



**Universidad
Norbert Wiener**

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

Tesis

**Propuesta de implementación de un manual de gestión de
procesos para mejorar la calidad de atención de los
procedimientos administrativos en una entidad pública, Lima
2020**

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

AUTORA

Br. Vela Espíritu, Kristty

ORCID

0000-0002-1342-8271

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

LIMA - PERÚ

2020

Miembros del Jurado

Herrera Salazar José Luis (ORCID: 0000-0002-8869-3854)

Presidente del Jurado

Flores Zafra David (ORCID: 0000-0001-5846-325X)

Secretario

Vidal Rischmoller Julio (ORCID: 0000-0002-6155-8118)

Vocal

Nolazco Labajos Fernando Alexis (ORCID: 0000-0001-8910-222X)

Asesor metodólogo

Asesor temático

Cáceres Trigoso Jorge Ernesto (ORCID: 0000-0001-5582-3002)

Dedicatoria

A mi hija por darme en todo momento su amor y ser mi motor para seguir adelante. A mi esposo por brindarme siempre su apoyo incondicional a lo largo de todo este proceso. A mis padres y hermanos por darme su apoyo moral y toda la fuerza necesaria durante toda mi etapa universitaria.


Agradecimiento

A Dios por darme fuerzas y guiarme siempre en cada uno de mis pasos.

A mi alma mater la Universidad Privada Norbert Wiener, al Dr. Fernando Nolazco por todas sus enseñanzas y buena disposición y a mi asesor temático el Ing. Jorge Cáceres por guiarnos en el desarrollo de la tesis.

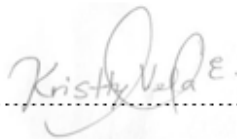
También a la Dra. Irma Carhuacho por todas las facilidades y apoyo brindado.

Declaración de autoría

 Universidad Norbert Wiener	DECLARACIÓN DE AUTORIA		
	CÓDIGO: UPNW-EES-FOR-017	VERSION: 01 REVISION: 01	FECHA: 13/03/2020

Yo, **Kristty Vela Espiritu** estudiante de la escuela académica profesional de Ingenierías de la universidad privada Norbert Wiener, declaro que el trabajo académico titulado: **“Propuesta de implementación de un manual de gestión de procesos para mejorar la calidad de atención de procedimientos administrativos en una entidad pública, Lima 2020”** para la obtención del Título 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
Kristty Vela Espiritu
DNI: 43483992



Huella

Lima, 21 de diciembre de 2020

Índice

	Pág.
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autoría	v
Índice	vi
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
Índice de cuadros	x
Resumen	xi
Abstract	12
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	17
1.5 Limitaciones de la investigación	18
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	19
2.1 Antecedentes de la investigación	19
2.2 Bases teóricas	22
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	27
3.1 Método de investigación	27
3.2 Enfoque	28
3.3 Tipo de investigación	29
3.4 Diseño de la investigación	29
3.5 Población, muestra y unidades informantes	30
3.6 Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes	30
3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	32
3.8 Procesamiento y análisis de datos	34
3.9 Aspectos éticos	35
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	36
4.1 Descripción de resultados cuantitativos	36
4.2 Descripción de resultados cualitativos	44
4.3 Diagnóstico	48

4.4	Propuesta	50
4.4.1	Priorización de los problemas	50
4.4.2	Consolidación del problema	50
4.4.3	Fundamentos de la propuesta	51
4.4.4	Categoría solución	52
4.4.5	Direccionalidad de la propuesta	53
4.4.6	Actividades y cronograma	54
4.5	Discusión de resultados	73
	CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
5.1	Conclusiones	76
5.2	Recomendaciones	77
	REFERENCIAS	78
	ANEXOS	82
	Anexo 1: Matriz de consistencia	83
	Anexo 2: Evidencias de la propuesta	84
	Anexo 3: Instrumento cuantitativo	133
	Anexo 4: Instrumento cualitativo	135
	Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos	136
	Anexo 6: Fichas de validación de la propuesta	139
	Anexo 7: Base de datos (instrumento cuantitativo)	141
	Anexo 8: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental	142
	Anexo 9: Pantallazos del Atlas.ti	152
	Anexo 10: Informe del Asesor	154
	Anexo 11: Matrices de trabajo	160

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Matriz de categorización calidad	30
Tabla 2 Matriz de categorización manual de gestión	31
Tabla 3 Estadísticas de fiabilidad	34
Tabla 4 Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría gestión de la calidad	36
Tabla 5 Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría eficiencia de personal	38
Tabla 6 Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría capacitación de personal	40
Tabla 7 Pareto de la categoría calidad	41
Tabla 8 Modelo de asignación de solicitudes de personal	59

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría gestión de la calidad	36
Figura 2. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría eficiencia de personal	38
Figura 3. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría capacitación de personal	40
Figura 4. Pareto de la categoría Calidad	43
Figura 5. Análisis cualitativo de la subcategoría gestión de la calidad.	44
Figura 6. Análisis cualitativo de la subcategoría eficiencia de personal	45
Figura 7. Análisis cualitativo de la subcategoría capacitación de personal	46
Figura 8. Análisis de la categoría Calidad	47
Figura 10. Acta de capacitación	57
Figura 11. Bitácora de observaciones	58
Figura 12. Formato de digitalización de expediente	62
Figura 13. Manual de gestión de procesos y procedimientos	67
Figura 14. Modalidad de contrato de personal	70
Figura 15. Contrato de locadores de servicio, año 2020	70
Figura 16. Perfil de puesto	72

Índice de cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Matriz de direccionalidad de la propuesta	53
Cuadro 2. Matriz de actividades de la propuesta	54
Cuadro 3. Plan de actividades de la metodología de trabajo que permitirá optimizar los tiempos de atención de los procedimientos administrativos	56
Cuadro 4. Plan de actividades de la propuesta de implementación de un manual de gestión de procesos y procedimientos	63
Cuadro 5. Matriz de priorización del proceso gestión de servicios postales	64
Cuadro 6. Matriz de priorización del proceso gestión de concesiones de servicios públicos de telecomunicaciones	64
Cuadro 7. Matriz de priorización del proceso gestión de registro de servicios públicos de telecomunicaciones	65
Cuadro 8. Matriz de priorización del proceso Internamiento de equipos y aparatos de telecomunicaciones	65
Cuadro 9. Cronograma de trabajo para la elaboración del manual de gestión	66
Cuadro 10. Plan de actividades de la propuesta de mejora de las condiciones laborales al personal que atiende las solicitudes de los procedimientos administrativos	68
Cuadro 11. Cronograma de actividades	69
Cuadro 12. Modalidad de contrato	69

Resumen

La investigación titulada “Propuesta de implementación de un manual de gestión de procesos para mejorar la calidad de atención de los procedimientos administrativos en una entidad pública, Lima 2020”, tuvo como objetivo proponer el diseño y puesta en funcionamiento de un documento de gestión para incrementar la calidad respecto a la atención de las solicitudes.

Se desarrolló la investigación empleando el sintagma holístico bajo un enfoque mixto, de tipo proyectivo y nivel comprensivo, facilitando la ejecución del método deductivo e inductivo; el tamaño de la muestra para la recolección de la información fue de 30 colaboradores y las unidades informantes estuvieron conformadas por personal quienes llevan a cabo las actividades para la atención de las solicitudes, los instrumentos utilizados fueron encuestas y entrevistas virtuales, los cuales fueron procesados usando el programa Excel y el software Atlas Ti 8

Mediante la triangulación y análisis de los resultados se determinó que hay una deficiente gestión en la atención de las solicitudes por parte del personal, existe inadecuada gestión y distribución de los recursos que se brinda al personal y se percibe insatisfacción del personal y deficiencia en las condiciones de trabajo, por ello se propone la implementación de un manual de gestión de procesos que responda a los requerimiento de la entidad pública y satisfagan las necesidades de los usuarios, asimismo se propuso una metodología de trabajo que permita optimizar los tiempos de atención de los solicitudes y también la mejora de las condiciones laborales del personal.

Palabras clave: Calidad, gestión de la calidad, eficiencia de personal, capacitación de personal, procesos

Abstract

The research entitled "Proposed implementation of a process management manual to improve the quality of care of administrative procedures in a public entity, Lima 2020", the objective was to propose the design and implementation of a management document to increase the quality of the attention to requests.

The research was developed using the holistic syntagma under a mixed approach, of a projective type and a comprehensive level, facilitating the execution of the deductive and inductive method; The sample size for the collection of information was 30 collaborators and the reporting units were composed of personnel who carry out the activities for the attention of the requests, the tools used were surveys and virtual interviews, which were processed using the Excel program and the Atlas Ti 8 software.

Through the triangulation and analysis of the results, it was found that there is poor management of requests by the staff, there is perceived dissatisfaction with staff and poor working conditions, therefore, it is proposed implementation a manual of process management that responds to the requirements of the public entity and meets the needs of the users, a working methodology was also proposed to optimize the response times of applications and also to improve the working conditions of staff.

Keywords: Quality, quality management, staff efficiency, staff training, processes

INTRODUCCIÓN

La calidad del servicio se origina a mediados del siglo XX con el conjunto de ideas y opiniones de un grupo de japoneses, ofreciendo productos buenos y satisfactorios, agradando al cliente en su trato, atención a través de la entrega del bien o servicio en el tiempo oportuno y en la mitigación de los daños de los mismos.

Mediante la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado Peruano se establece, entre otros, el fundamento para “Mejorar la calidad de la prestación de servicios y bienes ayudando al cierre de brechas”. Es decir, que las entidades públicas deben tener como finalidad brindar servicios de calidad que impacten de manera positiva en la población, en su bienestar y por supuesto mejorando la calidad de vida.

Alineado a ello, a través del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública tiene como visión un Estado moderno al servicio de las personas, promoviendo mejorar los servicios públicos y la atención a la ciudadanía, pero con calidad.

El estado brinda los servicios públicos que consiste en otorgar permisos de internamiento, concesión postal, concesiones de servicios públicos de telecomunicaciones, entre otros, debiendo cumplir con calidad de servicio en la atención de las solicitudes, a fin que la ciudadanía pueda obtener respuestas en el plazo más adecuado. La gestión de calidad como una teoría de dirección el cual tiene como propósito el proporcionar bienes y servicios con una condición de calidad que cumpla con los requisitos solicitados por los clientes a la vez que tenga la motivación de los trabajadores debido a la realización de un procedimiento de mejora continua dentro la empresa, conteniendo sus subcategorías; la eficiencia del personal, se basa en la utilización del tiempo adecuado para ejecutar las labores que lleven al cumplimiento del objetivo, alineado a las prioridades. La capacitación del personal se relaciona con el desarrollo de actividades de conocimientos orientadas a cumplir las necesidades de la organización y están dirigidas a formar y reforzar los aprendizajes, habilidades y aptitudes de los colaboradores.

El manual de gestión de procesos permite que una organización trabaje de forma adecuada, debido a que allí se determinan todo lo referente a la gestión de una empresa. El

manual de gestión permitirá mejorar la calidad de atención de los procedimientos administrativos, al contener información específica, organizada, el cual comprende todas las definiciones, responsabilidades y datos respecto a los sistemas.

Se desarrolló la investigación empleando el sintagma holístico bajo un enfoque mixto, de tipo proyectivo y nivel comprensivo, facilitando la ejecución del método deductivo e inductivo; el tamaño de la muestra para la recolección de la información fue de 30 colaboradores y las unidades informantes estuvieron conformadas por personal quienes llevan a cabo las actividades para la atención de las solicitudes, los instrumentos utilizados fueron encuestas y entrevistas virtuales, los cuales fueron procesados usando el programa Excel y el software Atlas Ti 8.

Mediante la triangulación y análisis de los resultados se determinó que hay una deficiente gestión en la atención de las solicitudes por parte del personal, existe inadecuada gestión y distribución de los recursos que se brinda al personal y se percibe insatisfacción del personal y deficiencia en las condiciones de trabajo, por ello se propone la implementación de un manual de gestión de procesos que responda a los requerimiento de la entidad pública y satisfagan las necesidades de los usuarios, asimismo se propuso una metodología de trabajo que permita optimizar los tiempos de atención de los solicitudes y también la mejora de las condiciones laborales del personal.

El primer Capítulo abordó el planteamiento y formulación del problema, objetivos y justificación, limitaciones de la investigación, seguidamente el Capítulo II presenta los antecedentes nacionales e internacionales de la investigación, marco fundamental y el marco conceptual, en el Capítulo III se expone la metodología de la investigación, enfoque, tipo y diseño de la investigación, población, muestra y unidades informantes, categoría y subcategoría apriorísticas, técnicas e instrumentos de recolección de datos, procesamiento y análisis de datos y aspectos éticos utilizados en la investigación, el Capítulo VI versa el resultado e interpretación cuantitativa, cualitativo y diagnóstico de los datos recolectados, asimismo contiene el desarrollo de la propuesta de solución y la discusión de resultados, finalmente el Capítulo V contiene las conclusiones y recomendaciones para “Propuesta de implementación de un manual de gestión de procesos para mejorar la calidad de atención de los procedimientos administrativos en una entidad pública, Lima 2020”.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

El estudio demuestra que aún existe un amplio margen de oportunidades de mejora en los servicios públicos. Se realizaron muestras de 11 de los 42 servicios, donde se obtuvo una evaluación aceptable por parte de los usuarios. Asimismo, para siete trámites del estudio, solo 5% se realizaban de manera digital, demostrando así un avance muy pausado en la digitalización, factor crítico de éxito para la satisfacción ciudadana y la eficiencia de la gestión. Sobre lo expuesto, se observa que, es necesario reforzar la gestión mediante la modernización, así como optimizar la calidad de los servicios (Pareja, 2018).

En el informe sobre Calidad y sostenibilidad de los servicios públicos se advierte como la mayor parte de los ciudadanos manifiestan que es primordial que se estime la calidad de los servicios, la mayor parte coincide con que en las Administraciones Públicas deberían existir instituciones que tengan tal especialidad. El sentir respecto a la evolución de los servicios del Estado aún se sostiene en las mismas situaciones que años anteriores, así que prácticamente la mitad de los habitantes consideran que su manejo es inferior que en los últimos cinco (Agencia estatal de evaluación de las políticas públicas y calidad de los servicios, 2015).

Para preservar la calidad de los servicios indispensables en el marco que vivimos actualmente, es primordial intensificar el manejo de los trabajadores en el Estado. En un periodo corto, es necesario poner en funcionamiento mejores mecanismos de agradecimiento a los funcionarios públicos para reforzar la estimulación de los empleados en tiempos complicados. Asimismo, debe haber un mayor compromiso para garantizar ser lo más tolerante posible con el personal del sector público. Además, eso compromete facilitar el trabajo remoto y asegurar las condiciones de salubridad imprescindibles (tales como: lugar de trabajo apropiado por medio de jornadas laborales, medidas sanitarias, equipos de protección personal para aquellos que se encuentren con mayor riesgo) (Lafuente, 2020).

El proceso de modernización de la gestión del Estado Peruano, tiene entre sus principales acciones la optimización de la calidad de prestaciones de bienes y servicios al ciudadano de a pie; estos se deben desarrollar experimentando en campo las necesidades de los ciudadanos, tomando como base los canales de atención vigentes, estándares de calidad,

soportados sobre la base de tecnologías de la información y comunicaciones con interoperabilidad entre Instituciones del Estados y otros que sumen la calidad del servicio público (Presidencia del Consejo de Ministros, 2017).

La calidad en la administración del Estado Peruano, son acciones que deben ser mejoradas frecuentemente, ello a fin de brindar un servicio de calidad y eficiente al ciudadano. Considerando que la misma se basa en una sociedad más demandante, necesidad de optimizar el rendimiento económico, reforzar la transparencia y legitimidad de las acciones de los funcionarios del Estado Peruano, limitaciones presupuestales, tendencias y nuevas tecnologías (Castañeda, 2015).

El uso del tiempo y del recurso debe ser utilizado de manera proporcional a la meta buscada, logrando de esta manera la eficiencia, eventualmente podría estar relacionado al buen funcionamiento de los procesos internos y externos. Elemento clave y determinante para la ejecución de actividades que conlleven al logro de la meta, de esta manera se genera costos de oportunidad tanto para las Instituciones como para los usuarios del servicio, es conocido como ganar (Rojas, 2017).

La entidad del Estado actualmente posee una posición notable en el sector en el que se desempeña, a pesar de ello presenta un problema muy crucial, este inconveniente se origina en la calidad de atención de los procedimientos administrativos debido a la ineficiencia del personal que trabaja de forma empírica porque no hay un plan de capacitación y falta de eficiencia en el desarrollo de sus actividades, lo cual se debe a que el personal no usa su tiempo de forma eficiente y no hay trabajo en equipo. Además de no existir un manual de procesos y procedimientos lo que indica que no hay una buena gestión de los procedimientos al no estar estandarizados, llevando a la duplicidad de funciones y realizando esfuerzos innecesarios.

Asimismo, no hay seguimiento de actividades debido a la mala distribución de trabajo y falta de seguimiento de documentos a causa de que los sistemas informáticos para este fin fallan continuamente y los responsables del seguimiento debido a la alta carga de trabajo no pueden encargarse del monitoreo. De igual manera, no hay un plan de trabajo demostrando que hay una baja gestión por parte de la jefatura. Todo lo mencionado anteriormente, genera insatisfacción en la ciudadanía.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cómo mejorar la calidad de atención de procedimientos administrativos en una entidad pública, 2020?

1.2.2 Problemas específicos

¿Cuál es la situación de la atención de los procedimientos administrativos en una entidad pública, Lima 2020?

¿Cuáles son los factores que inciden en la calidad de atención de los procedimientos administrativos en una entidad pública, Lima 2020?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Proponer la implementación de un manual de gestión de procesos para mejorar la calidad de atención en los procedimientos administrativos en una entidad pública, 2020.

1.3.2 Objetivos específicos

Analizar la atención de los procedimientos administrativos en una entidad pública, Lima 2020.

Explicar los factores que inciden en la calidad de atención de los procedimientos administrativos en una entidad pública, Lima 2020.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Teórica

En la investigación, se utilizó la teoría estructuralista porque ayudó a identificar los problemas y sus causas relacionadas a los niveles de jerarquía y comunicación, con ello se espera obtener un equilibrio de asignación de personal según las funciones que correspondan. Asimismo, la teoría del desarrollo organizacional permitió conocer la realidad organizacional de la Entidad con el objetivo de dar una calificación específica y resolver problemas, para desarrollar un buen clima organizacional desarrollando las habilidades y aptitudes del personal. De igual modo, la teoría de la mejora continua ayudó a incrementar

la competitividad de la Entidad mediante la productividad de una manera constante y que perdure en el tiempo.

1.4.2 Metodológica

El trabajo de investigación se llevó a cabo bajo el enfoque mixto – proyectivo porque permitió comprender de forma cualitativa las opiniones de los colaboradores entrevistados, también porque con la información se pudo llevar a cabo el análisis cuantitativo. Además, las técnicas e instrumentos utilizados ayudaron a conocer los factores que inciden en la calidad de atención de los procedimientos administrativos y determinar cuál es de mayor relevancia. Asimismo, miden la importancia de la propuesta de implementación de un manual de gestión de procesos para mejorar la calidad de atención de procedimientos administrativos en una entidad pública.

1.4.3 Práctica

El trabajo de investigación se realizó porque existe la necesidad de mejorar la calidad de atención de procedimientos administrativos, en tiempo y calidad, para lo cual se analizó la atención actual de los procedimientos mencionados detectando las deficiencias, asimismo ayudó a explicar los factores que inciden en la eficiencia de atención de los mismos. La implementación del manual de gestión de procesos permitirá a la entidad pública trabajar de una forma más ordenada, lo cual ayudará a incrementar la productividad y al ser más eficientes generará mayor satisfacción del ciudadano.

1.5 Limitaciones de la investigación

Para la investigación se emplearon recursos virtuales debido a la situación actual a causa de la pandemia por el coronavirus, los cuales no permitieron tener el contacto directo con los colaboradores de la entidad pública para la obtención de los datos cuantitativos y cualitativos. Se aprovecharon los recursos tecnológicos como son las plataformas Zoom y Google Meet para las entrevistas y Google Forms para las encuestas.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

A continuación, se citan 5 antecedentes nacionales e internacionales:

2.1.1 Antecedentes internacionales

En Colombia, Hernández, Martínez, & Cardona (2015) en su artículo sobre perspectiva de la gestión por procesos como planificación para las empresas de transformación, manifestó que un sistema de gestión basado en procesos permite dar mayor valor a sus clientes internos y externos, asimismo incrementa su productividad, mejora sus costos operativos y de gestión y por ende aumenta sus niveles de rentabilidad. Por lo tanto, el estudio se realizó bajo el enfoque cuantitativo, cuyo resultado fue que del 100%, el 70% consideró que el enfoque por procesos contribuye a la reducción de los tiempos de entrega y mejora de los costes operativos y de gestión. Por otra parte, el estudio concluye que ciertas empresas manufactureras de plástico de la región caribe no han implementado de forma correcta el enfoque de procesos dentro de su forma de gestión los cuales le permitan reducir los tiempos de entrega, mejore la calidad y el valor percibido por los clientes y así mismo, aumente la satisfacción de los clientes internos y externos de la organización.

En Ecuador, Muñoz (2018) en su tesis sobre la elaboración de un Sistema de Gestión por Procesos (SGP) para compañías que brindan servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria, mencionó que el SGP mejorará el desempeño empresarial y ejecución del proyecto. Por lo tanto, durante el estudio se identificaron las necesidades de mejora, principalmente la normalización de los procesos de la empresa con el objetivo de delimitar responsabilidades, funciones e inclusive garantizar consistencia en el desarrollo de las actividades del servicio y sus operaciones internas. La investigación concluyó que se ha experimentado un desarrollo notable desde sus inicios, pero que actualmente es necesaria una nueva forma de organización interna que le permita gestionar con celeridad su servicio valorado en el mercado.

En Colombia, Rodríguez (2017) en su investigación sostuvo que la propuesta de puesta en funcionamiento de los procesos misionales y de apoyo permitió mostrar algunas actividades que no se ejecutaban dentro del objetivo establecido de cada proceso, para lo cual efectuó los cambios adecuados, también resalta la finalidad que tienen los indicadores determinados los cuales buscan realizar un seguimiento permanente, el cual permita ejecutar ajustes a futuro. De otra parte, concluyó que la propuesta de implementación diseñada forma

la base de la estandarización de los procesos mencionados anteriormente, además que el instrumento de seguimiento permite producir una inspección efectiva, de esa forma se puede evaluar el cumplimiento de las metas y se pueden proponer acciones de mejora y/o correctivas a ponerlas en marcha.

En Ecuador, Guanín y Andrango (2015) en su tesis menciona que el modelo de gestión por procesos contribuye a la mejora de los procesos de la administración de enfermería del Servicio de Emergencia del GH1, en admisión, triaje y atención al paciente del área de urgencia. Asimismo, evidenció que existen disconformidades en los procedimientos que ocasionan falta de eficiencia e incluso posibles fallas en el proceder, como en una sala de emergencias en el cual puede haber resultados perjudiciales para los pacientes. Por otro lado, la tesis finaliza indicando que la gestión por procesos se presenta de manera ordenada, lo cual ayudará a que todos los requerimientos del cliente sean cubiertos, siendo este parte de la satisfacción del mismo, tomando en consideración que los indicadores están orientados en la eficiencia y eficacia de los procesos y decidir en base a los resultados obtenidos.

En Ecuador, Pabón (2016) en su estudio de investigación anteproyecto de un enfoque orientado a procesos para la compañía coordinadora de Empresas Públicas, EMCO-EP”, sostuvo que sirve como idea principal para cumplir con las metas establecidas, como métodos de evaluación avanzada de la gestión de las administraciones públicas, que permita poner en marcha un sistema de gestión orientado en la calidad fomentando la excelencia en el avance continuo del rendimiento de las mismas. Además, determina que existen tres aspectos frecuentes con relación a la gestión efectuada por las empresas, las cuales son: criterio de provisión, personal y la gestión de la perspectiva de los clientes. De igual modo, a pesar de haber una administración coordinadora, no se encuentran lineamientos ordenados que precisen la entidad encargada de facilitar la información relacionada a la gestión de las compañías públicas, ocasionando un gasto de recursos y duplicidad de responsabilidades.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Coaguila (2017) propuso la puesta en marcha de un modelo de gestión basada en procesos y calidad, en la cual manifestó que nos permite cumplir con las necesidades del cliente respecto a calidad, disponibilidad y precio justo. Por lo tanto, durante el estudio se determina que existe solo un 14% de requisitos de la norma ISO 9001:2015 encontrándose en una etapa básica para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad. Asimismo, la

investigación concluye que la gestión por procesos será muy beneficiosa para la empresa aportando eficacia en el desarrollo de sus actividades a través del ordenamiento de sus procedimientos y además de servir como herramienta de normalización de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.

Arteaga (2019) sostuvo que la gestión por procesos influye significativamente en la competitividad respecto al medio ambiente, infraestructura, política económica, capital humano, fortalecimiento institucional, innovación tecnológica, articulación institucional y ética pública; de forma negativa sobre cada competitividad mencionada. Asimismo, la investigación concluye que la Gestión por procesos será muy beneficiosa para la empresa aportando una gran mejora sobre la competitividad en los trabajadores como estrategia para alcanzar los objetivos propuestos.

De la Cruz (2018) afirmó que el mapeo de procesos es un medio que permite segmentar, analizar, evaluar y posteriormente identificar correctamente procesos críticos. Asimismo, a través de herramientas de análisis y metodología de mejora de proceso se realizó el análisis, identificación del proceso más crítico y alternativas de solución, que aporta mayor ahorro en gastos y reduce los tiempos, logrando así la eficiencia en los procesos de la Unidad de Gestión Social del Programa Nacional de Vivienda Rural, contribuyendo a la satisfacción del beneficiario.

Lopez y Salgarriaga (2015) manifestaron que el prototipo de un sistema de gestión basado en procesos en la Municipalidad Distrital de Oyotún (MDO), siguiendo la metodología utilizada por la Alcaldía Municipal de Colombia, incrementa la importancia para el ciudadano. De igual modo, los resultados que obtuvo indicaron que la cantidad de funciones ejecutadas eran menores a las señaladas en el ROF y MOF actual, también la cantidad de puestos era menor, dado que no existían todas las áreas referidas en el organigrama con el que se cuenta en la actualidad. Por otro lado, la investigación concluye indicando que el problema fundamental en la MDO es que los procedimientos administrativos se describen por no ser eficientes, de alto costo y de baja calidad, por lo que es preciso perfeccionar sus procesos.

Ponce (2016) propuso la puesta en funcionamiento de gestión por procesos para aumentar los niveles de rendimiento en una empresa textil. Del mismo modo, la implementación de gestión por procesos disminuye a la mitad de las causas señaladas a las deficiencias “fuera de tono”, por lo cual en el mejor escenario se consiguió la mitigación del

defecto a 1% en el promedio de cada año, ese perfeccionamiento aumenta el margen operativo a S/. 303,067 aproximadamente. Asimismo, la tesis termina indicando que la ejecución de la Gestión por Procesos ayuda a la minimización de los productos que no cumplen con los requisitos de calidad y la conservación de un sistema de mejora continua y aumentará los niveles de rendimiento.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Marco fundamental

Teoría estructuralista

En la teoría estructuralista las organizaciones tienen las siguientes particularidades como son: distribución de trabajo y atribución de facultad, según una planificación intencional para acentuar la ejecución de objetivos específicos, también se encuentra el centro de poder que inspeccionan los esfuerzos variados de la organización y los orientan hacia sus objetivos. Por último, la sustitución de personal en la cual las personas pueden ser sustituidas por otras para realizar sus actividades. Asimismo, existen cuatro clases de participantes que se benefician de una organización oficial: los propios integrantes de la organización, los dueños, directores o socios de la compañía, los clientes, en general a todos los que la integran. El enfoque múltiple empleado por la teoría estructuralista comprende: la organización formal e informal, también las retribuciones salariales y materiales, las recompensas sociales y figurativas, por último, el análisis interno y externo de la organización. (Etzioni, 2007; Blau y Scott, 2007; Burnham, 2014). En la investigación, esta teoría permitió identificar los problemas y sus causas relacionadas a los niveles de jerarquía y comunicación, con ello se espera obtener un equilibrio de asignación de personal según las funciones que correspondan.

Teoría del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional nació a partir de 1962 como una agrupación de conceptos sobre el hombre, la organización y el entorno, con el objetivo de proporcionar el crecimiento y progreso de las organizaciones. De igual modo, la teoría del desarrollo organizacional consigue datos objetivos y subjetivos, válidos y adecuados, sobre las organizaciones de las compañías y sostiene la retroalimentación de esos informes a los integrantes del sistema – cliente. También, la teoría en mención tiene por objetivo propagarse en el entendimiento administrativo al exponer desde sus orígenes, un concepto flexible de las empresas, de la

cultura empresarial y la transformación de las organizaciones (Chiavenato, 2006; De Faria, 2004; Sánchez, 2009). Esta teoría se aplicó para conocer la realidad organizacional de la entidad pública, con el objetivo de dar una calificación específica y resolver problemas, para llevar a cabo un buen clima organizacional desarrollando las habilidades y aptitudes del personal.

Teoría de la mejora continua

La mejora continua es resultado de una manera ordenada de dirigir y perfeccionar los procesos, determinando causas o limitaciones, disponiendo nuevos conocimientos y planes de mejora, ejecutando proyectos, estudiando y aprendiendo de los productos obtenidos y normalizando los resultados favorables para planificar y examinar el nuevo nivel de rendimiento. De igual modo mediante el mejoramiento continuo se consigue ser más productivos y generar la mayor satisfacción de los consumidores en el sector al cual corresponde la organización; de otro lado, las compañías deben evaluar los procesos ejecutados, de forma que si hay algún obstáculo pueda perfeccionarse o modificarse; como consecuencia de la utilidad de este método puede ser que las organizaciones se desarrollen dentro del rubro y llegar a ser los que más destaquen. Asimismo, la mejora continua es una etapa que detalla de forma adecuada lo que es fundamental en la calidad y revela lo que las compañías requieren hacer si desean destacar a lo largo del tiempo. El valor de este método de gestión influye en que con la utilización se puede aportar a perfeccionar las debilidades y garantizar las fortalezas de las empresas (Gutiérrez, 2010; Duque, 2008; Mihi & Rivera, 2009). La teoría de la mejora continua está relacionada con la investigación porque ayudará a incrementar la competitividad de la entidad pública mediante la productividad de una manera constante y que perdure en el tiempo.

Teoría de la calidad

Una de las teorías primordiales relativa a la calidad es la del enfoque Deming quien toma en consideración que los clientes que adquieren los productos o servicios son los esenciales a satisfacer, pero como los trabajadores son los que proporcionan los servicios, son los que en especial se les debe tener presente ya que son el núcleo importante de la organización y deben encontrarse incentivados para realizar un trabajo de calidad, asimismo se estima que para resolver los problemas se requiere la mejora continua.

La doctrina de Deming se sustenta en cuatro pensamientos: La dirección hacia el cliente, la mejora continua, la calidad es definida por el sistema y los resultados se establecen a un periodo de tiempo largo (Deming, 1989).

La calidad de la atención de los procedimientos administrativos están involucrados factores internos y el contexto organizacional, lo cual da como resultado un punto de vista sistémico del concepto de calidad. Esta teoría se utilizó debido a que, dentro de la entidad pública cada colaborador cumple un rol importante, cada uno de los roles están en base a procedimientos normalizados, los cuales permiten desarrollar una tarea de forma ordenada y eficiente y así brindar servicios que sean de calidad.

2.2.2 Marco conceptual

Categoría: Calidad

La calidad constantemente permanecerá en base a las perspectivas del usuario y considerando en función de usuarios internos, nos impulsa a conocer precisamente que requieren las otras áreas de la compañía. Esta circunstancia alcanza incluso al contacto con los suministradores, que deben conocer específicamente qué esperan los usuarios finales. Analicemos cuánto invierte una empresa en fortalecer a su recurso humano y por lo tanto conoceremos que tanto valora a sus consumidores.

Asimismo, la calidad da a entender respecto a las propiedades de los artículos. Concretamente, calidad es eficiencia en la producción, satisfacción de las expectativas del cliente, manejo eficiente de la información, cumplir con los requisitos en el desarrollo de los procesos, cualidades de las personas, buena gestión del conocimiento y buenas decisiones, calidad de la empresa, calidad de las metas, etc. De igual modo, la definición de calidad experimenta una variación notable, en la cual no solamente se considera efectuar una validación de la misma, sino que también produce calidad desde el comienzo. Se requiere garantizar el cumplimiento de estándares durante el desarrollo de todos los procesos para prevenir que se obtengan productos defectuosos.

Igualmente, el Estado como proveedor de los servicios públicos orienta la calidad de servicio a la ciudadanía a través de criterios como; la consideración, la gentileza, la delicadeza, la ocasión, la preparación, la virtud, la capacidad de rectificación y la celeridad en la atención de las solicitudes. Está sujeto a quienes lo trabajan y los ofrecen, en otras

palabras, están basados en la calidad que dirigen los funcionarios públicos. También, la calidad en el servicio proporcionado por una empresa al cliente tiene que estar basado en las directrices, reglamento y procesos que comprometan a todos los trabajadores de una organización. De esta manera, cada organización ejecuta su correspondiente planificación de la satisfacción de las expectativas del cliente tomando en consideración el rubro en el que se desempeña y la actividad económica en la que se desenvuelve (Tigani, 2006; Duque, 2005; Cuatrecasas, 2005; Casemeiro, 2019; Solórzano, 2013).

En la investigación, la calidad posibilitará incrementar la satisfacción de los ciudadanos mediante la atención de sus procedimientos administrativos de manera eficiente.

Subcategoría: Gestión de la calidad

Se determina el modelo de la gestión de calidad como una teoría de dirección el cual tiene como finalidad reciente el facilitar productos con una condición de calidad que cumpla con los requisitos solicitados por los clientes a la vez que obtenga el estímulo y bienestar de los trabajadores debido a la ejecución de un procedimiento de progreso constante dentro la empresa y al involucramiento de todos los participantes de la misma. De igual forma, la perspectiva de la Gestión de la calidad se emplea en la explicación de un procedimiento que enlaza un grupo de variaciones notables para la realización de una gran variedad de fundamentos y métodos para hacer mejoras en cuanto a calidad. Asimismo, un sistema de gestión de calidad es un procedimiento que usa la empresa para garantizar el cumplimiento de las expectativas de los usuarios de un bien o servicio. Para tener consumidores satisfechos, la organización requiere planear correctamente, además de mantener dentro de sus directrices la mejora de los procesos de forma permanente. Al conseguir la satisfacción de los consumidores, la compañía obtiene la efectividad y operatividad de sus bienes y prestaciones alcanzando la competitividad frente a otras organizaciones (Miranda, Chamorro & Rubio, 2007; Camisón, Cruz & Gonzáles, 2006; Novillo, Parra, Ramón & López, 2017).

Subcategoría: Eficiencia de personal

Mackenzie y Odiorne indicaron que la eficiencia del personal, consiste en el uso del tiempo adecuado para realizar las tareas que conlleven al cumplimiento del objetivo, alineado a las prioridades. Igualmente, Tamames manifestó que la eficiencia dimensiona el soporte de un conjunto de acciones que logran cumplir el objetivo a través del uso de recursos optimizados. De la misma manera, se define la eficiencia como la parte que muestra una comprobación

entre el resultado y el precio financiado para la ejecución de los objetivos (Bernárdez, 2009; Fernández-Ríos & Sánchez, 1997; Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden, & Plinio, 2002).

Subcategoría: Capacitación de personal

La capacitación corresponde al desarrollo de actividades de aprendizaje orientadas a cumplir las necesidades de la empresa y están dirigidas a formar y reforzar los conocimientos, habilidades y aptitudes de los trabajadores. De la misma forma, es una labor pedagógica que ayuda al aumento de las competencias de las personas. Es un procedimiento sencillo si es empleado como un recurso para proporcionar enseñanzas. Asimismo, la capacitación y el crecimiento de los trabajadores de las instituciones podrían producir cambios importantes en el ámbito personal de los empleados. Como el caso de personas que han sido preparadas a diferencia de quienes no han sido capacitados, originan soluciones con mayor facilidad. También, generan el trabajo en equipo el cual beneficia a las empresas (Siliceo, 2004; Orozco, 2017; Silva, 2018).

Categoría emergente: Manual de procesos

Continolo (citado en Rodríguez 2012), señaló que un manual debidamente elaborado puede ser una herramienta eficaz. Se puede constatar ello si tenemos en cuenta que, a pesar de ser unas sencillas señales de llegada, los manuales son los caminos por los cuales trabaja toda la organización; en otros términos, son la evidencia real de una forma de pensar de dirección guiada hacia la conexión ordenada de las diferentes responsabilidades y labores (Rodríguez, 2012).

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Método de investigación

El método inductivo usa la inteligencia para conseguir resultados que inician en sucesos particulares aprobados como legítimos, para lograr resultados en donde la utilización sea de modo usual. El procedimiento comienza con un análisis particular de los sucesos y se manifiestan conclusiones generales que se defienden como reglas o bases de una teoría. Igualmente, este método establece legislaciones desde el momento de la exploración de los acontecimientos, por medio de la universalización de la conducta examinada; verdaderamente, lo que hace es una clase de generalización, sin que mediante lo racional pueda obtener una evidencia de las mencionadas normas o grupo de resultados (Bernal, 2010; Behar, 2008). Se opta por el método inductivo porque da acceso a emplear supuestos particulares para obtener una conclusión universal.

El método deductivo es un procedimiento de argumentación que se basa en sacar conclusiones frecuentes para alcanzar definiciones individuales, se empieza con la indagación de las premisas, principios, enunciados, etc, de utilización general y de verificada autenticidad, para utilizarlos a resultados o sucesos singulares. Del mismo modo, este método al contrario que el inductivo, es la técnica razonable que va de lo común a lo singular. Tiene la particularidad de que los resultados de la conclusión son ciertos, si los supuestos de las que se producen igualmente lo son (Bernal, 2010; Gómez, 2012). Se escogió el método deductivo debido a que permite interpretar la realidad iniciando de leyes o teorías en dirección a casos específicos.

La investigación analítica pertenece a las actividades evaluadas con detenimiento y analizadas por la persona que se dedica a la investigación en correspondencia con el proyecto de estudio. En ese marco, es fundamental el análisis a fondo de las proposiciones hipotéticas, igualmente los estudios preliminares efectuados para averiguar respecto a los anteproyectos relacionados con su aprendizaje. De igual modo, el descubrimiento de los elementos que conforman la totalidad y conexiones que sustentan su conformación, generando el estudio y mayor entendimiento sobre el evento en estudio, están relacionados a la investigación analítica (Carhuancho, Nolzco, Sichei, Guerrero, & Casana, 2019; Hurtado, 2000). Se eligió el método de investigación analítica

porque faculta la desintegración de un todo, separándolo en componentes o elementos para examinar los fundamentos, la naturaleza y los resultados.

3.2 Enfoque

El enfoque mixto examina los diferentes niveles del problema de investigación. Además, se cuestiona ampliamente los inconvenientes en las averiguaciones, situados en todo el transcurso de estudio y en cada uno de sus periodos. Asimismo, este enfoque se define como el modelo de estudio en la que un investigador o grupo de investigadores mezcla componentes de orientación de estudio cualitativo y cuantitativo (por ejemplo, utilización de perspectiva cualitativa y cuantitativa, compilación de datos, observación, técnicas de consecuencia (Hernández, Fernández y Baptisa, 2014; Gallardo, 2017). Se optó por este enfoque porque permitirá entender la validez del objeto de estudio y comprende todos los aspectos de la investigación.

El nivel comprensivo analiza al caso en su conexión con otros casos, dentro de un todo, resaltando por lo común las relaciones de origen, aunque no únicamente; las finalidades específicas de este nivel son explicar, pronosticar y plantear. De la misma manera, la investigación se encuentra en nivel comprensivo, al plantear el boceto de una herramienta para la indagación de argumentos de un ambiente de formación de estudio participativo (Hurtado, 2000; Gonzales, Salcines, & García, 2015). En la investigación el nivel comprensivo permitió comprender los datos de la información y los resultados que se obtengan en el estudio.

La holística es descrita como el entendimiento crítico juicioso del ambiente que posibilita un enfoque amplio del universo y de la existencia, a partir de un punto de vista integrador con precisión en el resultado (Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019). La investigación se ejecutó en el marco de un sistema holístico, el cual posibilitó efectuar un diagnóstico completo del tema en estudio para construir la propuesta definitiva del mismo.

3.3 Tipo de investigación

La investigación proyectiva está vinculada con el diseño, planificación de los métodos y procedimientos para el modelo de estudio que se ha elegido. El producto es evidente en la perspectiva de los conjuntos de métodos del estudio. Es indispensable mencionar que aquí se termina el diseño de la investigación en su totalidad, se regresan a los objetivos, y se detalla el llamado holotipo de la intervención, que es útil para orientar el camino a continuar a lo largo del transcurso de la investigación y comprende desde la determinación del estudio, establecimiento del diseño, la elección de las herramientas de investigación, escoger los métodos de observación de resultados hasta una probable solución. De igual modo, se fundamenta en la preparación de una proposición o de una muestra, como resolver un problema o necesidad de modelo funcional, es decir de una agrupación o de un organismo, en un sector especial del conocimiento, comenzando con una definición exacta de las necesidades de la ocasión, el desarrollo explicativo o los principales implicados y las orientaciones posteriores (Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019; Hurtado, 2000). Se escogió la investigación proyectiva porque ayudó a la preparación del diseño del plan y disponer los mecanismos y procedimientos determinados para la realización del estudio seleccionado.

3.4 Diseño de la investigación

Una determinación constante del diseño explicativo secuencial es emplear resultados cualitativos cooperar en el análisis y justificación de los hallazgos cuantitativos principales, además de ahondar en los mismos. Asimismo, permite que el estudio pueda ser usado para identificar elementos de interés relacionados con el planteamiento del problema, con ello los resultados cuantitativos permite guiar la descripción de un modelo guiado por fundamentos teóricos o dirigida por cierta inclinación. De igual modo, este diseño se fundamenta en la explicación de datos cuantitativos alcanzados con el análisis de documentos, cédula de investigación, lista de comparación o la herramienta más común que es las encuestas. Luego de ello se realiza un estudio de análisis cualitativo. A través de la triangulación de los resultados de la información cuantitativa y cualitativa se puede obtener el resultado completo del fenómeno (Hernández, Fernández & Baptista, 2014; Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019). Se eligió el diseño explicativo secuencial porque contribuirá para que en una primera fase se recolecte y analice los datos cuantitativos, luego en la siguiente fase se recojan y evalúen los datos cualitativos.

3.5 Población, muestra y unidades informantes

Población es el total de componentes o individuos con algunas características parecidas sobre las cuales se puede realizar unidad de análisis o inferencia (Bernal, 2010). En el estudio, la población fue de 100 personas.

La muestra es una parte de población focalizada, necesaria para el desarrollo del estudio, sobre el cual se realizará la medición y observación de las variables (Bernal, 2010). Se utilizará el método de muestreo por conveniencia. El tamaño de la muestra que se tuvo en cuenta para la investigación fue de 30 personas.

Las unidades informantes estuvieron integradas por las siguientes personas: Asesor, Director de Línea, Coordinador, Evaluador Técnico y Evaluador Legal. Se seleccionaron a los colaboradores indicados porque son ellos los que realizan las tareas y actividades para el cumplimiento de la atención de los procedimientos administrativos en la entidad pública.

3.6 Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes

Tabla 1

Matriz de categorización calidad

Categorías	Subcategorías	Indicadores
C1 Calidad	Gestión de la Calidad	Tiempo promedio de atención Porcentaje de solicitudes atendidas
	Eficiencia de personal	Cumplimiento de funciones Desempeño laboral
	Capacitación de personal	Rotación de personal Tiempo de permanencia en los puestos

Tabla 2

Matriz de categorización manual de gestión

Categorías	Problema	Objetivo	Solución/entregable
C2 Manual de gestión de procesos	Deficiente gestión en la atención de las solicitudes por parte del personal que interviene en la atención de los procedimientos administrativos	Proponer una metodología de trabajo que permita optimizar los tiempos de atención de los procedimientos administrativos	Metodología de trabajo
	Inadecuada gestión y distribución de los recursos que se brinda al personal para la atención de los procedimientos administrativos	Proponer la implementación de un manual de gestión de procesos y procedimientos	Manual de gestión de procesos y procedimientos
	Insatisfacción del personal y falta de mejora en las condiciones de trabajo	Proponer la mejora de las condiciones laborales al personal que atiende las solicitudes de los procedimientos administrativos	Perfiles de puestos

3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.7.1. Técnica

Al ser la encuesta un método de toma de información determinada a un grupo de personas que correspondan el estudio a realizar, son consideradas como la documentación de las condiciones o actitudes presentes, con menos interacción personal, existen encuestas con preguntas abiertas y cerradas. De igual modo, es una técnica para recabar información de una muestra de la población de interés, todo ello alineado al estudio realizado, donde la encuesta se presenta utilizando procedimientos estandarizados ello a fin que cada encuestado pueda tener iguales preguntas (Hurtado, 2000; Behar, 2008). En el estudio, la encuesta posibilitó adquirir y preparar información de forma instantánea y efectiva.

La entrevista está conformada por la intervención o participación de 2 a más personas, donde una de ellas realiza preguntas a fin de obtener información, mientras que la otra provee la información a través de las respuestas. Asimismo, es una técnica enfocada en obtener información a través de la comunicación directa entre dos roles; entrevistador y entrevistado, donde el entrevistador realiza preguntas sobre el tema en estudio, mientras que el entrevistado responde a las preguntas (Hurtado, 2000; Bernal, 2010). En la investigación, la entrevista facilitó la recolección de información que permitió dar acceso para realizar un entendimiento acerca del tema de estudio.

3.7.2. Descripción

El cuestionario busca obtener la información para el estudio de investigación y enfocado en el problema, el cual es realizado mediante la formulación de preguntas, que son presentadas de manera ordenadas y organizadas según la planificación. De la misma manera, mediante el instrumento cuestionario el investigador recoge información sobre acciones particulares o temáticas. Este es realizado mediante el grupo de preguntas que son objeto de la investigación (Bernal, 2010; Hurtado, 2000). En el estudio, a través de las contestaciones del cuestionario se facilitaron todos los datos de manera metódica y cuidadosa los cuales son requeridos para el desarrollo del estudio.

La guía de entrevista brinda los lineamientos para realizar la entrevista, donde entre otros contiene datos del tema a investigar, datos del entrevistado y datos sociológicos. Asimismo, el objetivo de esta guía es recoger la información que da respuesta al plan de investigación. Todo ello enmarcado sobre preguntas necesarias,

formuladas y presentadas de diversas formas con el mismo objetivo del estudio (Hurtado, 2000; Hernández, Fernández & Baptista, 2014). En la investigación, la guía de entrevista proporcionó datos de forma verbal y particularizada respecto a hechos, observaciones y parecer de los individuos que fueron entrevistados.

3.7.3. Validación

Validez, es considerado como el grado mediante el cual un instrumento determina la variable de objeto a medir. De igual modo, la validez muestra el grado con que puedan deducir las conclusiones sobre los resultados logrados. Un instrumento válido en la calidad de servicio al cliente, es la actitud y no el entendimiento (Hernández, Fernández & Baptista, 2014; Bernal, 2010). En el estudio, la validez permitió suficiencia para medir el instrumento de modo relevante y apropiado de acuerdo a la característica para la cual se ha delineado. Para el presente caso la validez del instrumento se determinó a través de los pasos mencionados a continuación:

Validez Interna

Se comprobó que el instrumento fue realizado en base a teorías, luego se determinó dimensiones, indicadores e ítems, además el método de evaluación alineado al objetivo del estudio de investigación, permitiendo establecer lo que se había planificado en la investigación.

Opinión de expertos

El instrumento se sometió a una opinión de expertos, cada uno de ellos docentes universitarios y especialistas, sus contribuciones eran necesarias en la comprobación del desarrollo y el contenido del instrumento, de forma que estos se adapten al estudio propuesto, para lo cual, se les proporcionó el cuestionario para su revisión, los expertos son las personas que se detallan a continuación.

El instrumento cuantitativo fue validado por el Dr. Fernando Alexis Nolazco Labajos.

3.7.4. Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento es la cabida de la misma herramienta donde genera resultados consecuentes toda vez que es aplicada de manera repetida en situaciones similares, en la medida de lo posible. Igualmente, el instrumento de medición “confiabilidad” obtiene el grado donde la aplicación constante a la misma persona u

elemento devuelve resultados idénticos (Bernal, 2010; Hernández, Fernández & Baptista, 2014). En la investigación, este instrumento facilitó la determinación de la calidad de exactitud de la medición, en la dirección de que si empleamos continuamente la herramienta a la misma persona o asunto genera los mismos resultados.

Se efectuó en un piloto de 30 colaboradores y se empleó el estadístico Alfa de Cronbach el cual necesita de una única administración de la herramienta de medición y genera valores que oscilan entre 0 y 1.

Tabla 3

Estadísticas de fiabilidad

Alpha de Cronbach	N de elementos/ítems
,980	15

Fuente: Elaboración propia

Luego de aplicar el piloto previo a la aplicación del instrumento original a 30 personas se obtuvo una prueba alfa de Cronbach de 0,980 la cual determina una alta confiabilidad.

3.8 Procesamiento y análisis de datos

Excel es un paquete de Microsoft Office que permite administrar y trabajar principalmente información numérica. Donde se realiza cálculos matemáticos, gráficos estadísticos, proyecciones, pero con limitaciones de registros y procesamiento de los mismos. De igual forma, mediante la herramienta SPSS se puede integrar un sistema de base de datos estructurados y relacionados a fin de poder realizar procedimientos estadísticos, salidas deseadas y reportes, todo en base al ingreso de variables de estudio y las relaciones entre ella, es la más completa en comparación con la herramienta Microsoft Excel (Campos, 2008; Pedroza & Dicovalskyi, 2006). En el estudio, se emplearon los siguientes instrumentos como método de análisis de datos cuantitativos: la hoja de cálculo Excel el cual es una gran alternativa debido a que resolverá la mayoría de las necesidades estadísticas de la investigación. También el SPSS es un programa informático importante el cual se utilizará para efectuar la retención y el estudio de la información para generar barreras y cuadros con datos complicados.

En la investigación mixta no sólo es necesario efectuar el análisis cuantitativo además se requiere el estudio cualitativo de forma particular, para eso utilizará las entrevistas y análisis documental, la cual comienza con el desarrollo de la identificación de la relación entre las categorías y subcategorías. Asimismo, el ATLAS TI es una herramienta que permite ubicar, codificar y anotar hallazgos sobre material de datos primarios, mantener un equilibrio y evaluando la importancia, y observando las relaciones comúnmente complejas entre ellos (Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019; Hernández, Fernández & Baptista, 2014). En la investigación, el atlas TI 8 contribuyó en ordenar, volver a reunir y procesar los datos de forma productiva y a la vez metódica.

El análisis de datos mixtos consiste en incorporar los resultados cuantitativos a la herramienta informática Atlas.ti, para luego realizar la 2da triangulación que contienen las entrevistas, indagaciones y encuestas, todo ello a fin de acercarse al verdadero resultado. Asimismo, la triangulación se emplea cuando el investigador quiere ratificar o confirmar resultados y ejecutar comprobación transversal a través de la información cuantitativa y cualitativa, a la vez utilizar las capacidades de cada método y disminuir las debilidades. Al mismo tiempo se recogen y examinan la data cualitativa y cuantitativa respecto al problema de estudio casi de manera simultánea (Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero, & Casana ,2019; Hernández, Fernández & Baptista, 2014). Este método permitió inspeccionar la percepción de las personas que se encuentra investigando y proteger las fallas propias de un indagador particular o una hipótesis singular, o un mismo procedimiento de investigación y de esa forma aumentar la veracidad de los resultados.

3.9 Aspectos éticos

APA: La versión es la 6ta edición.

