

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA**  
**LA MOLINA**  
**FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**  
**TITULACIÓN POR EXAMEN PROFESIONAL**



**“ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE MEJORA EN UNA ÁREA  
OPERATIVA DE LA OFICINA DE NORMALIZACIÓN  
PREVISIONAL ONP”**

Trabajo monográfico presentado por:

**SAMMY FLORES YANQUI**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE

**INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

Lima – Perú

2018

# ÍNDICE GENERAL

I.	INTRODUCCIÓN .....	1
1.1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1.	Descripción del problema.....	2
1.2.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1.	Problema general .....	3
1.2.2.	Problemas secundarios .....	3
1.3.	OBJETIVOS .....	3
1.3.1.	Objetivo general .....	3
1.3.2.	Objetivos específicos.....	3
1.4.	JUSTIFICACIÓN .....	4
1.4.1.	Conveniencia .....	4
1.4.2.	Relevancia Social .....	4
1.4.3.	Implicaciones practicas.....	4
1.4.4.	Valor Teórico.....	4
1.4.5.	Utilidad metodológica .....	5
1.5.	LIMITACIONES.....	5
II.	REVISIÓN DE LITERATURA .....	6
2.1.	ANTECEDENTES .....	6
2.2.	MARCO TEÓRICO.....	11
2.2.1.	Desarrollo de la organización.....	12
2.2.2.	Concepto de proceso.....	12
2.2.3.	Gestión por procesos .....	15
2.2.4.	Mejora de procesos.....	18
2.2.5.	Seguimiento y Control.....	20
2.2.6.	La Oficina de Normalización Previsional .....	20
2.3.	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS .....	28
III.	METODOLOGÍA.....	30
3.1.	LUGAR.....	30
3.2.	TIPO DE ESTUDIO .....	30
3.3.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	30
3.4.	DISEÑO.....	31

3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	31
IV. RESULTADOS .....	32
4.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA .....	32
4.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	38
4.3. DISCUSIÓN .....	40
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	43
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	45
ANEXOS .....	47

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: La Nueva Gestión Pública.....	8
Figura 2: Que es un proceso .....	13
Figura 3: Tipos de Proceso .....	14
Figura 4: Organigrama de la O.N.P a marzo de 2017 .....	22
Figura 5: Participación de la Población y Muestra.....	31
Figura 6: Calificación del desempeño de la jefatura a cargo del área .....	32
Figura 7: Calificación del flujo de información entre el área de trabajo y el resto de la institución .....	33
Figura 8: Calificación de los procedimientos a realizar en el área .....	34
Figura 9: Calificación del uso de los recursos con los que cuenta el área.....	35
Figura 10: Calificación del nivel de retroalimentación existente entre todas las líneas de trabajo .....	36
Figura 11: Calificación del desempeño total del área.....	37
Figura 12: Diagrama de causa efecto .....	39
Figura 13: Estructura general para la atención de solicitudes .....	41

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: ENTREVISTA APLICADA AL COORDINADOR Y AL GESTOR DEL ÁREA. ....	47
Anexo 2: ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL ASISTENTE Y OPERATIVO .....	49
Anexo 3: MATRIZ DE CONSISTENCIA .....	50

## ÍNDICE DE ABREVIATURAS O SIGLAS

- O.N.P: Oficina de Normalización Previsional
- NSTD: Nuevo Sistema de Tramite Documentario.
- LDI: Libre Desafiliación Informada.
- SBS: Superintendencia de Banca y Seguro.
- NSBR: Nuevo Sistema de Bono de Reconocimiento
- Plantilla Gabinete: Plantillas que acreditan aportes de un empleador en base a la información presentada por el afiliado.
- Plantilla Campo: plantilla que requiere verificación en las instalaciones del empleador o custodio autorizado, debido a información insuficiente presentada por el afiliado.

## RESUMEN

El trabajo a presentar, tiene como finalidad ampliar los conocimientos sobre procesos de mejora en áreas operativas de una institución pública. En este caso referido a la Línea Bonos, perteneciente a la dirección de producción de la OFICINA DE NORMALIZACIÓN PREVISIONAL (O.N.P), durante el periodo enero de 2016 a marzo de 2017, área encargada de reconocer, declarar, calificar, verificar y otorgar el derecho al Bono de Reconocimiento (BDR).

El problema sobre el cual se centra el trabajo, es analizar en qué medida las propuestas de mejora tuvieron impacto en uno de los puntos más neurálgicos que afronta la institución: la acumulación de solicitudes de derechos pensionarios pendientes de solución, que a lo largo de sus más 20 años de existencia fueron agravándose y convirtiéndola en objeto de múltiples quejas, críticas y controversias.

Los principales componentes para desarrollar la evaluación serán: a) la situación actual de las instituciones públicas; y b) la evolución de solicitudes atendidas a medida que se van implementando los procesos de mejora.

Se emplearon los métodos de Investigación TRANSVERSAL - DESCRIPTIVO, y se realizará con el diseño NO EXPERIMENTAL, así mismo se utilizarán Técnicas e instrumentos de recolección de datos, entre ellas; Fuentes Primarias y Secundarias, usando como Métodos; la observación, entrevista, a través de encuestas o cuestionarios al personal de las áreas ya mencionadas que laboran en la institución.

**Palabras clave:** Afiliado, Aportaciones, Bono de Reconocimiento, Eficiencia, Proceso, Stock de expediente.

## **I. INTRODUCCIÓN**

Actualmente se sabe que la gestión pública en el Perú presenta graves problemas que limitan una acción efectiva del Estado para cumplir sus fines y funciones. El Estado Peruano, tiene todavía grandes rasgos centralistas, lo que se replica en el modelo de gestión pública imperante. Ello porque el proceso es joven, y porque hay una cultura de desconfianza desde los estamentos nacionales hacia los gobiernos regionales y locales, donde el centralismo se cree más capaz que estos últimos, poniendo trabas de diferente índole a su desarrollo y restringiéndose de esa manera, el accionar de los gobiernos descentralizados.

El Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral - Asociación Civil Transparencia (2009), en su Programa de formación: Desarrollo de capacidades para el fortalecimiento de las organizaciones, indica que desde el año 2002, está vigente la Ley Marco de Modernización de la Gestión, Política Económica, Planeamiento, Desarrollo Regional y Local del Estado, sin embargo, es muy poco lo avanzado, los cambios son mínimos, debido a que los organismos rectores de los sistemas administrativos han avanzado poco en proponer políticas e instrumentos modernos, que mejoren o reemplacen a muchos sistemas que están vigentes por más de 20 años en su concepción original. El enfoque de gestión que prima, es burocrático, de fuerte cultura normativa y burocrática, que impide desarrollar iniciativas creativas que contribuyan a contar con métodos e instrumentos de gestión efectivos para el logro de objetivos con fuerte impacto, por temor a caer en faltas administrativas o civiles que después son sancionadas por los órganos de control. Existe poca coordinación entre los entes estatales, o estos son prácticas aisladas, principalmente por la falta de liderazgo de la gran mayoría de autoridades gubernamentales, caracterizado por un trabajo individual más que colectivo, y una ausencia de visión de futuro compartida. Se cae con mucha facilidad en una gestión de corto plazo, confundiéndose lo urgente con lo importante y estratégico. A ello se aúna, en muchos casos, la ausencia de un programa de gobierno. La ausencia de un enfoque integral de la Gestión Orientada a Resultados que beneficie a la ciudadanía, como referencia a un proceso de modernización de la gestión

pública, que reforme, por ejemplo, los procedimientos burocráticos ineficaces y “arcaicos”, no va por buen camino. El estilo de gestión vigente se caracteriza por centrarse exclusivamente en seguir los procesos y dar cumplimiento a las normas y a la legalidad correspondiente, creando controles que no cumplen con su efectividad.

La provisión de servicios públicos, por lo tanto, no se desarrolla con criterios de calidad, oportunidad y eficiencia; lo que refleja la poca capacidad de gestión de las entidades públicas.

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1.1. Descripción del problema**

En la actualidad las áreas operativas de la dirección de producción de la Oficina de Normalización Previsional (O.N.P), presentan el inconveniente de un bajo desempeño operacional no llegando a cumplir las metas establecidas por la institución.

Esto se ve reflejado en la demora en la atención de solicitudes por parte de los asegurados y/o pensionistas, cuyos expedientes presentan prolongados tiempos en espera de solución.

Por tal razón la investigación se enfoca solo en la Línea Bonos, perteneciente a la dirección de producción; buscando evaluar los procesos de mejora en la atención de solicitudes de Bono de Reconocimiento (BDR) primer trámite, por ser las de mayor flujo en el área.

En síntesis, las tareas no están bien delimitadas, generando demora y deficiencias en la atención de las solicitudes, dando como consecuencias pérdidas en cuanto a tiempo y dinero tanto para la institución como para los afiliados.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Problema general**

- ¿Cuál es el diagnóstico sobre la efectividad de las propuestas de mejora adoptadas por las áreas operativas pertenecientes a la dirección de producción de la OFICINA DE NORMALIZACION PREVISIONAL?

### **1.2.2. Problemas secundarios**

- ¿De qué manera la aplicación de mejoras en los procesos permite mayor eficiencia en la atención de las solicitudes?
- ¿De qué manera la aplicación de las mejoras en los procesos mejora la calidad en la atención de las solicitudes?
- ¿De qué manera la aplicación de procesos de mejorar, contribuyen en una mayor productividad por parte del personal operativo?

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. Objetivo general**

Evaluar los resultados de los procesos de mejora en el periodo enero de 2016 a marzo de 2017 para validar que estos cambios redujeron el tiempo de espera en la atención de las solicitudes Bono de Reconocimiento (BDR) primer trámite.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Analizar que la aplicación de mejoras en los procesos permite mayor eficiencia en la atención de las solicitudes.
- Determinar de qué manera la aplicación de las mejoras en los procesos mejoran la calidad en la atención de las solicitudes.

- Determinar de qué manera la aplicación de procesos de mejora, contribuyen en una mayor productividad por parte del personal operativo.

## **1.4. JUSTIFICACIÓN**

### **1.4.1. Conveniencia**

Con el presente trabajo de investigación, el personal (coordinador -gestor, asistentes y operativos) contarán con información detallada con la finalidad de mejorar su desempeño.

### **1.4.2. Relevancia Social**

El estudio identifica las mejoras de actual proceso, permitiendo cumplir con los plazos establecidos en la atención de las solicitudes, generando satisfacción en los afiliados.

### **1.4.3. Implicaciones practicas**

Con la información que se obtuvo se podrá identificar que partes del proceso son las que requieren mayor atención a resolver.

### **1.4.4. Valor Teórico**

La investigación permite tener una herramienta efectiva para aplicar las mejoras en base a las necesidades de los clientes (afiliados) y el recurso humano de la empresa (personal de la línea bonos).

#### **1.4.5. Utilidad metodológica**

La investigación podría ayudar a la institución a identificar mejor los perfiles de puestos del personal

#### **1.5. LIMITACIONES**

- Disponibilidad de la información por parte de la institución relacionada a tiempos de espera de cada subproceso.
- Disponibilidad de tiempo por parte de los encuestados de mandos medios.

## II. REVISIÓN DE LITERATURA

### 2.1. ANTECEDENTES

**Poveda, Orozco y Gallego, C. A. D. (2011)**, en su tesis titulada “Formulación de un plan estratégico de la empresa Global@net en Cali con horizonte de tiempo 2011 a 2015 para el logro de mejoras en sus procesos competitivos”, tuvieron como objetivo general: Formular un plan estratégico de la empresa GLOBAL@NET en Cali con horizonte de tiempo 2011 al 2015, haciendo referencia a su historia, misión, visión, objetivos y valores corporativos, así como realizar una evaluación del entorno interno y externo. Utilizaron el método inductivo, recolectando información por medio de entrevistas personales y telefónicas. Como resultado, se plantearon estrategias para cumplir con los objetivos de competitividad dentro del mercado de la ciudad de Santiago de Cali, orientadas a alcanzar alianzas estratégicas de precios. Como conclusión, sostienen que la planeación estratégica se ha convertido en la mejor manera de sacar adelante las metas y visión de las empresas y que hay ausencia de control sobre la promoción y publicidad de la empresa, lo que hace más difícil el poder ser competitivo y asequible a los posibles clientes que pueda llegar a ganar la empresa dentro de este mercado.

