen en la administración. *Innovaciones de negocios*, 4(7).
- Gómez, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2019). *Gestión de recursos humanos*.
- González González, A., Leal Rodríguez, L., Martínez Caballero, D., & Morales Fonte, D. (2019). Herramientas para la gestión por procesos. *Cuadernos Latinoamericanos*

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500003>

- Hofman, A., Mas, M., Aravena, C., & Guevara, J. F. D. (2017). Crecimiento económico y productividad en Latinoamérica. El proyecto LA-KLEMS. *El trimestre económico*, 84(334), 259-306.
- Imai, M. (1986). Kaizen (Vol. 201). New York: Random House Business Division.
- ISO. (s.f.). *ISO.org*. Obtenido de <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>
- Javier Chacón Cantos, S. R. (2018). Teorías, Modelos y Sistemas de Gestión de Calidad. *Revista Espacios*, 39(50), 14.
- John Alford, C. G. (2017). Strategy in the Public and Private Sectors: Similarities, Differences and Changes. *Administratives Sciencies*. <https://doi.org/10.3390/admsci7040035>
- Jurado, Y. (2020) *Diseño de un modelo de gestión por procesos para la adopción de buenas prácticas poscosecha, con los productores de Theobroma cacao afiliados a la cooperativa Eco- Cacao del municipio de la Sierra, Cauca*, <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/36663>
- León, A. M., Rivera, D. N., & Nariño, A. H. (2009). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua. *Eídos*, (2), 65-72. <https://doi.org/10.29019/eidos.v0i2.62>
- Mallar, M. Á. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica " Visión de Futuro"*, 13(1). <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Moreno, J. C. (2002). *Tres teorías que dieron origen al pensamiento complejo: sistémica, cibernética e información*. MA Velilla (Comp.), Manual de iniciación pedagógica al pensamiento complejo, 25-37.
- Pacana, A. & Woźny, A. (2016). Draft questions of 5S pre-audit with regard to health and safety standards for tires retreating plant. *Production Engineering Archives*, 13(4), 26-30.
- Pasco, J. C. (2015). La modernización del estado en el Perú. *Revista Estudios de Políticas Públicas*, 1(2), 246-252.
- Petit Torres, E. El desarrollo organizacional innovador: un cambio conceptual para promover el desarrollo *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. XVIII, núm. 1, enero-marzo,

- 2012, pp. 74-88 Universidad del Zulia Maracaibo.
<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2141>
- Reyes, J. V., Aguilar-Sánchez, L. A., Hernández-Valencia, J. L., & Mejías-Acosta, A. (2017). La Metodología 5S como estrategia para la mejora continua en industrias del Ecuador y su impacto en la Seguridad y Salud Laboral. *Polo del conocimiento*, 2(7), 1040-1059. <https://doi.org/10.23857/pc.v2i7.329>
- Richardson, B. (1994). *Comprehensive approach to strategic management: leading across the strategic management domain*. *Management Decision*, 32(8), 27-41. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004314>
- Salimbeni, S. (2019). Gestión de Procesos de Negocios en el Sector Público. <https://doi.org/10.31095/podium.2019.35.5>
- Sánchez Ambriz, G. (2009). El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. *Anales de Documentación*, 12, 235–254. Recuperado a partir de <https://revistas.um.es/analesdoc/article/view/70351>
- Sampieri, R. H. (2018). Metodología de la investigación. McGRAW-Hill Interamericana Editores
- Sarabia, Á. A. (1995). *La teoría general de sistemas*. c/ Edison, 4.
- Secretaria, d. G. (s.f.). *Presidencia del Consejo de Ministros*. Obtenido de <https://sgp.pcm.gob.pe/gestion-por-procesos/>
- Suarez, L.(2020). *Mejora de la Gestión de Procesos para disminuir tiempos de espera en los servicios de Consulta Externa del Hospital Tomás Lafora de Guadalupe, 2019*. (Tesis de título profesional). Universidad Privada del Norte. Lima. <http://hdl.handle.net/11537/23691>
- Sujatha & Prahlada, (2014). Implementation of 6S practices in the silk multi-end reeling industries in Andhra Pradesh. *International Journal of Industrial Engineering Research and Development*, 5(2), 36-48.
- Tarziján, J., & Paredes, R. (2006). *Organización industrial para la estrategia empresarial* (2a ed.). México: Pearson Education.
- Tinillo, M. (2021) *Gestión por procesos mediante un estudio de tiempo caso: Olwen Cerveza Artesanal*, (Tesis de título profesional). Escuela de Administración de Empresas, Ambato, Ecuador. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/3103>
- Trujillo, R. A. S., Sarmiento, A. D. J. S., Giraldo, L. F. G., & Palma, H. G. H. (2018). Administración de recursos humanos: Factor estratégico de productividad

- empresarial en pymes de Barranquilla. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82), 377-391.
- Vega, J. (2019). *Gestión por procesos y la gestión pública en la unidad de licencias de conducir, Region Callao 2019*. (Tesis de título profesional). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/49392>
- Villarreal, K. (2018) Diseño de un modelo de gestión por procesos basada en la Norma ISO 9001 en la compañía Limitada SEDYM, (Tesis de título profesional). Universidad Técnica del Norte, Ibarra. <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/8083>
- Von Bertalanffy, L. (1968). *Teoría general de los sistemas*, 3(1), 1
- Yenque Julio D, García P Manuel y Ruez G. Luis. (2002). KAIZEN o la Mejora Continua. *Industrial Data*, 5(1), 62-65.
DOI: <https://doi.org/10.15381/idata.v5i1.6694>
- Zamora, M. (2017) *Teoría de la gestión por procesos: un análisis del centro de fórmulas lácteas infantiles del hospital "Sor Maria Ludovica" de la Plata*, (Tesis de título magister). Universidad Nacional de la Plata.
- Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia. *Economía industrial*, 330, 81-82. <https://doi.org/10.35537/10915/61203>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: Gestión de procesos en el área de licencia de funcionamiento de una entidad pública, Lima 2021

Problema general	Objetivo general	Categoría 1: Gestión por procesos	
		Sub categorías	Indicadores
¿Cómo optimizar el procedimiento de otorgamiento de licencia de funcionamiento en la oficina de autorizaciones de una entidad pública de Lima 2021?	Proponer la implementación de la metodología kaizen para optimizar el otorgamiento de licencias de funcionamiento en la oficina de autorización de una entidad pública de Lima 2021.	Calidad	1. Control de Calidad 2. Productividad
		Mejora continua	3. Sistematizar 4. Simplificar
		Recursos Humanos	5. Alta rotación 6. Falta de capacitación
Problemas específicos	Objetivos específicos	Categoría 2: metodología Kaizen	
¿Cual es la situación del procedimiento de otorgamiento de licencia de funcionamiento en la oficina de autorizaciones de una entidad pública de Lima 2021?	Determinar la situación del procedimiento para otorgar el certificado de licencia de funcionamiento en la oficina de autorizaciones de una entidad pública de Lima 2021	Categoría emergente	
		Manual de procesos	
¿Cuáles son las causas en la demora de entrega del certificado de licencia de funcionamiento, en la oficina de autorizaciones de una entidad pública de Lima 2021?	Identificar las causas de la demora en la entrega del certificado de licencia de funcionamiento, en la oficina de autorizaciones de una entidad pública de Lima 2021		
Tipo, nivel y método	Población, muestra y unidad informante	Técnicas e instrumentos	Procedimiento y análisis de datos
Sintagma: Holístico Tipo: Proyectivo Nivel: Compresivo Método: Inductivo – deductivo	Población: entidad pública municipal Muestra: 3 trabajadores de la oficina de autorizaciones Unidad informante: Secretaria, asistente administrativo y abogado	Técnicas: Análisis documental, entrevista Instrumentos: Registro documental, guía de entrevista	Procedimiento: 1. Solicitar permiso a la oficina encargada. 2. Recabar la información. 3. Analizar los registros y procesar la información Análisis de datos: Atlas ti, triangulación de datos

Anexo 2: Evidencias de la propuesta

Tabla 9

Ficha de proceso para el otorgamiento de licencias de funcionamiento con nivel de riesgo bajo y medio

LOGO DE LA ENTIDAD		FICHA DE PROCESO		Código:	
				Versión:	
TIPO:	PROCEDIMIENTO		PROCESO	Misional	
TÍTULO:	OTORGAMIENTO DE LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO CON NIVEL DE RIESGO BAJO Y MEDIO				
OBJETIVO:	Revisión de expediente administrativos a fin de otorgar certificados de Licencia de Funcionamiento para establecimiento		Órgano y/o Unidad Orgánica	Subgerencia de Comercialización y Promoción Empresarial	
BASE LEGAL:	Ley N° 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades Ley N° 28976 - Ley Marco de Licencia de Funcionamiento Decreto Supremo N° 006-2013-PCM Decreto Supremo N° 163-2020-PCM Decreto Supremo N° 011-2017-PRODUCE Decreto Supremo N° 200-2020-PCM Ordenan N° 427-2020/MDSJM, Aprueban el Texto Unico de Procedimientos Administrativos prestados en exclusividad, requisitos y derechos de tramitación contenidos en el texto único de procedimientos administrativo TUPA de la Municipalidad de San Juan de Miraflores.				
ALCANCE:	Subgerencia de Administración Documentaria, Archivo y Transparencia, Subgerencia de Comercialización y Promoción Empresarial, Subgerencia de Gestión del Riesgo de Desastre				
REQUISITOS DEL	Solicitud de Licencia de Funcionamiento con caracter de Declaración Jurada En caso de persona jurídica u otros entes colectivos, Declaración Jurada del representante legal o apoderado, Declaración Jurada de cumplimiento de las condiciones de seguridad en la edificación, Requisitos especiales: en los supuestos que a continuación se indican, son exigibles los siguientes requisitos: a) Declaración Jurada de contar con título profesional vigente y encontrarse habilitado por el colegio profesional correspondiente, en el caso de servicios relacionados con la salud. b) Declaración Jurada de contar con la autorización sectorial respectiva en el caso de aquellas actividades que conforme a Ley la requieran de manera previa al otorgamiento de la licencia de funcionamiento.				