Muestra: La muestra es de la misma entidad pública que se ha elegido.

Data: Es verdadera y se ha procesado de manera correcta.

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Descripción de resultados cuantitativos

Tabla 4

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría gestión de la calidad

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿El plazo de atención de las solicitudes de los procedimientos administrativos son los adecuados?	6	20.00	9	30.00	4	13.33	8	26.67	3	10.00
2. ¿Las solicitudes de los procedimientos administrativos se ejecutan a tiempo?	9	30.00	5	16.67	5	16.67	8	26.67	3	10.00
3. ¿Todas las solicitudes ingresadas son atendidas en el mes?	7	23.33	5	16.67	9	30.00	8	26.67	1	3.33
4. ¿Todas las solicitudes ingresadas se encuentran correctamente presentadas?	1	3.33	9	30.00	14	46.67	4	13.33	2	6.67

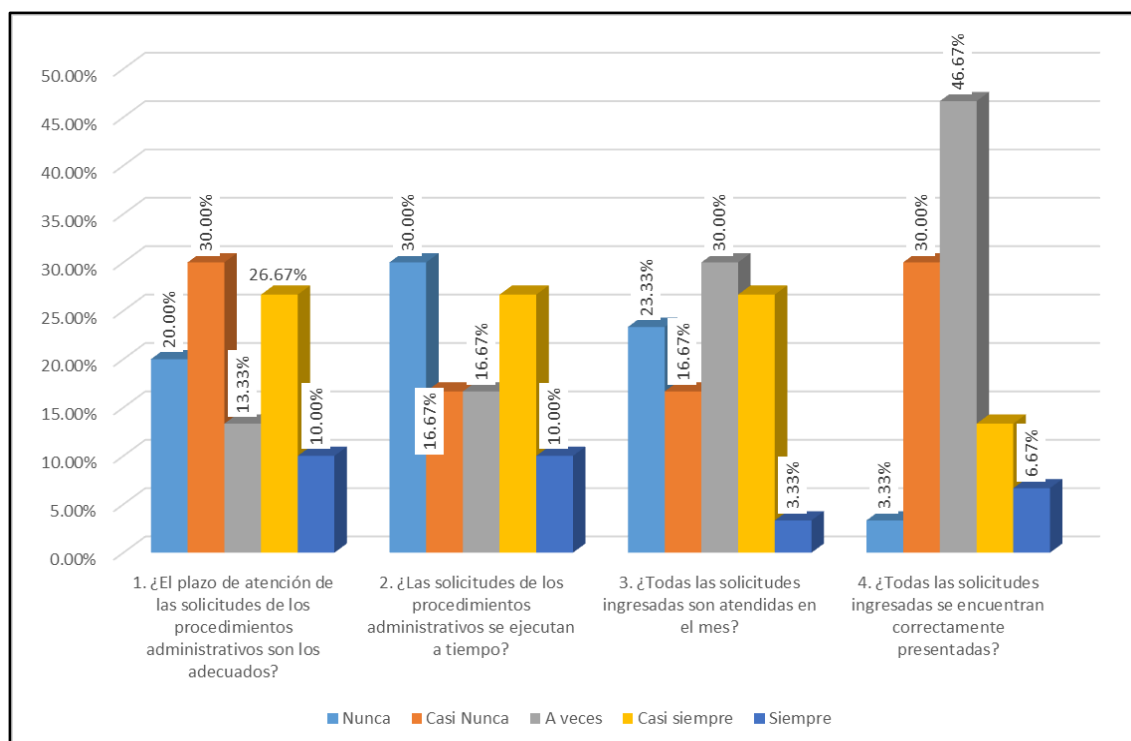


Figura 1. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría gestión de la calidad

La tabla 4 y la figura 1 muestran que, realizadas las encuestas virtuales a los 30 colaboradores, las preguntas y respuestas que se pueden interpretar de la subcategoría gestión de la calidad se manifiestan a continuación:

Respecto a la pregunta 1: ¿El plazo de atención de las solicitudes de los procedimientos administrativos son los adecuados?, un importante 30% indican que, los plazos no son los adecuados, es decir debería ser un tiempo menor para la atención de las solicitudes.

La pregunta 2: ¿Las solicitudes de los procedimientos administrativos se ejecutan a tiempo?, un 30% indica que las solicitudes de los procedimientos administrativos no se ejecutan en el tiempo establecido; esto debido a varios factores tanto internos como externos.

Referente a la pregunta 3: ¿Todas las solicitudes ingresadas son atendidas en el mes?; un considerable 30% indican que a veces las solicitudes ingresadas son atendidas en el mes; y un preocupante 23.33% indican que nunca todas las solicitudes ingresadas son atendidas en el mes.

Por último, en relación a la pregunta 4: ¿Todas las solicitudes ingresadas se encuentran correctamente presentadas?, el 46.67% de los encuestados expresan que a veces todas las solicitudes son ingresadas correctamente.

La tabla 5 y la figura 2 indican que, realizadas las encuestas virtuales a los 30 colaboradores, las preguntas y respuestas que se pueden interpretar de esta subcategoría eficiencia de personal se manifiestan a continuación:

En relación a la pregunta 5: ¿Los recursos que posee son suficientes para realizar su trabajo o actividades diarias?, un importante 30% indican que, los recursos que poseen no son suficientes para realizar su trabajo o actividades diarias, es decir se requiere mayor eficiencia respecto a los recursos necesarios para la atención de las solicitudes.

Tabla 5

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría eficiencia de personal

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
5. ¿Los recursos que posee son suficientes para realizar su trabajo o actividades diarias?	9	30.00	5	16.67	6	20.00	8	26.67	2	6.67
6. ¿El grado de desempeño de liderazgo es bueno dentro de la entidad?	6	20.00	7	23.33	7	23.33	6	20.00	4	13.33
7. ¿Las solicitudes son asignadas al personal de forma adecuada?	3	10.00	10	33.33	10	33.33	4	13.33	3	10.00
8. ¿El personal que tiene asignado la solicitud concluye con la atención final?	1	3.33	9	30.00	9	30.00	6	20.00	5	16.67
9. ¿La satisfacción laboral del personal es alta en relación a las solicitudes de procedimientos administrativos?	6	20.00	5	16.67	10	33.33	7	23.33	2	6.67
10. ¿Las condiciones laborales del trabajo lo incentivan a permanecer en la entidad?	7	23.33	6	20.00	7	23.33	8	26.67	2	6.67

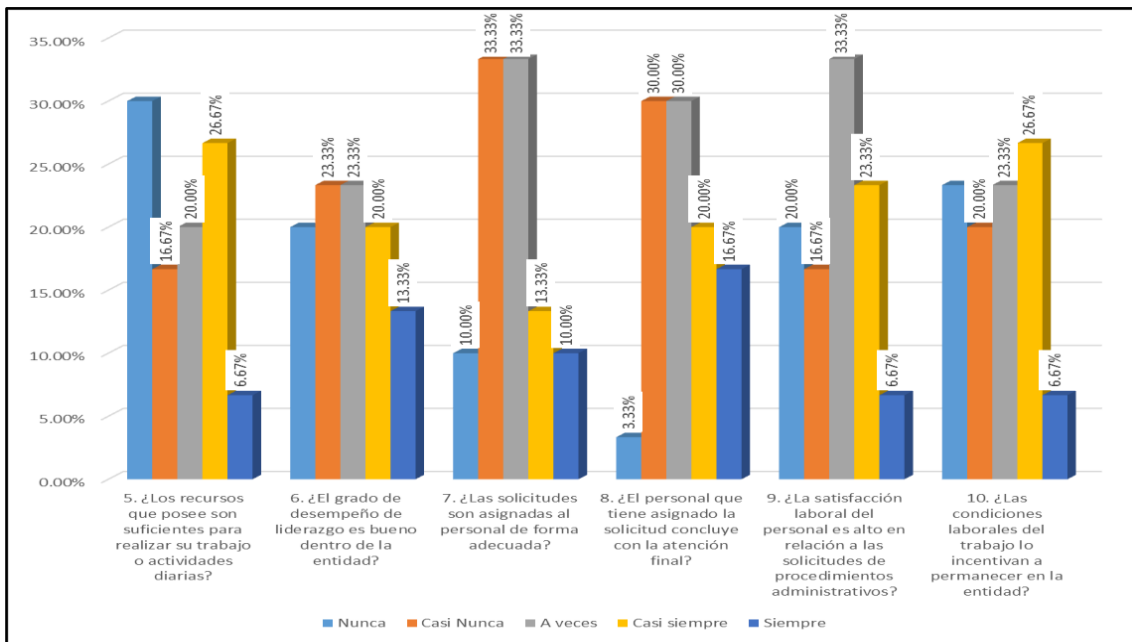


Figura 2. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría eficiencia de personal

La pregunta 6: ¿El grado de desempeño de liderazgo es bueno dentro de la entidad?, un 23.33% indican que el grado de desempeño de liderazgo no es bueno; se requiere un mayor liderazgo.

Referente a la pregunta 7: ¿Las solicitudes son asignadas al personal de forma adecuada?, un considerable 33.33% indican que casi nunca las solicitudes son asignadas al personal de forma adecuada; y un 10% indican que nunca son asignadas de forma adecuada.

La pregunta 8 ¿El personal que tiene asignado la solicitud concluye con la atención final?, un 30% indican que el personal que tiene asignada la solicitud casi nunca concluye con la atención final.

En relación a la pregunta 9: ¿La satisfacción laboral del personal es alta en relación a las solicitudes de procedimientos administrativos?, un importante 33.33% indican que a veces la satisfacción laboral del personal es alta en relación a las solicitudes de los procedimientos administrativos.

Por último, referente a la pregunta 10 ¿Las condiciones laborales del trabajo lo incentivan a permanecer en la entidad?, el 23.33% de los encuestados expresan que a veces las condiciones laborales del trabajo lo incentivan a permanecer en la entidad.

En la tabla 6 y la figura 3, las preguntas y respuestas que se pueden interpretar de la subcategoría capacitación de personal se detallan a continuación:

Referente a la pregunta 11: ¿Obtiene información precisa sobre la efectividad de su trabajo por parte de su jefe inmediato?, un importante 30% indican que, a veces obtiene información precisa sobre la efectividad de su trabajo por parte de su jefe inmediato, esta información será importante para ver en que puede mejorar.

La pregunta 12: ¿Se han establecido indicadores que facilitan información sobre el cumplimiento de los objetivos?, un 36.67% indican que a veces se han establecido indicadores que facilitan información sobre el cumplimiento de los objetivos; se requiere establecer indicadores los cuales ayudarán en la toma de decisiones.

Tabla 6

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría capacitación de personal

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
11. ¿Obtiene información precisa sobre la efectividad de su trabajo por parte de su jefe inmediato?	4	13.33	7	23.33	9	30.00	4	13.33	6	20.00
12. ¿Se han establecido indicadores que facilitan información sobre el cumplimiento de los objetivos?	7	23.33	6	20.00	11	36.67	3	10.00	3	10.00
13. ¿Trabaja fluidamente con sus compañeros de trabajo y/o jefe inmediato?	2	6.67	5	16.67	9	30.00	7	23.33	7	23.33
14. ¿Los objetivos del equipo están claros y son aceptados por todos?	4	13.33	6	20.00	7	23.33	7	23.33	6	20.00
15. ¿Su jefe inmediato propicia un clima de trabajo agradable, sin olvidar los objetivos del equipo?	2	6.67	9	30.00	7	23.33	3	10.00	9	30.00

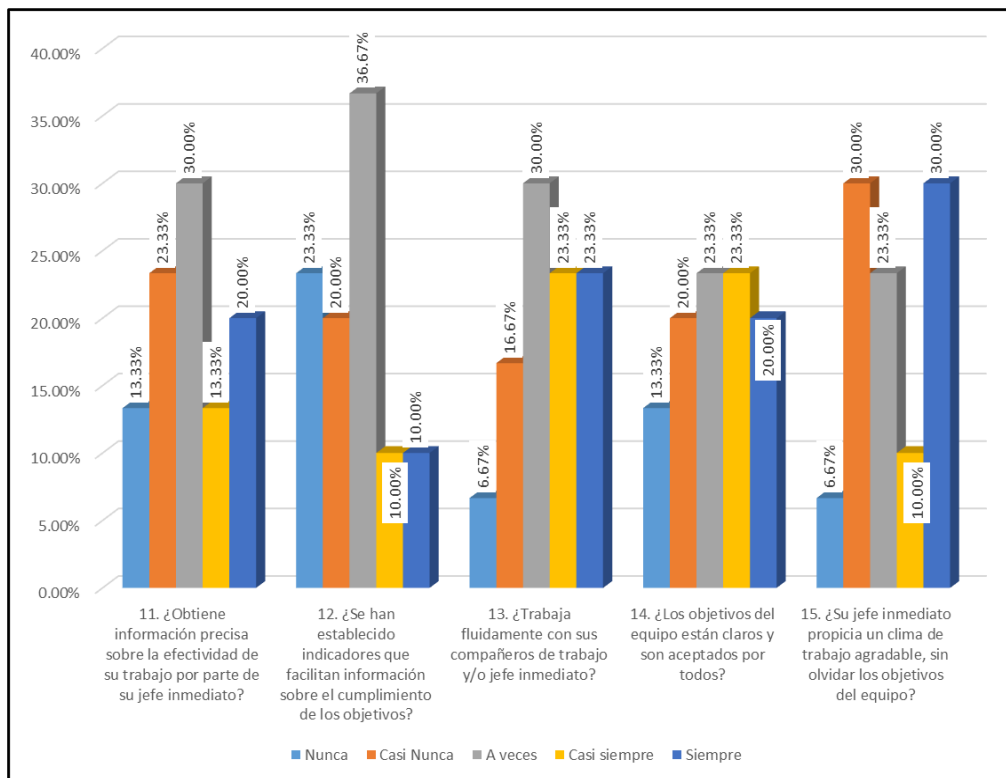


Figura 3. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría capacitación de personal

Referente a la pregunta 13: ¿Trabaja fluidamente con sus compañeros de trabajo y/o jefe inmediato?; un notable 30% indican que a veces trabaja fluidamente con sus

compañeros de trabajo y jefe inmediato; y un 16.67% indican que casi nunca trabaja fluidamente con su entorno laboral.

La pregunta 14: ¿Los objetivos del equipo están claros y son aceptados por todos?, un 23.33% indican que a veces los objetivos del equipo de trabajo son claros y aceptados por todos.

Tabla 7

Pareto de la categoría calidad

Ítems	Puntaje	%	Acumulativo
1. ¿El plazo de atención de las solicitudes de los procedimientos administrativos son los adecuados?	15	8.47	8.47%
2. ¿Las solicitudes de los procedimientos administrativos se ejecutan a tiempo?	14	7.91	16.38%
5. ¿Los recursos que posee son suficientes para realizar su trabajo o actividades diarias?	14	7.91	24.29%
6. ¿El grado de desempeño de liderazgo es bueno dentro de la entidad?	13	7.34	31.64%
7. ¿Las solicitudes son asignadas al personal de forma adecuada?	13	7.34	38.98%
10. ¿Las condiciones laborales del trabajo lo incentivan a permanecer en la entidad?	13	7.34	46.33%
12. ¿Se han establecido indicadores que facilitan información sobre el cumplimiento de los objetivos?	13	7.34	53.67%
3. ¿Todas las solicitudes ingresadas son atendidas en el mes?	12	6.78	60.45%
9. ¿La satisfacción laboral del personal es alta en relación a las solicitudes de procedimientos administrativos?	11	6.21	66.67%
11. ¿Obtiene información precisa sobre la efectividad de su trabajo por parte de su jefe inmediato?	11	6.21	72.88%
15. ¿Su jefe inmediato propicia un clima de trabajo agradable, sin olvidar los objetivos del equipo?	11	6.21	79.10%
4. ¿Todas las solicitudes ingresadas se encuentran correctamente presentadas?	10	5.65	84.75%
8. ¿El personal que tiene asignado la solicitud concluye con la atención final?	10	5.65	90.40%
14. ¿Los objetivos del equipo están claros y son aceptados por todos?	10	5.65	96.05%
13. ¿Trabaja fluidamente con sus compañeros de trabajo y/o jefe inmediato?	7	3.95%	100.00%

Por último, en relación a la pregunta 15: ¿Su jefe inmediato propicia un clima de trabajo agradable, sin olvidar los objetivos del equipo?, un considerable 30% de los encuestados expresan que casi nunca su jefe inmediato propicia un clima de trabajo agradable, respetando los objetivos del equipo.

En la tabla 7, según realizadas las encuestas virtuales a los 30 colaboradores, respecto a las preguntas críticas de la encuesta, se considera:

La pregunta 1: ¿El plazo de atención de las solicitudes de los procedimientos administrativos son los adecuados? Determinando según el análisis de Pareto un 8,47% de punto crítico en base al 20%; concluyendo que el plazo de atención de las solicitudes no son los adecuados; y es necesario una modificación respecto al plazo de atención a fin de ser brindar un servicio de calidad a los ciudadanos.

La otra pregunta crítica con 16,38% es la pregunta 2. ¿Las solicitudes de los procedimientos administrativos se ejecutan a tiempo?; indicando que las solicitudes de los procedimientos administrativos no se ejecutan a tiempo, muchas veces incumpliendo con el plazo establecido y generando insatisfacción por parte de los ciudadanos.

Gestión de la calidad

La gestión de la calidad se respalda en indicadores como el tiempo promedio de atención y cantidad de solicitudes atendidas. Con respecto al tiempo promedio de atención, el promedio es de 30 días hábiles, con excepción de algunas solicitudes que son atendidas dentro de los 40 días en razón a la coyuntura actual de la pandemia del COVID-19.

Así mismo, en cuanto al indicador cantidad de solicitudes atendidas, se podría realizar mediante la distribución de solicitudes a los especialistas, según su especialidad y habilidad en cada tema relacionado, tal como se indica en la figura 5.

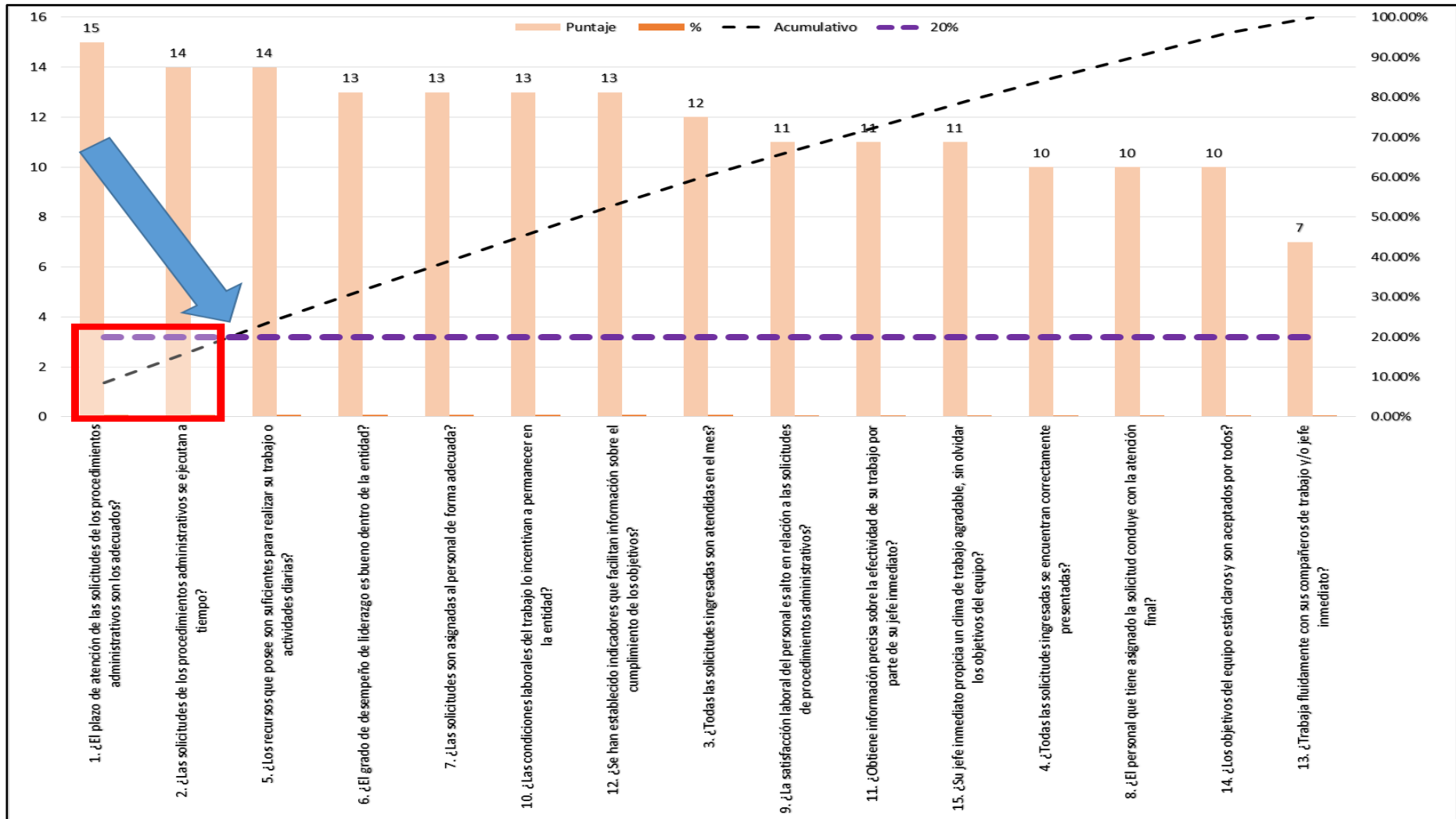


Figura 4. Pareto de la categoría Calidad

4.2 Descripción de resultados cualitativos

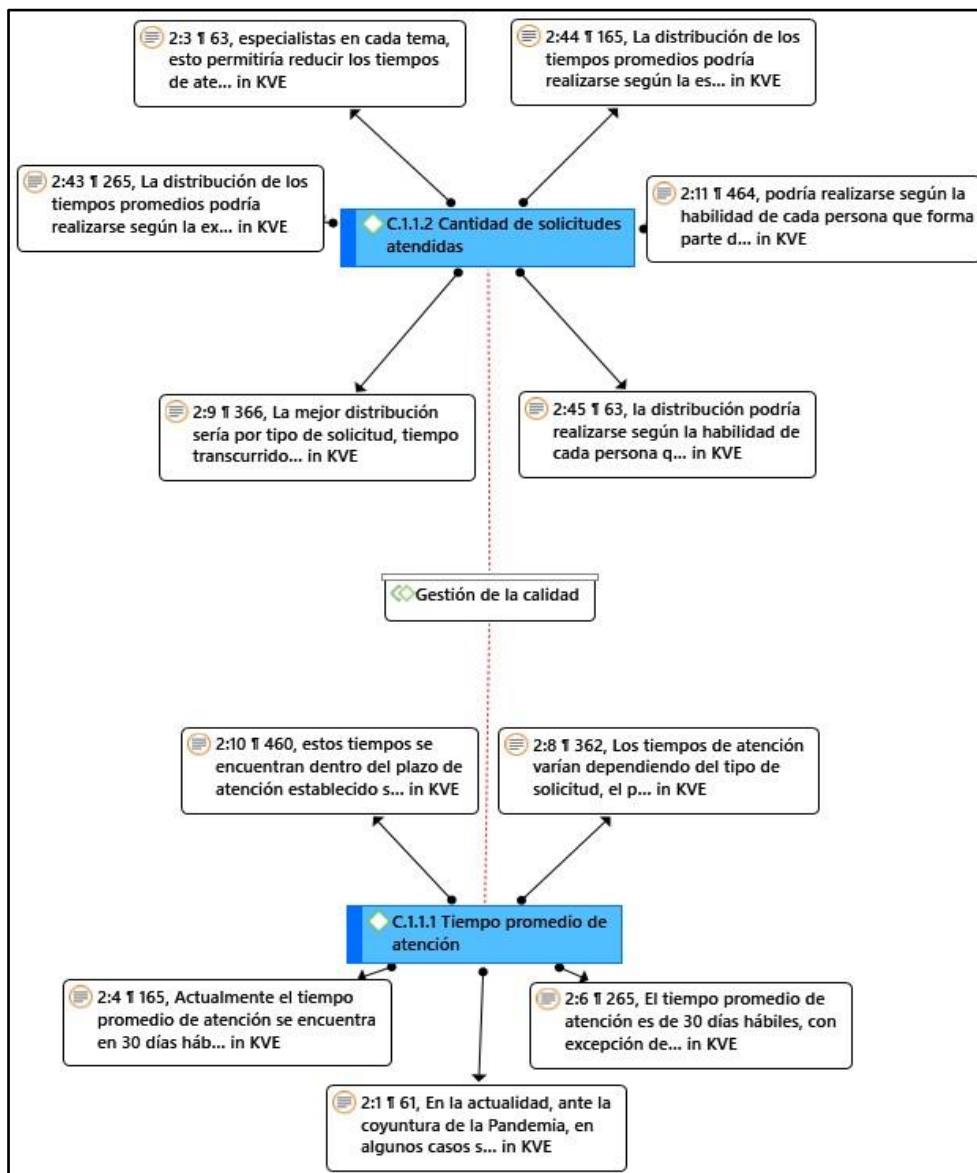


Figura 5. Análisis cualitativo de la subcategoría gestión de la calidad.

En la figura 6, la eficiencia del personal se respalda en indicadores como productividad y rotación de personal. Con respecto a la productividad debido a que la mayor parte de personas que atienden las solicitudes son locadores de servicio es necesario una renovación oportuna, también la información requerida no se encuentra disponible para el desarrollo de la atención de las solicitudes, de igual forma el personal ni la institución estaban preparados para el trabajo remoto debido a que no hay una cultura digital. Así mismo, en cuanto al indicador rotación de personal, está relacionado al desarrollo de las actividades del personal que atiende las solicitudes de manera eficiente.

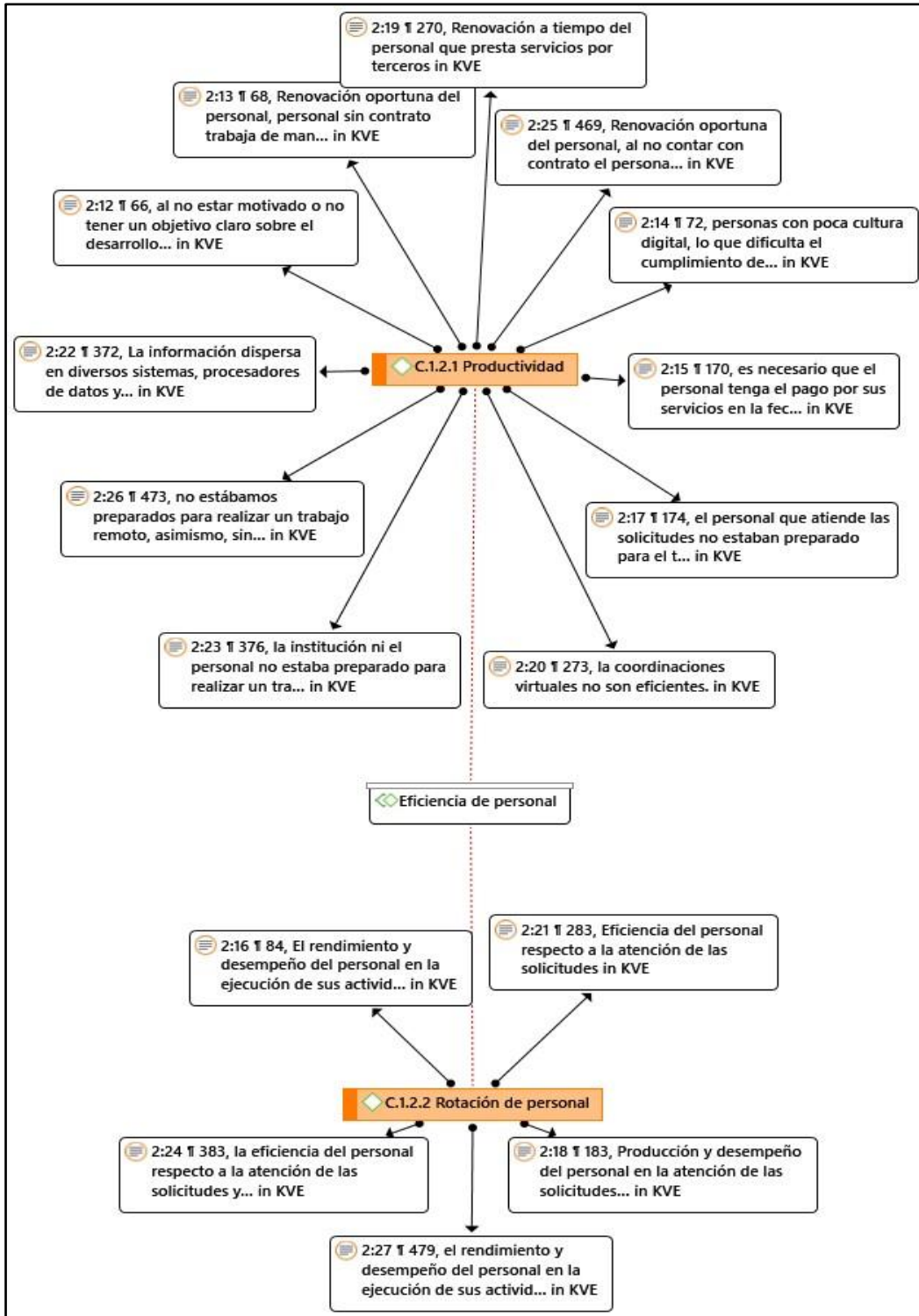


Figura 6. Análisis cualitativo de la subcategoría eficiencia de personal

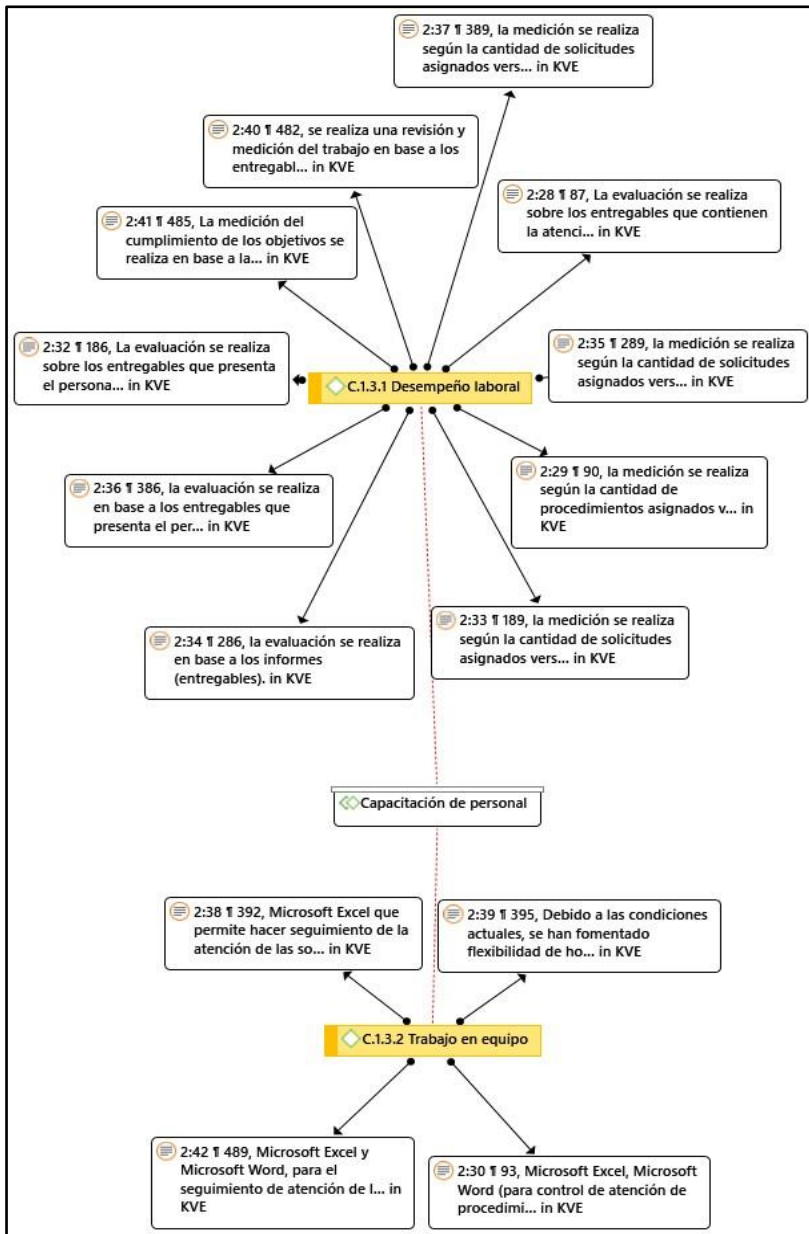


Figura 7. Análisis cualitativo de la subcategoría capacitación de personal

La capacitación de personal se respalda en indicadores como desempeño laboral y trabajo en equipo. Con respecto al desempeño laboral, se mide a través de los entregables mensuales que presentan los locadores de servicio en la cual se realiza la medición según la cantidad de solicitudes asignadas versus la cantidad de solicitudes atendidas. Así mismo, en cuanto al indicador trabajo en equipo, las herramientas que utilizan son ofimática, herramientas colaborativas en internet, y también se brinda flexibilidad de horario para el trabajo remoto, día libre por onomástico.

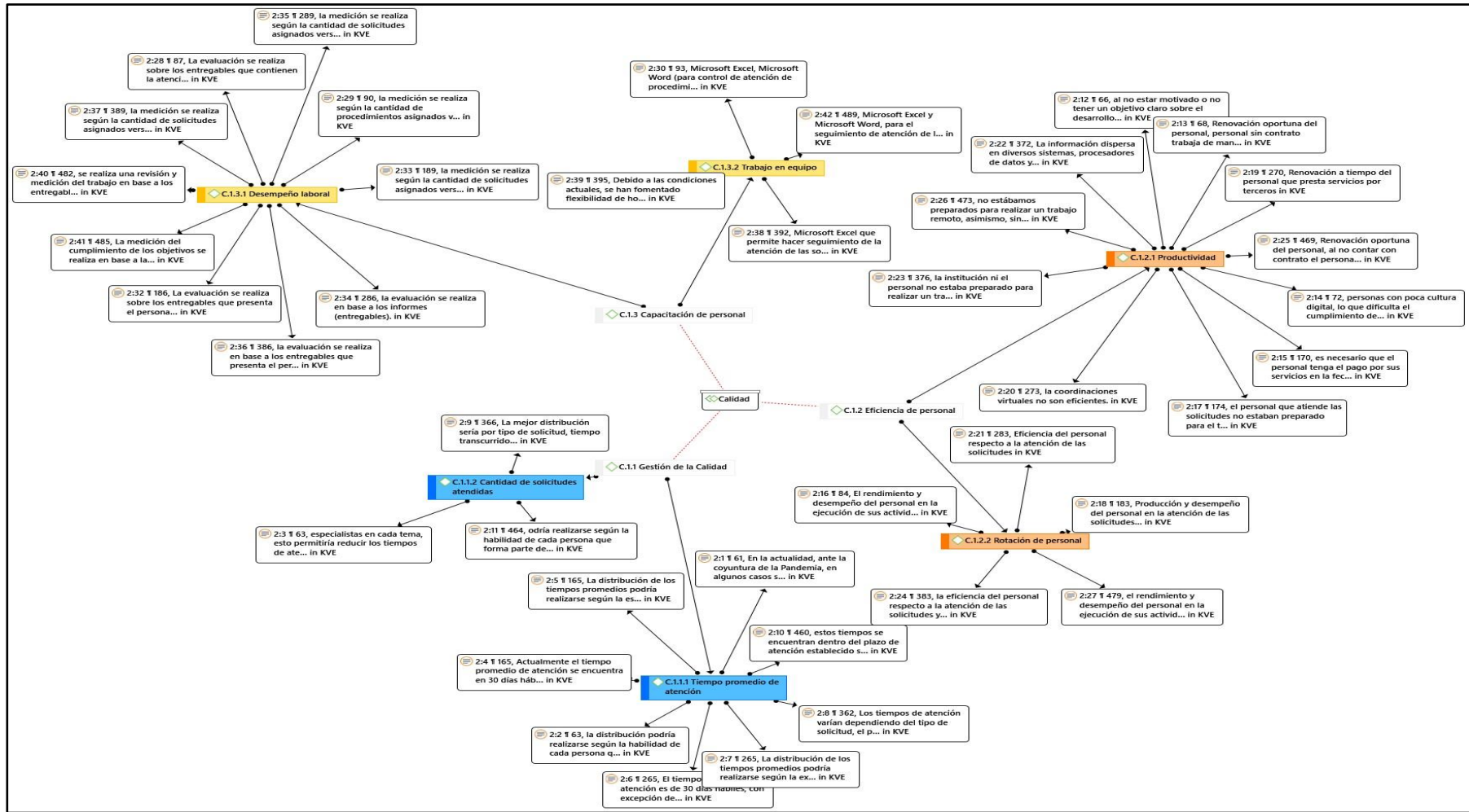


Figura 8. Análisis de la categoría Calidad

4.3 Diagnóstico

La calidad que se observa en la atención de los procedimientos administrativos no es la adecuada, es necesario mejorar varios aspectos a fin de brindar un servicio de calidad a los ciudadanos.

En la triangulación cuantitativa y cualitativa de los datos obtenidos, es notable determinar que un 30% indican que, los plazos no son los adecuados, es decir debería ser un tiempo menor para la atención de las solicitudes. Con respecto al tiempo promedio de atención, el promedio es de 30 días hábiles, con excepción de algunas solicitudes que son atendidas dentro de los 40 días en razón a la coyuntura actual de la pandemia del COVID-19. De igual modo, en cuanto al indicador cantidad de solicitudes atendidas, se podría realizar mediante la distribución de solicitudes a los evaluadores, según su especialidad y habilidad en cada tema relacionado. Un considerable 30% indican que a veces las solicitudes ingresadas son atendidas en el mes; y un preocupante 23.33% indican que nunca todas las solicitudes ingresadas son atendidas en el mes. De igual forma, el 46.67% de los encuestados expresan que a veces todas las solicitudes son ingresadas correctamente.

Asimismo, es un punto crítico considerable que las solicitudes de los procedimientos administrativos no se ejecutan a tiempo. Un 30% indican que las solicitudes de los procedimientos administrativos no se ejecutan en el tiempo establecido; esto debido a varios factores tanto internos como externos.

Según la Presidencia de Consejo de Ministros (2019), la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública identifica que los ciudadanos requieren un Gobierno desarrollado en beneficio de los ciudadanos, esto quiere decir modernizar las prácticas de gestión para ofrecer prestaciones de calidad, la cual se define como la facultad de satisfacer los requerimientos y/o perspectivas de las personas a quienes se les brinda el servicio.

Los colaboradores manifiestan que los recursos proporcionados por la entidad pública no son suficientes para realizar su trabajo o actividades diarias, tal como lo indica un importante 30%, es decir se requiere mayor eficiencia respecto a los recursos necesarios para la atención de las solicitudes. Un 23.33% indican que el grado de desempeño de liderazgo no es bueno; se requiere un mayor liderazgo. Un considerable 33.33% indican que casi nunca las solicitudes son asignadas al personal de forma adecuada; y un 10% indican

que nunca son asignadas de forma adecuada. Con respecto a la productividad debido a que la mayor parte de personas que atienden las solicitudes son locadores de servicio es necesario una renovación oportuna, también la información requerida no se encuentra disponible para el desarrollo de la atención de las solicitudes, de igual forma el personal ni la institución estaban preparados para el trabajo remoto debido a que no hay una cultura digital. Un 30% indican que el personal que tiene asignada la solicitud casi nunca concluye con la atención final. Un importante 33.33% indican que a veces la satisfacción laboral del personal es alta en relación a las solicitudes de los procedimientos administrativos. El 23.33% de los encuestados expresan que a veces las condiciones laborales del trabajo lo incentivan a permanecer en la entidad. Igualmente, en cuanto al indicador rotación de personal, está relacionado al desarrollo de las actividades del personal que atiende las solicitudes de manera eficiente.

Un importante 30% indican que, a veces obtiene información precisa sobre la efectividad de su trabajo por parte de su jefe inmediato, esta información será importante para ver en que puede mejorar. Un 36.67% indican que a veces se han establecido indicadores que facilitan información sobre el cumplimiento de los objetivos; se requiere establecer indicadores los cuales ayudarán en la toma de decisiones. El desempeño laboral del personal se mide a través de los entregables mensuales que presentan los locadores de servicio en la cual se realiza la medición según la cantidad de solicitudes asignadas versus la cantidad de solicitudes atendidas.

Un notable 30% indican que a veces trabaja fluidamente con sus compañeros de trabajo y jefe inmediato; y un 16.67% indican que casi nunca trabaja fluidamente con su entorno laboral. Un 23.33% indican que a veces los objetivos del equipo de trabajo son claros y aceptados por todos. Por último, un considerable 30% de los encuestados expresan que casi nunca su jefe inmediato propicia un clima de trabajo agradable, respetando los objetivos del equipo. Respecto al trabajo en equipo se puede indicar que las herramientas que utilizan son ofimáticas, herramientas colaborativas en internet, y también se brinda flexibilidad de horario para el trabajo remoto como por ejemplo día libre por onomástico.

4.4 Propuesta

4.4.1 Priorización de los problemas

Luego del análisis efectuado en base a las encuestas y entrevistas virtuales realizadas al personal involucrado en la atención de los procedimientos administrativos, se determinó la priorización de los problemas, los cuales se mencionan a continuación:

Deficiente gestión en la atención de las solicitudes por parte del personal que interviene en la atención de los procedimientos administrativos.

Inadecuada gestión y distribución de los recursos que se brinda al personal para la atención de los procedimientos administrativos.

Insatisfacción del personal y falta de mejora en las condiciones de trabajo.

4.4.2 Consolidación del problema

La calidad de atención de los procedimientos administrativos es un factor importante dentro de la entidad pública que corresponde al cuarto pilar de gestión, en la actualidad la atención de procedimientos administrativos presenta varias carencias a causa de la asignación y gestión deficiente de solicitudes al personal, personal ejerce sus funciones en base a su experiencia, no existe un documento que contenga los procedimientos normalizados que los orienten en el desarrollo de sus actividades, lo cual usualmente generan retraso en la atención de las solicitudes.

Asimismo, no se le brinda los recursos necesarios al personal para el desarrollo de sus funciones, en algunas ocasiones son limitados y esto ocasiona la demora en la respuesta que se le tiene que brindar al ciudadano.

Del mismo modo, la mayor parte del personal que atiende las solicitudes se encuentran bajo la modalidad de contrato por locación de servicios, quiere decir que no cuentan con beneficios laborales, además de que en ciertas ocasiones las renovaciones no son de forma oportuna, generando una acumulación de trabajo y por lo tanto el aumento de la carga laboral.

4.4.3 Fundamentos de la propuesta

La entidad pública necesita la implementación de un manual de gestión de procesos y procedimientos, lo cual posibilite mejorar la calidad de atención de los procedimientos administrativos, los datos serán reales y permiten tomar decisiones en favor de la ciudadanía. El fundamento de la propuesta se basa en las siguientes teorías:

Teoría del desarrollo organizacional: El desarrollo organizacional tiene por objetivo propagarse en el entendimiento administrativo al exponer desde sus orígenes, un concepto flexible de las empresas, de la cultura empresarial y la transformación de las organizaciones (Sánchez, 2009). Se toma en consideración esta teoría porque permite conocer la realidad organizacional de la entidad pública con el objetivo de dar una calificación específica y resolver problemas, para desarrollar un buen clima organizacional desarrollando las habilidades y aptitudes del personal, esto debido a que se evidencia que hay deficiencia en la gestión de la atención de las solicitudes de los procedimientos administrativos, además que se demuestra que hay insatisfacción del personal y falta de mejora en las condiciones de trabajo.

Teoría estructuralista: Etzioni mencionó que en la teoría estructuralista las organizaciones tienen las siguientes particularidades como son: distribución de trabajo y atribución de facultad, según una planificación intencional para acentuar la ejecución de objetivos específicos, también se encuentra el centro de poder que inspeccionan los esfuerzos variados de la organización y los orientan hacia sus objetivos. Por último, la sustitución de personal en la cual las personas pueden ser sustituidas por otras para realizar sus actividades (Chiavenato, 2007). Se considera esta teoría porque ayuda a identificar los problemas y sus causas relacionadas a los niveles de jerarquía y comunicación, con ello se espera obtener un equilibrio de asignación de personal según las funciones que correspondan.

La mejora continua es resultado de una manera ordenada de dirigir y perfeccionar los procesos, determinando causas o limitaciones, disponiendo nuevos conocimientos y planes de mejora, ejecutando proyectos, estudiando y aprendiendo de los productos obtenidos y normalizando los resultados favorables para planificar y examinar el nuevo nivel de rendimiento (Gutiérrez, 2010). Esta teoría permite aumentar la competitividad de la Entidad a través de la productividad de una manera constante y que perdure en el tiempo.

Esto en base a que se determinó que existe una inadecuada gestión y distribución de los recursos que se brinda al personal para la atención de los procedimientos administrativos.

4.4.4 Categoría solución

Al no existir procedimientos documentados, genera ineficiencia en el desarrollo de las actividades del personal, sobre ello se determinó como categoría solución la propuesta de implementación de un manual de gestión de procesos.

Este documento ayuda a que una organización trabaje de forma ordenada, debido a que allí se determinan todo lo referente a la gestión de una empresa. El manual de gestión permitirá mejorar la calidad de atención de los procedimientos administrativos, al contener información específica, organizada, el cual comprende todas las definiciones, responsabilidades y datos respecto a los sistemas.

Un manual es una herramienta de control respecto a las funciones del personal, pero asimismo es algo más, debido a que permite dar una manera más determinada a la organización de la empresa, que de este modo pierde su manera de ser confuso e indefinido para transformarse en una secuencia de reglas definidas (Rodríguez, 2012).

Según la norma ISO 9001:2015 “El conocimiento y gestión de los procesos interconectados como un sistema coadyuva a la eficacia y eficiencia de una empresa en la obtención de sus resultados planificados. Esta perspectiva facilita a la organización examinar las intercomunicaciones entre todos los procesos del sistema, de manera que se logre perfeccionar el rendimiento total de la organización”.

La gestión de los procesos está relacionada con la mejora continua, siendo este el resultado de una manera ordenada de gestionar y realizar mejoras en los procesos, reconociendo las restricciones y generando nuevos conocimientos y propuestas de mejora.

4.4.5 Direccionalidad de la propuesta

La propuesta es desarrollada con la finalidad de mejorar la calidad de atención de los procedimientos administrativos logrando los objetivos determinados.

Objetivo	Estrategia	Táctica	KPI
Objetivo 1. Proponer una metodología de trabajo que permita optimizar los tiempos de atención de los procedimientos administrativos	Estrategia 1. Hacer benchmarking de procesos de atención de solicitudes exitosas en otras entidades para su implementación	Táctica 1. Evaluar y analizar la situación actual del proceso de atención de solicitudes y las mejores prácticas en atención de solicitudes	KPI 1. Tiempo promedio de atención= Fecha atención de la solicitud-Fecha de ingreso de la solicitud
		Táctica 2. Diseñar y presentar la metodología de trabajo	KPI 2. Porcentaje de solicitudes atendidas = (N° de solicitudes atendidas/N° de solicitudes ingresadas) *100
Objetivo 2. Proponer la implementación de un manual de gestión de procesos y procedimientos	Estrategia 2. Diseñar un manual de gestión de procesos y procedimientos	Táctica 3. Evaluar y analizar la situación actual respecto a los procesos y procedimientos	KPI 3. Cumplimiento de las funciones=Cumplimiento de funciones/total de funciones asignadas
		Táctica 4. Diseñar y presentar el manual	KPI 4 Desempeño laboral=(Actividades ejecutadas/actividades asignadas) *100
Objetivo 3. Proponer un plan de trabajo que permita la mejora de gestión para brindar los recursos necesarios y de forma oportuna al personal	Estrategia 3. Elaborar la documentación necesaria para cambiar la modalidad de contrato del personal	Táctica 5. Evaluación y análisis respecto a las condiciones laborales del personal	KPI 5. Rotación de personal= Personal nuevo/total de empleados
		Táctica 6. Elaborar una propuesta de perfiles de puesto	KPI 6. Tiempo de permanencia en los puestos= Fecha de salida – fecha de ingreso

Cuadro 1. Matriz de direccionalidad de la propuesta

4.4.6 Actividades y cronograma

Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto
A1. Elaboración de cronograma de actividades	4/01/2021	1	5/01/2021	a. Directores de Línea b. Coordinador de procesos	S/ 465.00
A2. Evaluación y análisis de la situación actual del proceso de atención de solicitudes	5/01/2021	5	10/01/2021	a. Coordinadores b. Evaluadores c. Coordinador de procesos	S/ 1,679.00
A3. Identificación de mejores prácticas	10/01/2021	3	13/01/2021	a. Coordinador de procesos	S/ 300.00
A4. Identificación y descripción de la metodología a utilizar	13/01/2021	3	16/01/2021	a. Coordinador de procesos	S/ 600.00
A5. Elaboración de informe de sustento de metodología	16/01/2021	3	19/01/2021	a. Coordinadores b. Coordinador de procesos	S/ 1,766.40
A6. Presentación de la metodología de trabajo	19/01/2021	1	20/01/2021	a. Director General b. Directores de Línea c. Coordinador de procesos	S/ 465.00
A7. Elaboración de cronograma de actividades	20/01/2021	1	21/01/2021	a. Directores de Línea b. Coordinadores c. Coordinador de procesos	S/ 465.00
A8. Análisis y evaluación	21/01/2021	3	24/01/2021	a. Coordinadores b. Evaluadores c. Coordinador de procesos	S/ 1,174.92
A9. Clasificación de procesos y procedimientos	24/01/2021	2	26/01/2021	a. Coordinadores b. Coordinador de procesos	S/ 250.00
A10. Documentar el manual	26/01/2021	59	26/03/2021	a. Evaluadores b. Coordinador de procesos	S/ 35,400.00
A11. Elaboración de informe de sustento de la implementación del manual	26/03/2021	6	01/04/2021	a. Coordinadores b. Coordinador de procesos	S/ 1,699.84
A12. Presentación del manual de gestión	01/04/2021	1	02/04/2021	a. Director General b. Directores de Línea c. Coordinador de procesos	S/ 115.00
A13. Elaboración de cronograma de actividades	02/04/2021	1	03/04/2021	a. Directores de Línea b. Coordinador de procesos	S/ 465.00
A14. Evaluación y análisis de la situación respecto a las modalidades de contrato vigentes	03/04/2021	3	06/04/2021	a. Coordinadores b. Coordinador de procesos	S/ 487.44
A15. Identificación y descripción de los perfiles de puestos	06/04/2021	5	11/04/2021	a. Coordinador Administrativo	S/ 800.00
A16. Elaboración de informe de sustento de los requerimientos CAS	11/04/2021	3	14/04/2021	a. Coordinadores b. Coordinador Administrativo	S/ 287.48
A17. Presentación de la documentación de las mejoras de las condiciones laborales	14/04/2021	1	15/04/2021	a. Director General b. Directores de Línea c. Coordinador de procesos	S/ 115.00
Total					S/ 46,535.08

Cuadro 2. Matriz de actividades de la propuesta



Figura 9. Cronograma de actividades de la propuesta

Desarrollo de la propuesta

Objetivo 1: Proponer una metodología de trabajo que permita optimizar los tiempos de atención de los procedimientos administrativos.