**Gallardo (2011)**, en su tesis titulada “Mejora de servicios de una entidad del Estado utilizando Six Sigma y arquitectura empresarial. Caso: Servicio de pensionamiento ONP”, tuvo como objetivo general: Proponer un método de mejora para el Servicio de Pensionamiento de la Oficina de Normalización Previsional (ONP) que responda a las expectativas del asegurado y pensionista, basado en el mejoramiento de procesos, la definición de una Arquitectura Empresarial adecuada a la organización y la automatización de los procesos mejorados. Como método utilizó el marco de arquitectura TOGAF para la definición de la Arquitectura Empresarial que soporte el proceso de Verificación mejorado. Como resultado, se obtuvo que para los servicios de la Oficina de Normalización Previsional se determinó los atributos críticos para la calidad, CTQ, que indicaban que el Tiempo de

trámite de 68 días y la Información de Aportes al 100% eran los esperados por el pensionista y asegurado, sin embargo, el Tiempo de trámite percibido era de 30 a más de 360 días, lo cual manifiesta una insatisfacción respecto a los servicios brindados. Como conclusión, se tiene que en una entidad pública el profesional a cargo de una dirección de negocio, determina el punto de vista y la manera de operar de su ámbito del negocio: En la ONP, si el director es abogado de profesión, percibe el negocio como una problemática legal, priorizando y enfocando los esfuerzos a resolver estas problemáticas. Sin embargo, si el director es ingeniero de profesión, percibe el negocio como un proceso productivo, donde por ejemplo uno de los productos principales es el récord de aportes del asegurado, por tanto, prioriza y enfoca los esfuerzos en resolver problemáticas como mejora de procesos, eliminación de cuellos de botella, optimizar la producción entre otras. Por otro lado, argumenta que las entidades públicas y privadas se diferencian en su finalidad hacia los clientes que benefician: Mientras que la función principal de una entidad pública es la producción de bienes y servicios, no de mercado; la función de una entidad privada es la de mercado, la obtención de utilidades. Por tanto, las metodologías y arquitecturas propuestas para una entidad pública deben enfocarse en el logro de las expectativas del ciudadano.

**Sánchez (2007)**, en su investigación titulada: “La nueva gestión pública: evolución y tendencias. Presupuesto y gasto público”. Tuvo como objetivo general: Sintetizar las diversas actuaciones y reformas llevadas a cabo en el sector público en el ámbito internacional. Como metodología se utilizó la recopilación bibliográfica, donde se analizaron las principales teorías que sustentan la nueva gestión pública, permitiendo entender la razón de cada una de las políticas o cambios que han tenido, tienen o tendrán lugar en las administraciones. Como resultado, se señala que, en las últimas décadas, las administraciones públicas de la mayoría de los países desarrollados se han visto inmersas en procesos de regeneración con el objetivo de conseguir una administración más eficiente y ágil que pueda adaptarse a las necesidades de los ciudadanos, sin que ello se traduzca en un incremento de la presión fiscal, sino que incluso se tienda a la contención o reducción del gasto público.

Las actuaciones desarrolladas son de diversa índole, pero básicamente las distingue en tres grandes tipos (ver figura 1):

TEORÍA	ACTUACIONES		
PUBLIC CHOICE COSTES DE TRANSACCIÓN	Reformas en la estructura organizativa	<i>Reducciones puras de la dimensión</i>	Privatizaciones Gestión indirecta de servicios
		<i>Reducciones híbridas o intermedias de la dimensión</i>	Introducción de competencia externa Cooperación o colaboración
		<i>Modificaciones en el diseño organizativo</i>	Creación de competencia interna
NEO-TAILORISMO	Racionalización normativa y cultural	<i>Racionalización normativa</i>	Simplificación de la estructura jerárquica: La descentralización Racionalización procedimientos administrativos
		<i>Racionalización cultural</i>	Desburocratización Desarrollo de políticas de personal
TEORÍA DE LA AGENCIA	Transparencia de la Administración	<i>Comunicación externa</i>	
		<i>Participación ciudadana</i>	
			Introducción de técnicas privadas Innovación tecnológica

**Figura 1: La Nueva Gestión Pública**

Fuente: Sánchez I. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias

- Reformas en la estructura organizativa (Teoría de la Elección Pública). - Comenzar por determinar qué actividades deben ser realizada por las administraciones públicas y cuáles pueden ser cedidas al sector privado en caso de que este último sea el productor más eficiente de las mismas.
- Racionalización normativa y cultural (Teoría Neo Taylorismo).- Las administraciones públicas deben desburocratizarse, o en otras palabras, simplificar tanto su propio contexto interno como la normativa que regula la prestación de sus competencias en relación con los administrados y adoptar determinadas actuaciones con gran éxito en el ámbito privado encaminadas a promover la motivación de los trabajadores y a mejorar los procesos de toma de decisiones mediante el feedback proporcionado por los instrumentos de planificación y control.
- Transparencia de la administración (Teoría de La Agencia). - Para favorecer las relaciones con los ciudadanos, explicando que se pretende hacer y que se ha hecho para servir los intereses generales, fijados estos a partir de la participación de los ciudadanos en el proceso público de decisión.

Las mismas que implican la apertura al mercado de ámbitos habitualmente sometidos a los procesos de gestión pública, y aquellas que suponen la adopción de las técnicas usadas por las empresas privadas en el ámbito público. Para la apertura al mercado de los procesos de gestión se vienen utilizando pautas de actuación que van desde la mera privatización de empresas públicas, el establecimiento de determinadas figuras contractuales que permiten la gestión indirecta de los servicios públicos, o el fomento de la competencia entre los sectores público y privado, allí donde ambos concurren en la oferta de servicios. Estas medidas tienen como objetivo evitar o reducir las ineficiencias asignadas tradicionalmente a la burocratizada gestión de la Administración Pública. Como conclusión, se determinó que la utilización de técnicas privadas en el ámbito público ha supuesto el desarrollo de la dirección estratégica como técnica directiva y consecuentemente un importante auge de los sistemas de control interno de los entes públicos. Dentro de estos ha adquirido especial relevancia, la ampliación de los tradicionales procedimientos de verificación desarrollados en el ámbito de la información financiera hacia las auditorías operativas y el complemento de las tradicionales técnicas presupuestarias y contables con nuevas herramientas informativas de ayuda a la toma de decisiones como los indicadores de gestión.

**Ganoza (2015)**, en su tesis titulada: “Aplicación de un Plan Estratégico para la mejora de la Gestión Pública de la Municipalidad de Puerto Eten 2015-2020”, tuvo como objetivo general: Determinar de qué manera la aplicación de un plan estratégico mejora la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Eten- Chiclayo en el período 2015-2020. Como metodología, se utilizó el tipo de investigación aplicada, con una muestra de 51 colaboradores de diseño no experimental, el instrumento aplicado tiene 15 preguntas. Como resultado, se hizo la evaluación de las dimensiones que se manifestaron en los resultados obtenidos, en la dimensión cultura organizacional se corrobora que los miembros guías de una organización prevén su futuro y desarrollan procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlas, en tanto en la dimensión políticas los resultados fueron que las políticas colaboran al logro de los objetivos y facilitan la implantación de las estratégicas, ya que se establecen en función de los objetivos. En tanto la dimensión talento humano, el proceso estratégico desarrolla un conjunto de actividades de manera secuencial que tienen por finalidad que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance su visión. Como conclusión, determina que en su forma más simple un plan estratégico recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen

futura). Significa que ofrece el diseño y la construcción del futuro para organización, define también las acciones necesarias para lograr ese futuro.

**Uceda (2007)**, en su tesis titulada “La gestión pública y empresarial: Análisis y control”. Tuvo como objetivo general: Analizar la gestión pública y empresarial estableciendo el marco de responsabilidad de las políticas públicas. Como metodología, estableció un análisis bibliográfico precisando que la gestión pública, es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Ejecutivo; además de que el crecimiento sostenible y equitativo depende también de la calidad y eficiencia de las políticas y de la gestión pública. Sin políticas públicas fiscalmente responsables y sostenidas, la estabilidad macroeconómica termina afectada, haciendo poco útiles los restantes esfuerzos para el desarrollo de la producción y la reducción de la pobreza. Como resultado, se determinó que el fortalecimiento de marcos de responsabilidad que incentiven la eficiencia y eficacia de las políticas y de la gestión pública constituyen, no sólo la mejor medida preventiva contra los desequilibrios fiscales, sino la única forma de satisfacer necesidades sociales y económicas indispensables para promover un crecimiento sustentable y equitativo. En particular, es prioritario adaptar los sistemas de asignación de recursos para que respondan a las necesidades de los más desfavorecidos y adaptar los sistemas de prestación a sus circunstancias específicas, posibilitando su participación e implicación directa. Para lograr todo ello, es indispensable superar la politización de las administraciones públicas y su "captura" por intereses particulares, que se traducen en fenómenos de clientelismo y amiguismo que son causa de ineficiencia, corrupción y distorsión de las intervenciones y políticas del Estado. Como conclusión, se reconoce que las administraciones públicas deben constituir la plataforma institucional para la elaboración e implantación de políticas públicas que respondan a los intereses generales de la sociedad, con subordinación plena a la legalidad. Las instituciones administrativas de los países deben ser fortalecidas, no sólo por la importancia que tienen en sí mismas, sino porque su solidez es una condición necesaria para rentabilizar las inversiones en cualquier sector

**Ornelas (2003)**, en su tesis titulada: “Mejora continua en el proceso administrativo de Instituciones Públicas”. Tuvo como objetivo general: Realizar un estudio detallado y profundo, que nos ayude a implementar un proceso de mayor calidad y control de aquellos

que nos proporcionan la información para mantenerla actualizada, además de que incrementa la calidad del servicio al usuario final. Como metodología, se llevó a cabo una investigación muy profunda para poder recolectar todo aquello que formará parte del estudio realizado. Esto con la cooperación de los empleados que laboran en la institución en estudio. Sin olvidar uno de los pasos de mayor importancia sería el de realizar encuestas para complementar la investigación. Como resultado, se obtuvo que, con la mejora continua en el Proceso Administrativo de Instituciones Públicas, si cumple con lo establecido, y por lo tanto da lo que se espera, y realza o distingue su presencia hacia otras dependencias externas. Como conclusión, se obtuvo que la mejora continua puede influir en el cambio de perspectiva mental del personal, de tal manera que ayuda y se incorpora al éxito obtenido, esto debido a que la organización bien planeada, es vital para cualquier actividad a desarrollarse dentro de la misma, es por eso que al aplicar la mejora continua se llega a la satisfacción total.

## **2.2. MARCO TEÓRICO**

En los tiempos actuales las empresas optan por la estrategia de cambio y la implementación de herramientas administrativas que les permitan mejorar su gestión, (Reingeniería de procesos, calidad total, seis sigma, poka yoke, entre otros). Una empresa con estructuras organizativas rígidas conlleva la ejecución de sus actividades de manera fraccionada, dificulta el flujo de la comunicación y hace que primen los intereses de las áreas o funciones de una forma aislada sobre los de la organización.

Como respuesta surge la necesidad de adoptar un enfoque de procesos o la GESTIÓN POR PROCESOS, la cual busca que las empresas tengan estructuras con una mayor capacidad de adaptación al entorno cambiante, mayor flexibilidad, más capacidad para aprender y crear valor, con una mayor orientación hacia el logro de los objetivos. La gestión por procesos es una forma de conducir o administrar una organización, concentrándose en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas.

Para lograrlo, la organización se debe concentrar en buscar impulsores claves que aseguren la agilidad y la eficiencia, incrementando la capacidad de respuesta a los cambios del entorno, permitiendo una gestión integral de las transacciones con clientes y proveedores,

reduciendo tiempos y optimizando costos, simplificando la gestión y la toma de decisiones y mejorando los niveles de servicio al cliente. Es decir, desafiar los modelos operativos tradicionales al introducir un nuevo modelo, que concibe los procesos de negocio como un activo estratégico clave para la organización, permitiendo mejorar la asignación de recursos y realizar una gestión consistente a lo largo de las diferentes funciones desempeñadas.

### **2.2.1. Desarrollo de la organización**

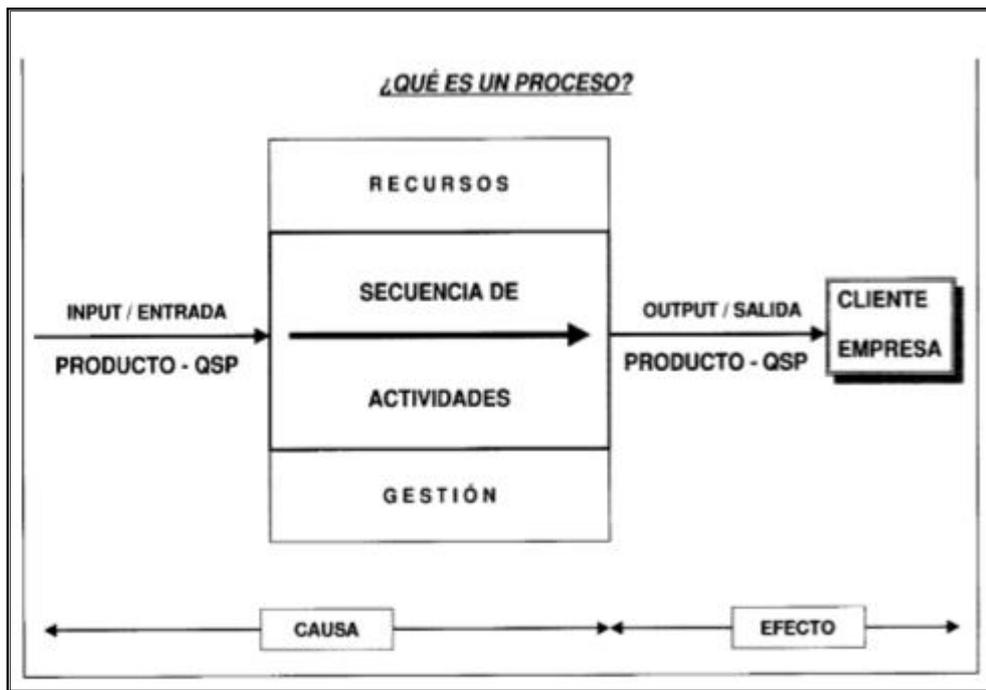
Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas.