PROCEDIMIENTO:	<p>c) Cuando se trate de un inmueble declarado Monumento integrante del Patrimonio Cultural de la Nación, presentar copia simple de la autorización expedida por el Ministerio de Cultura, conforme a la Ley 28296, Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación, excepto en los casos en que el Ministerio de Cultura haya participado en las etapas de remodelación y monitoreo de ejecución de obras previas inmediatas a la solicitud de la licencia del Local. La exigencia de la autorización del Ministerio de Cultura para otorgar licencias de funcionamiento se aplica exclusivamente para los inmuebles declarados Monumentos integrantes del Patrimonio Cultural de la Nación.</p>
-----------------------	--

					¿Tarea se puede automatizar?	
Nombre del procedimiento y detallar tareas en las siguientes filas		DURACIÓN (en min)	ÓRGANO/UNIDAD ORGÁNICA	RESPONSABLE (Nombre /cargo)	SI	NO
1	Atención al administrado, verificación de la zonificación	15	Subgerencia de Comercialización y Promoción Empresarial	Asesor de plataforma de Atención al Vecino - SGCPE	X	
2	Atención al administrado sobre el nivel de riesgo del establecimiento – llenado de Declaración Jurada	0	Subgerencia de Gestión del Riesgo de Desastres	Asesor de plataforma de Atención al Vecino - SGGRD	X	
3	Pago de derecho a trámite por concepto de procedimiento administrativo	0	Subgerencia de Tesorería	Cajero de ventanilla de pago	X	
4	Recibir y verificar los documentos adjuntos	0	Subgerencia de Administración Documentaria, Archivo y Transparencia	Técnico en trámite documentario	X	
5	Registrar expediente, sellar copia del expediente y entregar al Administrado	0	Subgerencia de Administración Documentaria, Archivo y Transparencia	Técnico en trámite documentario	X	
6	Registrar salida del expediente, imprimir cargo de derivación y derivar a la Subgerencia de Comercialización y Promoción Empresarial por SITRADO	0	Subgerencia de Administración Documentaria, Archivo y Transparencia	Técnico en trámite documentario	X	
7	Esperar varios documentos para trasladar	0	Subgerencia de Administración Documentaria, Archivo y Transparencia	Técnico en trámite documentario	X	
8	Trasladar físicamente el expediente a la Subgerencia de Comercialización y Promoción Empresarial	0	Subgerencia de Administración Documentaria, Archivo y Transparencia	Técnico en trámite documentario	X	
9	Recibir, registrar ingreso del expediente y derivar al Resolutor	15	Subgerencia de Comercialización y Promoción Empresarial	Secretaria de la Subgerencia		X

10	Elaborar, proyectar e imprimir resolución, y adjuntar al expediente	15	Subgerencia de Comercialización y Promoción Empresarial	Resolutor de la Subgerencia	X	
TIEMPO TOTAL EMPLEADO EN EL PROCEDIMIENTO:		70				
REGISTROS:		Registro de Mesa de Partes _"Año" Cuaderno de cargo_ "Año"				

Fuente: Elaboración propia (2021)

Tabla 10

Ficha de proceso para el otorgamiento de licencias de funcionamiento con nivel de riesgo alto y muy alto

LOGO DE LA ENTIDAD		FICHA DE PROCEDIMIENTO		Código:	
				Versión:	
TIPO:	PROCEDIMIENTO			PROCESO	Misional
TÍTULO:	OTORGAMIENTO DE LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO CON NIVEL DE RIESGO ALTO Y MUY ALTO				
OBJETIVO:	Revisión de expediente administrativos a fin de otorgar certificados de Licencia de Funcionamiento para establecimiento		Órgano y/o Unidad Orgánica	Subgerencia de Comercialización y Promoción Empresarial	
BASE LEGAL:	Ley N° 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades Ley N° 28976 - Ley Marco de Licencia de Funcionamiento Decreto Supremo N° 006-2013-PCM Decreto Supremo N° 163-2020-PCM Decreto Supremo N° 011-2017-PRODUCE Decreto Supremo N° 200-2020-PCM Ordenan N° 427-2020/MDSJM, Aprueban el Texto Unico de Procedimientos Administrativos prestados en exclusividad, requisitos y derechos de tramitación contenidos en el texto Unico de procedimientos administrativo TUPA de la Municipalidad de San Juan de Miraflores.				
ALCANCE:	Subgerencia de Administración Documentaria, Archivo y Transparencia, Subgerencia de Comercialización y Promoción Empresarial, Subgerencia de Gestión del Riesgo de Desastre				
REQUISITOS DEL PROCEDIMIENTO:	Titulo de Licencia de Funcionamiento con caracter de Declaración Jurada En caso de persona jurídica u otros entes colectivos, Declaración Jurada del representante legal o apoderado, Declaración Jurada de cumplimiento de las condiciones de seguridad en la edificación, Requisitos especiales: en los supuestos que a continuación se indican, son exigibles los siguientes requisitos: a) Declaración Jurada de contar con título profesional vigente y encontrarse habilitado por el colegio profesional correspondiente, en el caso de servicios relacionados con la salud. b) Declaración Jurada de contar con la autorización sectorial respectiva en el caso de aquellas actividades que conforme a Ley la requieran de manera previa al otorgamiento de la licencia de funcionamiento. c) Cuando se trate de un inmueble declarado Monumento integrante del Patrimonio Cultural de la Nación, presentar copia simple de la autorización expedida por el Ministerio de Cultura, conforme a la Ley 28296, Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación, excepto en los casos en que el Ministerio de Cultura haya participado en las etapas de remodelación y monitoreo de ejecución de obras previas inmediatas a la solicitud de la licencia del				

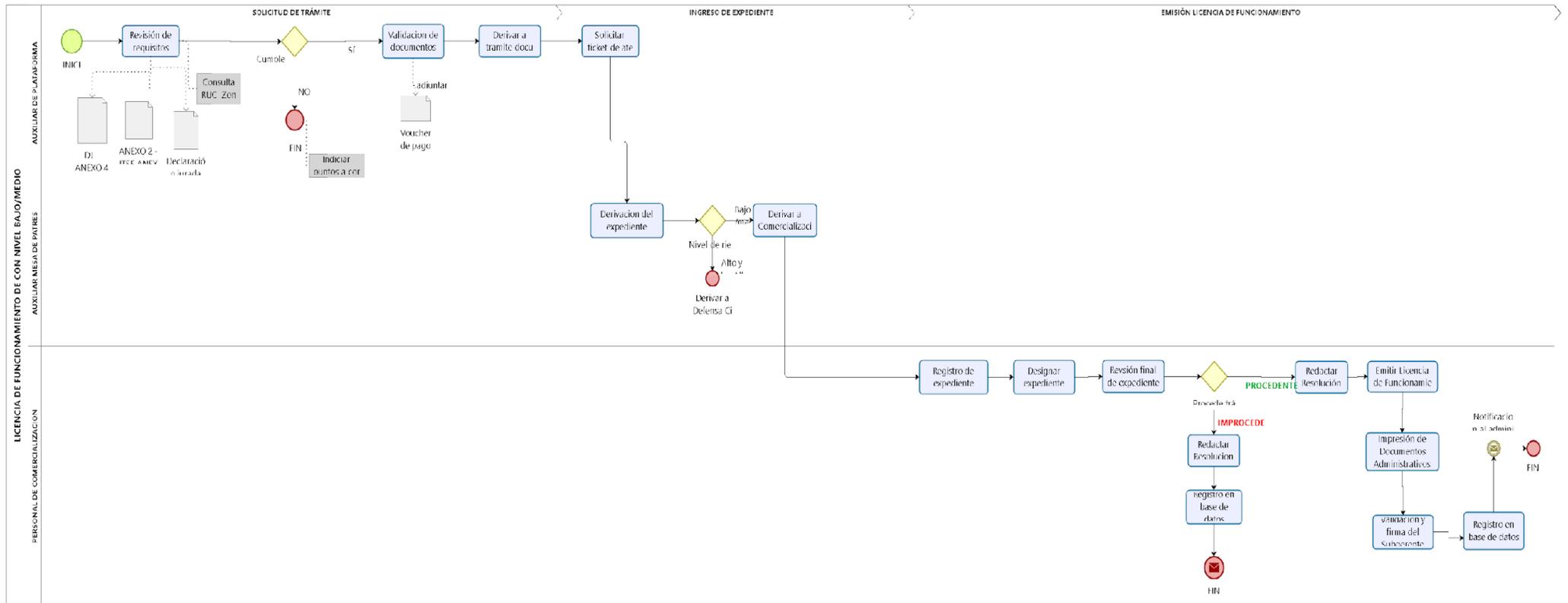
Local. La exigencia de la autorización del Ministerio de Cultura para otorgar licencias de funcionamiento se aplica exclusivamente para los inmuebles declarados Monumentos integrantes del Patrimonio Cultural de la Nación.

					¿Tarea se puede automatizar?	
Nombre del procedimiento y detallar tareas en las siguientes filas		DURACIÓN (en min)	ÓRGANO/UNIDAD ORGÁNICA	RESPONSABLE (Nombre /cargo)	SI	NO
1	Atención al administrado, verificación de la zonificación	15	Subgerencia de Comercialización y Promoción Empresarial	Asesor de plataforma de Atención al Vecino - SGCPE	X	
2	Atención al administrado sobre el nivel de riesgo del establecimiento – llenado de Declaración Jurada	0	Subgerencia de Gestión del Riesgo de Desastres	Asesor de plataforma de Atención al Vecino - SGGRD	X	
3	Pago de derecho a trámite por concepto de procedimiento administrativo	0	Subgerencia de Tesorería	Cajero de ventanilla de pago	X	
4	Recibir y verificar los documentos adjuntos	0	Subgerencia de Administración Documentaria, Archivo y Transparencia	Técnico en trámite documentario	X	
5	Registrar expediente, sellar copia del expediente y entregar al Administrado	0	Subgerencia de Administración Documentaria, Archivo y Transparencia	Técnico en trámite documentario	X	
6	Esperar varios documentos para trasladar	0	Subgerencia de Administración Documentaria, Archivo y Transparencia	Técnico en trámite documentario	X	
7	Registrar salida del expediente, imprimir cargo de derivación y derivar a la Subgerencia de Gestión del Riesgo de Desastre por SITRADO	0	Subgerencia de Administración Documentaria, Archivo y Transparencia	Técnico en trámite documentario	X	
8	Trasladar físicamente el expediente a la Subgerencia de Gestión del Riesgo de Desastre	0	Subgerencia de Administración Documentaria, Archivo y Transparencia	Técnico en trámite documentario	X	
9	Gestión interna de los expedientes, inspecciones, subsanación de observaciones, emisión, notificación y derivación de documentos administrativos propios del área SGGRD	0	Subgerencia de Gestión del Riesgo de Desastres	Especialistas de la Subgerencia de Gestión del Riesgo de Desastres		
10	Recibir, registrar ingreso del expediente y derivar al Resolutor	15	Subgerencia de Comercialización y Promoción Empresarial	Secretaria de la Subgerencia		X
11	Revisar expediente por zonificación y compatibilidad de uso (índice de giros)	15	Subgerencia de Comercialización y Promoción Empresarial	Resolutor de la Subgerencia		X

