

Universidad Nacional  
**Federico Villarreal**

Vicerrectorado de  
**INVESTIGACIÓN**

**ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO**

**“USO DE LA METODOLOGÍA G&M (GROWTH AND MODELLING)**

**BASADO EN BPM, PARA LA GESTIÓN DE TIEMPOS DE LOS**

**PROCESOS DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA,**

**LIMA-METROPOLITANA”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE**

**DOCTORA EN INGENIERÍA DE SISTEMAS**

**AUTOR:**

**Mg. GLORIA HELENA CASTRO LEÓN**

**ASESOR:**

**DR. SOLÍS FONSECA JUSTO PASTOR**

**JURADO:**

**DR. HERRERA ABAD JUAN**

**DR. MAYHUASCA GUERRA JORGE**

**DR. SOTO SOTO LUIS**

**LIMA - PERÚ**

**2019**

## ***DEDICATORIA***

### **A Dios**

Por darme la oportunidad de vivir y estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente en la culminación de la tesis.

**A mis Padres** Quienes me dieron la vida y me forjaron como la persona que soy, recibiendo de ellos motivación constante para alcanzar mis anhelos.

**A mi Familia** Por el apoyo incondicional que siempre me brindaron día a día para culminar mis estudios de posgrado.

### **AGRADECIMIENTO**

A los Docentes de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Federico Villareal, en especial al Dr. Justo Solis Fonceca, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de mis estudios.

A mi tía Elvira León por su dedicación y apoyo constante.

## INDICE

Caratula .....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice .....	iv
Resumen.....	x
ABSTRACT.....	xi
I. INTRODUCCIÓN.....	12
1.1 Planteamiento del Problema .....	14
1.2 Descripción del problema.....	15
1.3. Formulación del problema.....	16
1.3.1. Problema General.....	16
1.3.2. Problemas Específicos. ....	16
1.4. Antecedentes.....	16
1.5. Justificación de la investigación.....	20
1.6 Limitaciones de la investigación .....	22
1.7 Objetivos.....	22
1.7.1. Objetivo General.....	22
1.7.2. Objetivos específicos .....	22
1.8 Hipótesis .....	23
1.8.1. Hipótesis General.....	23
1.8.2. Hipótesis específicas:.....	23
II. MARCO TEÓRICO .....	24
2.1. Teorías generales relacionadas con el tema.....	24
2.1.1. Gestión por Procesos .....	24
2.1.2. Procesos y Subprocesos .....	25
2.1.3. Principios de la gestión por procesos.....	25
2.1.4. Objetivos de la gestión por procesos.....	27
2.1.5. Conceptos y Beneficios .....	28
2.1.6. Principios Básicos .....	31
2.1.7. ¿Cómo implementar la gestión por procesos en una organización?.....	32
2.1.8. BPM. 35	
2.1.9. Componentes de la Gestión de Procesos .....	36
2.1.10. Efectividad en los procesos.....	37
2.1.11. Optimización de los procesos .....	38
2.1.12. Automatización de los procesos.....	38
2.1.13. Control y toma de decisiones .....	39
2.1.14. Transparencia en los procesos.....	39
2.1.15. Agilidad de los procesos .....	40
2.1.16. Dimensiones de la Gestión de Procesos.....	41
2.1.17. Importancia del BPM en instituciones del Estado .....	42

2.1.18. Características del BPM en el sector público.....	44
2.1.19. Objetivos del BPM en entidades gubernamentales.....	45
2.1.20. ¿Por qué es importante el BPM en el gobierno?.....	45
2.1.21. Casos de éxito.....	47
2.2. Bases teóricas especializadas sobre el tema.....	48
2.2.1. Procesos de negocio.....	48
2.2.2. Gestión de procesos de negocio (BPM).....	50
2.2.3. Ciclo de vida de los procesos de negocio.....	51
2.2.4. Modelo y notación de procesos de negocio.....	52
2.2.5 Orquestación y coreografía de los procesos de negocio.....	53
2.3. Marco Conceptual.....	54
<b>III. MÉTODO.....</b>	<b>66</b>
3.1. Tipo de investigación.....	66
3.2. Población y muestra.....	67
3.2.1 Población.....	67
3.2.2 Muestra.....	67
3.3 Operacionalización de variables.....	68
3.4. Instrumentos.....	69
3.5 Procedimiento.....	70
3.6 Análisis de datos.....	70
<b>IV. RESULTADOS.....</b>	<b>72</b>
4.1. Contrastación de hipótesis.....	72
<b>V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>78</b>
5.1. Ejemplos: Mapas de Proceso nivel cero de entidades públicas nacionales e internacionales:.....	78
<b>VI. CONCLUSIONES.....</b>	<b>159</b>
<b>VIII. REFERENCIAS.....</b>	<b>162</b>
<b>IX. ANEXOS:</b>	
<b>MATRIZ DE CONSISTENCIA.....</b>	<b>168</b>
Cuestionario N <sup>o</sup> 1.....	169
Cuestionario N <sup>o</sup> 2.....	171
Cuestionario N <sup>o</sup> 3.....	173
Validación de Instrumentos.....	175

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Marco legal que promueve la GPP. ....	63
Tabla 2. Principales diferencias entre la organización por áreas y la organización gestionada por procesos. ....	65
Tabla 3. Operacionalización de variables . ....	67

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Gestión de procesos. ....	24
Figura 2. Definición de Proceso, enfocado como sistema .....	25
Figura 3. Gestión de Procesos. ....	26
Figura 4. Definición de KPIs. ....	34
Figura 5. Ciclo PHVA. ....	35
Figura 6. Ciclo de vida del BPM. ....	44
Figura 7. Proceso de transformación de un sistema. ....	49
Figura 8. Gestión Procesos de Negocios. ....	50
Figura 9. Diagrama Causa - efecto. ....	56
Figura 10. GPP, SA y OI en el Estado Peruano. ....	62
Figura 11. Del enfoque funcional al enfoque por procesos. ....	66
Figura 12. Etapas de la implementación de la gestión por procesos. ....	66
Figura 13. Esquema de la Gestión por procesos. ....	75
Figura 14. Mapa de proceso nivel 0. ....	76
Figura 15. Mapa de Proceso nivel 0. Ministerio de la producción .....	78
Figura 16. Mapa de Procesos nivel 0. Ministerio de Salud. Ecuador .....	79
Figura 17. Mapa de Procesos nivel 0. Ministerio de Hacienda. Paraguay. ....	80
Figura 18. Mapa de Procesos nivel 0. M. de Justicia y Derecho. Colombia. ....	80
Figura 19. Mapa de Procesos nivel 0. Ministerio del Ambiente. Perú .....	81
Figura 20. Mapa de Procesos nivel 0. M. de Economía y Finanzas. Perú .....	82
Figura 21. Mapa de Procesos nivel 0. Ministerio de la Producción. Perú .....	83
Figura 22. Modelo de Proceso. ....	90
Figura 23. Propuesta de optimización. ....	91

Figura 24. Descrip. del proceso: Gestión del Planeamiento y Financiamiento ....	92
Figura 25. Optimización del Proceso .....	94
Figura 26. Gestión de la Modernización.....	99
Figura 27. Optimización del Proceso.....	100
Figura 28. Flujograma de Proceso conducción de I.P.....	101
Figura 29. Flujograma de mejoramiento.....	103
Figura 30. Diagrama de flujo actual.....	109
Figura 31. Diagrama de Optimización.....	111
Figura 32. Flujograma de Proceso.....	114
Figura 33. Flujograma Mejorado de Proceso.....	116
Figura 34. Flujograma de Proceso.....	119
Figura 35. Flujograma de optimización del Proceso.....	120
Figura 36. Flujograma de Proceso.....	124
Figura 37. Flujograma de Optimización del Proceso.....	125
Figura 38. Procesos dependientes.....	128
Figura 39. Proceso de soporte gestión de contrataciones.....	130
Figura 40. . P.S. de administración de bienes y servicios.....	131
Figura 41. P.S. de administración de servicios generales.....	131
Figura 42. P.S. Flujograma de Proceso.....	132
Figura 43. P.A. de asuntos legales y jurídicos .....	135
Figura 44. Optimización de P.A. de asuntos legales y administrativos.....	136
Figura 45. Proceso de Administración presupuestal.....	139
Figura 46. Optimización del P. administrativo Presupuestal.....	141
Figura 47. P. De gestión del talento humano.....	143
Figura 48. Optimalización del P.de gestión del talento humano.....	144

Figura 49. Diagrama de Flujo de procesos. ....	151
Figura 50. Diagrama de Flujo de procesos. ....	153
Figura 51. Descripción del proceso de transparencia.....	157
Figura 52. Propuesta de mejora del proceso de Transparencia.....	158

Uso de la Metodología G&M (*Growth and Modelling*), basado en BPM para la gestión de tiempos de los procesos de una Institución Pública de Lima-Metropolitana.

Gloria Helena Castro León

**Resumen**

El objetivo de esta investigación es mejorar la gestión de los tiempos en los procesos en el Ministerio de la Producción del Perú, con la finalidad de aumentar la eficiencia, eficacia y la productividad, implementando la metodología G&M, basado en BPM. En la actualidad el Ministerio de la Producción, no cuenta con un sistema de organización que le permita obtener resultados óptimos, los procedimientos se demoran demasiado por la existencia de pasos repetitivos y redundancia en las ejecuciones de sus procesos, la cadena de valor no contiene los procesos como los elementos principales, generando mayor asignación de recursos.

El uso de esta metodología transforma la visión actual de los directivos y empleados a una perspectiva de visión horizontal de gestión por procesos, que está orientado a resultados globales, donde los colaboradores saben qué lugar ocupan dentro del proceso, controlan, evalúan y mejoran el proceso, esta flexibilidad que otorga la gestión por procesos, permitirá adaptarse a cambios constantes y mantenerse en competencia, finalmente permitirá gestionar de manera adecuada y reducir los tiempos los procesos en el Ministerio de la producción.

Palabras claves:

Sistémica, Gestión de procesos, complejidad organizacional, Productividad.

## ABSTRACT

The objective of this research is the development and implementation of a new methodology for time management processes in the Ministry of production of Peru, in order to increase efficiency, effectiveness and productivity. At present the Ministry of production, does not have a business organization system to obtain better results, the procedures are delayed too much by the existence of repetitive steps and redundancy in the executions of their processes, the value chain does not contain the processes as the main elements, generating greater allocation of resources.

The implementation of this methodology will transform the vision of managers and employees to a perspective of horizontal vision of management by processes that is oriented to global results, where employees know their place in the process, control, evaluate and improve the process. flexibility granted by process management, will allow to adapt to constant changes and stay in competition, finally will allow to properly manage and reduce the times processes in the Ministry of production.

Keywords:

Systemic, Process management, organizational complexity, Productivity

## **I. INTRODUCCIÓN**

La nueva metodología G&M (crecimiento y modelamiento), basado en BPM, diseñada para la gestión de procesos, muestra una nueva forma de representar, a través de mapas de procesos, cual es la cadena de valor, definiendo a las personas responsables de cada proceso y sus indicadores, los cuales van a ser valorados por el cliente final, considerando que cada parte de la cadena de valor está conformada por una serie de subprocesos y relaciones. Para el desarrollo y la implementación se han tenido en cuenta los siguientes pasos:

- a. Identificar, definir y normalizar los procesos
- b. Identificar los propietarios de procesos, subprocesos, etc.
- c. Identificar quienes son los clientes y denotar sus necesidades,
- d. Verificar el nivel de satisfacción de las expectativas del cliente, medir continuamente el nivel del cumplimiento;
- e. Introducir mejoras continuas

Así mismo se ha determinado indicadores de desempeño: eficiencia, eficacia y efectividad para probar las bondades de la metodología.

En el Capítulo I, se hace una revisión de la literatura y estado del arte de la metodología, se realiza una descripción de la problemática de la gestión de tiempos en el Ministerio de la Producción, y de acuerdo con esto se formulan las preguntas de investigación, se establecen los objetivos en coherencia con la situación y el cambio que se quiere y se justifica la viabilidad de la investigación.

En el Capítulo II, se reseña las teorías generales respecto a los procesos, así como a sus principios y objetivos, se presenta el marco conceptual correspondiente a BPM y las hipótesis.

En el Capítulo III, se describe el método y los instrumentos utilizados.

En el Capítulo IV, se muestran los resultados y la propuesta de optimización de los procesos del Ministerio de la Producción.

En el Capítulo V, se hace la discusión es decir se muestra la diferencia entre la forma de gestionar los tiempos de los procesos propuesta por la metodología, y la forma en la que venían trabajando en el Ministerio de la Producción.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones.

## **1.1 Planteamiento del Problema**

El mundo de hoy, como nunca antes sucedió en la historia de la humanidad, vive en un nivel de aceleración muy alto, con el objetivo de cumplir sus múltiples tareas, actividades, trabajos, proyectos, compromisos, etc, como consecuencia de ello, la población vive continuamente pendiente del tiempo, es común oír que la población se queje de la falta de tiempo hasta el punto de llegar a convertirse en un verdadero problema, tanto para el poblador, como para las organizaciones.

Producto de este contexto, el recurso del tiempo se ha convertido en un factor imprescindible en el cumplimiento de las actividades diarias de las personas e instituciones del nuevo siglo (Flores, 2000, p. 58), el cual no puede ser comercializado y mucho menos se puede guardar ni multiplicar, y corre inexorablemente además no tiene reemplazo. En consecuencia, la gestión del tiempo se ha convertido en un factor principal para el logro del éxito, puesto que permite optimizar el uso del tiempo y obtener mejores rendimientos en el desarrollo de un trabajo.

En este marco, el enfoque de la Gestión por Procesos - BPM (Business Process Management), surge a nivel operacional como una solución para maximizar la creación de valor en el desempeño de las operaciones de la organización, a través de la gestión efectiva y optimización continúa de los procesos.

Estos nuevos cambios dinámicos, en cuanto al uso del tiempo, hacen que las organizaciones se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos y las metodologías de gestión alternativas para el logro de

objetivos; por tanto, el buen rendimiento de una organización o institución depende en gran medida de cómo gestione y organice su tiempo, ya que, saber planificar, organizar y priorizar el trabajo es esencial para obtener buenos resultados.

## **1.2 Descripción del problema**

En la actualidad, nos encontramos viviendo en un mundo donde el proceso de cambio es constante, y esto afecta grandemente a las organizaciones, ya que tienen que adaptarse a su entorno, para tornarse flexibles, generando así nuevas competencias y tecnologías que apoyen a la mejora de su desempeño, las organizaciones que no estén a la par con la velocidad de cambio se verán afectadas en su imagen debido a que los resultados serán negativos, poco fiables y costosos, este es el caso de la organización materia de estudio.

Los procesos del ciclo de vida de los documentos, en el Ministerio de la Producción se han analizado, y se concluye que no están correctamente alineados a los objetivos de la institución, ni descritos en forma adecuada, situación que no permite una buena administración de la documentación, poniendo en riesgo su fiabilidad, precisión y adecuada utilización interna y la atención a las consultas de los ciudadanos. Mediante el uso de la nueva metodología se puede tener mejor conocimiento de los procesos del ciclo de vida de los documentos, tomar acciones que ayuden a reducir costos, reducir riesgos o incertidumbres y añadir valor a los servicios existentes.

### **1.3. Formulación del problema.**

#### **1.3.1. Problema General**

¿De qué manera el uso de la Metodología G&M, basado en BPM, mediante indicadores de desempeño permitirá gestionar los tiempos para los procesos del Ministerio de la Producción?

#### **1.3.2. Problemas Específicos.**

- a. ¿De qué forma el uso de la Metodología G&M, basado en BPM mejora la eficiencia de los procesos en el Ministerio de la Producción?
- b. ¿De qué forma el uso de la Metodología G&M, basado en BPM mejora la eficacia de los procesos en el Ministerio de la Producción?
- c. ¿De qué forma el uso de la Metodología G&M, basado en BPM mejora la efectividad de los procesos en el Ministerio de la Producción?

### **1.4. Antecedentes**

Zaratiegui (1999), citado por **Valdés (2009)**, manifiesta que “las organizaciones de tipo funcional generaron altos niveles de eficiencia en las operaciones especializadas abordadas por cada función, a menudo en detrimento de la eficiencia global de la empresa y de una comunicación poco fluida entre las distintas funciones.” Zaratiegui (1999), considera a los procesos de negocio como el elemento más importante y extendido para la gestión de las empresas innovadoras, especialmente en aquellas que basan su gestión en la calidad, lo que ha permitido según su investigación, la posibilidad de desarrollo de técnicas para gestionar y mejorar los procesos, pudiéndose nombrar entre ellas, a los métodos de continua mejora así como el de reingeniería. La propuesta concluye que al

afirmar que los procesos constituyen la base de la gestión basada en la estrategia, deben tener la flexibilidad y capacidad de gestionarlos adecuadamente, a fin de adaptarse a los frecuentes cambios del entorno y del mercado. Zaratiegui (1999), resume que los procesos son el elemento más apreciado, y utilizado de forma más general, en los modelos de gestión de organizaciones, sobre todo en las empresas que toman la calidad total como base de su estrategia. Este interés por los procesos ha originado gran cantidad de herramientas y técnicas relacionadas tanto con la gestión de los propios procesos como con la gestión basada en los mismos. La gestión de procesos se basa en las herramientas de mejora, popularizadas por los resultados obtenidos por empresas japonesas, generalmente integradas en el "método sistemático" o científico de mejora de procesos. Entre los modelos de gestión de empresa basados en los procesos se explican, por su aceptación tan amplia, el Mapa de procesos y el Cuadro de Mando Integral.

Aalst, Hofstede y Weske, (2003), desarrollaron todo un estudio sobre la Gestión por Procesos (BPM), la misma que incluye métodos, técnicas y herramientas para soportar el diseño, así como la implementación, dirección y análisis de los mismos, considerándola como la extensión de los clásicos sistemas y estrategias de *workflow*. El problema al que hicieron mención fue la falta de claridad del concepto de Gestión de Procesos de Negocio(BPM) en sí mismo y de los demás conceptos que derivan de este, tales como BAM – *Business Activity Monitoring* (Monitoreo de las Actividades del Negocio), BPA - *Business Process Analysis* (Análisis de Procesos de Negocio), y STP - *Straight Through Processing* (Procesamiento Directo). Por lo que esta investigación tuvo también como objetivo el definir adecuadamente los conceptos de BPM y demás acrónimos

relacionados a este, fue una investigación muy productiva desde el punto de vista metodológico, el mismo que servirá como base para el desarrollo de la nueva metodología.

Melao (2001), investigó las actividades que tienen a lugar en el BPM desde tres perspectivas: La Conceptual, Empírica y la Técnica; viendo la forma de usar temas tecnológicos de simulación de procesos, como temas de gestión a través de la Reingeniería misma; centrándose en la visión o presentación parcializada del enfoque BPM, la que, según su propuesta, es muchas veces tomada en cuenta como una mera herramienta tecnológica de algún proveedor informático. La investigación finaliza indicando la falta de profesionalismo de muchas compañías al tratar de vender la herramienta desvirtuando su verdadero objetivo, y reafirmando la importancia que genera la capacidad de un buen modelamiento y simulación como factores críticos de éxito.

Después de una crítica de la literatura y las herramientas, la tesis de Melao (2001), avanza para discutir los resultados de una encuesta enviada a los practicantes de BPM / BPS. El examen anterior revela que las herramientas existentes de BPS tienden a ser muy fáciles de uso, aunque a menudo demasiado débil para procesos complejos. Sin embargo, la encuesta sugiere que además de la facilidad de uso, los usuarios requieren herramientas versátiles para abordar nuevos y más complejas situaciones de modelado.

Fortuny & Comajuncosa (2004), a través de entrevistas a directivos de empresas de la Cataluña central, recogen la idea que la aplicación de políticas de gestión de la calidad total (TQM, de su sigla en inglés) conlleva una mejora en el funcionamiento de la empresa que se traduce en menores costos y más beneficios,

aunque es muy difícil justificar estadísticamente que las mejoras en los resultados de una empresa se deban a la aplicación de un programa TQM o a otras causas concurrentes en el tiempo. La metodología de los costes de la no calidad permite evaluar el efecto que tendrá una mejora sobre los resultados económicos de la empresa, supuestos constantes los otros factores.

Comajuncosa (2000) desarrolló un estudio sobre gestión empresarial por procesos, en un contexto de calidad, describiendo esta situación del concepto de calidad, así como las corrientes, modelos y sistemas de gestión, que impactan en la forma de desarrollar las empresas; corrientes tales como: sistemas de control de procesos, sistemas de calidad total, modelos ISO, la reingeniería de la empresa y el rediseño de sus procesos, entre otros. Teniendo como objetivo primordial, analizar los aportes de los autores más notables (Juran, Deming, Drucker, Crosby, etc.), estudiando de un lado sus ventajas y limitaciones, y por otra parte, la necesidad de un cambio radical en los sistemas de gestión empresarial. El problema central es el de determinar si las tendencias que manifiestan los autores en temas de calidad así como temas relacionadas con la organización y gestión tienen bases comunes, mediante la aplicación a una Empresa de Televisión. Algunos de los instrumentos de análisis, que se utilizaron en este estudio fueron: El análisis Causa Efecto, Diagrama de Pareto, etc.

Pérez (2005), se centró en la definición formal y el modelado de procesos de negocio, enfocándose principalmente en los estándares y lenguajes de modelado más comunes en la industria, entre los que destacan: El Diagrama de Actividad de UML, SPEM (*Software Process Engineering Metamodel*), BPMN (*Business Process Modeling Notation*). La investigación concluye al afirmar que

el mundo del modelado y definición de procesos de negocio es todavía, un poco confuso, ya que conviven multitud de notaciones, lenguajes, etc., cada uno con distintos enfoques, herramientas y objetivo empresarial. Asimismo, se concluye que los diagramas BPMN son más fáciles de entender que los Diagramas de Actividad del lenguaje de modelado UML (Unified Modeling Language) y por lo tanto pueden ser comprendidos por todos los usuarios, especialmente los clientes, sirviendo así como un elemento de gran utilidad para la comunicación cliente-desarrollador-analista.

## **1.5. Justificación de la investigación**

### **1.5.1. Implicancias prácticas.**

El exhaustivo estudio realizado, demuestra que la aplicación de la metodología G&M, basado en BPM (Gestión por procesos), es la alternativa en la mejora de la gestión de los tiempos en procesos del Ministerio de la Producción, la implementación de la metodología permite que se entienda la importancia en el mapeo de procesos, la distribución de actividades y funciones, para luego evaluar la eficiencia de los procesos de manera que optimicen la productividad, con la erradicación de los gastos innecesarios, ubicando el cuello de botella en cada proceso para minimizar los tiempos de desarrollo de sus actividades y con esto mejorar el punto principal que es generar la satisfacción del público usuario que realiza estos trámites de manera constante en la entidad.

### **1.5.2 Implicancias teóricas.**

El proyecto nos da una base para pulir y por ende mejorar los conceptos que se han obtenido hasta el momento, cabe recalcar la importancia al establecer los nuevos conceptos de Gestión de los Procesos, estos retroalimentan y repotencian la Mejora de los Procesos.

### **1.5.3 Implicancias metodológicas.**

La metodología G&M fundamentado en BPM como estudio genera aporte en la mejora de procesos, y resolución de casos, y queda se determinado en el propósito y alcance de la tesis. Los diferentes aportes que se van encontrando en la implementación de la Metodología G&M fundamentado en la estructura BPM en si refiriéndose a la Gestión de Procesos de negocio del Ministerio de la Producción, pueden desglosarse de la siguiente forma:

- a. El Cambio de enfoque en la gestión de procesos del Ministerio de la Producción (Definición, Marketing, producción, valores, finanzas y la atención al ciudadano), entre otros procesos.
- b. El aumento de la motivación y satisfacción de los colaboradores de Recursos Humanos, del Ministerio de la producción, que genera a la mejora en la productividad, y motiva el desenvolvimiento, la creatividad e innovación.
- c. El incremento de los servicios ofrecidos por el Ministerio de la Producción, así como la minimización de los gastos.
- d. El mejor control de la administración de los recursos.
- e. Automatización de sistemas administrativos.

## **1.6 Limitaciones de la investigación**

El modelo es de aplicación al sector público peruano y también a la empresa privada. En el sector público se tiene que considerar la normativa sobre la Modernización del Estado peruano, que es estándar para toda la Administración pública.

## **1.7 Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo General.**

Gestionar los tiempos de los procesos del Ministerio de la Producción con indicadores de desempeño organizacional, mediante la implementación de la metodología G&M, basado en BPM.

### **1.7.2. Objetivos específicos**

- a. Aplicar la Metodología G&M, basado en BPM para la mejora de la eficiencia de los procesos en el Ministerio de la Producción.
- b. Aplicar la Metodología G&M, basado en BPM para la mejora de la eficacia de los procesos en el Ministerio de la Producción.
- c. Aplicar la Metodología G&M, basado en BPM para la mejora de la efectividad de los procesos en el Ministerio de la Producción.

## **1.8 Hipótesis**

### **1.8.1. Hipótesis General.**

El uso de la Metodología G&M (*Growth and Modelling*) basado en BPM, permitirá gestionar los tiempos de los procesos del Ministerio de la Producción.

### **1.8.2. Hipótesis específicas:**

- a. Si usamos la Metodología G&M (*Growth and Modelling*) basado en BPM permitirá lograr una eficiencia significativa de los procesos en Ministerio de la Producción.
- b. Si usamos la Metodología G&M (*Growth and Modelling*) basado en BPM permitirá lograr una eficacia significativa de la eficacia de los procesos en el Ministerio de la Producción.
- c. Si usamos la Metodología G&M (*Growth and Modelling*) basado en BPM permitirá lograr una efectividad significativa de los procesos en Ministerio de la Producción.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Teorías generales relacionadas con el tema.

#### 2.1.1. Gestión por Procesos

La Gestión por *Procesos o Business Process Management (BPM)* Trata de formar una organización totalmente distinta a la clásica organización funcional tergiversando la visión del mismo cliente sobre actividades dela organización. Los procesos se sitúan de un modo estructurado y la mejora se implementa en la propia organización.

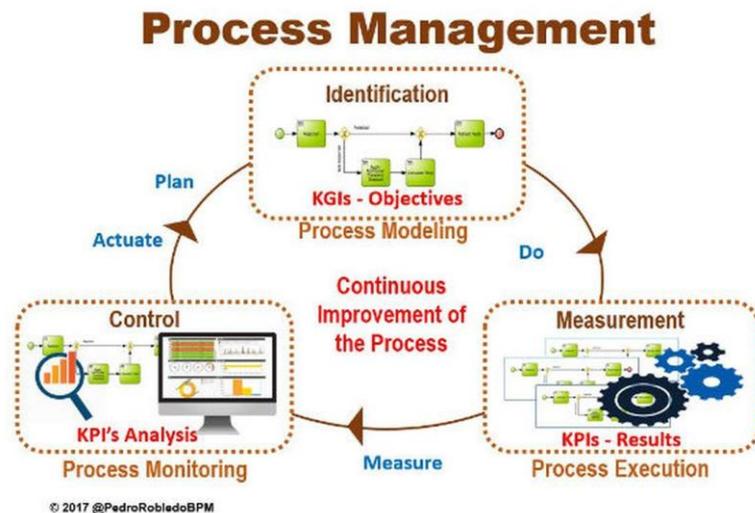


Figura 1. Gestión de procesos.

Fuente: Robledo (2015)

La gestión de los procesos genera una visión y los instrumentos para poder mejorar y rediseñar un flujo de trabajo para aumentar la efectividad y adaptación ante las necesidades de los clientes, no obstante, los procesos las deben realizar las personas, por lo que se debe tener en cuenta en todo momento la relación del cliente con el proveedor. (ISOTools, 2016, p.69).

### 2.1.2. Procesos y Subprocesos

Las actividades de una organización no siempre son realizadas o calificadas como procesos, por lo que una actividad se define o se implementa como un proceso o subproceso si cumple con los siguientes estándares:

- La actividad tiene una misión o propósito claro.
- La actividad contiene entradas y salidas, se pueden identificar los clientes, proveedores y producto final.
- La actividad debe ser susceptible de descomponerse en elementos: operaciones o tareas.
- La actividad puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempo, recursos, costes).
- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona. (Mallar, 2010, p.58).

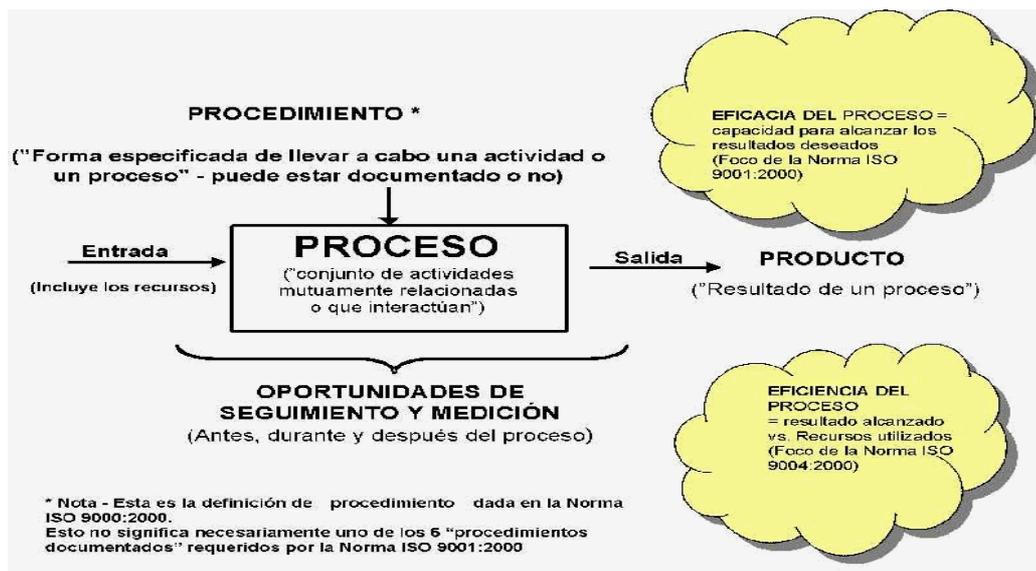


Figura 2. Definición de Proceso, enfocado como sistema

Fuente: <https://elmundodelcalidad.files.wordpress.com/2009/07/gestion-proceso>.

### 2.1.3. Principios de la gestión por procesos.

**El enfoque de procesos se fundamenta en:**

- a. La estructuración de la organización sobre la base de procesos orientados a clientes.
- b. El rediseño de la estructura organizativa, de jerárquica a plana.
- c. Los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen grupos multidisciplinares trabajando sobre el proceso.
- d. Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como aplicadores (ejecutores de las acciones).
- e. Los empleados se concentran más en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe.
- f. Utilización de la tecnología para erradicar actividades que no añadan valor. (INGISCAL, 2015, p.57).

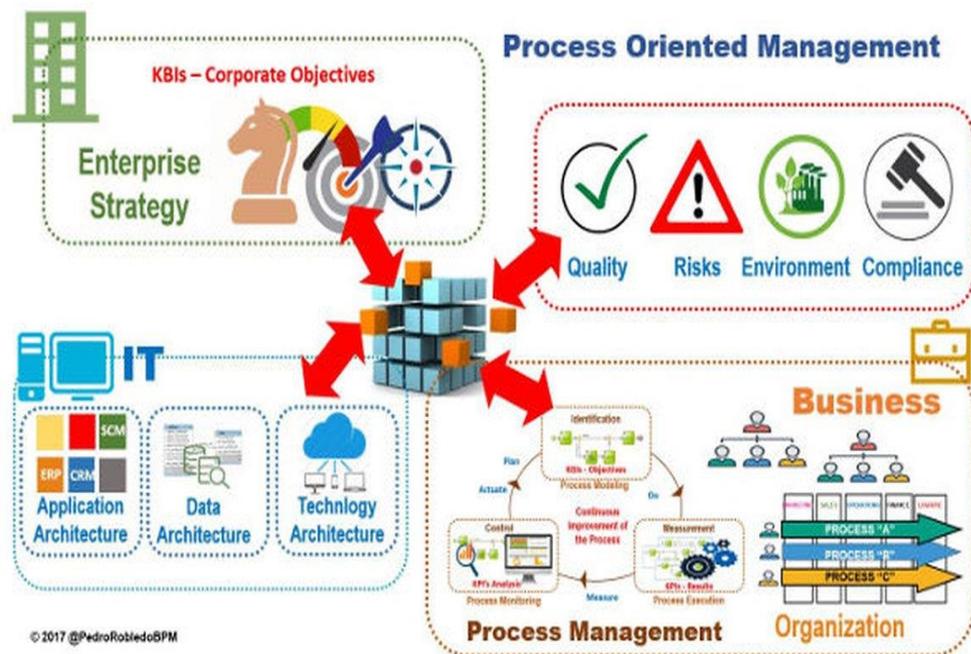


Figura 3. Gestión de Procesos.

Fuente: Robledo (2015)

La gestión de procesos es fundamental para la gestión de calidad generando resultantes que puedan alcanzar un valor eficiente en cada actividad desarrollada y aquellos recursos que intervienen en la gestión como un proceso.

### **Ventajas de la gestión por procesos.**

- a. Facilita la orientación al cliente.
- b. Mejora la eficacia y la eficiencia de las actividades
- c. Ayuda a estructurar las actividades de la organización
- d. Permite mejorar el seguimiento y el control de los resultados obtenidos
- e. Facilita la planificación, el establecimiento de objetivos de mejora y la consecución de los mismos (AEC, 2018).

### **2.1.4. Objetivos de la gestión por procesos.**

A partir de ISO 9001, versión del 2015, se fomenta la adopción del Enfoque Basado en Procesos como un modelo de gestión; este modelo de Gestión por Procesos, se utiliza en el desarrollo, la implementación y la mejora de la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). (Navarro, 2016, p. 36).

El aumento de resultados es uno de los principales puntos de la gestión por procesos escalando cada nivel de satisfacción en sus clientes, además de aumentar la productividad mediante la:

- a. Reducción de los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
- b. Limitar el tiempo en la entrega (disminuyendo la duración de cada ciclo).
- c. Mejorar la calidad y el valor percibido por los usuarios, de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.

- d. Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el usuario.
- e. (ej: Información).
- f. La Gestión de Procesos tiene como elementos principales los siguientes puntos:
  - a. Los procesos claves
  - b. La coordinación y el control de su funcionamiento.
  - c. La gestión de su mejora.

Una organización que posee equipos de procesos escalables, autónomos, eficientes, flexibles a diferencia de las organizaciones clásicas funcionales, está más enfocada y apunta de manera óptima hacia el usuario.

El último punto que se toma de la Gestión de Procesos es aumentar la satisfacción del usuario mediante las mejoras realizadas obtenidas de la aplicación de ello. (Ministerio de Fomento del Gobierno de España, 2016).

#### **2.1.5. Conceptos y Beneficios**

La efectividad que presenta una mejora de gestión recae en el tipo de herramienta que se ha de utilizar a esta se le denomina implantación de la gestión de procesos. (Mallar, 2010, p.55).

Proceso es el conjunto de actividades que giran en torno a una secuencia orientadas a generar un valor añadido transformándolos en resultados que a su vez podría ser la inclusión de entrada de otro proceso.

Se considera un proceso a toda actividad de una organización, que empieza desde la adquisición de la materia prima hasta la atención de algún pendiente. (Moliner & Coll, 2015, p.87).