La preocupación creciente por la adecuación de los procesos a las exigencias del mercado ha ido poniendo de manifiesto que una adecuada gestión, que tome los procesos como su base organizativa y operativa, es imprescindible para diseñar políticas y estrategias, que luego se puedan desplegar con éxito.

En estos momentos se da una coincidencia amplia en que los mercados actuales, con sus variaciones y novedades constantes, seguirán exigiendo a las empresas continuas innovaciones de productos; así como reorganizaciones estructurales, y que forma más eficiente de abordar estas innovaciones, a través de reestructuraciones de los procesos clave y estratégicos de la empresa.

### **2.2.2. Concepto de proceso**

Los procesos, se definen como secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (pedidos datos, especificaciones, máquinas, equipos, materias primas, consumibles, etcétera), para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso. Estos procesos, al requerir un conjunto de entradas materiales e inmateriales y componerse de actividades que van transformando estas entradas, cruzan los límites funcionales repetidamente.



**Figura 2: Que es un proceso**

Fuente: Pérez Fernández, José A. (2004). Gestión por procesos.

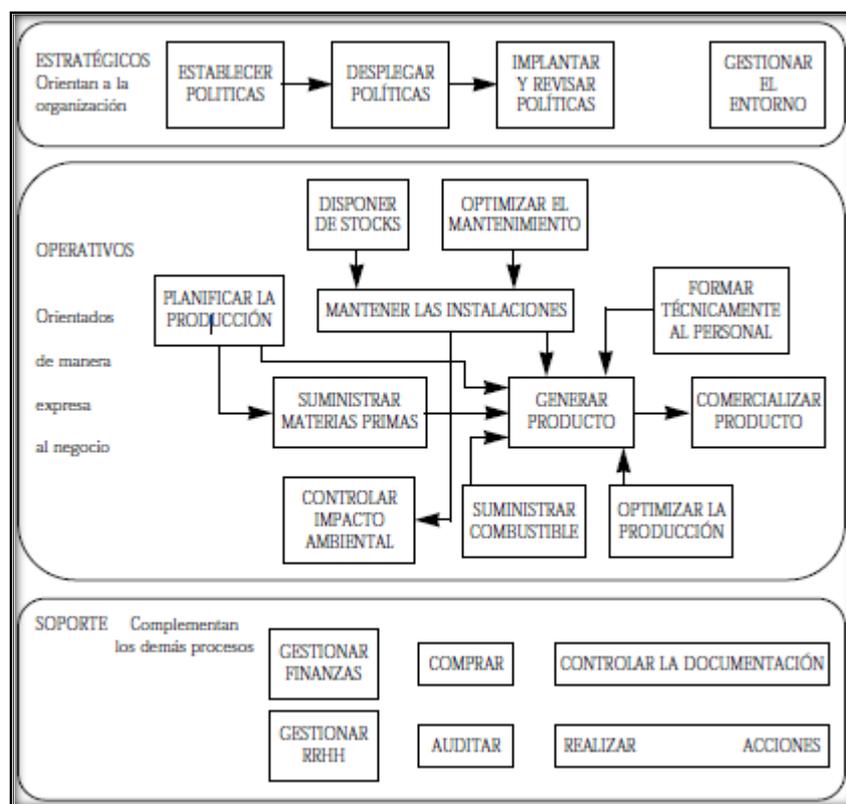
Según la Norma Internacional UNE-EN-ISO 9001:2000 (2000) “cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados, puede considerarse un proceso”. “Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y, en particular, las interacciones entre tales procesos, se conoce como “enfoque basado en procesos”

**a. Tipos de proceso**

Según Pérez Fernández (2004), autor del libro “Gestión por Procesos” distingue a los procesos por su misión, proponiendo la siguiente clasificación:

- **Estratégicos:** procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.

- Operativos: procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.
- De Soporte: procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.



**Figura 3: Tipos de Proceso**

Fuente: Pérez Fernández, José A. (2004). Gestión por procesos.

## b. La estructura de los procesos

Los elementos básicos que forman la estructura del proceso para Arias Coello (2017) son:

- Las entradas al proceso, esto es, aquello que va a ser transformado por las actividades que se desarrollan en el proceso. En los servicios, las entradas son las personas que van a recibir el servicio.

- La unidad de flujo, esto es, lo que va a ser transformado por las actividades.
- Los recursos que se emplean para llevar a cabo dichas acciones.
- La red de actividades, que se llevan a cabo para cada unidad de flujo. Esta secuencia se representa mediante diagramas de flujo, en donde se deben diferenciar las diversas actividades y los puntos en los que la unidad de flujo debe esperar hasta que pueda ser transformado por las distintas actividades.
- La estructura de la información, esto es, la información que va ser necesitada para la gestión del proceso y que debe estar disponible cuando se precisa.
- Las salidas del proceso, esto es, el resultado que se obtiene sobre la unidad de flujo.

### **2.2.3. Gestión por procesos**

La gestión por procesos es una forma de conducir o administrar una organización, concentrándose en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas.

Diferentes investigadores abordan la gestión por procesos:

- Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente. (Negrín, 2012).
- La gestión por Procesos es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. (Sescam, 2002).

- Para Gómez (2009), la gestión por procesos es una forma de conducir o administrar una organización, concentrándose en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas.
- Por otra parte, Bergholz (2011), considera que la gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos.
- Lo anterior se amplía por Bravo (2012), cuando plantea que la gestión de procesos es una disciplina que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. Este autor introduce términos como la formalización y el control, ello puede favorecer la regulación de los procesos de gestión.

#### a. **Cómo se gestiona un proceso**

Tradicionalmente la mayor parte de las empresas únicamente han gestionado la producción y las ventas, hoy en día las gestiones se deben centrar en lo que percibe el cliente como la calidad del producto y aspectos relacionados con el tiempo; así como la forma en que recibe el producto o servicio.

**Eficiencia.** - Una actividad es eficiente cuando optimiza el consumo de los recursos que necesita para su funcionamiento.

**Eficacia.** - Es el nivel de contribución al cumplimiento de los objetivos de la empresa, es decir cuando se consiguen los objetivos tácticos de la empresa.

**Flexibilidad.** - Es uno de los valores culturales más interesantes para conseguir eficacia en la orientación de la empresa hacia el cliente, se asocia con la capacidad de adaptación a una situación específica, normalmente diferente o imprevista.

**Competitividad.** - Es la capacidad de cada empresa para añadir valor al cliente al menor costo.

**b. Principios de la gestión por procesos**

Arias (2017), precisa que la gestión por procesos es un sistema interrelacionado que contribuye a incrementar la satisfacción del cliente, ya que elimina las barreras entre diferentes áreas funcionales y unifica sus enfoques hacia las metas principales de la organización, teniendo como principios:

1. Orientación consciente hacia las necesidades y expectativas de los clientes.
2. Identificación del mapa de procesos de la organización.
3. Existencia de un patrón claro de propiedad que supervise y mejore el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos de los procesos.
4. Identificación de los procesos clave.
5. Diseño o rediseño de los procesos clave.
6. Gestión de los procesos clave: control y mejora.
7. Gestión de los procesos transversales clave.
8. Aplicación de la gestión de la calidad al proceso: control, mejora y planificación de la calidad.
9. Existencia de un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos, tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).
10. Todos los procesos tienen que tener indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos, para ello utilizamos el sistema PDCA. Tienen que ser planificados en la fase de P (Planificación), tiene que asegurarse su cumplimiento en la fase D (Hacer, desarrollar), tienen que servir para realizar el seguimiento en la fase C (comprobar) y tiene que utilizarse en la fase A (Actuar) para ajustar y/o establecer objetivos.
11. Todos los procesos tienen que ser auditados para verificar el grado de cumplimiento y la eficacia de los mismos; para esto es necesario documentarlos mediante procedimientos.

#### **2.2.4. Mejora de procesos**

Los pasos a seguir para adoptar un enfoque basado en procesos son:

1. Constituir un equipo de trabajo con capacitación adecuada y analizar los objetivos y actividades de la organización.
2. Identificar los procesos, clasificarlos y elaborar el mapa de procesos.
3. Determinar los factores clave para la organización.
4. Elaborar el diagrama de flujo de cada proceso.
5. Establecer el panel de indicadores de cada proceso.
6. Iniciar el ciclo de mejora sobre la base de los indicadores asociados a los factores clave.

ISO 9001 orienta sobre los aspectos del SGC qué y cómo deben documentarse, pero el hecho de documentar un proceso no excluye que, con el tiempo se pueda encontrar otras formas más adecuadas para realizar las actividades. Cuando, a pesar de realizar correctamente las actividades definidas para el proceso, aparecen problemas (quejas de los destinatarios, despilfarro de recursos, etc.), o se constata que no se adapta a lo que necesita el cliente (necesidad de reestructurar el proceso), es necesario aplicar el ciclo de mejora.

Se puede optimizar un proceso mediante aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico. Dentro de esta categoría entran, por ejemplo:

1. Simplificar y eliminar burocracia (simplificar el lenguaje, eliminar duplicidades...),
2. Normalizar la forma de realizar las actividades,
3. Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos,
4. Reducir el tiempo de ciclo,
5. Análisis del valor, y
6. Alianzas (con proveedores...).

La aplicación continuada de esta estrategia produce beneficios para los clientes (mejor cumplimiento de sus requisitos), para la organización (mayor sensibilidad para detectar

oportunidades y aumentar la eficiencia) y para las personas (aumento de la capacidad, la motivación y la satisfacción por el trabajo realizado).

Algunos de los beneficios que se derivan de una adecuada mejora de procesos son:

- Se disminuyen recursos (materiales, personas, dinero, mano de obra, etc.), aumentando la eficiencia.
- Se disminuyen tiempos, aumentando la productividad.
- Se disminuyen errores, ayudando a prevenirlos.
- Se ofrece una visión sistemática de las actividades de la organización.

Uno de los problemas que puede presentársele a una organización de transporte que trabaje según áreas funcionales (que son la mayoría) es que cuando se disponga a mejorar algo lo haga de una forma intuitiva, sin analizar realmente cuales son aquellas actividades que consumen más recursos.

Este problema se previene con la técnica de la mejora de procesos:

- La visión global de las actividades de la organización y el análisis sistemático de éstas impiden que alguna quede sin mejorar.
- Permite a la organización centrarse en el cliente. Como todo el rediseño de los procesos se hace pensando en el cliente, resulta casi obligatorio centrarse en éste.
- Permite evaluar el "valor añadido" de todas y cada una de las actividades de la organización y, por tanto, resulta más sencillo intentar eliminar las actividades sin "valor añadido" y buscar la forma de aumentar éste en todas las acciones que ya lo tengan.
- Mejora la "calidad total" en todas las actividades de la organización. Dado que la calidad la define el cliente y la concentración en éste es máxima, esta mejora buscada ayuda a la calidad pretendida, coincidiendo muchos de los objetivos de ambas.

- Mejora las relaciones y la comunicación. El simple hecho de trabajar con procesos ya implica un cierto cambio de mentalidad, tendente ésta a ser más participativa, pensándose más en compañeros en busca de un resultado definido que en empleados que trabajan. Todo este cambio provoca una mejora en la comunicación y en las relaciones entre las personas.

#### **2.2.5. Seguimiento y Control**

**Al producto.** - La medición del proceso tiene mucho del tradicional control de calidad. El punto de partida del proceso productivo fueron unos requisitos del cliente, una especificación de producto o determinadas características del servicio.

**Satisfacción al cliente.** - Tiene como objetivo detectar áreas de insatisfacción, que serán mejoras potenciales que se deberían introducir bajo la perspectiva de los clientes.