12	Elaborar, proyectar e imprimir resolución, y adjuntar al expediente	15	Subgerencia de Comercialización y Promoción Empresarial	Resolutor de la Subgerencia	X	
13	Revisar y firma de la Licencia de Funcionamiento y Resolución	10	Subgerencia de Comercialización y Promoción Empresarial	Gerente de la Subgerencia		X
14	Registrar documentos de respuesta del expediente administrativo y derivar al notificador	5	Subgerencia de Comercialización y Promoción Empresarial	Asistente Administrativo de la Subgerencia	X	
15	Notificación al administrado de la respuesta de otorgamiento de licencia de funcionamiento	10	Subgerencia de Comercialización y Promoción Empresarial	Notificador de la Subgerencia	X	
TIEMPO TOTAL EMPLEADO EN EL PROCEDIMIENTO:		85				
REGISTROS:		Registro de Mesa de Partes _"Año"				
		Cuaderno de cargo_ "Año"				

Fuente: Elaboración propia (2021)

Figura 9. Diagrama de flujo del proceso de otorgamiento de licencia de funcionamiento



Fuente: Elaboración propia (2021)

Manual de procedimiento para otorgar licencias de funcionamiento

Logo de la entidad	MANUAL DE PROCEDIMIENTO LICENCIAS DE FUNCIONAMIENTO	Versión: 01
		Código

Logo de la entidad

**PROCEDIMIENTO:
LICENCIAS DE FUNCIONAMIENTO CON NIVEL DE RIESGO
BAJO Y MEDIO - SUB GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN
VERSION: 01**

SAN JUAN DE MIRAFLORES – 2021

Fecha:	Fecha:	Fecha:
Elaborado por: Rolando R. Romero Pasache	Revisado por:	Aprobado por:

Logo de la entidad	MANUAL DE PROCEDIMIENTO LICENCIAS DE FUNCIONAMIENTO	Versión: 01
		Código

1. OBJETIVO

Establecer las actividades previas que realizan los servidores de la Sub Gerencia de Comercialización para la emisión de una Licencia de Funcionamiento con nivel de riesgo bajo y medio

2. ALCANCE

Establecer la ruta del expediente generado por plataforma de atención al vecino.

Abarca desde la llegada del expediente proveniente de mesa de partes, verificaciones técnicas de comercialización, emisión impresa de la Licencia de funcionamiento y derivación del expediente a la oficina de Defensa Civil.

3. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Constitución Política del Perú.
- Ley N°15382, con fecha 12 de enero de 1965, La creación del Distrito de San Juan de Miraflores.
- Ley N° 27972, Ley Organiza de Municipalidades.
- Ley N° 28976, Ley Marco de Licencias de Funcionamiento.
- DECRETO SUPREMO N° 046-2017-PCM – Ley Marco de Licencias de Funcionamiento y formatos de declaración jurada.
- Ley N° 27444, Ley Procedimiento administrativo General
- Decreto de Alcaldía N°01-2018/MDSJM que aprueba la Ordenanza N°68-2008. RECONVERSION PORCENTUAL-2018 DEL TUPA-2008
- Ordenanza 427-2020/MDSJM, ordenanza que aprueba procedimientos, servicios administrativos prestados en exclusividad, requisitos y derechos de tramitación contenidos en el texto único de procedimientos – TUPA de la Municipalidad de San Juan de Miraflores.
- Decreto Supremo N° 200-2020-PCM que aprueba procedimientos administrativos estandarizados de Licencia de Funcionamiento y de Licencia Provisional de Funcionamiento para Bodegas.

4. RESPONSABLES:

4.1 Sub Gerencia de Comercialización

- Secretaria de la Sub Gerencia
- Inspectoras técnicas de Comercialización
- Asistente administrativa I y II
- Resolutora

5. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS :

5.1 Requisito: Son los documentos que según el TUPA, se presentan en conjunto para solicitar una Licencia de Funcionamiento.

Logo de la entidad	MANUAL DE PROCEDIMIENTO LICENCIAS DE FUNCIONAMIENTO	Verión:	01
		Código	

5.2 Expediente: Conjunto de requisitos que pertenecen a un administrado para solicitar una Licencia de Funcionamiento.

5.2 Administrado: persona natural o jurídica quien realiza los trámites para solicitar una Licencia de Funcionamiento.

6. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO:

6.1. CONSIDERACIONES GENERALES

6.1.1 El estándar de Declaraciones Juradas para el otorgamiento de Licencia de Funcionamiento, está acorde a la normatividad legal vigente (Decreto Supremo que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley N° 28976, Ley Marco de Licencia de Funcionamiento y los Formatos de Declaración Jurada) **Decreto Supremo N° 20-2020- PCM**

6.1.2 La emisión de las Licencias de Funcionamiento está sujeto a lo establecido según el plano de zonificación del distrito y el índice de uso de giros.

6.1.3 La entrega de las licencias de funcionamiento se realizan mediante ACTAS DE NOTIFICACION, sea vía física o electrónica.

6.1.4 La Sub Gerencia de Comercialización debe contar con un registro de cargo de licencias de funcionamiento, que se utilizará para llevar el control de los certificados que se imprimen por cada expediente resuelto favorablemente.

6.1.5 El registro de cargo de licencias de funcionamiento debe tener los siguientes ítems: número expediente, razón social, giro, ubicación, metraje, recibo de pago, fecha de expedición, número de resolución número de certificado.

6.2. VERIFICACIÓN DE EQUIPOS, AMBIENTES E INSUMOS

Todos los trabajadores

6.2.1 Verificar la operatividad de los equipos, sistemas informáticos y conexiones eléctricas.

6.2.2 Verificar el buen estado del ambiente y el suficiente abastecimiento de recursos.

6.2.3 Reportar Sub Gerente y/o al personal del área responsable en caso de encontrar alguna observación durante la verificación, según sea el caso.

Logo de la entidad	MANUAL DE PROCEDIMIENTO LICENCIAS DE FUNCIONAMIENTO	Verión: 01
		Código

6.3. ATENCION EN LA PLATAFORMA AL VECINO

Asesor de atención en plataforma al vecino.

- 6.3.1 Indagar y orientar al administrado el tipo de trámite a realizar.
- 6.3.2 Si la consulta es por la solicitud de Licencia de Funcionamiento, solicitar:
- DNI, si el negocio es de una persona natural
 - RUC, si el negocio es de una persona jurídica

Nota N° 01

En el caso de ser una persona jurídica, el asesor deberá validar el número de RUC, a través de la página web:

<https://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/FrameCriterioBusquedaWeb.jsp>

- 6.3.3 Solicitar al administrado la dirección del establecimiento, con ello el asesor revisará en el plano de zonificación, con la finalidad si es compatible.
- 6.3.4 Solicitar al administrado el giro o rubro de la actividad económica a realizar, con ello el asesor revisará en el índice de uso de giros, la compatibilidad entre la zonificación y el giro.

Nota N° 01

En caso que no sea compatible por la zonificación o el índice de uso de giro, informar al administrado de lo observado regrese una nueva oportunidad

- 6.3.5 Verificado la zonificación y el índice de uso de giros, el asesor le explicará al administrado como correcto completado de los formatos o declaraciones juradas para para ingresar su solicitud por mesa de partes y realice el pago del derecho a trámite.
- 6.3.6 Orientar al administrado que una vez realizado el pago, deberá dirigirse a la Mesa de partes, para ingresar su expediente con los requisitos correspondientes.
- 6.3.7 Informar al administrado el tiempo promedio de respuesta a su solicitud y este pendiente a través de los medios oficiales de comunicación (vía telefónica y/o correo electrónico)

6.4. RECEPCION DE EXPEDIENTES

Secretaría de la Sub Gerencia

- 6.4.1 ~~Recepcionar~~ los expedientes provenientes de mesa de partes, verificando por el aplicativo Sistema de Tramite Documentario (SITRADOCC).

Logo de la entidad	MANUAL DE PROCEDIMIENTO LICENCIAS DE FUNCIONAMIENTO	Versión:	01
		Código	

- 6.4.2 Verificar los datos en la declaración jurada de administrado y la integridad de los requisitos solicitados para Licencias de Funcionamiento de acuerdo al TUPA vigente.
- 6.4.3 Registrar en el formulario de “*Registro de Mesa de Partes*” en los ítems: Fecha, Mes, N° expediente, Administrado, Asunto, Folio, Dirección, Metraje, Giro, Destino.
- 6.4.4 Filtrar del formulario “*Registro de Mesa de Partes*” según metraje, luego, filtrar por dirección. Con la finalidad de poder conocer y/o establecer las directivas de las inspecciones técnicas de comercialización.
- 6.4.5 Entregar los expedientes a la responsable de Inspectoría técnica, mediante un cuaderno de cargo, indicando la fecha, N° de expediente y administrado; para su verificación en campo.

Nota N° 01

Todas las actividades descritas en este procedimiento, serán realizadas por todos los colaboradores.

Nota N° 02:

Es responsabilidad de la Secretaría y/o el colaborador quien asuma las funciones; de todos los documentos que conforman los requisitos y demás documentos que apliquen, dentro de su horario de atención.

6.5. INSPECCIONES TECNICAS DE COMERCIALIZACION

Inspectoras técnicas de Comercialización

- 6.5.1 Recibir y verificar los expedientes filtrado por metraje y por dirección de los administrados que soliciten el trámite a Licencia de Funcionamiento.
- 6.5.2 Organizar los grupos de trabajo para las inspecciones técnicas en campo, teniendo como principio la ubicación del administrado.
- 6.5.3 Realizar la verificación en campo, según los criterios en razón social, dirección, metraje, giro, Código CIIU (ver *TABLA DE ACTIVIDADES ECONOMICAS CON LA CIIU REV. 4.0*)

Nota N° 01

Los expedientes no saldrán de la Sub Gerencia de Comercialización, solo se manejará registros generales y/o copias para el trabajo en campo.

- 6.5.4 Informar de las actividades realizadas en las inspecciones de campo y remitir mediante informes (ver anexo 4); a las Asistentes administrativas I y II con copia a la Secretaría de la Sub Gerencia.

Logo de la entidad	MANUAL DE PROCEDIMIENTO LICENCIAS DE FUNCIONAMIENTO	Verión: 01
		Código

Nota N° 01

Se informará en dicho documento, todas las diligencias realizadas en las inspecciones en campo, teniendo como resultado:

- Requisitos correctos para la solicitud → *Procede.*
- Se sugiere cambiar y/o modificar..... → *Advertencia para modificación.*

Nota N° 02

Los informes pasarán por secretaria (fechado al día) e inmediatamente se enviará a las Asistentas administrativas.

Nota N° 03

Reprogramar, de ser el caso, los expedientes que cuenten por resultado "Se sugiere..." El administrador de no realizar el cambio, informar a la Secretaria para enviar la Carta NO PROCEDE.