Para la ejecución del presente objetivo se determinó un plan con 6 actividades y presupuesto las cuales se mencionan a continuación:

Nº	Actividades	Inicio	Fin	Responsable/s	Presupuesto
1	Elaboración de cronograma de actividades	4/01/2021	5/01/2021	a. Directores de Línea b. Coordinador de procesos	S/ 465.00
2	Evaluación y análisis de la situación actual del proceso de atención de solicitudes	5/01/2021	10/01/2021	a. Coordinadores b. Evaluadores c. Coordinador de procesos	S/ 1,679.00
3	Identificación de mejores prácticas	10/01/2021	13/01/2021	a. Coordinador de procesos	S/ 300.00
4	Identificación y descripción de la metodología a utilizar	13/01/2021	16/01/2021	a. Coordinador de procesos	S/ 600.00
5	Elaboración de informe de sustento de metodología	16/01/2021	19/01/2021	a. Coordinadores b. Coordinador de procesos	S/ 1,766.40
6	Presentación de la metodología de trabajo	19/01/2021	20/01/2021	a. Director General b. Directores de Línea c. Coordinador de procesos	S/ 465.00
Total					S/. 5,275.40

Cuadro 3. Plan de actividades de la metodología de trabajo que permitirá optimizar los tiempos de atención de los procedimientos administrativos

Mediante esta herramienta se definen los pasos a seguir para la atención de las solicitudes. La metodología de trabajo no solamente optimizará los tiempos de atención de los procedimientos administrativos, sino también es importante para que el personal pueda organizarse, trabajar mejor y seguir un ritmo de trabajo sin imprevistos, asimismo ayuda a entregar mejores resultados asegurando así que el ciudadano quede más satisfecho.

A continuación, se detalla la metodología de trabajo para la atención de los procedimientos administrativos:

Cuando ingresa un personal nuevo para la atención de los procedimientos administrativos:

Capacitar al personal en la atención de solicitudes; según los criterios de evaluación establecidos y otros. Para ello, en capacitación virtual se utilizará Google Meet, mientras que en capacitación presencial se utilizará la sala de reuniones de la Dirección General, para la capacitación se informará y agendará al personal con 3 días de anticipación, mediante correo electrónico, Outlook Calendar u otro equivalente.

Acta de capacitación y evaluación al personal capacitado; luego de la capacitación el personal capacitado firmará el acta de capacitación o confirmará la capacitación brindada mediante correo electrónico, asimismo, se realizará la evaluación de la capacitación brindada, el resultado de la misma se registrará en el legajo y se informará al evaluado y su jefe inmediato, si el resultado es desaprobado, es decir menor o igual a 11, se deberá de volver a capacitar al personal en los puntos débiles y volver a realizar la evaluación.

CÓDIGO: <input type="text"/>	
<u>ACTA DE CAPACITACIÓN</u>	
PERSONA QUE BRINDA LA CAPACITACIÓN: <input type="text"/>	
FECHA: <input type="text"/>	LUGAR: <input type="text"/>
HORA: <input type="text"/>	DURACIÓN : <input type="text"/>
OBJETIVO:	
TEMAS TRATADOS:	
TEMAS TRATADOS:	

Figura 10. Acta de capacitación

Fuente: Elaboración propia

Compartir el manual de gestión de procesos y procedimientos y otros relacionados para la atención de las solicitudes, antes de la capacitación se deberá compartir la información por correo electrónico para que el personal pueda revisarlo y estar mejor preparado para recibir la capacitación, el personal deberá confirmar la recepción del correo con el manual.

Compartir la bitácora de observaciones y sus respuestas, luego de terminada la capacitación, se deberá compartir la base de datos de observaciones/incidentes por correo electrónico al personal, para que este pueda revisarlo y estar mejor preparado para atender las solicitudes que ingresen al área, el personal deberá confirmar la recepción del correo.

<u>BITÁCORA DE OBSERVACIONES</u>					
Nº	Procedimiento	Descripción de la observación	Descripción de la Respuesta	Autor de la respuesta	Fecha
1					
2					
3					
4					
5					

Figura 11. Bitácora de observaciones

Fuente: Elaboración propia

Realizar la solicitud a la Oficina de Informática de la nueva licencia para el uso del sistema de consulta de datos para validar la información de la solicitud, se realizará la solicitud a la Oficina mediante correo electrónico.

Con personal capacitado para la atención de procedimientos administrativos:

Asignación de solicitudes de procedimientos administrativos

Mediante el uso del sistema de trámite documentario, se deberá identificar, clasificar la solicitud por tipo de procedimiento y por fecha de solicitud, para luego asignarla al personal especializado, según la lista de personal del área y la carga laboral del mismo.

Realizar el seguimiento de las asignaciones al personal especializado, mediante el uso del sistema de trámite documentario y reuniones de seguimiento, a fin de cumplir con plazos establecidos.

A continuación, se detalla el modelo para la asignación de solicitudes al personal:

MODELO DE ASIGNACIÓN DE SOLICITUDES AL PERSONAL

Tiempo de atención de las solicitudes en días

Tabla 8

Modelo de asignación de solicitudes de personal

Solicitud	Jonatan A. (E1)	Abraham V. (E2)	Ana V. (E3)	Joselyn A. (E4)	Yeremi M. (E5)
Concesión Única (S1)	40	42	45	43	41
Concesión Postal (S2)	20	18	15	17	19
Registro para servicio de valor añadido (S3)	16	18	15	14	12
Permiso de internamiento definitivo (S4)	5	5	5	4	4
Permiso de internamiento temporal (S5)	4	5	4	5	4

VARIABLE DE DECISIÓN

SEAN X_{ij} = Asignar las solicitudes S (S= 1,2,3,4,5) al evaluador E (1,2,3,4,5)

FUNCIÓN OBJETIVO: Minimizar el tiempo de atención de las solicitudes

$$Z = 40S_{1E1} + 42S_{1E2} + 45S_{1E3} + 43S_{1E4} + 41S_{1E5} + 20S_{2E1} + 18S_{2E2} + 15S_{2E3} + 17S_{2E4} + 19S_{2E5} + 16S_{3E1} + 18S_{3E2} + 15S_{3E3} + 14S_{3E4} + 12S_{3E5} + 5S_{4E1} + 5S_{4E2} + 5S_{4E3} + 4S_{4E4} + 4S_{4E5} + 4S_{5E1} + 5S_{5E2} + 4S_{5E3} + 5S_{5E4} + 4S_{5E5}$$

Sujeto a:

Restricciones respecto a las solicitudes:

$$S_{1E1} + S_{1E2} + S_{1E3} + S_{1E4} + S_{1E5} = 1$$

$$S_{2E1} + S_{2E2} + S_{2E3} + S_{2E4} + S_{2E5} = 1$$

$$S_{3E1} + S_{3E2} + S_{3E3} + S_{3E4} + S_{3E5} = 1$$

$$S_{4E1} + S_{4E2} + S_{4E3} + S_{4E4} + S_{4E5} = 1$$

$$S_{5E1} + S_{5E2} + S_{5E3} + S_{5E4} + S_{5E5} = 1$$

Restricciones respecto a los evaluadores

$$S_{1E1} + S_{2E1} + S_{3E1} + S_{4E1} + S_{5E1} = 1$$

$$S_{1E2} + S_{2E2} + S_{3E2} + S_{4E2} + S_{5E2} = 1$$

$$S_{1E3} + S_{2E3} + S_{3E3} + S_{4E3} + S_{5E3} = 1$$

$$S_{1E4} + S_{2E4} + S_{3E4} + S_{4E4} + S_{5E4} = 1$$

$$S_{1E5} + S_{2E5} + S_{3E5} + S_{4E5} + S_{5E5} = 1$$

Condición binaria: $x_{ij} = 1; 0$

SOFTWARE: WINQSB - MODELO DE ASIGNACIÓN – MÉTODO HÚNGARO

RESULTADO DE LA ASIGNACIÓN DE SOLICITUDES AL PERSONAL PARA MINIMIZAR EL TIEMPO DE ATENCIÓN EN DÍAS

Aplicación del método húngaro para la asignación de solicitudes al personal para minimizar el tiempo de atención en días.

Network Modeling

File Iteration Utilities Window Help

Hungarian Method for TIEMPO DE ATENCIÓN DE LAS SOLICITUDES - Iteration 1 (Final)

From \ To	JONATAN A.	ABRAHAM V.	ANA V.	JOSELYN A.	YEREMI M.
SOLICITUD 1	0	1	5	3	1
SOLICITUD 2	5	2	0	2	4
SOLICITUD 3	4	5	3	2	0
SOLICITUD 4	1	0	1	0	0
SOLICITUD 5	0	0	0	1	0

Network Modeling

File Format Results Utilities Window Help

Solution for TIEMPO DE ATENCIÓN DE LAS SOLICITUDES: Minimization (Assignment Problem)

12-05-2020	From	To	Assignment	Unit Cost	Total Cost	Reduced Cost
1	SOLICITUD 1	JONATAN A.	1	40	40	0
2	SOLICITUD 1	ABRAHAM V.	0	42	0	0
3	SOLICITUD 1	ANA V.	0	45	0	6
4	SOLICITUD 1	JOSELYN A.	0	43	0	2
5	SOLICITUD 1	YEREMI M.	0	41	0	2
6	SOLICITUD 2	JONATAN A.	0	20	0	4
7	SOLICITUD 2	ABRAHAM V.	0	18	0	0
8	SOLICITUD 2	ANA V.	1	15	15	0
9	SOLICITUD 2	JOSELYN A.	0	17	0	0
10	SOLICITUD 2	YEREMI M.	0	19	0	4
11	SOLICITUD 3	JONATAN A.	0	16	0	3
12	SOLICITUD 3	ABRAHAM V.	0	18	0	3
13	SOLICITUD 3	ANA V.	0	15	0	3
14	SOLICITUD 3	JOSELYN A.	0	14	0	0
15	SOLICITUD 3	YEREMI M.	1	12	12	0
16	SOLICITUD 4	JONATAN A.	0	5	0	2
17	SOLICITUD 4	ABRAHAM V.	0	5	0	0
18	SOLICITUD 4	ANA V.	0	5	0	3
19	SOLICITUD 4	JOSELYN A.	1	4	4	0
20	SOLICITUD 4	YEREMI M.	0	4	0	2
21	SOLICITUD 5	JONATAN A.	0	4	0	1
22	SOLICITUD 5	ABRAHAM V.	1	5	5	0
23	SOLICITUD 5	ANA V.	0	4	0	2
24	SOLICITUD 5	JOSELYN A.	0	5	0	1
25	SOLICITUD 5	YEREMI M.	0	4	0	2
	Total	Objective	Function	Value =	76	

Solution for TIEMPO DE ATENCIÓN DE LAS SOLICITUDES: Minimization (Assignment Problem)						
12-05-2020	From	To	Assignment	Unit Cost	Total Cost	Reduced Cost
1	SOLICITUD 1	JONATAN A.	1	40	40	0
2	SOLICITUD 2	ANA V.	1	15	15	0
3	SOLICITUD 3	YEREMI M.	1	12	12	0
4	SOLICITUD 4	JOSELYN A.	1	4	4	0
5	SOLICITUD 5	ABRAHAM V.	1	5	5	0
	Total	Objective	Function	Value =	76	

Luego de realizado el modelado a través del software WinQSB en base a la información con los tiempos de atención en días hábiles, se determinó que, para ser más eficientes con la atención de las solicitudes y por ende minimizar el tiempo de atención, las asignaciones deberán ser de la siguiente manera:

La solicitud 1 deberá ser atendido por el evaluador Jonatan A.

La solicitud 2 deberá ser atendido por la evaluadora Ana V.

La solicitud 3 deberá ser atendido por el evaluador Yeremi M.

La solicitud 4 deberá ser atendido por la evaluadora Joselyn A.

La solicitud 5 deberá ser atendido por el evaluador Abraham V.

Atención de solicitudes de procedimientos administrativos

Elaborar y remitir el cronograma de actividades para la atención de la solicitud al supervisor o jefe inmediato.

Revisar y evaluar la solicitud según el manual de gestión de procesos y procedimientos, capacitación y criterios de evaluación establecidos.

Mediante el uso del sistema de trámite documentario, dar respuesta a la solicitud asignada y remitirlo al jefe inmediato o supervisor adjuntando los formatos establecidos con la firma digital o manuscrita y documentos anexos que sustenten la atención.

El jefe inmediato o supervisor aprobará los formatos y documentos anexos mediante la firma digital y brindará respuesta al ciudadano, mediante el uso del sistema de trámite documentario.

Revisar y actualizar la base de observaciones/incidentes comunes y sus respuestas y socializarla al equipo de trabajo, mediante correo electrónico.

Archivo de la solicitud y expediente

Digitalizar el expediente completo y almacenarlo en la herramienta gestor de contenido, como máximo a las 24 horas de recibido.

Reporte diario de documentos digitalizados.

<u>FORMATO DE DIGITALIZACIÓN</u>			
<table border="1"><tr><td style="text-align: center;">Fecha</td></tr><tr><td> </td></tr></table>		Fecha	
Fecha			
Dirección y/o coordinación			
Número de expediente			
Nombre del procedimiento			
Nombre de Administrado			

Figura 12. Formato de digitalización de expediente

Fuente: Elaboración propia

Objetivo 2: Proponer la implementación de un manual de gestión de procesos y procedimientos.

Para la ejecución del presente objetivo se determinó un plan con 6 actividades y presupuesto los cuales se mencionan a continuación:

Nº	Actividades	Inicio	Fin	Responsable/s	Presupuesto
1	Elaboración de cronograma de actividades	20/01/2021	21/01/2021	a. Directores de Línea b. Coordinadores c. Coordinador de procesos	S/ 465.00
2	Análisis y evaluación	21/01/2021	24/01/2021	a. Coordinadores b. Evaluadores c. Coordinador de procesos	S/ 1,174.90
3	Clasificación de procesos y procedimientos	24/01/2021	26/01/2021	a. Coordinadores b. Coordinador de procesos	S/ 250.00
4	Documentar el manual	26/01/2021	26/03/2021	a. Evaluadores b. Coordinador de procesos	S/ 35,400.00
5	Elaboración de informe de sustento de la implementación del manual	26/03/2021	01/04/2021	a. Coordinadores b. Coordinador de procesos	S/ 1,699.80
6	Presentación del manual de gestión	01/04/2021	02/04/2021	a. Director General b. Directores de Línea c. Coordinador de procesos	S/ 115.00
Total					S/. 39,104.70

Cuadro 4. Plan de actividades de la propuesta de implementación de un manual de gestión de procesos y procedimientos

Sobre el plan antes mencionado, en la figura 13, se muestra la portada principal del Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos (MGPP), el cual tiene como finalidad normalizar en un documento descriptivo y de forma detallada los procedimientos administrativos el cual permitirá incrementar la calidad, eficiencia, eficacia y mejorar la prestación de los servicios brindados por la entidad pública. El MGPP es de carácter explicativo y refuerza el conocimiento por parte de todos los involucrados en el proceso; así mismo posibilita la adaptación del personal nuevo para el desarrollo de sus tareas.

Cabe indicar que, según los cuadros 5, 6, 7 y 8 se demuestra que en la investigación se han tomado en cuenta 6 procedimientos los cuales fueron priorizados y aprobados por los coordinadores de acuerdo a la matriz de priorización, los mismos buscan ser la línea base

para el diseño de los demás procedimientos orientados a mejorar la calidad de servicio para el ciudadano.

Finalmente, en el cuadro 9, se muestra las actividades y tareas que permitirán proponer la implementación de un manual de gestión de procesos y procedimientos.

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN										
CRITERIO DE PRIORIZACIÓN	Orientación a los objetivos Estratégicos						Complejidad 1= Baja 2= Media 3= Alta	Volumen de Transacción 1= Baja 2= Media 3= Alta	Nivel de Automatización 1= Automático 2= Semi-automático 3= Manual	TOTAL
	OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6				
PROCESO: GESTIÓN DE SERVICIOS POSTALES										
Otorgar concesión postal	1	1	1	3	3	2	2	3	2	18
Renovación de concesión postal	1	1	1	2	2	2	2	1	2	14
Ampliación o modificación de la concesión postal	1	1	1	2	2	2	2	1	2	14
Extinción de Contrato de Concesión Postal a solicitud de parte	1	1	1	1	2	2	2	1	2	13

Cuadro 5. Matriz de priorización del proceso gestión de servicios postales

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN										
CRITERIO DE PRIORIZACIÓN	Orientación a los objetivos Estratégicos						Complejidad 1= Baja 2= Media 3= Alta	Volumen de Transacción 1= Baja 2= Media 3= Alta	Nivel de Automatización 1= Automático 2= Semi-automático 3= Manual	TOTAL
	OE 1	OE 2	OE 3	OE 4	OE 5	OE 6				
PROCESO: GESTIÓN DE CONCESIONES EN SERVICIOS PÚBLICOS DE TELECOMUNICACIONES										
Concesión única para la prestación de servicios públicos de telecomunicaciones con asignación de espectro radioeléctrico	1	1	1	3	2	3	3	3	2	19
Concesión única para la prestación de servicios públicos de telecomunicaciones en caso no requiera asignación de espectro radioeléctrico	1	1	1	2	2	2	3	2	2	16
Transferencia de concesión para la prestación de servicios públicos de telecomunicaciones	1	1	1	2	2	2	3	1	2	15
Renovación de la concesión para la prestación de servicios públicos de telecomunicaciones	1	1	1	2	2	2	2	2	2	15

Cuadro 6. Matriz de priorización del proceso gestión de concesiones de servicios públicos de telecomunicaciones

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN										
CRITERIO DE PRIORIZACIÓN	Orientación a los Objetivos Estratégicos						Complejidad	Volumen de Transacción	Nivel de Automatización	TOTAL
	O E 1	O E 2	O E 3	O E 4	O E 5	O E 6				
PROCESO: GESTIÓN DE REGISTRO DE SERVICIOS PÚBLICOS DE TELECOMUNICACIONES										
Registro para Servicio de Valor Añadido	1	1	3	3	1	2	3	3	2	19
Inscripción en registro de servicios públicos de telecomunicaciones en caso se requiera asignación del espectro radioeléctrico	1	1	2	2	1	2	2	1	2	14
Inscripción en el Registro de Empresas de Servicios Expresos o de Entrega Rápida Postales	1	1	1	2	1	2	1	1	2	12
Inscripción en el Registro de Infraestructura Pasiva para servicios públicos (móviles)	1	1	3	3	1	2	1	1	2	15
Inscripción en el Registro de Operadores móviles virtuales	1	1	2	2	1	2	2	1	2	14
Inscripción en el Registro de Operadores de infraestructura móvil rural	1	1	2	2	1	2	2	1	2	14

Cuadro 7. Matriz de priorización del proceso gestión de registro de servicios públicos de telecomunicaciones

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN										
CRITERIO DE PRIORIZACIÓN	Orientación a los Objetivos Estratégicos						Complejidad	Volumen de Transacción	Nivel de Automatización	TOTAL
	O E1	O E2	O E3	O E4	O E5	O E6				
PROCESO: INTERNAMIENTO DE EQUIPOS Y APARATOS DE TELECOMUNICACIONES										
Permiso de internamiento definitivo de equipos y/o aparatos de telecomunicaciones	1	1	3	2	1	1	3	3	2	17
Permiso de internamiento temporal de equipos y/o aparatos de telecomunicaciones	1	1	3	2	1	1	3	3	2	17
Atención de consultas para internamiento de equipos	1	1	1	1	1	1	2	3	2	13
Modificación de Permiso de internamiento de equipos y/o aparatos de telecomunicaciones	1	1	1	1	1	1	2	2	2	12
Ampliación del plazo de permiso de internamiento temporal	1	1	1	1	1	1	2	2	2	12
Declaración de No uso de permiso de internamiento	1	1	1	1	1	1	2	1	2	11

Cuadro 8. Matriz de priorización del proceso Internamiento de equipos y aparatos de telecomunicaciones

MANUAL DE GESTIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

A continuación, se presenta el cronograma:

Actividades y Entregables	Responsables	Fecha Inicio	Fecha Fin
ETAPA 1. Preparatoria			
A.1.1 Elaboración del cronograma de trabajo.	Coordinador de procesos	20/01/2021	21/01/2021
A.1.2 Reunión de apertura con personal involucrado en los procesos y procedimientos	Coordinador de procesos, Evaluadores y Coordinadores	21/01/2021	24/01/2021
A.1.3 Aprobación de Cronograma de Trabajo.	Director(a) General	21/01/2021	24/01/2021
ETAPA 2. Documentación del MGPP			
A.2.1 Elaboración del inventario de procesos y procedimientos.	Coordinador de procesos, Evaluadores y Coordinadores	24/01/2021	26/01/2021
A.2.2 Elaboración de fichas de procesos nivel 1.	Coordinador de procesos, Evaluadores y Coordinadores	26/01/2021	29/01/2021
A.2.3 Elaboración de diagramas de bloques de proceso nivel 1.	Coordinador de procesos Evaluadores	01/02/2021	05/02/2021
A.2.4 Elaboración de ficha indicador nivel 1	Coordinador de procesos Evaluadores	05/02/2021	06/01/2021
A.2.5 Elaboración de fichas de procesos nivel 2.	Coordinador de procesos Evaluadores	06/02/2021	13/02/2021
A.2.6 Elaboración de diagramas de bloques de proceso nivel 2.	Coordinador de procesos Evaluadores	13/02/2021	20/02/2021
A.2.7 Elaboración de ficha indicador nivel 2.	Coordinador de procesos Evaluadores	20/02/2021	22/02/2021
A.2.8 Elaboración de fichas de procedimientos y diagramas de flujos.	Coordinador de procesos Evaluadores	22/02/2021	26/03/2021
A.2.8.1 Internamiento de Equipos y Aparatos de Telecomunicaciones	Coordinador de procesos Evaluadores	22/02/2021	05/03/2021
A.2.8.2 Gestión de Concesiones de Servicios Postales	Coordinador de procesos Evaluadores	05/03/2021	12/03/2021
A.2.8.3 Gestión de los Registros de servicios públicos de telecomunicaciones	Coordinador de procesos Evaluadores	12/03/2021	19/03/2021
A.2.8.4 Gestión de Concesiones de Servicios Públicos de Telecomunicaciones	Coordinador de procesos Evaluadores	19/03/2021	26/03/2021
ETAPA 3. Integración del MGPP			
A.3.1 Integración del Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos	Coordinador de Procesos	26/03/2021	01/04/2021
A.3.2 Aprobación del MGPP	Director(a) General	01/04/2021	02/04/2021

Cuadro 9. Cronograma de trabajo para la elaboración del manual de gestión

MANUAL DE GESTIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Aprobado por	Cargo	Fecha	Firma
		Fecha de aprobación	
Revisado por	Cargo	Fecha	Firma
		Fecha de revisión	
Elaborado por	Cargo	Fecha	Firma
		Fecha en que se culmina la elaboración	

Figura 13. Manual de gestión de procesos y procedimientos

Fuente: Elaboración propia

La propuesta del manual se encuentra en “anexo 2 evidencias de la propuesta”.

Objetivo 3: Proponer la mejora de las condiciones laborales al personal que atiende las solicitudes de los procedimientos administrativos.

Para la ejecución del presente objetivo se determinó un plan con 5 actividades y presupuesto los cuales se mencionan a continuación:

Nº	Actividades	Inicio	Fin	Responsable/s	Presupuesto
1	Elaboración de cronograma de actividades	02/04/2021	03/04/2021	a. Directores de Línea b. Coordinador de procesos	S/ 465.00
2	Evaluación y análisis de la situación respecto a las modalidades de contrato vigentes	03/04/2021	06/04/2021	a. Coordinadores b. Coordinador de procesos	S/ 487.44
3	Identificación y descripción de los perfiles de puestos	06/04/2021	11/04/2021	a. Coordinador Administrativo	S/ 800.00
4	Elaboración de informe de sustento de los requerimientos CAS	11/04/2021	14/04/2021	a. Coordinadores b. Coordinador Administrativo	S/ 287.48
5	Presentación de la documentación de las mejoras de las condiciones laborales	14/04/2021	15/04/2021	a. Director General b. Directores de Línea c. Coordinador de procesos	S/ 115.00
Total					2,154.92

Cuadro 10. Plan de actividades de la propuesta de mejora de las condiciones laborales al personal que atiende las solicitudes de los procedimientos administrativos

En base al plan, en el cuadro 11, se muestra las actividades y tareas que permitirán proponer la mejora de las condiciones laborales al personal que atiende las solicitudes de los procedimientos administrativos.

Actividades y Entregables	Responsables	Fecha de Inicio	Fecha fin
ETAPA 1: Evaluación y análisis respecto a las condiciones laborales del personal		28/04/21	30/04/21
A.1. Elaboración de cronograma de actividades	Directores de Línea y Evaluador	28/04/21	28/04/21
A.1.1.Reunión de coordinación con Directores de Línea	Directores de Línea y Evaluador	28/04/21	28/04/21
A.1.2.Presentación del cronograma	Directores de Línea y Evaluador	28/04/21	28/04/21
A.1.3.Revisión y Aprobación del cronograma	Directores de Línea y Evaluador	28/04/21	28/04/21
A.2. Evaluación y análisis de la situación respecto a las modalidades de contrato vigentes	Coordinadores y Evaluador	29/04/21	30/04/21

Actividades y Entregables	Responsables	Fecha de Inicio	Fecha fin
A.2.1.Reunión y entrevista con los involucrados	Coordinadores y Evaluador	29/04/21	29/04/21
A.2.2.Elaboración de acta de reunión con acuerdos	Coordinadores y Evaluador	29/04/21	29/04/21
A.2.3.Levantamiento de información y consolidación	Evaluador	30/04/21	30/04/21
A.2.4.Elaboración de informe de situación de modalidades de contrato	Evaluador	30/04/21	30/04/21
ETAPA 2: Elaborar una propuesta de perfiles de puesto		3/05/21	11/05/21
A.3. Identificación y descripción de los perfiles de puestos	Evaluador	3/05/21	6/05/21
A.3.1.Levantar información del personal sobre su perfil profesional	Evaluador	3/05/21	3/05/21
A.3.2.Llenar los formatos de perfiles de puesto	Evaluador	4/05/21	6/05/21
A.4. Elaboración de informe de sustento de los requerimientos CAS	Coordinadores y Evaluador	7/05/21	10/05/21
A.4.1.Consolidación de información	Evaluador	7/05/21	7/05/21
A.4.2.Revisión previa de la información	Coordinadores y Evaluador	10/05/21	10/05/21
A.5. Presentación de la documentación de las mejoras de las condiciones laborales	Director General y Evaluador	11/05/21	11/05/21
A.5.1.Exposición de los beneficios del cambio de modalidad del personal	Director General y Evaluador	11/05/21	11/05/21
A.5.2.Acta de conformidad o aceptación previa de la propuesta para su posterior trámite	Evaluador	11/05/21	11/05/21

Cuadro 11. Cronograma de actividades

Asimismo, en el cuadro 12, se muestra el resultado del análisis respecto a las modalidades de contrato de la entidad pública, y la cantidad de personas por modalidad a la actualidad, determinando así el porcentaje.

Modalidad de contrato	Cantidad	Porcentaje
CAS	25	22%
NOMBRADO (Ley 276)	35	30%
Personal Altamente Calificado (PAC)	1	1%
TEMPORAL (Locación por servicio)	55	47%
Total	116	100%

Cuadro 12. Modalidad de contrato

Fuente: Entidad pública

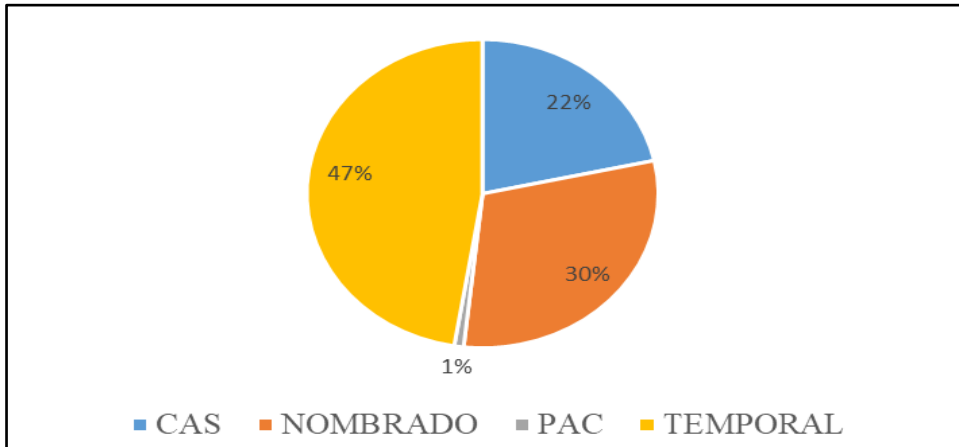


Figura 14. Modalidad de contrato de personal

Fuente: Elaboración propia en base al cuadro 11

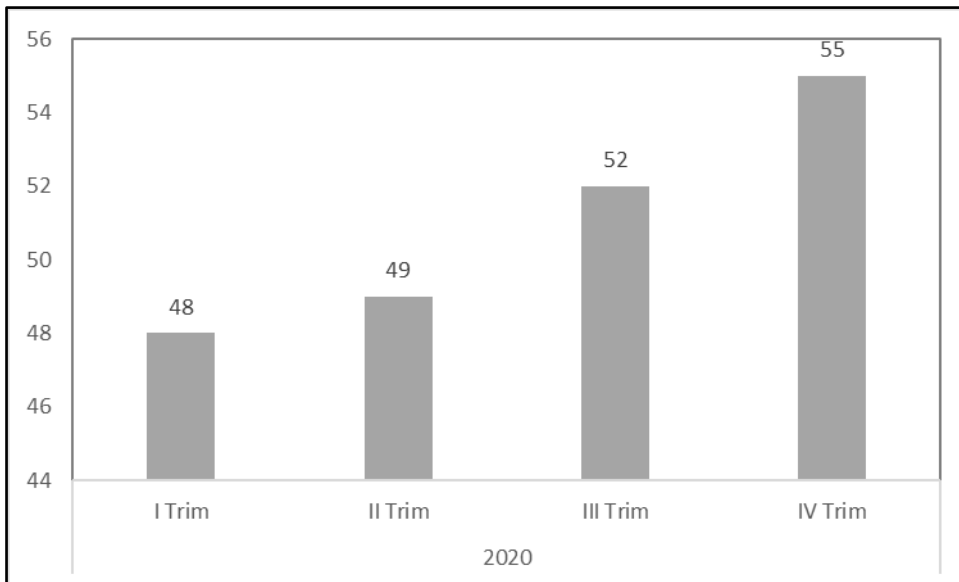


Figura 15. Contrato de locadores de servicio, año 2020

Fuente: Elaboración propia

Según la figura 14, se demuestra que el mayor porcentaje de personal que atiende las solicitudes de procedimientos administrativos corresponde a el 47% del personal contratado bajo la modalidad por locación de servicio. Según la figura 15, 48 personas fueron contratadas en el I trimestre del 2020, 49 en el II trimestre, 52 en el III trimestre y 55 en el IV trimestre, se propone que el personal cambie a la modalidad de Contrato Administrativo de Servicios (CAS), la cual brinda mayores beneficios que la del contrato por locación de servicio. Para lo cual, se elaboran las propuestas de perfiles de puesto en base a las funciones desarrolladas por el personal contratado como locador de servicio.

FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Órgano: Dirección General
 Unidad Orgánica: Dirección de Línea
 Puesto Estructural: No aplica
 Nombre del puesto: Analista legal
 Dependencia jerárquica lineal: Director de Línea
 Dependencia funcional: No aplica
 Puestos a su cargo: No aplica

MISIÓN DEL PUESTO

Contribuir con las actividades de orden legal referidos a los Servicios Públicos en Telecomunicaciones, cautelando el cumplimiento de las normas vigentes y los procedimientos internos que sustenten la legalidad de las decisiones y actos de la entidad.

FUNCIONES DEL PUESTO

- 1 Realizar el análisis jurídico de los expedientes
- 2 Elaborar proyectos resolutivos conteniendo el análisis legal para la atención y/o resolución de procedimientos administrativos de acuerdo al marco normativo vigente.
- 3 Plantear respuestas a consultas internas o externas a fin de que la Dirección tome desiciones acertadas en materia legal.
- 4 Preparar información necesaria, oportuna y confiable para la Dirección de Línea la cual sirva como insumo en las desiciones de materia legal de la Direccion General.
- 5 Participar en la elaboración y sustento de proyectos de directivas, lineamientos y normas, a fin de que sirva como herramienta en la toma de desiciones en temas de competencia de la Dirección de Línea y la Dirección General.
- 6 Representar en los comités, reuniones, eventos nacionales y/o internacionales a fin de tomar desiciones técnicas en cuanto a los Servicios Públicos de Telecomunicaciones.
- 7 Otras funciones asignadas por la jefatura inmediata, relacionadas a la misión del puesto/área.

COORDINACIONES PRINCIPALES

Coordinaciones Internas:

Órganos y Unidades Orgánicas de la entidad.

Coordinaciones Externas:

Entidades vinculadas a las actividades del sector Telecomunicaciones.

FORMACIÓN ACADÉMICA

A) Nivel Educativo	B) Grado(s)/situación académica y carrera/especialidad requeridos		C) ¿Colegiatura?																																				
<table border="1"> <tr> <td></td> <td>Incompleta</td> <td>Completa</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Primaria</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Secundaria</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años)</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Universitaria</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </table>		Incompleta	Completa	<input type="checkbox"/> Primaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Universitaria	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<table border="1"> <tr> <td><input type="checkbox"/> Egresado(a)</td> <td><input type="checkbox"/> Bachiller</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Título/ Licenciatura</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">Derecho</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Maestría</td> <td><input type="checkbox"/> Egresado</td> <td><input type="checkbox"/> Grado</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Doctorado</td> <td><input type="checkbox"/> Egresado</td> <td><input type="checkbox"/> Grado</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;"> </td> </tr> </table>		<input type="checkbox"/> Egresado(a)	<input type="checkbox"/> Bachiller	<input checked="" type="checkbox"/> Título/ Licenciatura	Derecho			<input type="checkbox"/> Maestría	<input type="checkbox"/> Egresado	<input type="checkbox"/> Grado				<input type="checkbox"/> Doctorado	<input type="checkbox"/> Egresado	<input type="checkbox"/> Grado				<p>Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>D) ¿Habilitación profesional?</p> <p>Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>
	Incompleta	Completa																																					
<input type="checkbox"/> Primaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																					
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																					
<input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																					
<input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																					
<input checked="" type="checkbox"/> Universitaria	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																																					
<input type="checkbox"/> Egresado(a)	<input type="checkbox"/> Bachiller	<input checked="" type="checkbox"/> Título/ Licenciatura																																					
Derecho																																							
<input type="checkbox"/> Maestría	<input type="checkbox"/> Egresado	<input type="checkbox"/> Grado																																					
<input type="checkbox"/> Doctorado	<input type="checkbox"/> Egresado	<input type="checkbox"/> Grado																																					

CONOCIMIENTOS

A) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (*No se requiere sustentar con documentos*):

Conocimientos técnicos de la normativa aplicable a la Gestión Pública, con especial énfasis en materia del Procedimiento Administrativo General.

B) Cursos y Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos:

Programa de Especialización y/o Diplomado en Derecho Administrativo y/o Gestión Pública. Curso en Procedimiento Administrativo,
Telecomunicaciones, Servicios Públicos, Regulación, y/o afines **(40horas acumulativas)**

C) Conocimientos de Ofimática e Idiomas/Dialectos

OFIMÁTICA	Nivel de dominio				IDIOMAS / DIALECTO	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado		No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Procesador de textos		X			Inglés				
Hojas de cálculo		X			Quechua				
Programa de presentaciones		X			Otros (Especificar)				
Otros (Especificar)					Otros (Especificar)				
Otros (Especificar)					Observaciones.-				
Otros (Especificar)									

EXPERIENCIA

Experiencia general
Indique el tiempo total de experiencia laboral; ya sea en el sector público o privado.

Tres (3) años.

Experiencia específica

A. Indique el tiempo de **experiencia requerida para el puesto** en la función o la materia:

Dos (2) años.

B. En base a la experiencia requerida para el puesto (**parte A**), señale el tiempo requerido en el **sector público**:

Un (1) año.

C. Marque el **nivel mínimo de puesto** que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:

Practicante profesional Auxiliar o Asistente Analista Especialista Supervisor / Coordinador Jefe de Área o Departamento Gerente o Director

* Mencione **otros aspectos complementarios sobre el requisito de experiencia**, en caso existiera algo adicional para el puesto.

HABILIDADES O COMPETENCIAS

Análisis, Organización de información, iniciativa, comunicación oral.

REQUISITOS ADICIONALES

Figura 16. Perfil de puesto

Fuente: Elaboración propia en base al formato de la entidad pública

4.5 Discusión de resultados

Para la ejecución de la presente investigación que tiene por título “Propuesta de implementación de un manual de gestión de procesos y procedimientos para mejorar la calidad de atención de procedimientos administrativos en una entidad pública, Lima, 2020”, se desarrolló el análisis cuantitativo y cualitativo de la información conseguida a través de las entrevistas y encuestas virtuales, mediante el cual se estableció que existen varios factores que no se desarrollan de forma adecuada e influyen directamente en la calidad de atención de los procedimientos administrativos, no obstante la implementación del manual en mención contribuye a que las actividades realizadas por el personal se ejecuten de forma eficiente, lo cual posibilitará la mejora en la gestión de la atención de las solicitudes, incrementando con ello la calidad de atención de procedimientos administrativos y por ende la satisfacción del ciudadano.

En la triangulación cuantitativa y cualitativa de la información obtenida, es importante determinar que un 30% indican que, los plazos no son los adecuados, dicho de otra manera, debería el tiempo para la atención de las solicitudes debe ser menor. Referente al tiempo promedio de atención, el promedio es de 30 días hábiles, pero debido a la coyuntura actual de la pandemia del COVID-19 los tiempos pueden ser mayores. Asimismo, respecto al indicador porcentaje de solicitudes atendidas, se podría efectuar mediante la asignación de solicitudes a los evaluadores, según su especialización y conocimientos en cada tema relacionado. Un importante 30% indican que a veces las solicitudes recibidas se ejecutan en el mes; y un 23.33% señala que nunca todas las solicitudes ingresadas son atendidas en el mes. De igual manera, el 46.67% de los encuestados manifiestan que a veces todas las solicitudes ingresan de forma correcta.

Igualmente, es un punto crítico importante que las solicitudes de los procedimientos administrativos no se ejecutan dentro del plazo. Tal como se indicó, un 30% mencionan que las solicitudes de los procedimientos administrativos no se atienden en el tiempo determinado; esto se debe a varias circunstancias tanto internas como externas.

En relación a las preguntas críticas de la encuesta, se observa la pregunta 1: ¿El plazo de atención de las solicitudes de los procedimientos administrativos son los adecuados? Estableciéndose mediante el análisis de Pareto un 8,47% de punto crítico en base al 20%; determinando que el plazo de atención de las solicitudes no es idóneo; y se requiere una modificación respecto al plazo de atención con el fin de ofrecer un servicio de calidad a los ciudadanos.

La investigación se relaciona con lo obtenido por De la Cruz (2018), quien sostuvo que el mapeo de proceso es un mecanismo que posibilita identificar de forma correcta los procesos críticos. Asimismo, a través de herramientas de análisis y metodología de mejora de proceso se realizó el estudio, determinó el proceso más crítico y propuso alternativas de solución, que generan más ahorro en gastos y minimiza los tiempos, permitiendo así la eficiencia en los procesos de la Unidad de Gestión Social del Programa Nacional de Vivienda Rural, contribuyendo a la satisfacción del beneficiario. En la investigación se propuso la implementación del manual, el cual ayudará en el desarrollo de las actividades del personal, permitiendo aumentar la eficiencia del personal y por ende incrementando la calidad de atención de los procedimientos administrativos.

Coindice con lo expuesto por Ponce (2016), quien planteó la puesta en funcionamiento de Gestión por Procesos para incrementar los niveles de rendimiento en una empresa textil concluyendo que la ejecución de la Gestión por Procesos ayuda a la minimización de los productos que no cumplen con los requisitos de calidad y la conservación de un sistema de mejora continua y aumentará los niveles de rendimiento. En la investigación se propuso el modelo de asignación de solicitudes al personal que permitirá minimizar el tiempo de atención de solicitudes a través de una asignación eficiente identificando qué persona se demora el menor tiempo al atender un procedimiento administrativo. Respecto a la segunda pregunta crítica con 16,38%. ¿Las solicitudes de los procedimientos administrativos se ejecutan a tiempo?; señalando que las solicitudes de los procedimientos administrativos no se atienden en el tiempo indicado.

La investigación se relaciona con lo obtenido por Arteaga (2019) quien sostuvo que la Gestión por procesos será muy beneficiosa para la empresa aportando mejora significativamente sobre la competitividad en los trabajadores como estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. En la investigación, se determina que el manual de gestión de procesos permitirá a los colaboradores comprender y conocer mejor las actividades que se desarrollan en cada uno de los procedimientos, lo que posibilitará ser más eficientes y por ende más productivos.

Por último, el presente trabajo de investigación ahondó en su estudio tratando la problemática a partir del enfoque mixto y tales resultados facilitan la mejora de la calidad de atención de los procedimientos administrativos posibilitando así diseñar una propuesta factible que conlleve a la mejora de la gestión de la entidad pública.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Primera** : Se propuso la implementación de un manual de gestión de procesos para mejorar la calidad de atención de los procedimientos, el cual facilitará el desarrollo de las actividades del personal al tener mayor conocimiento de los procedimientos se alcanzará la eficiencia de los colaboradores ya que se reducirá el tiempo de atención de las solicitudes.
- Segunda** : Al realizar el análisis de la atención de los procedimientos administrativos se evidenció a través de los datos cuantitativos que el plazo de atención no es el adecuado, debiendo ser un plazo menor al establecido. Asimismo, las solicitudes no se ejecutan a tiempo, en muchos casos se atienden fuera de tiempo, generando insatisfacción por parte de los ciudadanos.
- Tercera** : Se determinaron los factores más importantes que inciden en la calidad de atención de los procedimientos administrativos, los cuales son deficiente gestión en la atención de los procedimientos administrativos, inadecuada administración y distribución de los recursos necesarios que se debe brindar al personal para la atención de los procedimientos administrativos y por último la insatisfacción del personal y requerimiento de mejora en las condiciones laborales como es la modalidad de trabajo.

5.2 Recomendaciones

- Primera** : En base a los resultados alcanzados se recomienda poner en funcionamiento el manual de gestión de procesos ya que la implementación ayudará a mejorar la eficiencia del personal al tener conocimiento al detalle de los procedimientos administrativos. Asimismo, continuar con la elaboración de los diagramas de flujo y detalles de los procedimientos identificados en el inventario. También la ficha de indicador permitirá analizar los resultados obtenidos para identificar los posibles errores y tomar acciones al respecto, así como la actualización de los procesos y procedimientos.
- Segunda** : Se recomienda tomar acción respecto al plazo atención de las solicitudes, evaluando al detalle cada una de las actividades que realiza el personal analizando las mejoras que se podrían implementar para reducir los plazos en beneficio de los ciudadanos.
- Tercera** : Se recomienda tomar medidas a cada uno de los factores de mayor relevancia los cuales influyen directamente en la atención de los procedimientos administrativos, sobre todo respecto a la mejora en las condiciones laborales de los colaboradores quienes son una pieza fundamental para la atención de las solicitudes.

REFERENCIAS

- Agencia estatal de evaluación de las políticas públicas y calidad de los servicios. *Calidad y sostenibilidad de los servicios públicos*. España: Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, 2015.
- Arteaga, P. *Gestión por procesos en la competitividad del Hospital de Alta Complejidad “Virgen de la Puerta” de la Red Asistencial La Libertad, EsSalud - 2017*. Perú: Universidad César Vallejo, 2019.
- Behar, D. *Metodología de la investigación*. Colombia: Shalom, 2008.
- Bernal, C. *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson, 2010.
- Bernárdez, M. *Desempeño Humano*. Indiana: ITSON, 2009.
- Camisón, C., S. Cruz, y T. Gonzáles. *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: PEARSON, 2006.
- Campos, A. *Iniciación a excel XP*. Málaga: Vertice, 2008.
- Carhuancho, I., F. Nolazco, L. Sicheri, M. Guerrero, y K. Casana. *Metodología para la Investigación Holística*. Guayaquil: UIDE, 2019.
- Casermeyro, M. *La calidad en los servicios públicos*. Argentina: Gobierno de la provincia de Salta, 2019.
- Castañeda, V. *La calidad y su importancia en la Gestión Pública peruana*. Lima: Escuela de Gobierno y Gestión Pública, 2015.
- Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. Elsevier Editora Ltda., 2007.
- Coaquila, A. *Propuesta de implementación de un modelo de Gestión por Procesos y Calidad en la Empresa O&C Metals S.A.C*. Arequipa: Universidad Católica San Pablo, 2017.
- Corporación Universitaria de Asturias. *Teorías de la administración*. Colombia, 2014.
- Cuatrecasas, LL. *Gestión Integral de la Calidad*. Barcelona: Gestión 2000, 2005.
- De Faria, F. *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. México: Limusa Noriega Editores, 2004.

- Deming, W. *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos, 1989.
- Duque, E. *Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia, 2005.
- Duque, L. *Procesos. Guía didáctica y módulo*. Colombia: Departamento de Publicaciones FUNLAM, 2008.
- Fernández-Ríos, M., y J. Sánchez. *Eficacia organizacional*. Madrid: Díaz de Santos, 1997.
- Gallardo, E. *Metodología de la Investigación*. Huancayo: Universidad Continental, 2017.
- Gómez, S. *Metodología de la investigación*. México: Red Tercer Milenio S.C, 2012.
- Gonzales, N., I. Salcines, y E. García. *Tendencias emergentes en evaluación formativa y compartida en docencia. El papel de las nuevas tecnologías*. Santander: Universidad de Cantabria, 2015.
- Guanín, A., y M. Andrango. *Propuesta de un modelo de Gestión por Procesos en la atención de enfermería en el servicio de emergencias del Hospital Militar*. Quito: Escuela Politécnica Nacional, 2015.
- Gutiérrez, H. *Calidad total y productividad*. México: Editorial Mexicana, 2010.
- Hernández, R., C. Fernández, y P. Baptista. *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL / Interamericana Editores, 2014.
- Hernandez, H, D Martinez, y D Cardona. «ENFOQUE BASADO EN PROCESOS COMO ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN PARA LAS EMPRESAS DE TRANSFORMACIÓN.» *SABER, CIENCIA Y Libertad* 11, nº 3 (2015): 141-150.
- Hurtado, J. *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas: SYPAL - IUTC, 2000.
- La Fuente, M. *Como proteger la calidad de los servicios públicos durante la crisis*. New York: Banco Interamericano de Desarrollo, 2020.
- Lopez, M. , y M. Salgarriaga. *Modelo de sistema de Gestión por Procesos en la Municipalidad Distrital de Oyotún*. Perú: Universidad Nacional de Piura, 2015.

- Lusthaus, Ch., M. Adrien, G. Anderson, F. Carden, y G. Plinio. *Evaluación Organizacional*. Whasintong D.C & Ottawa: Banco Interamericano de Desarrollo & Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, 2002.
- Mihi, A., y H. Rivera. *El mejoramiento continuo*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2009.
- Miranda, F., A. Chamorro, y S. Rubio. *Introducción a la Gestión de la Calidad*. Madrid: DELTA, 2007.
- Muñoz, F. *Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, 2018.
- Novillo, E., E. Parra, D. Ramón , y M. López. *Gestión de la Calidad: un enfoque práctico*. Guayaquil: Compás, 2017.
- Orozco, A. *El impacto de la capacitación*. México: UNID, 2017.
- Pabón, M. *Diseño de un modelo de Gestión por procesos para la empresa coordinadora de empresas públicas, EMCO-EP*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Matriz, 2016.
- Pareja, A. *Gestión de la calidad y satisfacción ciudadana en los servicios públicos*. New York: Banco Interamericano de Desarrollo, 2018.
- Pedroza, H., y L. Dicovskyi. *Sistema de análisis estadístico con SPSS*. Nicaragua: Instituto Nicaraguense de Tecnología Agropecuaria, 2006.
- Ponce, K. *Propuesta de implementación de Gestión por Procesos para incrementar los niveles de productividad en una empresa textil*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas , 2016.
- Rodriguez, D. *Propuesta de Implementación de la Gestion por Procesos en las Actividades Misionales y de apoyo de la fundacion Desayunitos Creando Huella*. Bogotá: Universidad Catolica de Colombia, 2017.
- Rodriguez, J. *Como elaborar y usar los manuales administrativos*. México: Cengage Learning, 2012.

- Rojas, M. *La aplicación de mecanismos de gestión de calidad en la administración pública: eficiencia en la sistematización de los procesos administrativos*. Lima: Asociación Latinoamericana e Iberoamericana de Derecho y Economía (ALACDE), 2017.
- Sanchez, G. «El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales.» *Anales de documentación*, 2009: 235-254.
- Secretaría de Gestión Pública. *Gestión de la calidad de servicio*. Lima: Presidencia del Consejo de Ministros, 2017.
- Siliceo, A. *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa, 2004.
- Silva, J. *La gestión y el desarrollo organizacional: Marco para mejorar el desempeño del capital humano*. España: Área de Innovación y Desarrollo, S.L, 2018.
- Solórzano, G., y J. Aceves. *Importancia de la calidad del servicio al cliente*. México: Instituto Tecnológico Sonora, 2013.
- Tigani, D. *Excelencia en servicio*. Liderazgo 21, 2006.
- Vidal, R. *Gestión por procesos para mejorar la eficiencia en la Unidad de Gestión Social del Programa Nacional de Vivienda Rural, 2018*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola, 2018.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Problema general	Objetivo general	Categoría 1: Calidad				
		Subcategorías	Indicadores	Item	Escala	Nivel
¿Cómo mejorar la calidad de atención de procedimientos administrativos en una entidad pública, 2020?	Proponer la implementación de un manual de gestión de procesos para mejorar la calidad de atención en los procedimientos administrativos en una entidad pública, 2020.	Gestión de la calidad	1. Tiempo promedio de atención	2	Likert	Nunca Casi nunca, A veces Casi siempre Siempre
			2. Porcentaje de Solicitudes atendidas	2		
		Eficiencia de personal	3. Tiempo de permanencia en los puestos	3		
			4. Rotación de personal	3		
		Capacitación de personal	5. Desempeño laboral	2		
			6. Cumplimiento de funciones	3		
Problemas específicos	Objetivos específicos	Categoría 2: Manual de gestión de procesos				
¿Cuál es la situación de la atención de los procedimientos administrativos en una entidad pública, Lima 2020?	Analizar la atención de los procedimientos administrativos en una entidad pública, Lima 2020.	Categoría emergente				
		Manual de procesos				
Tipo, nivel y método		Población, muestra y unidad informante	Técnicas e instrumentos	Procedimiento y análisis de datos		
Sintagma: Holístico Tipo: Proyectivo Nivel: Comprensivo Método: Analítico		Población: 100 Muestra: 30 Unidad informante: Asesor, Director de Línea, Coordinador, Evaluador técnico y Evaluador legal	Técnicas: Encuestas y entrevistas Instrumentos: Cuestionario y guía de entrevista	Procedimiento: Verificación, autorización y utilización de los instrumentos Análisis de datos: SPSS y Atlas Ti 8		

Anexo 2: Evidencias de la propuesta

MANUAL DE GESTIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Aprobado por	Cargo	Fecha	Firma
		Fecha de aprobación	
Revisado por	Cargo	Fecha	Firma
		Fecha de revisión	
Elaborado por	Cargo	Fecha	Firma
		Fecha en que se culmina la elaboración	

HOJA DE CONTROL DE CAMBIOS

Fecha	Descripción de la modificación	Versión	Responsable
	Primera versión que contiene diagramas de bloques, diagramas de flujo y fichas técnicas de los procesos y de sus procedimientos. Representa la situación actual (“As-Is”) del funcionamiento de los procesos y procedimientos.	1.0	Entidad pública

1. OBJETIVO

El Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos, en adelante MGPP tiene como objetivo estandarizar en un documento descriptivo y detallado las acciones de los mismos, que conlleve a incrementar la calidad, eficiencia, eficacia y mejorar la prestación de los servicios que brinda la entidad pública. Es de carácter instructivo e informativo y debe garantizar el entendimiento de cada uno de los que participan en el proceso; de igual modo facilitar la adaptación de los nuevos colaboradores para la ejecución de sus funciones.