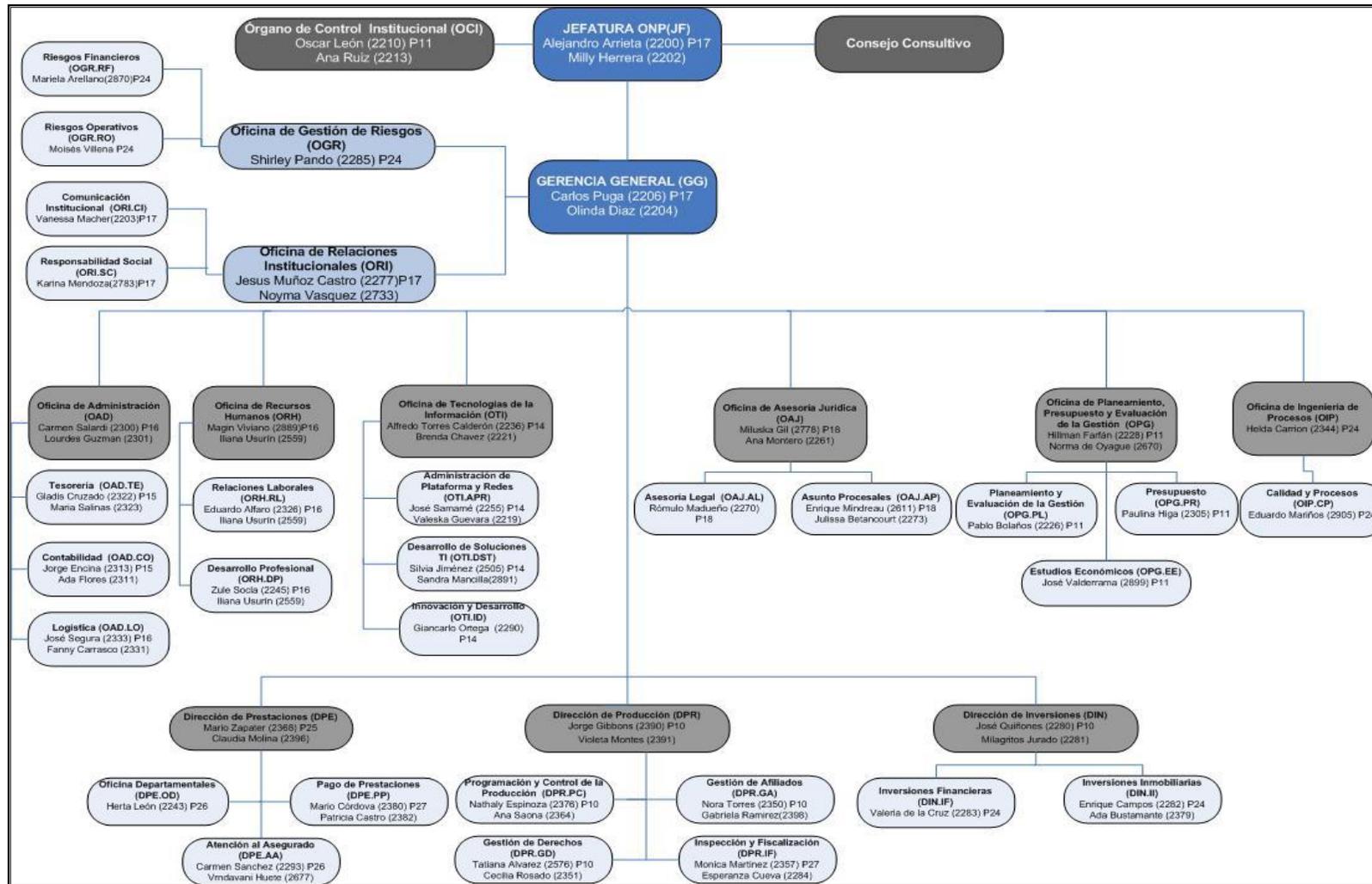
**Al proceso.** -Tiene como finalidad proporcionar información estructurada para la consecución de los objetivos de la empresa según su modelo de gestión.

#### **2.2.6. La Oficina de Normalización Previsional**

La Oficina de Normalización Previsional ONP es un Organismo Público descentralizado del Sector Economía y Finanzas que tiene a su cargo la administración del Sistema Nacional de Pensiones a que se refiere el Decreto Ley N° 19990, así como del Régimen de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales, Decreto Ley N° 18846 y de otros regímenes previsionales a cargo del Estado, que le sean encargados conforme a ley. En aplicación de la segunda disposición transitoria de la Ley N° 19158 (Ley Orgánica del Poder Ejecutivo) el Decreto Supremo N° 048-2010-PCM ha calificado a la ONP como Organismo Público Técnico Especializado.

Asimismo, la ONP tiene la responsabilidad en el reconocimiento de las aportaciones efectuadas al Sistema Nacional de Pensiones por parte de los trabajadores que requirieron su

traslado al Sistema Privado de Pensiones; este proceso se efectúa mediante la calificación, emisión y redención de Bonos de Reconocimiento y Bonos Complementarios.



**Figura 4: Organigrama de la O.N.P a marzo de 2017**

Fuente: O.N.P (2017)

### **Bono de Reconocimiento BDR:**

Es un beneficio que el Estado reconoce a los trabajadores que opten por dejar el Sistema Nacional de Pensiones (SNP) para afiliarse al Sistema Privado de Pensiones (SPP). Este régimen se encuentra amparado en el artículo 9° del Decreto Ley N° 25897 y sus posteriores modificatorias, la cual establece que todo trabajador que se incorpore al Sistema Privado de Pensiones tiene derecho a percibir un Bono de Reconocimiento como compensación de sus aportes al Sistema Nacional de Pensiones. Es función de la ONP calificar, otorgar, liquidar y pagar el derecho a los Bonos de Reconocimiento y a los Bonos Complementarios de conformidad con el numeral cuatro del artículo 3° de la Ley N° 28532.

- Bono de reconocimiento BDR primer trámite. -Son aquellas solicitudes que recién ingresa el afiliado a través de su AFP correspondiente, requiriendo por primera vez el derecho al bono.
  
- Bono de reconocimiento BDR recursos impugnatorios -Solicitud presentada por el afiliado en la que manifiesta su desacuerdo con una parte o toda la decisión contenida en una resolución administrativa, es deber de la O.N.P realizar un nuevo pronunciamiento basado en los argumentos expuestos. El administrado tendrá un plazo de 15 días hábiles, contados a partir del día siguiente de la recepción de su notificación, para presentar el recurso, el cual puede ser de Reconsideración (cuando adjunta nueva evidencia) o de Apelación (cuando el recurso se sustente en diferente interpretación de las pruebas producidas o cuestiones de puro derecho).

### **Características:**

- Es nominativo.
- Debe expresarse en moneda nacional.
- Es actualizado por el Índice de Precios al Consumidor (IPC) para Lima Metropolitana.
- Es redimible en la fecha que el titular original cumple la edad de jubilación (65 años), fallece u opta por la jubilación anticipada.
- Está garantizado por el Estado.

- Tiene un Valor Nominal máximo de S/. 60,000 nuevos Soles, el mismo que es actualizado por el Índice de Precios al Consumidor (IPC).

#### **Tipos de Bono:**

- Bono 1992.- Para aquellos afiliados que cuenten como mínimo con cuarenta y ocho (48) meses al SNP, entre el 06 de diciembre de 1982 y el 05 de diciembre de 1992.
- Bono 1996.- Para aquellos afiliados que cuenten como mínimo con cuarenta y ocho (48) meses al SNP, entre el 01 de enero de 1987 y el 31 de diciembre de 1996. Se hayan afiliado al SPP entre el 06 de noviembre de 1996 y el 31 de diciembre de 1997.
- Bono 2001.- Para aquellos afiliados que cuenten como mínimo cuarenta y ocho (48) meses al SNP, entre el 01 de enero de 1992 y el 31 de diciembre de 2001.

#### **Tipos de solicitudes:**

- Ordinaria Todas aquellas solicitudes que a la fecha de presentación, el solicitante tenga una edad menor a 65 años.
- Simultánea Todas aquellas solicitudes que a la fecha de presentación, el solicitante tenga una edad mayor o igual a 65 años, o cumpla con alguna de las causales de redención anticipada. Si en el transcurso de una solicitud de tipo Ordinaria, el afiliado incurre en alguna de las causales que a continuación se detalla:
  - Fallecimiento del afiliado
  - Presente invalidez total permanente
  - Se jubile anticipadamente (Jubilación anticipada normal o Jubilación anticipada por Regímenes Especiales).

La solicitud tendrá el tratamiento de una Simultánea. A esta situación se le conoce como Redención Anticipada.

#### **Trámite:**

La AFP es la intermediaria entre quienes desean obtener el Bono de Reconocimiento (afiliados) y la entidad que emite y paga el Bono (Oficina de Normalización Previsional). La

AFP es la única entidad encargada de tramitar el Bono de Reconocimiento, así como el envío a la ONP de la información nueva o adicional que sustenta los aportes para el mismo. Además, es considerada la fuente principal de información sobre el estado del Bono de Reconocimiento.

### **Línea Bonos:**

Es un equipo de trabajo perteneciente a la Dirección de Producción, encargada de atender las solicitudes de Bono de Reconocimiento BDR, Bono Complementario de Pensión Mínima (BCPM) y Bono de Reconocimiento Complementario ( BRC); a través de los procesos de análisis, generación, acreditación, calificación y revisión.

A continuación, se detallan las etapas del proceso de atención de una solicitud de Bono de Reconocimiento primer trámite en la línea bonos.

#### **- Análisis:**

1. Revisar el NSTD si tiene un trámite de LDI en estado terminado o con desistimiento se debe adjuntar el resumen de aportes del NSTD y NSP, de no ser claro el reporte se debe solicitar el expediente Administrativo de LDI para una mejor revisión.
2. Realizar Búsqueda en APJ Y Pagina del Poder Judicial, SBS, entre otros.
3. Adjuntar reporte de SCASPP
4. Adjuntar al expediente los *prints* necesarios para el análisis en caso de realizar la acreditación como documento idóneo o valoración conjunta (SUNAT, RENIEC, REFLEX, HOST, base de empleadores irregulares entre otros)
5. Aplicación del MGR elaborar cuadro en EXCEL (anexar al expediente)
6. En caso de Determinar que existen empleadores para mandar a labor de Campo se debe hacer la búsqueda en la ruta \\Onpsrvfs1\data\DPR\GA\Supervision de Verificación\Control Calidad Verificación\BASE DE DIRECCIONES UBICABLES E INUBICABLES, en las bases del SGCP, AP, de Direcciones inubicables y búsqueda de posibles direcciones en el NSTD. (Adjuntar prints de búsqueda)

7. Si en el expediente obra periodos ORCINEA es decir desde el año 1941 al año 1974 se debe solicitar por lo que deberán enviar un correo con el formato requerido. (Genera Espera)
8. Del análisis del expediente si se observa en HOST y/o ORCINEA que existe un periodo de un empleador nuevo no declarado por el afiliado debe hacerse mención en el formato de Excel de empleadores para su posterior ingreso.
9. Elaborar cuadro de análisis de empleadores detallando el tipo de plantilla (campo y gabinete) que corresponde a cada empleador (anexar al expediente).
10. Foliar y colocar la numeración en el control de folios del expediente; asimismo poner su sello de V°B° en el cuadro de Excel del análisis.

- **Generación:**

1. Ingresar al módulo de verificación del NSBR
2. Proceder con la generación de plantillas, en base al cuadro de análisis (plantillas campo y gabinete).
3. Las plantillas tipo campo son enviadas de manera lógica a la Línea de Verificación, asimismo las plantillas tipo gabinete son derivadas de manera física (prints) y lógica al proceso de acreditación.

- **Acreditación:**

1. Ingresar al módulo de verificación del NSBR.
2. Digitar las plantillas en la opción Resultados/Verificación / Ingreso (NSBR) y proceder a extraer los descuentos para las 12 remuneraciones según evidencias del expediente o colocar las remuneraciones mínimas vitales de ser el caso y en la pestaña correspondiente a todos los aportes declarados por el afiliado.
3. De existir plantillas que provienen de un trámite de LDI se deben digitar en el NSBR tal cual figuran haciendo los cortes respectivos.
4. Ingresar a: Resultados/verificación/ control de Calidad (NSBR) y proceder a realizar el control de calidad del ingreso.
5. Una vez de terminada la digitación crear un TxT con todas las plantillas digitadas para cargarlas en el NSBR y cambiar el Estado de las mismas de pendiente a ACEPTADA.

6. Foliar y colocar la numeración en el control de folios del expediente; asimismo poner su sello de V°B° en las impresiones de ingreso y/o control de calidad del ingreso.

- **Calificación:**

1. Revisar el expediente para su calificación.
2. Ingresar al módulo de Trámite del NSBR a Precalificación/calificación/ingreso -calificación, ingresar la calificación los periodos conformes y no conformes, meses incompletos y las 12 remuneraciones.
3. De existir meses incompletos debe elaborarse un Excel sobre el conteo de los mismos, el cual debe adjuntarse al expediente.
4. Elaborar el cuadro de Excel del cálculo del Valor nominal del BDR esto con la finalidad de validar que el resultado obtenido de la demostración de cálculo sea el correcto.
5. Ingresar al módulo de trámite del NSBR Precalificación/Calificación/control de calidad a fin de cerrar la calificación.
6. Una vez calificado se debe generar el proyecto de resolución en Precalificación/resolución.
7. Colocar los folios de la calificación en el formato Calificación - Control de Calidad tanto para las 12 como para las 48 a fin de evitar reproceso y facilitar el proceso de revisión.
8. El orden de la documentación anexar es: Cuadro Excel de meses incompletos, formato Calificación - control de Calidad, Excel manual de Cálculo de Valor Nominal, Demostración de Cálculo del sistema, resolución, historia de la solicitud y Formato de trámite concluido.
9. Foliar y colocar la numeración en el control de folios del expediente; asimismo poner su sello de V°B°.
10. Enviar la solicitud a la bandeja de asignación de revisores.