6.6. RESOLUCIONES Y EMISION DEL CERTIFICADO DE LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO.

Asistentes administrativos I y II - Resolutora

- 6.6.1 Recibir los informes de las Inspectoras Técnicas de Comercialización, verificando la concordancia de datos, asimismo los expedientes estén completos según requisitos del TUPA vigente.

Nota N° 01

Verificar que los expedientes estén completos (los requisitos sean los correctos para el tramite solicitado), también de los informes recibidos.

- 6.6.2 Proyectar las posibles de Resoluciones, según los resultados de los informes de inspecciones técnicas, así también de acuerdo al giro declarado y las normas, ordenanzas y/o leyes vigentes.

- 6.6.3 Imprimir la resolución, con la seguridad de que los datos ingresados sean los correctos, asimismo imprimir el certificado de Licencia de Funcionamiento.

Nota N° 01

Imprimir 3 juegos de Resoluciones: 1 juego Original para Archivo, 1 juego para el Administrado, 1 cargo para la Sub Gerencia.
Tener 2 copias del Certificado de Licencia de Funcionamiento: 1 para Archivo de la Sub Gerencia y 1 copia para el expediente.

Nota N° 02

Anotar en el cuaderno de cargo, los certificados de Licencias de Funcionamiento que se estén utilizando, también de los posibles errores que surjan en el proceso y no se utilice dicho certificado.

Logo de la entidad	MANUAL DE PROCEDIMIENTO LICENCIAS DE FUNCIONAMIENTO	Versión: 01
		Código

- 6.6.4 Recabar los expedientes completos, para la firma correspondiente por el Sub Gerente de Comercialización.

Nota N° 01

Cada talento será responsable de recolectar la firma de los responsables. Es de responsabilidad de los talentos, el manejo de los expedientes.

- 6.6.5 Entregar los expedientes completos (expedientes con requisitos, resolución, certificado de Licencia de funcionamiento) a las Secretaria.

Nota N° 01

Entregar los expedientes mediante el registro de Cargo, con las anotaciones correspondientes.

6.7. ENTREGA DE LOS CERTIFICADOS DE LICENCIAS DE FUNCIONAMIENTO

Auxiliar Administrativo I

- 6.7.1 Recibir los expedientes con los certificados de Licencia de Funcionamiento, previa verificación según el cuaderno de cargo.

Nota N° 01

Es de responsabilidad de todo el equipo de Comercialización de la pérdida de algún requisito dentro de los expedientes del administrado.

- 6.7.2 Registrarlos en el formulario de *“Registro de Mesa de Partes”*, digitando el N° de Certificado de Licencia de Funcionamiento, N° de Resolución, Derivado, fecha.

Nota N° 01

En los campos de Derivado, colocar si corresponde, DERIVAR, ARCHIVAR.

- 6.7.3 Derivar los expedientes completos a la Sub Gerencia de Defensa Civil, dicha oficina es la encargada de realizar la Inspecciones técnicas de Seguridad posterior a la entrega de Licencias de Funcionamiento.

Nota N° 01

Registrarlo y derivarlo también por el SITRADO. Llevar el cuaderno de cargo para los trámites internos que se realicen.

- 6.7.4 Enviar una copia del listado de las licencias emitidas a la Sub Gerencia de Fiscalización, Control y Sanciones Administrativas; para que tomen acciones según sus responsabilidades.

Programa de Inducción:

Logo de la entidad	PROGRAMA DE INDUCCION – SUBGERENCIA DE COMERCIALIZACION	Versión:	01
		Código:	

PROGRAMA DE INDUCCION

1. DESCRIPCIÓN

1.1. Todo servidor que ingrese a laborar a la Subgerencia de Comercialización, debe recibir inducción al momento de su incorporación o reincorporación a la entidad. Dicha inducción será gestionada por la Gerencia de Desarrollo Económico, y se encuentra estructurada de la siguiente manera:

Actividad	Responsable	Tiempo
Día 1		
Bienvenida	Gerente de Desarrollo Económico y Subgerente de Comercialización	20 min
Entrega de documentos de gestión interna	Asistente administrativo de la GDE	15 min
Recorrido por los oficinas de la subgerencia	Asistente administrativo de la GDE	15 min
Procesos del área	De acuerdo al trabajador de cada proceso de la subgerencia – Rotación interna	5 Hrs
Día 2		
Procesos del área	De acuerdo al trabajador de cada proceso de la subgerencia – Rotación interna	5 Hrs
Revisión y exposición del marco normativo	Asistente administrativo de la GDE – Autoaprendizaje	3 hrs
Día 3		
Evaluación interna	Asistente administrativo de la GDE	2 hrs
Entrega de herramientas y presentación	Secretaria de la Subgerencia	1 hrs

1.2. Las inducciones pueden ser orientadas por el personal que designe el Gerente de Desarrollo Económico o el Subgerente de Comercialización, de ser el caso.

1.3. La inducción general puede omitirse cuando se trate de reincorporaciones a la entidad, siempre que el período de desvinculación del servidor no haya sido mayor a un (1) año

1.4. En caso de detectarse un incidente, deberá informarse al área competente para su registro o posterior solución.

Logo de la entidad	PROGRAMA DE INDUCCION – SUBGERENCIA DE COMERCIALIZACION	Verión: 01
		Código

ACTA DE INDUCCIÓN GENERAL Y ESPECIFICA			
I. Datos del trabajador			
1.1 Nombres y apellidos			
1.2. DNI:		1..3. Fecha de ingreso	
1.3. Unidad orgánica designada			
1.4. Puesto o cargo			
II. Inducción General			
2.1. Visión, misión y objetivos de la Municipalidad de San Juan de Miraflores		Se presentó y explico la misión, visión, objetivos, reglamento de organización y funciones, políticas institucionales de la Municipalidad.	
Nombre	Cargo	Firma	Fecha de inducción
2.2. Estructura orgánica, valores institucionales		Se presentó la estructura orgánica, nombres de los funcionarios, breve descripción de las funciones, además se les explico los valores institucionales de la entidad.	
Nombre	Cargo	Firma	Fecha de inducción
III. Inducción específica			
3.1. Plan operativo institucional		Se le explico las metas del plan operativo de la unidad orgánica, hacia donde está proyectada y los objetivos.	
Nombre	Cargo	Firma	Fecha de inducción
3.2. Marco Normativo		Se informó sobre la ley marco de licencias de funcionamiento, el Texto único de procedimientos administrativos y los formularios y documentos que estos incluyen.	
Nombre	Cargo	Firma	Fecha de inducción
3.3. Sistema de tramite documentario		Se informo acerca del módulo de búsqueda de documentos y su acceso. Se creará los usuarios correspondientes.	
Nombre	Cargo	Firma	Fecha de inducción

Logo de la entidad	PROGRAMA DE INDUCCION – SUBGERENCIA DE COMERCIALIZACION	Verión:	01
		Código:	

IV. Inducción específica en el puesto de trabajo			
4.1 Procesos del área		Se informó de los procesos del área, objetos y metas, conocimientos sus usuarios internos, externos, entradas y salidas y la estructura funcional interna.	
Nombre	Cargo	Firma	Fecha de inducción
4.2 Lineamientos para la ejecución de los procesos		Rol y funciones que desempeña: Funciones, responsabilidades, metas esperadas y logros obtenidos semanalmente Explicación de los documentos de gestión interno: manuales, directivas, registros, entre otros.	
4.3. Creación de usuarios y herramientas para labores		Se le indico el espacio físico donde realizará sus labores, así como también se le creará los aplicativos en los diversos sistemas que cuenta la unidad orgánica.	
Nombre	Cargo	Firma	Fecha de inducción
Declaro haber recibido la inducción, de acuerdo con los temas señalados en el presente acta y haber tomado conocimiento con respecto a la ubicación de la documentación relevante descrita en la presente inducción.			Firma del trabajador:

Ficha de evaluación:

Logo de la entidad	PROGRAMA DE INDUCCION – SUBGERENCIA DE COMERCIALIZACION	Versión:	01
		Código	

Programa de Inducción: Atención al vecino en plataforma.

Nombres y apellidos: _____ NOTA: _____

Fecha: _____ Área: _____

Caso:

La Química Farmacéutica, Kelly Pastrana, desea tener su negocio para ello quiere iniciar todos sus tramites, desde la *creación de la empresa hasta el asesoramiento en cultura empresarial*. Tiene la idea de colocar una clínica de salud ocupacional (asistencia ambulatoria), va a contar con las áreas, atención al cliente, odontología, medicina interna, farmacia, laboratorio clínico. (Aproximado 780m²) Nombre comercial: *I Health San Juan*. Siendo una pequeña empresa de 10 a 12 empleados.

RUC:

Fecha de inscripción:	00/00/00
Estado:	ACTIVO
Condición:	VIGENTE
Domicilio Fiscal:	AV. LOS HEROES 404 – SAN JUAN DE MINAYORES
Actividades Económicas:	PROBADA - USO DIFER. OTROS ALTO REND. USO SALUD PERSONAL

Ubicación:



Complete lo siguiente:

- ¿Cuáles son los pasos para la creación de empresa? 3ptos
 - _____) _____ c) _____
 - _____ e) _____ f) _____
- Que documentos revisa Ud., para verificar su zonificación y uso de giros? 3ptos
 - _____
 - _____

Logo de la entidad	PROGRAMA DE INDUCCION – SUBGERENCIA DE COMERCIALIZACION	Verión: 01
		Código

3. ¿Cuáles son los anexos que indica Ud., para iniciar el trámite de defensa Civil, según el nivel de riesgo? 3ptos

a) _____

b) _____

c) _____

4. Cuáles son los requisitos que se solicita para: 3ptos

Licencia de Funcionamiento

Certificado de defensa Civil

5. Complete lo siguiente: 3ptos

CODIGO CIU	GIRO	AUTORIZACION SECTORIAL	NIVEL DE RIESGO

6. Según los talleres, eventos y capacitaciones que contamos: ¿Cuál de ellos podríamos brindarles, para una correcta cultura empresarial? 3ptos

7. ¿Qué tipo de personería jurídica podríamos indicarle y que tipo de régimen tributario podrían acceder; para iniciar a laborar? 2ptos

Tabla 11

Encuesta de satisfacción al administrado, en la plataforma de atención

Encuesta de Satisfacción al administrado - SERVQUAL

Los siguientes enunciados se refieren a lo que usted piensa sobre la oficina de autorizaciones. Para cada declaración señale hasta qué punto considera que la oficina posee las características descritas en cada declaración. También en este caso, trazar un círculo alrededor del número.

1 significa que usted está fuertemente en desacuerdo con la oficina.

7 significa que usted está fuertemente de acuerdo con la oficina.