Los diferentes tipos de empresas pueden adquirir un beneficio de la gestión por procesos a continuación se muestra las principales ventajas que se obtienen:

- a. Aporta una nítida visión global de la organización y de sus relaciones internas que éstas puedan tener.
- b. Una organización gestionada por procesos tiene más flexibilidad que una basada en jerarquías.
- c. Dado que los procesos son transversales y afectan a diferentes unidades de negocio, se favorecen las interrelaciones entre las personas.
- d. Se establecen estrictamente, responsables de cada proceso. Todas las personas de la organización conocen su rol en cada uno de los mismos y saben cómo contribuyen a alcanzar los objetivos de la organización.
- e. Permite que no se articule de manera aislada, buscando solo el beneficio de una parte de la organización, sino buscando el beneficio común.
- f. Permite una optimización en el uso de los recursos y, en consecuencia, una reducción y optimización de los costes operativos y de gestión.
- g. Los procesos se miden; se establecen objetivos e indicadores para cada uno de ellos.
- h. Entre las medidas que se analizan es muy importante el grado de satisfacción del cliente. La organización se orienta así a satisfacer las necesidades de los clientes.
- i. Se promueve la mejora continua de los procesos. Se detectan ineficiencias, debilidades organizativas, cuellos de botella y fallas de manera rápida y metódica, reduciendo los riesgos.

- j. El objetivo final de la identificación y descripción de los procesos de una compañía es, sin lugar a dudas, implantarlos de manera eficiente.

La identificación y descripción de los procesos es el objetivo final de una compañía, para implantarlos de manera eficiente. (Moliner & Coll, 2015, p.23).

Para mayor seguridad se deben de tener en cuenta las siguientes observaciones:

- a. Se necesita un cambio totalmente diferente en la gestión que beneficie reestructuración de la organización jerarquizada a una gestión de procesos.
- b. Uno de los puntos principales es que la dirección de la compañía lidere dicho proyecto, lo que generaría que este asuma como parte de sus objetivos estrategias del negocio y pueda trasladar a toda la organización.
- c. Se debería de fijar como un plan de comunicación y un plan para formar elementos importantes en la gestión del cambio.
- d. La organización deberá hacer un esfuerzo por acarrear un alto nivel de compromiso en el proceso del cambio.
- e. Los trabajadores deberán estar en la capacidad de poder familiarizarse con las labores a desempeñar en los procesos en los que intervengan según sus necesidades y al momento que lo requieran.

Empezar una gestión enfocada en un proceso es generar un cambio total en la mentalidad por lo que definitivamente esta dejaría de ser algo superficial y se desarrollaría dividiéndose en líneas de trabajo para luego centrarse en los resultados obtenidos en beneficio a la organización. (Moliner & Coll, 2015, p.69)

## **2.1.6. Principios Básicos**

### **2.1.6.1 Liderazgo**

Los líderes anteponen los objetivos, el propósito y la orientación de toda una organización, generando estabilidad en un ambiente interno en donde el personal pueda comprometerse con los logros de los objetivos de la organización. (Zermeño, 2015, p. 88).

### **2.1.6.2 Compromiso del personal**

El compromiso del personal es la parte fundamental de toda organización que estar totalmente comprometido genera que las habilidades del trabajador sean mas aprovechadas por la organización. (Blog Calidad ISO, 2015)

### **2.1.6.3 Enfoque a procesos**

La gestión de los recursos de un proceso enfocados en lineamientos genera la eficiencia en sus actividades. (Calidad y Gestión, 2013, p.124).

### **2.1.6.4 Enfoque a la gestión**

Identificar, entender y gestionar son uno de los puntos a tomar en cuenta para contribuir con los procesos de tal manera que se tengan como resultantes la eficiencia y eficacia de los logros obtenidos en una organización. (Calidad y Gestión, 2013, p.88).

#### **2.1.6.5 Mejora continua.**

Como un objetivo principal el mantener el desempeño total de toda la organización sería la de definir una mejora continua. (NORMA UNE-EN-ISO 9000, 2005).

#### **2.1.6.6 Toma de decisiones basada en hechos**

Una correcta toma de decisiones involucraría de forma eficaz el análisis de datos y la información. (Quesada, 2005; citado por Rodríguez, 2013).

#### **2.1.6.7 Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores**

La interdependencia entre organización y proveedor, debe ser entendida para que el beneficio sea de ambas partes, establecer este vínculo tendría grandes beneficios en torno al aumento de la capacidad para crear y definir un valor. (Normas ISO 9000 y Calidad, 2015).

#### **2.1.6.8 Enfoque al cliente**

Existe una dependencia entre la organización y el cliente, motivo por el cual la organización debe comprender totalmente las necesidades de el cliente para satisfacer el requerimiento y realizar el esfuerzo en cubrir totalmente las expectativas de ello. (Blog Calidad ISO, 2015).

#### **2.1.7. ¿Cómo implementar la gestión por procesos en una organización?**

A continuación, se muestra de manera general los respectivos pasos para una gestión por procesos:

***Compromiso de la dirección.*** Uno de los factores que presentan mayor grado de sensibilidad son los puntos en la necesidad de formar y estar capacitado para dirigir un cambio de forma sistemática en la gestión de procesos.

***Sensibilización y formación.*** La capacitación referente a la gestión por procesos, que es un conjunto de herramientas, que recibe el grupo directivo, es muy importante, y de la interpretación y uso que le den dependerá el cambio de forma de realizar el trabajo de las personas subordinadas a ellos.

***Identificación de procesos.*** El inventariado en los procesos es el punto de análisis para la interacción entre las personas de la organización y los clientes externos.

***Clasificación.*** Se deben identificar a todos los procesos, luego se procede hacer la diferenciación: se fija los procesos claves, los procesos estratégicos y los procesos de apoyo.

***Relaciones entre procesos.*** Luego de establecer la relación entre procesos, se genera una matriz relacional que permita compartir las diferentes instrucciones, información, recursos, equipos, etc.).

***Mapa de procesos.*** Trata de visualizar la relación que existe en un proceso que emplean diagramas en bloques de todos los procesos e identifique aquellos que son importantes para la gestión de calidad.

***Alinear la actividad a la estrategia.*** La identificación de los procesos claves permite que la implantación de las políticas y estrategias se den de forma sistemática, una buena herramienta sería la tabla de doble entrada que relacione los objetivos estratégicos con los grupos de interés y la relación que existe entre ellos se vería reflejada.

**Establecer en los procesos unos indicadores de resultados.** Toda decisión recae en la información obtenida por los resultados previos a las metas para permitir estar en la capacidad de analizar los procesos y sistemas, cumpliendo con las expectativas e interés de tal manera que nos permita comparar el rendimiento de la organización con otras. Para eso ha de definir: (KPI), *key performance indicator*, indicador clave de rendimiento, que son los que más requieren a ser observados y medidos.

## Definición y seguimiento de KPIs

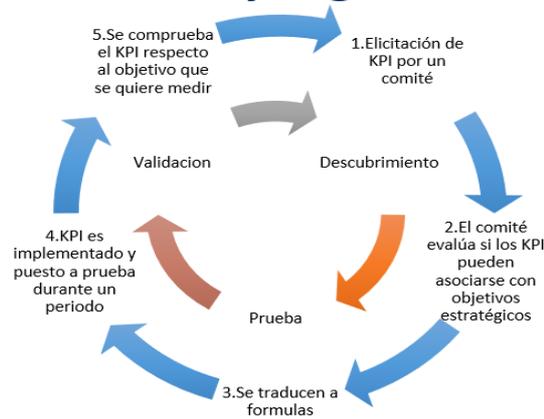


Figura 4. Definición de KPIs.

Fuente: <https://johnfaberblog.wordpress.com/2016/07/27/kpi-medidor-de-desempeno>

**Realizar una experiencia piloto.** Teniendo en cuenta este procedimiento, se proclama una prueba de fuego para desarrollar la implantación de ello.

**Implementar el Ciclo: Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA)** para mantener resultados. Esta metodología consiste en obtener el proceso clase del cómo se va desarrollando el mantenimiento en las áreas de actuación hasta llegar a todos los procesos de la organización. (INGISCAL, 2015).

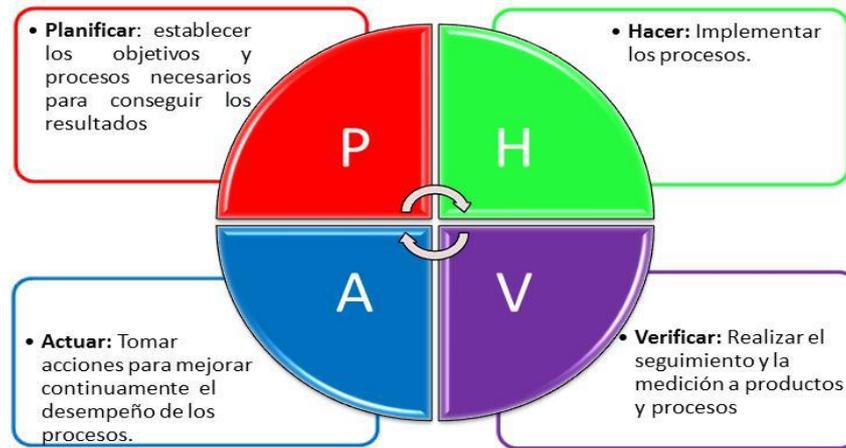


Figura 5. Ciclo PHVA.

Fuente: <http://calidadafacemepico2016ii.wikidot.com/wiki:gurus-de-la-calidad>

### 2.1.8. BPM.

En la actualidad, debido a la globalización las diferentes empresas requieren de una mejora y un alto nivel de adaptación de sus procesos al cambio que va surgiendo al pasar el tiempo; en donde la tecnología avanza constantemente, la obsolescencia va en aumento, etc., (Aalst, Hofstede & Weske, 2003, p.96).

El BPM, es una metodología, que se aplica en las empresas con el fin de desarrollar eficiencia y eficacia en las distintas tareas que llevan a cabo las organizaciones, a través de las óptimas gestiones en sus procesos, permitiendo así la mejora en la calidad de sus distintas áreas de trabajo.

También se puede definir como una metodología que mejora los procesos de negocio, tomando en cuenta que la actualización de sus procesos debe ayudar a entender lo que se está haciendo a través de su negocio. La aplicación de esta

técnica se puede dar mediante un software que permita modelar, implementar y ejecutar aquellos procesos que se dan de manera natural en la empresa. (Aalst, Hofstede & Weske, 2003, p. 44)

Por ende se puede fijar como punto de mejora integral, la automatización de los procesos, de tal manera que se pueda facilitar el análisis y las posibles soluciones a las dificultades y puntos débiles en la organización que se pueda enfrentar, generando una mayor seguridad en los sistemas. (Aalst, Hofstede & Weske, 2003, p.23).

#### **2.1.9. Componentes de la Gestión de Procesos**

Trujillo & Muñoz (2009) detallan que “la gestión de los procesos de negocio, es un método muy extenso pero que cumple con los objetivos finales definidos” (p.36) y estos se van interrelacionando de la siguiente forma:

***Centrado en procesos:*** El orden de las actividades, procesos de negocio y tecnológicas de información dan ejecución al comportamiento de las personas frente a un sistema que involucra a todos los procesos de negocio.

***Alineación del Negocio /TI:*** El desarrollo colabora directa y responsablemente al desarrollo, implementación y optimización de los procesos de negocios operacionales, teniendo como ejemplo el modelado de los procesos como una visión empresarial para el analista de sistemas.

***Mejora continua de los procesos:*** La metodología gira en torno a la implementación y aplicación de herramientas de gestión y comportamiento para la mejora continua de procesos (CP) (Trujillo, J. y Muñoz, N., 2009, p.69).

**Composición de soluciones:** Ayuda en el diseño, el ensamblaje y la implementación óptima en los procesos de negocio, incorporando sistemas y servicios de TI con un modelo de proceso diseñado por un analista de negocio. (Trujillo, J. y Muñoz, N., 2009, p.55).

**Transparencia:** Muestra cómo se va dando los procesos operacionales y actividades en tiempo real para todos los participantes. Por ejemplo: la supervisión de los procesos en un área de funcionamiento con métricas empresariales realizadas por un supervisor en tiempo real. (Trujillo & Muñoz, 2009, p.57).

**Aprovechar lo existente y hacer uso de lo nuevo:** Adiciona de forma directa los sistemas de información y activos existentes coordinando la implementación dando acceso a una red de procesos en el directorio de negocio. El conjunto completo de adaptadores de sistemas y herramientas B2B (“*business to business*”). Facilita la reutilización de cualquier aplicación existente de TI, de tal manera que los usuarios puedan visualizar la interfaz que engloba toda una red completa en los sistemas. Los BPM presentan múltiples aspectos de rendimiento como la efectividad, la transparencia y la agilidad. (Trujillo & Muñoz; 2009, p.36).

#### **2.1.10. Efectividad en los procesos**

Garimella, Lees & Williams (2008), detallan que “BPM se familiariza con un método de gestión que permita las actividades empresariales por generar un entorno de procesos operacionales” (p. 49). El conjunto de actividades y tareas coordinadas formalmente es la definición de un proceso de negocio, por lo que

gestionar procesos de negocios maximiza la efectividad del proceso en la siguiente forma:

- a) Determina el proceso óptimo para las condiciones actuales.
- b) Hace funcionar el proceso tan efectivamente como sea posible.
- c) Posibilita decisiones y controles en busca de la eficiencia continua.

#### **2.1.11. Optimización de los procesos**

Garimella, Lees & Williams (2008), consideran que “para realizar una optimización primero se debe de conocer el entorno y la situación de la organización, el comportamiento y las situaciones que presencian y generan cambios potenciales sin afectar a la misma organización” (p. 55).

***Supervisión en tiempo real:*** Como técnica para la gestión de procesos se notifica el estado en el que se encuentra un proceso actual, extrayendo las métricas claves que darán importancia al efecto que provoque en una empresa. De esta manera el análisis y el accionar frente a este problema, se darán de manera efectiva, en donde los errores se pueden dar automáticamente al personal, para la resolución del mismo.

***Análisis de futuro:*** Es la simulación de un proceso para anticipar el rendimiento y el impacto que generará antes al ser implementado.

#### **2.1.12. Automatización de los procesos**

Las automatizaciones involucran muchas tareas en un proceso que se realizaban manualmente con anterioridad estas tareas precisan del control manual, El BPM accionara a generar la notificación a las personas presentado la información que se requiere para realizar el trabajo. Estas notificaciones se darán

por correo electrónico en el repositorio de tareas del espacio del trabajo. (Garimella, Lees & Williams, 2008, p. 61).

#### **2.1.13. Control y toma de decisiones**

El BPM otorga a los directores el control directo sobre los cambios y en los sistemas para facilitar la gestión de procesos. Estos tienen acceso libre a los datos sobre el rendimiento de los procesos. Los directores de negocio tienen así mismo control directo de las reglas y normas que gobiernan los comportamientos de los procesos. Los usuarios de negocio participan en la definición de un proceso, así como en la toma de decisiones de los cambios que se le deban de hacer para que este siga siendo el más óptimo. (Aalst, Hofstede y Weske, 2003, p. 124).

#### **2.1.14. Transparencia en los procesos**

Los procesos no deben ser simplemente cajas negras, por ello, la gestión de procesos de negocios brinda visibilidad mediante capacidades de creación de modelos y supervisión. El modelo no es solo el diseño, en realidad se convierte en el motor que dirige el proceso. Proporciona un entorno de diseño unificado que evita los problemas de interpretación e incoherencia.

***Supervisión y análisis de los procesos:*** BPM brinda los métodos para responder, gestionar amenazas repentinas y oportunidades de forma proactiva, proporciona la información que ayuda a encontrar el origen de los problemas y le ofrece información objetiva y sobre la que se puede actuar en términos de la acción a tomar para mejorar el proceso. Para ello se utilizan metadatos para mantenerlo todo a punto. Los metadatos permiten almacenar las descripciones de todas estas

piezas y las relaciones entre ellas en un repositorio central. (Garimella, Lees y Williams, 2008, p. 55).

### **2.1.15. Agilidad de los procesos**

Sin duda alguna, un proceso transparente y efectivo es algo muy poderoso y estable, pero con BPM es necesario que también sea ágil, manteniendo esa eficiencia al desarrollar nuevos procesos:

- I. **Comunicación y colaboración:** El BPM incrementa las oportunidades de comunicación y colaboración directa entre los participantes del proceso. BPM permite al equipo: acordar las métricas del rendimiento de los procesos de negocio; compartir modelos de proceso y semánticas empresariales comunes y comunicar de forma clara las tareas al realizar. BPM le permite extender su alcance a procesos, más allá de los límites de su empresa, al colaborar de forma efectiva con clientes, socios y proveedores. (Garimella, Lees y Williams, 2008, p. 125).
- II. **Desarrollo rápido:** BPM detecta el cambio en un proceso cuando se produce, lo interpreta y desarrolla lógicamente como debe responder la empresa ante eso. Con BPM se dispone de un punto central de cambio en la infraestructura de procesos y lógica de reglas; minimiza la cantidad de código que se debe desarrollar y maximiza la reutilización de capacidades existentes; presenta la funcionalidad existente como servicios reutilizables que se pueden convertir gráficamente en nuevas aplicaciones y procesos; comparte la carga del diseño y cambio fuera del grupo de TI y simula de forma rápida el funcionamiento de nuevos procesos antes de su implementación. (Garimella, Lees y Williams, 2008, p. 86).

- III. **Espacios de trabajo productivos:** Las personas que siempre están rodeadas en un área de procesos acostumbran a trabajar con grandes sistemas existentes, pero la gente cambia de sistema a menudo ya que estas no se pueden adecuar particularmente a cada uno, gracias a BPM el encargado del proceso ya no tiene que lidiar con varios sistemas de trabajo diferentes. (Garimella, Lees, y Williams, 2008, p. 101).

#### 2.1.16. Dimensiones de la Gestión de Procesos

El enfoque que presentan la gestión de proceso de negocio se da a través de tres dimensiones esenciales. (Garimella, Lees y Williams, 2008, p.94).

- I. **El negocio (la dimensión del valor):** Esta dimensión involucra a los clientes como un personal interesado en el beneficio de la empresa (“*Stakeholders*”). Mediante el BPM mediante la realización de los fines se va desarrollando de manera más simple por lo que involucra las siguientes acciones: el aumento de todos los ingresos brutos y la mejora en el rendimiento mínimo; aumento de la innovación; mejora de la productividad; incremento de la satisfacción del cliente ante el producto o servicio y los niveles elevados de la eficiencia del personal. De esta forma los procesos presentaran una alineación incorporando capacidades y estrategias, comprendida por una respuesta rápida ante un cambio, desarrollándose de manera ágil ante los requerimientos de adaptación.
- II. **El proceso (la dimensión de la transformación):** La creación de un valor se realiza mediante la transformación de un recurso, los que se definen como productos o servicios, y sobre los que se realiza este cambio, este cambio a su vez define el funcionamiento en el negocio, especificando que

la efectividad se va a dar de acuerdo al tamaño del éxito que se genere al crear el valor. Mediante BPM aumentara la efectividad, la transparencia y los procesos de negocio se darán de manera óptima para la solución frente a un problema. (Garimella, Lees y Williams, 2008, p. 88).

III. **La gestión (la dimensión de la capacitación):** La gestión involucra a la persona ya los mismos sistemas en actividad para dirigir un proceso detenidamente hasta que se puedan cumplir los objetivos establecidos. En la gestión, cada proceso es una herramienta por la cual una empresa va a direccionarse hacia el éxito, el adicionar una BPM facilitó el manejo de la gestión en la organización, unificando todos los sistemas, métodos, herramientas y técnicas de desarrollo de procesos. (Garimella, Lees y Williams, 2008, p. 89).

#### **2.1.17. Importancia del BPM en instituciones del Estado**

Los retos que presentan las instituciones van en ascendencia por lo que reducir el costo, el control, la transparencia, eficiencia con el presupuesto son uno de los puntos principales asumir.

Por ende, los líderes políticos optan por la implementación de modelos innovadores: la gestión por procesos (*Business Process Management* o BPM),

Con la finalidad de mejorar la relación entre el estado y los ciudadanos. (Ministerio de Fomento- Gobierno de España, 2016).

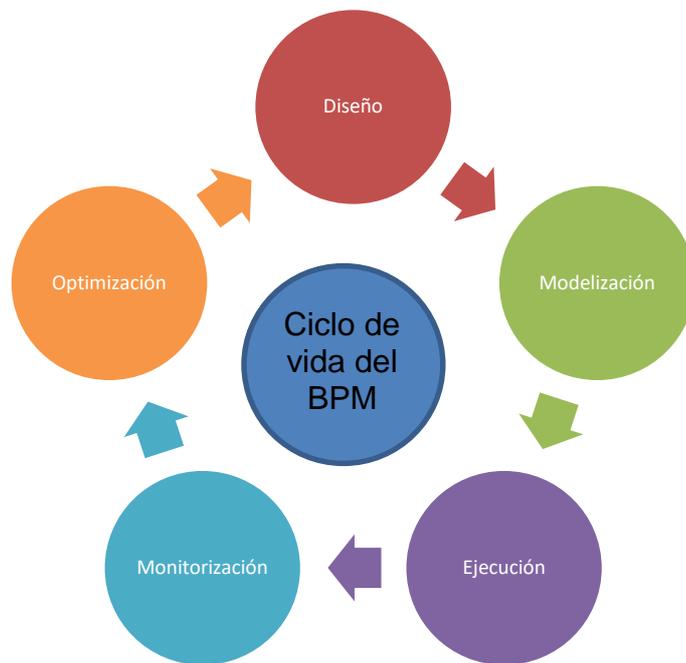
Las limitaciones presupuestarias hacen renombre a la implementación de un BPM por el hecho de buscar hace más cosa con menos presupuesto. Este modelo de gestión de procesos hace referencia a la estructura organizacional

rígida dando inicio al cambio de perspectiva en un conjunto dinámico de procesos, buscando dar soluciones simples a problemas compuestos que se relacionan con la gestión de actividades, administrativas, puntos de contacto, gestión de requerimiento, entre otros. (Ministerio de Fomento- Gobierno de España, 2016).

La gestión en los procesos da cabida a una visión general de la organización proporcionando las mejoras para la gestión financiera haciendo referente la adaptación rápida de los sistemas y procesos requeridos, buscando ahorrar dinero, disminuir costos y mejorando los servicios a los ciudadanos, mejorando la interacción con los departamentos y ministerios.

(Ministerio de Fomento- Gobierno de España, 2016).

El BPM relaciona todos los procesos que pertenecen a un ciclo de vida de un servicio público, por lo que la integración automática permite el modelado, la ejecución, monitorización y optimización de dicho ciclo. (Ministerio de Fomento- Gobierno de España, 2016).



Fuente: (Garimella, Lees y Williams, 2008, p. 96).

### 2.1.18. Características del BPM en el sector público.

a. Percibe a la organización gubernamental, como un sistema interrelacionado de procesos diseñados para aumentar la satisfacción de la población.

b. Integra procesos de diferentes departamentos en caso sea necesario

c. Coexiste con el sistema departamental, asigna responsables haciendo

posible una gestión entre

*Figura 6.* Ciclo de vida del BPM.

los departamentos

d. Da una comunicación y flujo de información dentro de la organización vertical y horizontalmente para lograr conocimiento

- e. Determina que actividades necesitan ser optimizadas o rediseñadas, establece prioridades
- f. Establece un esquema de evaluación del proceso
- g. Integra diferentes elementos del proceso
- h. Comprende la causa y efecto de los problemas
- i. Rediseña actividades que no aportan valor
- j. No permite la excesiva departamentalización de la organización pública
- k. Actualiza la documentación de forma permanente.

#### **2.1.19. Objetivos del BPM en entidades gubernamentales**

Dayal (2001) detalla que las gestiones por procesos apoyan a las organizaciones gubernamentales con los siguientes fines:

- a. Permite ver completamente los procesos de manera eficiente
- b. Mejora la calidad de los procesos al descubrir ineficiencias
- c. Asegura el cumplimiento de las regulaciones
- d. Mejora los servicios gubernamentales a los ciudadanos
- e. Posibilita modificar los procesos a medida que los requisitos van cambiando o se van creando
- f. Siempre da soporte para mejorar los procesos
- g. Capacidad de incrementar la efectividad de la organización. (p. 87)

#### **2.1.20. ¿Por qué es importante el BPM en el gobierno?**

Los sistemas deben de estar sujetas a las nuevas exigencias que se van dando en el transcurso de la evolución de un gobierno por lo que adaptar la tecnología del BPM no solo hace referencia a transcribir los logros que se fueron

dando bajo formato electrónico, si no la capacidad de adaptarse a las nuevas necesidades con el uso de herramientas tecnológicas como un software aumentando la velocidad de respuesta de las organizaciones gubernamentales mejorando el nivel de calidad de un servicio. (Ministerio de Fomento- Gobierno de España, 2016).

El BPM cumple un papel muy importante en la mejora de la productividad y en la reducción del tiempo de planeación en las estrategias, de tal manera que busca reducir el ciclo de innovación en ellas, haciendo referencia al ahorro del tiempo, dinero y la mejora en la calidad de los servicios prestados.

La elasticidad que presenta la gestión por procesos mediante la creación de capaz es independiente y permite realizar cambios sin alterar los demás procesos, esto ayuda a que las organizaciones puedan innovar.

Los gobiernos pueden beneficiarse por la implementación del BPM (desde la gestión de casos hasta la recolección y análisis de inteligencia).

Ejemplos de procesos gubernamentales beneficiados con el BPM:

- a. presentación electrónica de declaraciones de impuesto
- b. solicitud de permisos
- c. pedido de certificados
- d. trámites migratorios
- e. actualizar propiedades
- f. solicitar prestamos

EL BPM también puede garantizar el cumplimiento del reglamento midiendo la eficiencia en los trámites y servicios de un gobierno.

### 2.1.21. Casos de éxito

Como caso de éxito se tiene la implementación del BPM en el sector público en el municipio de Envigado. Envigado es una comunidad que se encuentra ubicada al sur de Valle Aburrá, Colombia, con un número de 212.235 habitantes, una de las principales necesidades de esta comunidad social era la automatización en la gestión de sus procesos de servicios misionales, por que actualizar el sistema de gestión documental y hacer integración entre procesos facilitaría la gestión y el seguimiento de todos los requerimientos de los ciudadanos. Antiguamente las documentaciones eran presentadas en la secretaria de forma tradicional por la que después lo pasaban a Excel, pero de una u otra manera esto dificultaba el seguimiento y la búsqueda como el exceso de documentación física. (Ministerio de Fomento- Gobierno de España, 2016)

Los objetivos eran:

- a. Automatizar los procesos misionales
- b. Dar calidad al servicio al usuario
- c. Generar procesos para buscar y analizar los datos
- d. Tener mayor control de la información sobre los ciudadanos
- e. Gestionar de forma rápida las quejas
- f. Integrar la gestión documental con la gestión de los procesos.

El municipio de Envigado utilizó el *software Process Online BPMS*, en base a ello se pudo atender más de 300 servicios que presta el municipio a la comunidad. Dentro de los cuales estaban:

- a. Asistencia de comisarias

- b. Gestión de correspondencia
- c. Secretaria de obras publicas
- d. Servicios de Oficina de la Gestión de Riesgo

Se migraron 4 millones de documentos del sistema anterior, generando mejor control de los procesos, mejor atención a la ciudadanía.

Los resultados de implementar la gestión de procesos fueron:

- a. Más de 30 procesos automatizados
- b. Eficiencia a la hora de buscar datos y hacer seguimiento
- c. Toda la información está en línea
- d. Servicio al usuario de alta calidad
- e. Estrategia de cero papeles en procesos automatizados

## **2.2. Bases teóricas especializadas sobre el tema.**

### **2.2.1. Procesos de negocio**

El proceso de negocio es un conjunto de procedimientos que nos direccionan a los resultados concretos con la finalidad de lograr un objetivo en el negocio. Se puede ubicar las diferentes definiciones que van relacionadas a los procesos de negocio como modelado, clasificación y ciclo de vida. (Garimella, Lees y Williams, 2008, p. 67).

La norma internacional ISO 9000 - Sistemas de Gestión de la Calidad, Especifica que un proceso como un conjunto de actividades son relacionadas para transformar un componente de entrada en resultados.

Un proceso de negocio es un grupo de actividades que emplea un ambiente organizacional y técnico. (Weske, 2008, p. 98).



Figura 7. Proceso de transformación de un sistema.

Fuente: (Galindo, 2010, p.54).

Se puede observar que también se define como aquel proceso de negocio que persevera del trabajo para iniciar un evento de negocio, teniendo como ejemplo las facturas las solicitudes de transferencia de fondos, entre otras.

El proceso es generado a través de reglas de negocios que van descomponiéndose en cadenas de tareas y subprocesos, estas tareas y subproceso van adquiriendo un valor de recurso tomando el papel de organización capaces de desempeñar funciones específicas en los procesos. (Dayal, 2001, p. 36).

El conjunto de tareas utilizadas para entender el giro operativo del negocio se les conoce como proceso de negocio que generan productos o

servicios transversales a diferentes áreas del negocio. (Dayal, 2001, p. 40).

Como rol principal en los procesos de negocios tenemos la construcción de los sistemas de información. (Dayal, 2001, p. 54).



Figura 8. Gestión Procesos de Negocios.

Fuente: Pragma consultores.

### 2.2.2. Gestión de procesos de negocio (BPM)

El BPM se desglosa como un enfoque sistemático que es usado para identificar, levantar, documentar, diseñar, ejecutar, medir y controlar los procesos manuales como los automatizados, obteniendo como resultante la consistencia de los objetivos de negocios que se encuentran alineados como una estrategia en la organización (Gonzales, 2014, p. 25).

Para cumplir los objetivos establecidos se requerirá de un direccionamiento hacia una visión, usando las herramientas BPM para lograr el éxito en la mejora de sus procesos de rendimiento de la mano con las tecnologías

de información y las metodologías de proceso, teniendo en cuenta que los procesos como activos son lo más delicado que se debe considerar en una empresa para crear un valor con sus clientes. (López y Borjas, 2013, p. 54).

Garimella, Lees y Williams (2008) mencionan que los objetivos de la gestión de procesos son:

- a. Comprender la organización y relaciones de las operaciones realizadas.
- b. Localizar los procesos de negocio y las actividades que conforman el modelo.
- c. El estudio del modelo determinará las causas de los resultados defectuosos.
- d. El requerimiento de la mejora continua de los procesos de negocio precedentes a la innovación ante sus necesidades.
- e. Optimizar el rango que hay entre los procesos de negocio y la implementación de los sistemas de información.

### **2.2.3. Ciclo de vida de los procesos de negocio**

Las composiciones de un ciclo de vida de los procesos de negocio se dan por fases cíclicas, generando una flexibilidad y orientación a la mejora continua, mediante fases que se realizan de forma gradual y evolutiva dividiéndose de la siguiente manera: (Salazar, 2016).

### **Identificación de procesos**

La identificación de los procesos para luego definir las metas estratégicas de alineación de las funciones del negocio.

### **Modelado de procesos (AS - IS)**

La documentación de los procesos estableciendo un vocabulario general para identificar las deficiencias y sistemas.

### **Análisis de procesos**

Se ubica a los objetivos del proceso para luego establecer las responsabilidades identificando los riesgos y generar valor.

### **Mejora de procesos (TO BE)**

Se establece rediseño del proceso mejorado considerándolas restricciones y objetivos futuros.

### **Ejecución de procesos (TO - DO)**

El proceso será optimizado, capturando las mejoras y automatizar la misma.

### **Monitoreo de procesos**

El monitoreo y revisión de todos los procesos mediante un mapeo de sus capacidades (procesos y recursos), diagnosticando oportunidades de mejora. (Salazar, 2016).

#### **2.2.4. Modelo y notación de procesos de negocio**

*Business Process Modeling Notation* (BPMN) es un estándar de uso internacional que fue desarrollado por el organismo *Process Management Initiative* (BPMI) para realizar modelados de procesos. BPMN es una representación que se muestra de manera gráfica haciendo referencia a los

procesos de negocio en un flujo de trabajo estandarizado, proporcionando mejoras en la comunicación y manejabilidad en los modelos de procesos. (López et al., 2013, p. 82).

BPMN se enfoca en un diagrama de procesos de negocio (BPD), cuyo proceso facilitara la creación de modelos de manera gráfica mediante diagramas de flujos, teniendo variedad de elementos gráficos para representar procesos y llevarlos a su ejecución. (Lucid, 2014, p. 35).

Teniendo como principal elemento de BPMN las actividades, eventos puertas de enlace y flujo de secuencia. (Lucid, 2014, p. 45).

### **2.2.5 Orquestación y coreografía de los procesos de negocio**

Las prestaciones de servicios de las diferentes organizaciones están formadas por diferentes funcionalidades. Unos conjuntos de servicios están formados para realizar procesos de negocios a través de las orquestaciones y coreografía. (Matjaz, Ramesh, Sarang, y Jennings, 2007, p. 41):

#### **Orquestación.**

Da guía a la composición de servicios mediante un orden que son ejecutados para cumplir algún objetivo de un proceso establecido internamente en un negocio. (Garimella, Lees y Williams, 2008, p. 45).

Se conserva un proceso central que da cabida al sumo control y coordinación para la ejecución de operaciones que constituye un mismo servicio. (Garimella, Lees y Williams, 2008, p. 48).

La unificación de una orquestación se da mediante definiciones de manera explícita dando un orden en el que se deben llamar los servicios integrándolo a un servicio en el lugar y momento adecuado. (Garimella, Lees y Williams, 2008, p. 49).

### **Coreografía**

Se basa en la composición de sus servicios para colaborar con otras instituciones, de manera que estas puedan articular mediante una transacción de negocio. No hay ningún coordinador que defina la interacción del negocio.

La coreografía ejecuta los servicios que no tienen control directo en un proceso, especificando las interacciones que existe entre dos pares.

Para llevar a cabo la implementación de la orquestación y la coreografía de procesos se debe usar el estándar *Business Process Execution Language* (BPEL). (Garimella, Lees y Williams, 2008, p. 40).

### **2.3. Marco Conceptual.**

Benchmarking:

Hace referencia a los niveles utilizados para la medición topográfica.

Como concepto en el aspecto empresarial define como el proceso continuo que mide y compara los aspectos de una empresa con los competidores directos; como técnica para para evaluar el desempeño de sus procesos de gestión comparándolo con los mejores desempeños encontrados en las diferentes organizaciones. (Santos, 2009, p. 42).

## **Bizagi**

Es una herramienta que nos permite dar una solución de gestión en los procesos mediante un diseño de modelado de casos de uso, para poder analizar, ejecutar y automatizar los procesos mediante la estructuración de los flujos de trabajo (*Workflows*).

### **BPM (*Business Process management*):**

Es la metodología que se utiliza para dar diseño, representar y estructurar los procesos operativos de un negocio. El BPM se centra en aquellos procesos para mejorar el rendimiento que en conjunto a las tecnologías de información colaboran entre ellas para desarrollar un proceso de negocio efectivo e íntegro. (Garimella, Lees y Williams, 2011, p. 36).

### **Calidad:**

De forma general, se dice que calidad viene a ser las propiedades o conjunto de propiedades esenciales para determinar si un objeto está en la capacidad de satisfacer alguna necesidad de forma explícita.

La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Por otra parte, cuando nos referimos a la calidad de un producto damos referencia al conjunto de característica que posee el producto o servicio de tal manera que el consumidor pueda asumir la conformidad de ella, cumpliendo con los estándares que el cliente desea.

### **Consola:**

Es un método que permite interactuar a las personas mediante instrucciones que se le da a algún programa información.

### **Cultura organizacional:**

Gira en torno al proceso de socialización que se presenta dentro de una empresa, dándose como una objeción social que ayuda a accionar en modo de percepción en la imagen que su público le otorga. (Rodríguez, Guerra, Cuba, 2004, p.36).

### **Diagrama de Causa y Efecto:**

La identificación de causas reales ayuda a tener una mejor noción acerca de cómo sucedieron o sucede un fenómeno o problema potencial, Además, son apropiados para fomentar el análisis y discusión dentro de un entorno de tal manera que fomente el trabajo en equipo para poder ampliar el conocimiento y la comprensión del problema, diagnosticando las diferentes razones por las cuales suceden, identificando las posibles soluciones a tomar y empezar a organizar los planes de acción ante ello. (Ramírez, 2013, p. 41).