2. ALCANCE

El ámbito de aplicación del Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos (MGPP), es a todo el personal de la Dirección General y a todas las unidades de organización de la entidad pública que forman parte de su estructura orgánica y que realicen las tareas vinculadas con las actividades detalladas en los procedimientos descritos en el manual.

3. UNIDADES DE ORGANIZACIÓN QUE PARTICIPAN EN EL PROCESO

Los órganos y unidades orgánicas que intervienen en el presente proceso nivel 1 son los siguientes:

Direcciones Generales del sector comunicaciones

Oficina General de Asesoría Jurídica

Secretaría General

Despacho Viceministerial

Despacho Ministerial

Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documental

4. DEFINICIONES

4.1 Definiciones asociadas a la documentación del proceso

Actividad

Grupo de acciones o tareas específicas para alcanzar un resultado, los cuales se desarrollan dentro de un proceso. Se escriben en modo verbal infinitivo.

Alcance

Es la cobertura del proceso.

Base Legal

Leyes, reglamentos, códigos, normas que aplican y que deben cumplirse para la correcta ejecución del proceso.

Clientes

Son aquellos que obtienen bienes y servicios de la entidad pública, quiere decir a los ciudadanos o usuarios, teniendo en cuenta a los administrados, que pueden ser ciudadanos y organizaciones.

Diagrama de bloques de un proceso

Representación gráfica de los procesos que integran un proceso de nivel 0, 1, 2 o sucesivos.

Diagrama de Flujos

Representación gráfica mediante la notación BPMN de la secuencia de actividades contempladas en un procedimiento. En determinados casos podrá surgir la necesidad de reemplazar el diagrama de bloques por un diagrama de flujo para poder detallar la interacción que surge entre los subprocessos que componen un proceso.

Entradas

Insumos imprescindibles para el desarrollo de las actividades del proceso.

Ficha Técnica de proceso

Documento que explica componentes característicos de un proceso de diferentes niveles e indispensable para su gestión.

Indicador

Medida relacionada a una característica del producto del bien y servicio, del proceso o de la utilización de los recursos que posibilita, mediante su medición en tiempos consecutivos y por contrastación con el estándar fijado, determinar de forma periódica dicha característica y verificar el desempeño de los objetivos establecidos.

Objetivo

Finalidad que persigue el proceso, es decir lo que se espera alcanzar en beneficio del usuario o beneficiario.

Proceso

Grupo de actividades recíprocamente vinculadas o que interactúan, las cuales convierten elementos de entrada en productos.

Proveedores

Aquellos que facilitan los bienes o servicios necesarios para el proceso para el funcionamiento y desarrollo de la entidad pública.

Responsable del proceso

Puesto que tiene a su cargo la unidad de organización que tiene el mayor alcance o alcance directo del proceso. Es el que garantiza que el bien o servicio se entregue en las mejores condiciones al cliente.

Registros

Documentos que proporcionan evidencia objetiva de la realización de actividades o controles críticos.

Salidas

Es el producto de un grupo de actividades vinculadas que se interrelacionan, producidas por la entidad pública y orientadas a cubrir los requerimientos de los clientes.

Unidad de la organización

Órgano, unidad orgánica, oficina, área establecida en una entidad.

4.2 Definiciones asociadas al funcionamiento del proceso**Archivo**

Conjunto organizado de documentos que se elaboran y gestionan por cualquier técnica, los cuales son conservados en cualquier tipo de soporte.

Cargo

Constancia de recepción física o digital que se proporciona a quien solicitó el trámite.

Digitalización de Documentos

Transformación de los procesos de generación y gestión de documentos en un ambiente digital.

Expediente electrónico

Grupo de documentos electrónicos vinculados que podrían pertenecer a un trámite o procedimiento administrativo en la entidad pública.

Notificación

Acción por la que se comunica a la parte interesada las actuaciones de la entidad pública relacionadas al trámite generados a solicitud de parte o de oficio.

Sistema Trámite Documentario – STD

Herramienta informática que apoya la gestión documental de la entidad pública, abarca desde la aceptación, registro en el sistema, derivación y entrega al área usuaria, seguimiento de los documentos que se tramitan en la entidad pública.

Sistema ELIPSE

Herramienta informática que ayuda a la gestión administrativa en la entidad pública y permite efectuar consultas, informes, generar y dar por finalizados documentos tanto externos como internos, del mismo modo está sincronizado con el Sistema de Trámite Documentario (STD) de la entidad pública.

Sistema IGACC

Herramienta informática que coopera con la gestión de Acotaciones y Cuentas por Cobrar, posibilita el registro y manejo de las obligaciones económicas por el concepto de derechos, tasa y canon de los servicios públicos de telecomunicaciones de los administrados.

Sistema VUCE – Ventanilla Única de Comercio Exterior

Es una interfaz interactiva que mejora la colaboración entre las entidades gubernamentales y los administrados vinculados con el comercio exterior, que sirve para adquirir los permisos o autorizaciones de los equipos y aparatos de telecomunicaciones, de acuerdo a la normativa vigente.

5. PROCESOS, PROCEDIMIENTOS E INDICADORES

5.1 Inventario de Procesos

PROCESO NIVEL 1		PROCESO NIVEL 2		PROCEDIMIENTOS	
N°	DENOMINACIÓN	N°	DENOMINACIÓN	N°	DENOMINACIÓN
M02.04	Gestión de Concesiones en Servicios Públicos de Telecomunicaciones y Servicios Postales	M02.04.01	Gestión de Concesiones en servicios públicos de telecomunicaciones	M02.04.01.01	Concesión única para la prestación de servicios públicos de telecomunicaciones sin asignación de espectro radioeléctrico
				M02.04.01.02	Concesión única para la prestación de servicios públicos de telecomunicaciones en caso requiera asignación de espectro radioeléctrico
				M02.04.01.03	Transferencia de concesión para la prestación de servicios públicos de telecomunicaciones
				M02.04.01.04	Renovación de la concesión para la prestación de servicios públicos de telecomunicaciones
				M02.04.01.05	Modificación de la concesión para la prestación de servicios públicos de telecomunicaciones en caso no se requiera asignación de espectro radioeléctrico
				M02.04.01.06	Modificación de la concesión para la prestación de servicios públicos de telecomunicaciones en caso se requiera asignación del espectro radioeléctrico
				M02.04.01.07	Extinción de contrato de concesión - Mutuo acuerdo de partes
				M02.04.01.08	Adecuación al nuevo régimen de concesión
				M02.04.01.09	Seguimiento del cumplimiento de las obligaciones de los contratos de concesión
				M02.04.01.10	Concesión para la prestación de servicios públicos móviles como Operador Móvil Virtual
				M02.04.01.11	Concesión de operador independiente en caso no utilice espectro radioeléctrico
				M02.04.01.12	Modificación del plan mínimo de expansión o plan de cobertura
				M02.04.01.13	Modificación de características técnicas de operación de servicios públicos de telecomunicaciones en caso no implique la asignación de espectro radioeléctrico
				M02.04.01.14	Modificación de características técnicas de operación de servicios públicos de telecomunicaciones en caso implique la asignación de espectro radioeléctrico
				M02.04.01.15	Imposición de servidumbre forzosa para la prestación de servicios portadores o teleservicios públicos

PROCESO NIVEL 1		PROCESO NIVEL 2		PROCEDIMIENTOS	
Nº	DENOMINACIÓN	Nº	DENOMINACIÓN	Nº	DENOMINACIÓN
M02.04	Gestión de Concesiones en Servicios Públicos de Telecomunicaciones y Servicios Postales	M02.04.02	Gestión de Registros de Servicios Públicos de Telecomunicaciones	M02.04.02.01	Inscripción en registro de servicios públicos de telecomunicaciones en caso no se requiera asignación del espectro radioeléctrico
				M02.04.02.02	Inscripción en registro de servicios públicos de telecomunicaciones en caso se requiera asignación del espectro radioeléctrico
				M02.04.02.03	Cancelación del Registro de servicios públicos de Telecomunicaciones
				M02.04.02.04	Inscripción en el Registro de Proveedores de Infraestructura Pasiva para servicios públicos móviles
				M02.04.02.05	Inscripción en el Registro de Operadores móviles virtuales
				M02.04.02.06	Inscripción en el Registro de Operadores de infraestructura móvil rural
				M02.04.02.07	Inscripción en el registro de comercializadores (de tráfico y/o servicios públicos de telecomunicaciones)
				M02.04.02.08	Inscripción en el registro de casas comercializadoras de equipos y aparatos de telecomunicaciones
				M02.04.02.09	Inscripción de proveedores de capacidad satelital
				M02.04.02.10	Modificación de inscripción en el registro de proveedores de capacidad satelital
				M02.04.02.11	Inscripción de personas habilitadas a realizar estudios teóricos de radiaciones no ionizantes en telecomunicaciones
				M02.04.02.12	Inscripción de personas habilitadas a realizar mediciones de radiaciones no ionizantes en telecomunicaciones
				M02.04.02.13	Inscripción en el Registro para servicio de valor añadido
				M02.04.02.14	Modificación en el registro de comercializadores y de valor añadido
				M02.04.02.15	Cancelación del Registro para Servicio de Valor Añadido
				M02.04.02.16	Autorización para instalación de red propia para prestar servicios de valor añadido en caso no utilice espectro radioeléctrico
				M02.04.02.17	Autorización para instalación de red propia para prestar servicios de valor añadido en caso utilice espectro radioeléctrico

PROCESO NIVEL 1		PROCESO NIVEL 2		PROCEDIMIENTOS	
N°	DENOMINACIÓN	N°	DENOMINACIÓN	N°	DENOMINACIÓN
M02.04	Gestión de Concesiones en Servicios Públicos de Telecomunicaciones y Servicios Postales	M02.04.03	Asignación del Espectro Radioeléctrico	M02.04.03.01	Asignación de espectro radioeléctrico
				M02.04.03.02	Asignación adicional de espectro radioeléctrico para la prestación de servicios públicos de telecomunicaciones
				M02.04.03.03	Asignación temporal de espectro radioeléctrico para la prestación de servicios públicos de telecomunicaciones
				M02.04.03.04	Transferencia de espectro radioeléctrico
				M02.04.03.05	Permiso de instalación y operación de estaciones radioeléctricas para servicios públicos de telecomunicaciones
				M02.04.03.06	Dejar sin efecto permiso de instalación y operación de estaciones radio eléctricas
				M02.04.03.07	Alta y baja de estaciones radioeléctricas
				M02.04.03.8	Permiso de arrendamiento de bandas de frecuencias de espectro radioeléctrico
				M02.04.03.09	Permiso de renovación del contrato de arrendamiento de bandas de frecuencias de espectro radioeléctrico
				M02.04.03.10	Permiso de modificación del contrato de arrendamiento de bandas de frecuencias de espectro radioeléctrico
		M02.04.04	Asignación de Recurso Numérico	M02.04.04.01	Asignación del recurso numérico
				M02.04.04.02	Transferencia del recurso numérico
				M02.04.04.03	Asignación temporal de recurso numérico - donaciones (183x)
		M02.04.05	Gestión de Obligaciones Económicas	M02.04.05.01	Requerimiento de pago por derecho de concesión de concesionarios de servicios públicos de telecomunicaciones
				M02.04.05.02	Determinación del canon anual por el uso del espectro radioeléctrico
				M02.04.05.03	Determinación del canon del año por el uso del espectro radioeléctrico
				M02.04.05.04	Determinación del canon temporal por el uso del espectro radioeléctrico

PROCESO NIVEL 1		PROCESO NIVEL 2		PROCEDIMIENTOS	
N°	DENOMINACIÓN	N°	DENOMINACIÓN	N°	DENOMINACIÓN
M02.04	Gestión de Concesiones en Servicios Públicos de Telecomunicaciones y Servicios Postales	M02.04.06	Internamiento de Equipos y Aparatos de Telecomunicaciones	M02.04.06.01	Permiso de internamiento definitivo de equipos y aparatos de telecomunicaciones
				M02.04.06.02	Permiso de internamiento temporal de equipos y aparatos de telecomunicaciones
				M02.04.06.03	Modificación de Permiso de internamiento de equipos y/o aparatos de telecomunicaciones
				M02.04.06.04	Ampliación del plazo de permiso de internamiento temporal
				M02.04.06.05	Declaración de No uso de permiso de internamiento
		M02.04.07	Gestión de Servicios Postales	M02.04.07.01	Concesión postal
				M02.04.07.02	Renovación de concesión postal
				M02.04.07.03	Ampliación o modificación de la concesión postal
				M02.04.07.04	Extinción de Contrato de Concesión Postal a solicitud de parte

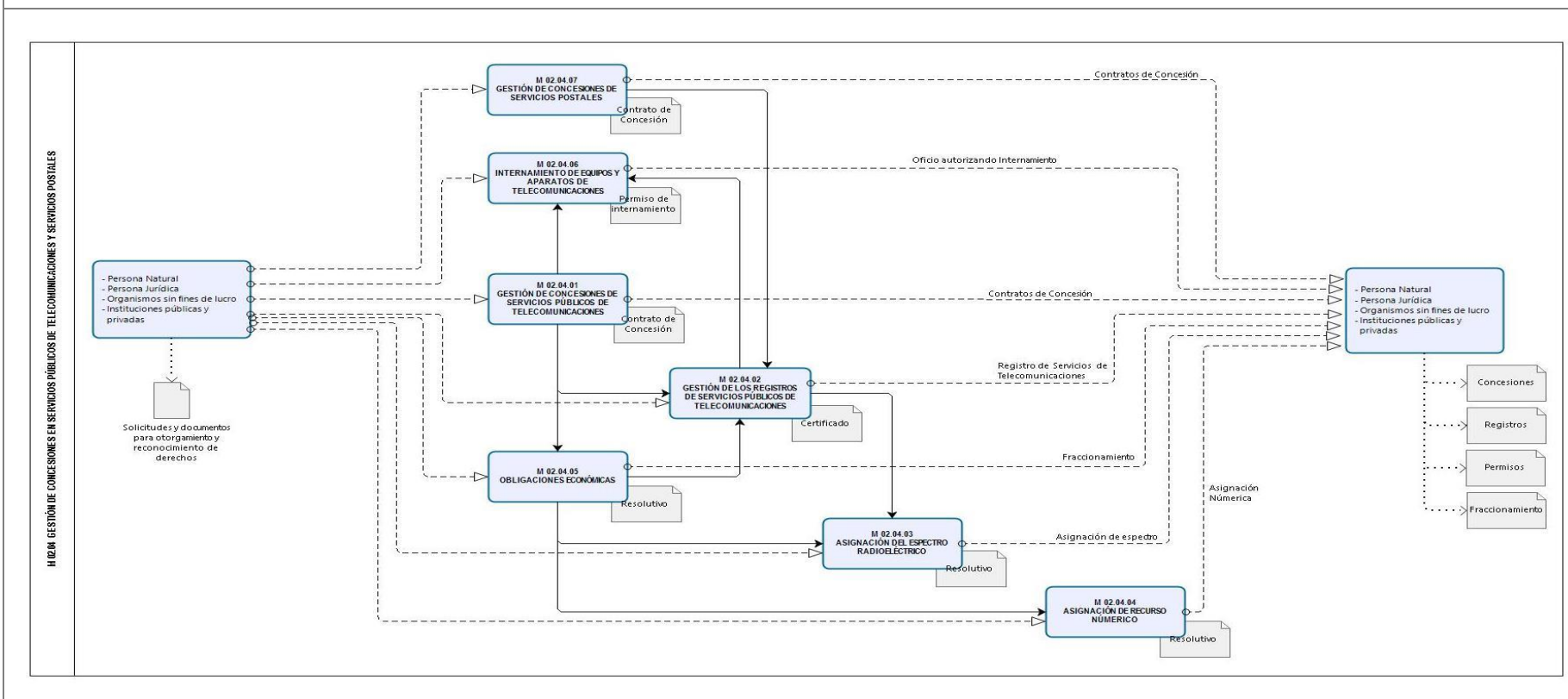
5.2 Fichas de Proceso Nivel 1

FICHA DE PROCESO NIVEL 1				VERSIÓN	1.0
				FECHA	
CÓDIGO	M 02.04	NOMBRE	Gestión de Concesiones en Servicios Públicos de Telecomunicaciones y Servicios Postales	CLASIFICACIÓN	Misional
RESPONSABLE	Director(a) General				
OBJETIVO	Asegurar la adecuada atención en el otorgamiento y reconocimiento de derechos y obligaciones para brindar servicios públicos de telecomunicaciones y servicios postales de acuerdo a la normativa vigente, de manera oportuna y de calidad con eficacia y eficiencia.				
ALCANCE	Comprende la evaluación, el otorgamiento y reconocimiento de derechos y obligaciones, correspondientes a los Servicios Públicos de Telecomunicaciones y Servicios Postales, el requerimiento es iniciado de manera física en la plataforma de atención o de manera virtual y su derivación a la Dirección General, para su atención.				
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
PROVEEDORES	ENTRADAS	CÓDIGO	PROCESOS NIVEL 2	SALIDAS	CLIENTES
- Persona Natural - Persona Jurídica - Organismos sin fines de lucro - Instituciones públicas y privadas - Dirección General de Políticas y Regulación de Comunicaciones - Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones - Dirección General de Autorizaciones en Telecomunicaciones - Dirección General de Aeronáutica Civil	- Solicitudes de otorgamiento y reconocimiento de derechos - Documentación técnica/legal exigida según normativa vigente - Informe de Indicadores del o los servicios públicos otorgados - Información de número líneas de telefonía fija - Información de distritos no atendidos fuera de Lima y Callao - Análisis de afectación de mercado - Parámetros para cálculo de canon anual - Informe de cumplimiento de obligaciones de las empresas . concesionarias. - Informe de equipos homologados - Informe Técnico y Actas de Inspección Técnica de Supervisión y Control - Informe de cumplimiento de metas de uso - Listado de equipos homologados. - Informe de empresas autorizadas a prestar servicios de radiodifusión y/o servicios privados, cumplimiento de obligaciones - Información de frecuencias disponibles - Informe de vulneración de superficies limitadoras de obstáculos de los aeropuertos y/o aeródromos	M 02.04.01	Gestión de Concesiones de Servicios Públicos de Telecomunicaciones	- Resolución Ministerial - Resolución Viceministerial - Resolución Directoral - Contrato de Concesión - Adenda al Contrato de Concesión - Certificados - Oficios - Informe Técnico/Legal - Memorándums	- Persona Natural - Persona Jurídica - Organismos sin fines de lucro - Instituciones públicas y privadas
		M 02.04.02	Gestión de los Registros de servicios públicos de telecomunicaciones		
		M 02.04.03	Asignación del Espectro Radioeléctrico		
		M 02.04.04	Asignación de Recurso Numérico		
		M 02.04.05	Obligaciones Económicas		
		M 02.04.06	Internamiento de Equipos y Aparatos de Telecomunicaciones		
		M 02.04.07	Gestión de Concesiones de Servicios Postales		

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
PROVEEDORES	ENTRADAS	CÓDIGO	PROCESOS NIVEL 2	SALIDAS	CLIENTES
- Dirección General de Transporte Terrestre	- Información de empresas autorizadas a prestar servicios de transporte terrestre de personas y mercancías	M 02.04.01	Gestión de Concesiones de Servicios Públicos de Telecomunicaciones	- Resolución Ministerial - Resolución Viceministerial - Resolución Directoral - Contrato de Concesión	- Persona Natural - Persona Jurídica - Organismos sin fines de lucro - Instituciones públicas y privadas
- FITEL	- Información de cumplimiento de aportes de los concesionarios y empresas de valor añadido a FITEL - Listado de estaciones ubicadas en zonas rurales	M 02.04.02	Gestión de los Registros de servicios públicos de telecomunicaciones	- Adenda al Contrato de Concesión - Certificados - Oficios - Informe Técnico/Legal - Memorándums	
- OSIPTEL	- Informe de evaluación del cumplimiento de obligaciones de las empresas concesionarias y de valor añadido - Análisis de afectación de mercado	M 02.04.03	Asignación del Espectro Radioeléctrico		
- OSCE	- Relación de proveedores sancionados por el tribunal de contrataciones del Estado	M 02.04.04	Asignación de Recurso Numérico		
- Central de Riesgo	- Reporte de comportamiento de pago positivo por Central de Riesgo	M 02.04.05	Obligaciones Económicas		
- SUNAT	- Declaración jurada de impuesto a la Renta - Consulta de RUC, domicilio, entre otros.	M 02.04.06	Internamiento de Equipos y Aparatos de Telecomunicaciones		
- SUNARP	- Verificación de certificado catastral de los inmuebles o predios - Verificación del representante legal, razón social, objeto social, capital social, otros - Consulta de datos de identificación	M 02.04.07	Gestión de Concesiones de Servicios Postales		
- RENIEC	- Verificación de certificado catastral de los inmuebles o predios - Verificación del representante legal, razón social, objeto social, capital social, otros - Consulta de datos de identificación				
- Colegio de ingenieros del Perú	- Consulta de datos de identificación				
- Superintendencia de Nacional de Migraciones	- Consulta de habilitación de ingenieros				
- Comunidad Andina	- Consulta de carnet de extranjería, pasaportes, entre otros.				
- SERNANP	- Resolución de inscripción de satélite - Consulta en línea de áreas de competencia de SERNANP				
- Comisión PNAF	- Plan Nacional de Frecuencias				
CÓDIGO	INDICADORES				
IND - M 02.04.01	Nivel de Atención de solicitudes en el plazo establecido				

DIAGRAMA DE BLOQUES DEL PROCESO NIVEL 1

Gestión de Concesiones en Servicios Públicos de Telecomunicaciones y Servicios Postales



ELABORADO	REVISADO	APROBADO
<i>Visto</i>	<i>Visto</i>	<i>Visto</i>
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Cargo:	Cargo:	Cargo:

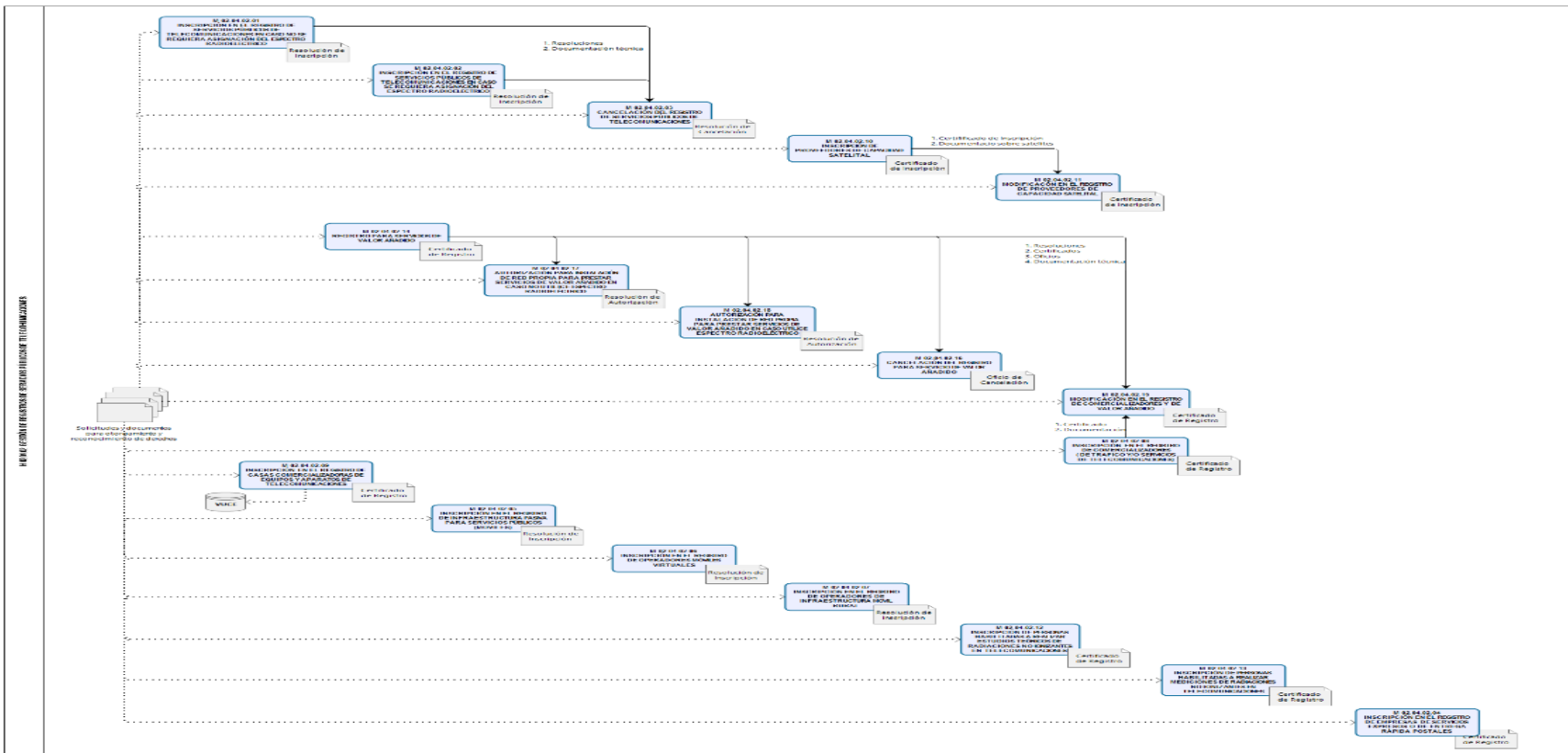
5.3 Fichas de Proceso Nivel 2

PROVEEDORES	ENTRADAS	CÓDIGO	PROCESOS NIVEL 2	SALIDAS	CLIENTES
- Coordinación de Registros e Internamiento - Dirección General de Políticas y Regulación en Comunicaciones - Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones - Dirección General de Autorizaciones en Telecomunicaciones - FITEL - OSIPTEL - OSCE - Central de Riesgo - SUNAT - SUNARP - RENIEC - Colegio de ingenieros del Perú - Superintendencia Nacional de Migraciones	- Registro de Personas Autorizadas para la realización de Estudios Teóricos de Radiaciones.	M 02.04.01.08	Adecuación al nuevo régimen de concesión	- Resolución Ministerial - Resolución Viceministerial - Resolución Directoral - Contrato de Concesión - Adenda al Contrato de Concesión - Oficio - Informe Técnico/Legal - Memorándums	- Persona Natural - Persona Jurídica - Coordinación de Registros e Internamiento - Coordinación de Obligaciones Económicas
	- Informe de indicadores del o los servicios públicos otorgados - Información de número líneas de telefonía fija de los Operadores en Lima y Callao. - Información de distritos no atendidos fuera de Lima y Callao del servicio de telefonía fija	M 02.04.01.09	Seguimiento del cumplimiento de las obligaciones de los contratos de concesión		
	- Informe de cumplimiento de obligaciones de las empresas concesionarias - Informe de equipos homologados	M 02.04.01.10	Concesión para la prestación de Servicios Públicos móviles como Operador Móvil Virtual		
	- Informe de empresas autorizadas a prestar servicios de radiodifusión y/o servicios privados, cumplimiento de obligaciones.	M 02.04.01.11	Concesión de operador independiente en caso no utilice espectro radioeléctrico		
	- Información de cumplimiento de aportes de los concesionarios a FITEL	M 02.04.01.12	Modificación del plan mínimo de expansión o plan de cobertura		
	- Informe de evaluación del cumplimiento de obligaciones de las empresas concesionarias.	M 02.04.01.13	Modificación de características técnicas de operación de servicios públicos de telecomunicaciones en caso no implique la asignación de espectro radioeléctrico		
	- Relación de proveedores sancionados por el tribunal de contrataciones del estado. - Reporte de comportamiento de pago positivo por Central de riesgo.	M 02.04.01.14	Modificación de características técnicas de operación de servicios públicos de telecomunicaciones en caso implique la asignación de espectro radioeléctrico		
	- Declaración jurada de impuesto a la Renta - Verificación del representante legal, razón social, objeto social, capital social, otros predios a ser afectados - Certificado catastral de los inmuebles o predios a ser afectados - Consulta de datos de identificación - Consulta de habilitación de ingenieros - Consulta de datos de identificación de extranjeros	M 02.04.01.15	Imposición de servidumbre forzosa para la prestación de servicios portadores o teleservicios públicos		
CÓDIGO	INDICADORES				
IND - M 02.04.01	Nivel de Atención de solicitudes en el plazo establecido				

FICHA DE PROCESO NIVEL 2				VERSIÓN	1.0
				FECHA	
CÓDIGO	M 02.04.02	NOMBRE	Gestión de Registros de Servicios Públicos de Telecomunicaciones	CLASIFICACIÓN	Misional
RESPONSABLE	Director(a) General				
OBJETIVO	Asegurar la adecuada atención en la inscripción de diversos servicios de telecomunicaciones y reconocimiento de derechos y obligaciones de acuerdo a la normativa vigente, de manera oportuna y de calidad con eficacia y eficiencia.				
ALCANCE	Comprende la evaluación, el otorgamiento y reconocimiento de derechos y obligaciones, correspondiente a la inscripción en el registro de servicios de telecomunicaciones, el requerimiento es iniciado de manera física en la plataforma de atención al ciudadano o de manera virtual y su derivación a la Dirección General, para su atención.				
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
PROVEEDORES	ENTRADAS	CÓDIGO	PROCESOS NIVEL 3	SALIDAS	CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Persona Natural - Persona Jurídica - VUCE (Persona Natural con RUC) - VUCE (Persona Jurídica) 	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud. - Solicitud vía electrónica a través de la Ventanilla Única de Comercio Exterior – VUCE. - Perfil del Proyecto Técnico. - Plan de cobertura. - Proyección de la inversión. - Carta fianza emitida a favor de la entidad pública. - Estudio teórico de radiaciones no ionizantes - Descripción del sistema a operar - Relación de los satélites. - Currículo Vitae - Instrumento público que sustente constitución y objeto social - Relación de equipo de profesionales que realiza estudios teóricos de radiaciones no ionizantes. - Relación de equipo de profesionales que realiza mediciones de radiaciones no ionizantes. 	M 02.04.02.01	Inscripción en el registro de servicios públicos de telecomunicaciones en caso no se requiera asignación del espectro radioeléctrico	<ul style="list-style-type: none"> - Resolución Directoral - Certificado - Oficio - Informe Técnico/Legal 	<ul style="list-style-type: none"> - Persona Natural - Persona Jurídica - VUCE (Persona Natural con RUC) - VUCE (Persona Jurídica)
		M 02.04.02.02	Inscripción en el registro de servicios públicos de telecomunicaciones en caso se requiera asignación del espectro radioeléctrico		
		M 02.04.02.03	Cancelación de la Inscripción en el Registro de servicios públicos de Telecomunicaciones		
		M 02.04.02.04	Inscripción en el Registro de proveedores de Infraestructura Pasiva para servicios públicos móviles		
		M 02.04.02.05	Inscripción en el Registro de Operadores móviles virtuales		
		M 02.04.02.06	Inscripción en el Registro de Operadores de infraestructura móvil rural		
		M 02.04.02.07	Inscripción en el registro de comercializadores de tráfico y/o servicios públicos de telecomunicaciones		
<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación de Obligaciones Económicas - Coordinación de Servicios Públicos - Coordinación de Servicios Postales 	<ul style="list-style-type: none"> - Hojas Informativas de obligaciones económicos - Expediente de concesión única - Listado de Concesiones Únicas - Listado de Concesionarios Postales 				

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
PROVEEDORES	ENTRADAS	CÓDIGO	PROCESOS NIVEL 2	SALIDAS	CLIENTES
- Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones - Comunidad Andina - Dirección General de Autorizaciones en Telecomunicaciones - Dirección General de Políticas y Regulación en Comunicaciones - SUNARP - RENIEC - Superintendencia Nacional de Migraciones - SUNAT - Colegio de Ingenieros del Perú - PRONATEL - OSIPTEL	- Informe Técnico y Actas de Inspección Técnica de Supervisión y Control	M 02.04.02.08	Inscripción en el registro de casas comercializadoras de equipos y aparatos de telecomunicaciones	- Resolución Directoral - Certificado - Oficio - Informe Técnico/Legal	- Persona Natural - Persona Jurídica - VUCE (Persona Natural con RUC) - VUCE (Persona Jurídica)
	- Resolución de Inscripción de satélite en la comunidad andina	M 02.04.02.09	Inscripción de proveedores de capacidad satelital		
	- Información de frecuencias disponibles	M 02.04.02.10	Modificación de inscripción en el registro de proveedores de capacidad satelital		
	- Información de distritos no atendidos fuera de Lima y Callao del servicio de telefonía fija	M 02.04.02.11	Inscripción de personas habilitadas a realizar estudios teóricos de radiaciones no ionizantes en telecomunicaciones		
	- Verificación del representante legal, razón social, objeto social, capital social, otros	M 02.04.02.12	Inscripción de personas habilitadas a realizar mediciones de radiaciones no ionizantes en telecomunicaciones		
	- Consulta de datos de identificación	M 02.04.02.13	Inscripción en el Registro para servicio de valor añadido		
	- Consulta de datos de identificación de extranjeros C.E./ pasaporte	M 02.04.02.14	Modificación en el registro de comercializadores y de valor añadido		
	- Consulta de RUC, domicilio	M 02.04.02.15	Cancelación del Registro para Servicio de Valor Añadido		
	- Consulta de habilitación	M 02.04.02.16	Autorización para instalación de red propia para prestar servicios de valor añadido en caso no utilice espectro radioeléctrico		
	- Información de cumplimiento de aportes de los Concesionarios y empresas de valor añadido a PRONATEL - Informe de evaluación del cumplimiento de obligaciones de las empresas concesionarias y de valor añadido	M 02.04.02.17	Autorización para instalación de red propia para prestar servicios de valor añadido en caso utilice espectro radioeléctrico		
CÓDIGO	INDICADORES				
IND - M 02.04.01	Nivel de Atención de solicitudes en el plazo establecido				

DIAGRAMA DE BLOQUES DEL PROCESO NIVEL 2
Gestión de Registros de Servicios Públicos de Telecomunicaciones



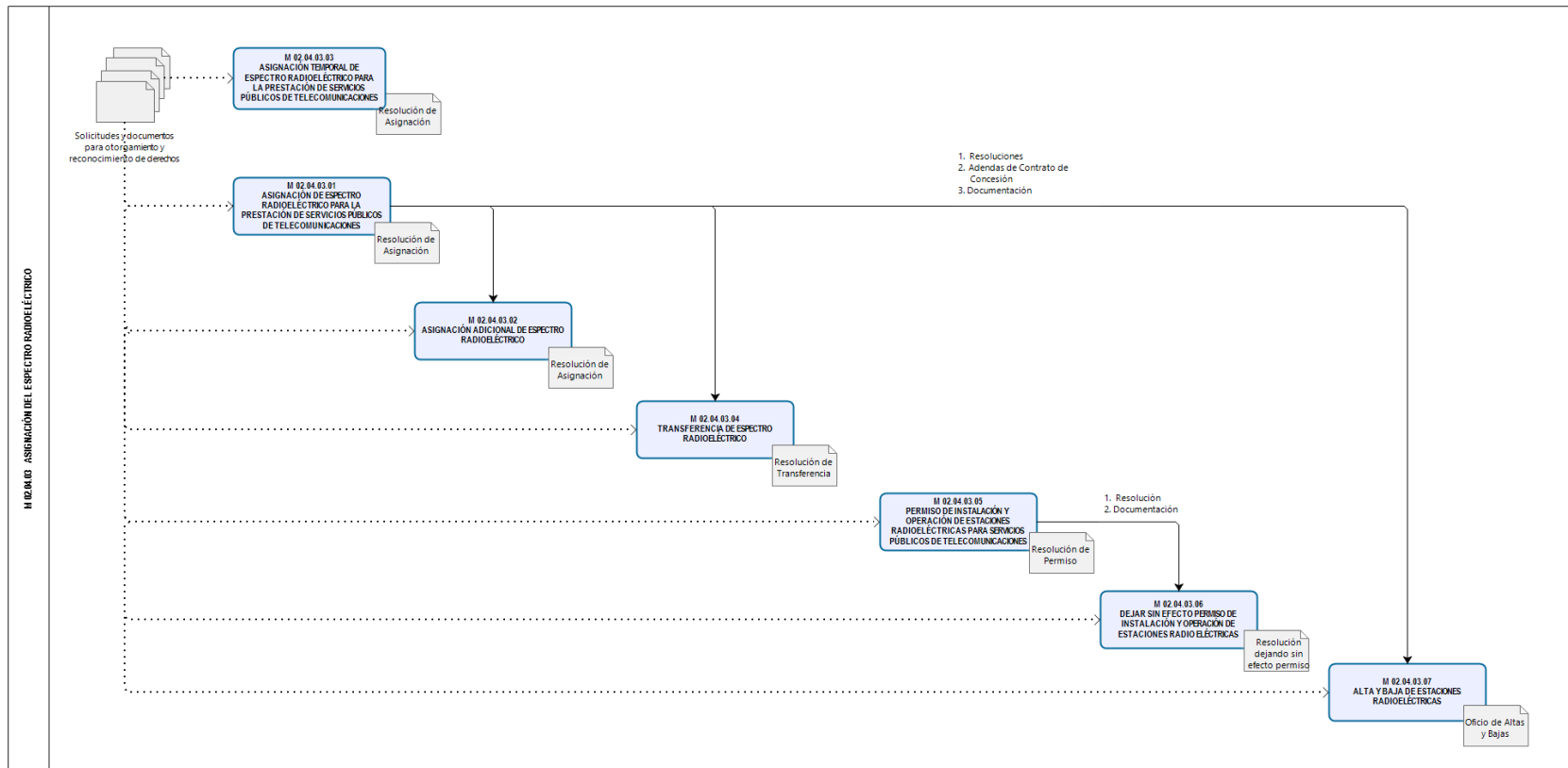
ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Visto	Visto	Visto
Nombre: Cargo:	Nombre: Cargo:	Nombre: Cargo:

FICHA DE PROCESO NIVEL 2				VERSIÓN	1.0	
				FECHA		
CÓDIGO	M 02.04.03	NOMBRE	Asignación del Espectro Radioeléctrico		CLASIFICACIÓN	Misional
RESPONSABLE	Director(a) General					
OBJETIVO	Asegurar la adecuada atención en la asignación del espectro radioeléctrico y reconocimiento de derechos y obligaciones de acuerdo a la normativa vigente, de manera oportuna y de calidad con eficacia y eficiencia.					
ALCANCE	Comprende la evaluación, el otorgamiento y reconocimiento de derechos y obligaciones, correspondiente en la asignación del espectro radioeléctrico, el requerimiento es iniciado de manera física en la plataforma de atención al ciudadano y su derivación a la Dirección General, para su atención.					
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO						
PROVEEDORES	ENTRADAS	CÓDIGO	PROCESOS NIVEL 3	SALIDAS	CLIENTES	
- Persona Natural - Persona Jurídica - Coordinación de Registros e Internamiento	- Solicitud - Perfil técnico del proyecto - Proyección de la demanda - Estudio teórico de radiaciones no ionizantes - Documento sustentando la asignación temporal de espectro. - Registro de Personas Autorizadas para realizar Estudios Teóricos de Radiaciones No Ionizantes. - Hojas Informativas de obligaciones económicas. - Informe de cumplimiento de metas de uso - Análisis de Afectación de mercado - Análisis de Afectación de mercado	M 02.04.03.01	Asignación de espectro radioeléctrico para la prestación de servicios públicos de telecomunicaciones	- Resolución Viceministerial - Resolución Directoral - Adenda al Contrato de Concesión - Oficio - Informe Técnico/Legal - Memorándums	- Persona Natural - Persona Jurídica	
		M 02.04.03.02	Asignación adicional de espectro radioeléctrico			
		M 02.04.03.03	Asignación temporal de espectro radioeléctrico para la prestación de servicios públicos de telecomunicaciones			
		M 02.04.03.04	Transferencia de espectro radioeléctrico			
		M 02.04.03.05	Permiso de instalación y operación de estaciones radioeléctricas para servicios públicos de telecomunicaciones			
		M 02.04.03.06	Dejar sin efecto permiso de instalación y operación de estaciones radioeléctricas			

<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación de Obligaciones Económicas - Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones - Dirección General de Políticas y Regulación en Comunicaciones. - OSIPTEL - SERNANP - Dirección General de Aeronáutica Civil - Colegio de ingenieros del Perú 	<ul style="list-style-type: none"> - Consulta en línea de áreas de competencia de SERNANP - Informe de vulneración de superficies limitadoras de obstáculos de los aeropuertos y/o aeródromos - Consulta de habilitación de ingenieros 	M 02.04.03.07	Alta y baja de estaciones radioeléctricas		
CÓDIGO	INDICADORES				
IND - M 02.04.01	Nivel de Atención de solicitudes en el plazo establecido				

DIAGRAMA DE BLOQUES DEL PROCESO NIVEL 2

Asignación del Espectro Radioeléctrico



ELABORADO	REVISADO	APROBADO
<i>Visto</i>	<i>Visto</i>	<i>Visto</i>
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Cargo:	Cargo:	Cargo:

FICHA DE PROCESO NIVEL 2	VERSIÓN	1.0
	FECHA	

CÓDIGO	M 02.04.04	NOMBRE	Asignación del recurso numérico	CLASIFICACIÓN	Misional
RESPONSABLE	Director(a) General				
OBJETIVO	Asegurar la adecuada atención en la asignación del recurso numérico y reconocimiento de derechos y obligaciones de acuerdo a la normativa vigente, de manera oportuna y de calidad con eficacia y eficiencia.				
ALCANCE	Comprende la evaluación, el otorgamiento y reconocimiento de derechos, correspondiente en la asignación del recurso numérico, el requerimiento es iniciado de manera física en la plataforma de atención al ciudadano y su derivación a la Dirección General, para su atención.				

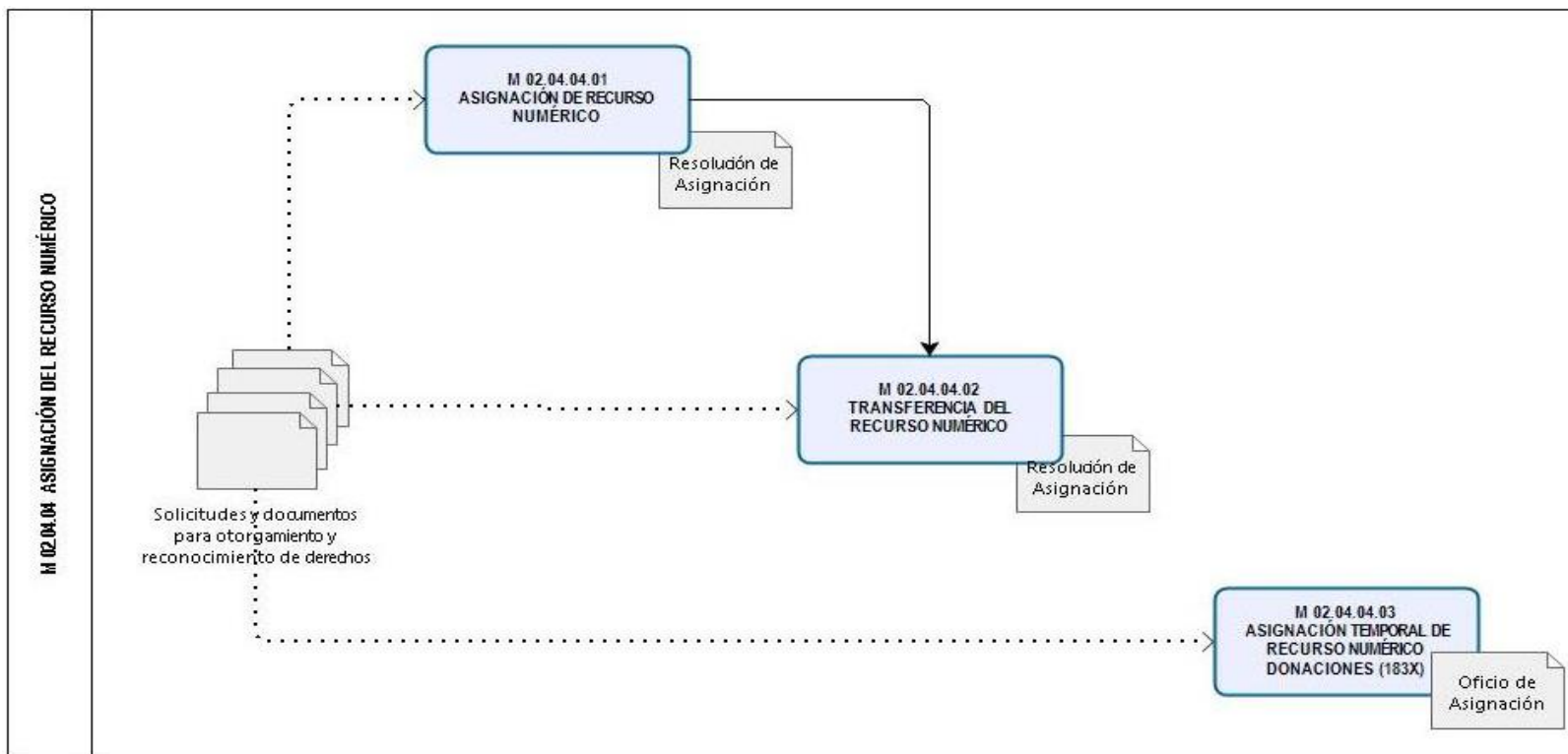
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

PROVEEDORES	ENTRADAS	CÓDIGO	PROCESOS NIVEL 3	SALIDAS	CLIENTES
- Persona Natural - Persona Jurídica - Organismos sin fines de lucro - Instituciones públicas y privadas	- Solicitud	M 02.04.04.01	Asignación del recurso numérico	- Resolución Directoral - Oficio - Informe Técnico/Legal	- Persona Natural - Persona Jurídica - Organismos sin fines de lucro - Instituciones públicas y privadas
	- Descripción del plan de numeración y/o servicio a utilizar.	M 02.04.04.02	Transferencia del recurso numérico		
	- Justificación de la necesidad del recurso.	M 02.04.04.03	Asignación temporal de recurso numérico - donaciones (183x)		
	- Uso previsto del recurso con detalle de los servicios o facilidades a proporcionar.				
	- Previsiones de utilización, en el tiempo, del recurso.				
	- Documento donde conste el acuerdo de transferencia.				
	- Identificación del número y descripción del/los servicios a brindar.				