N°	Descripción	Puntuación						
Dimensión 1: elementos tangibles								
1.	La entidad cuenta con equipos modernos	1	2	3	4	5	6	7
2.	Las instalaciones de la entidad son visualmente atractivas	1	2	3	4	5	6	7
3.	Los empleados de la entidad tienen apariencia pulcra	1	2	3	4	5	6	7
4.	Los elementos materiales asociados al servicio son visualmente atractivos	1	2	3	4	5	6	7
Dimensión 2: Fiabilidad								
1.	Cuando promete hacer algo en cierto tiempo, lo debe cumplir.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Cuando el administrado tiene un problema, la entidad debe mostrar un sincero interés en resolverlo.	1	2	3	4	5	6	7
3.	La entidad realiza el servicio a la primera vez	1	2	3	4	5	6	7
4.	La entidad termina el servicio de entrega en el tiempo indicado	1	2	3	4	5	6	7
5.	La entidad debe insistir en registros libres de error	1	2	3	4	5	6	7
Dimensión 3: Capacidad de respuesta								
1.	La entidad debe mantener informados a los clientes con respecto a cuándo se ejecutaran los servicios.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Los trabajadores de la entidad deben dar un servicio rápido.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Los trabajadores de la entidad deben estar dispuestos a ayudarlos.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Los trabajadores no están demasiados ocupados para atender las preguntas de los administrados	1	2	3	4	5	6	7
Dimensión 4: Seguridad								
1.	La atención brindada por los trabajadores de la	1	2	3	4	5	6	7

	entidad, transmite confianza							
2.	Los administrados se sienten seguros con los servicios de la entidad	1	2	3	4	5	6	7
3.	Los trabajadores de la entidad son amables con los administrados	1	2	3	4	5	6	7
4.	Los trabajadores de la entidad tienen conocimientos suficientes para responder las interrogantes de los administrados	1	2	3	4	5	6	7
Dimensión 5: Empatía								
1.	La entidad debe dar atención individualizada a los administrados.	1	2	3	4	5	6	7
2.	La entidad tiene horarios convenientes para los vecinos	1	2	3	4	5	6	7
3.	La entidad tiene trabajadores que ofrecen atención personalizada a los administrados	1	2	3	4	5	6	7
4.	La entidad se preocupa por los intereses de los vecinos.	1	2	3	4	5	6	7

Fuente: Elaboración propia (2021)

Anexo 3: Instrumento cuantitativo



**Universidad
Norbert Wiener**

Facultad de Ingeniería y Negocios

Ficha de registro documental

Título del documento:	Relación de expediente administrativos	
Período o año:	Año 2015 al 2020	
Objetivo del documento:	Descripción del documento:	El documento responde al área o institución:
Registrar oportunamente los expedientes administrativos que ingresan a la oficina administrativa	Registro que cuenta con información relevante como número de expediente, fecha de ingreso del expediente, nombre de la empresa, RUC, numero de certificado de licencia de funcionamiento, numero de resolución, fecha de impresión, fecha de notificación de la respuesta.	Oficina de licencias y autorizaciones de una entidad pública.

ro.	Nombre del Documento	Descripción	Datos que brinda el documento	Indicadores de medición	Resumen
1	Registro de expedientes 2015	El registro maestro del área de licencias, es un documento	Nº total de expediente administrativos = 2984 Nº de Lic. Funcionamiento	$\frac{N^{\circ} \text{ de exp exp para LF}}{\text{Total de exp}} = \frac{1979}{2984} = 0.66$	En el año 2015, el 66 % del total de expedientes, es para otorgamiento de licencias de funcionamiento.

		importante, ya que se muestra el estado del expediente, el tiempo promedio que permanece en la oficina hasta su respuesta, el trabajador que ha resuelto el expediente. Este registro es fundamental para conocer el seguimiento oportuno de los expedientes, conocer cuáles son los giros o rubros de licencias que mayormente solicitan.	emitidas = 1979	$\frac{N^{\circ} \text{ LF emitidas}}{\text{Meta anual}} = \frac{1979}{1800} = 1.09$	El número de licencias de funcionamiento superó en 9% la meta establecida. El tiempo promedio ponderado de respuesta: 4 días
2	Registro de expedientes 2016		Nº total de expediente administrativos = 2735 Nº de Lic. Funcionamiento emitidas = 1921	$\frac{N^{\circ} \text{ de exp exp para LF}}{\text{Total de exp}} = \frac{1921}{2735} = 0.70$ $\frac{N^{\circ} \text{ LF emitidas}}{\text{Meta anual}} = \frac{1921}{1880} = 1.02$	En el año 2016, el 70 % del total de expedientes, es para otorgamiento de licencias de funcionamiento. El número de licencias de funcionamiento superó en 2% la meta establecida. El tiempo promedio de respuesta: 1.73 días
3	Registro de expedientes 2017		Nº total de expediente administrativos = 2959 Nº de Lic. Funcionamiento emitidas = 1879	$\frac{N^{\circ} \text{ de exp exp para LF}}{\text{Total de exp}} = \frac{1879}{2959} = 0.64$ $\frac{N^{\circ} \text{ LF emitidas}}{\text{Meta anual}} = \frac{1879}{1904} = 0.98$	En el año 2017, el 64 % del total de expedientes, es para otorgamiento de licencias de funcionamiento. El número de licencias de funcionamiento solo logró un 98% a la meta establecida. El tiempo promedio de respuesta: 8.68 días
4	Registro de expedientes 2018		Nº total de expediente administrativos = 2664 Nº de Lic. Funcionamiento emitidas = 1442	$\frac{N^{\circ} \text{ de exp exp para LF}}{\text{Total de exp}} = \frac{1442}{2664} = 0.54$ $\frac{N^{\circ} \text{ LF emitidas}}{\text{Meta anual}} = \frac{1442}{1840} = 0.78$	En el año 2018, el 54 % del total de expedientes, es para otorgamiento de licencias de funcionamiento. El número de licencias de funcionamiento solo logró un 78% a la meta establecida. El tiempo promedio de respuesta: 4 días
5	Registro de expedientes 2019		Nº total de expediente administrativos = 2724 Nº de Lic. Funcionamiento emitidas = 1663	$\frac{N^{\circ} \text{ de exp exp para LF}}{\text{Total de exp}} = \frac{1663}{2724} = 0.61$ $\frac{N^{\circ} \text{ LF emitidas}}{\text{Meta anual}} = \frac{1663}{1800} = 0.92$	En el año 2019, el 61 % del total de expedientes, es para otorgamiento de licencias de funcionamiento. El número de licencias de funcionamiento solo logró un 92% a la meta establecida.

					El tiempo promedio de respuesta: 1331 certificados emitidos en el 2019, en un tiempo de 7 días 332 certificados emitidos en el 2020, con un promedio de respuesta de 1 año.
6	Registro de expedientes 2020		Nº total de expediente administrativos = 2198 Nº de Lic. Funcionamiento emitidas = 1099	$\frac{N^{\circ} \text{ de exp exp para LF}}{\text{Total de exp}} = \frac{1099}{2198} = 0.50$ $\frac{N^{\circ} \text{ LF emitidas}}{\text{Meta anual}} = \frac{1099}{1800} = 0.61$	En el año 2020, el 50 % del total de expedientes, es para otorgamiento de licencias de funcionamiento. El número de licencias de funcionamiento" solo logró un 61% a la meta establecida. El tiempo promedio de respuesta: 2 meses

Anexo 4: Instrumento cualitativo



**Universidad
Norbert Wiener**

Guía de entrevista (Instrumento cualitativo)

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	
Nombres y apellidos	
Código de la entrevista	Entrev.1
Fecha	
Lugar de la entrevista	

Nro.	Sub categoría	Preguntas de la entrevista
1	Calidad	¿La distribución de las tareas y funciones del personal dentro de la subgerencia es la adecuada?
2		¿Se lleva un correcto control de los expedientes administrativos para su revisión y procesamiento oportuno?
3	Mejor continua	¿Cuáles son las falencias dentro del proceso para la respuesta oportuna en el otorgamiento de licencias de funcionamiento?
4		¿La subgerencia cuenta con los recursos necesarios como equipos tecnológicos, sistemas integrados para el desarrollo óptimo en el proceso de otorgamiento de licencias de funcionamiento?
5	Recursos humanos	¿El personal tiene las competencias necesarias, para resolver dudas que puedan presentarse en el proceso de otorgamiento de licencias de funcionamiento?
6		¿Usted, cree que los fines y objetivos de la entidad están alineados a sus propios objetivos personales?
7		¿Qué factores considera usted al permanecer o continuar en su puesto laboral?
8		¿Ha recibido una inducción previa al ingreso, considera Ud., que el tema de capacitación previa es fundamental para el correcto desarrollo de las actividades?

Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos



Facultad de Ingeniería y Negocios

FICHA DE EVALUACIÓN DEL REGISTRO DOCUMENTAL

Título del documento:	Relación de expediente administrativos	
Período o año:	Año 2015 al 2018	
Objetivo del documento:	Descripción del documento:	El documento responde al área o institución:
Registrar oportunamente los expedientes administrativos que ingresan a la oficina administrativa	Registro que cuenta con información relevante como número de expediente, fecha de ingreso del expediente, nombre de la empresa, RUC, número de certificado de licencia de funcionamiento, número de resolución, fecha de impresión, fecha de notificación de la respuesta.	Oficina de licencias y autorizaciones de una entidad pública.