- **Revisión:**

1. Verificar que se cuente con todos los documentos anexados en el expediente.
2. Dar conformidad a la extracción de aportes declarados y no declarados por el afiliado, según criterios de validación.

3. Dar el control de calidad al proyecto de resolución de acuerdo a la normativa vigente.
4. Ingresar al módulo de trámite del NSBR, para dar la aprobación de manera lógica a la solicitud en caso tenga el visto bueno del revisor, caso contrario marcar como reproceso y devolver al calificador para levantar observaciones.
5. Luego de la aprobación de la solicitud, generar la resolución definitiva.
6. Foliar y colocar la numeración en el control de folios del expediente; así como la firma del revisor.
7. Derivar la resolución al área de mensajería.

### **2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

- Afiliado.- Trabajador dependiente o independiente que se encuentre incorporado a un sistema de seguridad social.
  
- Aportaciones.- Pagos que se realizan mensualmente con el propósito de contribuir a un fondo previsional.
  
- Bono de Reconocimiento .- El Estado reconoce este beneficio a los trabajadores que optan por dejar el Sistema Nacional de Pensiones para pasarse al Sistema Privado de Pensiones.
  
- Eficiencia.- Aquellos recursos que se tienen (humanos, tecnológicos, financieros, físicos, etc.) para conseguir algo, la forma en la que son utilizados y los resultados a los que se ha llegado, cuanto mejor hayan sido aprovechados esos recursos mayores será la eficiencia en la forma de buscar dicha meta.
  
- Procesos.- Un proceso es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias en un determinado lapso de tiempo.

- Productividad.- Es la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad, la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.
  
- Stock de expedientes.- Altos volúmenes de expedientes a la espera de resolución.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. LUGAR**

El estudio se realizó en la Oficina de Normalización Previsional (O.N.P), institución pública establecida en Jr. Bolivia 109, Cercado de Lima, Lima- Perú, donde se intervino a una de las áreas operativas de la dirección de producción: la Línea Bonos.

#### **3.2. TIPO DE ESTUDIO**

La investigación presentada es un estudio del tipo descriptivo, pues detalla la actual situación de las áreas operativas, luego de implantarse los procesos de mejora.

#### **3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

- a. La entrevista: Dialogo abierto entre el coordinador y el gestor del área para discutir sobre la problemática de la investigación.
- b. Encuesta: esta estuvo dirigida al personal que conforma la Línea Bonos, a través de una lista de preguntas clasificadas.
- c. Análisis de Documentos: Revisión de base de datos internos relacionada al stock de las solicitudes, documentación física, reportes de producción y correos electrónicos.

- d. Observación directa: en función de la experiencia propia se estructurarán datos sobre el actual proceso de atención a las solicitudes.

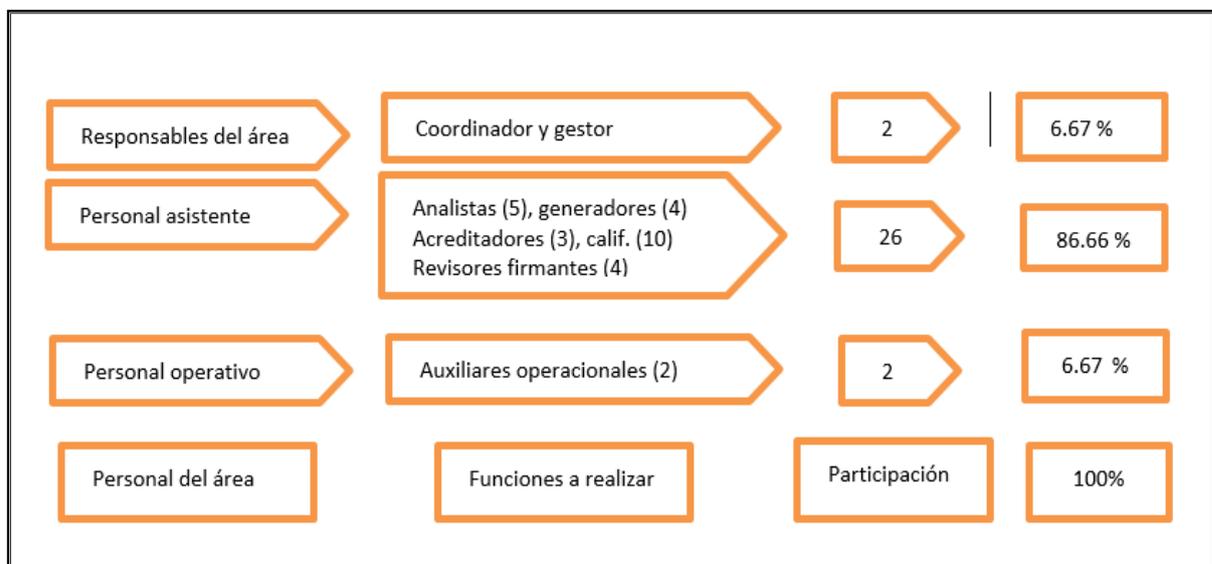
### 3.4. DISEÑO

El estudio es desarrollado bajo un diseño no experimental-transversal pues no existe manipulación en las variables, es decir que la investigación se desenvuelve en torno al comportamiento de las variables dentro de un momento dado y en su escenario natural.

### 3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para esta investigación se ha tomado como área de estudio a todos los trabajadores de la línea bonos, que está compuesto por treinta personas (a marzo del 2017).

Por ello, se ha optado por encuestar a toda la población, siendo la muestra igual al total de la población.



**Figura 5: Participación de la Población y Muestra**

Fuente: Elaboración propia

## IV. RESULTADOS

### 4.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

#### 1. ¿Cómo califica el desempeño de la jefatura a cargo del área?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Muy baja	1	3,3	3,3	3,3
Normal	5	16,7	16,7	20,0
Buena	15	50,0	50,0	70,0
Muy buena	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

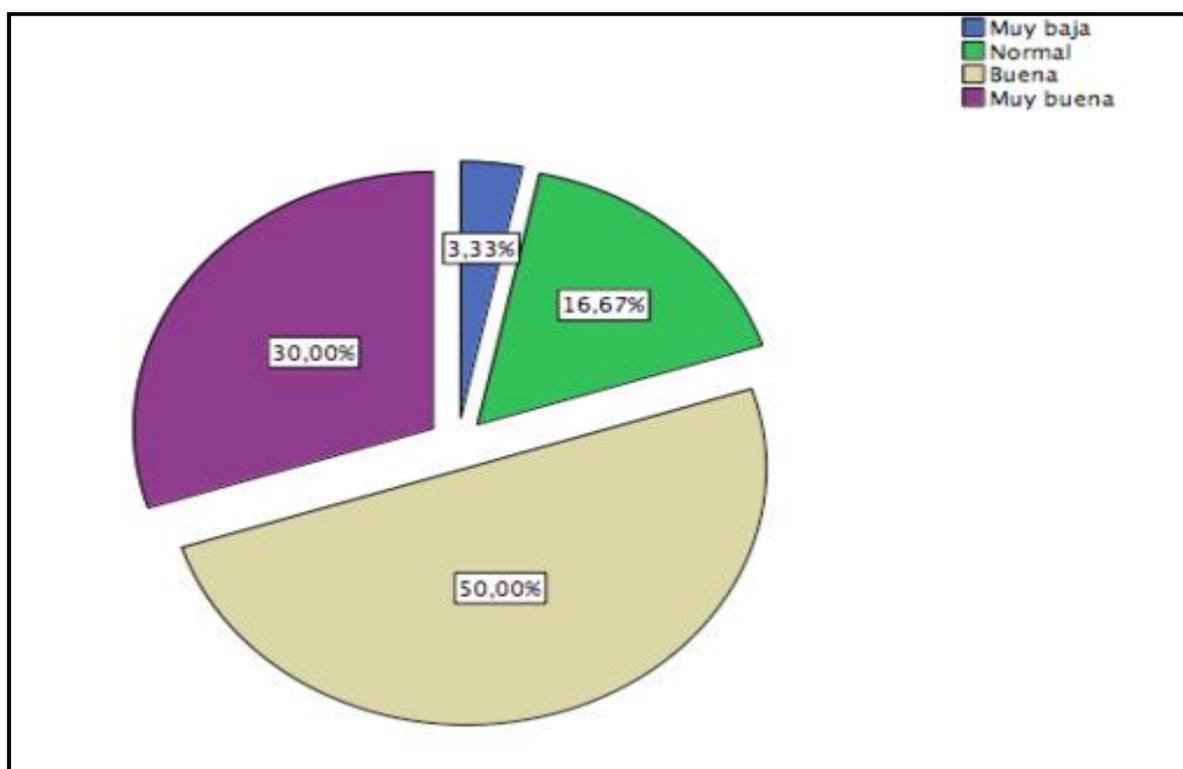


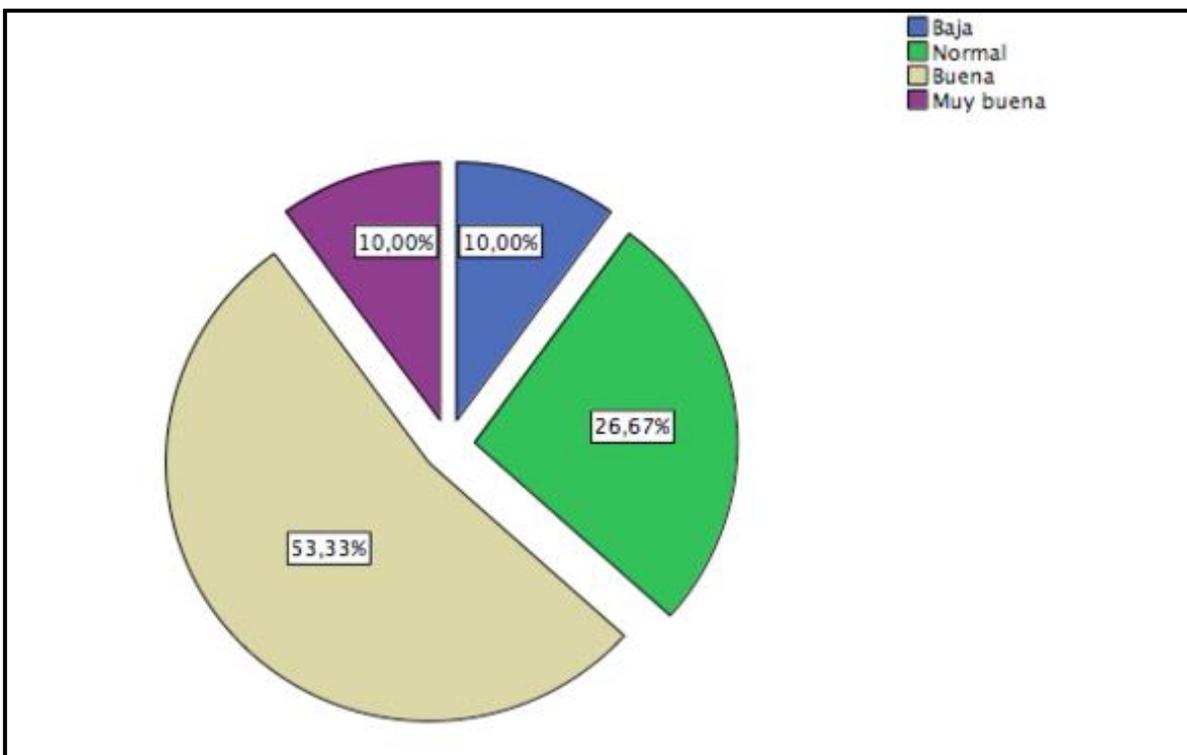
Figura 6: Calificación del desempeño de la jefatura a cargo del área

Fuente: Elaboración propia

Frente a la pregunta: ¿Cómo califica el desempeño de la jefatura a cargo del área?, los encuestados respondieron: el 50% dijo que el desempeño es bueno, el 30% dijo que era muy bueno, mientras que el 16.67% dijo que es normal y el 3.33% dijo que es muy bajo.