- Coordinación de Obligaciones Económicas	- Justificación técnica y económica al solicitar números adicionales. - Hojas informativas de obligaciones económicas				
CÓDIGO	INDICADORES				
IND - M 02.04.01	Nivel de Atención de solicitudes en el plazo establecido				

DIAGRAMA DE BLOQUES DEL PROCESO NIVEL 2

Asignación del recurso numérico



ELABORADO

Visto

Nombre:

Cargo:

REVISADO

Visto

Nombre:

Cargo:

APROBADO

Visto

Nombre:

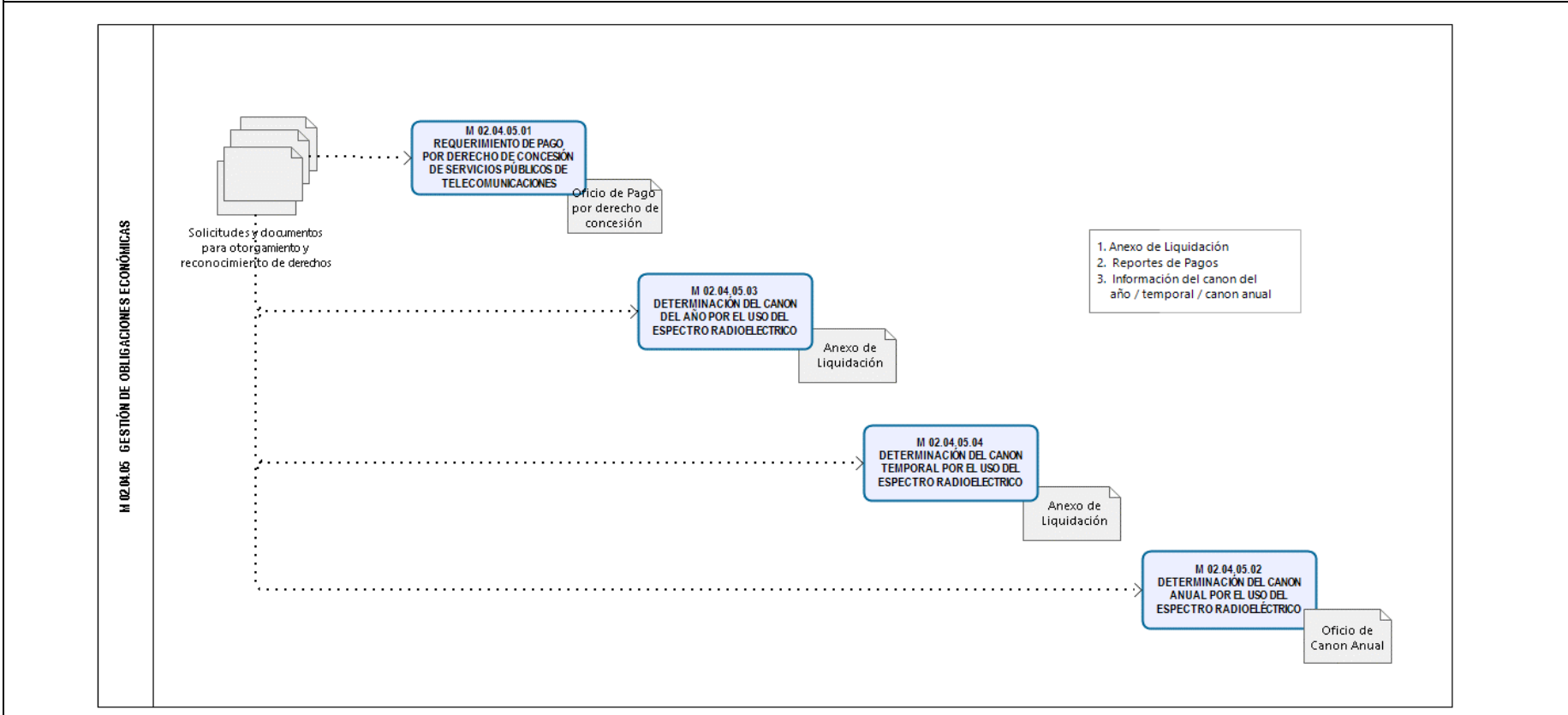
Cargo:

FICHA DE PROCESO NIVEL 2				VERSIÓN	1.0
				FECHA	
CÓDIGO	M 02.04.05	NOMBRE	Gestión de Obligaciones Económicas	CLASIFICACIÓN	Misional
RESPONSABLE	Director(a) General				
OBJETIVO	Asegurar la adecuada atención en el otorgamiento y reconocimiento de derechos, para el cumplimiento de las obligaciones económicas adquiridas al acceder a los servicios públicos de telecomunicaciones de acuerdo a la normativa vigente, de manera oportuna y de calidad con eficacia y eficiencia.				
ALCANCE	Comprende la evaluación, el otorgamiento y reconocimiento de derechos y obligaciones económicas, correspondiente a los Servicios Públicos de Telecomunicaciones, el requerimiento es iniciado de manera física en la plataforma de atención al ciudadano y su derivación a la Dirección General, para su atención.				
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
PROVEEDORES	ENTRADAS	CÓDIGO	PROCESOS NIVEL 3	SALIDAS	CLIENTES
- Persona Natural - Persona Jurídica - Coordinación de Servicios Públicos - Programación, Base de datos y Estadística	- Solicitud.	M 02.04.05.01	Otorgamiento de pago fraccionado	- Resolución Directoral - Oficio - Informe Técnico/Legal - Anexo Técnico - Hojas Informativas - Memorándums	- Persona Natural - Persona Jurídica - Coordinación de Servicios Públicos - Coordinación de Registros e Internamiento - Oficina de Finanzas
	- Resolución judicial que declare la conclusión del procedimiento por desistimiento	M 02.04.05.02	Otorgamiento de nuevo pago fraccionado		
	- Carta fianza emitida a favor de la entidad pública.	M 02.04.05.03	Requerimiento de pago por derecho de concesión de servicios públicos de telecomunicaciones		
	- Declaraciones Juradas de terminales fijos inalámbricos activados, de terminales del servicio móvil por satélite y móvil de datos marítimos por satélite.	M 02.04.05.04	Determinación del canon anual por el uso del espectro radioeléctrico		
	- Información del canon del año / temporal / canon anual - Expediente de empresa concesionaria (derecho de concesión)	M 02.04.05.05	Determinación del canon del año por el uso del espectro radioeléctrico		
	- Listado de estaciones al 31.12 del año anterior. - Listado de estaciones ubicadas en zonas rurales.	M 02.04.05.06	Determinación del canon temporal por el uso del espectro radioeléctrico		

<ul style="list-style-type: none"> - PRONATEL - Dirección General de Políticas y Regulación en Comunicaciones - SUNARP - SUNAT 	<ul style="list-style-type: none"> - Listado de localidades sin cobertura y con cobertura 2G - Parámetros para cálculo de canon anual - Verificación del representante legal, razón social, otros - Consulta de RUC, domicilio, otros 				
CÓDIGO	INDICADORES				
IND - M 02.04.01	Nivel de Atención de solicitudes en el plazo establecido				

DIAGRAMA DE BLOQUES DEL PROCESO NIVEL 2

Gestión de Obligaciones Económicas

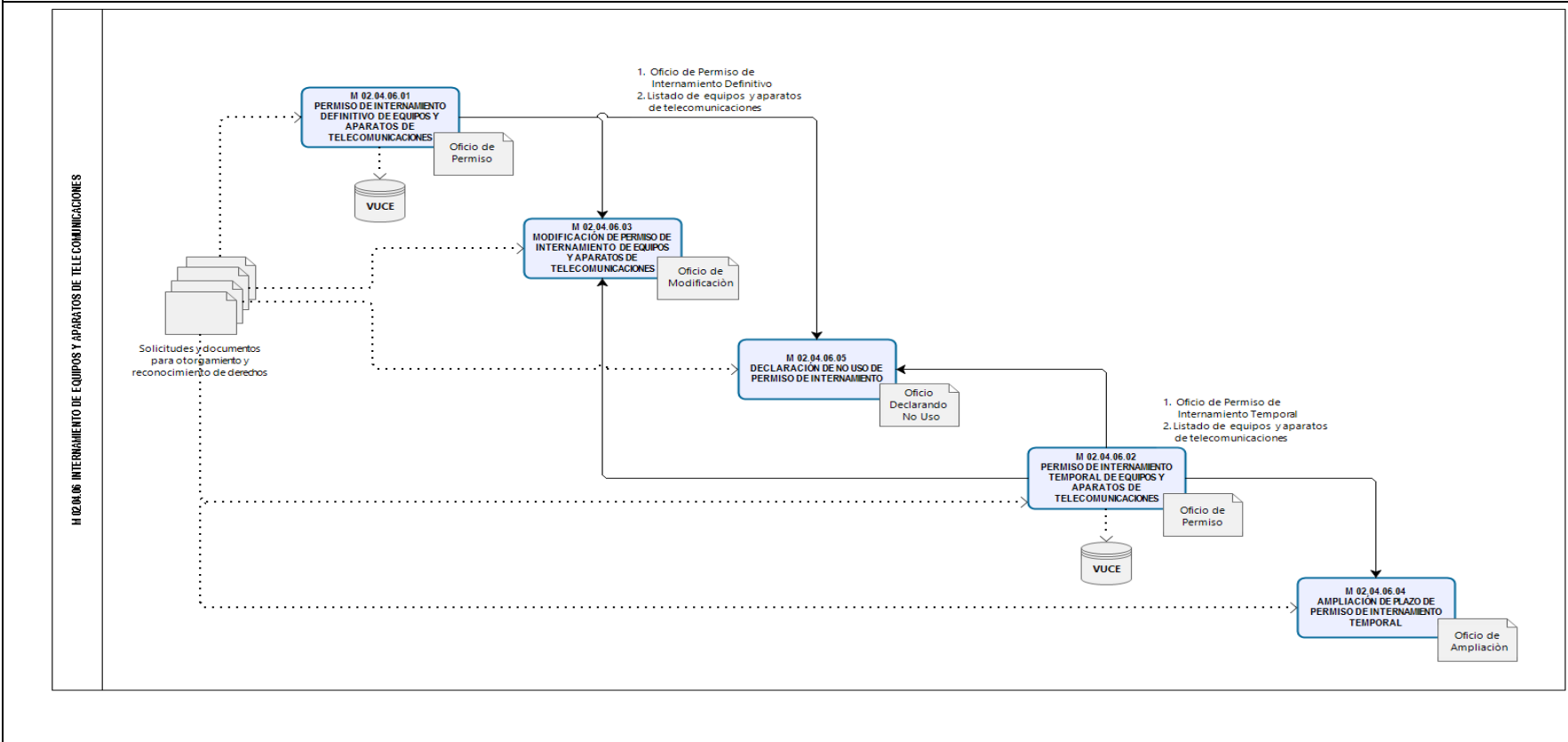


ELABORADO	REVISADO	APROBADO
<i>Visto</i>	<i>Visto</i>	<i>Visto</i>
<i>Nombre:</i>	<i>Nombre:</i>	<i>Nombre:</i>
<i>Cargo:</i>	<i>Cargo:</i>	<i>Cargo:</i>

FICHA DE PROCESO NIVEL 2				VERSIÓN	1.0	
				FECHA		
CÓDIGO	M 02.04.06	NOMBRE	Internamiento de Equipos y Aparatos de Telecomunicaciones		CLASIFICACIÓN	Misional
RESPONSABLE	Director(a) General					
OBJETIVO	Asegurar la adecuada atención en el internamiento de equipos y aparatos de telecomunicaciones y reconocimiento de derechos y obligaciones, de acuerdo a la normativa vigente, de manera oportuna y de calidad con eficacia y eficiencia.					
ALCANCE	Comprende la evaluación, el otorgamiento y reconocimiento de derechos y obligaciones, para el internamiento de equipos y aparatos de telecomunicaciones, el requerimiento es iniciado de manera física en la plataforma de atención al ciudadano o de manera virtual y su derivación a la Dirección General, para su atención.					
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO						
PROVEEDORES	ENTRADAS	CÓDIGO	PROCESOS NIVEL 3	SALIDAS	CLIENTES	
- Persona Natural - VUCE (Persona Natural con RUC) - VUCE (Persona Jurídica) - Coordinación de Registros e Internamiento	- Solicitud (presencial) - Solicitud vía electrónica a través de la Ventanilla Única de Comercio Exterior – VUCE. - Factura de equipo a internar. - Documento de sustento relacionado a la importación que contenga las características técnicas del equipo. - Hoja técnica (Data Sheet) del equipo, indicando frecuencia de operación y potencia de transmisión. - Manual de operaciones o brochure del equipo. - Listado de equipos exonerados de permiso de Internamiento y de equipos no considerados como mercancías restringidas. - Listado de empresas inscritas como casas comercializadoras.	M 02.04.06.01	Permiso de internamiento definitivo de equipos y aparatos de telecomunicaciones	- Oficio otorgando el permiso de internamiento	- Persona Natural - VUCE (Persona Natural con RUC) - VUCE (Persona Jurídica)	
		M 02.04.06.02	Permiso de internamiento temporal de equipos y aparatos de telecomunicaciones			
		M 02.04.06.03	Modificación de Permiso de internamiento de equipos y/o aparatos de telecomunicaciones			
		M 02.04.06.04	Ampliación del plazo de permiso de internamiento temporal			

<ul style="list-style-type: none"> - Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones - Coordinación de Servicios Públicos - Dirección General de Autorizaciones En Telecomunicaciones - Comisión PNAF - RENIEC 	<ul style="list-style-type: none"> - Listado de servicios de valor añadido - Listado de equipos homologados. - Listado de empresas concesionarias. - Listado de autorizaciones de servicios privados de telecomunicaciones. - Plan Nacional de Frecuencias - Consulta de datos de identificación 	M 02.04.06.05	Declaración de No uso de permiso de internamiento		
CÓDIGO	INDICADORES				
IND - M 02.04.01	Nivel de Atención de solicitudes en el plazo establecido				

DIAGRAMA DE BLOQUES DEL PROCESO NIVEL 2
Internamiento de Equipos y Aparatos de Telecomunicaciones



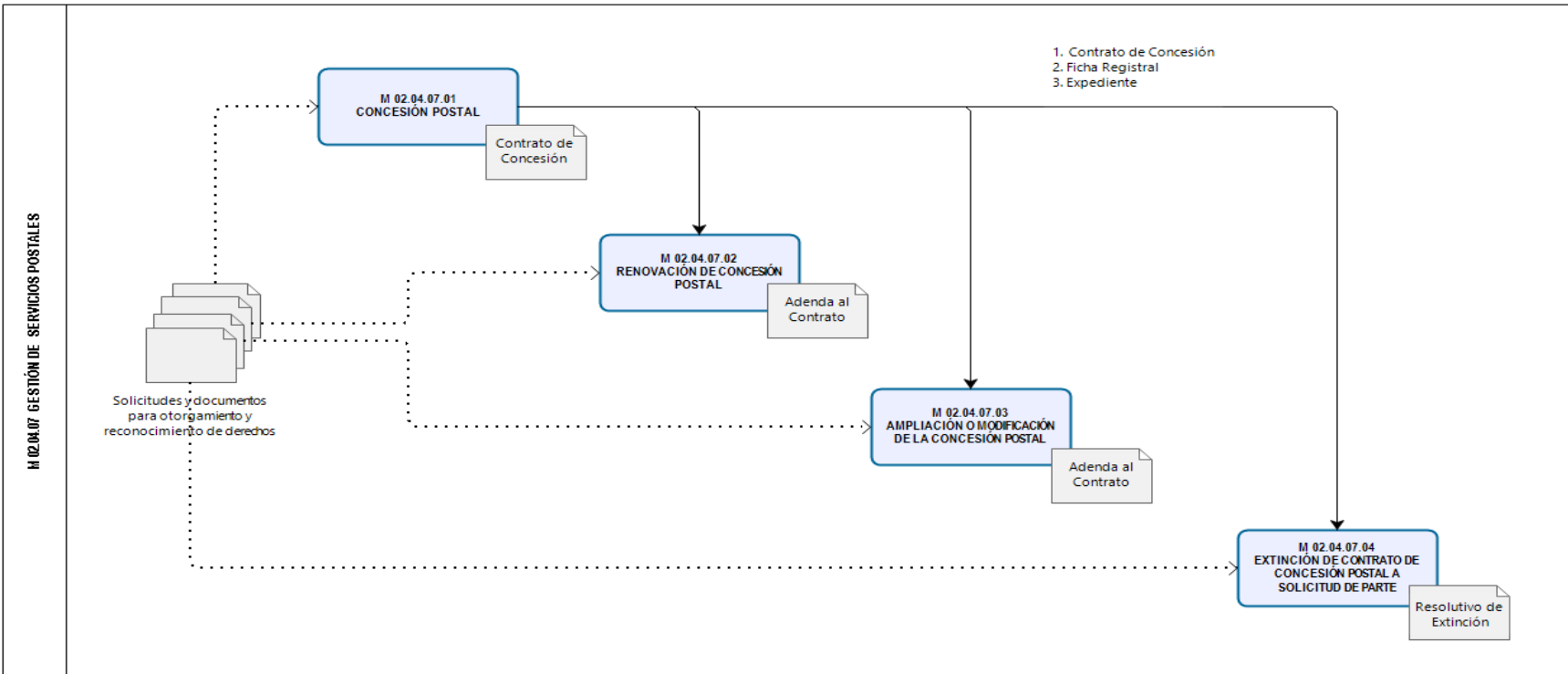
ELABORADO	REVISADO	APROBADO
<i>Visto</i>	<i>Visto</i>	<i>Visto</i>
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Cargo:	Cargo:	Cargo:

FICHA DE PROCESO NIVEL 2				VERSIÓN	1.0
				FECHA	
CÓDIGO	M 02.04.07	NOMBRE	Gestión de Servicios Postales	CLASIFICACIÓN	Misional
RESPONSABLE	Director(a) General				
OBJETIVO	Asegurar la adecuada atención en el otorgamiento y reconocimiento de derechos y obligaciones para brindar servicios postales de acuerdo a la normativa vigente, de manera oportuna y de calidad con eficacia y eficiencia.				
ALCANCE	Comprende la evaluación, el otorgamiento y reconocimiento de derechos y obligaciones, correspondiente a los Servicios Postales, el requerimiento es iniciado de manera física en la plataforma de atención al ciudadano y su derivación a la Dirección General, para su atención.				
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
PROVEEDORES	ENTRADAS	CÓDIGO	PROCESOS NIVEL 3	SALIDAS	CLIENTES
- Persona Natural - Persona Jurídica - Dirección General de Fiscalizaciones y Sanciones en Comunicaciones	- Solicitud	M 02.04.07.01	Concesión postal	- Resolución Directoral	- Persona Natural - Persona Jurídica - Coordinación de Registros e Internamiento - INDECOPI
	- Declaración Jurada de impuesto a la renta del ejercicio anterior a la presentación de la solicitud.			M 02.04.07.02	
	- Declaración Jurada remitida a la SUNAT de ingresos mensuales y/o anuales no menor a 2 UIT. - Capital social no menor de 2 UIT. - Carta Fianza a favor de INDECOPI	M 02.04.07.03	Ampliación o modificación de la concesión postal		
	- Pago por derecho de tramitación - Tasa por derecho de concesión, renovación y por ampliación de ámbito de Concesión			M 02.04.07.04	
- Informe Técnico y Actas de Inspección Técnica de Supervisión y Control			- Memorándums		
				- Informe Legal	
				- Ficha Registral	
				- Listado de Concesionarios Postales	

<ul style="list-style-type: none"> - Dirección General de Transporte Terrestre - SUNAT - SUNARP - RENIEC - Superintendencia Nacional de Migraciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Información de empresas autorizadas a prestar servicios de transporte de personas y mercancías - Consulta de RUC, domicilio - Verificación del representante legal, razón social, objeto social, capital social, otros - Consulta de datos de identificación - Consulta de datos de identificación de extranjeros C.E./ pasaporte 				
CÓDIGO	INDICADORES				
IND - M 02.04.01	Nivel de Atención de solicitudes en el plazo establecido				

DIAGRAMA DE BLOQUES DEL PROCESO NIVEL 2

Gestión de Servicios Postales



ELABORADO

Visto

Nombre:

Cargo:

REVISADO

Visto

Nombre:

Cargo:

APROBADO

Visto

Nombre:

Cargo:

5.5 Fichas Indicadores

FICHA DEL INDICADOR	VERSIÓN	1.0
	FECHA	

CÓDIGO		INDICADOR	Nivel de Atención de solicitudes en el plazo establecido	
OBJETIVO	Mejorar la celeridad en la atención de solicitudes de internamiento definitivo de equipos y aparatos de telecomunicaciones			
RESPONSABLE	Director(a) General de Programas y Proyectos de Comunicaciones			
DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES	A: Número de solicitudes atendidas dentro del plazo en el mes de evaluación		PERIODICIDAD	Mensual
	B: Número de solicitudes ingresadas en el mes de evaluación		VERDE	> 80%
	C: Porcentaje de solicitudes atendidas en el plazo establecido			
Nota: Se entiende por atendido cuando se otorga o reconoce el derecho, o cuando se deniega.				
FORMA DE CÁLCULO	$\left(\frac{A}{B}\right) \times 100 = C$		AMARILLO	[60% - 80%)
			ROJO	< 60 %
FUENTE DE INFORMACIÓN	Sistema de Trámite Documentario.			
ELABORADO		REVISADO		APROBADO
<i>Visto</i>		<i>Visto</i>		<i>Visto</i>
<i>Nombre:</i>		<i>Nombre:</i>		<i>Nombre:</i>
<i>Cargo:</i>		<i>Cargo:</i>		<i>Cargo:</i>

FICHA DE PROCEDIMIENTO				VERSIÓN	1.0
				FECHA	
CÓDIGO	M 02.04.01.01	NOMBRE	Concesión única para la prestación de servicios públicos de telecomunicaciones en caso requiera asignación de espectro radioeléctrico	CLASIFICACIÓN	Misional
RESPONSABLE	Director(a) General				
OBJETIVO	Establecer el procedimiento para la Concesión única para la prestación de servicios públicos de telecomunicaciones sin asignación de espectro radioeléctrico, de acuerdo a las normas establecidas.				
ALCANCE	El requerimiento se inicia de manera física en la plataforma de atención al ciudadano, para luego darse la derivación a la Dirección de Línea, para su pronta atención.				
PROVEEDORES	ENTRADAS	SALIDAS	CLIENTES		
Persona Natural Persona Jurídica	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud según formulario - Perfil del Proyecto Técnico - Proyección de la inversión - Carta Fianza emitida a favor de la entidad pública (en caso involucre la provincia de Lima o la provincia constitucional del Callao) - Pago por publicación de resolución de concesión <p>Para Persona Natural</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hoja de datos personales - Declaración Jurada de impuesto a la renta del ejercicio anterior a la presentación de la solicitud, que acredite ingresos por un monto no menor a 10 UIT. - Reporte de comportamiento de pago positivo, emitido por una central de riesgo acreditada. <p>Para Persona Jurídica</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hoja de datos personales según anexo, del representante legal, del titular y de los socios o accionistas con derecho a voto que representen un porcentaje igual o superior al 10% del capital social. - Declaración Jurada, según anexo, del representante legal, del titular y de los socios o accionistas con derecho a voto que representen un porcentaje igual o superior al 10% del capital social. - Declaración Jurada que acredite un capital social no menor a 10 UIT. - En caso de persona jurídica sin fines de lucro, debe presentar un reporte de comportamiento de pago positivo emitido por una central de riesgo acreditada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Resolución Ministerial - Contrato de concesión - Resolución Directoral y anexos - Oficio de Observación - Memorándum - Cargo de Notificación - Expediente físico 	<ul style="list-style-type: none"> - Persona Natural - Persona Jurídica 		

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE		REGISTRO
		PUESTO	UNIDAD DE ORGANIZACIÓN	
	Presenta solicitud y requisitos exigidos en el TUPA.	Administrado		- Solicitud - Anexos
01	Va al proceso: Recepción documental.		OACGD	Hoja de Ruta
02	Recibir solicitud y derivar para su atención.	Administrativo	Dirección General	
03	Recibir solicitud y derivar para su atención.	Administrativo	Dirección de Línea	
04	Recibir la solicitud y derivar a evaluador.	Coordinador	Coordinación de Servicios Públicos	
05	Verificar si cumple con los requisitos formales.	Evaluador Legal	Coordinación de Servicios Públicos	
06	Evaluación legal de forma.	Evaluador Legal	Coordinación de Servicios Públicos	
07	Requerir Hoja Informativa sobre el cumplimiento de obligaciones económica a la Coordinación de Obligaciones Económicas.	Evaluador Legal	Coordinación de Servicios Públicos	
08	No es conforme , elaborar proyecto de oficio de las observaciones al administrado (suspender el trámite en STD), se otorga 10 días hábiles para subsanar la observación y realizar el pago de su deuda en caso lo tuviera.	Evaluador Legal	Coordinación de Servicios Públicos	Oficio de Observación
09	Visar proyecto de oficio de observaciones.	Coordinador(a)	Coordinación de Servicios Públicos	
10	Firmar oficio de observaciones.	Director(a)	Dirección de Línea	
11	Va al Proceso: Notificación		OACGD	
12	Suspender trámite en STD al recibir cargo de notificación. Se otorga 10 días hábiles para subsanar la observación.	Evaluador Legal	Coordinación de Servicios Públicos	
13	Va al Proceso: Recepción Documental		OACGD	
14	Recibir subsanación y derivar para su atención.	Administrativo	Dirección General	
15	Recibir subsanación y derivar para su atención.	Administrativo	Dirección de Línea	
16	Recibir documento de subsanación y derivar a evaluador.	Coordinador	Coordinación de Servicios Públicos	
17	Verificar la documentación.	Evaluador Legal	Coordinación de Servicios Públicos	
18	De no ser conforme. Va al proceso: Denegatoria de la solicitud.	Evaluador Técnico / Evaluador Legal	Coordinación de Servicios Públicos	Resolución Directoral de Denegatoria e Informe
	De estar conforme , ir paso 19.	Evaluador Técnico	Coordinación de Servicios Públicos	
19	Es conforme , elaborar proyecto de oficio solicitando publicación de extracto de solicitud.	Evaluador Legal	Coordinación de Servicios Públicos	Oficio de Publicación

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE		REGISTRO
		PUESTO	UNIDAD DE ORGANIZACIÓN	
20	Visar proyecto de oficio.	Coordinador(a)	Coordinación de Servicios Públicos	
21	Firmar oficio.	Director(a)	Dirección de Línea	
22	Va al proceso: Notificación		OACGD	
	Presenta publicación “El Peruano” y otro Diario de circulación nacional.	Administrado		
23	Va al proceso: Recepción documental.		OACGD	
24	Recibir documento de publicación y derivar para su atención.	Administrativo	Dirección General	
25	Recibir documento de publicación y derivar para su atención.	Administrativo	Dirección de Línea	
26	Recibir documento de publicación y derivar a evaluador.	Coordinador	Coordinación de Servicios Públicos	
27	Verificar si publicación está dentro del plazo.	Evaluador Legal	Coordinación de Servicios Públicos	
28	No es conforme , elaborar proyectos de Informe y Resolución Directoral de Denegatoria.	Evaluador Legal	Coordinación de Servicios Públicos	Resolución Directoral de Denegatoria
29	De ser conforme , evaluación técnica de fondo.	Evaluador Técnico	Coordinación de Servicios Públicos	
30	No es conforme , elaborar proyecto de oficio de las observaciones técnicas al administrado (suspender el trámite en STD), se otorga 5 días hábiles para subsanar la observación, ir al paso 17 al 30.	Evaluador Técnico	Coordinación de Servicios Públicos	Oficio de Observación
31	Visar proyecto de oficio de observaciones.	Coordinador(a)	Coordinación de Servicios Públicos	
32	Firmar oficio de observaciones.	Director(a)	Dirección de Línea	
33	Va al Proceso: Notificación		OACGD	
34	Suspender trámite en STD al recibir cargo de notificación. Se otorga 5 días hábiles para subsanar la observación.	Evaluador Legal	Coordinación de Servicios Públicos	
35	Va al Proceso: Recepción Documental		OACGD	
36	Recibir subsanación y derivar para su atención.	Administrativo	Dirección General	
37	Recibir subsanación y derivar para su atención.	Administrativo	Dirección de Línea	
38	Recibir documento de subsanación y derivar a evaluador.	Coordinador(a)	Coordinación de Servicios Públicos	
39	Verificar la documentación.	Evaluador Legal	Coordinación de Servicios Públicos	

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE		REGISTRO
		PUESTO	UNIDAD DE ORGANIZACIÓN	
40	De no ser conforme. Va al proceso: Denegatoria de la solicitud.	Evaluador Técnico / Evaluador Legal	Coordinación de Servicios Públicos	Resolución Directoral de Denegatoria e Informe
	De estar conforme, ir al paso 41	Evaluador Técnico	Coordinación de Servicios Públicos	
41	Es conforme, elaborar proyecto de informe técnico.	Evaluador Técnico	Coordinación de Servicios Públicos	
42	Complementar el proyecto de Informe Técnico/Legal, elaborar proyectos de resolución ministerial, memorándum, contrato y ayuda de memoria.	Evaluador Legal	Coordinación de Servicios Públicos	Informe, Res Ministerial, memo, contrato
43	Visar y firmar informe Técnico/Legal, visar memorándum y Ayuda de Memoria.	Coordinador(a)	Coordinación de Servicios Públicos	
44	Visar y firmar informe Técnico/Legal, visar memorándum y Ayuda de Memoria.	Director(a)	Dirección de Línea	
45	Firmar memorándum e Informe Técnico/Legal, visar proyecto de Resolución Ministerial.	Director(a) General	Dirección General	
46	Elaborar informe legal y visar proyecto de Resolución Ministerial.		OGAJ	
47	Visar proyecto de Resolución Ministerial.		VMC	
48	Recepcionar proyecto de Resolución Ministerial.		SG	
49	Firmar Resolución Ministerial.		DM	
50	Va al proceso: Notificación		OACGD	
51	Publicar Resolución Ministerial y derivar expediente.		OACGD	
52	Fedatear Resolución Ministerial e informe y derivar cargo de notificación.	Administrativo	Dirección General	
53	Archivar copia de Resolución Ministerial y derivar.	Administrativo	Coordinación de Servicios Públicos	
54	Finalizar expediente en el STD.	Evaluador Legal	Coordinación de Servicios Públicos	
55	Derivar a COE para verificación de pagos y presentación de Carta Fianza (en caso corresponda).	Evaluador Legal	Coordinación de Servicios Públicos	
56	Requerir pago por derecho de concesión y/o Carta Fianza (en caso corresponda).	Analista	Coordinación de Obligaciones Económicas	
57	Verificar pago por derecho de concesión y presentación de carta fianza (en caso corresponda).	Analista	Coordinación de Obligaciones Económicas	
58	No realizó el pago, remitir oficio indicando que se venció el plazo para la suscripción del contrato de concesión y que puede solicitar la emisión de una nueva resolución ministerial.	Evaluador Legal	Coordinación de Servicios Públicos	

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE		REGISTRO
		PUESTO	UNIDAD DE ORGANIZACIÓN	
59	Sí realizó el pago , elaborar Resolución Directoral de Inscripción de Servicio, Contrato y anexo.	Evaluador	Coordinación de Registros e Internamiento	
60	Visar resolución directoral de inscripción de servicio y anexo.	Coordinador(a)	Coordinación de Registros e Internamiento	
61	Visar resolución directoral de inscripción de servicio y anexo.	Director(a)	Dirección de Línea	
62	Firmar contrato de concesión y Resolución Directoral de Inscripción de Servicio.	Director(a) General	Dirección General	
63	Se reúnen con administrado para la firma de contrato.	Evaluador Legal	Coordinación de Registros e Internamiento	
64	Remitir expediente para su actualización técnica.	Evaluador	Coordinación de Registros e Internamiento	
65	Actualizar información en el Módulo de Servicios Públicos.		Programación, Base de Datos y Estadística	
66	Verificar la actualización Técnica en el Módulo de Servicios Públicos.	Evaluador Técnico	Coordinación de Servicios Públicos	
67	Enviar expediente al archivo periférico.	Administrativo	Coordinación de Servicios Públicos	
68	Archivar el expediente.	Administrativo	Archivo Periférico	Expediente físico
CÓDIGO		INDICADORES		
		Nivel de solicitudes atendidas		
ELABORADO		REVISADO		APROBADO
<i>Visto</i>		<i>Visto</i>		<i>Visto</i>
<i>Nombre:</i> <i>Cargo:</i>		<i>Nombre:</i> <i>Cargo:</i>		<i>Nombre:</i> <i>Cargo:</i>

FICHA DE PROCEDIMIENTO	VERSIÓN	1.0
	FECHA	

CÓDIGO	M02.04.07.01	NOMBRE	Concesión Postal	CLASIFICACIÓN	Misional
RESPONSABLE	Director(a) General				
OBJETIVO	Establecer el procedimiento para el otorgamiento de concesión postal de acuerdo a las normas establecidas.				
ALCANCE	El requerimiento es iniciado de manera física en la plataforma de atención al ciudadano, para luego darse la derivación a la Coordinación de Servicios Postales de la Dirección de Línea, para su pronta atención.				

PROVEEDORES	ENTRADAS	SALIDAS	CLIENTES
- Persona Natural - Persona Jurídica	- Solicitud - Declaración Jurada de impuesto a la renta del ejercicio anterior a la presentación de la solicitud. - Declaración Jurada remitida a la SUNAT de ingresos mensuales y/o anuales no menor a 2 UIT. - Capital social no menor de 2 UIT. - Carta Fianza a favor de INDECOPI - Pago por derecho de tramitación - Tasa por derecho de concesión	- Resolución Directoral - Contrato de Concesión - Oficio - Informe Técnico-Legal - Expediente físico - Notificación - Ficha Registral	- Persona Natural - Persona Jurídica

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE		REGISTRO
		PUESTO	UNIDAD DE ORGANIZACIÓN	
	Presentar solicitud y requisitos exigidos en el TUPA.	Administrado		- Solicitud - Documento de sustento.
01	Va al proceso: Recepción documental.		OACGD	
02	Recibir solicitud y derivar para su atención.	Administrativo	Dirección General	- Hoja de Ruta - Documentación
03	Recibir solicitud y derivar para su atención.	Administrativo	Dirección de Línea	
04	Recibir expediente y asignar Evaluador.	Coordinador(a)	Coordinación de Servicios Postales	
05	Verificar aspectos técnicos (Si empresa está autorizada a prestar servicios de transportes de personas y mercancías, si cuenta con antecedentes penales). De estar conforme, (va al paso 19).	Evaluador Técnico	Coordinación de Servicios Postales	

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE		REGISTRO
		PUESTO	UNIDAD DE ORGANIZACIÓN	
06	No es conforme , elaborar proyecto de oficio de observaciones. (Se otorga plazo de 10 días hábiles para subsanar)	Evaluador Técnico	Coordinación de Servicios Postales	Oficio de observaciones
07	Visar proyecto de oficio de observaciones.	Coordinador(a)	Coordinación de Servicios Postales	
08	Firmar oficio de observaciones.	Director(a)	Dirección de Línea	
09	Solicito notificación por correo electrónico , digitalizar el oficio firmado.	Administrativo	Coordinación de Servicios Postales	
10	Enviar por correo electrónico y colocar copia en el expediente.	Evaluador Técnico	Coordinación de Servicios Postales	
11	Suspender trámite en STD al recibir cargo de notificación. (va al paso 14)	Evaluador Técnico	Coordinación de Servicios Postales	
12	No solicito notificación por correo electrónico, Va al proceso: Notificación		OACGD	
	Subsana Observaciones.	Administrado		
13	Va al proceso: Recepción Documental		OACGD	
14	Recibir subsanación y derivar para su atención.	Administrativo	Dirección General	
15	Recibir subsanación y derivar para su atención.	Administrativo	Dirección de Línea	
16	Recibir documento de subsanación y asignar evaluador.	Coordinador(a)	Coordinación de Servicios Postales	
17	Verificar información solicitada.	Evaluador Técnico	Coordinación de Servicios Postales	
18	De no estar conforme, Va al proceso: Denegatoria de Solicitud (informe técnico-legal y resolución directoral).	Evaluador Técnico	Coordinación de Servicios Postales	
19	Es conforme , elaborar proyectos de informe, resolución directoral y contrato. (Se asigna tasa por derecho de concesión postal, considerando el ámbito en el cual se otorga la concesión).	Evaluador Técnico	Coordinación de Servicios Postales	Informe, resolución directoral y contrato
20	Validar proyectos de informe, resolución directoral y contrato.	Evaluador Legal	Coordinación de Servicios Postales	
21	Firmar informe, visar proyecto de resolución directoral y contrato.	Coordinador(a)	Coordinación de Servicios Postales	
22	Firmar informe, visar proyecto de resolución directoral y contrato.	Director(a)	Dirección de Línea	
23	Firmar informe, resolución directoral y contrato.	Director(a) General	Dirección General	
24	Autenticar documentos (informe, resolución directoral) y derivar.	Fedatario	Dirección General	

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE		REGISTRO
		PUESTO	UNIDAD DE ORGANIZACIÓN	
25	Recibir documentos autenticados y generar cargo de notificación.	Administrativo	Dirección General	Notificación
26	Va al proceso: Notificación		OACGD	
27	Recibir cargo de notificación y derivar.	Administrativo	Dirección General	
28	Recibir cargo de notificación y finalizar hoja de ruta en el STD.	Administrativo	Coordinación de Servicios Postales	
29	Generar la tasa asociada al RUC del administrado. (Plazo de 30 días calendarios para firmar contrato previo pago de tasa por derecho de concesión)	Evaluador Técnico	Coordinación de Servicios Postales	
30	Realizar cobro de tasa por derecho de concesión postal.		Caja de la entidad pública / Ventanilla del Banco de la Nación	
31	Verificar si realizó el pago de la tasa por derecho de concesión postal en el sistema IGACC, No realizó pago, (va al paso 32)	Evaluador Técnico	Coordinación de Servicios Postales	
32	No firman contrato, Va al proceso: Dejar sin efecto concesión (informe técnico legal y resolución directoral).	Evaluador Técnico	Coordinación de Servicios Postales	
33	Si realizó el pago, se reúne con administrado para firma de contrato.	Evaluador Legal / Evaluador Técnico	Coordinación de Servicios Postales	
34	Si firman contrato, inscribir en Registro Nacional de Concesionarios de Servicio Postal.	Evaluador Técnico	Coordinación de Servicios Postales	Ficha Registral
35	Si tiene remesa, elaborar proyecto de oficio para remitir documentos al INDECOPI (original de contrato, resolución directoral y original de carta fianza).	Evaluador Técnico	Coordinación de Servicios Postales	Oficio dirigido a INDECOPI
36	Visar proyecto de oficio dirigido a INDECOPI.	Coordinadora	Coordinación de Servicios Postales	
37	Visar proyecto de oficio dirigido a INDECOPI.	Director(a)	Dirección de Línea	
38	Firmar oficio.	Director(a) General	Dirección General	
39	Generar cargo de notificación.	Administrativo	Dirección General	
40	Va al proceso: Notificación		OACGD	
41	No tiene remesa, digitalizar cargo de notificación, informe, resolución directoral y contrato, luego subir al sistema Laserfiche.	Administrativo	Coordinación de Servicios Postales	
42	Colocar cargo de notificación, informe, resolución directoral, contrato en el expediente y entregar.	Administrativo	Coordinación de Servicios Postales	
43	Archivar expediente.	Administrativo	Archivo periférico	
CÓDIGO		INDICADORES		
		Nivel de solicitudes atendidas		

FICHA DE PROCEDIMIENTO	VERSIÓN	1.0
	FECHA	

CÓDIGO	M 02.04.02.13	NOMBRE	Inscripción en el Registro para servicio de valor añadido	CLASIFICACIÓN	Misional
RESPONSABLE	Director(a) de Línea				
OBJETIVO	Establecer el procedimiento para la inscripción en el registro para servicio de valor añadido, de acuerdo a las normas establecidas.				
ALCANCE	El requerimiento se inicia de manera física en la plataforma de atención al ciudadano, para luego darse la derivación a la Coordinación de Registros e Internamiento de la Dirección de Línea, para su pronta atención.				

PROVEEDORES	ENTRADAS	SALIDAS	CLIENTES
- Persona Natural - Persona Jurídica	- Solicitud según formulario	- Oficio de Observación - Oficio de No presentada - Oficio de Otorgamiento - Certificado de Registro - Cargo de Notificación - Expediente físico	- Persona Natural - Persona Jurídica

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE		REGISTRO
		PUESTO	UNIDAD DE ORGANIZACIÓN	
	Presentar solicitud y anexo de sustento.	Administrado		
01	Va al proceso: Recepción documental.		OACGD	
02	Recibir solicitud y derivar para su atención.	Administrativo	Dirección General	
03	Recibir solicitud y derivar para su atención.	Administrativo	Dirección de Línea	
04	Recibir la solicitud y derivar a Evaluador.	Coordinador	Coordinación de Registros e Internamiento	
05	Evaluar expediente.	Evaluador Técnico	Coordinación de Registros e Internamiento	
06	No es conforme , elaborar proyecto de oficio de observaciones.	Evaluador Técnico	Coordinación de Registros e Internamiento	Oficio de observación
07	Visar proyecto de oficio de observaciones.	Coordinador	Coordinación de Registros e Internamiento	
08	Firmar oficio de observaciones.	Director(a)	Dirección de Línea	

09	Va al proceso: Notificación		OACGD	
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE		REGISTRO
		PUESTO	UNIDAD DE ORGANIZACIÓN	
10	Va al proceso: Recepción documental		OACGD	
11	Recibir subsanación y derivar para su atención.	Administrativo	Dirección General	
12	Recibir subsanación y derivar para su atención.	Administrativo	Dirección de Línea	
13	Recibir documento de subsanación y asignar evaluador.	Coordinador	Coordinación de Registros e Internamiento	
14	Verificar la documentación.	Evaluador Técnico	Coordinación de Registros e Internamiento	
15	No es conforme. Va al proceso: Documentos de No Presentada	Evaluador Técnico	Coordinación de Registros e Internamiento	Oficio
	Es conforme. Va al paso 16			
16	Es conforme. Elaborar proyectos de certificado de inscripción y oficio.	Evaluador Técnico	Coordinación de Registros e Internamiento	- Oficio - Certificado
17	Revisar proyectos de certificado de inscripción y oficio.	Evaluador Legal	Coordinación de Registros e Internamiento	
18	Visar proyecto de Oficio y Certificado.	Coordinador	Coordinación de Registros e Internamiento	
19	Visar y Firmar oficio y certificado de inscripción en el registro para servicio de valor añadido.	Director(a)	Dirección de Línea	
20	Recibir documentos y generar cargo de notificación.	Administrativo	Coordinación de Registros e Internamiento	
21	Va al proceso: Notificación		OACGD	Cargo de notificación
22	Archivar copia de certificado y derivar cargo de notificación.	Administrativo	Dirección General	
23	Registrar en libro de registro para servicio de valor añadido.	Evaluador legal	Coordinación de Registros e Internamiento	
24	Recepcionar cargo de notificación y finalizar en el STD.	Evaluador Técnico	Coordinación de Registros e Internamiento	
25	Actualizar información en el sistema ELLIPSE.	Evaluador Técnico	Coordinación de Registros e Internamiento	
26	Enviar expediente al archivo periférico	Administrativo	Coordinación de Registros e Internamiento	
27	Archivar expediente.	Administrativo	Archivo periférico	Expediente físico
CÓDIGO	INDICADORES			
	Nivel de solicitudes atendidas			

FICHA DE PROCEDIMIENTO				VERSIÓN	1.0
				FECHA	
CÓDIGO	M 02.04.06.01	NOMBRE	Permiso de internamiento definitivo de equipos y aparatos de telecomunicaciones	CLASIFICACIÓN	Misional
RESPONSABLE	Director(a) de Línea				
OBJETIVO	Establecer el procedimiento para autorizar permisos de internamiento de equipos y aparatos de telecomunicaciones de acuerdo a las normas establecidas.				
ALCANCE	El requerimiento puede ser iniciado de manera virtual a través de la Ventanilla Única de Comercio Exterior - VUCE, para luego darse la derivación a la Coordinación de Registro e Internamiento de la Dirección de Línea, para su respectiva atención.				
PROVEEDORES		ENTRADAS		SALIDAS	
VUCE (Persona Natural con RUC) VUCE (Persona Jurídica)		<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud vía electrónica a través de la Ventanilla Única de Comercio Exterior – VUCE. - Factura de equipo a internar. - Documento de sustento relacionado a la importación. - Hoja técnica (Data Sheet) del equipo. - Manual de operaciones o brochure del equipo. - Hoja de ruta. 		<ul style="list-style-type: none"> - Oficio otorgando el permiso de internamiento - Oficio de Exoneración - Oficio de Denegatoria - Oficio de Improcedencia - Expediente electrónico - Expediente físico - Notificación VUCE 	
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES					
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE		REGISTRO	
		PUESTO	UNIDAD DE ORGANIZACIÓN		
	Presentar requisitos exigidos según TUPA en la VUCE.	Administrado	MINCETUR - VUCE	Expediente electrónico	
01	Recibir expediente y asignar evaluador en el STD.	Coordinador	Coordinación de Registros e Internamiento	Hoja de Ruta	
02	Verificar si equipo y/o aparato de telecomunicaciones, requiere permiso de Internamiento. (Valida: No requiere internamiento, si el equipo está homologado, es considerado mercancía no restringida o es para uso privado según R.D de la entidad pública)	Evaluador Técnico	Coordinación de Registros e Internamiento		
03	No requiere internamiento , elaborar Proy. de Oficio comunicando la exoneración de permiso de internamiento. (Se encuentra homologado, mercancía no restringida, equipos para uso privado según R.D de la entidad pública) (Va al paso 11)	Evaluador Técnico	Coordinación de Registros e Internamiento	Oficio de exoneración de permiso de internamiento	
04	Si requiere internamiento , validar requisitos exigidos en el TUPA, Es conforme. (va al paso 08)	Evaluador Técnico	Coordinación de Registros e Internamiento		
05	No es conforme , suspender trámite en STD y notificar en VUCE (Plazo de 2 días hábiles para subsanar)	Evaluador Técnico	Coordinación de Registros e Internamiento	Notificación VUCE	
06	No subsana dentro del plazo , elaborar Proy. de Oficio Declarando Denegatoria. (Va al paso 11)	Evaluador Técnico	Coordinación de Registros e Internamiento	Oficio de Denegatoria	

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE		REGISTRO
		PUESTO	UNIDAD DE ORGANIZACIÓN	
07	Subsana dentro del plazo , imprimir archivos digitales y actualizar expediente.	Evaluador Técnico	Coordinación de Registros e Internamiento	
08	Evaluar aspectos técnicos. (registro como casa comercializadora y servicios de valor añadido, autorización como empresa concesionaria, de servicios privados y como radioaficionado)	Evaluador Técnico	Coordinación de Registros e Internamiento	
09	De no estar conforme , elaborar Proy. de Oficio Declarando Improcedente. (Va al paso 11)	Evaluador Técnico	Coordinación de Registros e Internamiento	Oficio de improcedencia
10	De estar conforme , elaborar Proy. de Oficio Favorable otorgando el permiso de internamiento definitivo.	Evaluador Técnico	Coordinación de Registros e Internamiento	Oficio Favorable
11	Visar Oficio.	Coordinador	Coordinación de Registros e Internamiento	
12	Firmar Oficio.	Director(a)	Dirección de Línea	
13	Digitalizar Oficio, lo carga en el STD y finalizar hoja de ruta, al finalizar se sincroniza con el VUCE.	Administrativo	Coordinación de Registros e Internamiento	Notificación VUCE
	Recibe oficio de respuesta en buzón electrónico en la VUCE.	Administrado		
14	Colocar el Oficio (original) en el expediente y entregar.	Administrativo	Coordinación de Registros e Internamiento	Expediente físico
15	Archivar expediente.	Administrativo	Archivo Periférico	
CÓDIGO		INDICADORES		
		Nivel de solicitudes atendidas		
ELABORADO		REVISADO		APROBADO
<i>Visto</i>		<i>Visto</i>		<i>Visto</i>
<i>Nombre:</i>		<i>Nombre:</i>		<i>Nombre:</i>
<i>Cargo:</i>		<i>Cargo:</i>		<i>Cargo:</i>

FICHA DE PROCEDIMIENTO				VERSIÓN	1.0
				FECHA	
CÓDIGO	M 02.04.06.02	NOMBRE	Permiso de internamiento temporal de equipos y aparatos de telecomunicaciones	CLASIFICACIÓN	Misional
RESPONSABLE	Director(a) de Línea				
OBJETIVO	Establecer el procedimiento para autorizar permisos de internamiento de equipos y aparatos de telecomunicaciones de acuerdo a las normas establecidas.				
ALCANCE	El requerimiento puede ser iniciado de manera virtual a través de la Ventanilla Única de Comercio Exterior - VUCE, para luego darse la derivación a la Coordinación de Registro e Internamiento de la Dirección de Línea, para su respectiva atención.				
PROVEEDORES		ENTRADAS		SALIDAS	
VUCE (Persona Natural con RUC) VUCE (Persona Jurídica)		<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud vía electrónica a través de la Ventanilla Única de Comercio Exterior – VUCE. - Factura de equipo a internar. - Documento de sustento relacionado a la importación. - Hoja técnica (Data Sheet) del equipo. - Manual de operaciones o brochure del equipo. - Hoja de ruta. 		<ul style="list-style-type: none"> - Oficio otorgando el permiso de internamiento - Oficio de Exoneración - Oficio de Denegatoria - Oficio de Improcedencia - Expediente electrónico - Expediente físico - Notificación VUCE 	
CLIENTES					
- VUCE (Persona Natural con RUC) - VUCE (Persona Jurídica)					
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES					
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE		REGISTRO	
		PUESTO	UNIDAD DE ORGANIZACIÓN		
	Presentar requisitos exigidos según TUPA en la VUCE.	Administrado	MINCETUR - VUCE	Expediente electrónico	
01	Recibir expediente y asignar evaluador en el STD.	Coordinador	Coordinación de Registros e Internamiento	Hoja de Ruta	
02	Verificar si equipo y/o aparato de telecomunicaciones, requiere permiso de Internamiento. (Valida: No requiere internamiento, si el equipo está homologado, es considerado mercancía no restringida o es para uso privado según R.D de la entidad pública)	Evaluador Técnico	Coordinación de Registros e Internamiento		
03	No requiere internamiento , elaborar Proy. de Oficio comunicando la exoneración de permiso de internamiento. (Se encuentra homologado, mercancía no restringida, equipos para uso privado según R.D de la entidad pública) (Va al paso 11)	Evaluador Técnico	Coordinación de Registros e Internamiento	Oficio de exoneración de permiso de internamiento	
04	Si requiere internamiento , validar requisitos exigidos en el TUPA, Es conforme, (va al paso 08)	Evaluador Técnico	Coordinación de Registros e Internamiento		
05	No es conforme , suspender trámite en STD y notificar en VUCE. (plazo de 2 días hábiles para subsanar)	Evaluador Técnico	Coordinación de Registros e Internamiento	Notificación VUCE	
06	No subsana dentro del plazo , elaborar Proy. de Oficio declarando Denegatoria. (Va al paso 11)	Evaluador Técnico	Coordinación de Registros e Internamiento	Oficio de Denegatoria	
07	Subsana dentro del plazo , imprimir archivos digitales y actualizar expediente.	Evaluador Técnico	Coordinación de Registros e Internamiento		
08	Evaluar aspectos técnicos. (registro como casa comercializadora y servicios de valor añadido, autorización como empresa concesionaria, de servicios privados y como radioaficionado)	Evaluador Técnico	Coordinación de Registros e Internamiento		

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE		REGISTRO
		PUESTO	UNIDAD DE ORGANIZACIÓN	
09	De no estar conforme , elaborar Proy. de Oficio declarando Improcedente. (Va al paso 11)	Evaluador Técnico	Coordinación de Registros e Internamiento	Oficio de improcedencia
10	De estar conforme , elaborar Proy. de Oficio Favorable otorgando el permiso de internamiento definitivo.	Evaluador Técnico	Coordinación de Registros e Internamiento	Oficio Favorable
11	Visar Oficio.	Coordinador	Coordinación de Registros e Internamiento	
12	Firmar Oficio.	Director(a)	Dirección de Línea	
13	Digitalizar Oficio y finalizar hoja de ruta en el STD, al finalizar se sincroniza con el VUCE.	Administrativo	Coordinación de Registros e Internamiento	Notificación VUCE
14	Colocar el Oficio (original) en el expediente y entregar.	Administrativo	Coordinación de Registros e Internamiento	Expediente físico
15	Archivar expediente.	Administrativo	Archivo Periférico	
CÓDIGO		INDICADORES		
		Nivel de solicitudes atendidas		
ELABORADO		REVISADO		APROBADO
<i>Visto</i>		<i>Visto</i>		<i>Visto</i>
<i>Nombre:</i>		<i>Nombre:</i>		<i>Nombre:</i>
<i>Cargo:</i>		<i>Cargo:</i>		<i>Cargo:</i>

Anexo 3: Instrumento cuantitativo

INSTRUMENTO QUE MIDE LA CALIDAD DE ATENCIÓN DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

(Instrumento cuantitativo)

Estimado colaborador:

El instrumento que se presenta a continuación pretende medir la calidad de atención de los procedimientos administrativos en una entidad pública. Su aporte es valioso, en ese sentido debe marcar una sola alternativa que desde su percepción sea la correcta.

Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
--------------	-------------------	----------------	---------------------	----------------

Nro.	Ítems	Valoración				
		1	2	3	4	5
SUBCATEGORÍA: GESTIÓN DE LA CALIDAD						
1	¿El plazo de atención de las solicitudes de los procedimientos administrativos son los adecuados?	1	2	3	4	5
2	¿Las solicitudes de los procedimientos administrativos se ejecutan a tiempo?	1	2	3	4	5
3	¿Todas las solicitudes ingresadas son atendidas en el mes?	1	2	3	4	5
4	¿Todas las solicitudes ingresadas se encuentran correctamente presentadas?	1	2	3	4	5
SUBCATEGORÍA: EFICIENCIA DE PERSONAL						
5	¿Los recursos que posee son suficientes para realizar su trabajo o actividades diarias?	1	2	3	4	5
6	¿El grado de desempeño de liderazgo es bueno dentro de la entidad?	1	2	3	4	5
7	¿Las solicitudes son asignadas al personal de forma adecuada?	1	2	3	4	5
8	¿El personal que tiene asignado la solicitud concluye con la atención final?	1	2	3	4	5
9	¿La satisfacción laboral del personal es alta en relación a las solicitudes de procedimientos administrativos?	1	2	3	4	5
10	¿Las condiciones laborales del trabajo lo incentivan a permanecer en la entidad?	1	2	3	4	5

SUBCATEGORÍA: CAPACITACIÓN DE PERSONAL						
11	¿Obtiene información precisa sobre la efectividad de su trabajo por parte de su jefe inmediato?	1	2	3	4	5
12	¿Se han establecido indicadores que facilitan información sobre el cumplimiento de los objetivos?	1	2	3	4	5
13	¿Trabaja fluidamente con sus compañeros de trabajo y/o jefe inmediato?	1	2	3	4	5
14	¿Los objetivos del equipo están claros y son aceptados por todos?	1	2	3	4	5
15	¿Su jefe inmediato propicia un clima de trabajo agradable, sin olvidar los objetivos del equipo?	1	2	3	4	5

Anexo 4: Instrumento cualitativo

Guía de entrevista

(Instrumento cualitativo)

Datos:

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

Nro.	Subcategoría	Preguntas de la entrevista
1	Gestión de la Calidad	¿Cuál es el tiempo promedio del total de atención de las solicitudes de los procedimientos administrativos? ¿Es un tiempo adecuado de atención, y como distribuiría los tiempos promedios según su experiencia y por qué?
2	Eficiencia de personal	¿Cuáles son los factores que impiden cumplir con la productividad laboral adecuada dentro de la entidad y por qué?
3		¿Cómo fue afectada la productividad laboral por la pandemia del coronavirus?
4		¿En base a que criterios son asignadas las solicitudes al personal para su atención?
5		¿Qué factores influyen en la permanencia/continuidad del personal a cargo de la atención de las solicitudes?
6	Capacitación de personal	¿Cuál es la forma o el tipo de evaluación que se realiza para determinar el desempeño del personal?
7		¿Cómo mide el cumplimiento de los objetivos y cuál es la frecuencia de medición, el resultado de estos es comunicado al personal?
8		¿Qué herramientas, técnicas o metodologías utiliza el personal para la atención de las solicitudes?
9		¿Qué actividades realizan para fomentar y promover un clima de trabajo agradable en el equipo que atiende las solicitudes?

Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos

Facultad de Ingeniería y Negocios

Ficha de validez del cuestionario para medir la calidad de atención de procedimientos administrativos

Nro.	Ítems	Suficiencia					Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones
		Importancia y congruencia del ítem.					Ítem adecuado en forma y fondo.					Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría					Importancia y solidez del ítem.					
		1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	
Sub categoría 1: Gestión de la Calidad																						
Indicador 1: Tiempo promedio de atención																						
1.	¿El plazo de atención de las solicitudes de los procedimientos administrativos son los adecuados?	E í t e m n t o e r s e s l o t u a i e f c i e n t e	N í t e m n t o e r s e s l o t u a i e f c i e n t e	E í t e m n t o e r s e s l o t u a i e f c i e n t e	E í t e m n t o e r s e s l o t u a i e f c i e n t e	4	L í t e m n t o e r s e s l o t u a i e f c i e n t e	E í t e m n t o e r s e s l o t u a i e f c i e n t e	E í t e m n t o e r s e s l o t u a i e f c i e n t e	E í t e m n t o e r s e s l o t u a i e f c i e n t e	4	N í t e m n t o e r s e s l o t u a i e f c i e n t e	E í t e m n t o e r s e s l o t u a i e f c i e n t e	E í t e m n t o e r s e s l o t u a i e f c i e n t e	E í t e m n t o e r s e s l o t u a i e f c i e n t e	4	L í t e m n t o e r s e s l o t u a i e f c i e n t e	E í t e m n t o e r s e s l o t u a i e f c i e n t e	E í t e m n t o e r s e s l o t u a i e f c i e n t e	E í t e m n t o e r s e s l o t u a i e f c i e n t e		
2.	¿Las solicitudes de los procedimientos administrativos se ejecutan a tiempo?	e r s e s l o t u a i e f c i e n t e	r í t e m n t o e r s e s l o t u a i e f c i e n t e	r í t e m n t o e r s e s l o t u a i e f c i e n t e	e r í t e m n t o e r s e s l o t u a i e f c i e n t e	4	i q u i l i b r a d o	ó u i l i b r a d o	r e c o r d a d o	c o h e r e n t e	c o h e r e n t e	4	c o h e r e n t e	c o h e r e n t e	4	a m p l i o s i t u d i o	m q u e r r e n d e r e	q u e r r e n d e r e	r e s p o n d i b i l i d a d	e s t r u c t u r a l m e t o d o		
Indicador 2: Cantidad de solicitudes atendidas																						
3.	¿Todas las solicitudes ingresadas son atendidas en el mes?	c o n t e n i d o	ó r d e n a d o	r e s p o n d i b i l i d a d	e n t e r m e s	4	i m p o r t a n t e	t o d o s l o s	d i a s	n o c o h e r e n t e	o í n c o h e r e n t e	4	e n t e r m e s	o í n c o h e r e n t e	4	e n t e r m e s	r e s p o n d i b i l i d a d	a l t e r n a t i v a	ú n i c o n t r o l e a d o	m e t o d o		
4.	¿Todas las solicitudes ingresadas se encuentran correctamente presentadas?	e n t e r m e s	r e s p o n d i b i l i d a d	r e s p o n d i b i l i d a d	e n t e r m e s	4	n o c o h e r e n t e	o í n c o h e r e n t e	e n t e r m e s	e n t e r m e s	o í n c o h e r e n t e	4	e n t e r m e s	o í n c o h e r e n t e	4	e n t e r m e s	r e s p o n d i b i l i d a d	a l t e r n a t i v a	ú n i c o n t r o l e a d o	m e t o d o		
Sub categoría 2: Eficiencia de personal																						
Indicador 3: Productividad																						
		e f i c i e n t e	r e s p o n d i b i l i d a d	r e s p o n d i b i l i d a d	e n t e r m e s		a r r e g l a r i d a d	e n t e r m e s	e n t e r m e s	c o h e r e n t e	c o h e r e n t e		e n t e r m e s	c o h e r e n t e		e n t e r m e s	r e s p o n d i b i l i d a d	a l t e r n a t i v a	ú n i c o n t r o l e a d o	m e t o d o		

5.	¿Los recursos que posee son suficientes para realizar su trabajo o actividades diarias?	d i r l a s s u b c a t e g o r i a s e i n d i c a d o r e s	m e t r i c o s	4	a r r e d u n d a n t e	e s e n b a s e a l m a r c o c o n c e p t u a l	e l i t e m	4	c a y e s a d e c u a d o	4	a t e g o r i a s u b c a t e g o r i a s i n d i c a d o r e s	4	l a c a t e g o r i a s u b c a t e g o r i a s i n d i c a d o r e s	4	e n t r e l a c a t e g o r i a s u b c a t e g o r i a s i n d i c a d o r e s	4	t a a l i n d i c a d o r e s	4	n t e e l i n d i c a d o r e s	4	i o n e s p a r a s e r r e l e v a n t e	4	n c l u i d o e n e l i n s t r u m e n t o													
6.	¿El grado de desempeño de liderazgo es bueno dentro de la entidad?			4				4		4		4		4		4		4		4		4		4	4	4	4	4	4	4	4	4				
7.	¿Las solicitudes son asignadas al personal de forma adecuada?			4				4		4		4		4		4		4		4		4		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
Indicador 4: Rotación de personal																																				
8.	¿El personal que tiene asignado la solicitud concluye con la atención final?			4				4		4		4		4		4		4		4		4		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
9.	¿La satisfacción laboral del personal es alto en relación a las solicitudes de procedimientos administrativos?			4				4		4		4		4		4		4		4		4		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
10.	¿Las condiciones laborales del trabajo lo incentivan a permanecer en la entidad?			4				4		4		4		4		4		4		4		4		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
Sub categoría 3: Capacitación de personal																																				
Indicador 5: Desempeño laboral																																				
11.	¿Obtiene información precisa sobre la efectividad de su trabajo por parte de su jefe inmediato?			4				4		4		4		4		4		4		4		4		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
12.	¿Se han establecido indicadores que facilitan información sobre el cumplimiento de los objetivos?			4				4		4		4		4		4		4		4		4		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
Indicador 6: Trabajo en equipo																																				

Anexo 6: Fichas de validación de la propuesta



Universidad
Norbert Wiener

Anexo 6 Ficha de validez de la propuesta

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Propuesta de implementación de un manual de gestión de procesos para mejorar la calidad de atención de los procedimientos administrativos en una entidad pública, Lima 2020

Nombre de la propuesta: Propuesta de implementación de un manual de gestión de procesos

Yo, Cáceres Trigo Jorge Ernesto identificado con DNI N^o 07305972 Especialista en Ingeniería Industrial. Actualmente laboro en la Universidad Norbert Wiener, ubicado en Av. Arequipa 440 con Jr. Larrabure y Unanue 110. Urb. Santa Beatriz, 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			

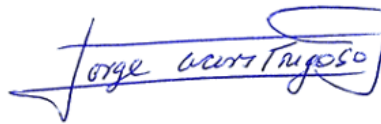
Y después de la revisión opino que:

1. El instrumento tiene la validez necesaria para su aplicación.

2.

3.

Es todo cuanto informo;



Firma

Anexo 7: Base de datos (instrumento cuantitativo)

Se muestra los datos obtenidos de la encuesta virtual efectuada a 30 colaboradores de la entidad pública.

Nro.	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15
1	1	1	3	3	1	4	2	3	2	4	5	1	2	4	2
2	1	1	2	2	1	2	2	2	3	3	3	1	3	2	2
3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	1	2	2	3	1	2
4	4	4	2	2	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3
5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
6	2	2	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	5	5	4
7	4	3	2	3	3	3	3	4	3	2	2	2	4	4	4
8	2	2	1	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3
9	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3
10	3	4	4	3	4	2	3	4	3	3	3	4	4	4	5
11	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
12	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5
13	2	1	3	3	2	3	1	2	1	1	2	3	1	2	2
14	1	2	3	3	2	1	2	2	3	2	3	3	3	3	3
15	2	3	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	3	2	3
16	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	3	3	2	2	2
17	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	5
18	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	5
19	2	3	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	2	1	1	2	2	1	2	3	1	2	3	3	3	3	3
22	3	1	1	3	1	1	3	3	1	1	1	1	3	3	2
23	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
24	2	4	4	3	4	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3
25	4	5	4	3	4	5	4	5	4	4	4	3	5	5	5
26	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
27	1	1	3	3	1	1	3	3	3	1	1	1	1	1	1
28	4	4	3	3	3	3	3	2	4	3	5	3	5	4	5
29	3	2	1	3	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1
30	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2

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

Entrevistado 1: Asesor

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Cuál es el tiempo promedio del total de atención de las solicitudes de los procedimientos administrativos? ¿Es un tiempo adecuado de atención, y como distribuiría los tiempos promedios según su experiencia y por qué?	<p>Los tiempos de atención de los procedimientos administrativos están establecidos en el TUPA, fueron establecidos por cada una de las áreas de negocio bajo el acompañamiento del área responsable de evaluación y consolidación según la tipo y complejidad del procedimiento administrativo, existen tiempos de 30 días, 15 días, 100 días, entre otros. En la actualidad, ante la coyuntura de la Pandemia, en algunos casos se exceden en 10% en los tiempos de atención establecidos en cada uno de los procedimientos administrativos.</p> <p>El tiempo no es el adecuado, es complicado realizar una distribución considerando la situación actual de la pandemia, sin embargo, considero que la distribución podría realizarse según la habilidad de cada persona que forma parte del proceso de atención de las solicitudes, es decir, especialistas en cada tema, esto permitiría reducir los tiempos de atención a la misma vez la participación colaborativa e integración de todos los miembros del equipo de trabajo.</p>
2	¿Cuáles son los factores que impiden cumplir con la productividad laboral adecuada dentro de la entidad y por qué?	<p>La motivación del personal, al no estar motivado o no tener un objetivo claro sobre el desarrollo de sus actividades la productividad es débil.</p> <p>El pago puntual por sus servicios brindados, es un factor que afecta directamente, el personal necesita un aliciente que impulse su productividad.</p> <p>Renovación oportuna del personal, personal sin contrato trabaja de manera incierta, no sabe si continuará trabajando.</p> <p>Reconocimiento, es un factor muy importante, que fortalece el compromiso.</p>
3	¿Cómo fue afectada la productividad laboral por la pandemia del coronavirus?	<p>Afecta directamente, esto en razón que no estábamos preparados para realizar un trabajo remoto, acompañado a ello el mayor número de personas que realizan el trabajo son personas con poca cultura digital, lo que dificulta el cumplimiento de las metas trazadas.</p>
4	¿En base a que criterios son asignadas las solicitudes al personal para su atención?	<ul style="list-style-type: none"> - Urgencia del caso - Tema del caso - Experiencia del personal - Tiempo promedio de atención del caso

		<ul style="list-style-type: none"> - Carga laboral asignada - Disponibilidad del personal (vacaciones, descanso médico u otro)
5	¿Qué factores influyen en la permanencia/continuidad del personal a cargo de la atención de las solicitudes?	<ul style="list-style-type: none"> - La necesidad de la Institución o demanda del cliente/ciudadano. - El rendimiento y desempeño del personal en la ejecución de sus actividades.
6	¿Cuál es la forma o el tipo de evaluación que se realiza para determinar el desempeño del personal?	La evaluación se realiza sobre los entregables que contienen la atención de los procedimientos administrativos, asimismo, sobre un cuestionario sobre el desempeño del personal en relación al trabajo realizado.
7	¿Cómo mide el cumplimiento de los objetivos y cuál es la frecuencia de medición, el resultado de estos es comunicado al personal?	El mayor número de personas para realizar la atención de procedimientos administrativos son locadores, en este sentido, la medición se realiza según la cantidad de procedimientos asignados versus los atendidos, considerando el plazo de atención y que la evaluación que realiza el personal no sea observada.
8	¿Qué herramientas, técnicas o metodologías utiliza el personal para la atención de las solicitudes?	<ul style="list-style-type: none"> - Microsoft Excel, Microsoft Word (para control de atención de procedimientos y para elaboración de informe). - Google Drive (para compartir información). - Zoom (para reuniones de trabajo).
9	¿Qué actividades realizan para fomentar y promover un clima de trabajo agradable en el equipo que atiende las solicitudes?	<ul style="list-style-type: none"> - Celebración de cumpleaños. - Día libre en su cumpleaños. - Permisos para realizar trámites u otros.

Entrevistado 2: Director de línea

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Cuál es el tiempo promedio del total de atención de las solicitudes de los procedimientos administrativos? ¿Es un tiempo adecuado de atención, y como distribuiría los tiempos promedios según su experiencia y por qué?	Actualmente el tiempo promedio de atención se encuentra en 30 días hábiles, excepcionalmente algunas solicitudes son atendidas en 40 días. El tiempo promedio no es el adecuado, ya que los usuarios exigen atención pronta, esperan que la atención se realice en 15 días hábiles. La distribución de los tiempos promedios podría realizarse según la especialidad de cada persona en cada tema relacionado a las solicitudes ingresadas por los ciudadanos, esto permitirá reducir los tiempos de atención.
2	¿Cuáles son los factores que impiden cumplir con la productividad laboral adecuada dentro de la entidad y por qué?	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad del sistema de trámite documentario. - Información dispersa en diversos sistemas, procesadores de datos y documentos en archivos. - Pago del personal fuera de fecha, es necesario que el personal tenga el pago por sus servicios en la fecha oportuna. - Continuidad y renovación de contrato dentro del plazo, personal sin contrato no trabaja sin contrato.
3	¿Cómo fue afectada la productividad laboral por la pandemia del coronavirus?	Afecta en la producción, esto en razón que el personal que atiende las solicitudes no estaba preparado para el trabajo remoto, asimismo la Institución no contaba con las herramientas ni con capacitaciones previas en el uso de herramientas colaborativas y trabajo remoto, sumado a ello que el mayor número de personas que realizan el trabajo son personas con poca cultura digital, lo que dificulta el cumplimiento de las metas trazadas.
4	¿En base a que criterios son asignadas las solicitudes al personal para su atención?	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad del personal (vacaciones, descanso médico u otro) - Tema, urgencia y tiempo promedio de atención del caso - Experiencia y carga laboral del personal
5	¿Qué factores influyen en la permanencia/continuidad del personal a cargo de la atención de las solicitudes?	<ul style="list-style-type: none"> - Demanda de solicitudes ingresadas. - Producción y desempeño del personal en la atención de las solicitudes ingresadas.
6	¿Cuál es la forma o el tipo de evaluación que se realiza para determinar el desempeño del personal?	La evaluación se realiza sobre los entregables que presenta el personal por la atención de los procedimientos administrativos.
7	¿Cómo mide el cumplimiento de los objetivos y cuál es la	No existe una forma establecida, ello en razón que las personas que atienden las solicitudes son

	frecuencia de medición, el resultado de estos es comunicado al personal?	locadores, en este sentido, la medición se realiza según la cantidad de solicitudes asignados versus los atendidos, considerando el plazo de atención y que la evaluación que realiza el personal no sea observada.
8	¿Qué herramientas, técnicas o metodologías utiliza el personal para la atención de las solicitudes	<ul style="list-style-type: none"> - Zoom y Google Meeting (para reuniones de trabajo). - Microsoft Excel, Microsoft Word (para control de atención de procedimientos y para elaboración de informe). - Google Drive (para compartir información). - VPN (conexión remota para uso de sistemas y carpetas compartidas) - Carpetas compartidas.
9	¿Qué actividades realizan para fomentar y promover un clima de trabajo agradable en el equipo que atiende las solicitudes?	<ul style="list-style-type: none"> - Permisos para realizar trámites u otros. - Celebración de cumpleaños. - Día libre en su cumpleaños.

Entrevistado 3: Coordinador

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Cuál es el tiempo promedio del total de atención de las solicitudes de los procedimientos administrativos? ¿Es un tiempo adecuado de atención, y como distribuiría los tiempos promedios según su experiencia y por qué?	El tiempo promedio de atención es de 30 días hábiles, con excepción de algunas solicitudes son atendidas dentro de los 40 días. El tiempo promedio no es el adecuado, ya que los administrados requieren que sus solicitudes sean atendidas en un tiempo menor. La distribución de los tiempos promedios podría realizarse según la experiencia del evaluador lo cual llevará a la reducción en los tiempos de atención.
2	¿Cuáles son los factores que impiden cumplir con la productividad laboral adecuada dentro de la entidad y por qué?	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad del sistema informático PIDE (Reniec, Sunat, Sunarp, Migraciones, etc). - Falta de información digitalizada (antecedentes) - Renovación a tiempo del personal que presta servicios por terceros.
3	¿Cómo fue afectada la productividad laboral por la pandemia del coronavirus?	Debido a la pandemia por el coronavirus, hay dificultades para la atención de las solicitudes tales como fallas en la conexión remota del VPN lo cual muchas veces retrasa porque no se pueden acceder a las carpetas compartidas o gestor de contenidos (Laserfiche), además que las coordinaciones virtuales no son eficientes.
4	¿En base a que criterios son asignadas las solicitudes al personal para su atención?	<ul style="list-style-type: none"> - Urgencia de la atención de las solicitudes - Disponibilidad del personal - Experiencia del personal
5	¿Qué factores influyen en la permanencia/continuidad del personal a cargo de la atención de las solicitudes?	<ul style="list-style-type: none"> - Demanda de solicitudes ingresadas. - Cantidad de solicitudes pendientes de atender - Eficiencia del personal respecto a la atención de las solicitudes.
6	¿Cuál es la forma o el tipo de evaluación que se realiza para determinar el desempeño del personal?	En el caso del personal que brinda servicios por terceros, la evaluación se realiza en base a los informes (entregables).
7	¿Cómo mide el cumplimiento de los objetivos y cuál es la frecuencia de medición, el resultado de estos es comunicado al personal?	Debido a que las personas que atienden las solicitudes son servicios por terceros, la medición se realiza según la cantidad de solicitudes asignados versus los atendidos, considerando el plazo de atención y que la evaluación que realiza el personal no sea observada.
8	¿Qué herramientas, técnicas o metodologías utiliza el personal para la atención de las solicitudes?	<ul style="list-style-type: none"> - Microsoft Excel (para control de atención de procedimientos). - Microsoft Word para la elaboración de documentos (memos, informes, resoluciones, etc). - Zoom y Google Meeting (para reuniones de trabajo).

		- VPN (conexión remota para uso de sistemas y carpetas compartidas en la red)
9	¿Qué actividades realizan para fomentar y promover un clima de trabajo agradable en el equipo que atiende las solicitudes?	- Permisos para temas personales - Día libre en su cumpleaños.

Entrevistado 4: Evaluador Legal

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	<p>¿Cuál es el tiempo promedio del total de atención de las solicitudes de los procedimientos administrativos? ¿Es un tiempo adecuado de atención, y como distribuiría los tiempos promedios según su experiencia y por qué?</p>	<p>Los tiempos de atención varían dependiendo del tipo de solicitud, el personal asignado y la carga laboral que tiene este, en la actualidad el tiempo promedio se encuentra entre 30 a 40 días hábiles.</p> <p>En las condiciones actuales, el tiempo no es el adecuado, debería estar entre 15 a 20 días hábiles, ello considerando la prontitud que exigen los ciudadanos y empresas para que con ello se reactive la economía en el País.</p> <p>La mejor distribución sería por tipo de solicitud, tiempo transcurrido antes de la atención, carga laboral del personal encargado de la atención y especialización del mismo.</p>
2	<p>¿Cuáles son los factores que impiden cumplir con la productividad laboral adecuada dentro de la entidad y por qué?</p>	<p>El principal factor es la disponibilidad de la documentación completa del expediente, documentos necesarios para atender la solicitud, estos se encuentran en archivo central y el proceso de obtención de esta demora entre 3 a 5 días, esto es por la Pandemia, ya que se debe respetar el protocolo y demás medidas de control sanitario.</p> <p>El segundo factor está relacionado a la disponibilidad del sistema de trámite documentario, sistema en el cual se mantiene la trazabilidad de la atención de la solicitud, en el último mes el sistema ha tenido errores y no ha estado disponible.</p> <p>Existen otros factores, que pudiesen no ser principales, sin embargo, se puede observar que afecta la productividad laboral adecuada, estos factores son;</p> <ul style="list-style-type: none"> - La información dispersa en diversos sistemas, procesadores de datos y documentos en archivos, esto genera que el personal que hace la atención de la solicitud deba emplear más tiempo en la revisión y atención de la solicitud. - Pago del personal fuera de fecha, cuando el personal no tiene el pago por sus servicios en la fecha esperada, le genera penalidad en entidades bancarias, no puede pagar servicios básicos, se estresa al no poder brindar lo necesario y básico para su familia.
3	<p>¿Cómo fue afectada la productividad laboral por la pandemia del coronavirus?</p>	<p>Afecta en la atención oportuna de las solicitudes presentadas por los ciudadanos y empresas, la pandemia ha generado que muchas de las</p>

		personas que atendían las solicitudes se pongan delicadas de salud, obligándolos a estar en cuarentena entre 15 a 30 días en algunos casos. Sumado a ello la institución ni el personal no estaba preparado para realizar un trabajo remoto, no contaban con equipos de cómputo, servicio de Internet y otros.
4	¿En base a que criterios son asignadas las solicitudes al personal para su atención?	<ul style="list-style-type: none"> - Tema, urgencia y tiempo promedio de atención del caso. - Disponibilidad del personal (vacaciones, descanso médico u otro), experiencia y carga laboral del personal.
5	¿Qué factores influyen en la permanencia/continuidad del personal a cargo de la atención de las solicitudes?	El principal factor es la demanda de solicitudes ingresadas, seguido de la eficiencia del personal respecto a la atención de las solicitudes y finalmente la cantidad de solicitudes pendientes de atender
6	¿Cuál es la forma o el tipo de evaluación que se realiza para determinar el desempeño del personal?	Al ser la mayoría personal contratado como locador de servicio, la evaluación se realiza en base a los entregables que presenta el personal por la atención de las solicitudes.
7	¿Cómo mide el cumplimiento de los objetivos y cuál es la frecuencia de medición, el resultado de estos es comunicado al personal?	Debido a que las personas que atienden las solicitudes son locadores de servicio, la medición se realiza según la cantidad de solicitudes asignados versus los atendidos, considerando el plazo de atención y que la evaluación que realiza el personal no sea observada.
8	¿Qué herramientas, técnicas o metodologías utiliza el personal para la atención de las solicitudes	La principal herramienta que se utiliza es Microsoft Excel que permite hacer seguimiento de la atención de las solicitudes y Microsoft Word para la elaboración de documentos que dan respuesta a las solicitudes. Seguido de Zoom y GoogleMeeting necesarios para reuniones de trabajo y conexión remota para uso de sistemas y carpetas compartidas en la red de la institución.
9	¿Qué actividades realizan para fomentar y promover un clima de trabajo agradable en el equipo que atiende las solicitudes?	Debido a las condiciones actuales, se han fomentado flexibilidad de horario de trabajo, reuniones virtuales para celebración de cumpleaños.

Entrevistado 5: Evaluador técnico

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	<p>¿Cuál es el tiempo promedio del total de atención de las solicitudes de los procedimientos administrativos? ¿Es un tiempo adecuado de atención, y como distribuiría los tiempos promedios según su experiencia y por qué?</p>	<p>El tiempo promedio de atención de las solicitudes de los procedimientos administrativos se encuentran entre 30 y 40 días hábiles, estos tiempos se encuentran dentro del plazo de atención establecido según el TUPA.</p> <p>El tiempo no es el adecuado, ante la situación actual, el tiempo debiera estar entre 15 a 20 días, esto en razón que se espera prontitud en la atención de las solicitudes.</p> <p>Considerando la situación actual de la pandemia, es difícil realizar una distribución, sin embargo, podría realizarse según la habilidad de cada persona que forma parte del proceso de atención de las solicitudes, es decir, especialistas en cada tema, esto reduciría los tiempos de atención.</p>
2	<p>¿Cuáles son los factores que impiden cumplir con la productividad laboral adecuada dentro de la entidad y por qué?</p>	<p>Existen diversos factores, pero los principales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El pago puntual por sus servicios brindados, es un factor que afecta directamente, el personal necesita pagar sus deudas, alimentar a su familia, el estrés de no poder hacerlo, hace que la productividad baje. - Renovación oportuna del personal, al no contar con contrato el personal deja de avanzar en la atención de las solicitudes. - Disponibilidad de los sistemas informáticos, en diversas ocasiones el sistema no está disponible para visualización de las solicitudes y atención del mismo.
3	<p>¿Cómo fue afectada la productividad laboral por la pandemia del coronavirus?</p>	<p>Afecta en la baja producción de atención de solicitudes, esto en razón que no estábamos preparados para realizar un trabajo remoto, asimismo, sin herramientas para hacerlo, dificultad para la comunicación, personal con poca cultura digital.</p>
4	<p>¿En base a que criterios son asignadas las solicitudes al personal para su atención?</p>	<p>Los criterios son según la urgencia y tema del caso, experiencia y carga de trabajo del personal y por supuesto disponibilidad del personal, es decir que se cuente con el personal.</p>
5	<p>¿Qué factores influyen en la permanencia/continuidad del personal a cargo de la atención de las solicitudes?</p>	<p>El principal factor es la necesidad de la Institución o la demanda del ciudadano, aunado a ello el rendimiento y desempeño del personal en la ejecución de sus actividades.</p>
6	<p>¿Cuál es la forma o el tipo de evaluación que se realiza para</p>	<p>No existe una evaluación establecida, sin embargo, se realiza una revisión y medición del</p>

	determinar el desempeño del personal?	trabajo en base a los entregables que contienen la atención de los procedimientos administrativos.
7	¿Cómo mide el cumplimiento de los objetivos y cual es la frecuencia de medición, el resultado de estos es comunicado al personal?	La medición del cumplimiento de los objetivos se realiza en base a la cantidad de solicitudes atendidas versus la cantidad de solicitudes resultas, la frecuencia se hace cada mes, ello considerando que el personal que atiende las solicitudes son locadores de servicio.
8	¿Qué herramientas, técnicas o metodologías utiliza el personal para la atención de las solicitudes	<ul style="list-style-type: none"> - Microsoft Excel y Microsoft Word, para el seguimiento de atención de las solicitudes y para elaboración de informe de respuesta de las solicitudes. - Google Drive, para compartir información relacionada a la atención de las solicitudes. - Zoom, para reuniones de trabajo.
9	¿Qué actividades realizan para fomentar y promover un clima de trabajo agradable en el equipo que atiende las solicitudes?	<ul style="list-style-type: none"> - Permisos para realizar trámites u otros. - Celebración de cumpleaños grupales. - Día libre en su cumpleaños.

Anexo 9: Pantallazos del Atlas.ti

CUALITATIVOS KRISTY VELA - ATLAS.ti - Versión de prueba

Archivo Inicio Buscar & Codificar Analizar Importar & Exportar Herramientas Ayuda Documento Herramientas Vista

Crear cita libre Asignar códigos Codificación in vivo Codificación rápida Buscar & Codificar Codificación de grupo focal Renombrar Eliminar Desvincular Invertir dirección de vínculo Relación Comentario Nube de palabras Lista de palabras Buscar en documento Editar Imprimir

Codificación Cita Entidades en el área al margen Explorar & Analizar Documento

Explorador del proyecto D 2: KVE

Nro.	Preguntas de la entrevista	Códigos
1	¿Cuál es el tiempo promedio del total de atención de las solicitudes de los procedimientos administrativos? ¿Es un tiempo adecuado de atención, y como distribuiría los tiempos promedios según su experiencia y porque?	<ul style="list-style-type: none"> C.1.1.1 Tiempo promedio de at... C.1.1.2 Cantidad de solicitudes... C.1.2.1 Productividad
2	¿Cuáles son los factores que impiden cumplir con la productividad laboral adecuada dentro de la entidad y por qué?	<ul style="list-style-type: none"> C.1.2.1 Productividad

CUALITATIVOS KRISTY VELA - ATLAS.ti - Versión de prueba

Archivo Inicio Buscar & Codificar Analizar Importar & Exportar Herramientas Ayuda Documento Herramientas Vista

Crear cita libre Asignar códigos Codificación in vivo Codificación rápida Buscar & Codificar Codificación de grupo focal Renombrar Eliminar Desvincular Invertir dirección de vínculo Relación Comentario Nube de palabras Lista de palabras Buscar en documento Editar Imprimir

Codificación Cita Entidades en el área al margen Explorar & Analizar Documento

Explorador del proyecto D 2: KVE Administrador de códigos Administrador de documentos

Matriz de respuestas

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas	Códigos
1	¿Cuál es el tiempo promedio del total de atención de las solicitudes de los procedimientos administrativos? ¿Es un tiempo adecuado de atención, y como distribuiría los tiempos promedios según su experiencia y porque?	<ul style="list-style-type: none"> 2:1 T 61, € 2:3 T 63, € 2:4 T 165, 2:6 T 265, 2:8 T 362, 2:9 T 366, 2:10 T 46€ 2:11 T 464 2:12 T 66, 2:13 T 68, 2:14 T 72, 2:15 T 17€ 2:16 T 84, 2:17 T 174 2:18 T 18€ 2:19 T 27€ 2:20 T 27€ 2:21 T 30€ 	<ul style="list-style-type: none"> C.1.1.1 Tiempo promedio de at... C.1.1.2 Cantidad de solicitudes... C.1.2.1 Productividad
2	¿Cuáles son los factores que impiden cumplir con la productividad laboral adecuada dentro de la entidad y por qué?	<ul style="list-style-type: none"> 2:19 T 27€ 	<ul style="list-style-type: none"> C.1.2.1 Productividad

QUALITATIVOS KRISTTY VELA - ATLAS.ti - Versión de prueba

Administrar códigos

Archivo Inicio Buscar & Codificar Analizar Importar & Exportar Herramientas Ayuda Códigos Buscar & Filtrar Herramientas Vista

Crear grupo Crear grupo inteligente Códigos libres Crear instantánea Códigos inteligentes Duplicar Renombrar códigos Eliminar códigos Editar comentario Editar código inteligente Abrir administrador de grupos Cambiar color Fusionar códigos Dividir código Abrir árbol de red Nube de palabras Lista de palabras Informe Exportar a Excel

Nuevo Administrar Explorar & Analizar

Explorador del proyecto D 2: KVE Administrador de grupos de códigos Administrador de códigos

Buscar Buscar grupos de códigos Buscar códigos

Grupos de códigos

Nombre	Enraizamiento	Densidad	Grupos
C.1 Calidad	0	0	
C.1.1 Gestión de la Calidad	0	2	
C.1.1.1 Tiempo promedio de atención	5	1	[Gestión de la calidad]
C.1.1.2 Cantidad de solicitudes atendidas	6	1	[Gestión de la calidad]
C.1.2 Eficiencia de personal	0	2	
C.1.2.1 Productividad	11	1	[Eficiencia de personal]
C.1.2.2 Rotación de personal	5	1	[Eficiencia de personal]
C.1.3 Capacitación de personal	0	2	
C.1.3.1 Desempeño laboral	10	1	[Capacitación de personal]
C.1.3.2 Trabajo en equipo	4	1	[Capacitación de personal]

Comentario:

No se ha comentado aún

Selecciona ítem para ver su comentario

QUALITATIVOS KRISTTY VELA - ATLAS.ti - Versión de prueba

Administrar grupos

Archivo Inicio Buscar & Codificar Analizar Importar & Exportar Herramientas Ayuda Grupos de códigos

Crear grupo Crear grupo inteligente Duplicar Crear instantánea Renombrar Eliminar Editar comentario Editar grupo inteligente Abrir administrador de códigos Abrir Explorar en Internet Exportar a Excel

Nuevo Administrar Explorar Informar

Explorador del proyecto D 2: KVE Administrador de grupos de códigos Administrador de códigos Administrador de documentos

Buscar Buscar grupos de códigos

Nombre	Tamaño	Creado por	Creado	Modificado por	Modificado
Capacitación de personal	2	Kristty Vela Espiritu	5/11/2020 21:58	Kristty Vela Espiritu	5/11/2020 21:58
Eficiencia de personal	2	Kristty Vela Espiritu	4/11/2020 01:23	Kristty Vela Espiritu	4/11/2020 01:23
Gestión de la calidad	2	Kristty Vela Espiritu	4/11/2020 01:16	Kristty Vela Espiritu	4/11/2020 01:16

Códigos en grupo:

Códigos no en grupo:

- C.1 Calidad
- C.1.1 Gestión de la Calidad
- C.1.1.1 Tiempo promedio de atención
- C.1.1.2 Cantidad de solicitudes atendidas
- C.1.2 Eficiencia de personal
- C.1.2.1 Productividad
- C.1.2.2 Rotación de personal
- C.1.3 Capacitación de personal

Comentario:

Selecciona ítem para ver su comentario

No se han seleccionado grupos (o se ha seleccionado más de un grupo).

Anexo 10: Informe del Asesor



CONFORMIDAD DEL PROYECTO POR EL ASESOR

Lima, 1 de Setiembre de 2020.

Dr. José Luis Herrera Salazar
EAP Ingenierías
Universidad Privada Norbert Wiener
Presente.-

De mi mayor consideración:

Es grato saludarlo/a e informarle que luego de revisar el Proyecto de Tesis titulada: "Propuesta de implementación de un manual de gestión de procesos para mejorar la calidad de atención de los procedimientos administrativos en una entidad pública, Lima 2020", presentado por la egresada Vela Espiritu Kristty.

Manifiesto mi conformidad ya que cumple con todos los requisitos académicos solicitados por la Universidad Privada Norbert Wiener, el mismo que cumple con la originalidad establecida en el artículo 12.3 del Reglamento del Registro Nacional de Trabajo de Investigación para optar Grados Académicos y Títulos Profesionales - RENATI.

Asimismo, el proyecto de Tesis será desarrollado y ejecutado en el plazo de 90 días para la obtención del Título profesional de Ingeniero Industrial y de Gestión Empresarial.

Del mismo modo, manifiesto a Ud. mi aceptación de participar como Asesor de la referida Tesis.

Atentamente,

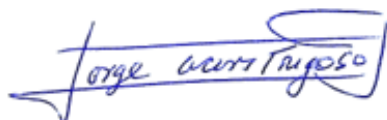
Mtro. Cáceres Trigoso, Jorge Ernesto
ASESOR

Nro de DNI: 07305972
ORCID: 0000-0001-6597-5114

 Universidad Norbert Wiener	INFORME DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN		
	CÓDIGO: UPNW-EES-FOR-016	VERSIÓN: 01 REVISIÓN: 01	FECHA: 13/03/2020

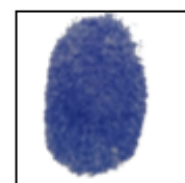
Yo, **Mtro Jorge Ernesto Cáceres Trigoso**, docente de la Facultad de Ingeniería y Negocios y la Escuela Académica Profesional de **Negocios y Competitividad** de la Universidad Privada Norbert Wiener declaro que el Plan de Tesis titulado **“Propuesta de implementación de un manual de gestión de procesos para mejorar la calidad de atención de los procedimientos administrativos en una entidad pública, Lima 2020”** presentado por la estudiante **Vela Espíritu Kristty**, tiene un índice de similitud de **12%** verificable en el reporte de originalidad del software turnitin.

He analizado el reporte y doy fe que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la UPNW.



.....
 Firma

Mg. Jorge Ernesto Cáceres Trigoso
 DNI: 07305972

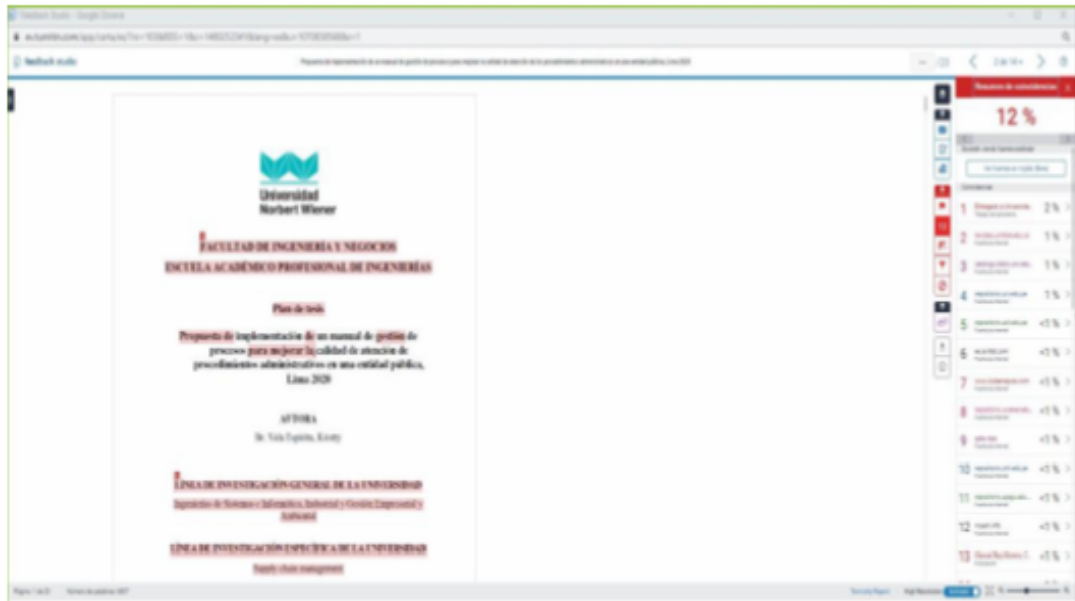


Huella

Lima, 18 de Setiembre de 2020.

 Universidad Norbert Wiener	INFORME DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN		
	CÓDIGO: UPNW-EES-FOR-016	VERSIÓN: 01 REVISIÓN: 01	FECHA: 13/03/2020

EVIDENCIA DEL PRINT PANTALLA - TURNITIN



INFORME DEL ASESOR

Lima, 10 de Diciembre de 2020

Dr. José Luis Herrera Salazar
EAP Ingenierías
Universidad Privada Norbert Wiener
Presente.-

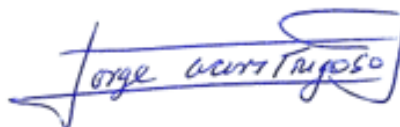
De mi especial consideración:

Es grato expresarle un cordial saludo y como Asesor de la Tesis titulada: “Propuesta de implementación de un manual de gestión de procesos para mejorar la calidad de atención de los procedimientos administrativos en una entidad pública, Lima 2020” desarrollada por la egresada Vela Espiritu Kristty, para la obtención del Título profesional de Ingeniero Industrial y de Gestión Empresarial, ha sido concluida satisfactoriamente.

Al respecto informo que se lograron los siguientes objetivos:

- Diseñar el plan de investigación
- Diseñar los instrumentos
- Recopilar los datos
- Triangular la información
- Redacción de la propuesta
- Redactar el informe final

Atentamente,



Mtro. Jorge Ernesto Cáceres Trigo
ASESOR
Nro de DNI: 07305972
ORCID: 0000-0001-6597-5114

 Universidad Norbert Wiener	INFORME DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN		
	CÓDIGO: UPNW-EES-FOR-016	VERSIÓN: 01 REVISIÓN: 01	FECHA: 13/03/2020

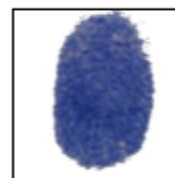
Yo, **Mtro Jorge Ernesto Cáceres Trigoso**, docente de la Facultad de Ingeniería y Negocios y la Escuela Académica Profesional de **Negocios y Competitividad** de la Universidad Privada Norbert Wiener declaro que la Tesis titulada “**Propuesta de implementación de un manual de gestión de procesos para mejorar la calidad de atención de los procedimientos administrativos en una entidad pública, Lima 2020**” presentado por la estudiante **Vela Espiritu Kristty**, tiene un índice de similitud de **15%** verificable en el reporte de originalidad del software turnitin.

He analizado el reporte y doy fe que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la UPNW.



.....
 Firma

Mg. Jorge Ernesto Cáceres Trigoso
 DNI: 07305972

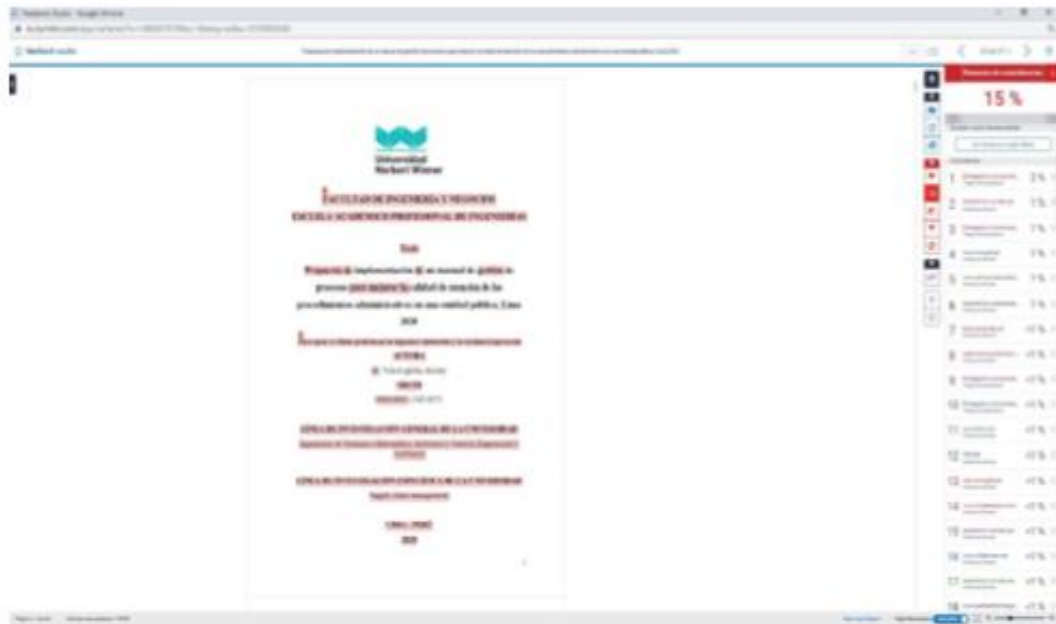


Huella

Lima, 10 de Diciembre de 2020.

 Universidad Norbert Wiener	INFORME DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	
	CÓDIGO: UPNW-EE S-FOR-016	VERSIÓN: 01 REVISIÓN: 01

EVIDENCIA DEL PRINT PANTALLA - TURNITIN



Anexo 11: Matrices de trabajo

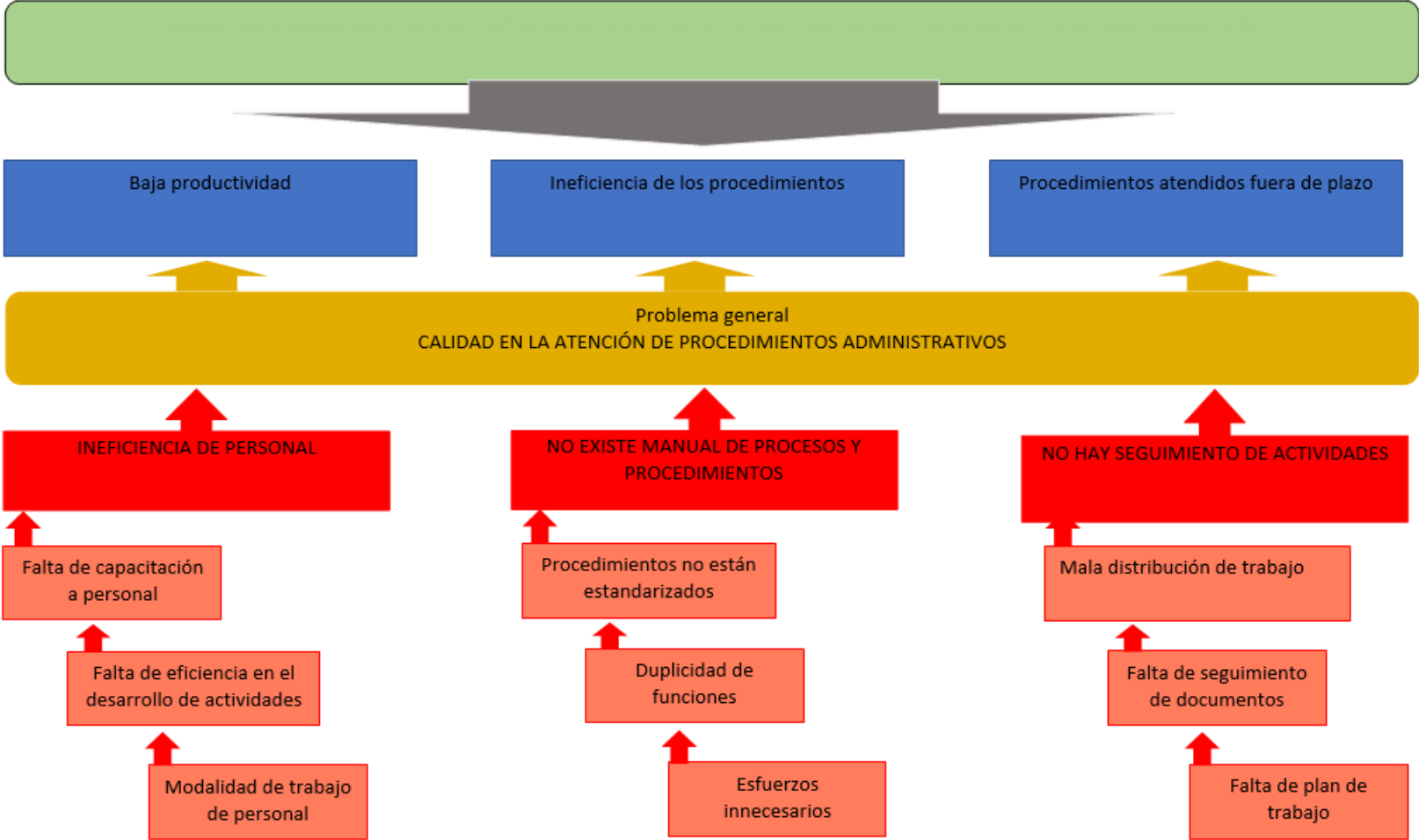
Matriz 1. Fuentes de información para el problema a nivel internacional

Problema de investigación a nivel internacional					
Informe mundial 1		Informe mundial 2		Informe mundial 3	
Palabras claves del informe	satisfacción ciudadana, gestión de la calidad, calidad de los servicios, atención ciudadana, confianza en el gobierno, servicios públicos,	Palabras claves del informe	Calidad de los servicios públicos	Palabras claves del informe	Calidad, servicios públicos
Título del informe	Gestión de la calidad y satisfacción ciudadana en los servicios públicos	Título del informe	Calidad y sostenibilidad de los servicios públicos	Título del informe	¿Cómo proteger la calidad de los servicios públicos esenciales durante la crisis?
El estudio demuestra que aún existe un amplio margen de oportunidades de mejora en los servicios públicos. Se realizaron muestra de 11 de los 42 servicios, donde se obtuvieron una evaluación aceptable por parte de los usuarios. Asimismo, para siete trámites de la estudio, solo 5% se realizaban de manera digital, demostrando así un avance muy pausado en la digitalización, factor crítico de éxito para la satisfacción ciudadana y la eficiencia de la gestión. Sobre lo expuesto, se observa que, es necesario reforzar la gestión mediante la modernización así como optimizar la calidad de los servicios (Pareja, 2018).		En el informe sobre Calidad y sostenibilidad de los servicios públicos se advierte como la mayor parte de los ciudadanos manifiestan que es primordial que se estime la calidad de los servicios, la mayor parte coincide con que en las Administraciones Públicas deberían existir instituciones que tengan tal especialidad. El sentir respecto a la evolución de los servicios del Estado aún se sostienen en los mismas situaciones que años anteriores, así que prácticamente la mitad de la habitantes consideran que su manejo es inferior que en el los últimos cinco (Agencia estatal de evaluación de las políticas públicas y calidad de los servicios, 2015).		Para preservar la calidad de los servicios indispensables en el marco que vivimos actualmente, es primordial intensificar el manejo de los trabajadores en el Estado. En un periodo corto, es necesario poner en funcionamiento mejores mecanismos de agradecimiento a los funcionarios públicos para reforzar la estimulación de los empleados en tiempos complicados. Asimismo, debe haber un mayor compromiso para garantizar ser lo más tolerante posible con el personal del sector público. Además, eso compromete facilitar el trabajo remoto y asegurar las condiciones de salubridad imprescindibles (tales como: lugar de trabajo apropiado por medio de jornadas laborales, medidas sanitarias, equipos de protección personal para aquellos que se encuentren con mayor riesgo) (Lafuente, 2020).	
Evidencia del registro en Ms word	Pareja, A. (2018). <i>Gestión de la calidad y satisfacción ciudadana en los servicios públicos</i> . New York: Banco Interamericano de Desarrollo.	Agencia estatal de evaluación de las políticas públicas y calidad de los servicios. (2015). <i>Calidad y sostenibilidad de los servicios públicos</i> . España: Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.		Lafuente, M. (2020). <i>Como proteger la calidad de los servicios públicos durante la crisis</i> . New York: Banco Interamericano de Desarrollo.	

Matriz 2. Fuentes de información para el problema a nivel nacional

Problema de investigación a nivel nacional					
Informe nacional 1		Informe nacional 2		Informe nacional 3	
Palabras claves del informe	Calidad, servicios públicos, ciudadanos	Palabras claves del informe	Administración pública, calidad, gestión pública	Palabras claves del informe	servicios públicos, calidad, gestión de calidad, actuación administrativa, eficiencia
Título del informe	Gestión de la Calidad de Servicio	Título del informe	La calidad y su importancia en la Gestión Pública peruana	Título del informe	La aplicación de mecanismos de gestión de calidad en la administración pública: eficiencia en la sistematización de los procesos administrativos.
El proceso de modernización de la gestión del Estado Peruano, tiene entre sus principales acciones la optimización de la calidad de prestaciones de bienes y servicios al ciudadano de a pie; estos se deben desarrollar experimentando en campo las necesidades de los ciudadanos, tomando como base los canales de atención vigentes, estándares de calidad, soportados sobre la base de tecnologías de la información y comunicaciones con interoperabilidad entre Instituciones del Estados y otros que sumen la calidad del servicio público (Secretaría de Gestión Pública, 2017).		La calidad en la administración del Estado Peruano, son acciones que deben ser mejoradas frecuentemente, ello a fin de brindar un servicio de calidad y eficiente al ciudadano. Considerando que la misma se basa en una sociedad más demandante, necesidad de optimizar el rendimiento económico, reforzar la transparencia y legitimidad de las acciones de los funcionarios del Estado Peruano, limitaciones presupuestales, tendencias y nuevas tecnologías (Castañeda, 2015).		El uso del tiempo y del recurso debe ser utilizado de manera proporcional a la meta buscada, logrando de esta manera la eficiencia, eventualmente podría estar relacionado al buen funcionamiento de los procesos internos y externos. Elemento clave y determinante para la ejecución de actividades que conlleven al logro de la meta, de esta manera se genera costos de oportunidad tanto para las Instituciones como para los usuarios del servicio, es conocido como ganar (Rojas, 2017).	
Evidencia del registro en Ms word	Secretaría de Gestión Pública (2017), <i>Gestión de la calidad de servicio</i> . Lima: Presidencia del Consejo de Ministros	Castañeda, V. (2015). <i>La calidad y su importancia en la Gestión Pública peruana</i> . Lima: Escuela de Gobierno y Gestión Pública.		Rojas, M. (2017). <i>La aplicación de mecanismos de gestión de calidad en la administración pública: eficiencia en la sistematización de los procesos administrativos</i> . Lima: Asociación Latinoamericana e Iberoamericana de Derecho y Economía (ALACDE).	