Facultad de Ingeniería y Negocios

CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE REGISTRO DOCUMENTAL

Nº.	Documentos	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Observaciones	Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No		
1	Registro de expedientes 2015	X		X		X			
2	Registro de expedientes 2016	X		X		X			
3	Registro de expedientes 2017	X		X		X			
4	Registro de expedientes 2018	X		X		X			
5	Registro de expedientes 2019	X		X		X			
6	Registro de expedientes 2020	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL REGISTRO DOCUMENTAL:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Nombres y Apellidos	Fernando Alexis Nolzaco Labajos	DNI N°	40086182
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	
Título profesional /Especialidad	Licenciado Educación /Administración	Firma	
Grado Académico	Doctor		
Metodólogo/ temático	Metodólogo	Lugar y fecha	Lima, Abril 2021

¹Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

³Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

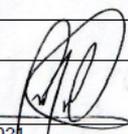
CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA ASISTENTE ADMINISTRATIVO

Nº.	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿La distribución de las tareas y funciones del personal dentro de la subgerencia es la adecuada?	X		X		X			
2	¿Cuáles son las falencias dentro del proceso para la respuesta oportuna en el otorgamiento de licencias de funcionamiento?	X		X		X			
3	¿La subgerencia cuenta con los recursos necesarios como equipos tecnológicos, sistemas integrados para el desarrollo óptimo en el proceso de otorgamiento de licencias de funcionamiento?	X		X		X			
4	¿El personal tiene las competencias necesarias, para resolver dudas que puedan presentarse en el proceso de otorgamiento de licencias de funcionamiento?	X		X		X			
5	¿Usted, cree que los fines y objetivos de la entidad están alineados a sus propios objetivos personales?	X		X		X			
6	¿Se lleva un correcto control de los expedientes administrativos para su revisión y procesamiento oportuno?	X		X		X			
7	¿Qué factores considera usted al permanecer o continuar en su puesto laboral?	X		X		X			
8	¿Ha recibido una inducción previa al ingreso, considera ud, que el tema de capacitación previa es fundamental para el correcto desarrollo de las actividades?	X		X		X			

DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	Fernando Alexis Nolzco Labajos	DNI N°	40086182
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	
Título profesional /Especialidad	Licenciado Educación /Administración	Firma	
Grado Académico	Doctor	Lugar y fecha	Lima, Abril 2021
Metodólogo/ temático	Metodólogo		

¹**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

³**Construcción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

FICHA DE EVALUACIÓN DEL REGISTRO DOCUMENTAL

Título del documento:	Relación de expediente administrativos	
Período o año:	Año 2015 al 2018	
Objetivo del documento:	Descripción del documento:	El documento responde al área o institución:
Registrar oportunamente los expedientes administrativos que ingresan a la oficina administrativa	Registro que cuenta con información relevante como número de expediente, fecha de ingreso del expediente, nombre de la empresa, RUC, número de certificado de licencia de funcionamiento, número de resolución, fecha de impresión, fecha de notificación de la respuesta.	Oficina de licencias y autorizaciones de una entidad pública.

CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE REGISTRO DOCUMENTAL

Nº.	Documentos	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	Registro de expedientes 2015	X		X		X			
2	Registro de expedientes 2016	X		X		X			
3	Registro de expedientes 2017	X		X		X			
4	Registro de expedientes 2018	X		X		X			
5	Registro de expedientes 2019	X		X		X			
6	Registro de expedientes 2020	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL REGISTRO DOCUMENTAL:

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Nombres y Apellidos	Irma Milagros Carhuanchu Mendoza	DNI N°	40460914
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	
Título profesional /Especialidad	Licenciada en Administración	Firma	
Grado Académico	Doctor		

			
Metodólogo/ temático	Temática	Lugar y fecha	Abril 2021

¹Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

³Cosntrucción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.



CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA ASISTENTE ADMINISTRATIVO

Nº.	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿La distribución de las tareas y funciones del personal dentro de la subgerencia es la adecuada?	X		X		X			
2	¿Cuáles son las falencias dentro del proceso para la respuesta oportuna en el otorgamiento de licencias de funcionamiento?	X		X		X			
3	¿La subgerencia cuenta con los recursos necesarios como equipos tecnológicos, sistemas integrados para el desarrollo óptimo en el proceso de otorgamiento de licencias de funcionamiento?	X		X		X			
4	¿El personal tiene las competencias necesarias, para resolver dudas que puedan presentarse en el proceso de otorgamiento de licencias de funcionamiento?	X		X		X			
5	¿Usted, cree que los fines y objetivos de la entidad están alineados a sus propios objetivos personales?	X		X		X			
6	¿Se lleva un correcto control de los expedientes administrativos para su revisión y procesamiento oportuno?	X		X		X			
7	¿Qué factores considera usted al permanecer o continuar en su puesto laboral?	X		X		X			
8	¿Ha recibido una inducción previa al ingreso, considera ud, que el tema de capacitación previa es fundamental para el correcto desarrollo de las actividades?	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	Irma Milagros Carhuanchu Mendoza	DNI N°	40460914
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	
Título profesional /Especialidad	Licenciada en Administración	Firma	
Grado Académico	Doctor		
Metodólogo/ temático	Temática	Lugar y fecha	Abril 2021

¹Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

³Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

Anexo 6: Fichas de validación de la propuesta



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Propuesta de implementación de la metodología Kaizen para la gestión por procesos en una oficina administrativa de una entidad pública, Lima 2021

Nombre de la propuesta: Propuesta de implementación de la metodología Kaizen para la gestión por procesos en una oficina administrativa

Yo, Jorge Ernesto Cáceres Trigoso identificado con DNI Nro 07305972 Especialista en Ingeniería Industrial. Actualmente laboro en la Universidad Norbert Wiener Ubicado en Lima. Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

Nº	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	X		X		X			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	X		X		X			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	X		X		X			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	X		X		X			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	X		X		X			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	X		X		X			
7	La propuesta presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los objetivos	X		X		X			

8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	X		X		X			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	X		X		X			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	X		X		X			

Y después de la revisión opino que:

1. La propuesta es pertinente, es relevante y la construcción gramatical es correcta.
2.
3.

Es todo cuanto informo;

Firma

Fecha: Julio 2021

Apellidos y nombres:	CACERES TRIGOSO, JORGE ERNESTO		
Profesional en:	INGENIERIA INDUSTRIAL	Máximo grado:	MAESTRO
Experiencia en años:	25 AÑOS	Experto en:	INGENIERIA INDUSTRIAL
DNI:	07305972	Celular:	956749285

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Propuesta de implementación de la metodología Kaizen para la gestión por procesos en una oficina administrativa de una entidad pública, Lima 2021

Nombre de la propuesta: Propuesta de implementación de la metodología Kaizen para la gestión por procesos en una oficina

Yo, NICOLÁS FEDEBERTO ORTIZ VARGAS identificado con DNI Nro. 07924520 Especialista en Procesos de Producción Industrial Actualmente laboro en la Universidad Wiener, Ubicado en Lince Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	x		x		x			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	x		x		x			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	x		x		x			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	x		x		x			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	x		x		x			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	x		x		x			

7	La propuesta presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los objetivos	x		x		x			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	x		x		x			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	x		x		x			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	x		x		x			

Y después de la revisión opino que:

1. La metodología Kaizen se aplica en la gestión en una entidad pública
2. Optimizar los procesos, también es una función de la ingeniería Industrial.
3.

Es todo cuanto informo;



Firma

Fecha: 13.7.2021

Apellidos y nombres:	ORTIZ VARGAS, Nicolás Fedeberto		
Profesional en:	INGENIERO QUÍMICO	Máximo grado:	Maestro
Experiencia en años:	20	Experto en:	Procesos de Producción Industrial
DNI:	07924520	Celular:	934926662

Anexo 7: Base de datos (instrumento cuantitativo)

2014 2016.xlsx - Excel (Error de activación de productos)

ARCHIVO INICIO INSERTAR DISEÑO DE PÁGINA FÓRMULAS DATOS REVISAR VISTA INQUIRE POWERPIVOT

G8332 : X ✓ fx 25

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
		N°	MES		MOD A/O	TIPO	EXP	N° RESOLU	N° LICENCIA	AREA	NUM. DE RUC	COSTO	GIRO DE TALLADO
8332		8332	12017	2017	A	LF	25	0021-17	010347	18	10100251618	226.33	FUENTE DE SODA
8333		8333	12017	2017	A	LF	94	0022-17	010324	20	10463866193	226.33	VENTA DE PRODUCTOS VETERINARIOS
8334		8334	12017	2017	A	LF	126	0022-17	010325	14.7	10091259643	226.33	JUGUERIA
8335		8335	12017	2017	A	LF	152	0024-17	010327	30	10092556358	226.33	BODEGA - BAZAR
8336		8336	12017	2017	A	LF	52	0793-17	000405	16	1040427028	226.33	VENTA DE ACEITES Y LUBRICANTES
8337		8337	12017	2017	A	LF	219	0028-17	010334	30	10403824114	226.33	BODEGA - BAZAR
8338		8338	12017	2017	A	LF	313	0029-17	010348	13	10087674067	226.33	BODEGA - BAZAR
8339		8339	12017	2017	A	LF	374	0031-17	010331	56	10447647945	226.33	CONSULTORIO ODONTOLOGICO
8340		8340	12017	2017	A	LF	382	1162-17	000745	70	10103048996	226.33	VENTA DE ARTICULOS DE FERRETERIA
8342		8342	12017	2017	A	LF	495	0035-17	010337	40	10100321314	226.33	BODEGA
8343		8343	12017	2017	A	LF	501	0036-17	010341	24	10167623064	226.33	LIBRERÍA - BAZAR
8345		8345	12017	2017	A	LF	582	0039-17	010344	10	10748046335	226.33	VERDULERIA Y FRUTERIA
8346		8346	12017	2017	A	LF	528	0037-17	010336	93	10100860754	226.33	RESTAURANT - POLLERIA
8350		8350	12017	2017	A	LF	546	0678-17	000312	220	20507885391	402.34	LIBRERÍA
8351		8351	12017	2017	A	LF	599	0896-17	000495	250	15503910605	402.34	ALQUILER DE ARTICULOS EN GENERAL (JUEGOS INFANTILES)
8352		8352	12017	2017	A	LF	656	0048-17	010351	20	10451579636	226.33	BODEGA - BAZAR
8353		8353	12017	2017	A	LF	704	0049-17	010352	18	10423022383	226.33	SERVICIO DE FOMENTO A LA COMUNIDAD Y AL VECINDARIO
8354		8354	12017	2017	A	LF	717	0050-17	010353	18.2	10700264187	226.33	COMUNICACIONES TELEFONICAS
8355		8355	12017	2017	A	LF	753	0051-17	010354	15	10100086579	226.33	BAZAR Y REGALOS
8356		8356	12017	2017	A	LF	800	0053-17	010355	17.91	10763408189	226.33	BODEGA - BAZAR
8357		8357	12017	2017	A	LF	858	0054-17	010356	55	10434515471	226.33	RESTAURANTE
8358		8358	12017	2017	A	LF	867	0055-17	010357	32	10433965171	226.33	RESTAURANTE
8359		8359	12017	2017	A	LF	889	0056-17	010358	26	10441773931	226.33	SALON DE BELLEZA
8360		8360	12017	2017	A	LF	765	0052-17	010359	805.64	10091233491	215.85	ENSEÑANZA PRE ESCOLAR - PRIMARIA - SECUNDARIA PRIVADA
8361		8361	12017	2017	A	LF	736	0540-17	000195	136.5	20552874651	402.34	VENTA DE PRODUCTOS ARTESANALES (CERVEZAS)

MENU GENERAL AREA OTROS GIRO POR AREA POR ZONA OTROS POR ZONA GIRO ANUAL AREA ANUAL ZONA ANUAL ...

LISTO MODO FILTRAR 100%

AH1 : DIA ENTREGA RESOL.