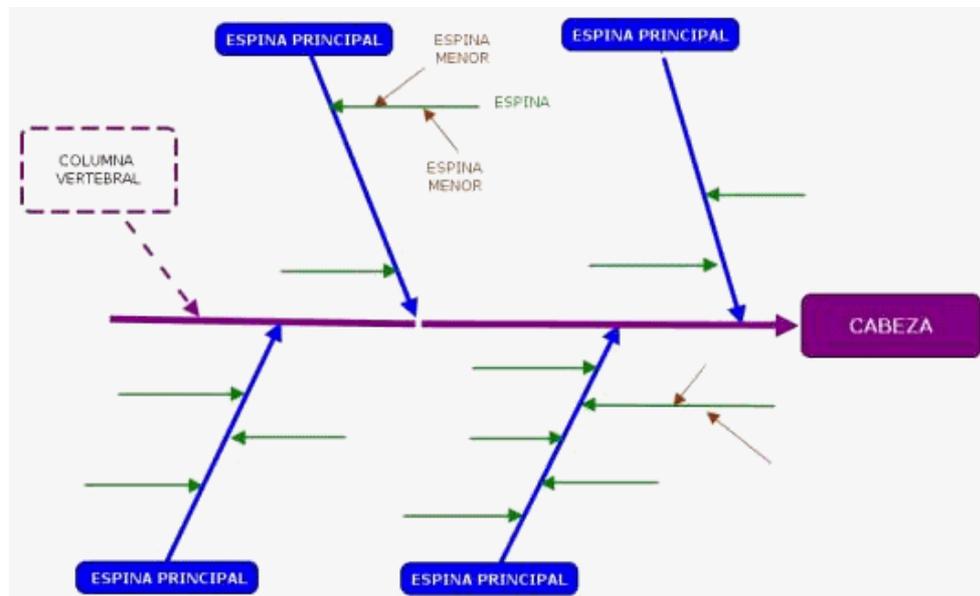


Figura 9. Diagrama Causa - efecto.

**Eficacia:**

Es la facultad de poder lograr un efecto que se espera. Grado de cumplimiento de un objetivo.

**Eficacia** = Objetivo / Producto.

**Eficiencia:**

Es hacer correctamente las actividades y productos planeados utilizando el mínimo de recursos disponibles.

**Eficiencia** = Producto / recursos

**Efectividad:**

Es el equilibrio entre eficacia y eficiencia, es lograr un efecto deseado, en el menor tiempo posible y con la menor cantidad de recursos. Es tanto ser eficaces y eficientes. (<https://es.m.wikipedia.org>)

**Efectividad** = Eficiencia x Eficacia = Objetivo / Recursos.

**ERP (*Enterprise Resource Planning*):**

El ERP es un sistema de información que se integran nativamente a un entorno de negocios asociados con procesos operativos de producción y distribución de una entidad de prestación de bienes o servicios.

**Generación de Código:**

Como parte de una fase la generación de código es la compilación que convierte sintácticamente un programa comprendida por una serie de instrucciones que han sido interpretadas por una máquina.

**Impacto Estratégico:**

El impacto estratégico se practica en las organizaciones para fijar sus objetivos de sus propias gestiones, esto es válido cuando una empresa no realiza un proceso de planeamiento formal, de forma que se van centrando en las ventas o rentabilidad en un pequeño segmento, teniendo en cuenta el universo empresarial estas presentan indicadores más elaborados y específicos como el EVA (Entorno Virtual de Aprendizaje) (Sáenz, 2012, p. 36).

**Innovación:**

El termino innovación se utiliza de forma específica al referirse al desarrollo de nuevas propuestas, inventos o implementación económica, atractivos para un mercado.

**Interfaz:**

Se denomina interfaz a toda conexión física que se da de manera funcional entre dos dispositivos o sistemas desarrollando un nivel de comunicación entre los distintos niveles.

**Macro proceso:**

Es el trabajo en conjunto de todos los procesos para contribuir de forma sistemática los requerimientos de una empresa o entidad para lograr un objetivo específico y los fines propio de la empresa. (Flores, 2013, p. 56).

**Mapeo de procesos:**

Se define a la representación de los procesos de manera gráfica que se encuentran en una organización dibujando la relación que existe entre cada una de ellas en una organización.

Los procesos también pueden ser agrupados de tal manera que puedan adoptar la forma de un macroproceso en función a las marcoactividades que presentaran. (Zaratiegui, 2009, p. 36).

**Mejora de procesos:**

La mejora de proceso es la base que se toma para optimizar la efectividad de un proceso y la posible mejora de ello, esto va a depender de cómo se va desarrollando organizacionalmente una empresa, de tal manera que

estos procesos puedan presentar una adaptación exitosa teniendo en cuenta el análisis de cada paso que lo conlleva para su adaptación al entorno que los concierne.

**Proceso:**

Al conjunto de actividades o eventos que suceden dentro de una organización funcional se le denomina proceso, estas se pueden definir bajo cierta circunstancia que los rodea.

**Sub-Proceso:**

Un subproceso está comprendido por el conjunto de actividades o secuencia lógica que se orientan a cumplir algún propósito. Un subproceso es la derivación de un mismo proceso que posee un conjunto de actividades, compartiendo la misma funcionalidad del proceso en general.

**Proceso de Negocio:**

Es el grupo de tareas lógicamente relacionadas que se lleva a cabo para obtener un resultado en un negocio. Un proceso de negocio comprende de una entrada, una función y una salida, tomando en cuenta el orden mencionado obtendremos resultantes que nos den valor a la organización, inversores o clientes.

Es una colección de actividades estructurales relacionadas que producen un valor para la organización, sus inversores o sus clientes.

(wikipedia.org).

**Stakeholder:**

Son los trabajadores o actores claves que de una u otra manera se ven afectados, en las decisiones de la empresa para el bien en el desarrollo de una organización.

**Valor Agregado:**

Es el término que se le da al añadir una cantidad a un valor total ya sea de un bien o servicio en las diferentes etapas del proceso productivo, distribución y de comercialización. (Estupiñán, 2009, p. 58).

**Workflow (Flujo de Trabajo):**

Es la automatización de un proceso o actividad de trabajo que toma como punto de estudio los niveles operacionales de una actividad o trabajo como la elaboración de tareas, que realizan la sincronización, y como sobresale la información que da soporte al cumplimiento de las tareas.

**La gestión por procesos en el estado peruano**

- a. La Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) define que la gestión pública gira en torno a la modernización que se remonta a la ley 27658 de enero del 2002; bajo su marco, en el 2013 se decreta el DS No,004-2013-PCM la política nacional de modernización de la gestión pública, en donde se establece como objetivo específico el implementar la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa en todas las entidades públicas a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos y las empresas”.

- b. La gestión por procesos se convierte así en uno de los cinco pilares centrales del modelo de gestión pública orientada a resultados. El pilar se denomina: “La gestión por procesos (GPP), simplificación administrativa (SA) y organización institucional (OI)” (ENAP, 2016).

Ver figura: 10

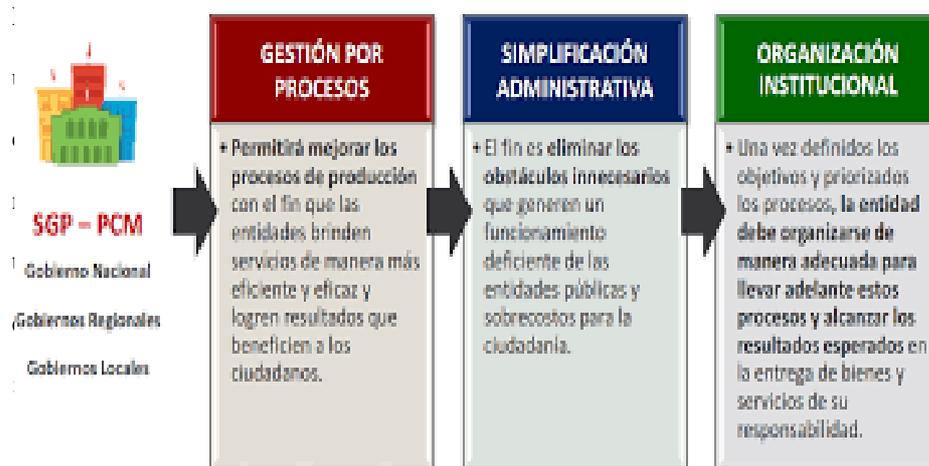


Figura 10. GPP, SA y OI en el Estado Peruano.

GP-PCM

- La GGP, tiene como misión conseguir que las entidades públicas puedan brindar servicio más eficiente y eficaz a los ciudadanos de tal manera que los beneficie.
- La SA tiene que desaparecer estos costos innecesarios que si bien en cierto presentan una obstrucción para la sociedad generando un mal funcionamiento en la administración pública,
- Por la que OI deberá tomar suma importancia los procesos de la entidad, de modo que el alineamiento de los procesos se mantenga. (Política

nacional de modernización de la gestión pública al 2021-PCM; citado por ENAP, 2016).

Recalcar que se tiene un marco legal para lograr el impulso de las aplicaciones de GPP en el estado peruano, ver tabla 1.

Tabla 1.

*Marco legal que promueve la GPP.*

MARCO LEGAL	CONTENIDO
Ley No. 27658	Ley marco de modernización de la gestión del estado
DS 043-2006-PCM	Lineamientos para la elaboración y aprobación del ROF por las entidades de la adm. Publica.
Resolución de contraloría general 458-2008-CG	Aprueba la “Guía para la implementación del sistema de control interno de las entidades del Estado”.
DS 090-2010-PCM	Aprueba el Consolidado de los avances en Reforma del Estado y la estrategia de modernización de la gestión del estado.
DS 007-2011-PCM	Aprueba Metodología de la SA y establece disposiciones para su implementación, para la mejora de los procedimientos Administrativos y servicios prestados en exclusividad

DS 109-2012-PCM	Aprueba la estrategia para la modernización de la GP, modifica artículos 2 y 4 del DS 090-2010-PCM
DS 004-2013-PCM	Aprueba la política de modernización de la GP
RM 125-2013-PCM	Aprueba el plan de implementación de la política nacional de modernización de la GP (PNMGP)
Resolución de Presidencia 160-2013-SERVIR/PE	Aprueba los lineamientos para el tránsito de una entidad pública al régimen del servicio civil
Resolución de Presidencia 200-2015-SERVIR/PE	Modificada con Resol. De presidencia 055-2016-SERVIR/PE. Aprueba la directiva 001-2015-SERVIR/GDSRH “Normas para la aplicación del dimensionamiento de las entidades públicas”
Resol. CG 149-2016-CG	Aprueba directiva 013-2016 –CG/PROD “Implementación del CI en entidades del estado”

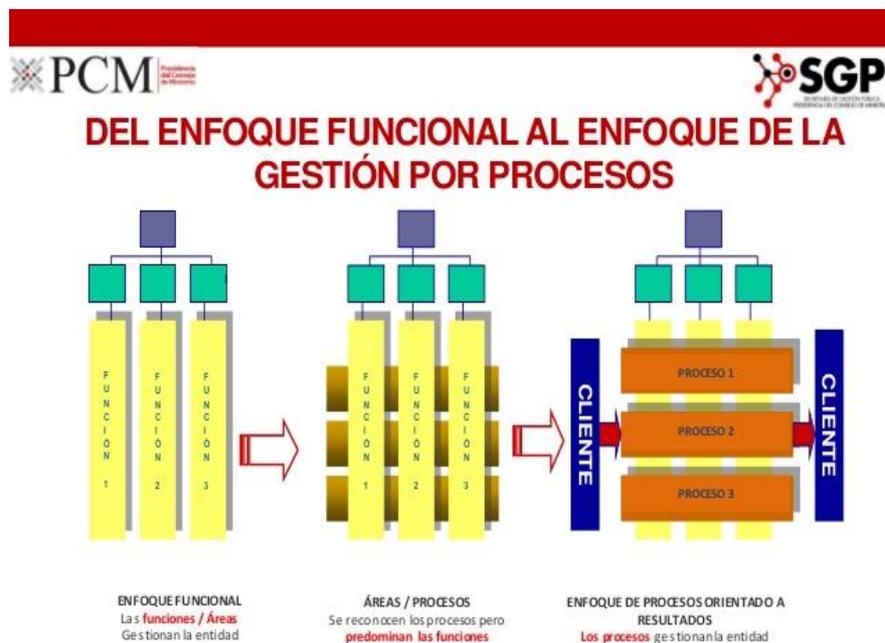
Fuente: PCM.

Tabla 2.

*Principales diferencias entre la organización por áreas y la organización gestionada por procesos.*

Gestión por áreas o funciones	Gestión por procesos
Énfasis en el bien/servicio	Énfasis en el cliente
¿Quién cometió el error?	¿Por qué ocurrió el error?
Controla a los servidores	Desarrolla competencias de los servidores
Demora en adaptarse al cambio	Se adapta rápidamente a los cambios del entorno
Solo busca hacer el trabajo	Busca hacer un trabajo eficaz
Departamentalismo (objetivos por áreas)	Trabajo en equipo (objetivos por procesos)

Fuente: PCM.



Fuente: Optimiso - Centro de Desarrollo Industrial (2013). Elaboración: SGP/PCM - 2014

Elaborado por la Secretaría de Gestión Pública

Figura 11. Del enfoque funcional al enfoque por procesos.

u

ente: (Secretaria de Gestión Pública, PCM, 2014).



Figura 12. Etapas de la implementación de la gestión por procesos.

Fuente: (PCM, 2014).

### III. MÉTODO

#### 3.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación según su orientación es aplicada, el modelo se desarrolla en base a fundamentos teóricos ya establecidos que permiten determinar y generar el Modelo G&M, y el desarrollo del modelo e implementación se orienta medir la efectividad en la aplicación de manera directa

en un mediano plazo, presentando un gran valor agregado al utilizar las experiencias y conocimiento provenientes de dicha investigación y generando mayor beneficio.

### **3.2. Población y muestra.**

#### **3.2.1 Población**

El inicio de la aplicación se dio en el Ministerio de Producción; órgano encargado de la formulación, aprobar, ejecutar y supervisar los niveles de producción, industria, manufacturación y pesquera. La competencia trasciende en las personas naturales y jurídicas por lo que realizar una actividad vinculará a los subsectores de la Industria y Pesquería, teniendo un Vice Ministro en cada subsector. Cuenta con 5 procesos bien definidos.

#### **3.2.2 Muestra**

Teniendo en cuenta que la magnitud de la población no es tan elevada, se tomó en consideración los siguientes procesos:

- a. PE.01 – PROCESO: ADMINISTRACIÓN LOGÍSTICA
- b. PE.02 – PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE ASUNTOS LEGALES Y JURÍDICOS
- c. PE.03 – PROCESO: ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTAL
- d. PE.04 – PROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
- e. PE.05 – PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES (TIC).

### 3.3 Operacionalización de variables

Tabla 3.

*Operacionalización de variables*

<b>Variab</b> les	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Metodología G&M (Growth and Modelling) basado en BPM	Estrategia	Naturaleza de la estrategia. Numero de estrategias. Alcance.
	Proceso	Tipo de proceso Responsable del proceso Número de procesos
	Tecnología	Tipo de tecnología Numero de software licenciados. Numero de computadores en despliegue.
Gestión de tiempos de los procesos del Ministerio de la producción.	Eficiencia	Nivel de eficiencia en tiempos de realización de procesos.
	Eficacia	Nivel de eficiencia en tiempos de realización de procesos.
	Efectividad	Nivel de eficiencia en tiempos de realización de procesos

Fuente: Elaboración propia

### 3.4. Instrumentos

- a. El *Focus group* o el conjunto de técnicas comprendida por la entrevista y encuesta determina a la persona calificada a aplicar el cuestionario a las personas que participan, primeramente, realizando algunas preguntas a cada entrevistado, tomando apunte de las respuestas, teniendo como un punto frágil la especie de filtro. (Sampieri, 2010, p. 124).
- b. Se realizaron entrevistas con dueños de procesos para recoger el funcionamiento y despliegue de cada uno de los procesos, o con expertos que tengan experiencia de haber aplicado BPM, que constituirán la base para la generación de esta nueva metodología G&M.

El instrumento a usar fue el CUESTIONARIO, que facilitó al encuestado dar su punto de vista acerca del estado actual, y el grado de satisfacción con el desarrollo de los procesos que se llevan a cabo en el Ministerio de la Producción.

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2008, p. 124).

Para la recolección de datos se utilizaron tres cuestionarios:

- a. Cuestionario N°1 orientado a los directivos del Ministerio de la Producción y permite tener un diagnóstico el grado de conocimiento y satisfacción del uso de la nueva tecnología BPM, y medir la eficiencia y eficacia de la metodología.

- b. Cuestionario No.2 orientado al público usuario de el Ministerio de la Producción, permite definir el grado de satisfacción de los usuarios, y con esto poder medir la eficacia, eficiencia y calidad de servicio.
- c. Cuestionario No.3 orientado a los colaboradores del área de atención al cliente del Ministerio de la Producción, esto permitirá evaluar los procesos y medir las diferencias entre el estado actual y el estado final.

### **3.5 Procedimiento**

Las técnicas que tuvieron mayor influencia y que sirvieron para el análisis y procesamiento de datos son las siguientes: la deducción, estadísticas descriptivas y el análisis de los resultados obtenidos, puesto que las mismas nos permiten depurar la información obtenida a través de la entrevista.

El siguiente procedimiento de la presente investigación consistió en medir los procesos antes y después de aplicar la metodología G&M. La realización del diagnóstico respecto del tiempo que duró cada proceso sin G&M; se aplicó un *focus group* con personal especializado en el tema de la aplicación de G&M basado en BPM y su impacto en el tiempo de cada proceso, teniendo como resultado el nivel de efectividad que se logra al plantear la metodología propuesta.

### **3.6 Análisis de datos**

En el análisis descriptivo de cada una de las variables se tuvo en cuenta las medidas de tendencia central y dispersión para las variables cuantitativas y de proporciones para las variables categóricas.

El análisis estadístico se realizó en tres etapas. Para el análisis de los datos, en primera instancia se realizó el análisis descriptivo mediante frecuencia de datos, para posteriormente hacer uso de estadística inferencial, teniendo en cuenta para ello el análisis de la normalidad de las puntuaciones de las variables en estudio a través de la prueba de Kolmogorov-Smirnov. En la tercera etapa se efectuó el análisis bivariado mediante el coeficiente de correlación Rho de Spearman.

Se tuvo en cuenta para las pruebas de hipótesis un nivel de significación de  $p < 0.05$ .

Para el procesamiento y análisis de los datos se utilizó el programa SPSS versión 25.0 para Windows.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Contrastación de hipótesis.

El Ministerio de la Producción fue creado por Ley 27779 del 10 de julio de 2002. El sector Producción comprende al Ministerio de la Producción, a los Organismos Públicos Descentralizados, Proyectos y Comisiones bajo su jurisdicción. Su competencia se extiende a las personas naturales y jurídicas que realizan actividades vinculadas a los subsectores pesquería y de micro y pequeña empresa (MYPE) e industria. El actual ministro de la producción es Raúl Pérez-Reyes Espejo.

El ámbito del Ministerio de la Producción es el siguiente:

- a. **Subsector MYPE e Industria:** Comprende el fomento de la iniciativa empresarial, la competitividad de la micro y pequeña empresa, la asociatividad y el cooperativismo, así como las actividades de industrialización, procesamiento y manufactura, velando por aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la protección del ambiente.
  
- b. **Subsector Pesquería:** Todos los recursos de origen hidrobiológico contenidos en las aguas marinas jurisdiccionales, ríos, lagos y otras fuentes hídricas del territorio nacional. Comprende la investigación científica y tecnológica del sector pesquería; así como las condiciones ecológicas de su hábitat; los medios para su conservación y explotación, la calidad,

higiene y sanidad de los productos de procedencia acuática; la infraestructura pesquera, así como los servicios adicionales y complementarios para la realización de las actividades extractivas, acuícolas y del proceso pesquero en general. Postula las políticas para la promoción del Perú como país oceánico y el uso de recursos hidrobiológicos para el consumo humano.

### **MISIÓN:**

El Ministerio de la Producción tiene como finalidad diseñar, establecer, ejecutar y supervisar, en armonía con la política general y los planes de gobierno, política nacionales y sectoriales aplicables a los sectores de pesquería y de MYPE e industria, asumiendo rectoría respecto de ellas. Dicta normas y lineamientos técnicos para la adecuada ejecución y supervisión de las políticas, la gestión de los recursos del Sector, así como para el otorgamiento, reconocimiento de derechos, la sanción, fiscalización y ejecución coactiva.

### **VISIÓN:**

Fomentar e incorporar la investigación, innovación y transferencia tecnológica, así como el planeamiento estratégico en los procesos productivos bajo el ámbito de su competencia, con la participación activa del sector privado, universidades y centros de investigación.

Establecer los objetivos y la política del sector de la micro y pequeña empresa y cooperativas, en función de la política general del Gobierno y en coordinación

con los sectores e instituciones vinculados a su ámbito, así como con los Gobiernos Regionales y Locales, supervisando su correcta aplicación.

**a) Gestión de Procesos**

El despliegue estratégico institucional se da en un esquema de procesos con puntos clave, en donde se desenlacen contribuyendo con la concordancia de la organización mediante procesos oblicuo que muestran las áreas dela organización y toma la organización como ejemplo de eficacia y no solo la eficiencia de un área. Nos permite desplegar la estrategia institucional a través un esquema de procesos claves, se fundamenta en el trabajo en equipo, contribuye a cohesionar la organización mediante los procesos transversales que atraviesan las áreas de la organización, y busca la eficacia de la organización y no solo la eficiencia por área.

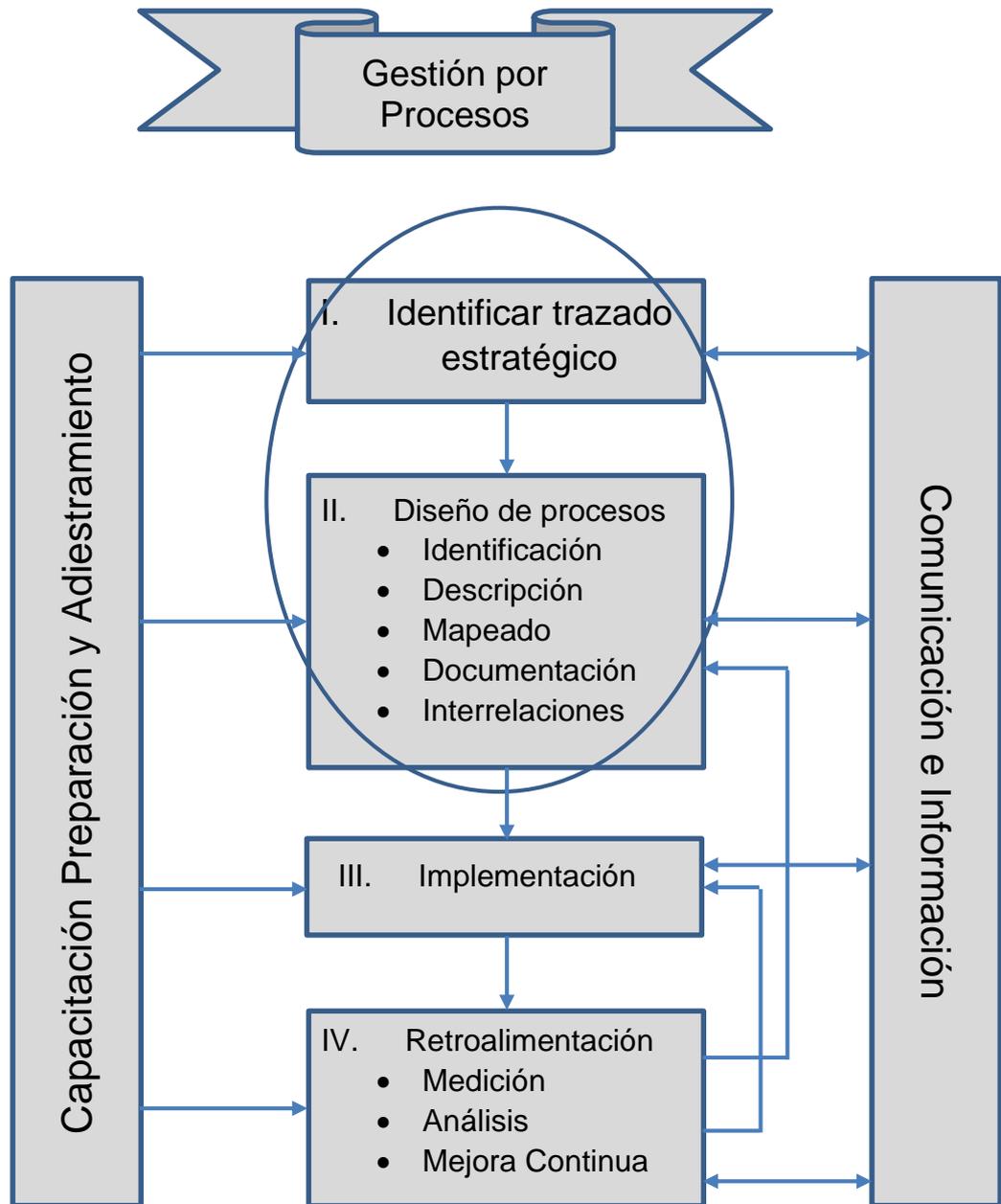


Figura 13. Esquema de la Gestión por procesos.

Fuente: (Ramírez, 2013).

### a. Jerarquía de procesos

Cada nivel de cada proceso incluye otros procesos al que le debe incluir una función, esta jerarquización va a depender de la complejidad que presente la entidad por lo que cada proceso deben estar divididos por distintos niveles, de acuerdo con la Secretaria de Gestión Pública (SGP-PCM), los procesos generalmente se desagregan tal como se muestra en el siguiente gráfico:

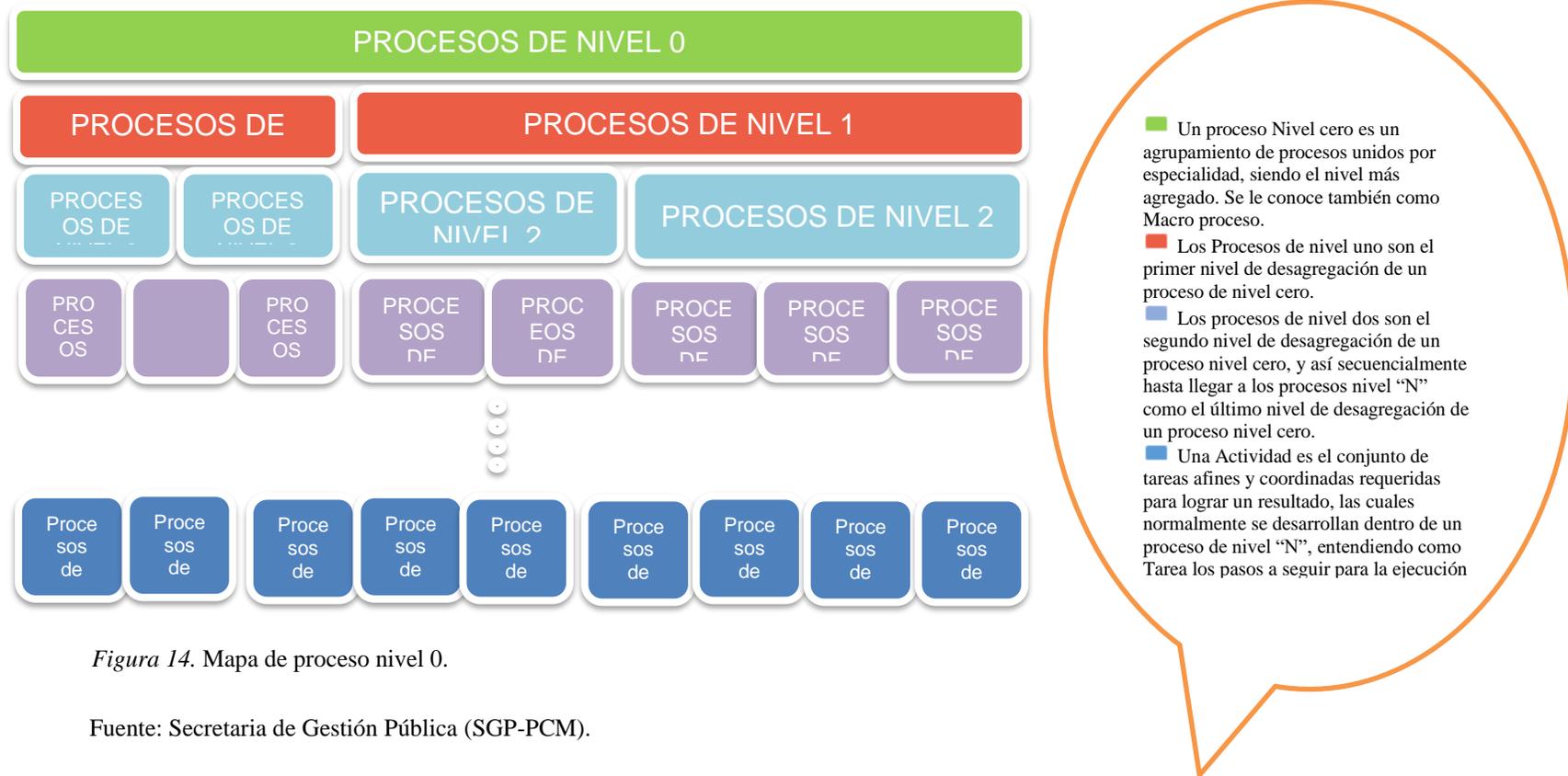


Figura 14. Mapa de proceso nivel 0.

Fuente: Secretaria de Gestión Pública (SGP-PCM).

## MAPA DE PROCESOS NIVEL CERO (N-0)

---

### **MAPA DE PROCESOS NIVEL CERO (N-0)**

El mapa de procesos nivel cero es la representacion grafica de todos los procesos de la organizacion para obtener dicha informacion acerca de las necesidades que se buscan satisfacer y a quienes deben.

---

La elaboracion del documento precisa comprender las carencia de la entidad de los clientes externos y parte de ello alcanzar una comprension de talmanera que se pueda obtener una comprension con la entidad que desarrolla las actividades de inclusion a los procesos, operativos o misionales y de apoyo o soporte; asi como la supervision de las necesidades y desafios de la

---

Facilita la vizualizacion panoramica de toda la organizacion , de tal manera que esta pueda entender su cometido al poseer una representacion grafica de todas las caracteristicas principales de cada mapa de proceso mediante una representacion grafica dependiento de las politicas de la institucion publica o priada, identificando los procesos desde el nivel cero con sus respectivas caracteristicas.

---

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1. **Ejemplos:** Mapas de Proceso nivel cero de entidades públicas nacionales e internacionales:

**Ejemplo 1: MAPA DE PROCESOS DEL MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE LA PRODUCCIÓN, EMPLEO Y COMPETITIVIDAD.**

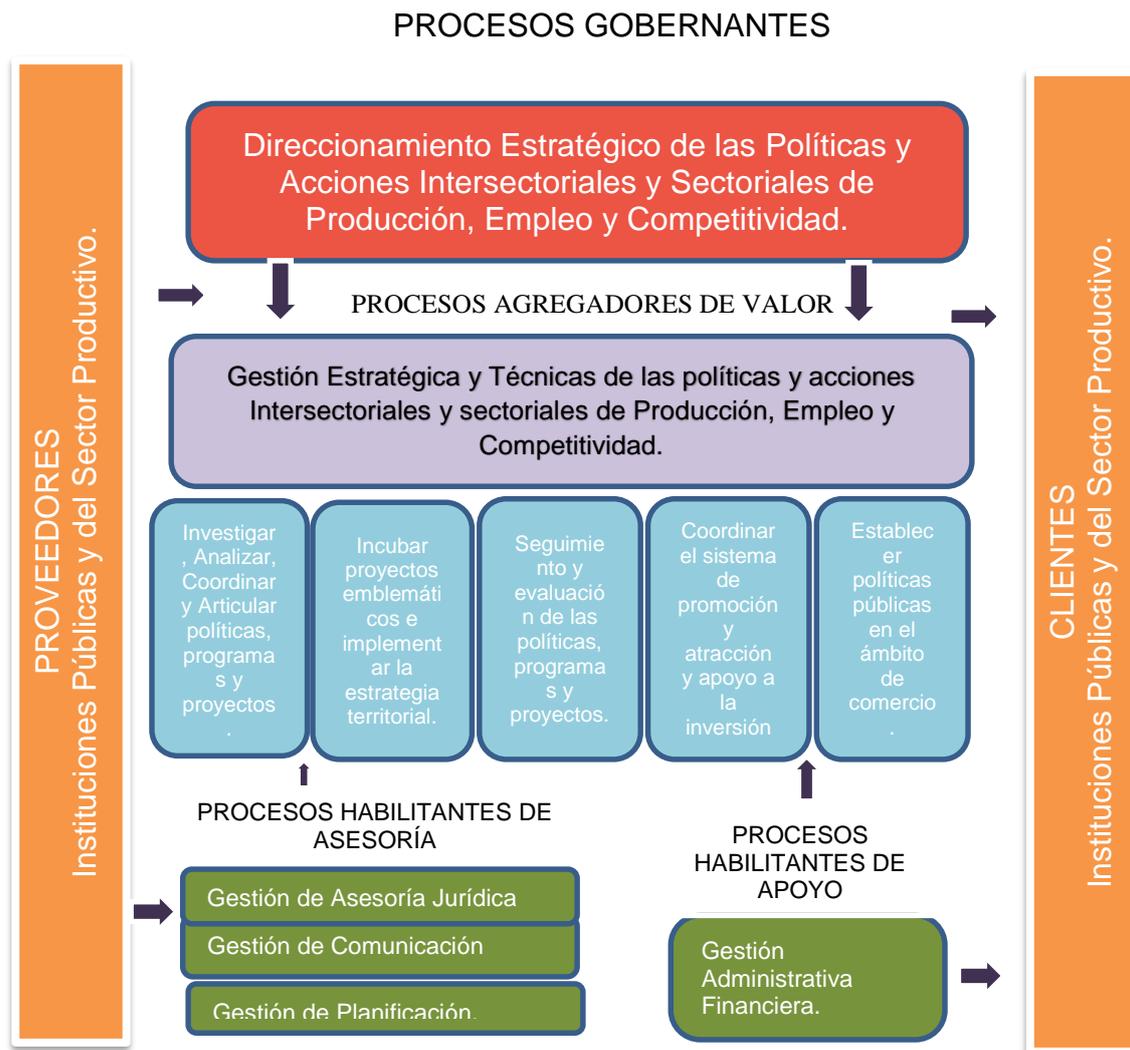


Figura 15. Mapa de Proceso nivel 0. Ministerio de la producción.

Fuente: Ministerio de la Producción, 2016.