Matriz 3. Árbol de problemas a nivel local – organización



Matriz 4. Matriz de problema a nivel local

Causa	Sub causa	¿Por qué?	Problema general
			Calidad de atención de procedimientos administrativos
Ineficiencia de Personal	Falta de capacitación a personal	Personal trabaja de forma empírica porque no existe plan de capacitación	La entidad del Estado actualmente posee una posición notable en el sector en el que se desempeña, a pesar de ello presenta un problema muy crucial, este inconveniente se origina en la ineficiencia en la atención de los procedimientos administrativos debido a la ineficiencia del personal que trabaja de forma empírica porque no hay un plan de capacitación y falta de eficiencia en el desarrollo de sus actividades, lo cual se debe a que el personal no usa su tiempo de forma eficiente y no hay trabajo en equipo. Además de no existir un manual de procesos y procedimientos lo que indica que no hay una buena gestión de los procedimientos al no estar estandarizados, llevando a la duplicidad de funciones y realizando esfuerzos innecesarios. Asimismo, no hay seguimiento de actividades debido a la mala distribución de trabajo y falta de seguimiento de documentos a causa de que los sistemas informáticos para este fin fallan continuamente y los responsables del seguimiento debido a la alta carga de trabajo no pueden encargarse del monitoreo. De igual manera, no hay un plan de trabajo demostrando que hay una baja gestión por parte de la jefatura. Todo lo mencionado anteriormente, genera insatisfacción en la ciudadanía
		Las capacitaciones solo son realizadas a personal CAS o Nombrado	
	Falta de eficiencia en el desarrollo de actividades	Personal no usa su tiempo de forma eficiente	
		Falta de trabajo en equipo	
	Modalidad de trabajo de personal	La mayoría es contrato temporal y no hay un compromiso	
		No hay incentivo y/o línea de carrera	
No existe manual de procesos y procedimientos	Procedimientos no están estandarizados	No se ha priorizado la estandarización de procedimientos	
		Alta demanda de solicitudes, distrae la implementación de estándares	
	Duplicidad de funciones	Manual de funciones y organizaciones con duplicidad de funciones en diferentes niveles.	
		Niveles de atención con mismas funciones	
	Esfuerzos innecesarios	No existe lineamientos o guías para el desarrollo de las funciones específicas	
		Baja cultura digital del personal	
No hay seguimiento de actividades	Mala distribución de trabajo	No hay visibilidad de tareas asignadas versus personas.	
		Asignación de tareas a personas que no corresponden.	
	Falta de seguimiento de documentos	Falla continuamente del sistema informático de seguimiento.	
		Responsables del seguimiento tienen alta carga laboral que impide el seguimiento	
	Falta de Plan de trabajo	Baja gestión por parte de la jefatura	
		No existe modelo de plan de trabajo implementados	

Matriz 5. Antecedentes

Datos del antecedente internacional 1:			
Título	Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación	Metodología	
Autor	Hugo G, Hernández Palma David Martínez Sierra Diego Cardona Arbelaez3	Enfoque	Cuantitativo
Lugar:	Colombia	Tipo	
Año	2015		
Objetivo	Propuso el enfoque basado en procesos para las empresas manufactureras de plástico de la región caribe colombiana, los cuales permitirán dar mayor valor a sus clientes internos y externos, asimismo incrementar su productividad, mejorar sus costos operativos y de gestión y por ende aumentar sus niveles de rentabilidad.	Diseño	Estudio de caso
Resultados	El 30% de las compañías no consideran al enfoque basado en procesos como elemento que garantice su proyección y desempeño positivo. El 70% de las empresas objeto de estudio coinciden en afirmar que el enfoque por procesos contribuye a la reducción y mejora de los costes operativos y de gestión.	Método	Deductivo
		Población	650
		Muestra	10
		Unidades informantes	
Conclusiones	Dentro de los hallazgos más relevantes se encuentra que algunas de las compañías objeto de estudio no han incorporado o, al menos no de la forma correcta el enfoque por procesos dentro de su forma de gestión.	Técnicas	Encuesta cerrada
		Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	Recolección de datos
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	En Colombia, Hernández, Martínez, & Cardona (2015) en su artículo sobre perspectiva de la gestión por procesos como planificación para las empresas de transformación, manifestó que un sistema de gestión basado en procesos permite dar mayor valor a sus clientes internos y externos, asimismo incrementa su productividad, mejora sus costos operativos y de gestión y por ende aumenta sus niveles de rentabilidad. Por lo tanto, el estudio se realizó bajo el enfoque cuantitativo, cuyo resultado fue que del 100%, el 70% consideró que el enfoque por procesos contribuye a la reducción de los tiempos de entrega y mejora de los costes operativos y de gestión. Por otra parte, el estudio concluye que ciertas empresas manufactureras de plástico de la región caribe no han implementado de forma correcta el enfoque de procesos dentro de su forma de gestión los cuales le permitan reducir los tiempos de entrega, mejore la calidad y el valor percibido por los clientes y así mismo, aumente la satisfacción de los clientes internos y externos de la organización.		
Referencia	Hernández, H., Martínez, D., & Cardona, D. (2015). Enfoque Basado en Procesos como Estrategia de Dirección para las Empresas de Transformación. <i>SABER, CIENCIA Y Libertad</i> , 11(3), 141-150		

Matriz 5. Antecedentes

Datos del antecedente internacional 2:			
Título	Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria.	Metodología	
Autor	Muñoz Veloz, Marcelo	Enfoque	Cuantitativo y cualitativo
Lugar:	Ecuador	Tipo	Holístico
Año	2018		
Objetivo	Propuso el Diseño un Sistema de gestión por procesos para la compañía de servicios de ingeniería y construcción orientada a la industria CDM S.A. para mejorar su desempeño empresarial y ejecución de proyecto.	Diseño	
Resultados	Se detectaron las necesidades de mejora, entre las que cuenta, principalmente, la de estandarizar los procesos de la entidad con el fin de delimitar funciones, responsabilidades e incluso asegurar consistencia en la ejecución de las actividades del servicio y sus operaciones internas.	Método	Deductivo
		Población	
		Muestra	12
		Unidades informantes	
Conclusiones	La entidad ha experimentado un crecimiento importante desde sus inicios, pero que, en este momento, requiere una nueva manera de organización interna que le permita gestionar con agilidad su servicio valorado en el mercado.	Técnicas	Encuestas y entrevistas
		Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	Recolección de datos
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	En Ecuador, Muñoz (2018) en su tesis sobre la elaboración de un Sistema de Gestión por Procesos (SGP) para compañías que brindan servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria, mencionó que el SGP mejorará el desempeño empresarial y ejecución del proyecto. Por lo tanto, durante el estudio se identificaron las necesidades de mejora, principalmente la normalización de los procesos de la empresa con el objetivo de delimitar responsabilidades, funciones e inclusive garantizar consistencia en el desarrollo de las actividades del servicio y sus operaciones internas. La investigación concluyó que se ha experimentado un desarrollo notable desde sus inicios, pero que actualmente es necesaria una nueva forma de organización interna que le permita gestionar con celeridad su servicio valorado en el mercado.		
Referencia	Muñoz, F. (2018). <i>Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria</i> . Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.		

Matriz 5. Antecedentes

Datos del antecedente internacional 3:

Datos del antecedente internacional 3:			
Título	Propuesta de implementación de la gestión por procesos en las actividades misionales y de apoyo de la fundación desayunitos creando huella.	Metodología	
Autor	Rodríguez Romero, Daniel Alfredo	Enfoque	Cualitativo
Lugar:	Colombia	Tipo	
Año	2017		
Objetivo	Realizó una propuesta de implementación de la gestión por procesos en las actividades misionales y de apoyo de la fundación desayunitos creando huella.	Diseño	Estudio de caso
Resultados	La propuesta de implementación de los procesos misionales y de apoyo permitió evidenciar algunas actividades que no se desarrollaban delimitadas dentro del objetivo establecido de cada proceso, de tal manera se realizaron los cambios pertinentes. Por otra parte, se resalta el propósito que tiene los indicadores establecidos los cuales buscan que se ejerza una evaluación y seguimiento constante con lo cual se puedan llevar a cabo futuros ajustes.	Método	Deductivo
		Población	Colaboradores de la fundación
		Muestra	
		Unidades informantes	Directora de la fundación
Conclusiones	La propuesta de implementación de la gestión por procesos elaborada, conforma la base de estandarización de los procesos misionales y de apoyo de la fundación. El mecanismo de seguimiento elaborada permite generar un control efectivo sobre los procesos misionales y de apoyo de la fundación, de esta manera se puede estimar el cumplimiento de los objetivos y se pueden definir las acciones de mejora y/o correctivas a implementar.	Técnicas	
		Instrumentos	
		Método de análisis de datos	Análisis histórico de datos
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	En Colombia, Rodríguez (2017) en su investigación sostuvo que la propuesta de puesta en funcionamiento de los procesos misionales y de apoyo permitió mostrar algunas actividades que no se ejecutaban dentro del objetivo establecido de cada proceso, para lo cual efectuó los cambios adecuados, también resalta la finalidad que tienen los indicadores determinados los cuales buscan realizar un seguimiento permanente, el cual permita ejecutar ajustes a futuro. De otra parte, concluyó que la propuesta de implementación diseñada forma la base de la estandarización de los procesos mencionados anteriormente, además que el instrumento de seguimiento permite producir una inspección efectiva, de esa forma se puede evaluar el cumplimiento de las metas y se pueden proponer acciones de mejora y/o correctivas a ponerlas en marcha.		
Referencia	Rodríguez, D. (2017). <i>Propuesta de Implementación de la Gestión por Procesos en las Actividades Misionales y de apoyo de la fundación Desayunitos Creando Huella</i> . Bogotá: Universidad Católica de Colombia.		

Matriz 5. Antecedentes

Datos del antecedente internacional 4:			
Título	Propuesta de un modelo de Gestión por Procesos en la atención de enfermería en el servicio de emergencias del Hospital Militar	Metodología	
Autor	Guanín Moreno, Aída Corina Andrango Cuzco, María Rosa	Enfoque	Cuantitativo y cualitativo
Lugar:	Ecuador	Tipo	
Año	2015		
Objetivo	Contribuir a la mejora de los procesos gerenciales en la atención de enfermería del Servicio de Emergencia del GH1 de Quito; en admisión, triaje y atención al paciente urgente.	Diseño	
Resultados	El diagnóstico concluyó que existen discrepancias en los procedimientos que generan falta de eficiencia o inclusive posibles errores en el proceder, lo cual en una sala de emergencias puede tener consecuencias negativas para los pacientes.	Método	
		Población	15
		Muestra	14
		Unidades informantes	
Conclusiones	La gestión por procesos se la presenta de manera sistemática, lo cual permitirá que todas las necesidades del cliente sean cubiertas, siendo esto parte de la satisfacción del mismo, tomando en cuenta que los indicadores están enfocados en la eficiencia y eficacia de los procesos y tomar decisiones en base a los resultados que de estos se desprenden.	Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	Análisis de los actuales procesos
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	En En Ecuador, Guanín y Andrango (2015) en su tesis menciona que el modelo de gestión por procesos contribuye a la mejora de los procesos de la administración de enfermería del Servicio de Emergencia del GH1, en admisión, triaje y atención al paciente del área de urgencia. Asimismo, evidenció que existen disconformidades en los procedimientos que ocasionan falta de eficiencia e incluso posibles fallas en el proceder, como en una sala de emergencias en el cual puede haber resultados perjudiciales para los pacientes. Por otro lado, la tesis finaliza indicando que la gestión por procesos se presenta de manera ordenada, lo cual ayudará a que todos los requerimientos del cliente sean cubiertos, siendo este parte de la satisfacción del mismo, tomando en consideración que los indicadores están orientados en la eficiencia y eficacia de los procesos y decidir en base a los resultados obtenidos.		
Referencia	Guanín, A., & Andrango, M. (2015). <i>Propuesta de un modelo de Gestión por Procesos en la atención de enfermería en el servicio de emergencias del Hospital Militar</i> . Quito: Escuela Politécnica Nacional.		

Matriz 5. Antecedentes

Datos del antecedente internacional 5:			
Título	Diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa coordinadora de empresas públicas, EMCO-EP	metodología	
Autor	Pabón Matamoros, Mayra Alejandra	Enfoque	Cualitativo
Lugar:	Ecuador	Tipo	
Año	2016		
Objetivo	Diseñar un Modelo de Gestión por Procesos para la empresa Coordinadora de Empresas Públicas, EMCO – EP, que sirva como punto de partida para cumplir con el objetivo para el cual fue creada, como guía de evaluación de la gestión de las Empresas Públicas, que permita implementar un sistema de gestión basado en la calidad promoviendo la excelencia en el mejoramiento continuo del desempeño de las Empresas Públicas.	Diseño	
Resultados	Se determinó que existen tres aspectos en común en relación a la gestión realizada por las empresas públicas, siendo estas: criterio de provisión, personal y la gestión del criterio de clientes. Finalmente, se realiza una evaluación de cada criterio y subcriterio a fin de tener una visión clara de la situación actual de las empresas investigadas.	Método	Deductivo
		Población	40
		Muestra	No representativa
		Unidades informantes	Director General de EMCO-EP
Conclusiones	En la investigación realizada se concluye que, a pesar de existir una empresa coordinadora, no existen lineamientos claros que definan la entidad responsable de proporcionar la información referente a la gestión de las empresas públicas, generando un gasto de recursos (tiempo, personal e insumos) y duplicidad de información.	Técnicas	Encuestas y Entrevistas
		Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	Análisis histórico de datos
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	En Ecuador, Pabón (2016) en su estudio de investigación anteproyecto de un enfoque orientado a Procesos para la compañía coordinadora de Empresas Públicas, EMCO-EP”, sostuvo que sirve como idea principal para cumplir con las metas establecidas, como métodos de evaluación avanzada de la gestión de las administraciones públicas, que permita poner en marcha un sistema de gestión orientado en la calidad fomentando la excelencia en el avance continuo del rendimiento de las mismas. Además, determina que existen tres aspectos frecuentes con relación a la gestión efectuada por las empresas, las cuales son: criterio de provisión, personal y la gestión de la perspectiva de los clientes. De igual modo, a pesar de haber una administración coordinadora, no se encuentran lineamientos ordenados que precisen la entidad encargada de facilitar la información relacionada a la gestión de las compañías públicas, ocasionando un gasto de recursos y duplicidad de responsabilidades.		
Referencia	Pabón, M. (2016). <i>Diseño de un modelo de Gestión por procesos para la empresa coordinadora de empresas públicas, EMCO-EP</i> . Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Matriz.		

Matriz 5. Antecedentes

Datos del antecedente nacional 1:

Datos del antecedente nacional 1:			
Título	“Propuesta de implementación de un modelo de Gestión por Procesos y Calidad en la Empresa O&C Metals S.A.C.”	Metodología	
Autor	Coaguila Gonzales, Antonio Franco	Enfoque	Cualitativo
Lugar:	Arequipa	Tipo	
Año	2017		
Objetivo	Propuso la implementación de un modelo de gestión por procesos y calidad en la empresa O&C Metals S.A.C. para lograr cumplir con los requerimientos del cliente, en cuanto a calidad intrínseca, disponibilidad y precio/coste.	Diseño	Estudio de caso
Resultados	Se evidencia que en la empresa O&C Metals S.A.C., del total de 100% de los requisitos de la norma ISO 9001:2015, sólo cuentan con un 14%, es decir se encuentran en una etapa inicial y básica en cuanto a la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad.	Método	Deductivo
		Población	
		Muestra	
		Unidades informantes	
Conclusiones	Concluyó que el desarrollo de la Gestión por procesos, aportará la eficacia en la gestión de los procesos de la empresa, y como herramienta de normalización la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2015, proporcionará la eficiencia a través de la normalización de los procesos. Con la aplicación de estas propuestas se lograría cumplir los requerimientos del cliente al 100%, en cuanto a calidad intrínseca, disponibilidad y precio /coste	Técnicas	
		Instrumentos	
		Método de análisis de datos	Recolección de datos
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Coaguila (2017) propuso la puesta en marcha de un modelo de Gestión basada en Procesos y Calidad, en la cual manifestó que nos permite cumplir con las necesidades del cliente respecto a calidad, disponibilidad y precio justo. Por lo tanto, durante el estudio se determina que existe solo un 14% de requisitos de la norma ISO 9001:2015 encontrándose en una etapa básica para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad. Asimismo, la investigación concluye que la Gestión por procesos será muy beneficiosa para la empresa aportando eficacia en el desarrollo de sus actividades a través del ordenamiento de sus procedimientos y además de servir como herramienta de normalización de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.		
Referencia	Coaguila, A. (2017). <i>Propuesta de implementación de un modelo de Gestión por Procesos y Calidad en la Empresa O&C Metals S.A.C.</i> Arequipa: Universidad Católica San Pablo.		

Matriz 5. Antecedentes

Datos del antecedente nacional 2:

Datos del antecedente nacional 2:			
Título	Gestión por procesos en la competitividad del Hospital de Alta Complejidad “Virgen de la Puerta” de la Red Asistencial La Libertad, EsSalud - 2017	Metodología	
Autor	Arteaga Cava, Paula Azucena	Enfoque	Cuantitativo
Lugar:	Trujillo	Tipo	No experimental
Año	2019		
Objetivo	Planteó determinar en qué medida influye la gestión por procesos en la competitividad del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017.	Diseño	Correlacional
Resultados	Del análisis de los resultados se observó que el 94,6% (104 trabajadores), se encuentra en un nivel entre deficiente y regular respecto a la gestión por procesos. Con eminente incidencia en todas sus dimensiones: gestión de relaciones humanas y sociales, recursos materiales, gestión del desarrollo y la capacitación, monitoreo y evaluación, servicios y productos, actividades y planeamiento estratégico.	Método	Inductivo y Deductivo
		Población	
		Muestra	110
		Unidades informantes	
Conclusiones	La gestión por procesos influye significativamente en la competitividad del H.A.C. “Virgen de la Puerta”, 2017, de forma negativa en el total de sus dimensiones: planeamiento estratégico, gestión del desarrollo y la capacitación, gestión de relaciones humanas y sociales, actividades, recursos materiales, servicios y productos, monitoreo y evaluación.	Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	Recolección de datos
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Arteaga (2019) sostuvo que la gestión por procesos influye significativamente en la competitividad respecto al medio ambiente, infraestructura, política económica, capital humano, fortalecimiento institucional, innovación tecnológica, articulación institucional y ética pública; de forma negativa sobre cada competitividad mencionada. Asimismo, la investigación concluye que la Gestión por procesos será muy beneficiosa para la empresa aportando mejora significativamente sobre la competitividad en los trabajadores como estrategia para alcanzar los objetivos propuestos.		
Referencia	Arteaga, P. (2019). <i>Gestión por procesos en la competitividad del Hospital de Alta Complejidad “Virgen de la Puerta” de la Red Asistencial La Libertad, EsSalud - 2017</i> . Trujillo: Universidad César Vallejo.		

Matriz 5. Antecedentes

Datos del antecedente nacional 3:

Datos del antecedente nacional 3:			
Título	Gestión por procesos para mejorar la eficiencia en la unidad de gestión social del programa nacional de vivienda rural, 2018.	Metodología	
Autor	De la Cruz Trucíos, Karina Patricia	Enfoque	Cuantitativo y cualitativo
Lugar:	Lima	Tipo	Holístico
Año	2018		
Objetivo	Propuso la aplicación de la gestión por procesos para formular una propuesta de mejora en la eficiencia de la Unidad de Gestión Social del PNVR del MVCS.	Diseño	
Resultados	Respecto al Proceso que debería ser más eficiente de la UGS, dio como resultado el proceso de Establecimiento de la lista de familias beneficiarias, alcanzando un puntaje de 30 que en comparación con los demás procesos es el mayor.	Método	Juicio de expertos
		Población	70
		Muestra	3
		Unidades informantes	
Conclusiones	La elección de la metodología de mejora en procesos se determinó en base a un análisis al problema y alternativas planteadas, el cual concluye que la propuesta no es un cambio radical de procesos, sino mejora aquellos que existe y da valor a lo existente, con el fin de generar ahorro en gastos y reducir los tiempos, logrando así la eficiencia en los procesos de la Unidad de Gestión Social del Programa Nacional de Vivienda Rural, contribuyendo a la satisfacción del beneficiario.	Técnicas	Entrevista
		Instrumentos	
		Método de análisis de datos	Recolección de datos
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	De la Cruz (2018) afirmó que el mapeo de proceso es un medio que permite segmentar, analizar, evaluar y posteriormente identificar correctamente procesos críticos. Asimismo, a través de herramientas de análisis y metodología de mejora de proceso se realizó el análisis, identificación del proceso más crítico y alternativas de solución, que aporta mayor ahorro en gastos y reduce los tiempos, logrando así la eficiencia en los procesos de la Unidad de Gestión Social del Programa Nacional de Vivienda Rural, contribuyendo a la satisfacción del beneficiario.		
Referencia	De la Cruz, K. (2018). <i>Gestión por procesos para mejorar la eficiencia en la Unidad de Gestión Social del Programa Nacional de Vivienda Rural, 2018</i> . Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.		

Matriz 5. Antecedentes

Datos del antecedente nacional 4:

Datos del antecedente nacional 4:			
Título	Modelo de sistema de Gestión por Procesos en la Municipalidad Distrital de Oyotún	Metodología	
Autor	López Fernández, Mauricio Marcelo Salgarriaga Negro, María Guadalupe	Enfoque	Caso de estudio
Lugar:	Piura	Tipo	Cuantitativo y cualitativo
Año	2015		
Objetivo	Diseñar un Modelo de Sistema de Gestión por Procesos en la Municipalidad Distrital de Oyotún, siguiendo la metodología empleada por la Alcaldía Municipal de Soacha-Cundinamarca (Colombia), con la finalidad de aumentar el valor para el ciudadano.	Diseño	
Resultados	Del diagnóstico de procesos realizado, obtuvo una descripción de cada uno de los procesos que se llevan a cabo en las áreas de la MDO. De este modo se pudo determinar que la cantidad de funciones realizadas era mucho menor a las descritas en el actual ROF, y en el MOF. Así como, el número de puestos era mucho más reducido, ya que no se contaban con todas las áreas descritas en el Organigrama actual.	Método	Deductivo
		Población	Responsables de procesos
		Muestra	Gerente Municipal, Jefes de Línea, Jefe de Administración y Finanzas y Especialistas
		Unidades informantes	
Conclusiones	La principal problemática de la Municipalidad Distrital de Oyotún (MDO), es que los trámites y servicios administrativos se caracterizan por ser ineficientes, inoportunos, costosos y de baja calidad. Por lo que se hace necesario, mejorar los procesos.	Técnicas	Entrevistas, observación directa, observación participativa no intrusiva, análisis documental
		Instrumentos	
		Método de análisis de datos	Análisis históricos de datos
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Lopez y Salgarriaga (2015) manifestaron que el prototipo de un sistema de Gestión basada en Procesos en la Municipalidad Distrital de Oyotún (MDO), siguiendo la metodología utilizada por la Alcaldía Municipal de Colombia, incrementa la importancia para el ciudadano. De igual modo, los resultados que obtuvo indicaron que la cantidad de funciones ejecutadas eran menores a las señaladas en el ROF y MOF actual, también la cantidad de puestos era menor, dado que no existían todas las áreas referidas en el organigrama con el que se cuenta en la actualidad. Por otro lado, la investigación concluye indicando que el problema fundamental en la MDO es que los procedimientos administrativos se describen por no ser eficientes, inadecuado, de alto costo y de baja calidad, por lo que es preciso perfeccionar sus procesos.		
Referencia	Lopez, M., & Salgarriaga, M. (2015). <i>Modelo de sistema de Gestión por Procesos en la Municipalidad Distrital de Oyotún</i> . Perú: Universidad Nacional de Piura.		

Matriz 5. Antecedentes

Datos del antecedente nacional 5:

Datos del antecedente nacional 5:			
Título	Propuesta de implementación de Gestión por Procesos para incrementar los niveles de productividad en una empresa textil.	Metodología	
Autor	Ponce Herrera, Katherine Cecilia	Enfoque	Holístico
Lugar:	Lima	Tipo	Cuantitativo y cualitativo
Año	2016		
Objetivo	Propuso la implementación de la Gestión por procesos para incrementar los niveles de productividad en una empresa textil.	Diseño	
Resultados	La implementación de la “Gestión por Procesos” reduce el 50% de las causas atribuidas al defecto “Fuera de tono” por ello en el escenario óptimo se logró la reducción del defecto a 1% en el promedio anual, dicha mejora incrementa del Margen Operacional entre S/. S/. 247,592 a S/. 303,067 nuevos soles al año.	Método	Deductivo
		Población	
		Muestra	5
		Unidades informantes	
Conclusiones	La implementación de la Gestión por Procesos facilitará la reducción del producto no conforme y la preservación de un sistema de mejora continua e incrementará los niveles de productividad.	Técnicas	Entrevistas
		Instrumentos	
		Método de análisis de datos	Análisis históricos de datos
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Ponce (2016) propuso la puesta en funcionamiento de Gestión por Procesos para aumentar los niveles de rendimiento en una empresa textil. Del mismo modo, la implementación de gestión por procesos disminuye a la mitad de las causas señaladas a las deficiencias “fuera de tono”, por lo cual en el mejor escenario se consiguió la mitigación del defecto a 1% en el promedio de cada año, ese perfeccionamiento aumenta el margen operativo a S/. 303,067 aproximadamente. Asimismo, la tesis termina indicando que la ejecución de la Gestión por Procesos ayuda a la minimización de los productos que no cumplen con los requisitos de calidad y la conservación de un sistema de mejora continua y aumentará los niveles de rendimiento.		
Referencia	Ponce, K. (2016). <i>Propuesta de implementación de Gestión por Procesos para incrementar los niveles de productividad en una empresa textil</i> . Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas .		

Matriz 6. Esquema de Teorías

Teorías de la administración			
Teoría	Representante	Fundamento	¿Por qué incluir en la investigación?
1. Teoría estructuralista	James D. Thompson (1950)	El estructuralismo está enfocado hacia el todo y para la relación de las partes en la constitución del todo. La totalidad, la interdependencia de las partes y el hecho de que todo es más grande que la sencilla suma de las partes son las características básicas del estructuralismo.	La estructuración ayuda a identificar los problemas y sus causas relacionadas a los niveles de jerarquía y comunicación, con ello se espera obtener un equilibrio de asignación de personal según las funciones que correspondan.
2. Teoría Desarrollo Organizacional	Richard Beckhard (1962)	Conjunto de ideas sobre el hombre, la organización y el ambiente, con el propósito de facilitar el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones. En el sentido restringido, el DO es un desdoblamiento práctico y operacional de la Teoría del comportamiento en dirección al enfoque sistémico.	El desarrollo organizacional permite conocer la realidad organizacional de la Entidad con el objetivo de dar una calificación específica y resolver problemas, para desarrollar un buen clima organizacional desarrollando las habilidades y aptitudes del personal.
3. Teoría de la Mejora Continua	Eduardo Deming (1996)	El Círculo de Deming, también conocido como la espiral de mejora continua o PDCA, es un proceso de planificación y optimización diseñado para que las empresas y las organizaciones que lo utilizan puedan incrementar constantemente sus estándares de calidad y ser más eficaces.	La mejora continua ayuda a incrementar la competitividad de la entidad pública mediante la productividad de una manera constante y que perdure en el tiempo.
4. Teoría de la calidad	Eduardo Deming (1950)	Se basa en cuatro puntos básicos: orientación al cliente, mejora continua, el sistema determina la calidad y los resultados se determinan a largo plazo.	La calidad permitirá buscar la eficiencia en el desarrollo de las actividades para la atención de los procedimientos administrativos, lo cual llevará a la mejora en la satisfacción de los ciudadanos.

Matriz 7. Sustento teórico

1. Teoría Estructuralista

Autor de mayor relevancia o creador de la teoría: James D. Thompson y Amitai Etzioni

Crterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	<p>Según Etzioni (Citado en Chiavenato 2006), quien indicó que las organizaciones poseen las siguientes características:</p> <p>a. División de trabajo y atribución de poder y responsabilidades. De acuerdo con una planeación intencional para intensificar la realización de objetivos específicos.</p> <p>b. Centro de poder. Controlan los esfuerzos combinados de la organización y los dirigen hacia sus objetivos; esos centros de poder necesitan también reexaminar continuamente la realización de la organización y, cuando sea necesario, reordenar su estructura, con la finalidad de aumentar su eficiencia.</p> <p>c. Sustitución del personal. Las personas pueden ser dimitidas o sustituidas por otras personas para sus tareas. La organización puede recombinar su personal a través de transferencias y promociones (p. 256).</p>	<p>Para Blau y Scott (Citados en Chiavenato 2006), existen 4 categorías de participantes que se benefician de una organización formal:</p> <p>a. Los propios miembros de la organización.</p> <p>b. Los propietarios, dirigentes o accionistas de la organización.</p> <p>c. Los clientes de la organización.</p> <p>d. El público en general.</p> <p>(...)La tipología de Blau y Scott tiene la ventaja de enfatizar la fuerza de poder y de la influencia del beneficiario sobre las organizaciones al punto de condicionar su estructura y objetivo. La clasificación basada en el "cui bono" proporciona un mejor agrupamiento natural de las organizaciones con objetivos similares (p. 258).</p>	<p>Para Burnham (Citado en Corporación Universitaria de Asturias, 2014), el enfoque múltiple utilizado por la teoría estructuralista involucra:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tanto la organización formal como la organización informal. - Tanto las recompensas salariales y materiales, como las recompensas sociales y simbólicas. - Los diferentes tipos de organizaciones. - El análisis intra-organizacional y el análisis inter-organizacional (p. 3).
Parfraseo	<p>Etzioni mencionó que en la teoría estructuralista las organizaciones tienen las siguientes particularidades como son: distribución de trabajo y atribución de facultad, según una planificación intencional para acentuar la ejecución de objetivos específicos, también se encuentra el centro de poder que inspeccionan los esfuerzos variados de la organización y los orientan hacia sus objetivos. Por último, la sustitución de personal en la cual las personas pueden ser sustituidas por otras para realizar sus actividades (Chiavenato, 2007).</p>	<p>Blau y Scott sostuvieron que existen cuatro clases de participantes que se benefician de una organización oficial: los propios integrantes de la organización, los dueños, directores o socios de la compañía, los clientes, en general todos los que la integran (Chiavenato, 2007).</p>	<p>Burnham indicó que el enfoque múltiple empleado por la teoría estructuralista comprende: la organización formal e informal, también las retribuciones salariales y materiales, las recompensas sociales y figurativas, por último, el análisis interno y externo de la organización (Corporación Universitaria de Asturias, 2014).</p>

Evidencia de la referencia utilizando Ms word	Chiavenato, I. (2006). <i>Introducción a la teoría general de la administración</i> . México: Elsevier Editora Ltda.	Chiavenato, I. (2006). <i>Introducción a la teoría general de la administración</i> . México: Elsevier Editora Ltda.	Corporación Universitaria de Asturias (2014). <i>Teorías de la Administración, Escuela Estructuralista de la Administración</i> . Bogotá.
Relación de la teoría con el estudio	La teoría estructuralista permite identificar los problemas y sus causas relacionadas a los niveles de jerarquía y comunicación, con ello se espera obtener un equilibrio de asignación de personal según las funciones que correspondan.		
Redacción final	En la teoría estructuralista las organizaciones tienen las siguientes particularidades como son: distribución de trabajo y atribución de facultad, según una planificación intencional para acentuar la ejecución de objetivos específicos, también se encuentra el centro de poder que inspeccionan los esfuerzos variados de la organización y los orientan hacia sus objetivos. Por último, la sustitución de personal en la cual las personas pueden ser sustituidas por otras para realizar sus actividades. Asimismo, existen cuatro clases de participantes que se benefician de una organización oficial: los propios integrantes de la organización, los dueños, directores o socios de la compañía, los clientes, en general a todos los que la integran. El enfoque múltiple empleado por la teoría estructuralista comprende: la organización formal e informal, también las retribuciones salariales y materiales, las recompensas sociales y figurativas, por último, el análisis interno y externo de la organización. Esta teoría permite identificar los problemas y sus causas relacionadas a los niveles de jerarquía y comunicación, con ello se espera obtener un equilibrio de asignación de personal según las funciones que correspondan. (Etzioni, 2007; Blau y Scott, 2007; Burnham, 2014).		

Matriz 7. Sustento teórico

2. Teoría Desarrollo Organizacional

Autor de mayor relevancia o creador de la teoría: Richard Beckhard

Crterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Según Chiavenato (2006) “el DO surgió a partir de 1962 como un conjunto de ideas sobre el hombre, la organización y el ambiente, con el propósito de facilitar el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones” (p.318).	De Faria (2004) manifiesta que la teoría del desarrollo organizacional “obtiene o genera informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegura la retroinformación de esas informaciones a los participantes del sistema – cliente” (p.44).	Sánchez (2009) sostuvo que el DO busca perpetuarse en el pensamiento administrativo al presentar desde sus orígenes, un concepto dinámico de las organizaciones, de la cultura organizacional y el cambio organizacional (p. 244).
Parfraseo	El desarrollo organizacional nació a partir de 1962 como una agrupación de conceptos sobre el hombre, la organización y el entorno, con el objetivo de proporcionar el crecimiento y progreso de las organizaciones (Chiavenato, 2006).	La teoría del desarrollo organizacional consigue datos objetivos y subjetivos, válidas y adecuados, sobre las organizaciones de las compañías y sostiene la retroalimentación de esos informes a los integrantes del sistema - cliente (Faria, 2004).	El desarrollo organizacional tiene por objetivo propagarse en el entendimiento administrativo al exponer desde sus orígenes, un concepto flexible de las empresas, de la cultura empresarial y la transformación de las organizaciones (Sánchez, 2009).
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	Chiavenato, I. (2006). <i>Introducción a la teoría general de la administración</i> . México: Elsevier Editora Ltda.	De Faria, F. (2004). <i>Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral</i> . México: Limusa Noriega Editores	Sanchez, G. (2009). El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. <i>Anales de documentación</i> , 235-254.
Relación de la teoría con el estudio	La teoría de desarrollo organizacional se aplicará para conocer la realidad organizacional de la entidad pública, con el objetivo de dar una calificación específica y resolver problemas, para llevar a cabo un buen clima organizacional desarrollando las habilidades y aptitudes del personal.		
Redacción final	El desarrollo organizacional nació a partir de 1962 como una agrupación de conceptos sobre el hombre, la organización y el entorno, con el objetivo de proporcionar el crecimiento y progreso de las organizaciones. De igual modo, la teoría del desarrollo organizacional consigue datos objetivos y subjetivos, válidas y adecuados, sobre las organizaciones de las compañías y sostiene la retroalimentación de esos informes a los integrantes del sistema – cliente. También, la teoría en mención tiene por objetivo propagarse en el entendimiento administrativo al exponer desde sus orígenes, un concepto flexible de las empresas, de la cultura empresarial y la transformación de las organizaciones. Esta teoría se aplicará para conocer la realidad organizacional de la entidad pública, con el objetivo de dar una calificación específica y resolver problemas, para llevar a cabo un buen clima organizacional desarrollando las habilidades y aptitudes del personal (Chiavenato, 2006; De Faria, 2004; Sánchez, 2009).		

Matriz 7. Sustento teórico

3. Teoría de la Mejora Continua

Autor de mayor relevancia o creador de la teoría: Eduardo Deming

Crterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Según Gutiérrez (2010), la mejora continua es consecuencia de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando causas o restricciones, estableciendo nuevas ideas y proyectos de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño (p. 66).	Según Harrington (citado en Duque 2008), a través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización; por otra parte, las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta lleguen a ser líderes (p. 116).	Según Deming (Citado en Mihi & Rivera 2009), el mejoramiento continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización (p. 21).
Parfraseo	La mejora continua es resultado de una manera ordenada de dirigir y perfeccionar los procesos, determinando causas o delimitaciones, disponiendo nuevos conocimientos y planes de mejora, ejecutando proyectos, estudiando y aprendiendo de los productos obtenidos y normalizando los resultados favorables para planificar y examinar el nuevo nivel de rendimiento (Gutiérrez, 2010).	Mediante el mejoramiento continuo se consigue ser más productivos y generar la mayor satisfacción de los consumidores en el sector al cual corresponde la organización; de otro lado, las compañías deben evaluar los procesos ejecutados, de forma que si hay algún obstáculo pueda perfeccionarse o modificarse; como consecuencia de la utilidad de este método puede ser que las organizaciones se desarrollen dentro del rubro y llegar a ser los que más destaquen (Duque, 2008).	La mejora continua es una etapa que detalla de forma adecuada lo que es fundamental en la calidad y revela lo que las compañías requieren hacer si desean destacar a lo largo del tiempo. El valor de este método de gestión influye en que con la utilización se puede aportar a perfeccionar las debilidades y garantizar las fortalezas de las empresas (Mihi & Rivera, 2009).
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	Gutiérrez, H. (2010). <i>Calidad total y productividad</i> . México: Editorial Mexicana.	Duque, L. (2008). <i>Procesos. Guía didáctica y módulo</i> . Colombia: Departamento de Publicaciones FUNLAM.	Mihi, A., & Rivera, H. (2009). <i>El mejoramiento continuo</i> . Bogotá: Editorial Universidad del Rosario
Relación de la teoría con el estudio	La teoría de la mejora continua está relacionada con la investigación porque ayudará a incrementar la competitividad de entidad pública mediante la productividad de una manera constante y que perdure en el tiempo.		

<p style="text-align: center;">Redacción final</p>	<p>La mejora continua es resultado de una manera ordenada de dirigir y perfeccionar los procesos, determinando causas o delimitaciones, disponiendo nuevos conocimientos y planes de mejora, ejecutando proyectos, estudiando y aprendiendo de los productos obtenidos y normalizando los resultados favorables para planificar y examinar el nuevo nivel de rendimiento. De igual modo mediante el mejoramiento continuo se consigue ser más productivos y generar la mayor satisfacción de los consumidores en el sector al cual corresponde la organización; de otro lado, las compañías deben evaluar los procesos ejecutados, de forma que si hay algún obstáculo pueda perfeccionarse o modificarse; como consecuencia de la utilidad de este método puede ser que las organizaciones se desarrollen dentro del rubro y llegar a ser los que más destaquen. Asimismo, la mejora continua es una etapa que detalla de forma adecuada lo que es fundamental en la calidad y revela lo que las compañías requieren hacer si desean destacar a lo largo del tiempo. El valor de este método de gestión influye en que con la utilización se puede aportar a perfeccionar las debilidades y garantizar las fortalezas de las empresas. La teoría de la mejora continua está relacionada con la investigación porque ayudará a incrementar la competitividad de entidad pública mediante la productividad de una manera constante y que perdure en el tiempo (Gutiérrez, 2010; Duque, 2008; Mihi & Rivera, 2009).</p>
---	---

Matriz 9. Construcción de la categoría

Categoría 1: Calidad

Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3	Fuente 4	Fuente 5
Cita textual	Tigani, (2006) indica que “la calidad siempre estará en función de las expectativas del cliente y pensando en términos de clientes internos, nos obliga a saber exactamente qué necesitan y esperan los otros componentes de la empresa. Esta situación se extiende también a la comunicación con los proveedores, que deben saber claramente qué están esperando de ellos los clientes finales. El presupuesto de la empresa debe reflejar su conciencia acerca de la salud interna. Observemos cuánto gasta una empresa en potenciar su personal y entonces sabremos cuánto aprecia a sus clientes” (p. 19).	Según Ishikawa (citado en Duque) mencionan que “de manera sintética, calidad significa calidad del producto. Más específicamente, calidad es calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos, etc.” (p. 67).	Cuatrecasas (2005) afirma que “el concepto de calidad sufre una evolución importante, pasando de la simple idea de realizar una verificación de calidad, a tratar de generar calidad desde los orígenes. Se busca asegurar la calidad en el proceso de producción para evitar que este dé lugar a productos defectuosos” (p. 20).	Casermeire (2019) sostuvo que: La calidad de los servicios públicos es intangible, se percibe al momento de recibirlos. Esta calidad está relacionada con la atención, la cortesía, la amabilidad, la oportunidad, los conocimientos, la eficiencia, la eficacia, la corrección y la rapidez. Depende de quiénes los producen y los prestan, es decir, se sustentan en la calidad que gestionan los servidores públicos (p. 11).	Instituto Tecnológico de Sonora (2013) refiere que “la calidad en la atención al cliente debe sustentarse en políticas, normas y procedimientos que involucren a todas las personas de la empresa. Así cada empresa desarrolla su propia estrategia de calidad de servicios teniendo en cuenta el sector en el que opera y el tipo de negocio que desarrolla. Para cada segmento de mercado debe diseñarse el nivel de servicio más adecuado, ya que no siempre un único diseño de servicio al cliente es capaz de satisfacer todos los segmentos de mercado que debe atender la empresa” (p. 9).
Parafraseo	La calidad constantemente permanecerá en base a las perspectivas del usuario y considerando en función de usuarios	De forma concisa, calidad da a entender cualidad de los artículos. Concretamente, calidad es eficiencia en la	La definición de calidad experimenta una variación notable, en la cual no solamente se considera efectuar una validación de la misma, sino que también	La calidad de los servicios del Estado no se puede percibir de manera física, se puede notar al momento de obtenerlos. Dicha calidad está vinculada con la	La calidad en el servicio proporcionado por una empresa al cliente tiene que estar basado en las directrices, reglamento y procesos que

	internos, nos impulsa a conocer precisamente que requieren las otras áreas de la compañía. Esta circunstancia alcanza incluso al contacto con los proveedores, que deben conocer específicamente que esperan los usuarios finales. Analicemos cuanto invierte una empresa en fortalecer a su recurso humano y por lo tanto conoceremos cuanto valora a sus consumidores (Tigani, 2006).	producción, satisfacción de las expectativas del cliente , manejo eficiente de la información, cumplir con los requisitos en el desarrollo de los procesos, cualidades de las personas, buena gestión del conocimiento y buenas decisiones, calidad de la empresa, calidad de las metas, etc. (Duque , 2005).	produce calidad desde el comienzo. Se requiere garantizar el cumplimiento de estándares durante el desarrollo de todos los procesos para prevenir que se obtengan productos defectuosos (Cuatrecasas, 2005).	consideración, la gentileza, la delicadeza, la ocasión, la preparación, la virtud, la capacidad, a rectificación y la celeridad. Está sujeto a quienes lo trabajan y los ofrecen, en otras palabras, están basados en la calidad que dirigen los funcionarios públicos (Casermeiro, 2019).	comprometan a todos los trabajadores de una organización. De esta manera, cada organización ejecuta su correspondiente planificación de la satisfacción de las expectativas del cliente tomando en consideración el rubro en el que se desempeña y la actividad económica en la que se desenvuelve. (Instituto Tecnológico de Sonora, 2013).
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	Tigani, D. (2006). <i>Excelencia en servicio</i> . Liderazgo 21	Duque, E. (2005). <i>Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición</i> . Colombia: Universidad Nacional de Colombia	Cuatrecasas LL. (2005). <i>Gestión integral de la calidad</i> . Barcelona: Gestión 2000	Casermeiro, M. (2019). <i>La calidad en los servicios públicos</i> . Argentina: Gobierno de la Provincia de Salta.	Solórzano, G. & Aceves, J. (2013). <i>Importancia de la calidad del servicio al cliente</i> . México: Instituto Tecnológico de Sonora
Utilidad/ aporte del concepto	En la investigación, la calidad posibilitará asegurar la satisfacción de los ciudadanos mediante la atención de sus procedimientos administrativos de manera eficiente.				
Redacción final	La calidad constantemente permanecerá en base a las perspectivas del usuario y considerando en función de usuarios internos, nos impulsa a conocer precisamente que requieren las otras áreas de la compañía. Esta circunstancia alcanza incluso al contacto con los proveedores, que deben conocer específicamente que esperan los usuarios finales. Analicemos cuanto invierte una empresa en fortalecer a su recurso humano y por lo tanto conoceremos cuanto valora a sus consumidores. Asimismo, calidad da a entender cualidad de los artículos. Concretamente, calidad es eficiencia en la producción, satisfacción de las expectativas del cliente , manejo eficiente de la información, cumplir con los requisitos en el desarrollo de los procesos, cualidades de las personas, buena gestión del conocimiento y buenas decisiones, calidad de la empresa, calidad de las metas,e etc. De igual modo, la definición de calidad experimenta una variación notable, en la cual no				

	<p>solamente se considera efectuar una validación de la misma, sino que también produce calidad desde el comienzo. Se requiere garantizar el cumplimiento de estándares durante el desarrollo de todos los procesos para prevenir que se obtengan productos defectuosos. Igualmente, la calidad de los servicios del Estado no se puede percibir de manera física, se puede notar al momento de obtenerlos. Dicha calidad está vinculada con la consideración, la gentileza, la delicadeza, la ocasión, la preparación, la virtud, la capacidad, a rectificación y la celeridad. Está sujeto a quienes lo trabajan y los ofrecen, en otras palabras, están basados en la calidad que dirigen los funcionarios públicos. También, la calidad en el servicio proporcionado por una empresa al cliente tiene que estar basado en las directrices, reglamento y procesos que comprometan a todos los trabajadores de una organización. De esta manera, cada organización ejecuta su correspondiente planificación de la satisfacción de las expectativas del cliente tomando en consideración el rubro en el que se desempeña y la actividad económica en la que se desenvuelve. (Tigani, 2006; Duque, 2005; Cuatrecasas, 2005; Casemeiro, 2019; Solórzano, 2013). En la investigación, la calidad posibilitará asegurar la satisfacción de los ciudadanos mediante la atención de sus procedimientos administrativos de manera eficiente</p>							
<p>Redacción de la <u> categoría de estudio</u></p>	<p>Tigani, (2006) indica que “la calidad siempre estará en función de las expectativas del cliente y pensando en términos de clientes internos, nos obliga a saber exactamente qué necesitan y esperan los otros componentes de la empresa. Esta situación se Extiende también a la comunicación con los proveedores, que deben saber claramente qué están esperando de ellos los clientes finales. El presupuesto de la empresa debe reflejar su conciencia acerca de la salud interna. Observemos cuánto gasta una empresa en potenciar su personal y entonces sabremos cuanto aprecia a sus clientes”. Según Ishikawa (citado en Duque) mencionan que “de manera sintética, calidad significa calidad del producto. Más específicamente, calidad es calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos, etc.”. Cuatrecasas (2005) afirma que “el concepto de calidad sufre una evolución importante, pasando de la simple idea de realizar una verificación de calidad, a tratar de generar calidad desde los orígenes. Se busca asegurar la calidad en el proceso de producción para evitar que este dé lugar a productos defectuosos”. Casermeire (2019) indican que “la calidad de los servicios públicos es intangible, se percibe al momento de recibirlos. Esta calidad está relacionada con la atención, la cortesía, la amabilidad, la oportunidad, los conocimientos, la eficiencia, la eficacia, la corrección y la rapidez. Depende de quiénes los producen y los prestan, es decir, se sustentan en la calidad que gestionan los servidores públicos”. Instituto Tecnológico de Sonora (2013) sostuvo que “La calidad en la atención al cliente debe sustentarse en políticas, normas y procedimientos que involucren a todas las personas de la empresa. Así cada empresa desarrolla su propia estrategia de calidad de servicios teniendo en cuenta el sector en el que opera y el tipo de negocio que desarrolla. Para cada segmento de mercado debe diseñarse el nivel de servicio más adecuado, ya que no siempre un único diseño de servicio al cliente es capaz de satisfacer todos los segmentos de mercado que debe atender la empresa”.</p>							
<p>Construcción de las subcategorías según la fuente elegida</p>	Subcategoría 1:		Subcategoría 2:		Subcategoría 3:		Subcategoría 4:	
	Gestión de Calidad		Eficiencia de personal		Capacitación de personal			
<p>Construcción de los indicadores</p>	I1	Tiempo promedio de atención	I5	Productividad	I9	Desempeño laboral	I13	

	I2	Porcentaje Solicitudes atendidas	I6	Rotación de personal	I10	Trabajo en equipo	I14	
Cita textual de la subcategoría		Miranda, Chamorro & Rubio (2007) definen “el modelo de gestión de la calidad como una filosofía de gestión cuyo objetivo último es suministrar productos con un nivel de calidad que satisfaga a nuestros clientes y que simultáneamente consigan la motivación y satisfacción de los empleados gracias a un proceso de mejora continua en los procesos de la organización y a la participación de todas las personas que forman parte de la organización o que se relacionan con la misma de forma directa”(p. 45).		Mackenzie y Odiorne (citados en Bernárdez, 2009) afirmaron que “la eficiencia personal se centra en analizar el uso personal del tiempo – tanto en oportunidad como en cantidad – en relación con las prioridades”. (p. 493).		Siliceo (2004) afirmó que “la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador (p. 25).		
		Camisón, Cruz & González (2006) afirmaron que “el enfoque de Gestión de la Calidad se utiliza para describir un sistema que relaciona un conjunto de variables relevantes para la puesta en práctica de una serie de principios, prácticas y técnicas para la mejora de la calidad. Así pues, el contenido de los distintos enfoques de Gestión de la Calidad se distingue por tres		Tamames (citado en Fernández-Ríos & Sánchez, 1997) indicó que “la eficiencia es la expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado , minimizando el empleo de recursos... es la actuación económica en sentido estricto y significa hacer bien las cosas” (p. 63).		Orozco (2017) mencionó que “la capacitación es una actividad educativa que coadyuva al desarrollo de las capacidades humanas. Es un proceso simple cuando es utilizado como un medio para proveer conocimientos, sin embargo se torna positivamente complejo cuando es parte de un sistema integral de formación para generar cambios en la persona” (p. 6).		

	dimensiones: los principios, las prácticas, las técnicas” (p. 211)			
	Yáñez (Citado en Novillo, Parra, Ramón & López, 2017) mencionó que un “sistema de Gestión de Calidad es un método que utiliza la organización para asegurar la satisfacción de las necesidades de los clientes. Para cumplir la satisfacción de los clientes la empresa necesita planificar adecuadamente, y tener como parte de su política el mejoramiento continuo. Al lograr la satisfacción de los clientes la organización logra la eficiencia y eficacia de sus productos y servicios, logrando convertirse en una ventaja competitiva de la organización (p. 84).	Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden, & Plinio (2002) definen “la eficiencia como la proporción que refleja una comparación entre los resultados y los costos sufragados para el cumplimiento de las metas” (p. 123)	Silva (2018) sostuvo que “la capacitación y el desarrollo de recursos humanos en las organizaciones puede crear resultados significativos fuera de la vida laboral. Por ejemplo, el personal capacitado en comparación con aquellos que no han sido entrenados, hacen que sea más sencillo resolver problemas. Asimismo, crean un espíritu de equipo que también ayuda al éxito de la organización (p. 18).	
Parfraseo	Se determina el modelo de la gestión de calidad como una teoría de dirección el cual tiene como finalidad reciente el facilitar productos con una condición de calidad que cumpla con los requisitos solicitados por los clientes a la vez que obtenga el estímulo y bienestar de los	Mackenzie y Odiorne indicaron que la eficiencia del personal, consiste en el uso del tiempo adecuado para realizar las tareas que conlleven al cumplimiento del objetivo, alineado a las prioridades (Bernárdez, 2009).	La capacitación corresponde al desarrollo de actividades de aprendizaje orientadas a cumplir las necesidades de la empresa y están dirigidas a formar y reforzar los conocimientos, habilidades y aptitudes de los trabajadores (Siliceo, 2004).	