	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	AI
	N°	MES	MOD AN	TIP	EXP	N° RESOL	N° LICENC	AREA	NUM. DE RUC	COSTO	GIRO DE TALLADO	GIRO GENERICO	FECHA INGRESO EXP
2	1	102002	A	LF	14010	0682-17	000369	56957.82	20504645046	215.85	SERVICIO DE TRANSMISION DE ENERGIA ELECTRICA	SERVICIOS	31/10/2002
3	2	82015	A	LF	36081	0950-17	000518	12	10420518655	226.33	SALON DE BELLEZA	PELUQUERIA Y OTROS	27/08/2015
4	3	102016	A	LF	45821	1039-17	000612	800	20510890575	215.85	HOSPEDAJE	HOTELES, CAMPAMENTOS Y OTROS TIPOS DE HOSPEDAJE	19/10/2016
5	4	102016	A	LF	45822	1040-17	000608	1000	20510890575	215.85	HOSPEDAJE	HOTELES, CAMPAMENTOS Y OTROS TIPOS DE HOSPEDAJE	19/10/2016
6	5	122016	A	LF	55997	0803-17	000415	18	10463959582	226.33	CABINAS DE INTERNET	TELECOMUNICACIONES	19/12/2016
7	6	122016	A	LF	56431	0347-17	000066	129.55	20600994761	402.34	POLICLINICO	ACTIVIDADES MEDICAS	21/12/2016
8	7	122016	A	LF	56508	0443-17	000386	190	10410076352	402.34	POLLERIA - PARRILLADAS	RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS	21/12/2016
9	8	122016	A	LF	56401	1416-17	000897	301.2	20601231868	402.34	RESTAURANTE	RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS	21/12/2016
10	9	122016	A	LF	56609	0562-17	000222	270	20524726522	402.34	PANADERIA Y PASTELERIA	V. EN ALMACENES NO ESPECIALIZADOS	22/12/2016
12	11	122016	A	LF	57447	0985-17	000550	25	10803678672	226.33	LICOPERIA (SIN CONSUMO DE LICOR)	V. DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO	28/12/2016
13	12	122016	A	LF	57864	0777-17	000387	390.4	15522115654	402.34	RESTAURANTE - POLLERIA	RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS	30/12/2016
14	13	12017	A	LF	25	0021-17	010347	18	10100251618	226.33	FUENTE DE SODA	RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS	02/01/2017
15	14	12017	A	LF	94	0022-17	010324	20	10463866193	226.33	VENTA DE PRODUCTOS VETERINARIOS	ACTIVIDADES VETERINARIAS	02/01/2017
16	15	12017	A	LF	126	0022-17	010325	14.7	10091259643	226.33	JUGUERIA	RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS	02/01/2017
17	16	12017	A	LF	152	0024-17	010327	30	10092556358	226.33	BODEGA - BAZAR	V. EN ALMACENES NO ESPECIALIZADOS	02/01/2017
18	17	12017	A	LF	52	0793-17	000405	16	1040427028	226.33	VENTA DE ACEITES Y LUBRICANTES	V. EN ALMACENES NO ESPECIALIZADOS	02/01/2017
19	18	12017	A	LF	219	0028-17	010334	30	10403824114	226.33	BODEGA - BAZAR	V. EN ALMACENES NO ESPECIALIZADOS	03/01/2017
20	19	12017	A	LF	313	0029-17	010348	13	10087674067	226.33	BODEGA - BAZAR	V. EN ALMACENES NO ESPECIALIZADOS	03/01/2017
21	20	12017	A	LF	374	0031-17	010331	56	10447647945	226.33	CONSULTORIO ODONTOLOGICO	ACTIVIDADES MEDICAS	03/01/2017
22	21	12017	A	LF	382	1162-17	000745	70	10103048996	226.33	VENTA DE ARTICULOS DE FERRETERIA	ARTICULOS DE FERRETERIA, PINTURA Y VIDRIO	03/01/2017
24	23	12017	A	LF	495	0035-17	010337	40	10100321314	226.33	BODEGA	V. EN ALMACENES NO ESPECIALIZADOS	04/01/2017
25	24	12017	A	LF	501	0036-17	010341	24	10167623064	226.33	LIBRERIA - BAZAR	V. EN ALMACENES NO ESPECIALIZADOS	04/01/2017
27	26	12017	A	LF	582	0039-17	010344	10	10748046335	226.33	VERDULERIA Y FRUTERIA	V. DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO	04/01/2017
28	27	12017	A	LF	528	0037-17	010336	93	10100860754	226.33	RESTAURANT - POLLERIA	RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS	04/01/2017
32	31	12017	A	LF	546	0678-17	000312	220	20507885391	402.34	LIBRERIA	V. EN ALMACENES NO ESPECIALIZADOS	04/01/2017
33	32	12017	A	LF	539	0896-17	000495	250	15503910605	402.34	ALQUILER DE ARTICULOS EN GENERAL (JUEGOS INFANTILES)	ALQUILER DE ENSERES PERSONALES Y EFECTOS DOMESTICOS	04/01/2017
34	33	12017	A	LF	656	0048-17	010351	20	10451579636	226.33	BODEGA - BAZAR	V. EN ALMACENES NO ESPECIALIZADOS	05/01/2017
35	34	12017	A	LF	704	0049-17	010352	18	10423022383	226.33	SERVICIO DE FOMENTO A LA COMUNIDAD Y AL VECINDARIO	SERVICIOS	05/01/2017
36	35	12017	A	LF	717	0050-17	010353	18.2	10700264187	226.33	COMUNICACIONES TELEFONICAS	TELECOMUNICACIONES	05/01/2017
37	36	12017	A	LF	753	0051-17	010354	15	10100086579	226.33	BAZAR Y REGALOS	V. EN ALMACENES NO ESPECIALIZADOS	05/01/2017
38	37	12017	A	LF	800	0053-17	010355	17.91	10763408189	226.33	BODEGA - BAZAR	V. EN ALMACENES NO ESPECIALIZADOS	05/01/2017
39	38	12017	A	LF	858	0054-17	010356	55	10434515471	226.33	RESTAURANTE	RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS	05/01/2017

O1 : IMPORTE

	B	C	D	E	I	J	K	L	M	N	AA
	FECHA EXPEDIENTE	TIPO	N° RESOLUCION	FECHA DE RESOL	ADMINISTRADO	DIRECCION	GIRO/TIPO DE ANUNCIO	N° DE CERTIFICAD O Y/O AUTORIZACION/PUBLICIDAD O VIA PUBLICA	FECHA DE LIC/AUTO	VIGENCIA	
2	03-01-2018	CESE	0001	04-01-2018	VELARDE DE MENDOZA ROS.	AA. HH 13 DE OCTUBRE MZ. B LT. 30	LOCUTORIO	CESE	04-01-2018	CESE	
3	03-01-2018	CESE	0002	04-01-2018	.	JR. MAXIMILIANO CARRANZA MZ. D2 LT. 22 ZONA D URB. SAN JUAN	BODEGA-BAZAR	CESE	04-01-2018	CESE	
4	03-01-2018	LICENCIA	0003	04-01-2018	RAMIREZ HERREA AELITA	JR. JOSE GABRIEL CHARRIARSE 475-B ZONA A	SALON DE BELLEZA	002172	04-01-2018	INDETERMINADA	
5	03-01-2018	LICENCIA TDC	0004	04-01-2018	I.E.P. ANDRES BELLO S.A.C.	JR. JOSE DEL CARMEN VERASTEGUI 240 ZONA C URB. SAN JUAN	ENSEÑANZA PRIMARIA-SE	002170	04-01-2018	INDETERMINADA	
6	03-01-2018	LICENCIA	0005	04-01-2018	OCEAN EVI S.A.C.	AV. LOS LIRIOS 301 INT. LCS 2124 URB. ENTEL PERU	BOUTIQUE	002173	04-01-2018	INDETERMINADA	
7	03-01-2018	LICENCIA	0006	04-01-2018	PECEROS CARPIO LIDIA	PSJ. SIMON BOLIVAR MZ. T4 LT. 28 ST. ALFONSO UGARTE PAMPLONA ALTA	LIBRERÍA -BAZAR	002174	04-01-2018	INDETERMINADA	
8	03-01-2018	LICENCIA	0007	04-01-2018	CONDORI VALVERDE MYRIAL	PROLONG. AV. JUAN VELASCO ALVARADO MZA LT. 11 AA.HH. JAVIER HERUD	RESTAURANTE	002177	04-01-2017	INDETERMINADA	
9	03-01-2018	LICENCIA	0008	04-01-2018	PAVIMENTOS DEPORTIVOS S	AV. SAN JUAN 640	SERVICIO ADMINISTRATIV	002175	04-01-2018	INDETERMINADA	
10	03-01-2018	LICENCIA	0009	04-01-2018	BUSTAMANETE DIAZ NELY M	CA. CESAR RODRIGUEZ 265 PAMPLONA BAJA	BODEGA-BAZAR	002176	04-01-2018	INDETERMINADA	
11	04-01-2018	LICENCIA	0010	04-01-2018	GARCIA RIVERA GIANCARLO	AV. LOS HEROES 450-A	OPTICA-VENTA DE PRODU	002171	04-01-2018	INDETERMINADA	
12	20-12-2017	C.AMBULATORIO	0011	04-01-2018	ASOCIACION DE COMERCIA	ACTIVIDADES COMERCIALES EN LA VIA PUBLICA.- 43 PERSONAS	VENTA DE JUGO DE NARA	VIA	04-01-2018	VENCE 31-12-2018	
13	AÑO 2017	C.AMBULATORIO	0012	04-01-2018	ASOCIACION RICCHARY HIJ	ACTIVIDADES COMERCIALES EN LA VIA PUBLICA- 04 PERSONAS	VENTA DE FRUTAS-EMOLIE	VIA	04-01-2018	VENCE 31-12-2018	
14	AÑO 2017	C.AMBULATORIO	0013	04-01-2018	ASOCIACION DE AMBULANT	ACTIVIDADES COMERCIALES EN LA VIA PUBLICA-13 PERSONAS	VENTA DE FRUTAS EMOLIE	VIA	04-01-2018	VENCE 31-12-2018	
15	AÑO 2017	C.AMBULATORIO	0014		ASOCIACION HIJOS DE LA C	ACTIVIDADES COMERCIALES EN LA VIA PUBLICA-05 PERSONAS	VENTA DE FRUTAS -EMOLI	VIA	04-01-2018	VENCE 31-12-2018	
16	AÑO 2017	C. AMBULATORIO	0015	04-01-2018	SINDICATO DE TRABAJADOR	ACTIVIDADES COMERCIALES EN LA VIA PUBLICA-31 PERSONAS	SERVICIO DE LUESTRA CA	VIA	04-01-2018	VENCE 31-12-2018	
17	06-12-2017	C.AMBULATORIO	0016	04-01-2018	ASOCIACION DE COMERCIA	OCUPACION VIA PUBLICA	VENTA DE EMOLIE- JUG	VIA	04-01-2018	VENCE 31-12-2018	
18		JORGE	0017	NO EMITIDO							