## Ejemplo 2 de mapa de procesos nivel 0: MAPA DE PROCESOS DEL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA - ECUADOR

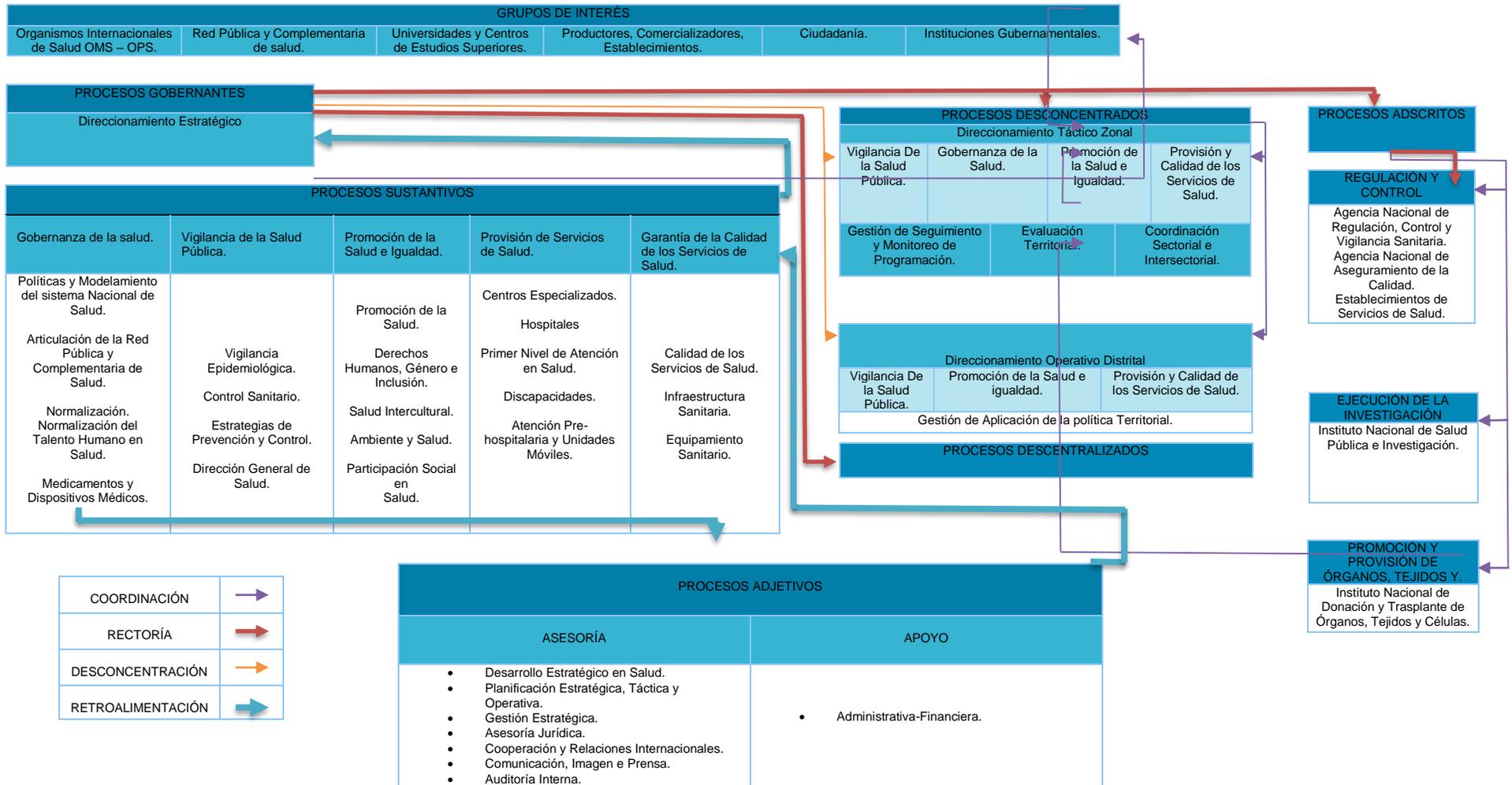


Figura 16. Mapa de Procesos nivel 0. Ministerio de Salud. Ecuador.

Fuente: Ministerio de salud Pública de Ecuador, 2017.

Ejemplo 3 de mapa de procesos nivel 0: MAPA DE PROCESO DEL MINISTERIO DE HACIENDA, PARAGUAY

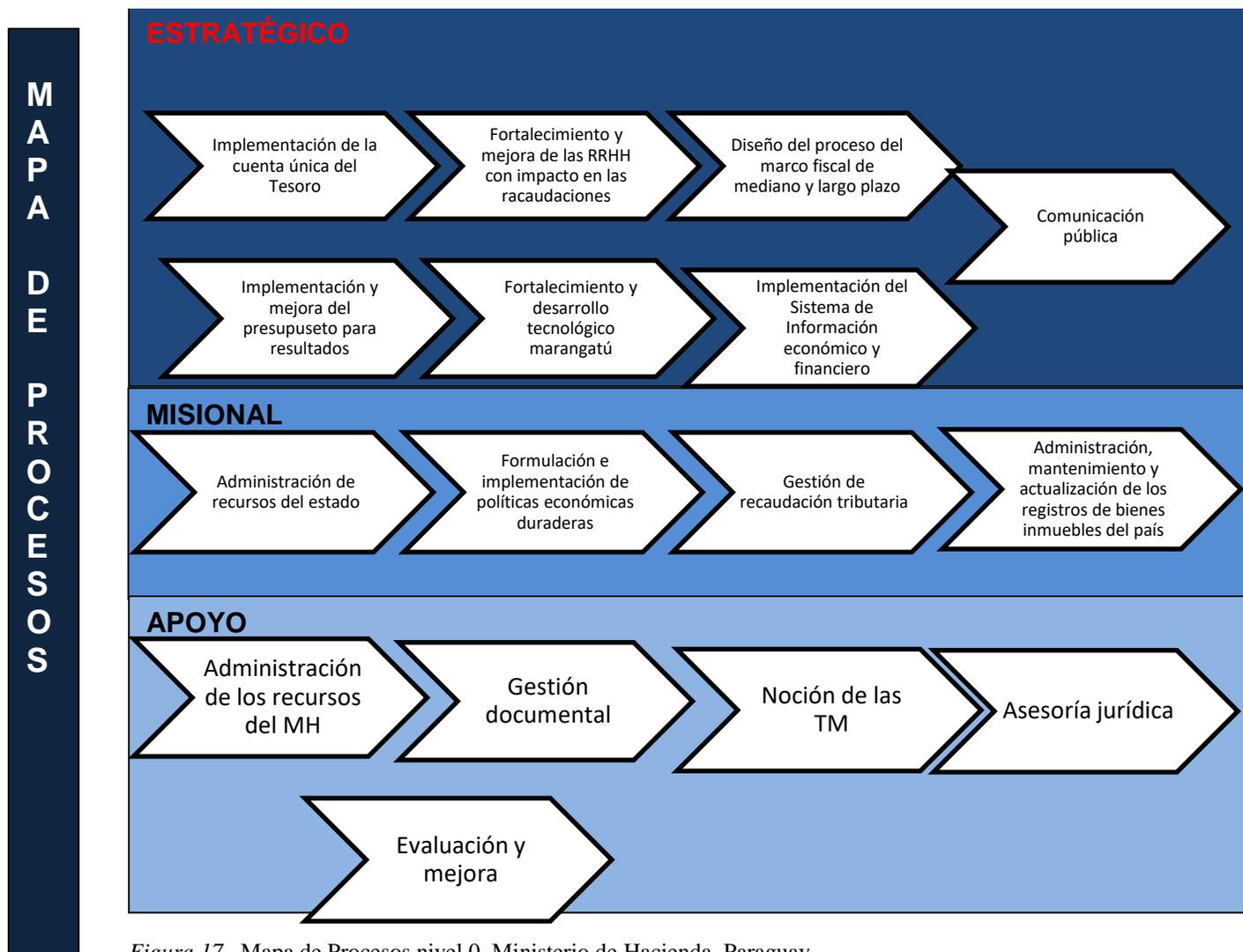


Figura 17. Mapa de Procesos nivel 0. Ministerio de Hacienda. Paraguay.

Fuente: Ministerio de Hacienda Paraguay.

Ejemplo 4: de Mapa de Procesos nivel 0:

MINISTERIO DE JUSTICIA Y DEL DERECHO – COLOMBIA.

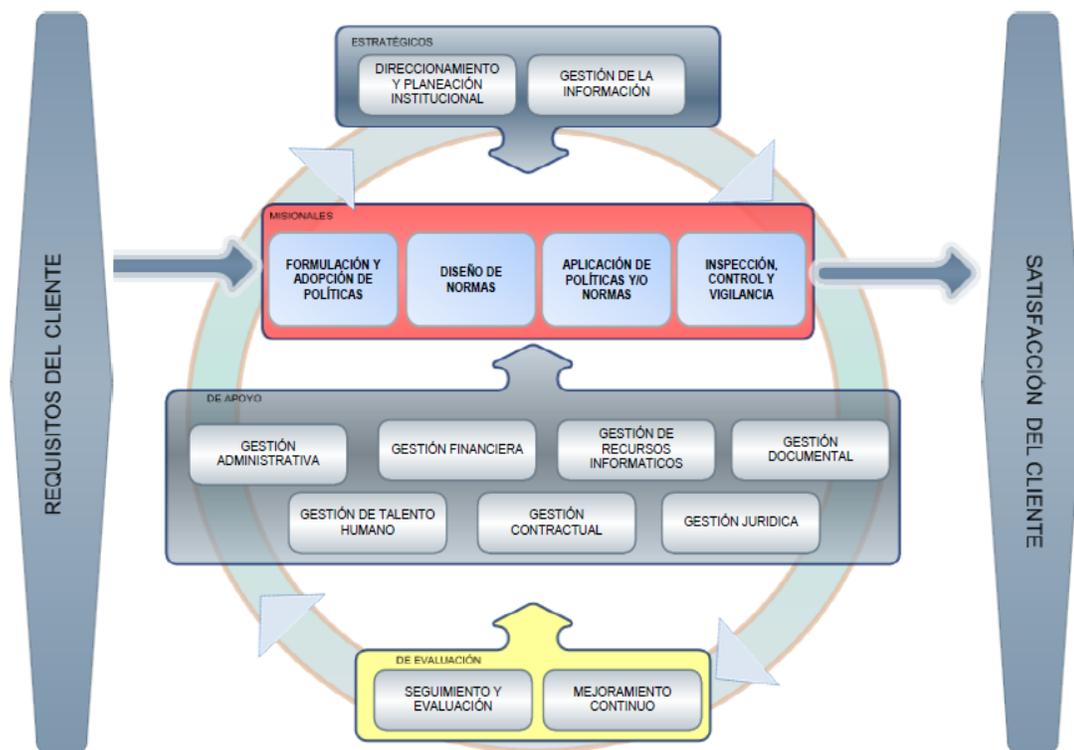


Figura 18. Mapa de Procesos nivel 0. Ministerio de Justicia y Derecho. Colombia.

Fuente: Ministerio de Justicia y del Derecho, Colombia, 2013.

Ejemplo 5 de Mapa de Procesos nivel 0:

MINISTERIO DEL AMBIENTE - PERÚ.

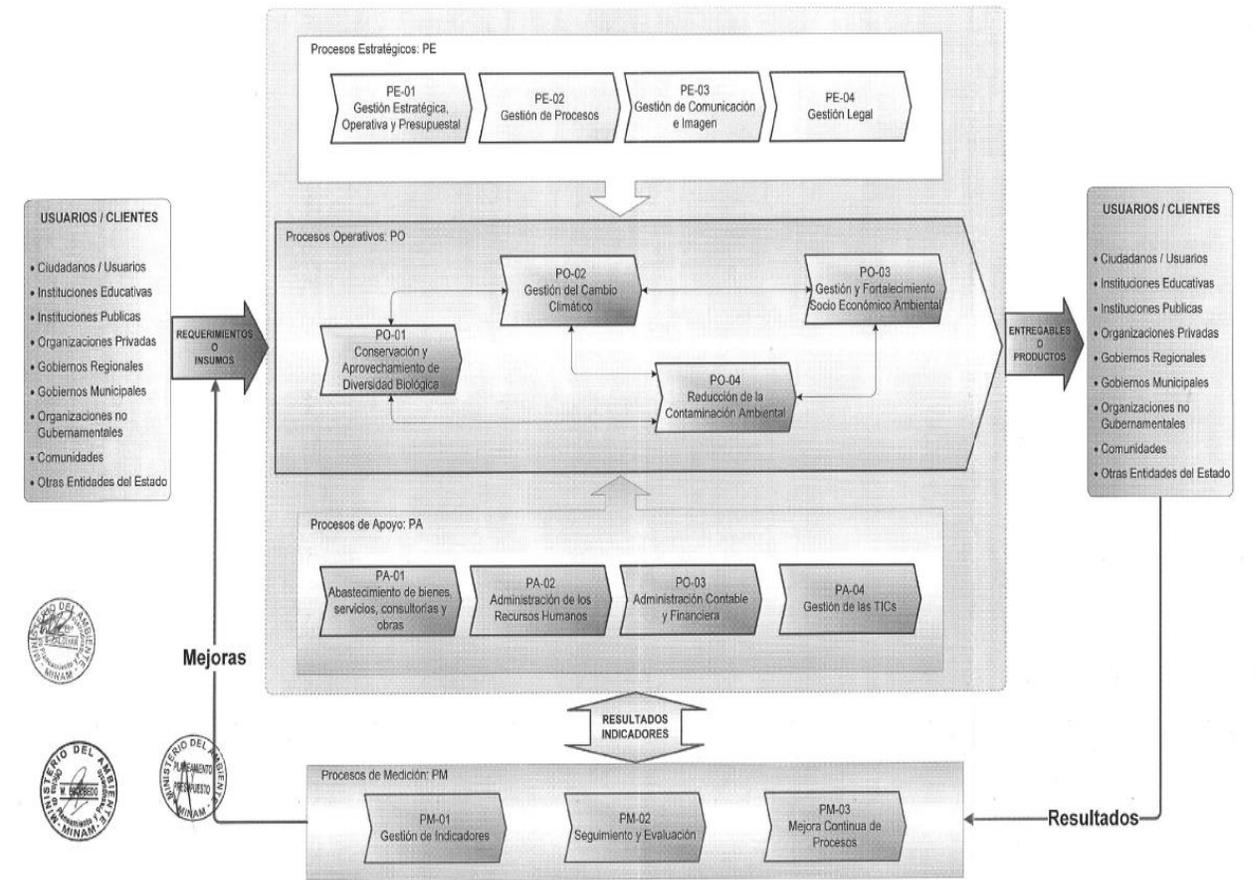


Figura 19. Mapa de Procesos nivel 0. Ministerio del Ambiente. Perú.

Fuente: Ministerio del Ambiente, Perú, 2017.

Ejemplo 6 de Mapa de Procesos nivel 0: MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS – PERÚ.

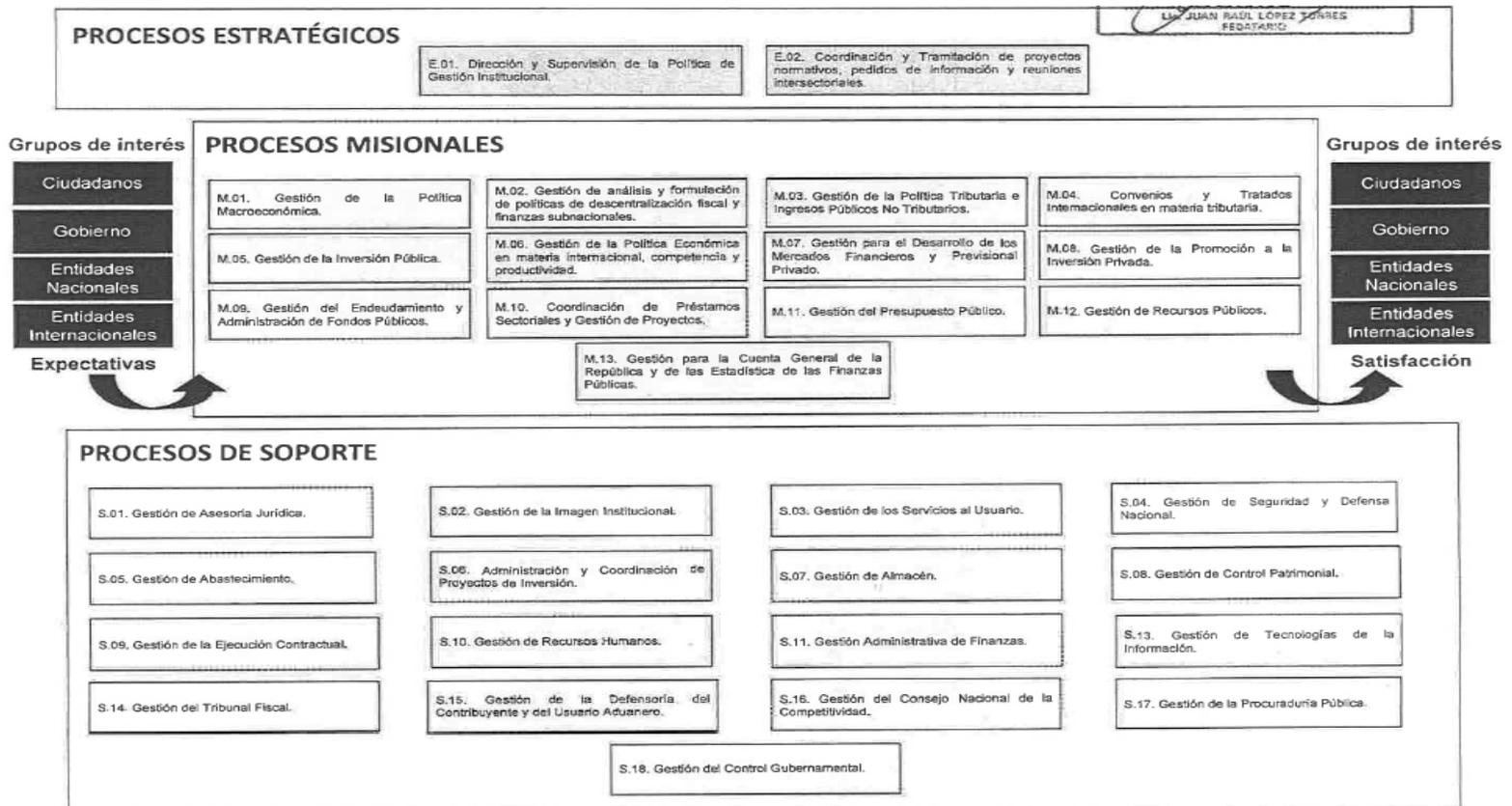


Figura 20. Mapa de Procesos nivel 0. Ministerio de Economía y Finanzas. Perú.

l  
e: Ministerio de Economía y Finanzas. Perú.

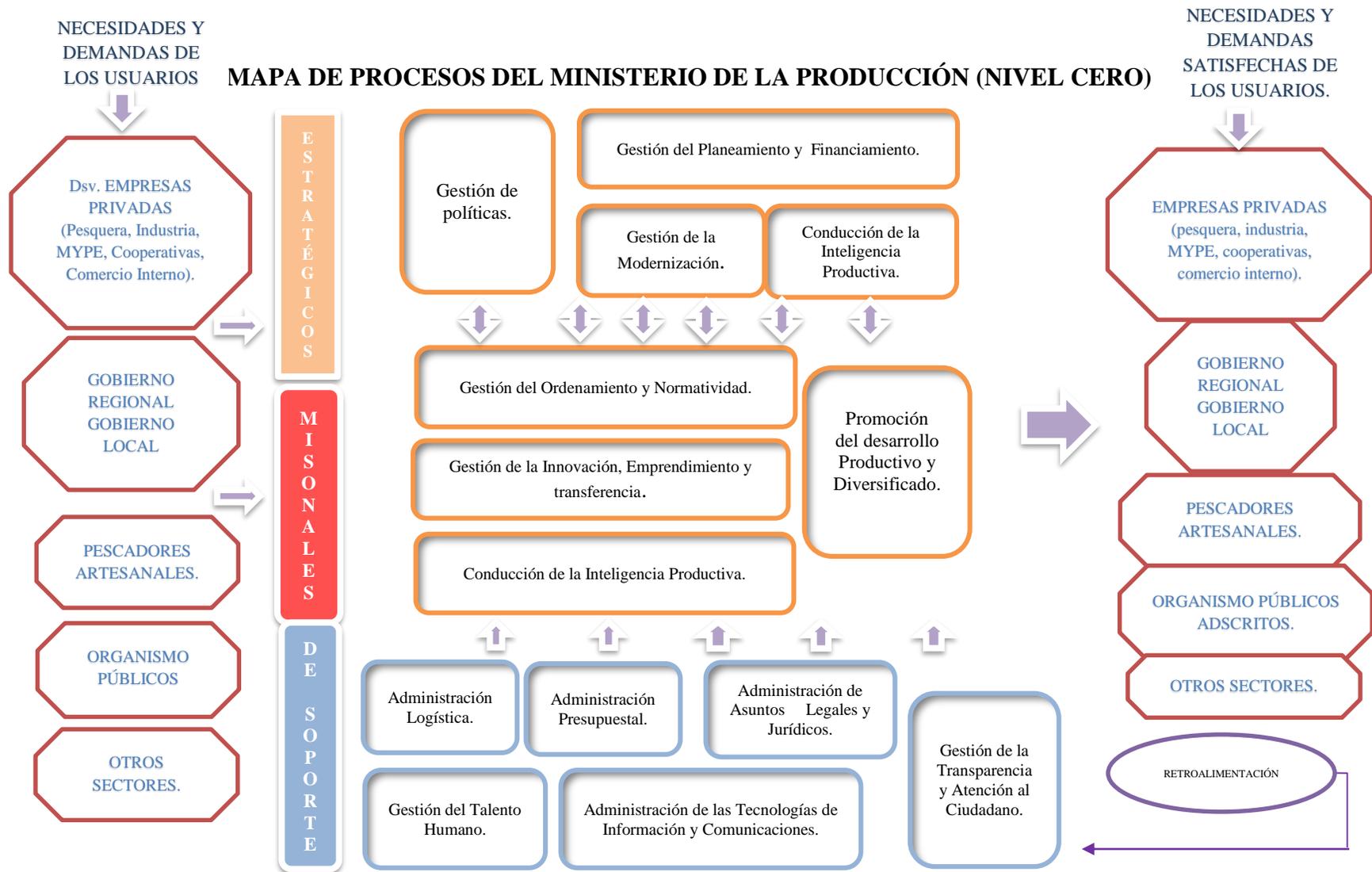


Figura 21. Mapa de Procesos nivel 0. Ministerio de la Producción. Perú.

Fuente: Ministerio de la Producción. Perú.

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.**

### **PROCESOS ESTRATÉGICOS**

#### **PE.01 – PROCESO: GESTIÓN DE POLÍTICAS**

El desenlace de la producción y rectoría frente a las políticas públicas sectoriales generaras los lineamientos necesarios para permitir implementar las políticas propiamente dichas en el territorio de tal manera que estas contribuyan al consenso de las acciones mediante acuerdos políticos con otros actores asegurando el proceso de descentralización.

Así también, está orientado a contribuir con el posicionamiento de las políticas sectoriales, estableciendo alternativas de solución de manera más efectiva, viable y sostenible al problema publico identificado en el sector producción, marcando con ello el accionar estratégico y programático, a nivel institucional como sectorial; incluyendo su evaluación desde una mirada de impacto social.

#### **OBJETIVO**

Asegurar una correcta formulación y conducción sectorial de las Políticas Publicas en el sector de producción y la regulación bajo un modelo de rectoría.

#### **ALCANCE**

Da paso a la obtención, articulación condición generación y aprobación de las normas de las políticas del sector con expresión consistencia y alineamiento regular en el sector, promoviendo la participación de la ciudadanía frente a las políticas de gestión que garantizará la Rectoría que produce.

## **CLASIFICACIÓN**

- a. Estratégico

## **RESPONSABLE**

- a. Despachos Viceministeriales.

## **REQUISITOS**

- a. Ley N°23158, Ley Orgánica Del Poder Ejecutivo.
- b. Ley N°27783, Ley De Bases De Descentralización.
- c. Decreto Legislativo N°1047

## **DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

## **PROVEEDORES**

- a. Presidencia De La Republica
- b. Entidades Del Poder Ejecutivo
- c. Produce (Todos Los Demás Procesos Estratégicos y Los Misionales)
- d. Organismos Públicos
- e. Gobiernos Regionales Y Locales
- f. Sociedad Civil, Empresas, Ciudadanía
- g. Organismos Internacionales.

## **INSUMOS**

- a. Políticas Públicas Nacionales Aprobadas
- b. Propuestas Y Recomendaciones De Política
- c. Sistemas De Información Articulados Y Confiables
- d. Estudios De Prospectivas Y Análisis De Tendencias
- e. Informe Anual De Gestión
- f. Informes De Monitoreo Y Evaluación (Procesos Estratégicos Y Misionales)
- g. Resultados De Los Indicadores De Impacto De Las Políticas En La Población
- h. Resultados De La Eficiencia Del Produce.

## **PRODUCTOS**

- a. Políticas Públicas Sectoriales E Institucionales Aprobadas
- b. Propuesta De Leyes O Normas De Alta Jerarquía En Las Materias De Competencia
- c. Mecanismos Y Estrategias De Incidencia Y Abogacía En Otros Sectores
- d. Mecanismos Y Estrategias De Relación Intergubernamental
- e. Acuerdos Con Sociedad Civil, Sectores Y Niveles De Gobierno
- f. Mecanismos De Promoción De La Participación En Asuntos Del Sector
- g. Acuerdos Y Mecanismos Sobre Participación Ciudadana
- h. Mecanismos Y Estrategias De Incidencia Y Abogacía Con Gremios Y Sindicatos
- i. Plan Y Agenda De Posicionamiento En Asuntos Internacionales.



## **USUARIO O DESTINATARIO DE LOS BIENES Y SERVICIOS**

- a. Organismos Públicos
- b. Gobiernos Regionales – DIREPRO
- c. Gobiernos Locales
- d. Sociedad Civil
- e. Sector Privado
- f. Ciudadanos
- g. Sectores Del Estado
- h. Organismos Internacionales.

**MODELO DE PROCESO**

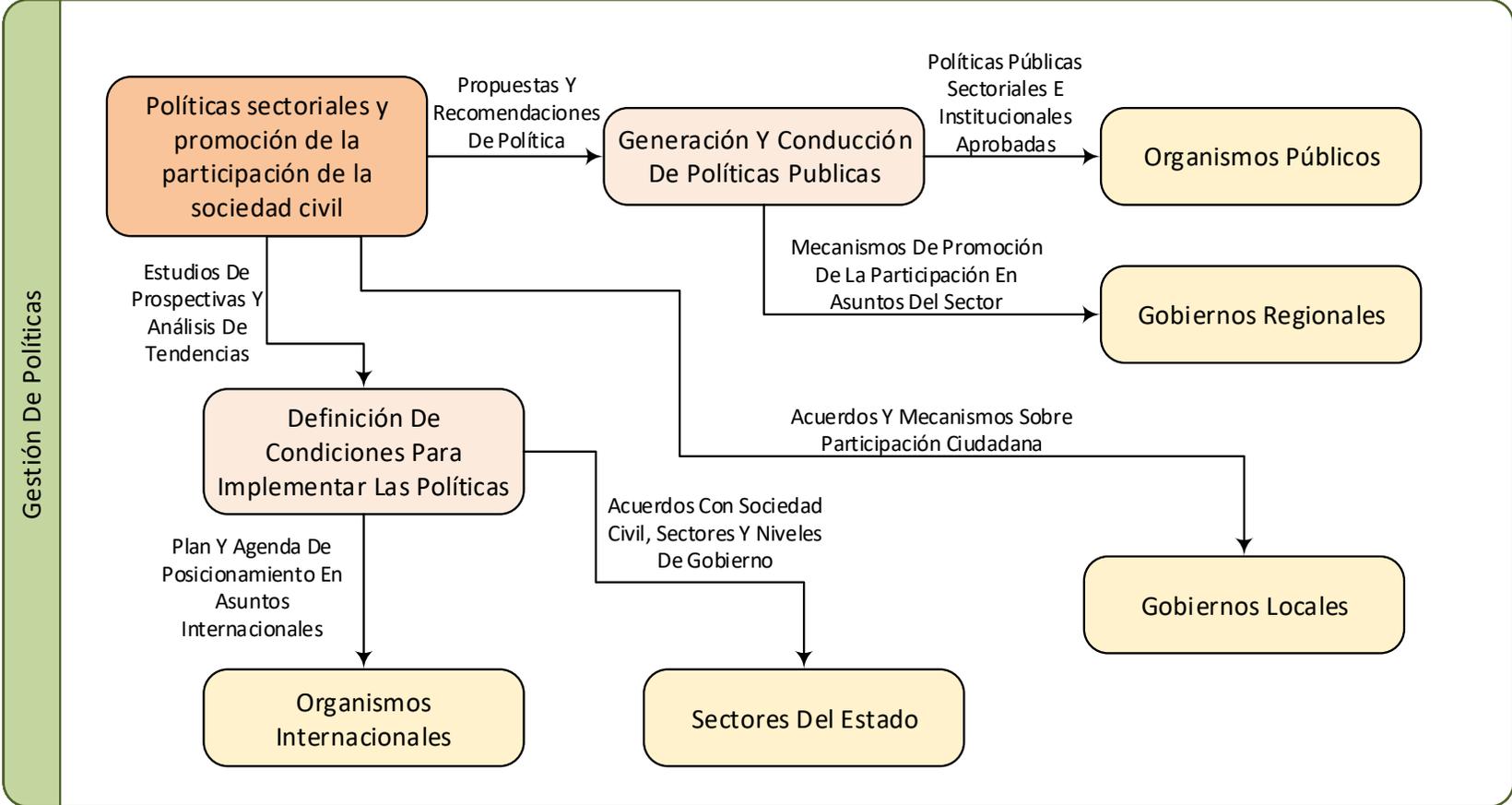


Figura 22. Modelo de Proceso.

Fuente: elaboración propia.

## PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN

El desarrollo de la organización gira en torno al proceso más importante como proceso de gestión de una política por lo que se proponen las diferentes alternativas de solución ante la mejora de un proceso para obtener el control óptimo sobre el resultado y desempeño de algunos procesos que evalúan políticas y contrastan mediante un sistema de control los resultados obtenidos para así favorecer al óptimo desempeño.

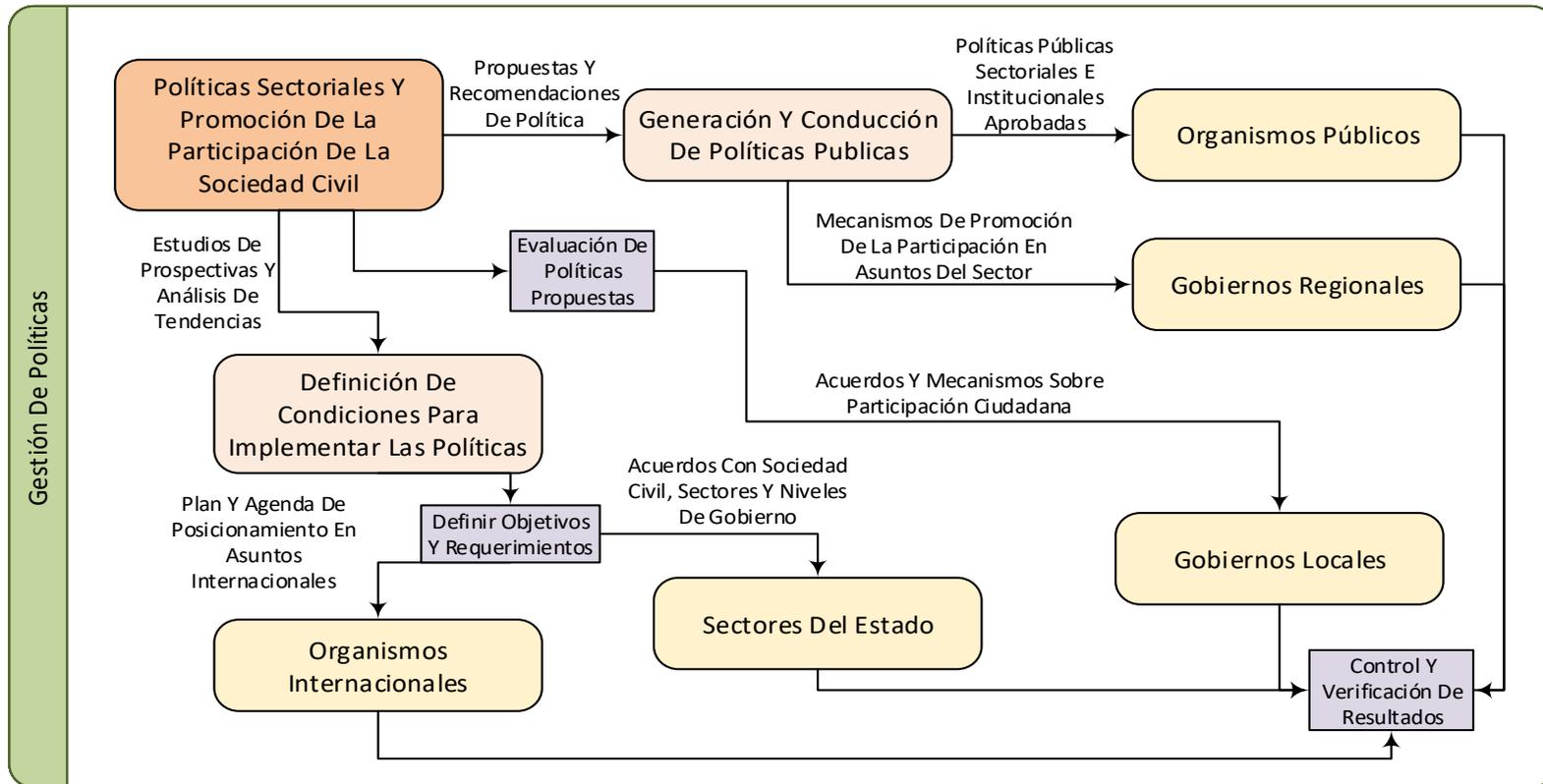


Figura 23. Propuesta de optimización.

Fuente: elaboración propia.

## **PE.02 – PROCESO: GESTIÓN DEL PLANEAMIENTO Y FINANCIAMIENTO**

### **CLASIFICACIÓN**

Misional

### **OBJETIVO**

Lograr determinar mediante la toma de decisiones información para la ejecución presupuestal en los organismos públicos.

### **ALCANCE**

Comprende la conducción de las políticas y los lineamientos para la investigación a nivel nacional e internacional y la gestión del financiamiento e inversión que realizan las organizaciones.

### **RESPONSABLES**

- a. Organismos públicos del sector de producción.
- b. Gobiernos regionales.

### **ENTRADAS / INSUMOS**

- a. Políticas públicas nacionales aprobadas por gobiernos regionales y locales.
- b. Informe anual de gestión por parte de organismos públicos.
- c. Informe de monitoreo y evaluación organizado por los gobiernos regionales.
- d. Lineamientos del sistema administrativo de planeamiento.

## **SALIDAS Y PRODUCTOS**

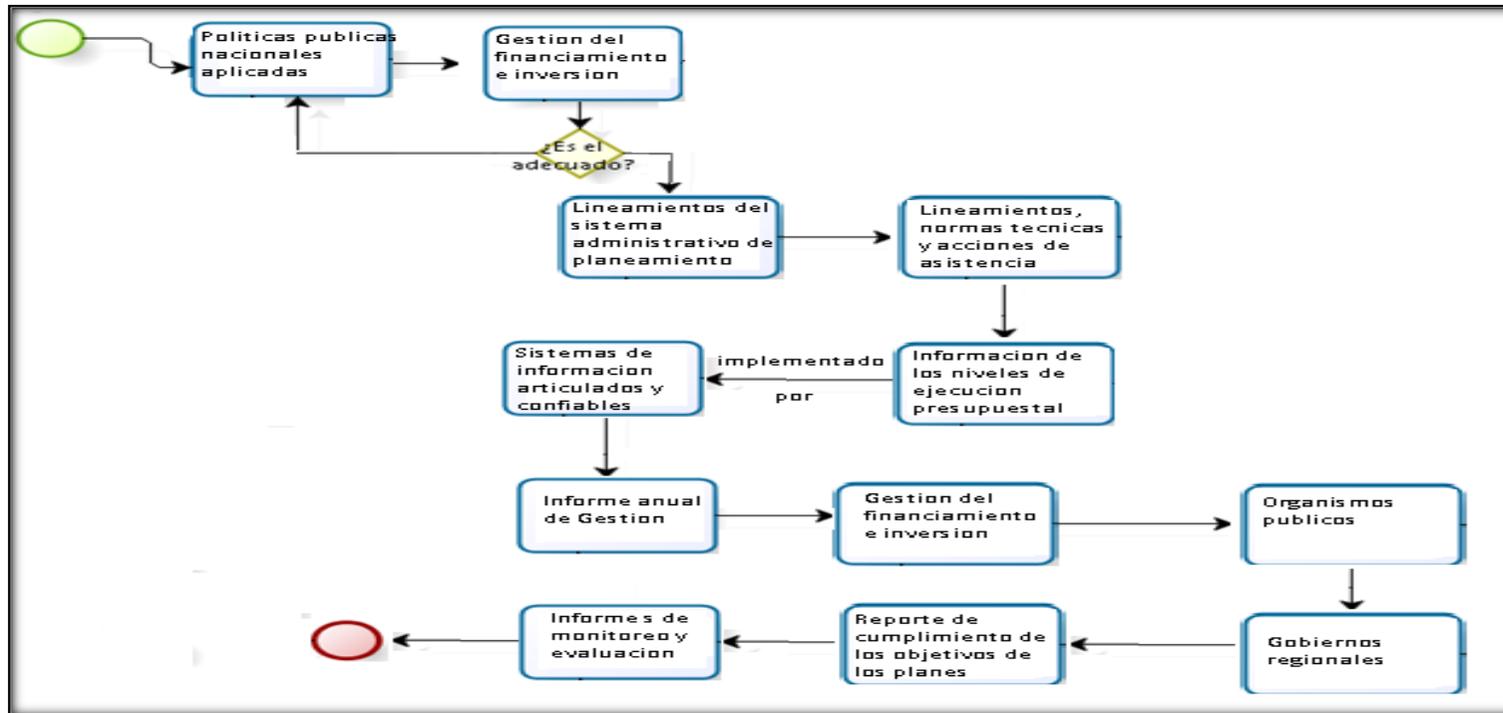
- a. Organismos públicos.
- b. Gobiernos regionales.
- c. Gobiernos locales.
- d. Sociedad civil, sector privado y ciudadanos.