**2. ¿Cómo califica el flujo de información entre su área de trabajo y el resto de la institución?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja	3	10,0	10,0	10,0
	Normal	8	26,7	26,7	36,7
	Buena	16	53,3	53,3	90,0
	Muy buena	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



**Figura 7: Calificación del flujo de información entre el área de trabajo y el resto de la institución**

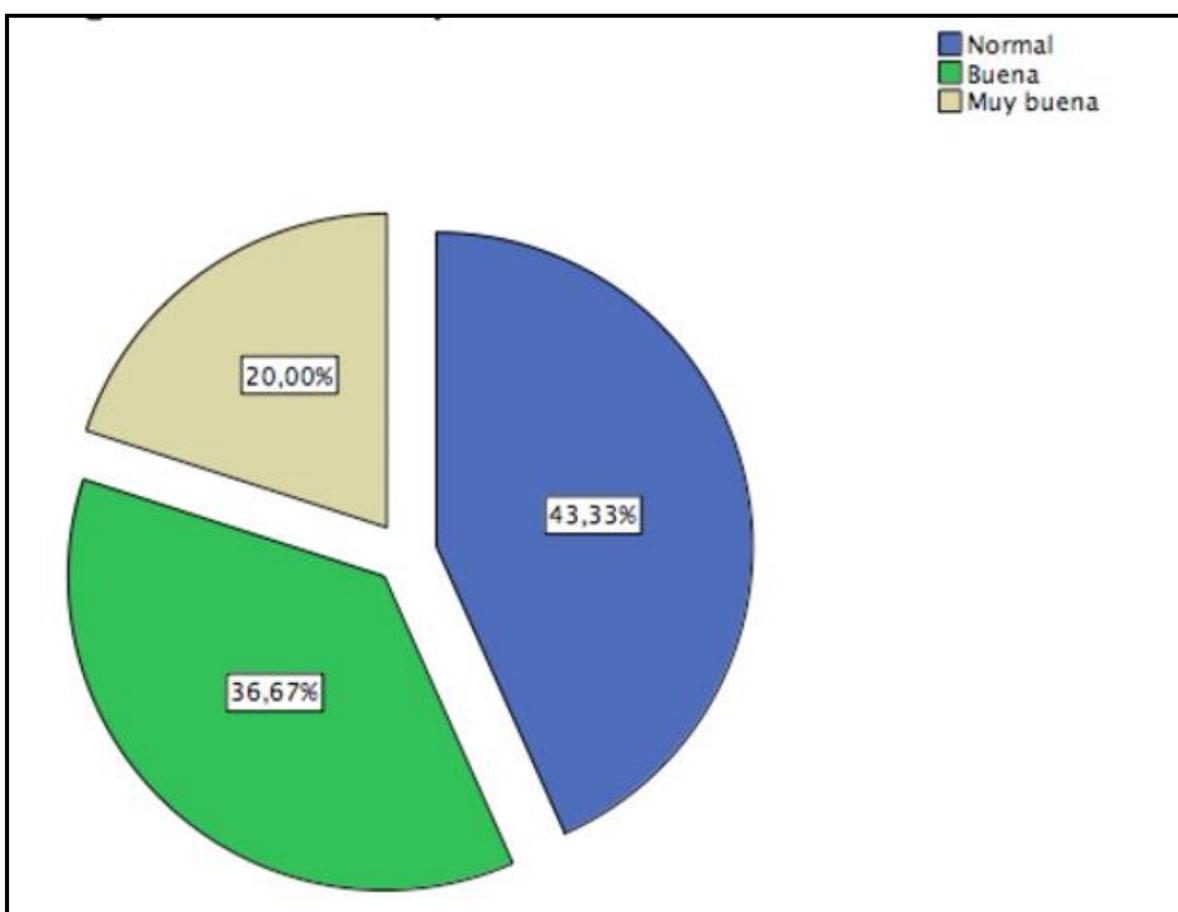
Fuente: Elaboración propia

Frente a la pregunta: ¿Cómo califica el flujo de información entre su área de trabajo y el resto de la institución?, los encuestados respondieron: el 53.33% dijo que el desempeño es

bueno, el 26.67% dijo que era normal, mientras que el 10 % dijo que es muy buena y el otro 10 % dijo que es baja.

### 3. ¿Cómo califica los procedimientos a realizar en el área?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Normal	13	43,3	43,3	43,3
	Buena	11	36,7	36,7	80,0
	Muy buena	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



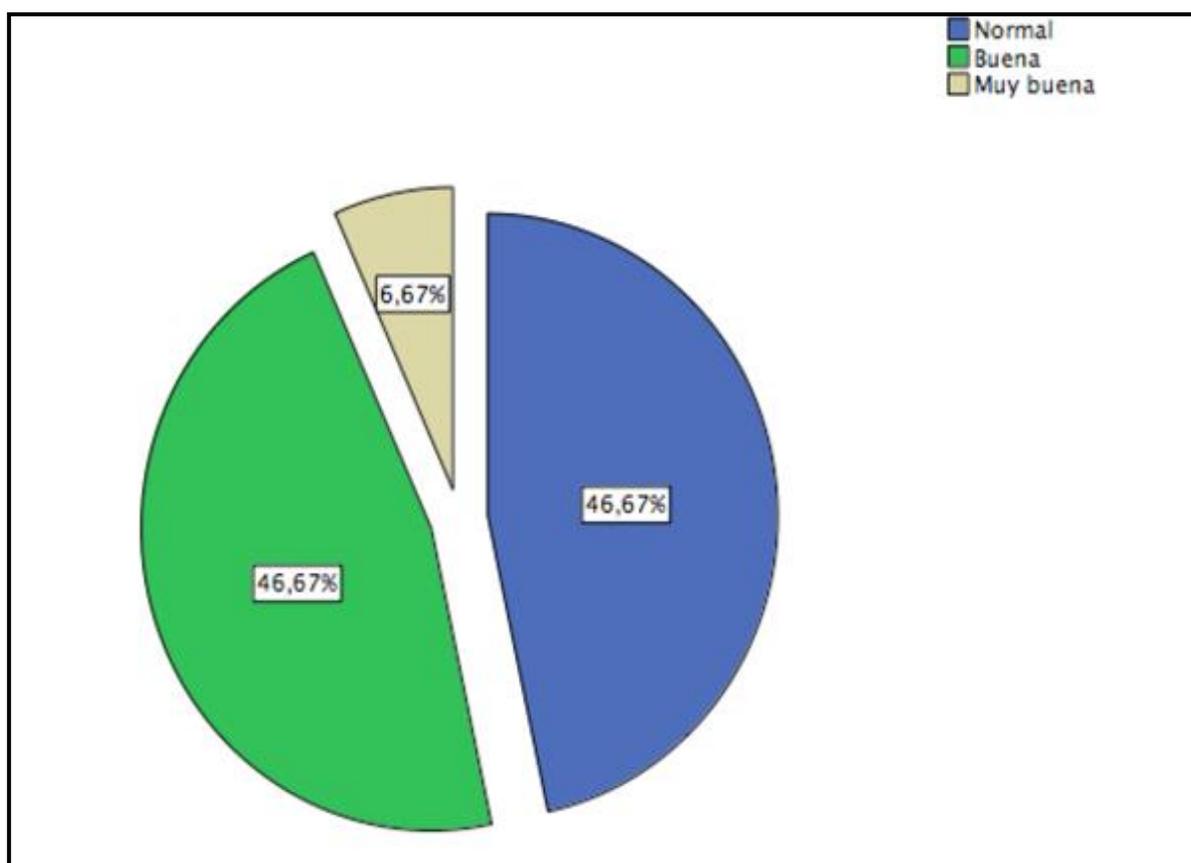
**Figura 8: Calificación de los procedimientos a realizar en el área**

Fuente: Elaboración propia

Frente a la pregunta: ¿Cómo califica los procedimientos a realizar en el área?, los encuestados respondieron: el 43.33% dijo que califica a los procedimientos como normal, el 36.67% dijo que era bueno, mientras que el 20% dijo que es muy bueno.

#### 4. ¿Cómo califica el uso de los recursos con los que cuenta el área?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Normal	14	46,7	46,7	46,7
Buena	14	46,7	46,7	93,3
Muy buena	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	



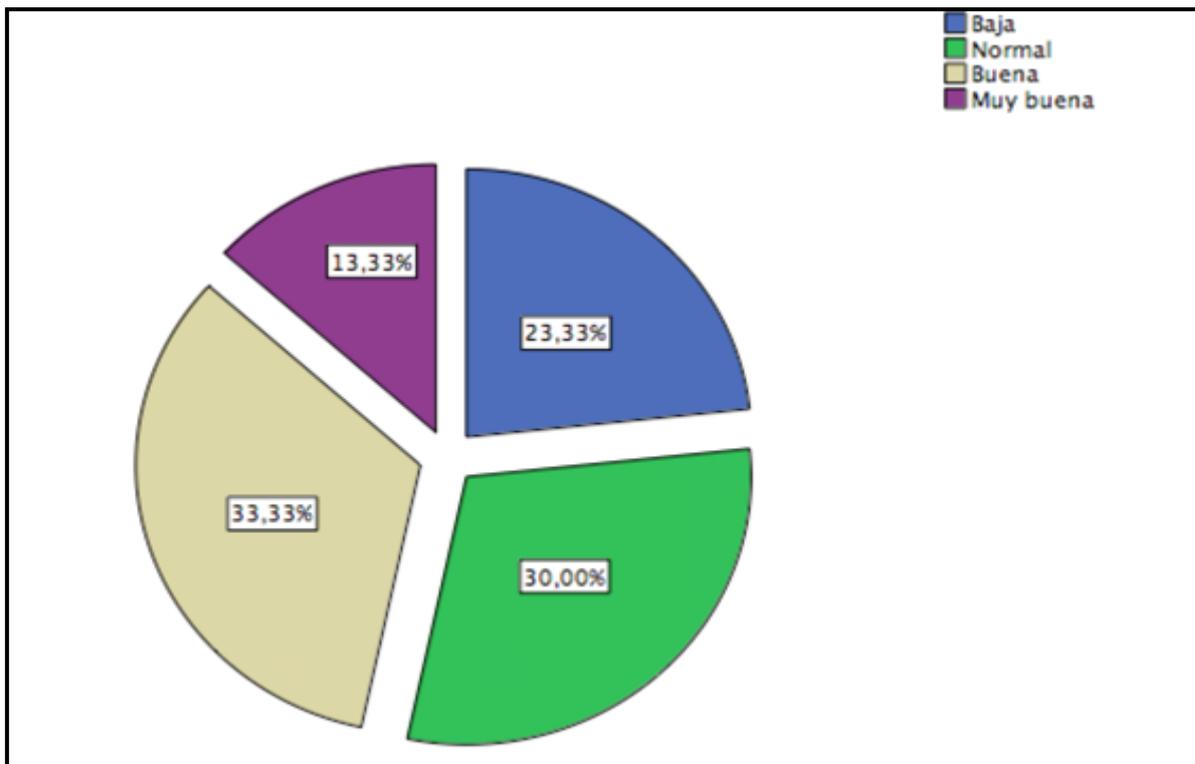
**Figura 9: Calificación del uso de los recursos con los que cuenta el área**

Fuente: Elaboración propia

Frente a la pregunta: ¿Cómo califica el uso de los recursos con los que cuenta el área?, los encuestados respondieron: el 46.67% dijo que califica el uso de los recursos como normal, el 46.67% dijo que era bueno, mientras que el 6.67% dijo que es muy bueno.

**5. ¿Cómo califica el nivel de retroalimentación que existe entre todas la líneas de trabajo?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Baja	7	23,3	23,3	23,3
Normal	9	30,0	30,0	53,3
Buena	10	33,3	33,3	86,7
Muy buena	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	



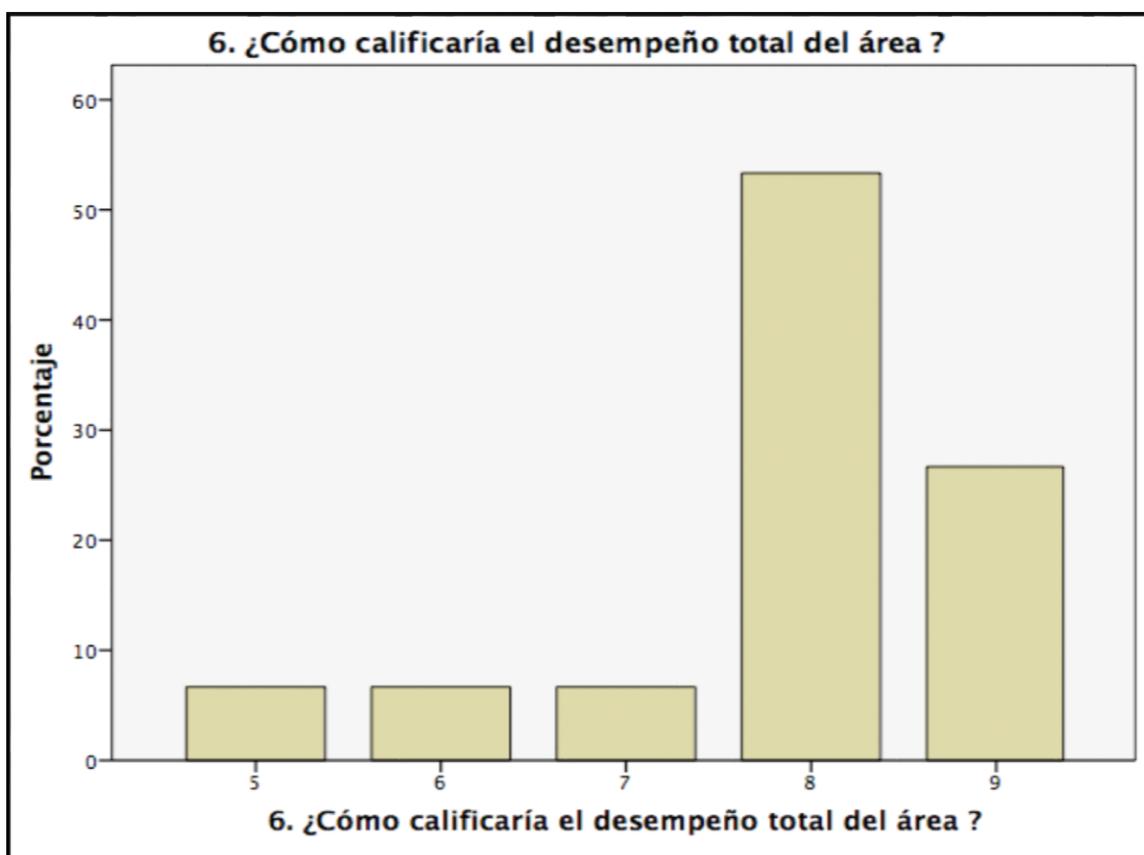
**Figura 10: Calificación del nivel de retroalimentación existente entre todas las líneas de trabajo**

Fuente: Elaboración propia

Frente a la pregunta: ¿Cómo califica el nivel de retroalimentación que existe entre todas las líneas de trabajo?, los encuestados respondieron: el 33.33% dijo que el nivel de retroalimentación es bueno, el 30% dijo que era normal, mientras que el 23.33% dijo que es baja y el 13.33% dijo que es muy bueno.