Anexo 8: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental



**Universidad
Norbert Wiener**

Guía de entrevista

(Instrumento cualitativo)

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Secretaria de la oficina de licencias
Nombres y apellidos	Rosa Toribio
Código de la entrevista	Entrev.1
Fecha	05/05/2021
Lugar de la entrevista	San Juan de Miraflores

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿La distribución de las tareas y funciones del personal dentro de la subgerencia es la adecuada?	No, porque no se lleva un control debido de los expedientes, orden, de la recepción y distribución, no hay una persona encargada de cumplir ese trabajo.
2	¿Cuáles son las falencias dentro del proceso para la respuesta oportuna en el otorgamiento de licencias de funcionamiento?	No están dando importancia a otros expedientes administrativo, debido al personal no capacitado.
3	¿La subgerencia cuenta con los recursos necesarios como equipos tecnológicos, sistemas integrados para el desarrollo óptimo en el proceso de otorgamiento de licencias de funcionamiento?	No, solo hay una impresora para que lo utilicen 10 trabajadores, no hay equipos informáticos, no hay un sistema o red integrada.
4	¿El personal tiene las competencias necesarias, para resolver dudas que puedan presentarse en el proceso de otorgamiento de licencias de funcionamiento?	No, las personas que han ingresado no cuentan con la experiencia, no existe un manual de funciones para cada puesto de la oficina.
5	¿Usted, cree que los fines y objetivos de la entidad están alineados a sus propios objetivos	No, ya que existe un presupuesto, unos planes de trabajo y esto se tiene que cumplir.

	personales?	
6	¿Se lleva un correcto control de los expedientes administrativos para su revisión y procesamiento oportuno?	No, no existe un orden, no hay un registro adecuado, no hay una distribución adecuada de los expedientes, no hay inmobiliario ya que hay expedientes físicos que no tienen un lugar definido.
7	¿Qué factores considera usted al permanecer o continuar en su puesto laboral?	Que haya una completa confianza con los trabajadores para responder los expedientes en los plazos, también el rol del funcionario sea de un líder organizado.
8	¿Ha recibido una inducción previa al ingreso, considera Ud., que el tema de capacitación previa es fundamental para el correcto desarrollo de las actividades?	Claro, la persona no tiene experiencia, debe capacitarse para cumplir su función. El plazo de 15 días una persona debería capacitarse ya que las tareas son prácticas.



**Universidad
Norbert Wiener**

**Guía de entrevista
(Instrumento cualitativo)**

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Abogado de la oficina de licencias
Nombres y apellidos	Antonio Caycho
Código de la entrevista	Entrev.2
Fecha	05/05/2021
Lugar de la entrevista	San Juan de Miraflores

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿La distribución de las tareas y funciones del personal dentro de la subgerencia es la adecuada?	Si, está correcto, pero existe diferencias ya que no hay funciones definidas en las tareas de la oficina.
2	¿Cuáles son las falencias dentro del proceso para la respuesta oportuna en el otorgamiento de licencias de funcionamiento?	Si existen falencias en el manejo del acervo documentario, no es fácil encontrar los expedientes administrativos de años anteriores debido al cambio de personal.
3	¿La subgerencia cuenta con los recursos necesarios como equipos tecnológicos, sistemas integrados para el desarrollo óptimo en el proceso de otorgamiento de licencias de funcionamiento?	Sí, pero faltan más equipos de cómputo y se debe contar con un sistema integrado para gestionar todos los expedientes que ingresen y saber su ubicación real.
4	¿El personal tiene las competencias necesarias, para resolver dudas que puedan presentarse en el proceso de otorgamiento de licencias de funcionamiento?	Si tienen las competencias, ya tienen la experiencia actual pero antes no la contaban, ya que consultaban sobre el mismo tema varias veces.
5	¿Usted, cree que los fines y objetivos de la entidad están alineados a sus propios objetivos	Si, cuando uno ingresa a laborar, uno tiene que ir en merito acorde a lo que requiere la entidad publica

	personales?	
6	¿Se lleva un correcto control de los expedientes administrativos para su revisión y procesamiento oportuno?	Si se está cumpliendo, pero anteriormente no lo estaban cumpliendo Ya que no había un trabajador que se su función sea el de registrar o distribuir los expedientes.
7	¿Qué factores considera usted al permanecer o continuar en su puesto laboral?	Considero un buen reordenamiento y establecer las funciones para cada uno, ya que como abogado podría buscar los expedientes, pero me quitaría tiempo para poder resolver otros expedientes. Deben definirse las funciones.
8	¿Ha recibido una inducción previa al ingreso, considera Ud., que el tema de capacitación previa es fundamental para el correcto desarrollo de las actividades?	Sí, si es importante el capacitar al personal nuevo, pero se tiene que considerar que la experiencia previa también debe ser evaluada y no ingresar a la oficina no teniendo conocimiento previo.



**Universidad
Norbert Wiener**

**Guía de entrevista
(Instrumento cualitativo)**

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Asistente administrativo de la oficina de licencias
Nombres y apellidos	Luis Farfán
Código de la entrevista	Entrev.3
Fecha	25/05/2021
Lugar de la entrevista	San Juan de Miraflores

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿La distribución de las tareas y funciones del personal dentro de la subgerencia es la adecuada?	Actualmente no, si bien es cierto que todos deberían conocer las tareas de todos, se debería evaluar las virtudes y posicionarlo en las tareas que se acoplen a esa posición laboral
2	¿Cuáles son las falencias dentro del proceso para la respuesta oportuna en el otorgamiento de licencias de funcionamiento?	No se da suficiente importancia, en la evaluación previa que se realiza en la plataforma de atención a vecino, un 70% debería estar enfocado en el esfuerzo que se realiza en plataforma de atención, con la finalidad de no reevaluar en oficina o piso.
3	¿La subgerencia cuenta con los recursos necesarios como equipos tecnológicos, sistemas integrados para el desarrollo óptimo en el proceso de otorgamiento de licencias de funcionamiento?	No, pero si hay computadoras, no hay un sistema informático, una base de datos, que registre toda la información, por más que se registre en un archivo Excel, ya que no se unifica con otros procedimientos propios de la oficina, como el cese de una licencia, este sistema debe ser integral para unificarlo.

4	¿El personal tiene las competencias necesarias, para resolver dudas que puedan presentarse en el proceso de otorgamiento de licencias de funcionamiento?	Si tiene las competencias, pero los únicos inconvenientes son las barreras burocráticas, si bien está en la capacidad, a veces el personal se toma criterios que no le corresponde.
5	¿Usted, cree que los fines y objetivos de la entidad están alineados a sus propios objetivos personales?	No, porque a veces se prefiere un tema de recaudación, que el derecho de apoyar al ciudadano
6	¿Se lleva un correcto control de los expedientes administrativos para su revisión y procesamiento oportuno?	No, por la misma falta del sistema integrado para el registro de todos los datos y poder ubicarlos más fácilmente
7	¿Qué factores considera usted al permanecer o continuar en su puesto laboral?	Que se evalué el aumento remunerativo, en base a las capacidades y la experiencia que se cuenta y la mejora en los sistema informáticos para agilizar la gestión interna de la oficina
8	¿Ha recibido una inducción previa al ingreso, considera Ud., que el tema de capacitación previa es fundamental para el correcto desarrollo de las actividades?	No he recibido capacitación formal cuando ingrese, pero si es importante que al inicio de las actividades se brinden las guías, manuales y material informativo para realizar una buen trabajo dentro del puesto ubicado, es importante que se mapeen los procedimientos y se elaboren guías por la alta rotación de personal.

Anexo 9: Pantallazos del Atlas.ti

Administrar códigos

Nombre	Enraizamiento	Densidad	Grupos	Crear
C.1.1. Calidad (2)		0	0	Rolar
C.1.2. Mejor... (2)		0	0	Rolar
C.1.3. Recur... (2)		0	0	Rolar
Gestion por... (1)		0	0	Rolar
C.1.1.1 Control de Calidad	2	0	[C.1.1. Calidad]	Rolar
C.1.1.2 Productividad	4	0	[C.1.1. Calidad]	Rolar
C.1.2. Mejora continua	0	0		Rolar
C.1.2.1 Sistematización	12	0	[C.1.2. Mejora continua]	Rolar
C.1.2.2 Simplificación	8	0	[C.1.2. Mejora continua]	Rolar
C.1.3. Recursos humanos	0	0		Rolar
C.1.3.1 Alta Rotación	4	0	[C.1.3. Recursos humanos]	Rolar
C.1.3.2 Falta de capacitación	7	0	[C.1.3. Recursos humanos]	Rolar
E.1.Manual de funciones	5	0	[Gestion por procesos]	Rolar

Comentario:
Selecciona ítem para ver su comentario

11 códigos

Administrar citas

Identifi...	Referencia	Nomb...	Contenido del texto	Documento	Densidad	Códigos
1:1	¶ 57		no se lleva un control debido de los expedientes	Guía de entrevista	1	[C.1.1.1 Control de Calidad]
1:2	¶ 57		no hay una persona encargada de cumplir ese...	Guía de entrevista	1	[C.1.2.1 Sistematización]
1:3	¶ 60		No están dando importancia a otros expedien...	Guía de entrevista	1	[C.1.2. Productividad]
1:4	¶ 60		debido al personal no capacitado	Guía de entrevista	1	[C.1.3.2 Falta de capacitación]
1:5	¶ 63		solo hay una impresora para que lo utilicen 10...	Guía de entrevista	1	[C.1.2. Productividad]
1:6	¶ 63		no hay equipos informáticos	Guía de entrevista	1	[C.1.2.1 Sistematización]
1:7	¶ 63		no hay un sistema o red integrada	Guía de entrevista	1	[C.1.2.2 Simplificación]
1:8	¶ 66		las personas que han ingresado no cuentan co...	Guía de entrevista	1	[C.1.3.2 Falta de capacitación]
1:9	¶ 66		no existe un manual de funciones para cada p...	Guía de entrevista	1	[C.1.2.1 Sistematización]
1:11	¶ 69		planes de trabajo	Guía de entrevista	0	
1:12	¶ 72		no hay un registro adecuado	Guía de entrevista	1	[C.1.1.1 Control de Calidad]
1:13	¶ 72		no hay una distribución adecuada de los expe...	Guía de entrevista	1	[C.1.2. Productividad]
1:14	¶ 72		expedientes físicos que no tienen un lugar def...	Guía de entrevista	1	[C.1.2.2 Simplificación]
1:15	¶ 75		completa confianza con los trabajadores	Guía de entrevista	1	[C.1.3.1 Alta Rotación]

Comentario:
No se han seleccionado citas
Selecciona ítem para ver su comentario

43 citas