## **DESCRIPCIÓN DE PROCESOS**

Se basa en definir los niveles de ejecución presupuestal considerando el reporte de cumplimiento de los objetivos de los planes. Trata de definir la misión, visión y las estrategias de implementación de planes tanto a nivel nacional como internacional.

Ver figura 24:

## Descripción del Proceso: Gestión del planeamiento y Financiamiento



Fuente Elaboración Propia.

Figura 24. Descripción del proceso: Gestión del Planeamiento y Financiamiento

## **OPTIMIZACIÓN**

En el siguiente mapa de procesos, se ha propuesto algunos procesos adicionales, con lo cual se podría mejorar su funcionamiento. Como ejemplo la implementación de plan multianual de inversiones, que se basa en generar un reporte tal que, al fomentar la innovación y emprendimiento a la sociedad y gobiernos locales, es necesario que se formen equipos de capacitación, para así no correr el riesgo de fracaso en sus proyectos (va a depender de la toma de decisiones). Además de tener una continua evaluación que resulta de un proceso a otro.

Ver figura 25:

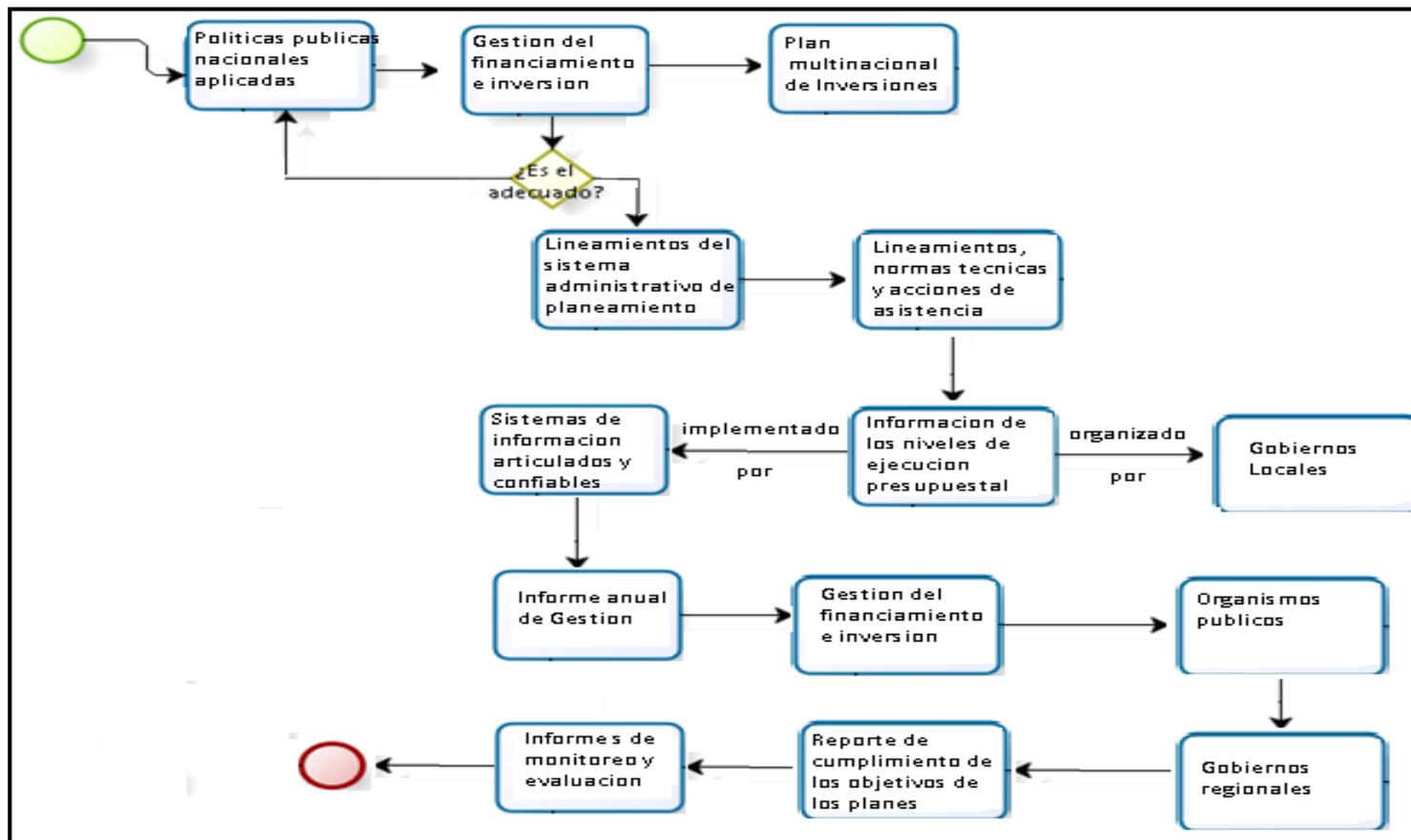


Figura 25. Optimización del Proceso.

Fuente: Elaboración Propia.

## **PE.03 – PROCESO: GESTIÓN DE LA MODERNIZACIÓN**

### **CLASIFICACIÓN**

Estratégico

### **OBJETIVO**

Lograr iniciativas organizacionales y mejora de los procesos en la gestión sectorial, bajo un enfoque de calidad que favorezca la modernización de las instituciones del sector producción para la consecución de sus resultados.

### **ALCANCE**

Comprende la implementación de modelos institucionales, organizacionales, mejora de los procesos y gestión de la calidad de los procesos del sector.

### **RESPONSABLE**

Oficina general de planeamiento y presupuesto

### **ENTRADAS Y SALIDAS DEL PROCESO**

#### **ENTRADAS**

- a. Lineamientos del sistema de modernización de la gestión pública en la presidencia del consejo de ministros.
- b. Proyectos y programas priorizados, elaborados y viables.

- c. Planes de mediano, largo y corto plazo.
- d. Políticas públicas sectoriales e institucionales aprobadas.

## **SALIDAS**

- a. Propuesta de procesos mejorados.
- b. Instrumentos de gestión actualizados
- c. Sistemas de calidad certificados.
- d. Modelos organizacionales de gestión
- e. Procesos simplificados (operativos y administrativos).

## **DESCRIPCIÓN DE PROCESOS**

Proceso estratégico orientado a conducir el desarrollo de nuevos modelos organizacionales con énfasis en la mejora continua de procesos a nivel sectorial e institucional, establecer lineamientos metodológicos, definir criterios y herramientas de gestión de la calidad, y supervisar su cumplimiento, contribuyendo a la modernización de la gestión.

Comprende las actividades de diseño, implantación, evaluación y aprobación de modelos organizacionales innovadores y pertinentes para la gestión de las políticas públicas por parte del ministerio y de los organismos públicos del sector.

## GESTIÓN DE LA MODERNIZACIÓN

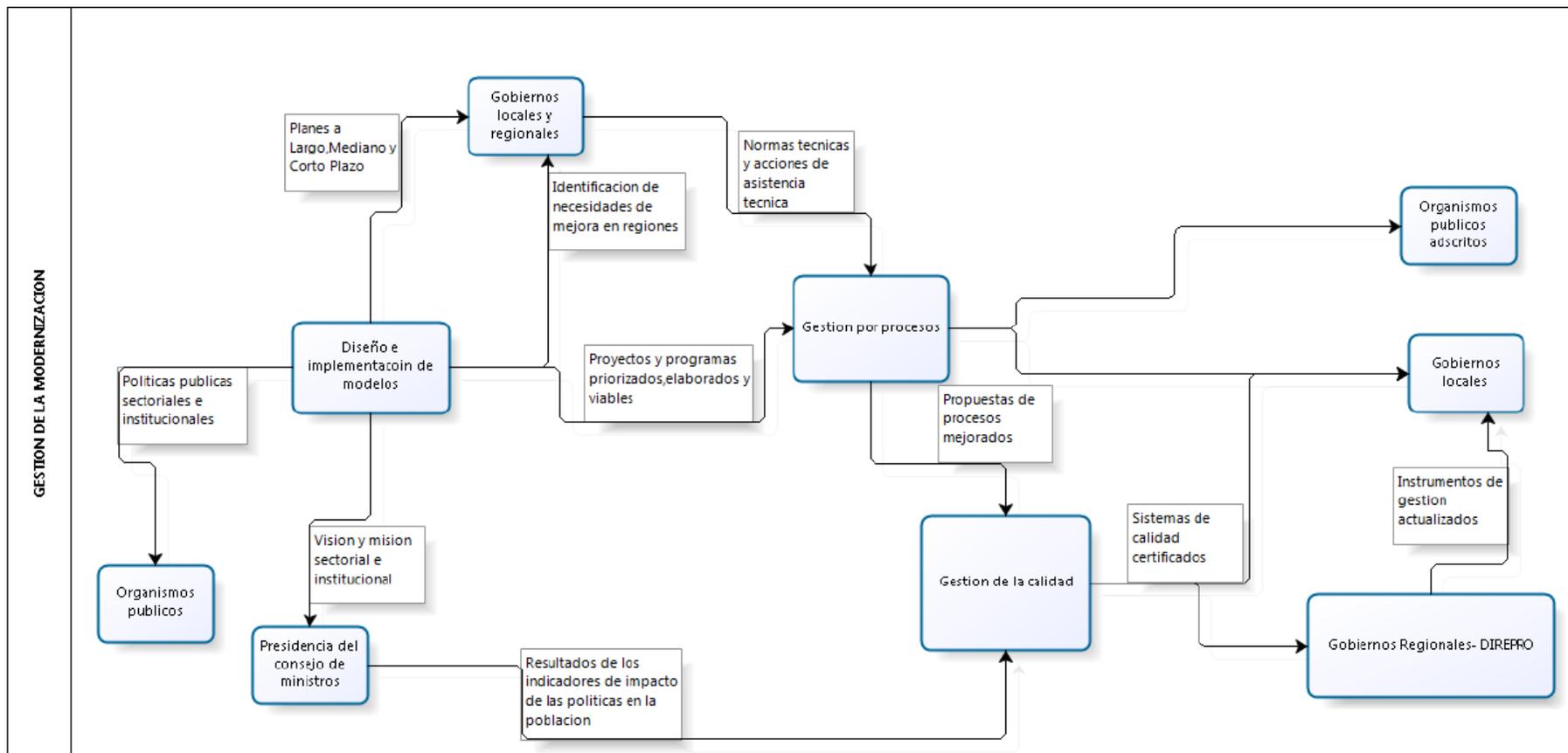


Figura 26. Gestión de la Modernización.

Fuente: elaboración propia.



## **PE.04 – PROCESO: CONDUCCIÓN DE LA INTELIGENCIA PRODUCTIVA**

### **CLASIFICACIÓN**

Estratégico

### **OBJETIVO**

Garantizar y asegurar la generación de información y conocimiento de todo lo que sucede en entorno de los subsectores productivos para la toma decisiones de políticas públicas sectoriales.

### **ALCANCE**

Comprende la generación de evidencias, la identificación de alternativas de intervención y el monitoreo e impacto de las mismas para minimizar riesgos; así como el desarrollo y promoción de la investigación, la gestión del conocimiento y la integración de los sistemas de información estratégicos en el PRODUCE y en el sector, para la evaluación e integración de resultados obtenidos de la implementación de las políticas.

### **RESPONSABLE**

- a. Despacho ministerial
- b. Despacho viceministral de pesca y agricultura
- c. Despacho vice ministerial de MYPE e industria



## **ENTRADAS Y SALIDAS DEL PROCESO**

### **ENTRADAS**

- a. Investigaciones e información de los procesos misionales.
- b. Políticas públicas sectoriales.
- c. Informes de evaluación de planes, programas y proyectos.
- d. Información de las regiones y gobiernos locales.
- e. Informes de estudios de impacto social.
- f. Propuestas de política y regulación en materia de investigación del IMARPE, SANIPES, ITP.

### **SALIDAS**

- a. Estudio de prospectiva y análisis de tendencias.
- b. Sistemas de información articulados y confiables.
- c. Propuesta de políticas en materia de investigación.
- d. Resultados de los indicadores de impacto de las políticas en la población.

## **DESCRIPCIÓN DE PROCESOS**

Proceso estratégico orientado a conducir la gestión de la información de valor estratégico que asegure la generación de conocimiento y evidencias, a través del desarrollo y promoción de la investigación, el monitoreo permanente del estado situacional del sector producción, y el desarrollo de experiencias a nivel internacional; con el fin de obtener una acertada toma de decisiones de política pública en el momento oportuno.

## FLUJOGRAMA DE PROCESO

La conducción de la inteligencia productiva inicia en la investigación, análisis, medición, interpretación y evaluación de los escenarios político económico y social del sector, donde se analiza si el sector es bueno para invertir o no, si es bueno se pasa a la generación de evidencias la identificación de alternativas de inversión para poder fundamentar la decisión que tome el gobierno de turno, si no entonces el proceso termina, luego el monitoreo e impacto de estas para minimizar riesgos el desarrollo y la promoción de gestión del conocimiento, para poder usar la información constantemente para poder encontrar inconsistencias en el sector que se analiza, y la generación de los sistemas de integración estratégicos del PRODUCE, sus organismos públicos adscritos y otras entidades del sector, para poder integrar a mas entidades que le brinden datos y generar mayor seguridad, y por último, la evaluación e interpretación de resultados obtenidos de la interpretación de las políticas sectoriales y almacenamiento de la información . Para luego pasar a la toma de decisiones de gobierno.

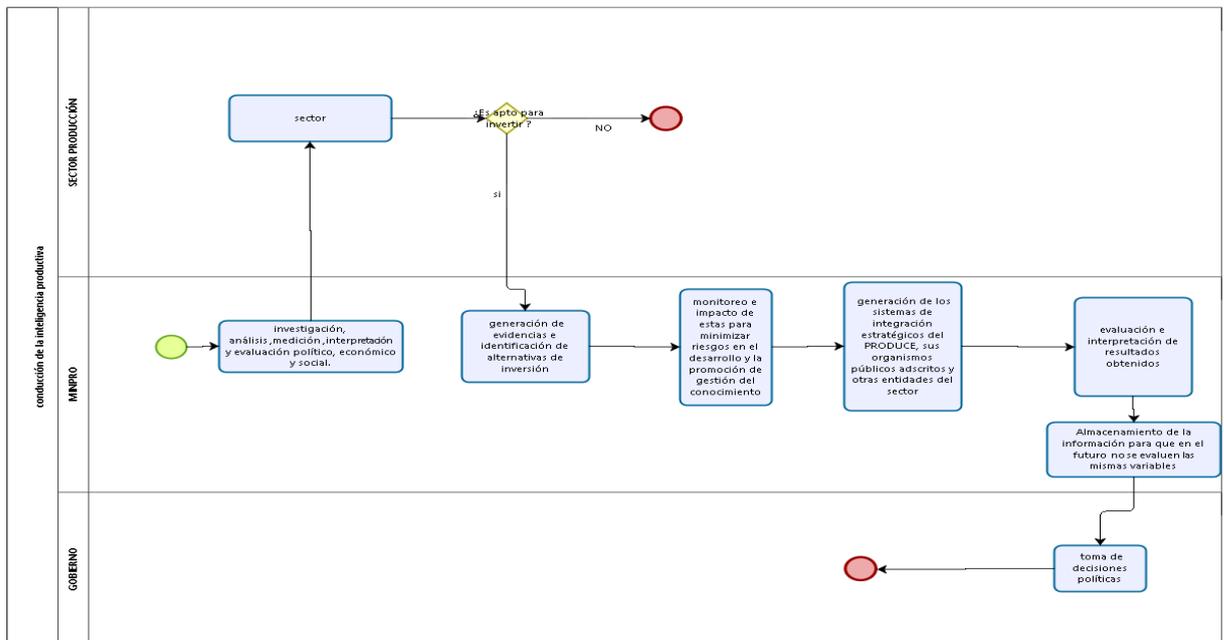


Figura 28. Flujo de proceso de conducción de I.P.

Fuente Elaboración propia.

## **FLUJOGRAMA DE MEJORAMIENTO**

La conducción de la inteligencia productiva inicia en la investigación, análisis, medición, interpretación y evaluación de los escenarios político económico y social un sector, donde se analiza si el sector es bueno para invertir o no, si es bueno se pasa a la generación de evidencias la identificación de alternativas de inversión para poder fundamentar la decisión que tome el gobierno de turno, si no es bueno para invertir, especificar los déficit , para luego guardar la información , luego el monitoreo e impacto de estas para minimizar riesgos el desarrollo y la promoción de gestión del conocimiento, para poder usar la información constantemente para poder encontrar inconsistencias en el sector que se analiza, y la generación de los sistemas de integración estratégicos del PRODUCE, sus organismos públicos adscritos y otras entidades del sector, para poder integrar a mas entidades que le brinden datos y generar mayor seguridad, y por último, la evaluación e interpretación de resultados obtenidos de la interpretación de las políticas sectoriales y almacenamiento de la información . Para luego pasar a la toma de decisiones de gobierno. Básicamente, solo se mejoró el manejo de información para aquellos sectores que no resulten buenos para invertir, creando antecedentes, para que en un futuro no se vuelvan a evaluar las variantes que se evaluaron. Ver figura 29.

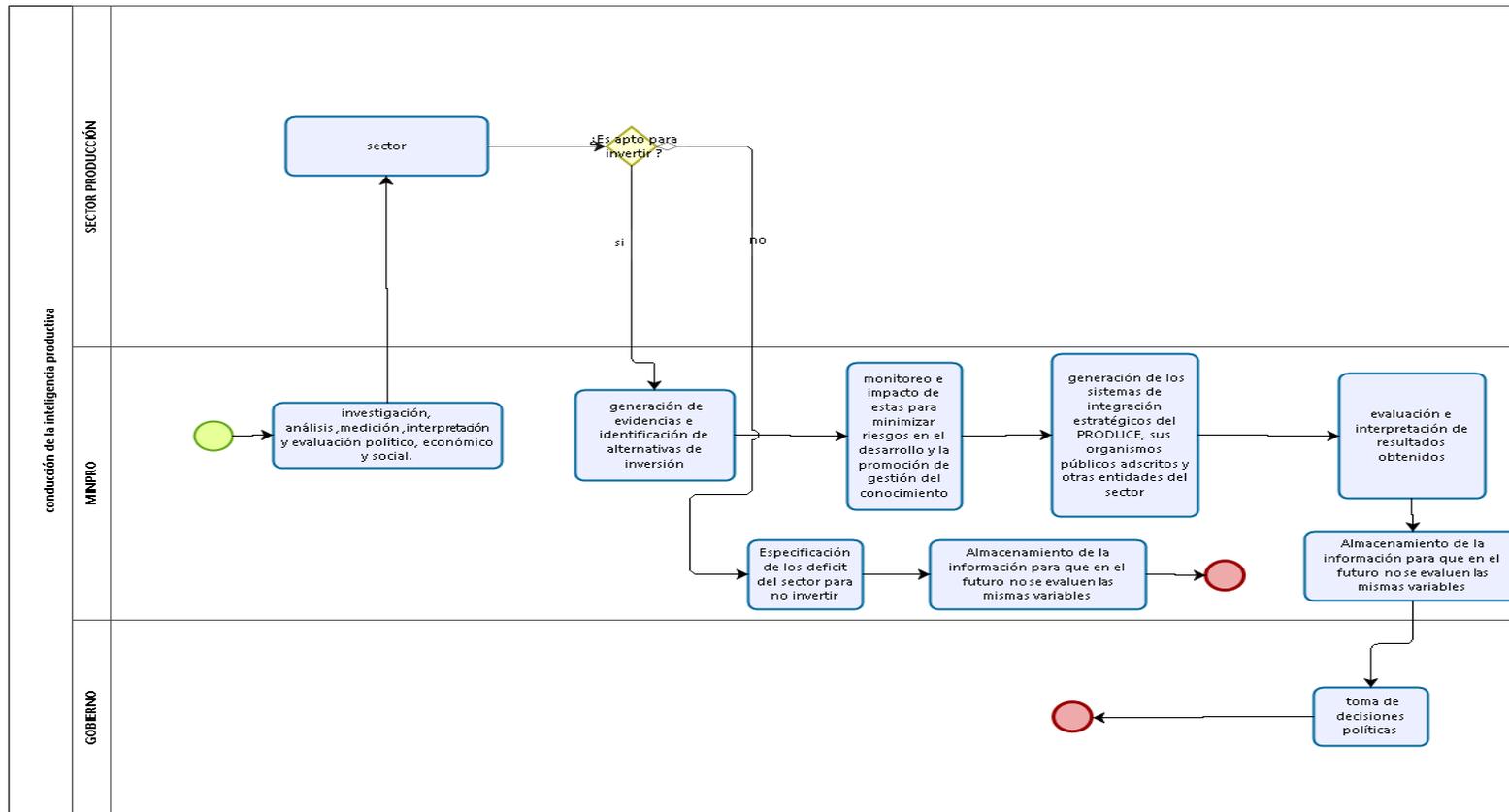


Figura 29. Flujo de mejoramiento.

Fuente : elaboración propia.

## **PROCESOS ESTRATÉGICOS**

### **PE.01 – PROCESO: GESTIÓN DEL ORDENAMIENTO Y NORMATIVIDAD**

#### **CLASIFICACIÓN**

Misional

#### **OBJETIVO**

Garantizar la conducción sectorial del ordenamiento pesquero y acuícola, la normalización industrial, la formalización de las medianas y pequeñas empresas del sector producción, el fomento de las cooperativas y el comercio interno; así como su normatividad sectorial con el fin de fortalecer la rectoría del PRODUCE.

#### **ALCANCE**

Garantizar la conducción la regulación técnico-normativa de la organización de las cadenas productivas pesquera, acuícola, industrial, de MYPE, comercio interno y cooperativas para una mejor adecuación de los productos, procesos y servicios que le han sido asignados al ministerio como ente rector del sector producción; con el fin de garantizar la productividad de los recursos y su sostenibilidad en el tiempo.

#### **RESPONSABLE**

- a. Dirección General de Políticas y Regulación.
- b. Dirección General de Políticas y Desarrollo Pesquero

## **ENTRADAS/INSUMOS**

- a. Demandas del subsector Pesca.
- b. Demandas del subsector Acuicultura.
- c. Demandas del subsector Industria.
- d. Demandas del subsector MYPE.
- e. Demandas del subsector Comercio Interno.
- f. Informe de Monitoreo y evaluación.

## **SALIDAS Y PRODUCTO**

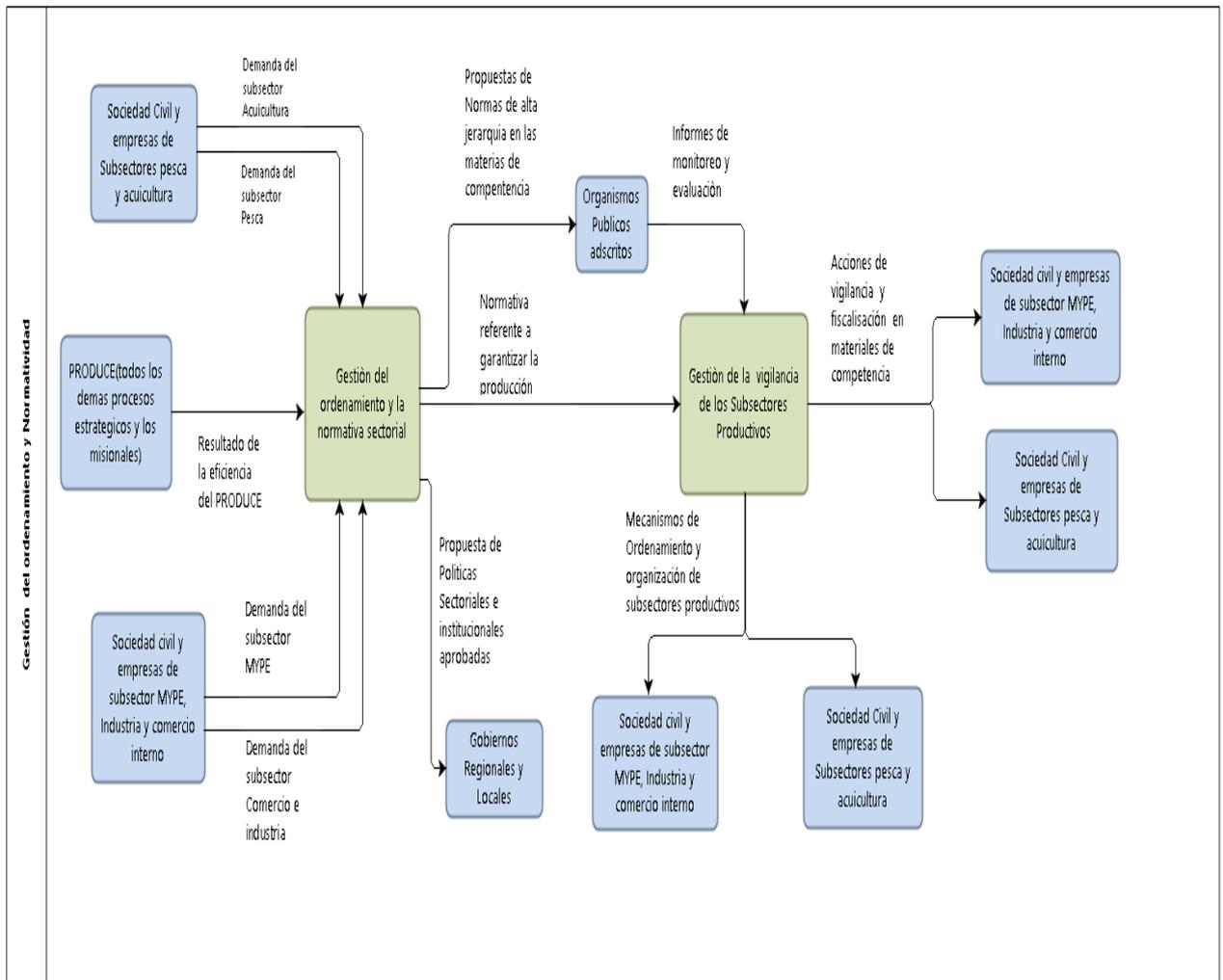
- a. Propuestas de Normas de alta jerarquía en las materias de competencia.
- b. Propuesta de Políticas Sectoriales e institucionales aprobadas.
- c. Normativa referente a garantizar la producción.
- d. Mecanismos de Ordenamiento y organización de subsectores productivos.
- e. Acciones de vigilancia y fiscalización en materiales de competencia.

## **DESCRIPCIÓN DE PROCESOS**

Proceso misional orientado a gestionar la implementación de la política nacional y sectorial, así como la formulación y conducción de las normatividad sectorial, definición de criterios técnicos y supervisión de su cumplimiento para el ordenamiento y normalización de los subsectores pesquero, acuícola, industria, MIPYME, comercio interno y cooperativos con énfasis en la gestión de calidad; a fin de que respondan a las

diversas necesidades y expectativas de los actores del sector producción, así como asegure la atención oportuna frente a riesgos ambientales, de sanidad pesquera y acuícola, industriales y/o ante ilícitos como el contrabando.

**DIAGRAMA DE FLUJO ACTUAL:**



Fuente elaboración propia.

Figura 30. Diagrama de flujo actual.

## **OPTIMIZACIÓN:**

En el siguiente mapa de procesos, se ha propuesto 3 procesos adicionales el añadido de un producto, con lo cual se plantea una mejora del proceso. Uno de los productos añadidos es el informe de Sectores productivos que cumplen con los estándares mínimos de calidad , con esto se brindara una mejor información a la ciudadanía, También se añadió como proceso La evaluación de las sanciones, ya que estas pueden ser mejoradas para que los sectores productivos que ya tienen repetidos incumplimientos con la norma se alineen y mejoren la calidad de su producto, y por último se tiene las alianzas estratégicas entre los dos Subsectores para la mejora de la calidad en el producto.

Ver figura 31:

## DIAGRAMA DE OPTIMIZACIÓN

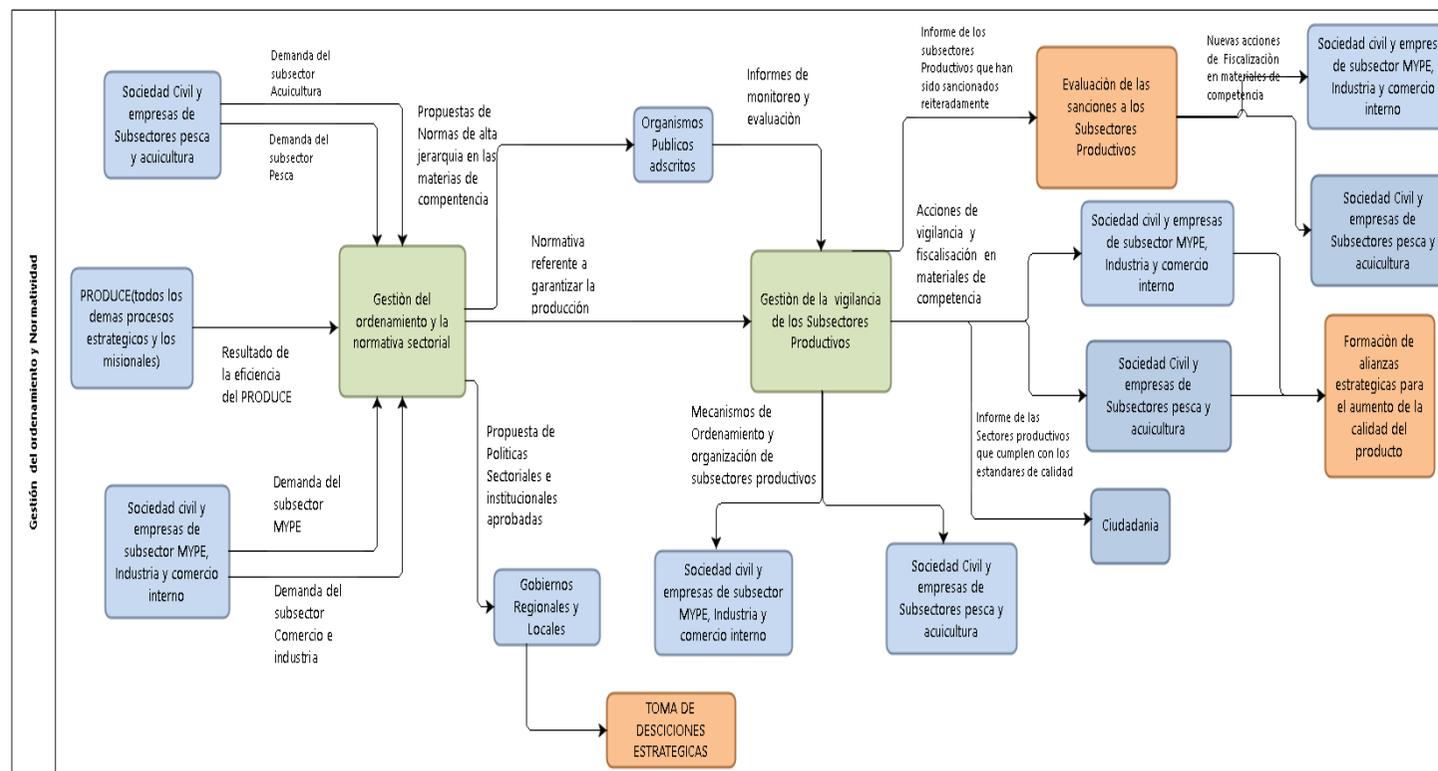


Figura 31. Diagrama de Optimización.

Fuente: Elaboración propia.

## **PE.02 – PROCESO: PROMOCIÓN DEL DESARROLLO PRODUCTIVO Y DIVERSIFICADO**

### **CLASIFICACIÓN**

Misional

### **OBJETIVO**

Garantizar la conducción sectorial del desarrollo productivo pesquero, acuícola, industrial, de las MYPE, cooperativas y comercio interno con énfasis en la diversificación, para que respondan a las políticas sectoriales en las materias de competencia del PRODUCE

### **ALCANCE**

Comprende el cambio y diversificación de la estructura productiva de los sectores pesca, acuicultura, industria, MYPE, comercio interno y cooperativas, promoviendo el intercambio de experiencias, el acceso de servicios financieros y de desarrollo empresarial, prestando la asistencia técnica correspondiente.

### **RESPONSABLE**

- a. Dirección General del Desarrollo Productivo.
- b. Dirección General de Políticas y Desarrollo Pesquero.

## **DESCRIPCIÓN DE PROCESOS**

Proceso misional orientado a conducir la implementación de la política nacional y sectorial, definir criterios orientados a fomentar un entorno favorable para el desarrollo diversificado y sustentable de la pesca, acuicultura , industria, MIPYME, comercio interno y cooperativas con énfasis en un mayor aprovechamiento de sus fortalezas, que garanticen mejorar permanentemente la productividad y competitividad sectorial; con el fin de diversificar la canasta exportadora nacional (de bienes y servicios) para orientarla a grandes cadenas de valor mundiales.

El desarrollo productivo está determinado fundamentalmente por la productividad, la cual depende de la eficiencia en los procesos de producción y de la calidad de los productos; en ese sentido, la productividad se manifiesta como producto de capacidades tanto técnico productivas como de gestión para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles.

Comprende el desarrollo de lineamiento, criterios, mecanismos y metodologías aplicables a las actividades extractivas pesqueras y acuícolas, de procesamiento industrial, de promoción de la MIPYME y el comercio interno, asimismo, del fomento de las cooperativas como empresas que promueven el desarrollo económico y social, el uso racional de los recursos del sector, y el acceso de los pequeños inversionistas a los servicios financieros y de desarrollo empresarial; con el fin de favorecer a una mayor productividad, competitividad y aumento de la actividad exportadora del sector producción.