### 6. ¿Cómo calificaría el desempeño total del área ?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 5	2	6,7	6,7	6,7
6	2	6,7	6,7	13,3
7	2	6,7	6,7	20,0
8	16	53,3	53,3	73,3
9	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	



**Figura 11: Calificación del desempeño total del área**

Fuente: Elaboración propia

Frente a la pregunta: ¿Cómo califica el desempeño total del área?, los encuestados respondieron: con calificación de 5 el 6.7%, calificaron 6 el 6.7%, calificaron con 7 el 6.7%, calificaron con 8 el 53.3% y finalmente calificaron con 9 el 26.7%.

## 4.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Como resultado de la investigación y del trabajo de campo se obtuvieron los puntos críticos que afectan la productividad de la institución:

### a. Debilidad de la data

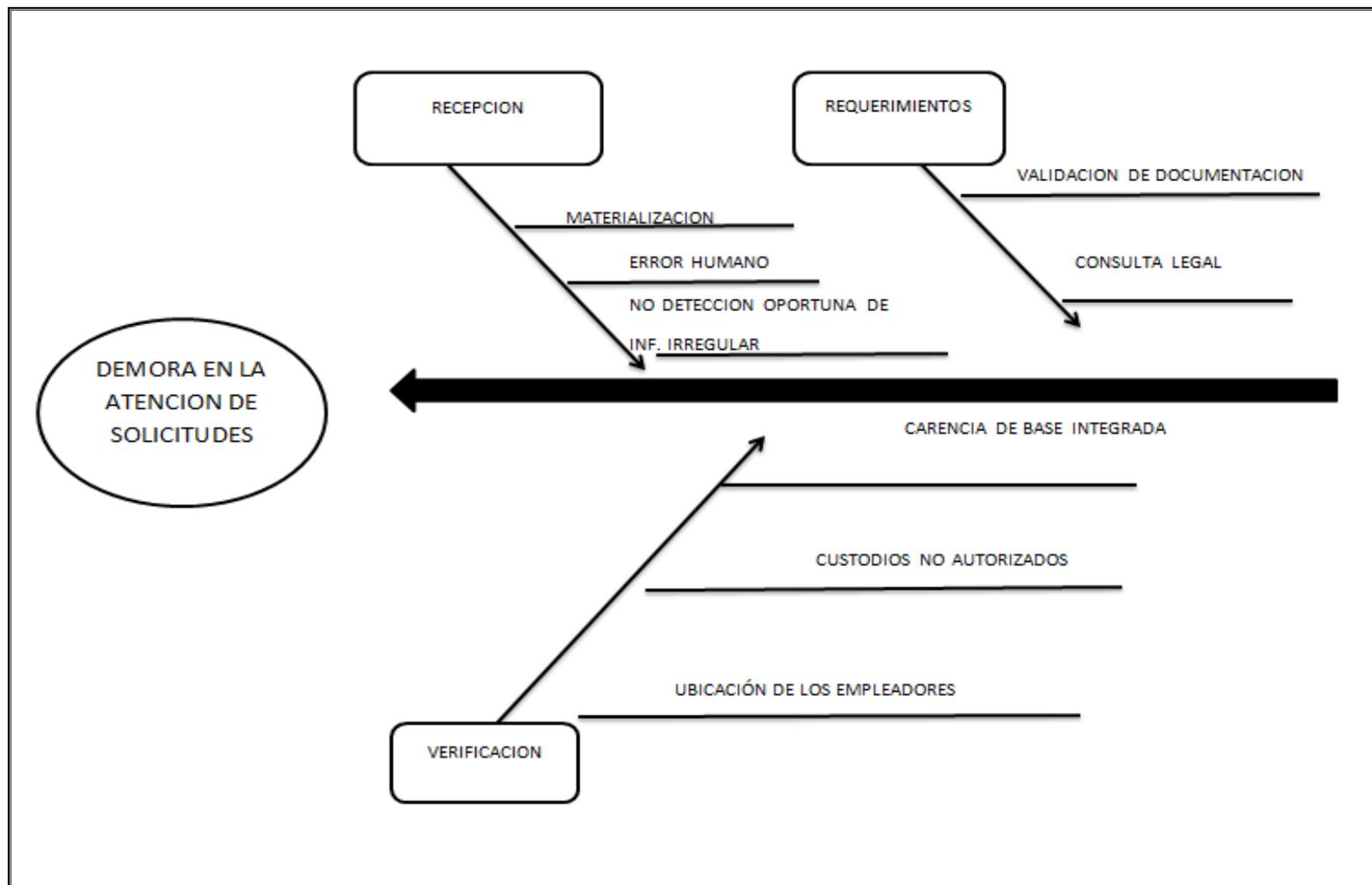
La carencia de un adecuado y completo registro histórico de aportes, ha consolidado en el tiempo un modelo de gestión centrado en un proceso de otorgamiento de pensiones dirigido a la reconstrucción de la historia de aportes correspondientes a cada asegurado, que requiere la sustentación documentada de aportes por parte del interesado, para una posterior verificación y validación por parte de la ONP.

### b. Morosidad de procesos

La debilitación de la ingeniería de los procesos y el atraso tecnológico han provocado una falta de respuesta adecuada, generando una fuerte acumulación de expedientes pendientes de solución, lo que a su vez origina un alto nivel de insatisfacción, que se materializa en grandes volúmenes de quejas, las que han trascendido las fronteras de la institución.

### c. Cultura pasiva

Ante la complejidad de sus tareas y el desgobierno de sus procesos, la institución se ha visto inmersa en una cultura organizacional inerte revelada en la acumulación de pendientes en la mayoría de sus procesos, tanto en las operaciones de línea como en las de apoyo, y un clima enrarecido con el objetivo de subsistencia como factor predominante.



**Figura 12: Diagrama de causa efecto**

Fuente: Elaboración propia.

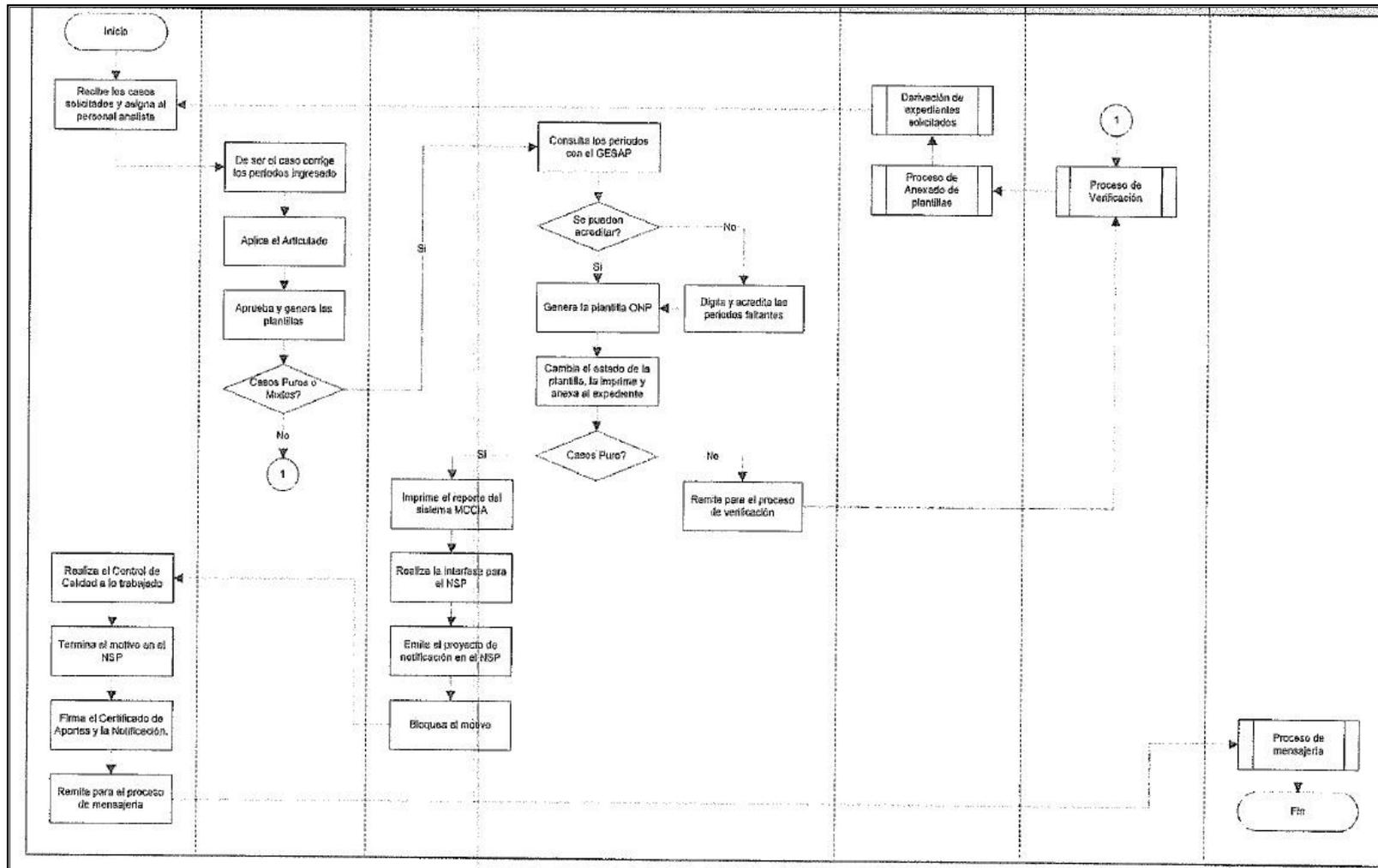
### 4.3. DISCUSIÓN

En esta investigación se propone como algunas mejoras al diagrama de flujo para la atención de solicitudes, el cual permite interrelacionar a todos los subprocesos, redefiniendo tareas y roles para cada participante.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se ha realizado la evaluación de los procesos de mejora en el periodo enero de 2016 a marzo de 2017 para validar que estos cambios redujeron el tiempo de espera en la atención de las solicitudes.

Se tuvo como objetivo “analizar que la aplicación de mejoras en los procesos permite mayor eficiencia en la atención de las solicitudes”, en donde se estableció procedimiento en el cual se ingresa la solicitud al área, el analista revisa el expediente definiendo que tipo de bono es, adjunta todos los *prints* de los empleadores declarados por el afiliado, elabora un cuadro de Excel el cual debe estar sellado y visado. Luego, se realiza un control de calidad, para validar el cuadro elaborado por el analista, de lo contrario se observa la solicitud y regresa al analista.

En cuanto a la atención de solicitudes, la estructura general para la atención de solicitudes es la siguiente:



**Figura 13: Estructura general para la atención de solicitudes**

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, se tuvo como objetivo, “determinar de qué manera la aplicación de las mejoras en los procesos mejoran la calidad en la atención de las solicitudes”. Se estableció que algunas mejoras al diagrama de flujo para la atención de solicitudes, permite interrelacionar a todos los subprocesos, redefiniendo tareas y roles para cada participante. En cuanto a la generación y acreditación, los generadores en base a cuadro de Excel de los analistas, proceden a generar las plantillas separándolas en:

- Plantillas de gabinete.- Plantillas que se acreditaran aportes en base a la documentación presentada por el afiliado.
- Plantillas de campo.- Plantillas que necesitan labor de campo por la insuficiente evidencia presentada por el afiliado.