	<p>trabajadores debido a la ejecución de un procedimiento de progreso constante dentro la empresa y al involucramiento de todos los participantes de la misma. (Miranda, Chamorro, & Rubio, 2007)</p>			
	<p>La perspectiva de la Gestión de la calidad se emplea en la explicación de un procedimiento que enlaza un grupo de variaciones notables para la realización de una gran variedad de fundamentos y métodos para hacer mejoras en cuanto a calidad (Camisión, Cruz, & Gonzáles, 2006).</p>	<p>Tamames manifestó que la eficiencia dimensiona el soporte de un conjunto de acciones que logran cumplir el objetivo a través del uso de recursos optimizados (Fernández-Ríos & Sánchez, 1997).</p>	<p>La capacitación es una labor pedagógica que ayuda al aumento de las competencias de las personas. Es un procedimiento sencillo si es empleado como un recurso para proporcionar enseñanzas (Orozco, 2017).</p>	
	<p>Un sistema de gestión de calidad es un procedimiento que usa la empresa para garantizar el cumplimiento de las expectativas de los usuarios de un bien o servicio. Para tener consumidores satisfechos, la organización requiere planear correctamente, además de mantener dentro de sus directrices la mejora de los procesos de forma permanente. Al conseguir la satisfacción de los consumidores, la compañía obtiene la efectividad y operatividad de sus bienes y</p>	<p>Se define la eficiencia como la parte que muestra una comprobación entre el resultado y el precio financiado para la ejecución de los objetivos (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden, & Plinio, 2002)</p>	<p>La capacitación y el crecimiento de los trabajadores de las instituciones podrían producir cambios importantes en el ámbito personal de los empleados. Como el caso de personas que han sido preparados a diferencia de quienes no han sido capacitados, originan soluciones dificultades con mayor facilidad. También, generan el trabajo en equipo el cual beneficia a las empresas (Silva, 2018).</p>	

	prestaciones alcanzando la competitividad frente a otras organizaciones. (Novillo, Parra, Ramón , & López, 2017).			
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	<p>Miranda, F., Chamorro, A., Rubio, S. (2007). <i>Introducción a la Gestión de la Calidad</i>. Madrid: DELTA</p> <p>Camisón, C., Cruz, S., Gonzáles, T. (2006). <i>Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas</i>. Madrid: PEARSON</p> <p>Novillo, E., Parra, E., Ramón, D., & López, M (2017). <i>Gestión de la calidad: un enfoque práctico</i>. Guayaquil: Compás</p>	<p>Bernárdez, M. (2009). <i>Desempeño Humano</i>. Indiana: ITSON</p> <p>Fernández-Ríos, M. & Sánchez, J. (1997). <i>Eficacia organizacional</i>. Madrid: Díaz de Santos</p> <p>Lusthaus, Ch., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F., & Plinio, G. (2002). <i>Evaluación organizacional</i>. Estados Unidos de América: Banco Interamericano de Desarrollo & Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo</p>	<p>Siliceo, A. (2004). <i>Capacitación y desarrollo de personal</i>. México: Limusa.</p> <p>Orozco, A. (2017). <i>El impacto de la capacitación</i>. México: UNID.</p> <p>Silva, J. (2018). <i>La gestión y el desarrollo organizacional: Marco para mejorar el desempeño del capital humano</i>. España: Área de Innovación y Desarrollo, S.L.</p>	

<p>Redacción final</p>	<p>Se determina el modelo de la gestión de calidad como una teoría de dirección el cual tiene como finalidad reciente el facilitar productos con una condición de calidad que cumpla con los requisitos solicitados por los clientes a la vez que obtenga el estímulo y bienestar de los trabajadores debido a la ejecución de un procedimiento de progreso constante dentro la empresa y al involucramiento de todos los participantes de la misma. De igual forma, la perspectiva de la Gestión de la calidad se emplea en la explicación de un procedimiento que enlaza un grupo de variaciones notables para la realización de una gran variedad de fundamentos y métodos para hacer mejoras en cuanto a calidad. Asimismo, un sistema de gestión de calidad es un procedimiento que usa la empresa para garantizar el cumplimiento de las expectativas de los usuarios de un bien o servicio. Para tener consumidores satisfechos, la organización requiere planear correctamente, además de</p>	<p>Mackenzie y Odiorne indicaron que la eficiencia del personal, consiste en el uso del tiempo adecuado para realizar las tareas que conlleven al cumplimiento del objetivo, alineado a las prioridades. Igualmente, Tamames manifestó que la eficiencia dimensiona el soporte de un conjunto de acciones que logran cumplir el objetivo a través del uso de recursos optimizados. De la misma manera, se define la eficiencia como la parte que muestra una comprobación entre el resultado y el precio financiado para la ejecución de los objetivos (Bernárdez, 2009; Fernández-Ríos & Sánchez, 1997; Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden, & Plinio, 2002).</p>	<p>La capacitación corresponde al desarrollo de actividades de aprendizaje orientadas a cumplir las necesidades de la empresa y están dirigidas a formar y reforzar los conocimientos, habilidades y aptitudes de los trabajadores. De la misma forma, es una labor pedagógica que ayuda al aumento de las competencias de las personas. Es un procedimiento sencillo si es empleado como un recurso para proporcionar enseñanzas. Asimismo, la capacitación y el crecimiento de los trabajadores de las instituciones podrían producir cambios importantes en el ámbito personal de los empleados. Como el caso de personas que han sido preparados a diferencia de quienes no han sido capacitados, originan soluciones dificultades con mayor facilidad. También, generan el trabajo en equipo el cual beneficia a las empresas (Siliceo, 2004; Orozco, 2017; Silva, 2018).</p>	
-------------------------------	---	---	--	--

	<p>mantener dentro de sus directrices la mejora de los procesos de forma permanente. Al conseguir la satisfacción de los consumidores, la compañía obtiene la efectividad y operatividad de sus bienes y prestaciones alcanzando la competitividad frente a otras organizaciones.</p> <p>Miranda, Chamorro & Rubio, 2007; Camisón, Cruz & Gonzáles, 2006; Novillo, Parra, Ramón & López, (2017).</p>			
--	--	--	--	--

Matriz 10. Justificación

Justificación teórica	
¿Qué teorías sustentan la investigación?	¿Cómo estas teorías aportan a su investigación?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Teoría estructuralista 2. Teoría del desarrollo organizacional 3. Teoría de la mejora continua 4. Teoría de la calidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La estructuración ayuda a identificar los problemas y sus causas relacionadas a los niveles de jerarquía y comunicación, con ello se espera obtener un equilibrio de asignación de personal según las funciones que correspondan. 2. El desarrollo organizacional permite conocer la realidad organizacional de la Entidad con el objetivo de dar una calificación específica y resolver problemas, para desarrollar un buen clima organizacional desarrollando las habilidades y aptitudes del personal. 3. La mejora continua ayuda a incrementar la competitividad de Entidad mediante la productividad de una manera constante y que perdure en el tiempo. 4. La calidad permitirá buscar la eficiencia en el desarrollo de las actividades para la atención de los procedimientos administrativos, lo cual llevará a la mejora en la satisfacción de los ciudadanos.
Redacción final	<p>En la investigación, se utilizará la teoría estructuralista porque ayuda a identificar los problemas y sus causas relacionadas a los niveles de jerarquía y comunicación, con ello se espera obtener un equilibrio de asignación de personal según las funciones que correspondan. Asimismo, la teoría del desarrollo organizacional permite conocer la realidad organizacional de la Entidad con el objetivo de dar una calificación específica y resolver problemas, para desarrollar un buen clima organizacional desarrollando las habilidades y aptitudes del personal. De igual modo, la teoría de la mejora continua ayuda a incrementar la competitividad de Entidad mediante la productividad de una manera constante y que perdure en el tiempo. Igualmente, la teoría de la calidad permitirá buscar la eficiencia en el desarrollo de las actividades para la atención de los procedimientos administrativos, lo cual llevará a la mejora en la satisfacción de los ciudadanos.</p>

Justificación práctica	
¿Por qué realizar el trabajo de investigación?	¿Cómo el estudio aporta a la organización?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe la necesidad de mejorar la calidad de atención de procedimientos administrativos, en tiempo y calidad. 2. Permite analizar la atención actual de los procedimientos administrativos y detectar las deficiencias. 3. Ayudará a explicar los factores que inciden en la calidad de atención de los procedimientos administrativos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Al ser más eficientes, generará mayor satisfacción del ciudadano. 2. Ayudará a incrementar la productividad. 3. La gestión por procesos permitirá trabajar de una forma más ordenada.
Redacción final	<p>El trabajo de investigación se realizará porque existe la necesidad de mejorar la calidad de atención de procedimientos administrativos, en tiempo y calidad, para lo cual se analizará la atención actual de los procedimientos mencionados detectando las deficiencias, asimismo ayudará a explicar los factores que inciden en la eficiencia de atención de los mismos. La gestión por procesos permitirá a la entidad pública trabajar de una forma más ordenada, lo cual ayudará a incrementar la productividad y al ser más eficientes generará mayor satisfacción del ciudadano.</p>

Justificación metodológica	
¿Por qué realizar la investigación bajo el enfoque mixto-proyectivo?	¿Cómo las técnicas e instrumentos permitieron realizar el diagnóstico y la propuesta?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Porque ayuda a comprender de forma cualitativa las opiniones de los colaboradores entrevistados. 2. Porque con la información se podrá llevar a cabo el análisis cuantitativo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ayudaron a conocer los factores que inciden en la calidad de atención de los procedimientos administrativos y determinar cuál es el de mayor relevancia. 2. Permitieron medir la importancia de la propuesta de implementación de gestión por procesos para mejorar la calidad de atención de procedimientos administrativos en una entidad pública.
Redacción final	<p>El trabajo de investigación se llevará a cabo bajo el enfoque mixto – proyectivo porque permite comprender de forma cualitativa las opiniones de los colaboradores entrevistados, también porque con la información se podrá llevar a cabo el análisis cuantitativo. Además, las técnicas e instrumentos utilizados ayudan a conocer los factores que inciden en la calidad de atención de los procedimientos administrativos y determinan cual es de mayor relevancia. Asimismo, miden la importancia de la propuesta de implementación de gestión por procesos para mejorar la calidad de atención de procedimientos administrativos en una entidad pública.</p>

Matriz 11. Matriz de problemas y objetivos

Problema general	Objetivo general
¿Cómo mejorar la calidad de atención de procedimientos administrativos en una entidad pública, 2020?	Proponer la implementación de un manual de gestión de procesos para mejorar la calidad de atención de procedimientos administrativos en una entidad pública, 2020
Problemas específicos	Objetivos específicos
¿Cuál es la situación de la atención de los procedimientos administrativos en una entidad pública, Lima 2020?	Analizar la atención de los procedimientos administrativos en una entidad pública, Lima 2020.
¿Cuáles son los factores que indican en la calidad de atención de los procedimientos administrativos en una entidad pública, Lima 2020?	Explicar los factores que inciden en la calidad de atención de los procedimientos administrativos en una entidad pública, Lima 2020.

Matriz 12. Método - mixto

Enfoque de investigación: MIXTO			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Según Todd, Nerlich y McKeown (Citado en Hernández, Fernández y Baptisa, 2014) señalan que “con el enfoque mixto se exploran distintos niveles del problema de estudio. Incluso, podemos evaluar más extensamente las dificultades en nuestras indagaciones, ubicados en todo el proceso de investigación y en cada una de sus etapas” (p. 537).	Según Johnson, Onwuegbuzie y Turner (Citado en Gallardo, 2017) definen el método mixto como: El tipo de investigación en la que un investigador o equipo de investigadores combina elementos de enfoques de investigación cualitativa y cuantitativa (por ejemplo, uso de puntos de vista cualitativos y cuantitativos, recopilación de datos, análisis, técnicas de inferencia (p. 26).	Cita 3
Parfraseo	Todd, Nerlich y McKeown indican que el enfoque mixto examina los diferentes niveles del problema de investigación. Además, se cuestiona ampliamente los inconvenientes en las averiguaciones, situados en todo el transcurso de estudio y en cada uno de sus periodos. (Hernández, Fernández y Baptisa, 2014).	Johnson, Onwuegbuzie y Turner determinan el método mixto como el modelo de estudio en la que un investigador o grupo de investigadores mezcla componentes de orientación de estudio cualitativo y cuantitativo (por ejemplo, utilización de perspectiva cualitativo y cuantitativo, compilación de datos, observación, técnicas de consecuencia (Gallardo, 2017).	Parfraseo 3
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	Hernández , R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). <i>Metodología de la Investigación</i> . México: McGRAW-HILL / Interamericana Editores.	Gallardo, E. (2017). <i>Metodología de la Investigación</i> . Huancayo: Universidad Continental.	
Utilidad/ aporte del concepto	El enfoque mixto permite entender la validez del objeto de estudio y comprende todos los aspectos de la investigación.		
Redacción final	El enfoque mixto examina los diferentes niveles del problema de investigación. Además, se cuestiona ampliamente los inconvenientes en las averiguaciones, situados en todo el transcurso de estudio y en cada uno de sus periodos. Asimismo, este enfoque se define como el modelo de estudio en la que un investigador o grupo de investigadores mezcla componentes de orientación de estudio cualitativo y cuantitativo (por ejemplo, utilización de perspectiva cualitativa y cuantitativa, compilación de datos, observación, técnicas de consecuencia. (Hernández, Fernández y Baptisa, 2014; Gallardo, 2017). Se opta por este enfoque porque permitirá entender la validez del objeto de estudio y comprende todos los aspectos de la investigación.		

Tipo de investigación: PROYECTIVA			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Carhuanchu, Nolazco, Sichei, Guerrero, & Casana, (2019) mencionan que “la investigación proyectiva está relacionada con el diseño, preparación de las técnicas y procedimientos para el tipo de investigación que ha optado. El resultado es perceptible en los criterios metodológicos del estudio. Es preciso acotar que aquí se completa el holograma de la investigación, se vuelven a los objetivos, y se describe el denominado holotipo de la intervención, que sirve para direccionar la ruta a seguir durante el proceso de investigación y abarca desde la definición del estudio, determinación del diseño, la selección de los instrumentos de investigación, la selección de las técnicas de análisis de resultados hasta una posible solución” (p. 22).	Según Hurtado (2000) “consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras” (p. 325).	Cita 3
Parfraseo	La investigación proyectiva esta vinculada con el diseño, planificación de los métodos y procedimientos para el modelo de estudio que se ha elegido. El producto es evidente en la perspectiva de los conjuntos de métodos del estudio . Es indispensable mencionar que aquí se termina el diseño de la investigación en su totalidad, se regresan a los objetivos, y se detalla el llamado holotipo de la intervención, que es útil para orientar el camino a continuar a lo largo del transcurso de la investigación y comprende desde la determinación del estudio, establecimiento del diseño, la elección de las herramientas de investigación, escoger los métodos de observación de resultados hasta una	La investigación proyectiva se fundamenta en la preparación de una proposición o de una muestra, como resolver un problema o necesidad de modelo funcional, es decir de una agrupación o de un organismo, en un sector especial del conocimiento, comenzando con una definición exacta de las necesidades de la ocasión, el desarrollo explicativo o los principales implicados y las orientaciones posteriores (Hurtado, 2000).	Parfraseo 3

	probable solución (Carhuacho, Nolazco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019).		
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	Carhuacho, I., Nolazco, F., Sicheri, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). Metodología para la Investigación Holística. Guayaquil: UIDE.	Hurtado, J. (2000). Metodología de la investigación Holística. Caracas: SYPAL - IUTC.	
Utilidad/ aporte del concepto	La investigación proyectiva ayuda a la preparación del diseño del plan y disponer los mecanismos y procedimientos determinados para la realización del estudio seleccionado.		
Redacción final	La investigación proyectiva esta vinculada con el diseño, planificación de los métodos y procedimientos para el modelo de estudio que se ha elegido. El producto es evidente en la perspectiva de los conjuntos de métodos del estudio. Es indispensable mencionar que aquí se termina el diseño de la investigación en su totalidad, se regresan a los objetivos, y se detalla el llamado holotipo de la intervención, que es útil para orientar el camino a continuar a lo largo del transcurso de la investigación y comprende desde la determinación del estudio, establecimiento del diseño, la elección de las herramientas de investigación, escoger los métodos de observación de resultados hasta una probable solución. De igual modo, se fundamenta en la preparación de una proposición o de una muestra, como resolver un problema o necesidad de modelo funcional, es decir de una agrupación o de un organismo, en un sector especial del conocimiento, comenzando con una definición exacta de las necesidades de la ocasión, el desarrollo explicativo o los principales implicados y las orientaciones posteriores (Carhuacho, Nolazco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019; Hurtado, 2000). Se escoge la investigación proyectiva porque ayudará a la preparación del diseño del plan y disponer los mecanismos y procedimientos determinados para la realización del estudio seleccionado.		

Nivel de investigación: COMPRENSIVO			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Hurtado (2000) manifiesta que en el nivel comprensivo se estudia al evento en su relación con otros eventos, dentro de un todo mayor, enfatizando por lo general las relaciones de causalidad, aunque no exclusivamente; los objetivos propios de este nivel son “explicar”, “predecir” y “proponer” (p. 19).	Para Gonzales, Salcines, & García, (2015) “el estudio está en nivel comprensivo, al proponer el diseño de un instrumento para el análisis de contenido de un entorno de aprendizaje colaborativo” (p. 328).	Cita 3
Parfraseo	El nivel comprensivo analiza al caso en su conexión con otros casos, dentro de un todo, resaltando por lo común las relaciones de origen, aunque no únicamente; las finalidades específicas de este nivel son explicar, pronosticar y plantear (Hurtado, 2000)	La investigación se encuentra en nivel comprensivo, al plantear el boceto de una herramienta para la indagación de argumentos de un ambiente de formación de estudio participativo (Gonzales, Salcines, & García, 2015).	Parfraseo 3
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	Hurtado, J. (2000). <i>Metodología de la Investigación Holística</i> . Caracas: SYPAL - IUTC.	Gonzales, N., Salcines, I., & García, E. (2015). <i>Tendencias emergentes en evaluación formativa y compartida en docencia. El papel de las nuevas tecnologías</i> . Santander: Universidad de Cantabria.	
Utilidad/ aporte del concepto	En la investigación el nivel comprensivo permite comprender los datos de la información y los resultados que se obtengan en el estudio.		
Redacción final	El nivel comprensivo analiza al caso en su conexión con otros casos, dentro de un todo, resaltando por lo común las relaciones de origen, aunque no únicamente; las finalidades específicas de este nivel son explicar, pronosticar y plantear. De la misma manera, la investigación se encuentra en nivel comprensivo, al plantear el boceto de una herramienta para la indagación de argumentos de un ambiente de formación de estudio participativo (Hurtado, 2000; Gonzales, Salcines, & García, 2015). En la investigación el nivel comprensivo permite comprender los datos de la información y los resultados que se obtengan en el estudio.		

Diseño de investigación: EXPLICATIVO SECUENCIAL			
Crterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Hernández, Fernández & Baptista (2014) mencionan que “un propósito frecuente del diseño explicativo secuencial es utilizar resultados cualitativos para auxiliar en la interpretación y explicación de los descubrimientos cuantitativos iniciales, así como profundizar en éstos. Ha sido muy valioso en situaciones donde aparecen resultados cuantitativos inesperados o confusos. Cuando se le concede prioridad a la etapa cualitativa, el estudio puede ser usado para caracterizar casos a través de ciertos rasgos o elementos de interés relacionados con el planteamiento del problema, y los resultados cuantitativos sirven para orientar en la definición de una muestra guiada por propósitos teóricos o conducida por cierto interés” (p. 554).	Para Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero, & Casana, (2019) el proceso del diseño explicativo secuencial consiste en: Interpretar datos cuantitativos obtenidos por indagación de documentos, inventarios, fichas de observación, lista de cotejos o el instrumento más usual que es las encuestas; lograr resultados reflejados en tablas y figuras e interpretarlos. Posteriormente se hace un análisis de los datos cualitativos obtenidos de documentos, sistematización de experiencias, análisis de información o la técnica más usual que es la entrevista. Se triangula la información cualitativa y luego se triangula la información cuantitativa y cualitativa obteniendo un diagnóstico amplio del fenómeno (p. 19).	Cita 3
Parfraseo	Una determinación constante del diseño explicativo secuencial es emplear resultados cualitativos cooperar en el análisis y justificación de los hallazgos cuantitativos principales, además de ahondar en los mismos. Asimismo, permite que el estudio pueda ser usado para identificar elementos de interés relacionados con el planteamiento del problema, con ello los resultados cuantitativos permite guiar la descripción de un modelo guiad por fundamentos teóricos o dirigida por cierta inclinación (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).	El proceso del diseño explicativo secuencial se fundamenta en la explicación de datos cuantitativos alcanzados con el análisis de documentos, cédula de investigación, lista de comparación o la herramienta más común que es las encuestas. Luego de ello se realiza un estudio del análisis cualitativo. A través de la triangulación de los resultados de la información cuantitativa y cualitativa se puede obtener el resultado completo del fenómeno (Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019).	Parfraseo 3

Evidencia de la referencia utilizando Ms word	Hernández , R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). <i>Metodología de la Investigación</i> . México: McGRAW-HILL / Interamericana Editores.	Carhuacho, I., Nolazco, F., Sichei, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). <i>Metodología para la Investigación Holística</i> . Guayaquil: UIDE.	
Utilidad/ aporte del concepto	El diseño explicativo secuencial contribuye para que en una primera fase se recolecten y analicen datos cuantitativos, luego en la siguiente fase se recojan y evalúen los datos cualitativos.		
Redacción final	Una determinación constante del diseño explicativo secuencial es emplear resultados cualitativos cooperar en el análisis y justificación de los hallazgos cuantitativos principales, además de ahondar en los mismos. Asimismo, permite que el estudio pueda ser usado para identificar elementos de interés relacionados con el planteamiento del problema, con ello los resultados cuantitativos permite guiar la descripción de un modelo guiad por fundamentos teóricos o dirigida por cierta inclinación. De igual modo, este diseño se fundamenta en la explicación de datos cuantitativos alcanzados con el análisis de documentos, cédula de investigación, lista de comparación o la herramienta más común que es las encuestas. Luego de ello se realiza un estudio del análisis cualitativo. A través de la triangulación de los resultados de la información cuantitativa y cualitativa se puede obtener el resultado completo del fenómeno (Hernández, Fernández & Baptista, 2014; Carhuacho, Nolazco, Sichei, Guerrero, & Casana, 2019). Se elige el diseño explicativo secuencial porque contribuirá para que en una primera fase se recolecten y analicen datos cuantitativos, luego en la siguiente fase se recojan y evalúen los datos cualitativos.		

Método de investigación 1: INDUCTIVO			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	<p>Bernal (2010) manifestó que el método inductivo:</p> <p>Utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría (p. 59).</p>	<p>Behar (2008) sostuvo que “el método inductivo crea leyes a partir de la observación de los hechos, mediante la generalización del comportamiento observado; en realidad, lo que realiza es una especie de generalización, sin que por medio de la lógica pueda conseguir una demostración de las citadas leyes o conjunto de conclusiones” (p. 40).</p>	Cita 3
Parafraseo	<p>El método inductivo usa la inteligencia para conseguir resultados que inician en sucesos particulares aprobados como legítimos, para lograr resultados en donde la utilización sea de modo usual. El procedimiento comienza con un análisis particular de los sucesos y se manifiestan conclusiones generales que se defienden como reglas o bases de una teoría (Bernal, 2010).</p>	<p>El método inductivo establece legislaciones desde el momento de la exploración de los acontecimientos, por medio de la universalización de la conducta examinada; verdaderamente, lo que hace es una clase de generalización, sin que mediante lo racional pueda obtener una evidencia de las mencionadas normas o grupo de resultados (Behar, 2008).</p>	Parafraseo 3
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	<p>Bernal, C. (2010). <i>Metodología de la Investigación</i>. Colombia: Pearson.</p>	<p>Behar, D. (2008). <i>Metodología de la investigación</i>. Colombia: Shalom.</p>	
Utilidad/ aporte del concepto	El método inductivo da acceso a emplear supuestos particulares para obtener una conclusión universal.		
Redacción final	<p>El método inductivo usa la inteligencia para conseguir resultados que inician en sucesos particulares aprobados como legítimos, para lograr resultados en donde la utilización sea de modo usual. El procedimiento comienza con un análisis particular de los sucesos y se manifiestan conclusiones generales que se defienden como reglas o bases de una teoría. Igualmente, este método establece legislaciones desde el momento de la exploración de los acontecimientos, por medio de la universalización de la conducta examinada; verdaderamente, lo que hace es una clase de generalización, sin que mediante lo racional pueda obtener una evidencia de las mencionadas normas o grupo de resultados (Bernal, 2010; Behar, 2008). Se opta por el método inductivo porque da acceso a emplear supuestos particulares para obtener una conclusión universal.</p>		

Método de investigación 2: DEDUCTIVO			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Bernal (2010) indicó acerca del método deductivo “este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares” (p. 59).	Gómez (2012) mencionó que “este método, a diferencia del inductivo, es el procedimiento racional que va de lo general a lo particular. Posee la característica de que las conclusiones de la deducción son verdaderas, si las premisas de las que se originan también lo son” (p. 15).	Cita 3
Parfraseo	El método deductivo es un procedimiento de argumentación que se basa en sacar conclusiones frecuentes para alcanzar definiciones individuales, se empieza con la indagación de las premisas, principios, enunciados, etc, de utilización general y de verificada autenticidad, para utilizarlos a resultados o sucesos singulares (Bernal, 2010).	Este método al contrario que el inductivo, es la técnica razonable que va de lo común a lo singular. Tiene la particularidad de que los resultados de la conclusión son ciertas, si los supuestos de las que se producen igualmente lo son (Gómez, 2012).	Parfraseo 3
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	Bernal, C. (2010). <i>Metodología de la Investigación</i> . Colombia: Pearson.	Gómez, S. (2012). <i>Metodología de la investigación</i> . México: Red Tercer Milenio S.C.	
Utilidad/ aporte del concepto	El método deductivo posibilita interpretar la realidad iniciando de leyes o teorías en dirección a casos específicos.		
Redacción final	El método deductivo es un procedimiento de argumentación que se basa en sacar conclusiones frecuentes para alcanzar definiciones individuales, se empieza con la indagación de las premisas, principios, enunciados, etc, de utilización general y de verificada autenticidad, para utilizarlos a resultados o sucesos singulares. Del mismo modo, este método al contrario que el inductivo, es la técnica razonable que va de lo común a lo singular. Tiene la particularidad de que los resultados de la conclusión son ciertas, si los supuestos de las que se producen igualmente lo son (Bernal, 2010; Gómez, 2012). Se escoge el método deductivo debido a que posibilitará interpretar la realidad iniciando de leyes o teorías en dirección a casos específicos.		

Método de investigación 3: Analítico / explicativo			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	<p>Carhuanchu, Nolazco, Sicheiri, Guerrero, & Casana, (2019) mencionan que la investigación analítica:</p> <p>Corresponde a las actividades reflexivas y analíticas por parte del investigador en concordancia con el planteamiento de investigación. En ese sentido, es importante la lectura y revisión de las propuestas teóricas, así como los estudios previos realizados para analizar los bosquejos relacionados con su estudio (p. 22).</p>	<p>Según Bunge (citado en Hurtado, 2000) la investigación analítica “intenta descubrir los elementos que componen la totalidad y las conexiones que explican su integración. Propicia el estudio y la comprensión más profunda del evento en estudio” (p. 269).</p>	Cita 3
Parfraseo	<p>La investigación analítica pertenece a las actividades evaluadas con detenimiento y analizadas por la persona que se dedica a la investigación en correspondencia con el proyecto de estudio. En ese marco, es fundamental el análisis a fondo de las proposiciones hipotéticas, igualmente los estudios preliminares efectuados para averiguar respecto a los anteproyectos relacionados con su aprendizaje (Carhuanchu, Nolazco, Sicheiri, Guerrero, & Casana, 2019).</p>	<p>Bunge afirmó que el descubrimiento de los elementos que conforman la totalidad y conexiones que sustentan su conformación, generando el estudio y mayor entendimiento sobre el evento en estudio, están relacionados a la investigación analítica (Hurtado, 2000).</p>	Parafraseo 3
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	<p>Carhuanchu, I., Nolazco, F., Sicheiri, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). <i>Metodología para la Investigación Holística</i>. Guayaquil: UIDE.</p>	<p>Hurtado, J. (2000). <i>Metodología de la Investigación Holística</i>. Caracas: SYPAL - IUTC.</p>	
Utilidad/ aporte del concepto	<p>El método analítico faculta la desintegración de un todo, separándolo en componentes o elementos para examinar los fundamentos, la naturaleza y los resultados.</p>		
Redacción final	<p>La investigación analítica pertenece a las actividades evaluadas con detenimiento y analizadas por la persona que se dedica a la investigación en correspondencia con el proyecto de estudio. En ese marco, es fundamental el análisis a fondo de las proposiciones hipotéticas, igualmente los estudios preliminares efectuados para averiguar respecto a los anteproyectos relacionados con su aprendizaje. De igual modo, el descubrimiento de los elementos que conforman la totalidad y conexiones que sustentan su conformación, generando el estudio y mayor entendimiento sobre el evento en estudio, están relacionados a la investigación analítica (Carhuanchu, Nolazco, Sicheiri, Guerrero, & Casana, 2019; Hurtado, 2000). Se elegirá el método de investigación analítica porque facultará la desintegración de un todo, separándolo en componentes o elementos para examinar los fundamentos, la naturaleza y los resultados.</p>		

Categorización de la categoría (ver matriz de categorías)		
Subcategorías	Indicadores	Ítems
Gestión de la calidad	Tiempo promedio de atención	
	Porcentaje de solicitudes atendidas	
Eficiencia de personal	Tiempo de permanencia en los puestos	
	Rotación de personal	
Capacitación de personal	Desempeño laboral	
	Cumplimiento de las funciones	

Escenario de estudio	
Criterios	
Lugar geográfico	Distrito de Cercado de Lima
Provincia/Departamento	Lima / Lima
Descripción del escenario vinculado al problema	El área de la entidad pública se encarga de la gestión, administración y del monitoreo de la ejecución de las inversiones en temas de infraestructura y prestaciones de comunicaciones, a través de programas, proyectos de inversión y otros. Además, es el encargado de la evaluación y análisis de las solicitudes para conceder y reconocer los derechos de los servicios públicos de telecomunicaciones y servicios postales, a través de concesiones, certificados, entre otros.

Población – muestra - muestreo			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Según Jany (Citado en Bernal, 2010), “población es la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia o bien, unidad de análisis” (p. 160).	Bernal (2010) sostuvo que la muestra “es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (p. 161).	Cita 3
Parfraseo	Población es el total de componentes o individuos con algunas características parecidas sobre las cuales se puede realizar unidad de análisis o inferencia (Bernal, 2010).	La muestra es una parte de población focalizada, necesaria para el desarrollo del estudio, sobre el cual se realizará la medición y observación de las variables (Bernal, 2010).	Parfraseo 3
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	Bernal, C. (2010). <i>Metodología de la Investigación</i> . Colombia: Pearson.	Bernal, C. (2010). <i>Metodología de la Investigación</i> . Colombia: Pearson.	
Indicar el tamaño de la población de estudio	El tamaño de la población que se tendrá en cuenta para la investigación será de 100 personas.		
Indicar el método de muestreo, pegar la fórmula	Para el estudio se utilizará el método de muestreo por conveniencia.		
Tamaño de la muestra	El tamaño de la muestra a tener en cuenta para la investigación será de 30 personas.		
Redacción final	Población es el total de componentes o individuos con algunas características parecidas sobre las cuales se puede realizar unidad de análisis o inferencia. De la misma manera, la muestra es una parte de población focalizada, necesaria para el desarrollo del estudio, sobre el cual se realizará la medición y observación de las variables (Bernal, 2010; Bernal, 2010). El tamaño de la población que se tomará en consideración en el estudio será de 100 personas. Se utilizará el método de muestreo por conveniencia. El tamaño de la muestra a tener en cuenta para la investigación será de 30 personas.		

Criterios	P1	P2	P3	P4	P5
Género	Masculino	Masculino	Femenino	Femenino	Masculino
Edad	35 años	45 años	36 años	26 años	28 años
Profesión/ocupación	Abogado / Asesor Legal	Ingeniero de telecomunicaciones / Director de Gestión Contractual	Abogada / Coordinadora de Servicios públicos	Ingeniero de telecomunicaciones / Evaluador técnico	Abogado / Evaluador legal
Justificar porqué se seleccionó a los sujetos	Se seleccionará a los colaboradores indicados porque son ellos los que realizan las tareas y actividades para el cumplimiento de la atención de los procedimientos administrativos en la entidad pública. Es decir, son piezas claves y podrán brindar información acertada a fin de obtener información cualitativa para la investigación.				

Técnica de recopilación de datos cuantitativa: ENCUESTA / ANALISIS DOCUMENTAL			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Hurtado (2000) manifestó que la encuesta es un método en que “la información debe ser obtenida a través de preguntas a otras personas. Se diferencian, porque en la encuesta no se establece un diálogo con el entrevistado y el grado de interacción es menor” (p. 469).	Behar (2008) afirmó que “las encuestas recogen información de una porción de la población de interés, dependiendo el tamaño de la muestra en el propósito del estudio. La información es recogida usando procedimientos estandarizados de manera que a cada individuo se le hacen las mismas preguntas en más o menos la misma manera” (p. 62).	Cita 3
Parfraseo	Al ser la encuesta un método de toma de información determinada a un grupo de personas que correspondan el estudio a realizar, son consideradas como la documentación de las condiciones o actitudes presentes, con menos interacción personal, existen encuestas con preguntas abiertas y cerradas (Hurtado, 2000).	Las encuestas recaban información de una muestra de la población de interés todo ello alineado al estudio realizado, donde la encuesta se presenta utilizando procedimientos estandarizados ello a fin que cada encuestado pueda tener iguales preguntas (Behar, 2008).	Parfraseo 3
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	Hurtado, J. (2000). <i>Metodología de la Investigación Holística</i> . Caracas: SYPAL - IUTC.	Behar, D. (2008). <i>Metodología de la investigación</i> . Colombia: Shalom.	
Utilidad/ aporte del concepto	En el estudio, la encuesta posibilitará adquirir y preparar información de forma instantánea y efectiva.		
Redacción final	Al ser la encuesta un método de toma de información determinada a un grupo de personas que correspondan el estudio a realizar, son consideradas como la documentación de las condiciones o actitudes presentes, con menos interacción personal, existen encuestas con preguntas abiertas y cerradas. De igual modo, es una técnica para recabar información de una muestra de la población de interés todo ello alineado al estudio realizado, donde la encuesta se presenta utilizando procedimientos estandarizados ello a fin que cada encuestado pueda tener iguales preguntas (Hurtado, 2000; Behar, 2008). En el estudio, la encuesta posibilitará adquirir y preparar información de forma instantánea y efectiva.		

Técnica de recopilación de datos cualitativos: ENTREVISTA			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Hurtado (2000) indica que “la entrevista constituye una actividad mediante la cual dos personas (a veces pueden ser más), se sitúan frente a frente, para una de ellas hacer preguntas (obtener información) y la otra, responder (proveer información)” (p. 461).	Según Buendía, Colás y Hernández (Citado en Bernal, 2010) mencionaron que la entrevista es: Una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado(s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador (p. 256).	Cita 3
Parfraseo	La entrevista está conformada por la intervención o participación de 2 a más personas, donde una de ellas realiza preguntas a fin de obtener información, mientras que la otra provee la información a través de las respuestas (Hurtado, 2000).	Buendía, Colás y Hernández sostuvieron que la entrevista es una técnica enfocada en obtener información a través de la comunicación directa entre dos roles; entrevistador y entrevistado, donde el entrevistador realiza preguntas sobre el tema en estudio, mientras que el entrevistado responde a las preguntas (Bernal, 2010).	Parfraseo 3
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	Hurtado, J. (2000). <i>Metodología de la Investigación Holística</i> . Caracas: SYPAL - IUTC.	Bernal, C. (2010). <i>Metodología de la Investigación</i> . Colombia: Pearson.	
Utilidad/ aporte del concepto	En la investigación, la entrevista nos facilitará la recolección de información que permita dar acceso a la realización de un entendimiento acerca del tema de estudio.		
Redacción final	La entrevista está conformada por la intervención o participación de 2 a más personas, donde una de ellas realiza preguntas a fin de obtener información, mientras que la otra provee la información a través de las respuestas. Asimismo, es una técnica enfocada en obtener información a través de la comunicación directa entre dos roles; entrevistador y entrevistado, donde el entrevistador realiza preguntas sobre el tema en estudio, mientras que el entrevistado responde a las preguntas (Hurtado, 2000; Bernal, 2010). En la investigación, la entrevista nos facilitará la recolección de información que permita dar acceso a la realizar un entendimiento acerca del tema de estudio.		

Instrumento de recopilación de datos cuantitativo: CUESTIONARIO / REGISTRO DOCUMENTAL			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Bernal (2010) sostuvo que “el cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación” (p. 250).	Hurtado (2000) explicó que “un cuestionario es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación temática o particular, sobre el cual el investigador desea obtener información” (p. 469).	Cita 3
Parafraseo	El cuestionario busca obtener la información para el estudio de investigación y enfocado en el problema, el cual es realizado mediante la formulación de preguntas, que son presentadas de manera ordenadas y organizadas según la planificación (Bernal, 2010).	Mediante el instrumento cuestionario el investigador recoge información sobre acciones particulares o temáticas. Este es realizado mediante el grupo de preguntas que son objeto de la investigación (Hurtado, 2000).	Parafraseo 3
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	Bernal, C. (2010). <i>Metodología de la Investigación</i> . Colombia: Pearson.	Hurtado, J. (2000). <i>Metodología de la Investigación Holística</i> . Caracas: SYPAL - IUTC.	
Utilidad/ aporte del concepto	A través de las contestaciones del cuestionario se facilitarán todos los datos de manera metódica y cuidadosa los cuales son requeridos para el desarrollo del estudio.		
Redacción final	El cuestionario busca obtener la información para el estudio de investigación y enfocado en el problema, el cual es realizado mediante la formulación de preguntas, que son presentadas de manera ordenadas y organizadas según la planificación. De la misma manera, mediante el instrumento cuestionario el investigador recoge información sobre acciones particulares o temáticas. Este es realizado mediante el grupo de preguntas que son objeto de la investigación (Bernal, 2010; Hurtado, 2000). En el estudio, a través de las contestaciones del cuestionario se facilitarán todos los datos de manera metódica y cuidadosa los cuales son requeridos para el desarrollo del estudio.		
Ficha técnica del instrumento	Nombre: Autor: Año: Subcategorías – ítems/preguntas:		

Instrumento de recopilación de datos cualitativo: GUÍA DE ENTREVISTA			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Hurtado (2000) manifestó que “la guía de entrevista debe contener los datos generales de identificación del entrevistado; datos censales o sociológicos; y datos concernientes al tema de investigación (p. 465).	Hernández, Fernández & Baptista (2014) indicaron que “la guía de entrevista tiene la finalidad de obtener la información necesaria para responder al planteamiento. Asimismo, debemos tener en mente que la cantidad de preguntas está relacionada con la extensión que se busca en la entrevista. Se incluyen sólo las preguntas o frases detonantes necesarias y es recomendable redactar varias formas de plantear la misma pregunta, para tenerlas como alternativa en caso de que no se entienda” (p. 407).	Cita 3
Parfraseo	La guía de entrevista brinda los lineamientos para realizar la entrevista, donde entre otros contiene datos del tema a investigar, datos del entrevistado y datos sociológicos (Hurtado, 2000).	El objetivo de la guía de entrevista es recoger la información que da respuesta al plan de investigación. Todo ello enmarcado sobre preguntas necesarias, formuladas y presentadas de diversas formas con el mismo objetivo del estudio (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).	Parfraseo 3
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	Hurtado, J. (2000). <i>Metodología de la Investigación Holística</i> . Caracas: SYPAL - IUTC.	Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). <i>Metodología de la Investigación</i> . México: McGRAW-HILL / Interamericana Editores.	
Utilidad/ aporte del concepto	La guía de entrevista proporcionará datos de forma verbal y particularizada respecto a hechos, observaciones y parecer de los individuos que serán entrevistados.		
Redacción final	La guía de entrevista brinda los lineamientos para realizar la entrevista, donde entre otros contiene datos del tema a investigar, datos del entrevistado y datos sociológicos. Asimismo, el objetivo de esta guía es recoger la información que da respuesta al plan de investigación. Todo ello enmarcado sobre preguntas necesarias, formuladas y presentadas de diversas formas con el mismo objetivo del estudio (Hurtado, 2000; Hernández, Fernández & Baptista, 2014). En la investigación, la guía de entrevista proporcionará datos de forma verbal y particularizada respecto a hechos, observaciones y parecer de los individuos que serán entrevistados.		
Ficha técnica del instrumento	Nombre: Año: Autor:.....Subcategorías – ítems/preguntas:		

Validez del instrumento			
Crterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Hernández, Fernández & Baptista (2014) sostuvieron que “la validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir” (p. 200).	Bernal (2010) señaló que “la validez indica el grado con que pueden inferirse conclusiones a partir de los resultados obtenidos; por ejemplo, un instrumento válido para medir la actitud de los clientes frente a la calidad del servicio de una empresa debe medir la actitud y no el conocimiento del cliente respecto a la calidad del servicio” (p. 247).	Cita 3
Parafraseo	Validez, es considerado como el grado mediante el cual un instrumento determina la variable de objeto a medir (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).	La validez muestra el grado con que puedan deducir las conclusiones sobre los resultados logrados. Un instrumento válido en la calidad de servicio al cliente, es la actitud y no el entendimiento (Bernal, 2010).	Parafraseo 3
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	Hernández , R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). <i>Metodología de la Investigación</i> . México: McGRAW-HILL / Interamericana Editores.	Bernal, C. (2010). <i>Metodología de la Investigación</i> . Colombia: Pearson.	
Utilidad/ aporte del concepto	La validez permitirá suficiencia para medir el instrumento de modo relevante y apropiado de acuerdo a la característica para la cual se ha delineado.		
Redacción final	Validez, es considerado como el grado mediante el cual un instrumento determina la variable de objeto a medir. De igual modo, La validez muestra el grado con que puedan deducir las conclusiones sobre los resultados logrados. Un instrumento válido en la calidad de servicio al cliente, es la actitud y no el entendimiento (Hernández, Fernández & Baptista, 2014; Bernal, 2010). En el estudio, la validez permitirá suficiencia para medir el instrumento de modo relevante y apropiado de acuerdo a la característica para la cual se ha delineado.		
Expertos que validaron el instrumento	Apellidos y nombres	Especialidad	Opinión

Confiabilidad del instrumento			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	McDaniel y Gates (Citados en Bernal, 2010), afirmaron que la confiabilidad de un instrumento “es la capacidad del mismo instrumento para producir resultados congruentes cuando se aplica por segunda vez, en condiciones tan parecidas como sea posible” (p. 247).	Hernández, Fernández & Baptista (2014) mencionaron que “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (p. 200).	Cita 3
Parfraseo	McDaniel y Gates indicaron que la confiabilidad del instrumento es la cabida de la misma herramienta donde genera resultados consecuentes toda vez que es aplicada de manera repetida en situaciones similares, en la medida de lo posible (Bernal, 2010).	Mediante el instrumento de medición “confiabilidad” se obtiene el grado donde la aplicación constante a la misma persona u elemento devuelve resultados idénticos (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).	Parfraseo 3
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	Bernal, C. (2010). <i>Metodología de la Investigación</i> . Colombia: Pearson.	Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). <i>Metodología de la Investigación</i> . México: McGRAW-HILL / Interamericana Editores.	
Utilidad/ aporte del concepto	La confiabilidad del instrumento facilitará a determinar la calidad de exactitud de la medición, en la dirección de que si empleamos continuamente la herramienta a la misma persona o asunto genera los mismos resultados.		
Redacción final	La confiabilidad del instrumento es la cabida de la misma herramienta donde genera resultados consecuentes toda vez que es aplicada de manera repetida en situaciones similares, en la medida de lo posible. Igualmente, el instrumento de medición “confiabilidad” se obtiene el grado donde la aplicación constante a la misma persona u elemento devuelve resultados idénticos resultados (Bernal, 2010; Hernández, Fernández & Baptista, 2014). En la investigación este instrumento facilitará la determinación de la calidad de exactitud de la medición, en la dirección de que si empleamos continuamente la herramienta a la misma persona o asunto genera los mismos.		
Confiabilidad del instrumento			

Método de análisis de datos cuantitativo: EXCEL Y EL SPSS 22 -25			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Para Campos (2008) la hoja de cálculo excel es: Una aplicación dentro del campo de la ofimática, enfocada a gestionar y trabajar fundamentalmente con información numérica. Así, es posible realizar desde cálculos sencillos (sumas, restas, porcentajes...) hasta cálculos avanzados (amortizaciones de préstamos, cálculos estadísticos, condicionales...), pasando por la representación gráfica de la información (gráficos y objetos) (p. 1).	(Pedroza & Dicovskyi, 2006) indicaron que “el SPSS funciona como un verdadero sistema, ya que maneja de forma integrada un sistema de base de datos (DBMS), con el que interactúan un conjunto ordenado de módulos y comandos, los cuales están estructurados y relacionados para efectuar los procedimientos estadísticos, sobre las entradas o variables y producir las salidas deseadas o reportes. Lo que el SPSS analiza como sistema son los elementos definidos por las variables de estudio y las relaciones entre ellas” (p. 15).	Cita 3
Parafraseo	Excel es paquete de Microsoft Office que permite administrar y trabajar principalmente información numérica. Donde se realiza calculas matemáticos, gráficos estadísticos, proyecciones, pero con limitaciones de registros y procesamiento de los mismos (Campos, 2008).	Mediante la herramienta SPSS se puede integrar un sistema de base de datos estructurados y relacionados a fin de poder realizar procedimientos estadísticos, salidas deseadas y reportes, todo en base al ingreso de variables de estudio y las relaciones entre ella, es la más completa en comparación con la herramienta Microsoft Excel (Pedroza & Dicovskyi, 2006).	Parafraseo 3
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	Campos, A. (2008). <i>Iniciación a excel XP</i> . Málaga: Vertice.	Pedroza, H., & Dicovskyi, L. (2006). <i>Sistema de análisis estadístico con SPSS</i> . Nicaragua: Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria.	
Utilidad/ aporte del concepto	En el estudio se emplearán los siguientes instrumentos como método de análisis de datos cuantitativos: la hoja de cálculo Excel el cual es una gran alternativa debido a que resolverá la mayoría de las necesidades estadísticas de la investigación. También el SPSS es un programa informático importante el cual se utilizará para efectuar la retención y el estudio de la información para generar barreras y cuadros con datos complicados.		
Redacción final	Excel es paquete de Microsoft Office que permite administrar y trabajar principalmente información numérica. Donde se realiza calculas matemáticos, gráficos estadísticos, proyecciones, pero con limitaciones de registros y procesamiento de los mismos. De igual forma, mediante la herramienta SPSS se puede integrar un sistema de base de datos estructurados y relacionados a fin de poder realizar procedimientos estadísticos, salidas deseadas y reportes, todo en base al ingreso de variables de estudio y las relaciones entre ella, es la más completa en comparación con la herramienta Microsoft Excel (Campos, 2008; Pedroza & Dicovskyi, 2006). En el estudio se emplearán los siguientes instrumentos como método de análisis de datos cuantitativos: la hoja de cálculo Excel el cual es una gran alternativa debido a que resolverá la mayoría de las necesidades estadísticas de la investigación. También el SPSS es un programa informático importante el cual se utilizará para efectuar la retención y el estudio de la información para generar barreras y cuadros con datos complicados.		

Método de análisis de datos cualitativo: ATLAS TI 8			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Carhuacho, Nolzco, Sichei, Guerrero, & Casana, (2019) mencionaron que “en la investigación mixta no basta realizar el análisis cuantitativo sino también el análisis cualitativo de forma independiente, para ello se apoyará con el uso de las entrevistas y análisis documental, donde se inicia el proceso con la codificación axial” (p. 85).	Hernández, Fernández & Baptista (2014) sostuvieron que el Atlas TI “es un excelente programa desarrollado en la Universidad Técnica de Berlín por Thomas Muhr, para segmentar datos en unidades de significado; codificar datos (en ambos planos) y construir teoría (relacionar conceptos y categorías y temas)” (p. 451).	Cita 3
Parfraseo	En la investigación mixta no sólo es necesario efectuar el análisis cuantitativo además se requiere el estudio cualitativo de forma particular, para eso utilizará las entrevistas y análisis documental, la cual comienza con el desarrollo de la identificación de la relación entre las categorías y subcategorías (Carhuacho, Nolzco, Sichei, Guerrero, & Casana, 2019).	El ATLAS TI es una herramienta que permite ubicar, codificar y anotar hallazgos sobre material de datos primarios, mantener un equilibrio y evaluando la importancia, y observando las relaciones comúnmente complejas entre ellos (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).	Parfraseo 3
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	Carhuacho, I., Nolzco, F., Sichei, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). <i>Metodología para la Investigación Holística</i> . Guayaquil: UIDE.	Hernández , R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). <i>Metodología de la Investigación</i> . México: McGRAW-HILL / Interamericana Editores.	
Utilidad/ aporte del concepto	El atlas TI 8 contribuirá en ordenar, volver a reunir y procesar los datos de forma productiva y a la vez metódica.		
Redacción final	En la investigación mixta no sólo es necesario efectuar el análisis cuantitativo además se requiere el estudio cualitativo de forma particular, para eso utilizará las entrevistas y análisis documental, la cual comienza con el desarrollo de la identificación de la relación entre las categorías y subcategorías. Asimismo, el ATLAS TI es una herramienta que permite ubicar, codificar y anotar hallazgos sobre material de datos primarios, mantener un equilibrio y evaluando la importancia, y observando las relaciones comúnmente complejas entre ellos (Carhuacho, Nolzco, Sichei, Guerrero, & Casana,2019; Hernández, Fernández & Baptista, 2014). En la investigación, el atlas TI 8 contribuirá en ordenar, volver a reunir y procesar los datos de forma productiva y a la vez metódica.		

Método de análisis de datos mixtos: ATLAS TI 8 Y TRIANGULACIÓN			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Carhuanchu, Nolazco, Sicheri, Guerrero, & Casana, (2019) indicaron que para el análisis de los datos mixtos se debe de añadir en el software Atlas.ti los resultados cuantitativos y proceder a realizar una segunda triangulación (entrevista, análisis documental y encuestas) para abordar en el diagnóstico real (p. 95)	Hernández, Fernández & Baptista (2014) afirmaron que La triangulación “se utiliza cuando el investigador pretende confirmar o corroborar resultados y efectuar validación cruzada entre datos cuantitativos y cualitativos, así como aprovechar las ventajas de cada método y minimizar sus debilidades. Puede ocurrir que no se presente la confirmación o corroboración. De manera simultánea se recolectan y analizan datos cuantitativos y cualitativos sobre el problema de investigación aproximadamente en el mismo tiempo” (p. 557).	Cita 3
Parfraseo	El análisis de datos mixtos consiste en incorporar los resultados cuantitativos a la herramienta informática Atlas.ti, para luego realizar la 2da triangulación que contienen las entrevistas, indagaciones y encuestas, todo ello a fin de acercarse al diagnóstico verdadero (Carhuanchu, Nolazco, Sicheri, Guerrero, & Casana ,2019).	La triangulación se emplea cuando el investigador quiere ratificar o confirmar resultados y ejecutar comprobación transversal a través de la información cuantitativa y cualitativa, a la vez utilizar las capacidades de cada método y disminuir las debilidades. Suele pasar que no se muestre la validación reafirmación. Al mismo tiempo se recogen y examinan la data cualitativa y cuantitativa respecto al problema de estudio casi de manera simultánea (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).	Parfraseo 3
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	Carhuanchu, I., Nolazco, F., Sicheri, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). <i>Metodología para la Investigación Holística</i> . Guayaquil: UIDE.	Hernández , R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). <i>Metodología de la Investigación</i> . México: McGRAW-HILL / Interamericana Editores.	
Utilidad/ aporte del concepto	El método de análisis de datos mixtos permitirá inspeccionar la percepción de las personas que se encuentra investigando y proteger las fallas propias de un indagador particular o una hipótesis singular, o un mismo procedimiento de investigación y de esa forma aumentar la veracidad de los resultados.		
Redacción final	El análisis de datos mixtos consiste en incorporar los resultados cuantitativos a la herramienta informática Atlas.ti, para luego realizar la 2da triangulación que contienen las entrevistas, indagaciones y encuestas, todo ello a fin de acercarse al verdadero resultado. Asimismo, a triangulación se emplea cuando el investigador quiere ratificar o confirmar resultados y ejecutar comprobación transversal a través de la información cuantitativa y cualitativa, a la vez utilizar las capacidades de cada método y disminuir las debilidades. Suele pasar que no se muestre la validación reafirmación. Al mismo tiempo se recogen y examinan la data cualitativa y cuantitativa respecto al problema de estudio casi de manera simultánea (Carhuanchu, Nolazco, Sicheri, Guerrero, & Casana ,2019; Hernández, Fernández & Baptista, 2014). Este método permitirá inspeccionar la percepción de las personas que se encuentra investigando y proteger las fallas propias de un indagador particular o una hipótesis singular, o un mismo procedimiento de investigación y de esa forma aumentar la veracidad de los resultados.		

Aspectos éticos	
APA	La versión será la 6ta edición
Muestra	La muestra es de la misma entidad pública que se ha elegido
Data	La data es real y se ha procesado de forma adecuada