## FLUJOGRAMA DE PROCESO

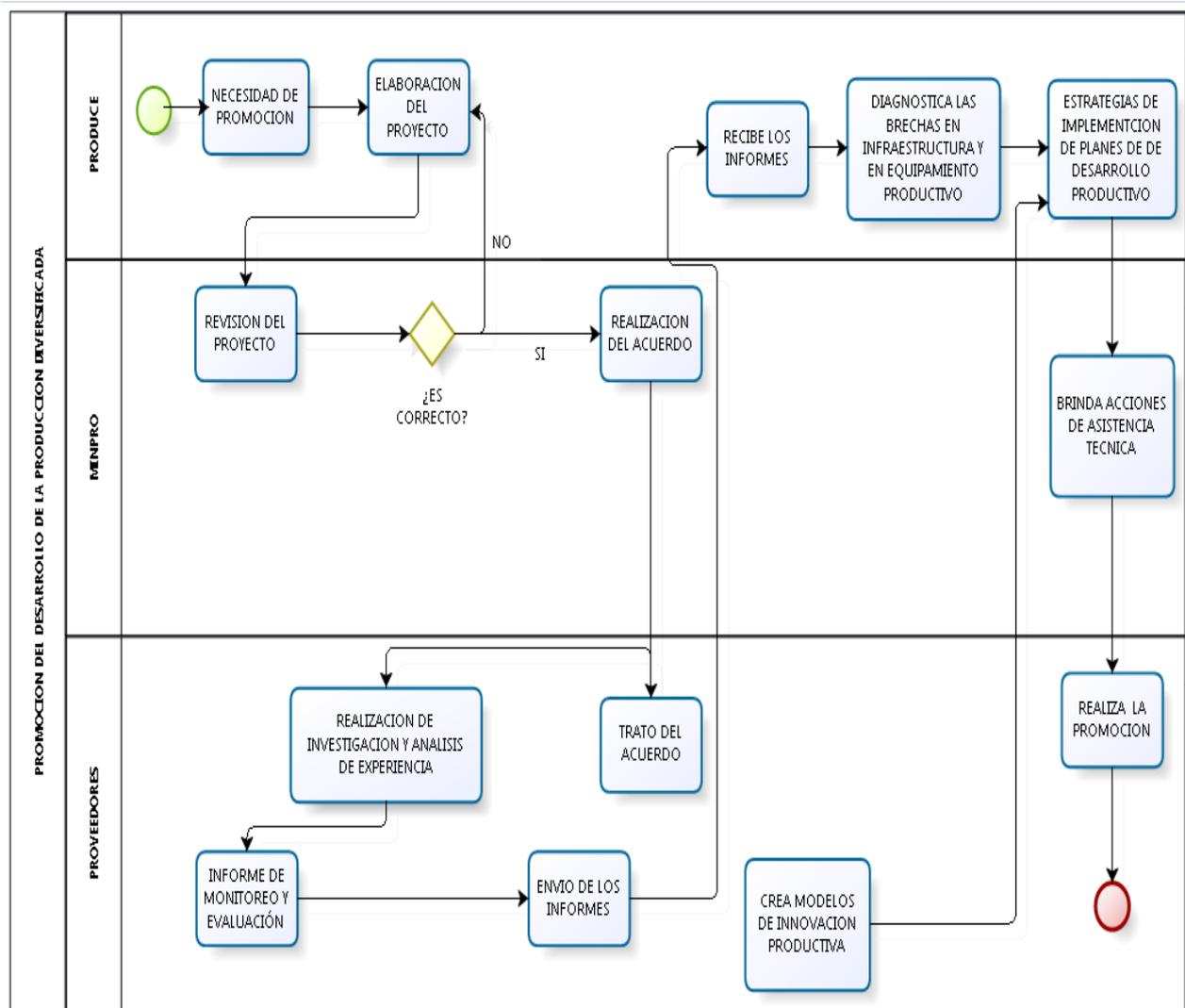


Figura 32. Flujoograma de Proceso.

Fuente: elaboración propia.

## **FLUJOGRAMA DE MEJORAMIENTO**

El diagrama inicia en el sector producción, que produce bienes y servicios, para luego pasar a la evaluación de la productividad (eficiencia y calidad), si el producto es producido de manera eficiente y eficaz, entonces se sigue produciendo, pero si no, entonces se pasa al desarrollo de lineamientos, criterios, mecanismos y metodologías para mejorar la producción, luego se analizan los estudios de mercado, para ver si el producto viene entrando en desuso, para después continuar con la producción, así mismo se produce el fomento de las cooperativas como empresas que promueven el desarrollo económico y social, el uso racional de los recursos del sector, y el acceso de los pequeños inversionistas a los servicios financieros y desarrollo empresarial, todo esto por parte del Ministerio de la Producción, para fortalecer las fortalezas, para luego favorecer una mayor productividad, competitividad y aumento de la actividad exportadora del sector producción, y así ofertar los productos, tanto en el mercado interno como externo, ya que los productos cumplen con estándares de calidad.

## FLUJOGRAMA MEJORADO DEL PROCESO

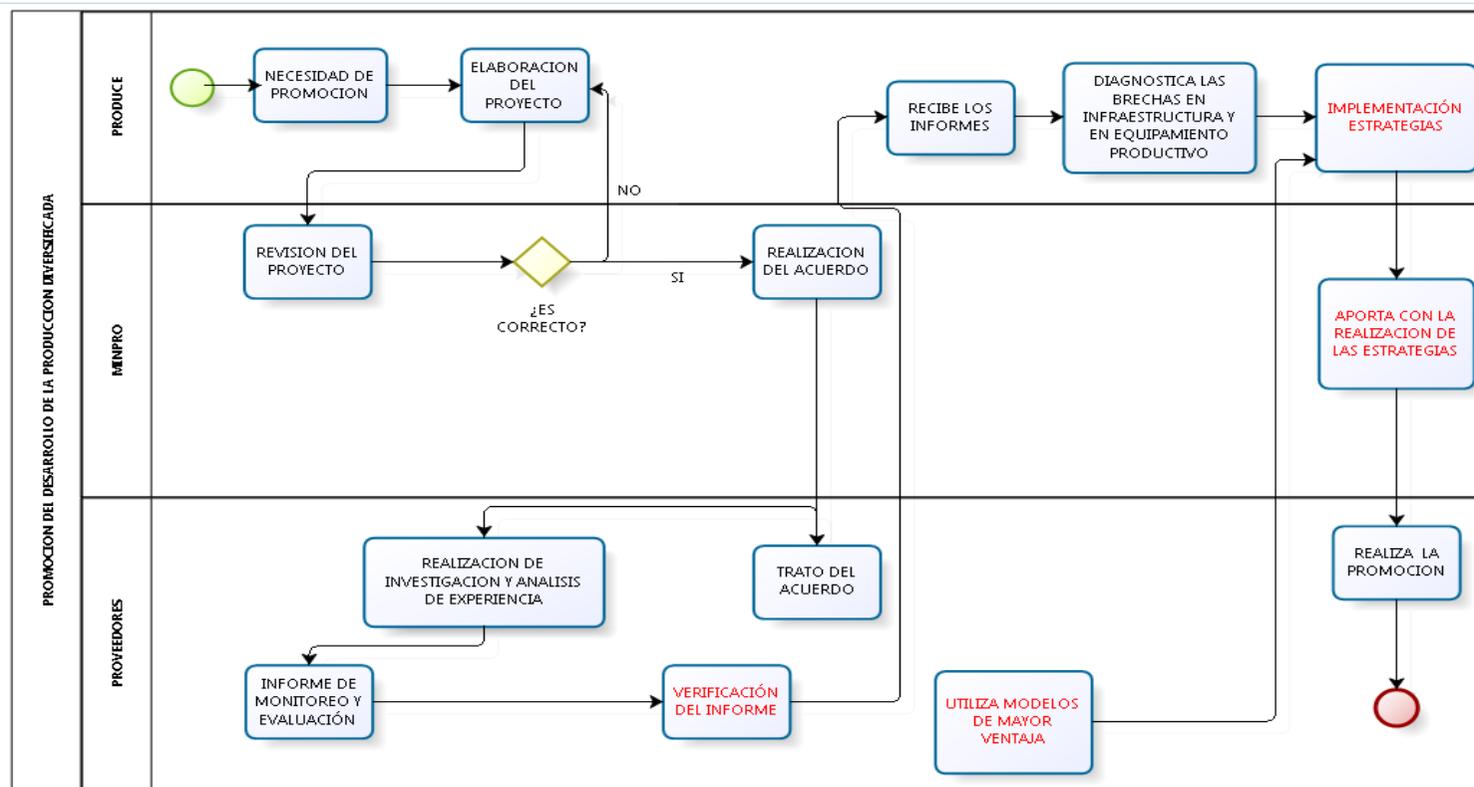


Figura 33. Flujoograma Mejorado de Proceso.

Fuente: Elaboración Propia.

## **PE.03 – PROCESO: GESTIÓN DEL RECONOCIMIENTO Y PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS**

### **CLASIFICACIÓN**

Misional

### **OBJETIVO**

Garantizar la correcta y legal utilización de los derechos administrativos otorgados, asegurando la protección y preservación de los recursos naturales e hidrobiológicos, y el desarrollo productivo en las materias de competencia del PRODUCE.

### **ALCANCE**

Comprende la conducción, gestión, vigilancia, fiscalización y sanción del cumplimiento de los derechos administrativos desde su otorgamiento hasta su caducidad, así como velar por su correcta utilización en el ámbito de competencia del PRODUCE.

### **RESPONSABLE**

- a. Despacho Viceministerial de Pesca y Acuicultura
- b. Despacho Viceministerial de MYPE e industria

### **REQUISITOS**

- a. Ley N°29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.
- b. Ley N°27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.
- c. Decreto legislativo 1047.

## **ENTRADAS – SALIDAS DEL PROCESO**

### **ENTRADAS/INSUMOS**

- a. Políticas sectoriales aprobadas
- b. Solicitud de derecho administrativo subsectores pesca, acuicultura, MYPE, industria y comercio interno
- c. Informes de monitoreo y evaluación del uso del derecho administrativo.

### **SALIDAS Y PRODUCTO**

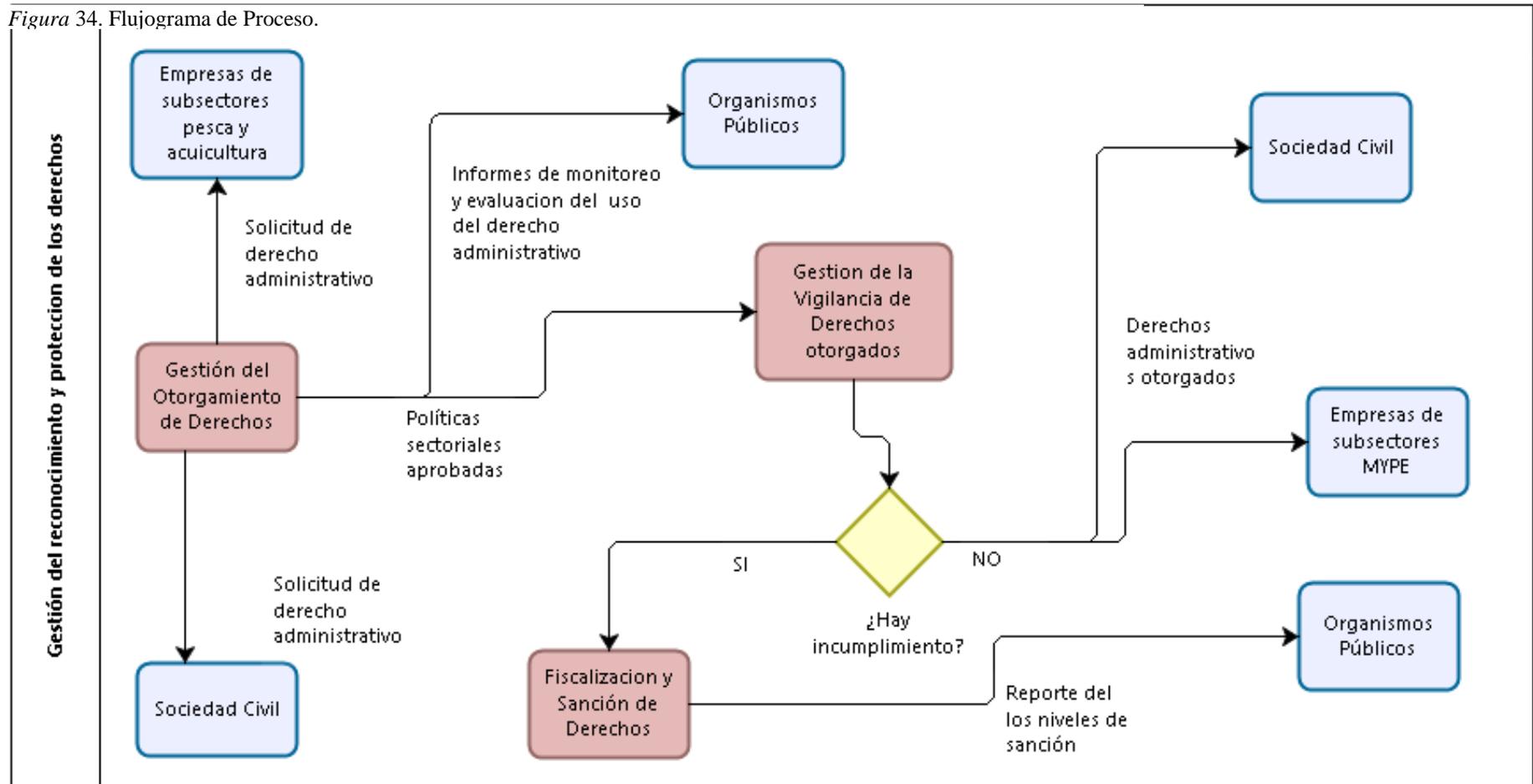
- a. Derecho administrativo otorgado según materia de competencia
- b. Derecho administrativo cancelado
- c. Multa, castigo o medida correctiva.

### **DESCRIPCIÓN DE PROCESOS**

Proceso misional orientado a gestionar los derechos de las empresas y personas al acceso a los servicios del sector producción, establecer su delimitación y alcance, definir estándares y supervisar el cumplimiento, así como generar mecanismos para su fiscalización e implementación de acciones de otorgamiento, cancelación y restitución de derechos, supervisando que sean conferidos con calidad, oportunidad, disponibilidad y aceptabilidad.

## FLUJOGRAMA DEL PROCESO

Figura 34. Flujoograma de Proceso.



Fuente: elaboración propia.

## OPTIMIZACIÓN

En el siguiente mapa de procesos, se ha propuesto como proceso adicional el brindar asesoramiento con el fin de poder Garantizar la correcta y legal utilización de los derechos administrativos que se otorgan, asegurando la protección, preservación de los recursos naturales e hidrobiológicos, esto con el objetivo que más adelante pueda evitarse las sanciones y fiscalizaciones.

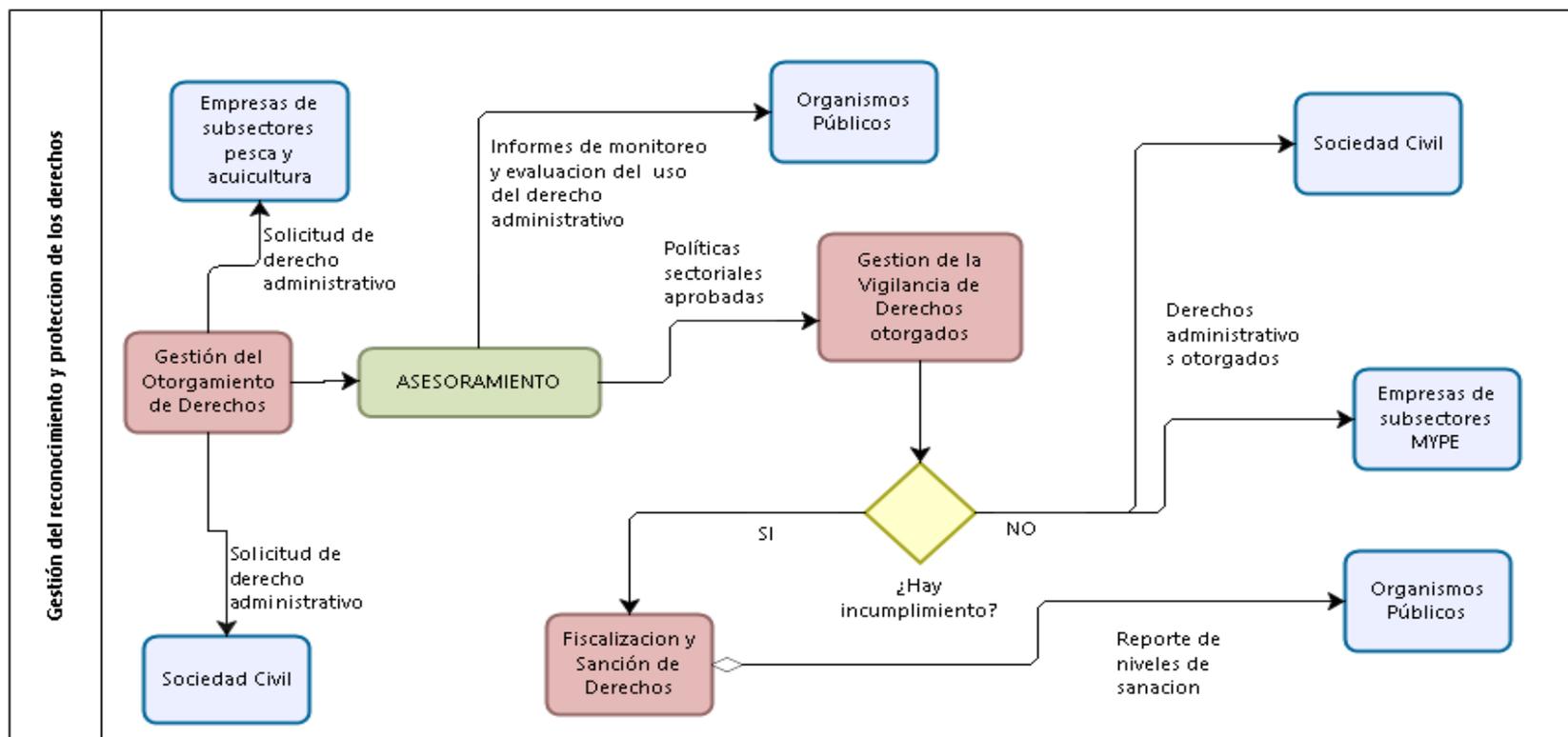


Figura 35. Flujograma de optimización del Proceso.

Fuente: elaboración propia.

## **PE.04 – PROCESO: GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN, EMPRENDIMIENTO Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA**

### **CLASIFICACIÓN**

Misional

### **OBJETIVO**

Lograr la incorporación de tecnologías productivas adecuadas, de calidad y actualizada para la mejora de la productividad y competitividad en los subsectores pesca, acuicultura, industria, MYPE, comercio interno y cooperativas.

### **ALCANCE**

Comprende la conducción de las políticas sectoriales referente al desarrollo de la innovación y tecnología productiva, así como la regulación que asegure su innovación, evaluación y transferencia; incluye también, los lineamientos para la investigación a nivel nacional e internacional tendiente a la digitalización y automatización de las cadenas productivas, el fomento y respaldo a la innovación del conocimiento; y el desarrollo y uso de tecnologías que generen valor agregado.

### **RESPONSABLE**

- a. Despacho Viceministerial de Pesca y Acuicultura.
- b. Despacho Viceministerial de MYPE e industria.

## **ENTRADAS – SALIDAS DEL PROCESO**

### **ENTRADAS/INSUMOS**

- a. Políticas públicas sectoriales e institucionales aprobadas.
- b. Planes de largo, mediano y corto plazo.
- c. Informes de evaluación de planes, programas y proyectos.
- d. Sistemas de información de las regiones y gobiernos locales articulados.
- e. Informes de necesidades en tecnologías productivas para los subsectores.
- f. Políticas y regulación en materia de transferencia tecnológica del CONCYTEC.

### **SALIDAS Y PRODUCTO**

- a. Propuestas de política en materia de tecnologías productivas.
- b. Lineamientos y normas sectoriales para el desarrollo de la innovación y transferencia tecnológica.
- c. Estándares de calidad tecnológica.
- d. Mecanismos de financiamiento en innovación, nuevos emprendimientos y transferencia tecnológica.

## **DESCRIPCIÓN DE PROCESOS**

Proceso misional orientado a conducir la política sectorial de desarrollo y promoción de iniciativas que en el ámbito científico y tecnológico potencien la investigación e innovación de tecnologías productivas en el sector, garantizando su desarrollo, evaluación y transferencia; así como, establecer medidas y mecanismos de financiamiento en innovación nuevos emprendimientos y transferencia tecnológica definir estándares y supervisar el cumplimiento.

Comprende implementar y supervisar normas y lineamientos en materia de implementación de acciones de innovación, evaluación y transferencia de la tecnología asociadas al desarrollo productivo y diversificado de los sectores pesca, acuicultura, industria, calidad, cooperativas, MIPYME y comercio interno; así como establecer mecanismos que permitan optimizar la operatividad del financiamiento otorgado para investigación científica, tecnológica y aplicada, proyectos de innovación productiva, desarrollo tecnológico y emprendimiento empresarial que mejoren la competitividad del país y contribuyan al desarrollo del conocimiento científico.

- a. Promoción de la investigación en tecnologías productivas.
- b. Gestión del fomento en innovación y emprendimiento.
- c. Conducción de la transferencia de innovación y tecnológicas productivas.

## FLUJOGRAMA DE PROCESO:

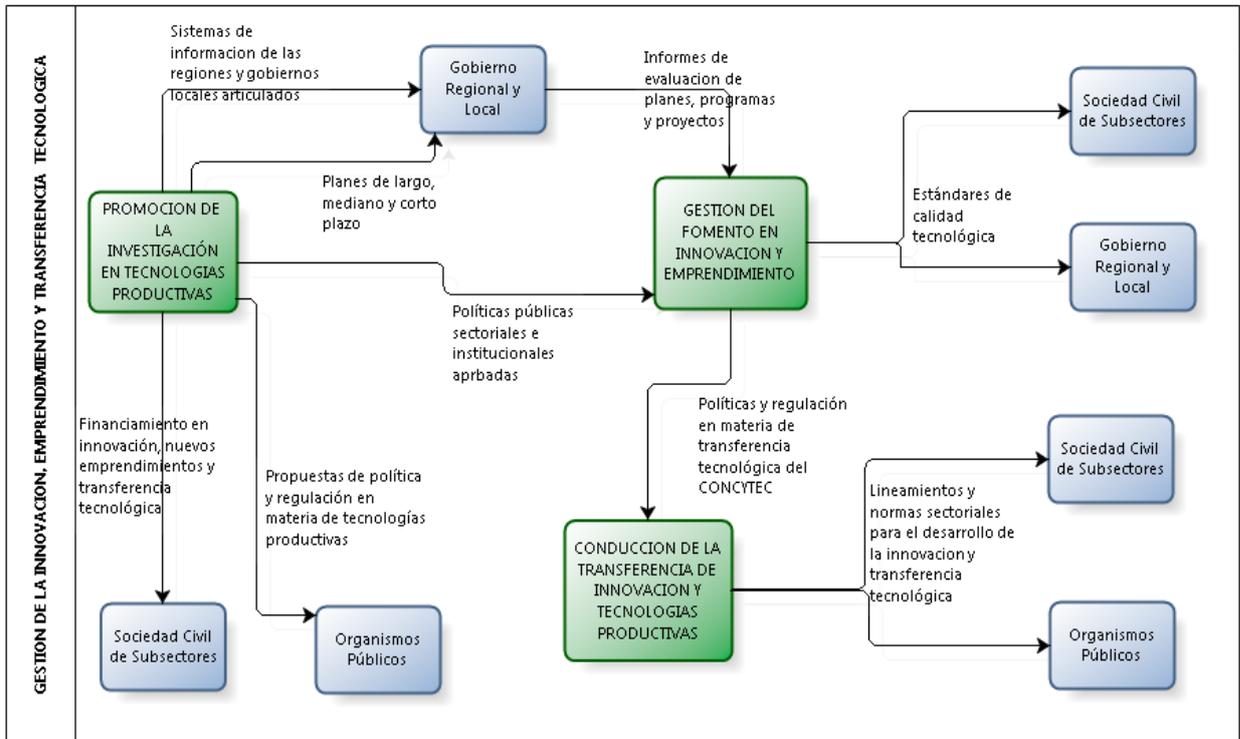
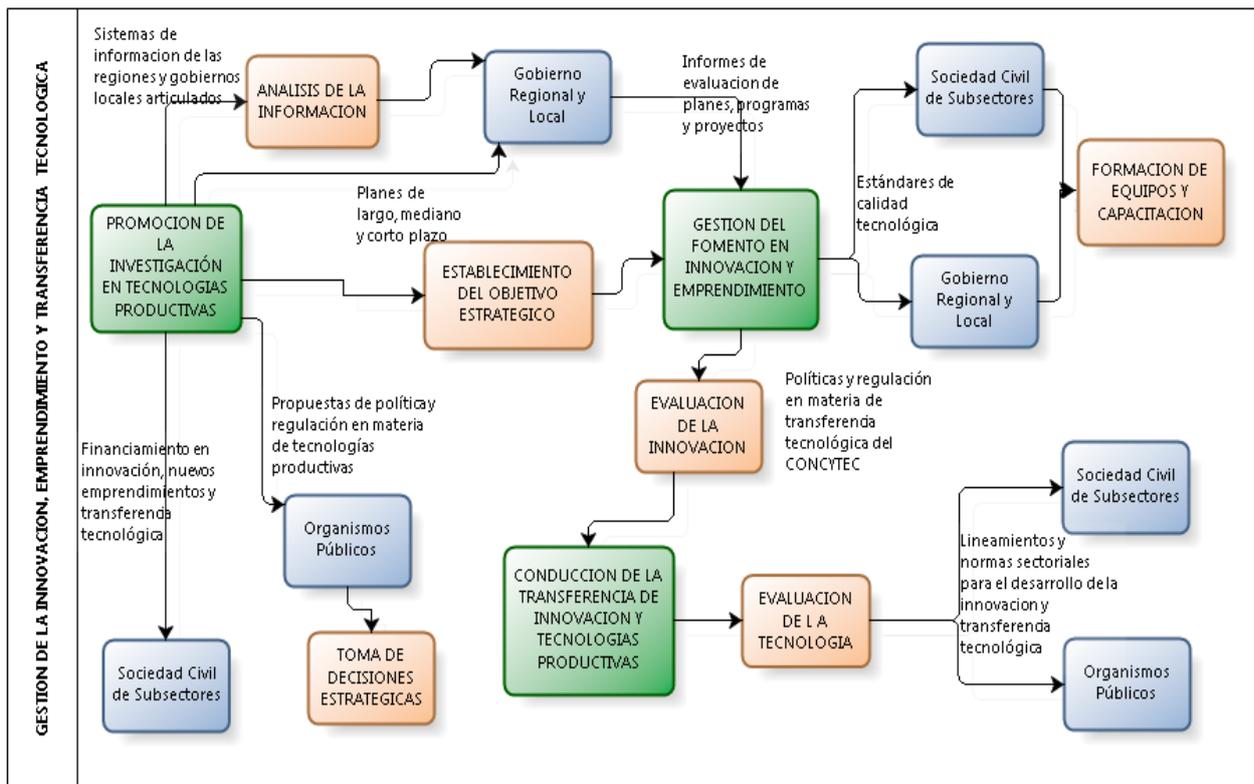


Figura 36. Flujograma de Proceso.

Fuente: elaboración propia.

## OPTIMIZACIÓN:

En el siguiente mapa de procesos, se ha propuesto algunos procesos adicionales, con lo cual se podría mejorar su funcionamiento. Como ejemplo al fomentar la innovación y emprendimiento a la sociedad y gobiernos locales, es necesario que se formen equipos de capacitación, para así no correr el riesgo de fracaso en sus proyectos. Además de tener una continua evaluación y análisis a los informes y tecnologías que resulta de un proceso a otro. La promoción de tecnologías productivas, debe tener un objetivo estratégico para así poder ver en qué puntos se tiene que enfocar las mejoras.



Fuente: elaboración propia.

Figura 37. Flujograma de Optimización del Proceso.

## **PROCESOS DE SOPORTE**

### **PE.01 – PROCESO: ADMINISTRACION LOGISTICA**

Es el proceso de soporte conducente a disponer de los bienes y servicios necesarios para el adecuado funcionamiento de PRODUCE (ministerio de la producción) en el cumplimiento de su misión y objetivos, asegurando la transparencia y eficiencia en la programación y uso de los recursos asociados a los servicios.

Comprende acciones de programación y adquisición de bienes y servicios, administración de almacenes, distribución de bienes inmuebles, equipos y suministros garantizando la entrega oportuna al destino final; así como el registro, ubicación, mantenimiento y verificación de las existencias adquiridas o donadas, la programación, la ejecución, verificación y conformidad de servicios de apoyo respecto a acondicionamiento de espacios físicos, mantenimiento, transportes, imprenta, seguridad y administración de los servicios básicos a cargo del PRODUCE, entre otras.

### **OBJETIVO**

Garantizar la disponibilidad de bienes y servicios necesarios para el adecuado funcionamiento institucional de PRODUCE.

### **ALCANCE**

Comprende acciones de programación y adquisición de bienes y servicio, administración de almacenes, distribución, control patrimonial y servicios generales.

## **RESPONSABLE**

Oficina general de administración

## **INSUMOS**

- a. Plan Operativo Institucional (POI)
- b. Requerimiento de las unidades y direcciones
- c. Cuadro de Necesidades
- d. Bien adquirido
- e. Requerimiento de distribución
- f. Documentos que acreditan la propiedad del bien

## **PRODUCTOS**

- a. Cuadro de necesidades
- b. Consentimiento de buena pro
- c. Contrato firmado
- d. Resolución de contrato
- e. Acta de entrega y recepción de bienes
- f. Bien registrado y/o asegurado
- g. Conformidad de servicio
- h. Reporte anual de inventario
- i. Acta de transparencia.

## PROCESOS DEPENDIENTES

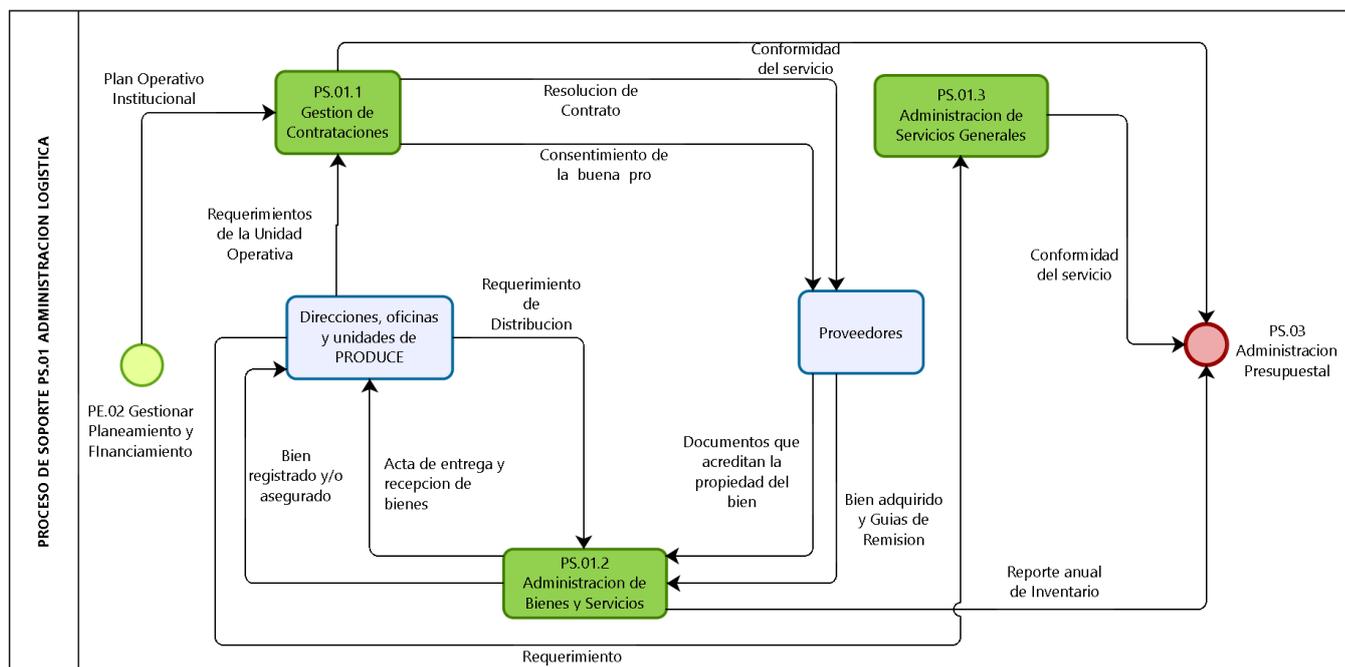


Figura 38. Procesos dependientes.

Fuente: elaboración propia.

- **Gestión de Contrataciones**

Comprende actividades de formulación, aprobación, registro y modificación de las contrataciones de bienes y servicios para el ejercicio fiscal en el Plan Anual de Contrataciones (PAC), así como el control de su ejecución. En un segundo tramo comprende también actividades de realización de actos preparatorios, procesos de selección y la ejecución contractual; que se realizan de acuerdo al monto (mayor o menor a 3UIT), modalidad y naturaleza del bien/servicio.

- **Administración de Bienes y Servicios**

Comprende las actividades referidas registro, ubicación, inventario de las existencias adquiridas, así como su distribución o destino final. En el caso de bienes inmuebles comprende las actividades para un adecuado y oportuno registro y control de los bienes inmuebles asignados a las dependencias de

PRODUCE. Para el caso de bienes importados por modalidad de donación o importación comprende a nacionalización para su ingreso a almacenes de PRODUCE.

- **Administración servicios generales**

Comprende las actividades de programación, ejecución de servicios de apoyo respecto al acondicionamiento de espacios físicos, mantenimiento, transportes, imprenta, seguridad y administración de los servicios básicos a cargo de PRODUCE.

## **PROVEEDORES**

- a. Direcciones, oficinas y unidades de PRODUCE.
- b. PRODUCE (Todos los demás procesos estratégicos y misionales).

## **DESTINATARIOS**

- a. Direcciones, oficinas y unidades de PRODUCE.
- b. PRODUCE.

## **SECUENCIA DE PROCEDIMIENTOS**

### ***Gestión de Contrataciones***

Paso 1: Se depreciona el POI, en el cual se asignan los recursos de PRODUCE para realización de actividades y proyectos orientados a concretar la visión del ministerio.

Paso 2: De la misma manera se reciben los requerimientos de insumos, bienes o servicios de las unidades operativas del ministerio.

Paso 3: Se evaluará a los proveedores y se tomará actitudes de Resolución de contrato o consentimiento de la buena pro.

Paso 4: Finalmente el proceso concluye con la conformidad del servicio que es derivada al PS.03 Administración presupuestal.

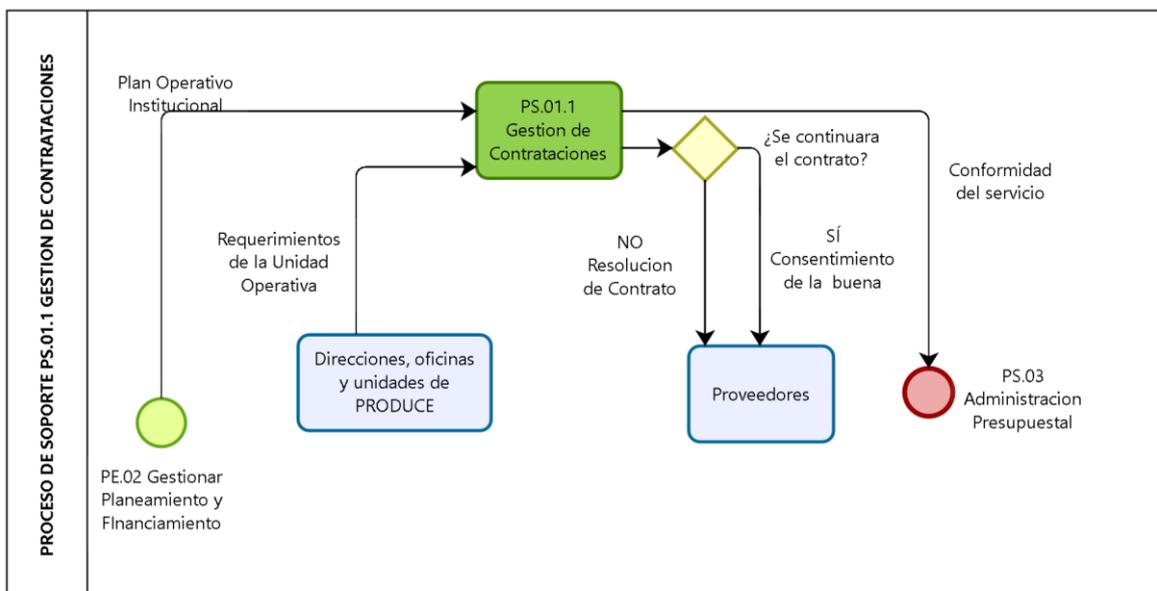


Figura 39. Proceso de soporte gestión de contrataciones.