Los acreditadores trabajaran las plantillas generadas en gabinete, usando los *prints* anexadas por el analista y por la información que presento el afiliado en su solicitud. Antes de enviar el expediente a calificación, se realiza un control de calidad, para verificar que no falte ninguna plantilla anexada o algún procedimiento pendiente.

En cuanto a la calificación y revisión, el calificador recibe el expediente con todas las plantillas anexadas, genera la resolución en base a los aportes acreditados en gabinete y labor de campo. El revisor da el último control de calidad al expediente, validando la resolución con su firma o si es observado regresando el expediente a calificación si es por correcciones en la resolución o regresa el expediente a análisis si es por mala acreditación de aportes.

Finalmente, el último objetivo está referido a “determinar de qué manera la aplicación de procesos de mejora, contribuyen en una mayor productividad por parte del personal operativo”. De acuerdo a los resultados, se ha podido establecer que para que una empresa tenga una mayor capacidad de adaptarse a la realización del logro de sus objetivos según los cambios que puedan producirse en una organización, va a depender del enfoque que tenga en su gestión por procesos. Para lograr esto se redujeron los tiempos de espera en la atención de solicitudes modificando los procesos e intervenciones de cada participante, de esta manera se permite alinear y definir los sub procesos del área Línea Bonos.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

1. El análisis de las mejoras relacionadas a la atención de solicitudes en la Línea Bonos, actualmente nos muestra que este posee deficiencias en:
  - Estructura formal,
  - Gestión de recursos
  - Planeación de las actividades.
  
2. Se determina que las mejoras en la calidad de la atención de las solicitudes, teniendo como evidencia:
  - La encuesta
  - Las entrevistas
  - La observación directadepende de un adecuado control de calidad en cada subproceso.
  
3. Se determina que los procesos de mejora contribuyen a una mayor productividad por parte del personal operativo a medida que se realiza control de calidad en cada subproceso y se establece la retroalimentación como prioridad.

## Recomendaciones

1. Para el análisis de la eficiencia en la gestión del área, debido a la aplicación de mejoras en los procesos, se recomienda utilizar los indicadores de gestión como:
  - Indicadores de eficiencia. Para relacionar directamente los recursos invertidos con el resultado obtenido. Por ejemplo, el número de solicitudes atendidas por día desde el ingreso a la Línea Bonos hasta el envío de la Resolución a cargo del servicio de mensajería hacia el afiliado
  - Indicadores de cumplimiento. Para medir la consecución de las tareas o los trabajos, por ejemplo, el número mínimo de solicitudes atendidas por día.
  - Indicadores de evaluación. Para analizar el rendimiento que se obtiene de la realización de una tarea con el fin de ver puntos de mejora. Por ejemplo, analizar el reparto de expedientes a cada equipo de trabajo en base al tipo de Bono.
  
2. La determinación de la calidad en la atención de las solicitudes se podrá observar con la realización de capacitaciones en base a los criterios ya establecidos, así como en la implementación de nuevos enfoques referentes a:
  - Uso de los aplicativos internos
  - Disposiciones legales en materia previsional
  - La acreditación de aportes declarados por el afiliado y/o asegurado,A fin de poder trabajar de manera efectiva en la retroalimentación, esto mantendrá abierta las puertas a la mejora y a la corrección de fallas.
  
3. Para determinar la productividad por parte del personal operativo es indispensable la rotación en sus funciones, para que así, tengan claro conocimiento de todas las etapas que involucra la atención de solicitudes de Bonos de Reconocimiento y así reducir los reprocesos que involucran pérdida de tiempo y uso de recursos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, A. 2017. La Gestión de los Procesos. Madrid. Universidad Complutense.

Bergholz, S. 2011. Definición de Gestión por Procesos. Artículo perteneciente a la serie Acreditación de Prestadores Institucionales en Chile.

Bravo, J. Gestión de Procesos en Chile 2012 Diagnóstico y Propuestas. Santiago de Chile; Editorial Evolución S.A., 2012. 270 p.

Ganoza, L. 2015. Aplicación de un plan estratégico para la mejora de la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Eten 2015-2020. Tesis para Magister, Facultad de Ciencias Políticas, Escuelas de Postgrado. Lima. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Gallardo, H. 2011. Mejora de servicios de una entidad del estado utilizando Six Sigma y arquitectura empresarial. Caso: Servicio de pensionamiento ONP. Tesis para Titulación, Facultad de Ingeniería Industrial y Sistemas. Lima. Universidad Nacional de Ingeniería.

Gómez, S. 2009. Business Process Management, Gestión por Procesos. (en línea). Disponible en [www.slideshare.net/.../gestión-por-procesos](http://www.slideshare.net/.../gestión-por-procesos)

Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral - Asociación Civil Transparencia. 2009. Programa de formación: Desarrollo de capacidades para el fortalecimiento de las organizaciones políticas. p. 28.

Negrín Sosa, E. *et al.* 2012. El mejoramiento de Gestión de Operaciones en empresas hoteleras. Revista Gestión en H. Escuela Superior de Estudios Turísticos. Universidad Autónoma de Barcelona. España.

Ornelas, M. 2003. Mejora continua en el proceso administrativo de Instituciones Públicas. Universidad Autónoma de Nuevo León. San Nicolás de Garza. Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica.

Pérez Fernández, J. 2004. Gestión por Procesos. 5 ed. Esic Editorial.

Poveda, D.; Orozco, A. 2011. Formulación de un plan estratégico de la empresa global net en Cali con horizonte de tiempo 2011 a 2015 para el logro de mejoras en sus procesos competitivos. Tesis para Titulación. Colombia. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Santiago de Cali.

Sánchez, I. 2007. La nueva gestión pública: evolución y tendencias. Presupuesto y gasto público. Vol. 47. Universidad de Salamanca. Instituto de estudios fiscales. p. 37-64.

SESCAM. 2002. La Gestión por Procesos. p. 6.

Subirats, J. 2017. Análisis de políticas públicas y eficacia de la administración. Ministerio para las administraciones públicas. Madrid. Editorial Map.

Uceda J. 2007. La gestión pública y empresarial: Análisis y control. Madrid. Editorial Díaz de Santos.

UNE-EN-ISO 9001:2000. 2000. Sistemas de gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario. Versión en español. AENOR.

## ANEXOS

### **Anexo 1: ENTREVISTA APLICADA AL COORDINADOR Y AL GESTOR DEL ÁREA.**

Se procedió a tomar la entrevista con una duración de 10 a 15 minutos tanto al coordinador como al gestor del área, teniendo como base las siguientes preguntas:

1. Responda lo más adecuado posible: ¿Qué actividades o procesos se realizan en el área?

-----

2. ¿Los procedimientos que realiza cada equipo de trabajo dentro del área, están previamente establecidos?

-----

3. ¿Cómo se están haciendo tales procedimientos?

-----

4. ¿Cómo se maneja los límites de tiempo y la carga de trabajo por cada equipo de trabajo?

-----

5. ¿Cómo miden la eficiencia y la eficacia con la que se lleva a cabo las actividades del área?

-----

6. ¿En qué procesos no se está obteniendo los resultados esperados?, y ¿Por qué?

-----

7. ¿Qué tan importante es la dependencia de información con otras áreas de la institución?

-----

8. ¿Cuáles son elementos del área más importantes para el correcto desarrollo de sus actividades?

-----

9. ¿Cómo es flujo de los procesos en el área?

-----

10. ¿Con que herramientas o sistemas informáticos se cuenta para el desarrollo de las actividades? Descríbala ampliamente.

-----

## Anexo 2: ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL ASISTENTE Y OPERATIVO

Función que realizas en el área

.....  
Antigüedad

.....  
Instrucciones:

seleccione con una aspa según corresponda:

1. ¿Cómo califica el desempeño de la jefatura a cargo del área?

Muy Baja    Baja    Normal    Buena    Muy buena

2. ¿Cómo califica el flujo de información entre su área de trabajo y el resto de la institución?

Muy Baja    Baja    Normal    Buena    Muy buena

3. ¿Cómo califica los procedimientos a realizar en el área?

Muy Baja    Baja    Normal    Buena    Muy buena

4. ¿Cómo califica el uso de los recursos con los que cuenta el área?

Muy Baja    Baja    Normal    Buena    Muy buena

5. ¿Cómo califica el nivel de retroalimentación que existe entre todas las líneas de trabajo?

Muy Baja    Baja    Normal    Buena    Muy buena

6. ¿Cómo calificaría el desempeño total del área ? (Calificar de 0 al 10)

.....

Muchas gracias por su tiempo

### Anexo 3: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	JUSTIFICACION	RESULTADOS	DISCUSION	CONCLUSION
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿Cuál es el diagnóstico sobre la efectividad de las propuestas de mejora adoptadas por las áreas operativas pertenecientes a la dirección de producción de la OFICINA DE NORMALIZACION PREVISIONAL (ONP) y que recomendaciones se pueden hacer?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Evaluar los resultados de los procesos de mejora en el periodo enero de 2016 a marzo de 2017 para validar que estos cambios redujeron el tiempo de espera en la atención de las solicitudes.</p>	<p><b>Conveniencia</b> Con el presente trabajo de investigación, el asistente de calificación contará con información detallada con la finalidad de mejorar su desempeño.</p> <p><b>Relevancia Social</b> El estudio permite identificar las mejoras de actual proceso, permitiendo cumplir con los plazos establecidos en la atención de las solicitudes, generando satisfacción en los afiliados y/o pensionistas.</p>	<p>Como resultado de la investigación y del trabajo de campo se obtuvieron los puntos críticos que afectan la productividad de la institución:</p> <p>a) Debilidad de la data b) Morosidad de procesos c) Cultura pasiva</p>	<p>Se tuvo como objetivo “analizar que la aplicación de mejoras en los procesos permite mayor eficiencia en la atención de las solicitudes”, en donde se estableció procedimiento en el cual se ingresa la solicitud al área, el analista revisa el expediente definiendo que tipo de bono es, adjunta todos los prints de los empleadores declarados por el afiliado, elabora un cuadro de Excel el cual debe estar sellado y visado. Luego, se realiza un control de calidad, para validar el cuadro elaborado por el analista, de lo contrario se observa la solicitud y regresa al analista.</p> <p>Así mismo, se tuvo como objetivo, “determinar de qué manera la aplicación de las mejoras en los procesos mejoran la calidad en la atención de las solicitudes”. Se estableció que algunas mejoras al diagrama de flujo para la atención de solicitudes, permite interrelacionar a todos los subprocesos, redefiniendo tareas y roles para cada participante. En cuanto a la generación y acreditación, los generadores en base a cuadro de Excel de los analistas, proceden a generar las plantillas separándolas en: Plantillas de Gabinete y Plantillas de campo.</p> <p>Finalmente, el último objetivo está referido a “determinar de qué manera la aplicación de procesos de mejora, contribuyen en una mayor productividad por parte del personal operativo”. De acuerdo a los resultados, se ha podido establecer que para que una empresa tenga una mayor capacidad de adaptarse a la realización del logro de sus objetivos según los cambios que puedan producirse en una organización, va a depender del enfoque que tenga en su gestión por procesos. Para lograr esto se redujeron los tiempos de espera en la atención de solicitudes modificando los procesos e intervenciones de cada participante, de esta manera se permite alinear y definir los sub procesos del área Línea Bonos.</p>	<p>La evaluación de la atención de solicitudes en la Línea Bonos, actualmente nos muestra que este posee deficiencias de estructura formal, gestión de recursos y una debida planeación de las actividades.</p> <p>Se ha generado evidencia a través de la encuesta, entrevistas y observación directa que la calidad en la atención de las solicitudes depende de un adecuado control de calidad en cada subproceso.</p> <p>Los procesos de mejora contribuyen a una mayor productividad por parte del personal a medida que se realiza control de calidad en cada subproceso y se establece la retroalimentación como prioridad.</p>
<p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b></p> <p>¿De qué manera la aplicación de mejoras en los procesos permite mayor eficiencia en la atención de las solicitudes?</p>	<p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>Analizar que la aplicación de mejoras en los procesos permite mayor eficiencia en la atención de las solicitudes.</p>	<p><b>Implicaciones practicas</b> Con la información que se obtenga se podrá identificar que partes del proceso son las que requieren mayor atención a resolver.</p> <p><b>Valor Teórico</b> La investigación permitirá tener una herramienta efectiva para aplicar las mejoras en base a las necesidades de los clientes (afiliados) y aprovechando el recurso humano de la empresa (personal operativo de la línea bonos).</p>			
<p>¿De qué manera la aplicación de las mejoras en los procesos mejora la calidad en la atención de las solicitudes?</p>	<p>Determinar de qué manera la aplicación de las mejoras en los procesos mejoran la calidad en la atención de las solicitudes.</p>	<p><b>Utilidad metodológica</b> La investigación podría ayudar a la institución a identificar mejor los perfiles de puestos del personal.</p>			
<p>¿De qué manera la aplicación de procesos de mejorar, contribuyen en una mayor productividad por parte del personal operativo?</p>	<p>Determinar de qué manera la aplicación de procesos de mejorar, contribuyen en una mayor productividad por parte del personal operativo.</p>				