Fuente: elaboración propia.

- **Administración de Bienes y Servicios**

**Paso 1:** Los proveedores se encargan de entregar los documentos que acrediten la propiedad de los bienes que fueron comprometidos en la buena pro para su venta a PRODUCE, junto con el bien y las guías de remisión que acreditan la venta.

**Paso 2:** Se recibe el requerimiento de distribución de bienes por parte de las direcciones, oficinas y unidades de PRODUCE.

**Paso 3:** Se distribuye el bien a la unidad que lo requiriera, junto con el acta de entrega que acredita la recepción del bien.

*Paso 4:* La última parte del proceso se encarga de realizar el reporte anual de inventario de todos los bienes de PRODUCE.

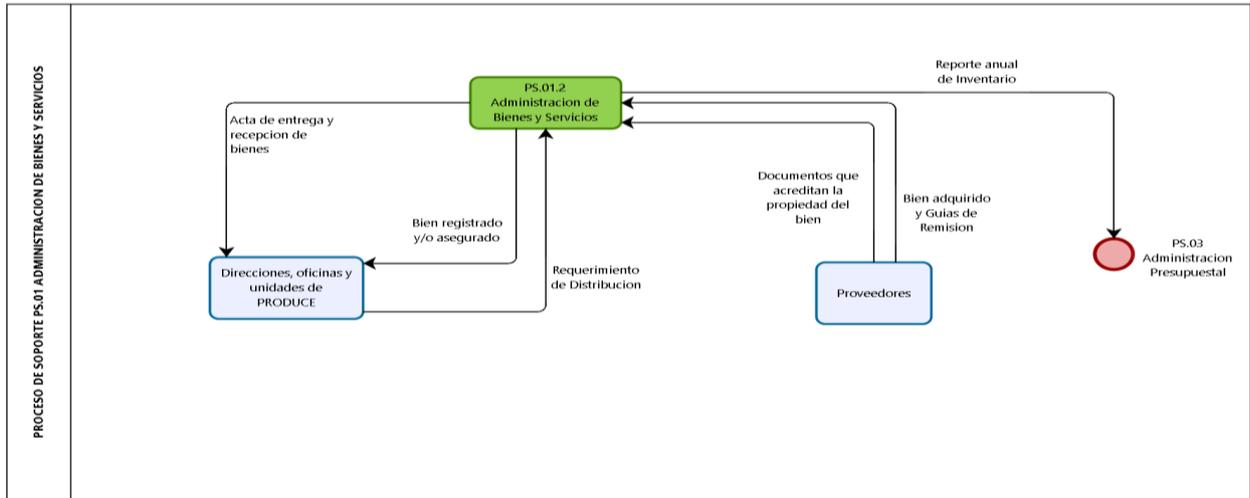


Figura 40. P.S. de administración de bienes y servicios.

Fuente: elaboración propia.

- **Administración servicios generales**

Paso 1: Se recibe el requerimiento de servicios por parte de las direcciones, oficinas y unidades de produce.

Paso 2: Se cumple con el requerimiento y se envía la conformidad de servicio al PS.03 Administración presupuestal

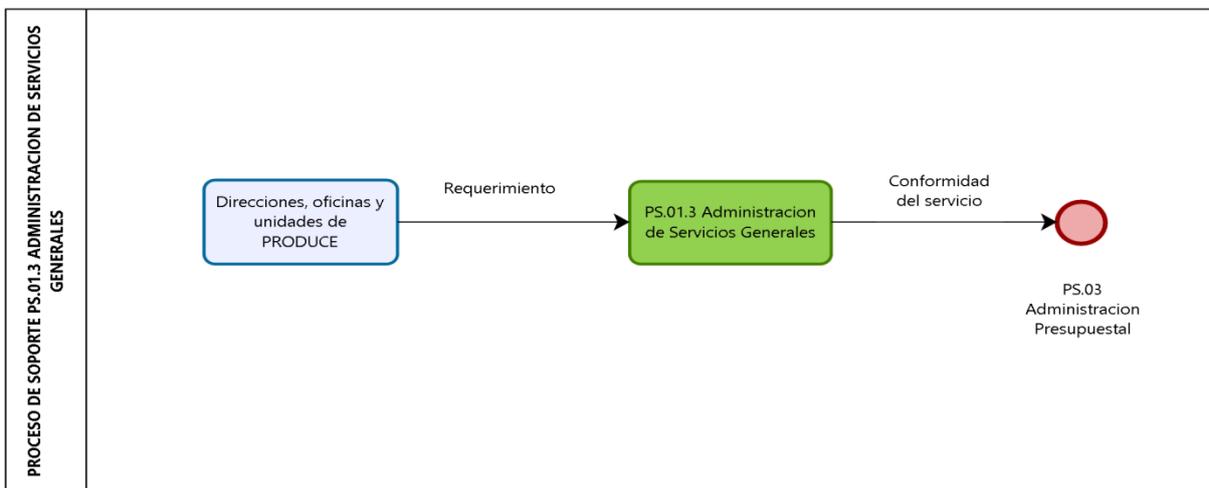
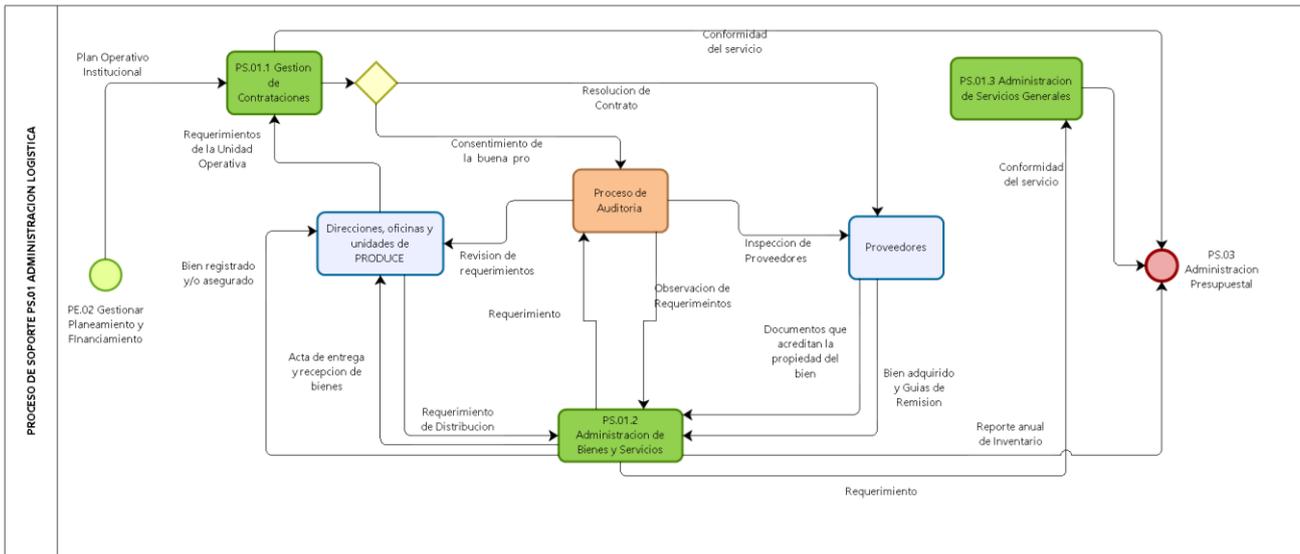


Figura 41. P.S. de administración de servicios generales.

Fuente: elaboración propia.

## PROPUESTA DE MEJORA



Fuente: elaboración propia.

Como mejora del proceso creemos que lo adecuado sería una auditoría interna que tenga como insumos los requerimientos de provenientes de Ps01.3, presentados por las direcciones, oficinas y unidades de PRODUCE.

Como productos la observación de requerimientos la inspección a proveedores; pues creemos que es necesario que antes de adquirir un bien saber que el proveedor cumple con la capacidad suficiente para satisfacer la demanda, con los derechos

laborales, con las certificaciones de calidad que dice tener, así como también con las normas laborales

Figura 42. P.S. Flujograma de Proceso.

La observación de requerimientos, evaluando de esta manera la prioridad y la necesidad o no de los requerimientos.

Finalmente, a revisión de requerimientos que es direccionada hacia las direcciones, oficinas y unidades de PRODUCE con las observaciones respectivas.

## **PE.02 – PROCESO: ADMINISTRACION DE ASUNTOS LEGALES Y JURIDICOS**

### **CLASIFICACION**

Soporte.

### **OBJETIVO**

Garantizar el asesoramiento legal y jurídico a los órganos y unidades orgánicas del Ministerio de la Producción.

### **ALCANCE**

Comprende todas las actividades de estudio y elaboración de informes sobre proyectos normas legales, opinión a los asuntos del PRODUCE, opinión en relación a las denuncias remitidas a las Comisiones de Procesos Administrativos y/o Procuraduría, así como brindar asesoría legal y jurídica.

### **RESPONSABLE**

Oficina General de Asesoría Jurídica.

### **ENTRADAS – SALIDAS DEL PROCESO**

#### **ENTRADAS/INSUMOS**

- a. Oficio del área usuaria o entidades del sector.
- b. Bases normativas.
- c. Denuncias.
- d. Documentos probatorios de denuncia.

## **SALIDAS Y PRODUCTO**

- a. Proyectos de Resoluciones Ministeriales y decretos Supremos.
- b. Opinión legal y jurídica.
- c. Informes de Procuraduría Pública.
- d. Informes y opiniones jurídicos.

## **DESCRIPCIÓN DE PROCESOS**

Proceso de Soporte orientado a brindar asesoría legal y jurídica al Ministerio en el cumplimiento de su finalidad institucional; asimismo dar opiniones con relación al proceso administrativo disciplinario de funcionarios y servidores de PRODUCE.

Comprende actividades de estudio y elaboración de informes sobre los proyectos de normas legales que requiera el PRODUCE, así como brindar asesoría legal y emitir opinión a los asuntos internos del Ministerio y a lo solicitado por otras entidades del sector producción; así como a actividades tendientes a garantizar la sistematización y concordancia de la legislación vigente en las materias del sector.

**FLUJOGRAMA DEL PROCESO:**

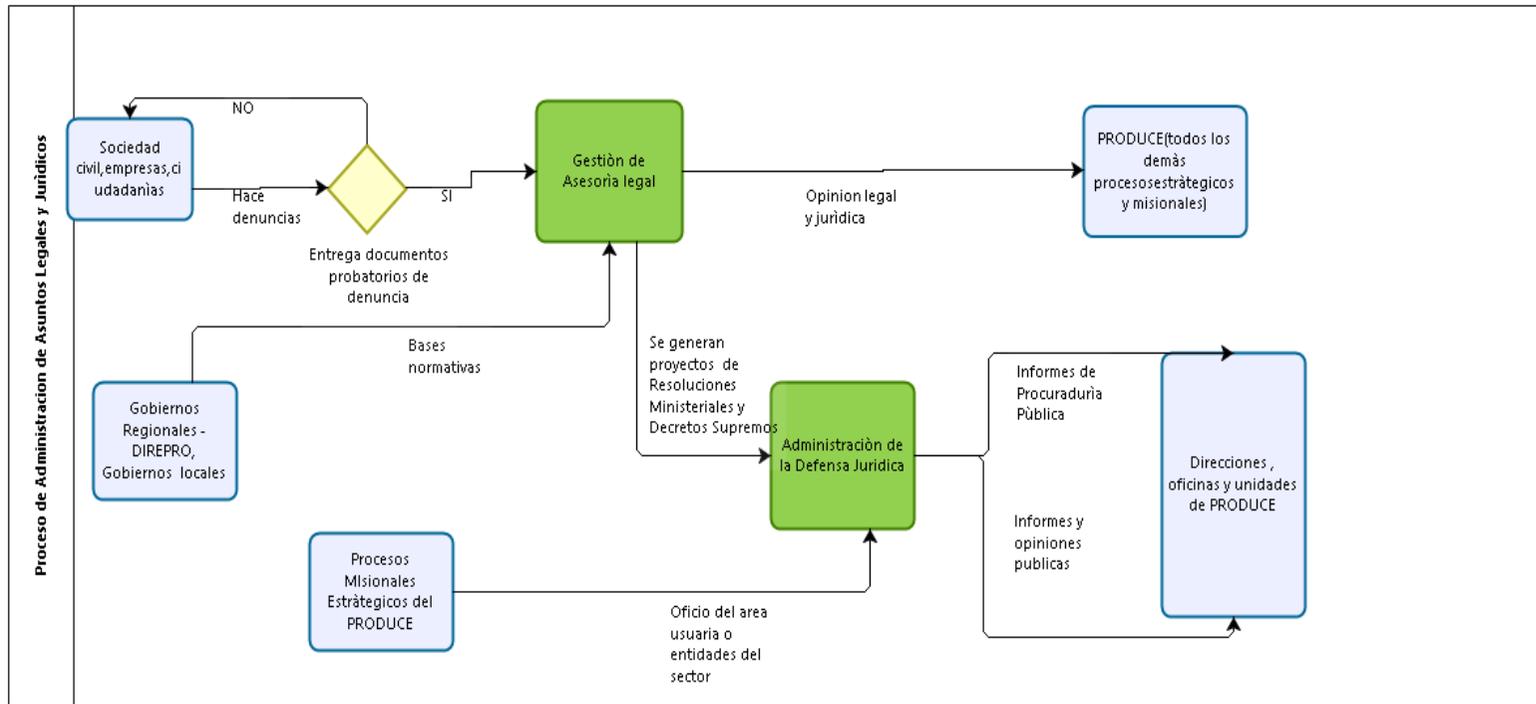


Figura 43. P.A. de Asuntos legales y Jurídicos

Fuente: elaboración propia.

## OPTIMIZACIÓN:

En el siguiente mapa de procesos, se ha propuesto algunos cambios podría mejorar su funcionamiento. Como ejemplo es cambiar la posición del condicional, en el cual veíamos anteriormente que si un ciudadano presenta una denuncia sin un documento no se le brindará asesoramiento, en cambio en este nuevo diagrama siempre se brindara un asesoramiento al denunciante y luego ver si pueden proceder con ella, si estos tienen un documento probatorio.

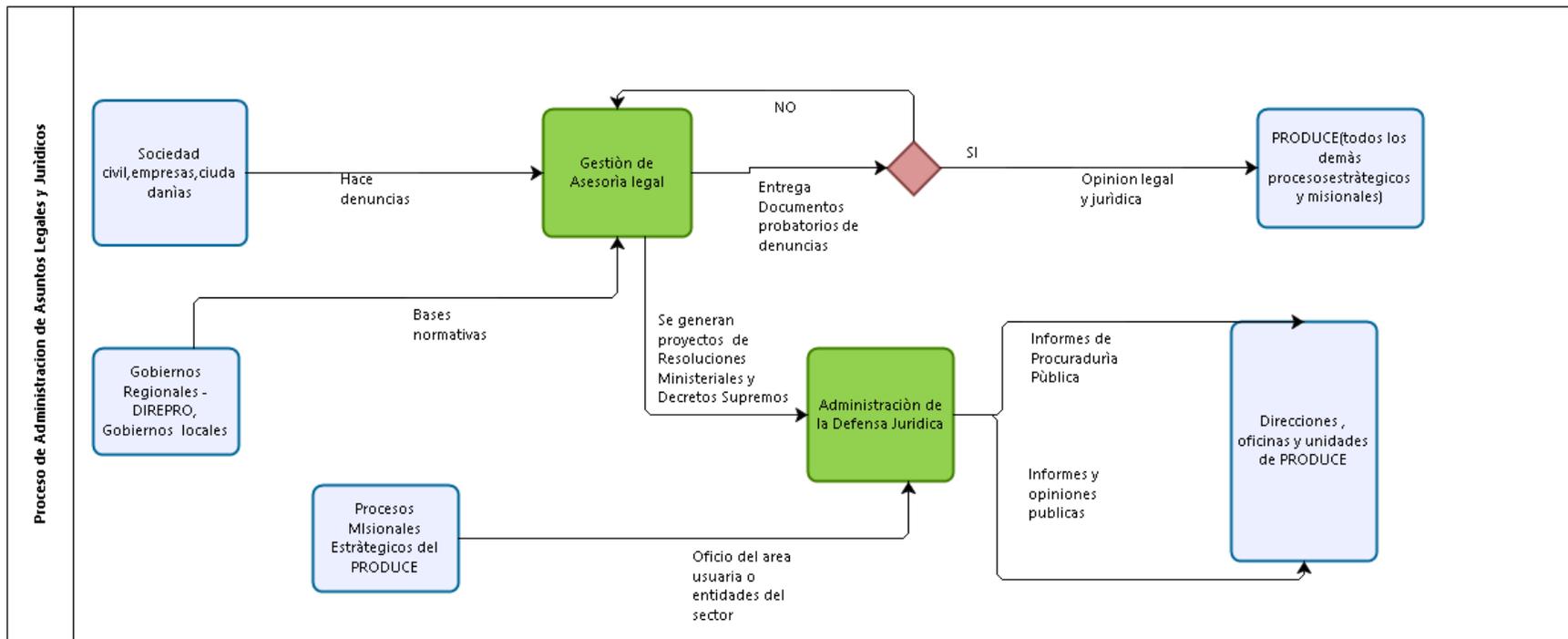


Figura 44. Optimización de P.A. de asuntos legales y administrativos.

Fuente: elaboración propia.

## **PE.03 – PROCESO: ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTAL**

### **CLASIFICACIÓN**

Soporte

### **OBJETIVO**

Garantizar los recursos económicos de manera oportuna y eficiente para un adecuado funcionamiento del Ministerio de Producción.

### **ALCANCE**

Comprende las acciones que proveen y ejecutan los recursos económicos necesarios para el adecuado funcionamiento del PRODUCE en el cumplimiento de su finalidad institucional, asegurando una gestión eficiente, oportuna y transparente.

### **RESPONSABLE**

Oficina general de administración.

### **DESCRIPCIÓN DE PROCESO**

Proceso de soporte que programa y ejecuta los recursos económicos necesarios para el adecuado funcionamiento del PRODUCE en el cumplimiento de su finalidad institucional, asegurando una gestión eficiente, oportuna y transparente.

Comprende las actividades relacionadas a la previsión y asignación del gasto en base al presupuesto otorgado al pliego Ministerio; así como actividades de captación y registro de fondos públicos (Recursos Ordinarios, Recursos directamente recaudados – Ejecución Coactiva, donaciones y transferencias) por lo cual debe conducir y coordinar de forma

integral la formulación, ejecución y evaluación del programa anual para facilitar el ejercicio de los recursos asignados.

Este proceso funciona en el marco normativo que establece el Sistema Nacional de Presupuesto.

### **FLUJOGRAMA DEL PROCESO:**

La administración presupuestal empieza en el ministerio de la producción con una evaluación general de todo lo que se necesitará en el año. Se hace un estimado de cuanto se gastará en función de los servicios que presta. Una vez terminado todo este análisis se procede a crear un borrador del proyecto presupuestario que es revisado muchas veces y corregido hasta que se pueda verificar que es el más adecuado y luego este se presenta al ministerio de economía y finanzas (MEF). El MEF recibe las propuestas no solo del MINPRO sino también de todos los otros ministerios y en base a todas ellas elabora un Anteproyecto de Presupuesto del Sector Público que se debe presentar al Consejo de Ministros para que lo apruebe y sea luego llevado ante el Congreso de la República. Luego de la aprobación por parte del congreso se comunica la decisión tomada y el detalle de que es lo que se ha quedado establecido como ley a cada ministerio. Los ministerios a partir de este momento deben cumplir con lo establecido con respecto a plazos para los gastos y el adecuado manejo del presupuesto, usan un instrumento conocido como Programación de Compromisos Anual, este es elaborado por el MEF con el fin de mantener la disciplina, prudencia y responsabilidad fiscal. Se realizan también evaluaciones cada cierto tiempo para conocer los resultados sobre la gestión presupuestaria, estas evaluaciones ayudan a recolectar información que ayudara el siguiente año a mejorar la calidad del gasto público.

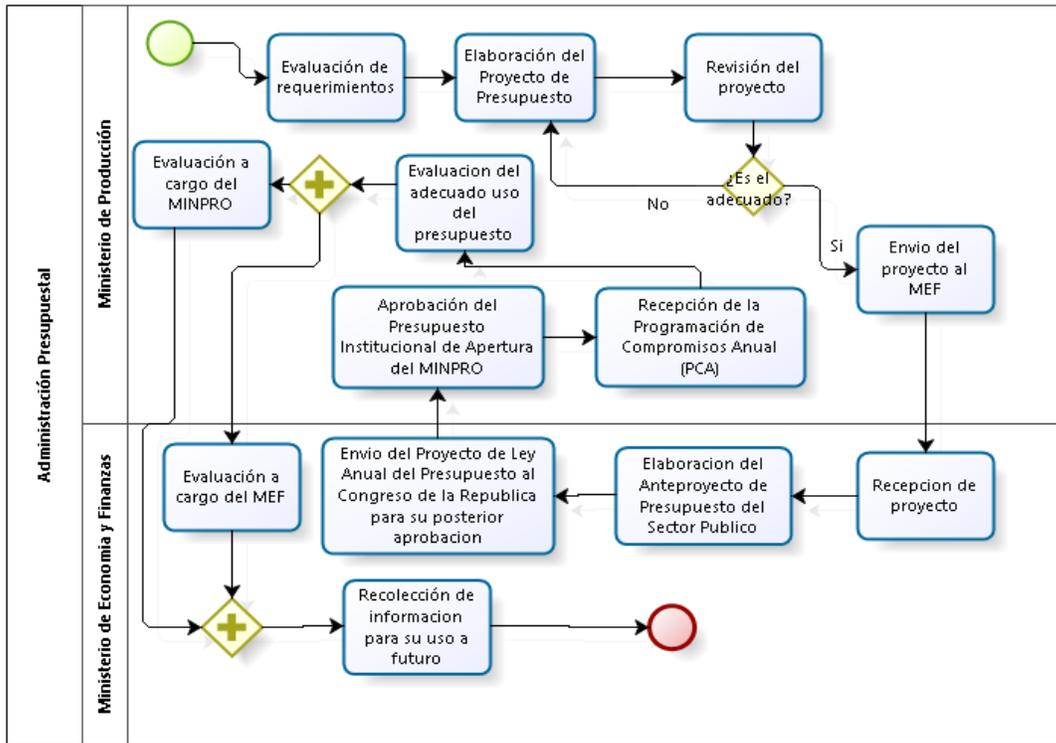
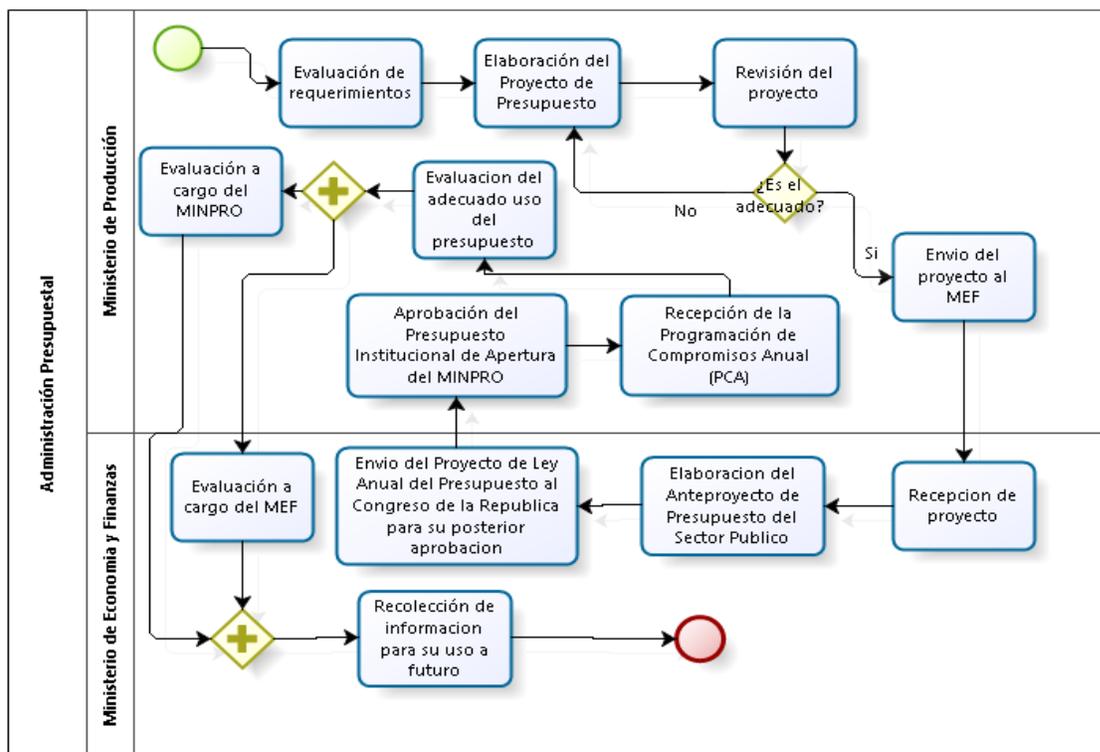


Figura 45. Proceso de Administración presupuestal.

Fuente: elaboración propia.

## OPTIMIZACION:

En este caso realizar algún cambio no será necesario. El tema del presupuesto es algo delicado porque se está haciendo uso de dinero y en grandes cantidades, pero para este caso si se cumple con los filtros necesarios para verificar que se hará un buen uso a los recursos y para manejar cualquier error que no se haya tomado en cuenta a la hora de la elaboración de cada proyecto presupuestal, además se quiere que este proceso sea ágil y rápido por lo que tener más subprocesos solo retrasaría al proceso general y por último se cuenta con una buena fuente de retroalimentación que son las evaluaciones hechas tanto por los mismos ministerios como por el MEF que ayudan a ya de por si a optimizar todo el proceso para que este mejore en cada nuevo periodo gracias a la información recolectada en cada caso.



## **PE.04 – PROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Proceso de soporte conducente a disponer del adecuado capital humano institucional, en términos de los perfiles y las competencias necesarias para el cabal cumplimiento de la finalidad del PRODUCE, promoviendo el desarrollo de buenas prácticas y asegurando una gestión eficiente, oportuna y transparente.

Comprende las actividades que permiten organizar la gestión interna de recursos humanos, en congruencia con los objetivos estratégicos de la entidad, la definición de las características y condiciones de ejercicio de las funciones, así como los requisitos de idoneidad de las personas llamadas a desempeñarlas, la gestión de los flujos de personal desde su incorporación hasta su desvinculación; así como aquellas relacionadas con la progresión en la carrera y el desarrollo de capacidades destinadas a garantizar los aprendizajes individuales y colectivos necesarios para el logro de dichos objetivos institucionales.

Este proceso funciona en el marco normativo del Sistema Nacional Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.

### **PROCESOS DE NIVEL 1**

#### ***Conducir la Gestión del Empleo***

Comprende las actividades de convocatoria, selección de personal, la vinculación con la entidad, la inducción y la evaluación final, las acciones concernientes a los ingresos y

beneficios del personal de la organización, incluyendo la elaboración de las planillas de remuneraciones, retención y pago de los impuestos, aportaciones que establece la ley, control de asistencia, realización de seguimiento a la programación de vacaciones, la gestión de las liquidaciones, así como la administración del legajo.

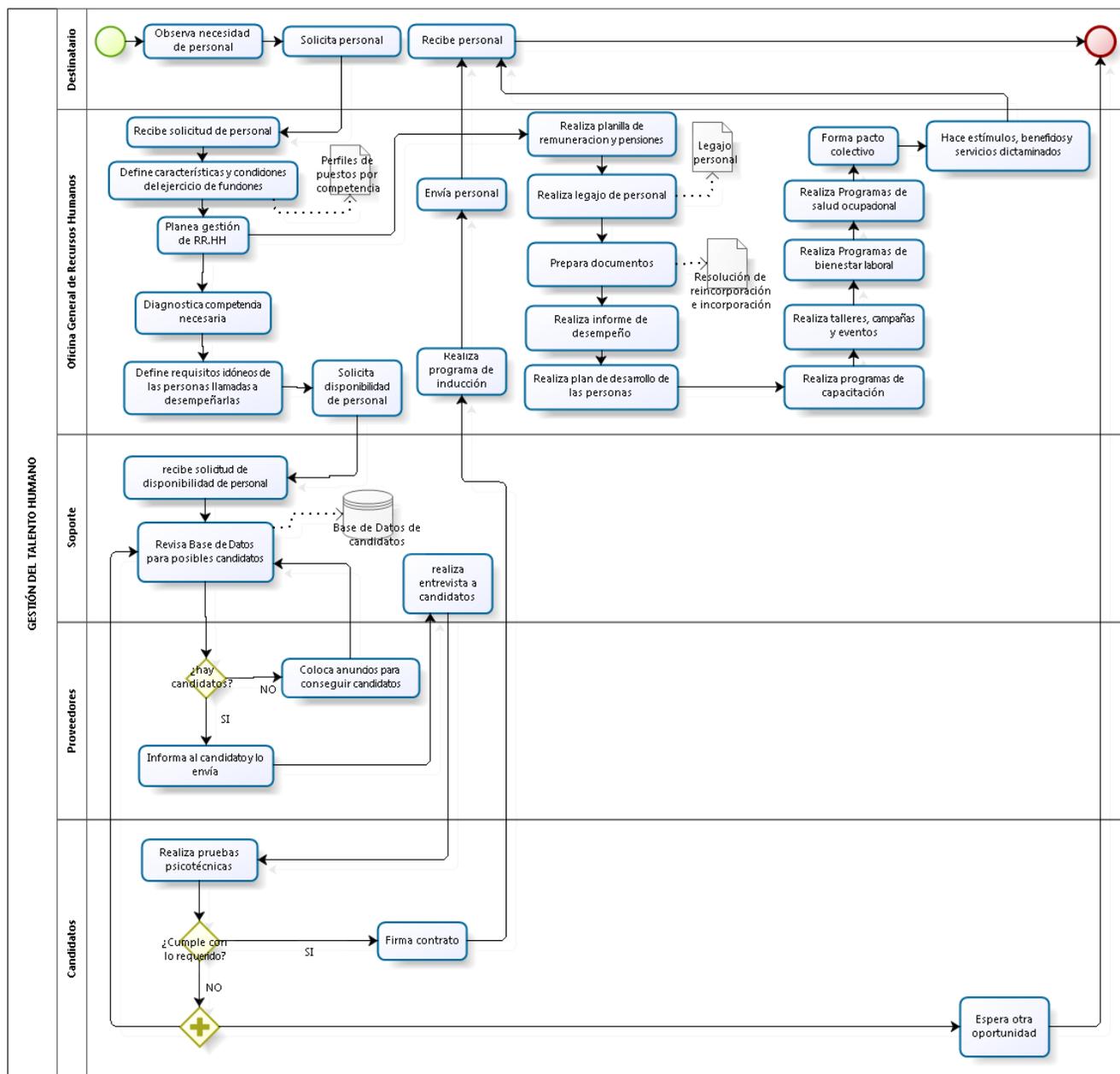
### ***Gestión del Rendimiento y Desarrollo de la Persona***

Comprende las actividades de planificación, establecimiento de metas y compromisos de evaluación, la aplicación de la evaluación de desempeño, así como la identificación de las necesidades de capacitación del personal.

### ***Administración del Bienestar y las Relaciones Laborales***

Comprende las actividades necesarias para establecer las relaciones entre la organización y sus servidores civiles en torno a las políticas y prácticas de personal, las relaciones laborales individuales y colectivas, las acciones de seguridad y salud en el trabajo, de bienestar social, así como actividades de promoción de la cultura y clima organizacional.

## DIAGRAMA DE PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO



Fuente: elaboración propia.

## DIAGRAMA DE PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO OPTIMIZADO

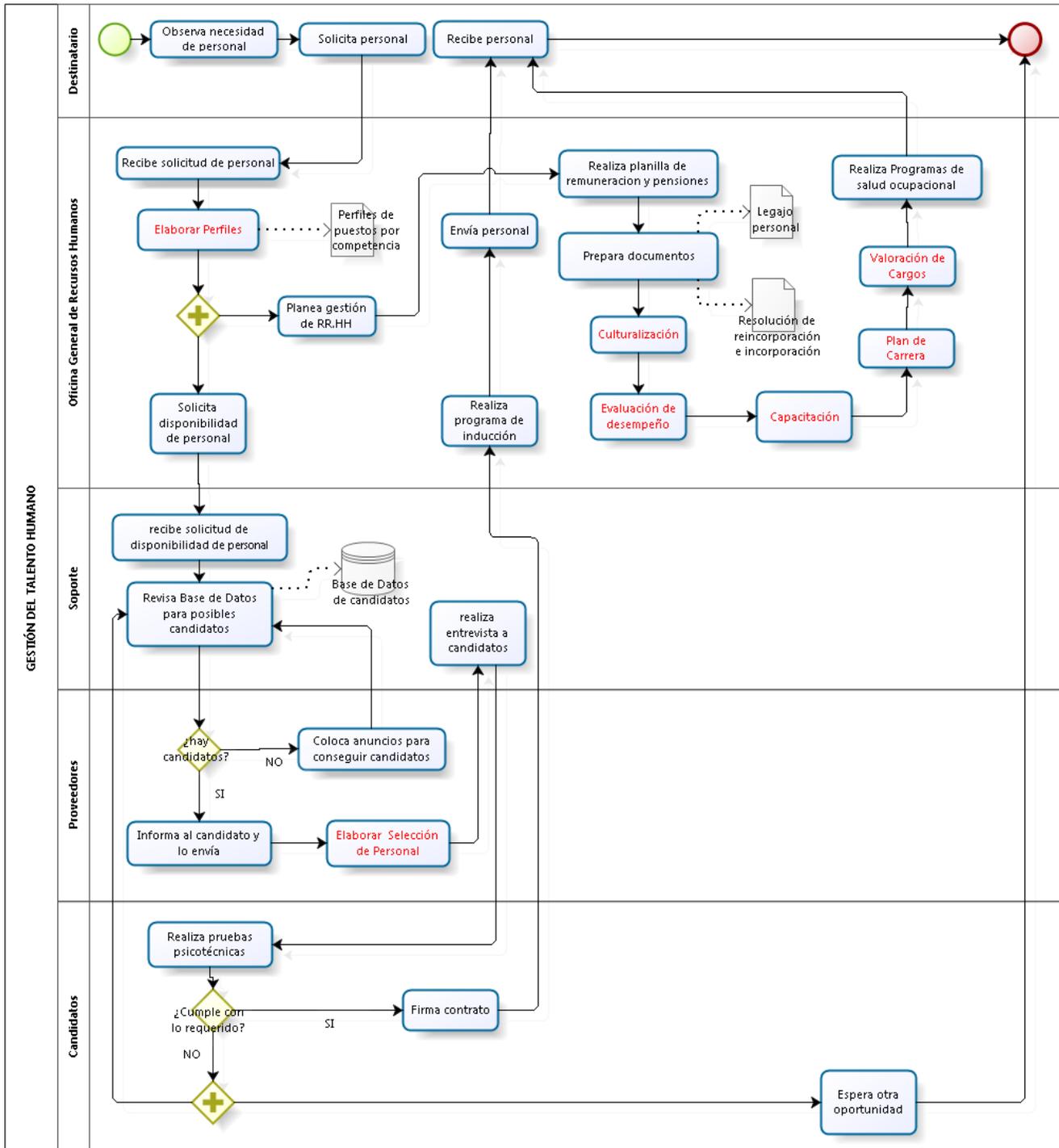


Figura 48. Optimización del P.de gestión del talento humano.

Fuente: elaboración propia.

**PROCESOS QUE SE**

## **IMPLEMENTARON PARA OPTIMIZAR LA “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO”**

### **ELABORAR PERFILES**

Este proceso consiste en obtener los perfiles de competencia laboral de todos los cargos.

En este solo proceso podemos englobar los procesos “definir características y condiciones del ejercicio de funciones”, “perfiles de puestos por competencia”, “diagnóstico de competencia necesaria” y “definir requisitos idóneos de las personas llamas a desempeñar”; luego a partir de este proceso realizar dos procesos de una manera paralela “solicitar disponibilidad de personal” y “planear gestión de RR. HH”.

### **BENEFICIOS**

- a. Acelera los procesos de selección de personal.
- b. Proporciona insumos para el sistema de capacitación, entrenamiento y desarrollo.
- c. Ofrece insumos para el sistema de evaluación y retroalimentación del rendimiento.

### **SELECCIÓN DE PERSONAL**

Se agregó este proceso para encontrar profesionales que posean competencias concretas predeterminadas por la empresa en función de los perfiles, e incorporarlos a la empresa, pero de una manera más detalla en cuanto a características de competencia laboral.

### **BENEFICIOS**

- a. Contar con personas competitivas en cada puesto de trabajo.

- b. Reducir la incertidumbre sobre el rendimiento futuro de la persona seleccionada, al garantizar la contratación.

## **CULTURIZACIÓN**

Este proceso consiste en facilitar al trabajador un ambiente de trabajo adecuado, que permita un desarrollo en sus actividades con resultados satisfactorios.

En este proceso se englobó los procesos “realiza programas de bienestar laboral”, “forma pacto colectivo” y “hace estímulos, beneficios y servicios dictaminados” pues se realizaría de una manera más óptima si lo hacemos holísticamente ya que estos procesos tratan un mismo tema, hacer que el trabajador se sienta en un ambiente cómodo en el cual se pueda desempeñar de una forma más tranquila.

## **BENEFICIOS**

- a. Mejora la satisfacción del trabajador en su puesto de trabajo.
- b. La adaptación al cambio es positiva.
- c. Mayor rendimiento y productividad laboral

## **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Este proceso consiste en medir el nivel actual de desempeño en el cumplimiento de las actividades esenciales en el puesto de trabajo y las causas que establecen determinado desempeño.

En este proceso se englobó los procesos “realizar informe de desempeño” y “hacer diagnóstico de competencia necesaria”

## **BENEFICIOS**

- a. Reconocer las posibilidades que tienen las personas en el desarrollo de las actividades y lo que pueden aportar a la empresa.
- b. Proporciona información relevante sobre eficiencia laboral útil para el proceso de valoración de cargos.

## **CAPACITACIÓN**

Este proceso consiste en satisfacer las necesidades técnicas y humanas del personal, mejorando las competencias determinadas en la Elaboración de Perfiles, de forma que ejecutar las tareas y actividades sea de forma efectiva.

En este proceso se englobó los procesos “realiza programas de capacitación” y “realiza talleres, campañas y eventos”.

## **BENEFICIOS**

Disponer de personal eficiente en el desempeño de sus actividades, que permita cumplir con los objetivos y estrategias de la empresa.

## **PLAN DE CARRERA**

Este proceso consiste en facilitar el desarrollo profesional en los trabajadores, dentro del marco definido por la estrategia de la empresa

En este proceso se contiene el proceso “realiza plan de desarrollo de las personas”.

## **BENEFICIOS**

- a. Desarrollo del talento humano proyectándose en un aumento de su rendimiento.

- b. Permite al personal adquirir o mejorar destrezas profesionales.
- c. Se logra conservar a personas talentosas.

### **VALORACIÓN DE CARGOS**

Se agregó este proceso para analizar y comparar el contenido de los cargos, con el fin de situarlos en un orden jerárquico, que sea la base para la fijación del sistema de remuneración.

### **BENEFICIOS**

- a. Se puede establecer el valor relativo de los puestos.
- b. Se puede definir sistemas retributivos equitativos, justos y competitivos que contribuyen a la consecución de los objetivos.

## **PE.05 – PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES (TIC)**

### **CLASIFICACIÓN**

Soporte

### **OBJETIVO**

Garantizar la calidad, oportunidad y seguridad de los recursos tecnológicos.

### **ALCANCE**

Comprende las acciones de soporte para el diseño, implementación, mantenimiento del recurso tecnológico de la institución.

### **RESPONSABLE**

Oficina General de Tecnologías de información.

## **ENTRADAS – SALIDAS DEL PROCESO**

### **ENTRADAS/INSUMOS**

- a. Plan estratégico de tecnología de información (PETI).
- b. Requerimiento TIC de las unidades orgánicas.
- c. Requerimientos de información de las unidades orgánicas.
- d. Propuestas de solución TIC aprobada.
- e. Matriz de requerimientos.
- f. Prototipos de alto nivel.
- g. Arquitectura de TI a alto nivel.

### **SALIDAS Y PRODUCTO**

- a. Propuestas de solución TIC.
- b. Soluciones TIC.
- c. Especificación de casos de uso.
- d. Arquitectura de software.
- e. Manual de usuario.
- f. Manual de sistema.
- g. Informe de mantenimiento.



## DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO



Figura 49. Diagrama de Flujo de procesos.

Fuente: elaboración propia.

### **¿Es necesaria la optimización del proceso, para este caso?**

En este caso no podría considerarse la optimización con la información que se tiene.

### **¿Por qué?**

La respuesta dicha de una forma sencilla; un proceso “hace algo para alguien”; es decir para un cliente interno y un cliente externo.

Por lo tanto, el proceso tiene un propósito, “satisfacer las necesidades de ese cliente interno/externo”.

Cualquier intento por reducir los departamentos del proceso o en su defecto, agregar uno nuevo y que NO parta desde la “necesidad” del cliente es un error.

En conclusión, el flujo grama planteado por el PRODUCE queda tal cual, ya que, desde la posición de un agente externo, es decir nosotros; que no tenemos conocimiento real de las necesidades de los clientes a los que beneficia este proceso, no podemos hacerle cambio alguno.



Figura 50. Diagrama de Flujo de procesos.

Fuente: elaboración propia.

## **PE.06 – PROCESO: GESTIÓN DE LA TRANSPARENCIA Y ATENCIÓN AL CIUDADANO**

### **CLASIFICACIÓN**

Soporte

### **OBJETIVO**

Garantizar la transparencia de la información, el control y archivo del trámite documentario, así como la respuesta ágil y amable al ciudadano

### **ALCANCE**

Comprende las acciones de orientación a promover una mejor transparencia de información de los sistemas, como un mecanismo que permita a los usuarios y clientes acceder a mejor información, garantizando su integridad, confidencialidad y disponibilidad, así como la respuesta ágil, amable y efectiva a los requerimientos directos de información y atención al ciudadano, promover la ética pública en el sector producción y establecer mecanismos de lucha anticorrupción.

### **RESPONSABLES**

- Oficina General de Atención al Ciudadano

## **REQUISITOS**

- a. Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.
- b. Decreto Legislativo 1047, Ley de Organización y Funciones de PRODUCE.
- c. Ley N° 27444, Ley de Procedimiento Administrativo General.

## **INSUMOS**

- a. Documentos generados o recibidos por la entidad.
- b. Tramites o servicios requeridos por el ciudadano.
- c. Solicitudes de información.
- d. Políticas y lineamientos de PCM y Contraloría General de la Republica.

## **PRODUCTOS**

- a. Lineamientos de transparencia y promoción de la ética en el Ministerio.
- b. Normativa para tramite de documentos.
- c. Servicio de mensajería prestado.
- d. Informe de evaluación de la administración documentaria.
- e. Estándares de atención de calidad.
- f. Mecanismos y estrategias de atención al ciudadano.
- g. Informe de satisfacción del ciudadano.

## **DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

Proceso de soporte orientado a promover una mayor transparencia de información de los sistemas, como un mecanismo que permita a los usuarios de los servicios del PRODUCE, acceder a mejor información sobre ingresos, gastos, contratos y demás acciones de bienes y servicios, además de un control de trámite y archivo de documentos generados o recibidos en la institución, garantizando su integridad, confidencialidad y disponibilidad, así como la respuesta ágil, amable y efectiva a los requerimientos directos de información y atención al ciudadano.

Comprende las acciones de orientación a promover una mejor transparencia de información de los sistemas, como un mecanismo que permita a los usuarios y clientes acceder a mejor información, garantizando su integridad, confiabilidad y disponibilidad, así como la respuesta ágil, amable y efectiva a los requerimientos directos de información y atención al ciudadano, promover la ética pública en el sector producción y establecer mecanismos de lucha anticorrupción.

**DIAGRAMA DEL PROCESO DE GESTIÓN DE LA TRANSPARENCIA**

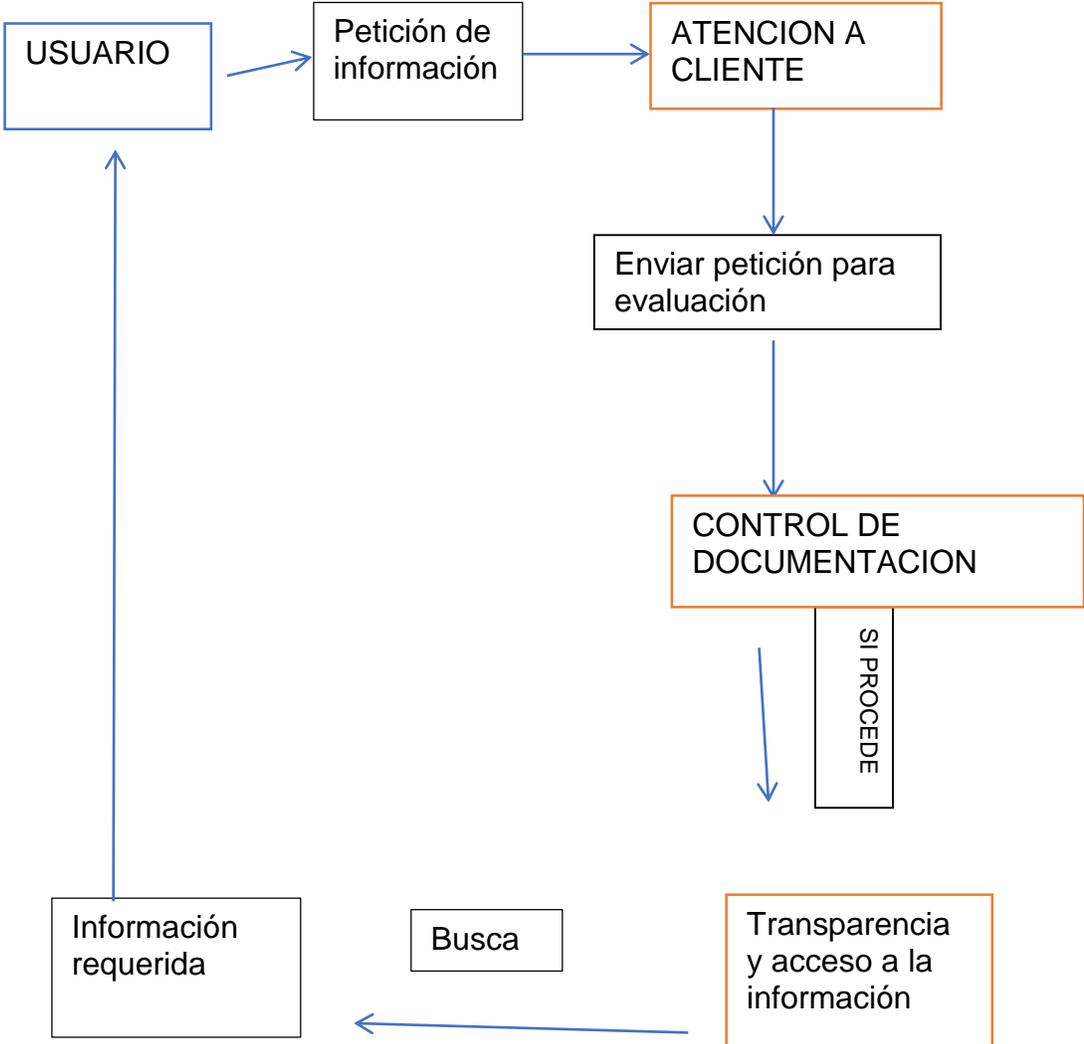


Figura 51. Descripción del proceso de transparencia.

Fuente : Elaboración Propia

**PROCESO OPTIMIZADO:**

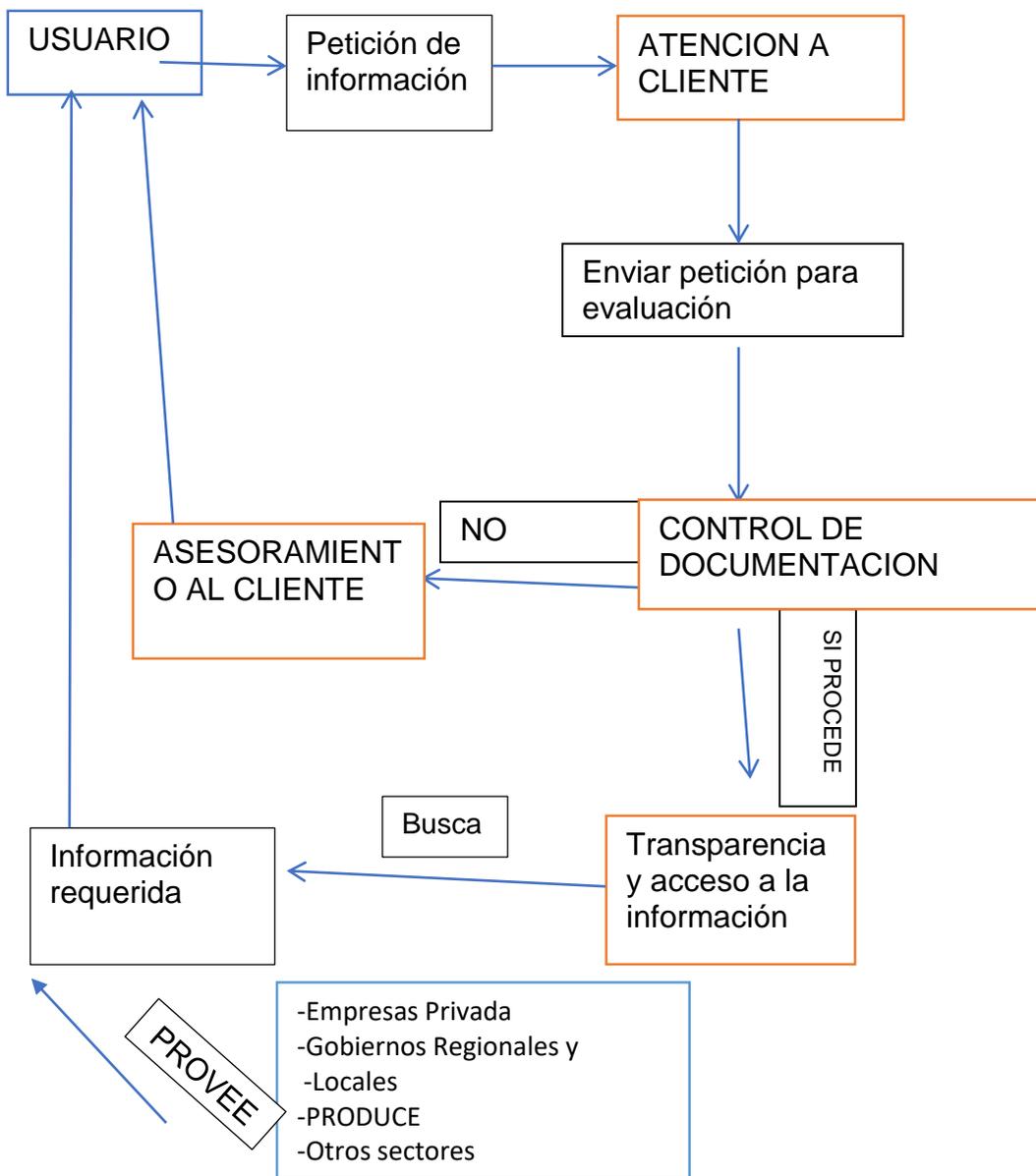


Figura 52. Descripción de la propuesta de mejora del proceso de Transparencia.

Fuente : Elaboración Propia

## VI. CONCLUSIONES

1. la implementación de la metodología demuestra que el mapeo de procesos permite identificar, entender, fortalecer los procesos que generan valor, reducir las que no agregan valor, pero son necesarias y eliminar las que no agregan valor, y gestionar los procesos, luego de la implementación, se verifico que disminuyo el tiempo en la ejecución de los procesos, los procesos que tomaban 30 minutos, luego de la implementación demoran 27 minutos, esa tendencia de disminución del 10% se mantuvo en procesos que tomaban mayor tiempo de ejecución, incrementando en 10% la eficiencia en la gestión de tiempos de los procesos del Ministerio de la Producción.
2. Implementar esta metodología permite mejorar los servicios, al agilizar los procesos, y reducir costos y gastos, y facilita el entendimiento completo de los procesos, esto se verifico comparando el numero de servicios, la aceptación del usuario y el cumplimiento de los objetivos, antes de la implementación se realizaban 200 atenciones, después de implementar la metodología se atienden 220, incrementando la productividad de la gestión de tiempos de los procesos en un 10%.
3. El impacto que genera la implementación de la metodología facilita la toma de decisiones puesto que se conocen como se encuentran los procesos. Además de facilitar el reconocimiento de las áreas de oportunidad que puedan existir, mejorando en 5%, la eficacia en la gestión de toma de decisiones del Ministerio de la Producción, antes de la implementación se atendían 100 requerimientos y luego de la implementación se atienden 105 requerimientos, en el mismo periodo de tiempo.



## **VII. RECOMENDACIONES**

1. Realizar el seguimiento por parte de la alta gerencia del Ministerio de la Producción, del correcto funcionamiento del sistema de gestión de calidad enfocado a procesos, para de esta forma garantizar el resultado óptimo del mismo por parte del monitor de los indicadores de cada una de los procesos.
2. Reuniones periódicas dentro de cada una de las aéreas, con el objetivo de realizar propuestas de mejoras, redefinición de objetivos, y controlar cada uno de sus indicadores, para asegurar de esta manera que no se vea afectada la calidad del servicio, y se asegure la mejora continua.
3. Para prevenir el no cumplimiento de objetivos se recomienda armar un cronograma para así no cruzar operativos y cumplir con todos los propuestos.

## VIII. REFERENCIAS

- Aalst, W., Hofstede, A., Weske, M. (2003). *Business process management (BPM)*. Eindhoven, The Netherlands, Proceedings.
- ABPMP: The Association of Business Process Management International (2009). *Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge*. Chicago, EUA: Association of Business Process Management Professionals.
- Agile P. NX (2012). *White Papers and AgilePoint*. Recuperado en: <http://www.agilepoint.com/Ascentn/English/Home/Solutions/InformationCenter/page.aspx/59>
- Baker, M. y Goethert, G. (2007). *Basic Principles and Concepts for Achieving Quality*, Editor Lisa Marino.
- Bizagi (2016). *Conceptos de Bizagi BPM*. Recuperado en: [http://help.bizagi.com/bpmsuite/es/index.html?ciclo\\_de\\_vida\\_de\\_los\\_procesos.htm](http://help.bizagi.com/bpmsuite/es/index.html?ciclo_de_vida_de_los_procesos.htm)
- Blog Calidad ISO (2015). *Los 8 principios de gestión de la calidad*. Recuperado en: <http://blogdecalidadiso.es/los-8-principios-de-gestion-de-la-calidad/>
- Bonitasoft (2004). *Estudio de la aplicación de Business Process Management (BPM) en los procesos de negocio de una empresa*. Chicago, EUA, Edit. Proceedings.

Calidad y Gestión. (2013). *Enfoque basado en procesos como principio de gestión.*

Recuperado en: <https://calidadgestion.wordpress.com/2013/03/11/enfoque-basado-en-procesos-como-principio-de-gestion/>

CIEFIM: Centro de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación. Escuela de

Formación. Infantería de Marina - Colombia (2016). *Aprender a Investigar.*

*Modulo 2 "La Investigación".* Recuperado en:

<https://sites.google.com/site/ciefim/investigaci%C3%B3n%E2%80%9Cexpostfacto%E2%80%9D>

Comajuncosa (2000). *La Gestión empresarial a través del modelo europeo de excelencia*

*de la E.F.Q.M.*

Filipe, N. y Melao, R. (2001). *Improving the Effectiveness of Business Process Modelling*

*and Simulation.* (Tesis Doctoral, Department of Management Science. Lancaster,

United Kingdom).

Flores, L. (2000). *Gestión del tiempo. Gestión en el Tercer Milenio.* Recuperado de

[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/Publicaciones/administracion/v03\\_n6/gestion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/Publicaciones/administracion/v03_n6/gestion.htm)

Fortuny, J. & Comajuncosa, J. (2004). *Gestión de la calidad total: el efecto multiplicador*

*de la calidad.* VIII Congreso de Ingeniería de Organización Leganés, 9 y 10 de

septiembre de, 2004. Universitat Politècnica de Catalunya. Escola Universitària

Politècnica de Manresa, Barcelona.

Galindo, A. (2010). *Distribución de Planta "Layout"*. Recuperado en:  
<http://distribuciondeplanta-alex.blogspot.pe/2010/09/distribucion-por-proceso.html>.

Garimella, K., Lees, M. y Williams, B.(2008). *Introducción a BPM para Dummies*.

Hammer, M. (2001). *The process enterprise: an executive perspective*. Hammer and Company. Recuperado en: <http://www.hammerandco.com/pdf/Process-Enterprise-exec.pdf>

Harmon, P. (2007). *Business Process Change: A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals*. Amsterdam: Elsevier/Morgan Kaufmann Publishers.

Hitpass, B. (2014). *BPM: Business Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación*. Bernhard Hitpass.

Ibrahim, R. y Hirmanpour, I. (1995). *The Subject Matter of Process Improvement: A Topic and Reference Source for Software Engineering Educators and Trainers*.

INGISCAL.(2015). *Procesos*. Recuperado en: <http://www.ingiscal.com/procesos/>

ISOTOOLS(2016). *Gestión por procesos*. Recuperado en:  
<https://www.isotools.org/soluciones/procesos/gestion-por-procesos/>

Jeston, J. y Nelis, J. (2010). *Business process management: practical Guidelines to successful implementations*. Routledge.

Lucid (2014). *Lucidchart*. Recuperado en:  
<https://www.lucidchart.com/pages/es/s%C3%ADmbolos-bpmn-explicados>.

Mallar, M. (2010). *La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente*. Recuperado en: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082010000100004](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004).

Melao, N. (2001). *Mejora de la Eficacia de las Empresas: Modelado y Simulación de Procesos*. Departamento de Ciencias de la Gestión. Apoyada por la Fundación Portuguesa para la Ciencia y Tecnología bajo praxis XX. (Tesis Doctorado, Universidad de Lancaster, Reino Unido, 2001)

Ministerio de Fomento- Gobierno de España (2016). *La gestión por procesos*. Recuperado en:<http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541acde-55bf-4f01-b8fa-03269d1ed94d/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>

Moliner, A. y Coll, M. (2015). *Ventajas de la gestión por procesos*. Recuperado en: <https://nae.es/ventajas-de-la-gestion-por-procesos/>

OMG (2010). *Business Process Model and Notation (BPMN)*. Recuperado en: <http://www.omg.org>

Pérez, J. (2005). *Notaciones submitted to the Department of Computer Langu University of Sevilla in partial fulfillment of the requirements for the deg Ph.D. in Comp.*

Porter, M. (2000). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México, Editorial Continental.

Quesada, G. (2005). *Los 8 principios de gestión de la calidad*. Recuperado en: <https://www.gestiopolis.com/los-8-principios-de-gestion-de-la-calidad/>

- Ramírez, J. (2013). *Diagrama causa - efecto*. Recuperado: <http://www.monografias.com/trabajos42/diagrama-causa-efecto/diagrama-causa-efecto.shtml>.
- Rodríguez, I. (2004). *Infocomunicaciones y marketing 2.0 para el sistema empresarial cubano*. Recuperado en: <http://www.monografias.com/trabajos89/infocomunicaciones-marketing-empresarial/infocomunicaciones-marketing-empresarial.shtml#ixzz4VqNGZAxe>..
- Ryan, K. y Lee, S. (2003). *Business Process Management: A Survey*. EE.UU, Editorial Springer KO.
- Salazar, G. (2016). *Ingeniería Industrial*. Recuperado en: <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/gestion-y-control-de-calidad/mejora-de-procesos-metodo-de-las-ocho-fases/>
- Scheer, A. y Nüttgens, M. (2012). *Business process management (BPM) standards a survey*.
- Teruel, S. (2016). *La necesidad de la gestión por procesos*. Recuperado en: <https://www.captio.net/blog/la-necesidad-de-la-gesti%C3%B3n-por-procesos>.
- Trujillo, J. y Muñoz, N. (2009). *Automatización de software empresarial: de los procesos de negocio a arquitectura orientada a servicios*.

Valdés, T. (2009). *Características de la Gestión Por Proceso y la Necesidad de su Implementación en la Empresa Cubana. Ingeniería Industrial*. Recuperado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433568004>,

Zaratiegui, J. (1999). *La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. Economía Industrial*. Recuperado en: (<http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>).

Zermeño, F. (2015). *Liderazgo participativo y Sistemas de Calidad*. Recuperado en: <http://genesis.uag.mx/posgrado/revistaelect/calidad/cal004.htm>



## Cuestionario N° 1

(Orientado a los Directivos de el Ministerio de la Producción de Lima)

### Instrucciones:

Lea con atención y no dude en pedir cualquier aclaración sobre el cuestionario. Este cuestionario es anónimo. No lo firme ni escriba una identificación.

- 1) ¿Conoce y/o utiliza la metodología de gestión de procesos de negocio (BPM) para diseñar o rediseñar los diferentes procesos de la Institución?
  - a) Si
  - b) No
  
- 2) ¿Conoce y/o utiliza la metodología (BPMn) para diseñar o rediseñar los diferentes procesos de la Institución?
  - a) Si
  - b) No
  
- 3) ¿Qué tan importante considera usted la definición de un modelo de negocio, basado en el paradigma de procesos, para las actividades que ejecuta una institución pública?
  - a) Muy importante
  - b) Importante
  - c) Poco importante
  - d) Nada importante
  
- 4) ¿En caso de que usted haya adoptado el modelo de procesos tanto BPM como BPMn, cuales son las debilidades que presentan ambas en las instituciones públicas?
  - a) Aún se utiliza UML
  - b) Falta de seriedad de los proveedores informáticos al sobre valorar la eficacia de BPM y BPMn.
  - c) Otras razones
  
- 5) ¿Considera ud. que es óptimo el tiempo de ejecución de cada uno de los procesos dentro de la institución?
  - a) Sí
  - b) No
  
- 6) La institución cuenta con un equipamiento tecnológico y de software actualizado para el funcionamiento de las metodologías BPM y BPMn.
  - a) Sí
  - b) No
  
- 7) ¿El material asociado con el servicio (como los folletos o los comunicados) es visualmente atractivo?
  - a) Nada atractivo
  - b) Poco atractivo

- c) Medianamente atractivo
  - d) Muy atractivo
- 8) La apariencia personal y el comportamiento de los empleados están de acorde con los requerimientos de la implementación y funcionamiento de BPM y BPMn.
- a) Gran concordancia
  - b) Mediana concordancia
  - c) Poca concordancia
  - d) No es acorde
- 9) La infraestructura física y tecnológica es visualmente atractiva y funcional?
- a) Muy atractiva y funcional
  - b) Medianamente atractiva y funcional
  - c) Escasamente atractiva y funcional
  - d) Nada atractiva ni funcional
- 10) ¿Cómo cree usted que se pueden hacer mejoras a BPM y BPMn para lograr un mayor crecimiento institucional?
- a) Una auditoria y monitoreo de los procesos
  - b) Incorporando medidas de desempeño como eficiencia y eficacia
  - c) Revisando el equipamiento y el software de acuerdo a los cambios tecnológicos
  - d) Capacitando en forma motivadora y continua al personal, los directivos y a los propietarios de procesos.
  - e) Otras posibles sugerencias de mejora

## Cuestionario N° 2

(Orientado al público usuario de el Ministerio de la Producción de Lima)

**Instrucciones:**

Lea con atención y no dude en pedir cualquier aclaración sobre el cuestionario. Este cuestionario es anónimo. No lo firme ni escriba una identificación.

Se miden diferentes variables a los que usted debe responder marcando con una “X” un número entre el 1 y el 5, siendo:

- 1 – Deficiente
- 2 – Regular
- 3 – Bueno
- 4 – Muy bueno
- 5 – Excelente

Elementos tangibles:	1	2	3	4	5
1. En el servicio de atención al cliente del Ministerio de la Producción cuenta con un equipamiento de aspecto moderno.					
2. En el servicio de atención al cliente del Ministerio de la Producción, el material asociado con el servicio (como los folletos o los comunicados) es visualmente atractivo.					
3. Los empleados del Servicio de atención al cliente del Ministerio de la Producción tienen buena presencia.					
4. Las instalaciones físicas del Ministerio de la Producción son visualmente atractivas.					
Fiabilidad o presentación del servicio:	1	2	3	4	5
5. En el servicio de atención al cliente responden a lo que usted esperaba, usted obtiene el servicio que esperaba.					
6. Cuando el servicio de atención al cliente del Ministerio de la Producción promete hacer algo en una fecha, lo cumple.					
7. Cuando tiene un problema, en el servicio de atención al cliente del ministerio de la producción muestran un interés sincero por solucionarlo.					
8. En el servicio de atención al cliente del ministerio de la producción llevan a cabo el servicio bien a la primera.					
9. Los empleados del servicio de atención al cliente del Ministerio de la producción demuestran estar capacitados para responder a sus preguntas.					
Capacidad de respuesta:	1	2	3	4	5
10. El tiempo que esperó por el servicio fue satisfecho.					
11. Los empleados del Servicio de atención al cliente del Ministerio de la producción nunca están demasiado ocupados para atenderle.					
12. Si necesitó resolver algunas dudas se le atendió en un tiempo adecuado.					
13. Los empleados del Servicio de atención al cliente del Ministerio de la producción le proporcionan un servicio rápido.					

14. Los empleados del Servicio de atención al cliente del Ministerio de la producción siempre están dispuestos a ayudarlo.					
Seguridad:	1	2	3	4	5
15. El comportamiento de los empleados del Servicio de atención al cliente del Ministerio de la producción le inspiran confianza y seguridad.					
16. Los empleados del Servicio de atención al cliente del Ministerio de la producción tienen conocimientos suficientes para responder sus preguntas.					
17. Los empleados del Servicio de atención al cliente del Ministerio de la producción demuestran igualdad para todos sus clientes.					
18. Los empleados del Servicio de atención al cliente del Ministerio de la producción demuestran capacidad de organización del servicio.					
Empatía:	1	2	3	4	5
19. Los empleados del Servicio de atención al cliente del Ministerio de la producción se preocupan por los intereses de sus clientes.					
20. En el servicio de atención al cliente del Ministerio de la producción ofrecen horarios convenientes para todos los usuarios.					
21. Los empleados del Servicio de atención al cliente del Ministerio de la producción entienden las necesidades específicas del cliente.					
22. El servicio de atención al cliente del Ministerio de la producción da a sus clientes una atención individualizada.					

### Cuestionario N° 3

(Orientado a los colaboradores del Área de Atención al cliente del Ministerio de la Producción de Lima)

Evaluación de los Procesos de atención al cliente en el Ministerio de la Producción de Lima

Instrucciones:

Lea con atención y no dude en preguntar cualquier duda mientras realice el cuestionario. Este cuestionario es anónimo. No lo firme ni escriba una identificación. Marque con una "X" o encierre en un círculo la respuesta que usted considere.

Califique las siguientes características que existen en el servicio de atención al cliente del Ministerio de la producción:

1. ¿Considera el nivel de comunicación con sus compañeros de trabajo?
  - a. Deficiente
  - b. Regular
  - c. Bueno
  - d. Muy bueno
2. ¿Puede opinar y expresarse libremente en su trabajo?
  - a. Deficiente
  - b. Regular
  - c. Bueno
  - d. Muy bueno
3. ¿Considera que usted puede manejar los conflictos adecuadamente?
  - a. Deficiente
  - b. Regular
  - c. Bueno
  - d. Muy bueno
4. ¿Valora usted las diferentes opiniones y perspectivas de sus compañeros?
  - a. Deficiente
  - b. Regular
  - c. Bueno
  - d. Muy bueno
5. Respecto a la creatividad y participación usted se considera
  - a. Deficiente
  - b. Regular
  - c. Bueno
  - d. Muy bueno
6. ¿Es usted eficaz para generar resultados significativos en su trabajo?
  - a. Deficiente
  - b. Regular
  - c. Bueno
  - d. Muy bueno
7. ¿Confía usted en la capacidad del equipo?
  - a. Deficiente
  - b. Regular

- c. Bueno
  - d. Muy bueno
8. ¿Se siente usted comprometido con la institución?
- a. Deficiente
  - b. Regular
  - c. Bueno
  - d. Muy bueno
9. ¿Cómo considera su respuesta al cambio?
- a. Deficiente
  - b. Regular
  - c. Bueno
  - d. Muy bueno
10. ¿Existe reconocimiento del logro individual y colectivo en su trabajo?
- a. Deficiente
  - b. Regular
  - c. Bueno
  - d. Muy bueno
11. ¿Considera que existe funcionalidad del equipo humano?
- a. Deficiente
  - b. Regular
  - c. Bueno
  - d. Muy bueno
12. ¿Existe espíritu del equipo en el Ministerio de la Producción?
- a. Deficiente
  - b. Regular
  - c. Bueno
  - d. Muy bueno
13. ¿Conoce cuales son los procesos que existen en el servicio de atención al cliente, los pasos y el tiempo promedio que dura cada uno?
- a. Deficiente
  - b. Regular
  - c. Bueno
  - d. Muy bueno
14. ¿Conoce la misión, la visión y las metas del Ministerio de la Producción?
- a. Deficiente
  - b. Regular
  - c. Bueno
  - d. Muy bueno
15. ¿Conoce las funciones que le corresponden dentro del Ministerio de la Producción?
- a. Deficiente
  - b. Regular
  - c. Bueno
  - d. Muy bueno

## Validación de Instrumentos

Tabla: Validación de instrumentos

N	Dimensión	Pertinencia		Relevancia		Claridad	
		Sí	No	Sí	No	Sí	No
01	Encuesta para conocer el grado de conocimiento y satisfacción con el uso de BPM y BPMn dirigido a los directivos de instituciones públicas para tener un diagnóstico y medir la eficacia de BPM.						
02	Encuesta dirigida al público usuario del Ministerio de la Producción de Lima Metropolitana para medir la eficacia, eficiencia y calidad de servicio.						
03	Encuesta dirigida a los colaboradores del área de atención al cliente del Ministerio de Producción de Lima para evaluar sus procesos y medir las diferencias.						
04	Panel de expertos acerca de la influencia del G&M basado en BPM, sobre la efectividad en las instituciones públicas de Lima.						

### Confiabilidad de instrumentos

Al tratarse de un instrumento sometido a la evaluación de diferentes “Jueces” (Revisores del Plan de tesis y de la tesis propiamente dicha), se determina que es confiable y no e tales como eficiencia, eficacia, efectividad, existe la posibilidad de obtener datos sesgados. En este contexto el instrumento es totalmente confiable.