

**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS E INFORMÁTICA
FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA**



TESIS:

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN
POR PROCESOS PARA MEJORAR LA COBRANZA
ORDINARIA EN LA INTENDENCIA DE LIMA
METROPOLITANA DE LA SUNAFIL**

PRESENTADO POR:

Bach. CORONADO VILCA, JENNER MAX

**PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO DE SISTEMAS E INFORMÁTICA**

ASESOR:

Mg. SAITO SILVA, CARLOS AGUSTÍN

LIMA – PERÚ

2019

DEDICATORIA

Deseo dedicar este trabajo a mi esposa e hijos porque ellos son mi aliciente para seguir adelante.

AGRADECIMIENTO

A las personas que me brindaron su apoyo durante todo este tiempo.

RECONOCIMIENTO

A las personas de la SUNAFIL, por su apoyo y las facilidades brindadas en el desarrollo del presente trabajo; y a todas las personas que me dieron su respaldo.

ÍNDICE

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
RECONOCIMIENTO	IV
ÍNDICE	V
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VII
ÍNDICE DE TABLAS.....	VIII
RESUMEN.....	X
ABSTRACT	XI
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: PLANEAMIENTO DEL ESTUDIO	2
1.1 Descripción del Problema de Investigación.....	2
1.2 Delimitación del Problema de Investigación	7
1.2.1 Espacial	7
1.2.2 Temporal	7
1.3 Formulación del Problema de Investigación	8
1.3.1 Problema general.....	8
1.3.2 Problemas Específicos.....	8
1.4 Planteamiento de los Objetivos de la Investigación.....	9
1.4.1 Objetivo General	9
1.4.2 Objetivos Específicos.....	9
1.5 Justificación e Importancia de la Investigación	10
1.5.1 Justificación.....	10
1.5.2 Importancia.....	11
1.6 Limitaciones a Investigación.....	13
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	14
2.1 Antecedentes de la Investigación	14
2.2 Bases Teóricas referentes al Objetivo de la Investigación	19
2.3 Definición de términos básicos.....	39
2.4 Hipótesis.....	41
2.4.1 Hipótesis General	41
2.4.2 Hipótesis Específicas.....	41
2.5 Variables	42
2.5.1 Variables Independientes	42
2.5.2 Variables Dependientes.....	42
2.5.3 Indicadores de las Variables Dependientes	43
CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO	44
3.1 Diseño de la investigación.....	44
3.2 Tipo de investigación	45
3.3 Nivel de la investigación	46

3.4 Enfoque de investigación.....	47
3.5 Población y muestra.....	48
3.5.1 Población.....	48
3.5.2 Muestra.....	49
3.6 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	52
3.6.1 Técnicas.....	52
3.6.2 Instrumentos	54
3.7 Técnicas para el procesamiento y análisis de los Datos.....	57
CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	58
4.1 Presentación de resultados	58
CONCLUSIONES.....	103
RECOMENDACIONES.....	104
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	105
Bibliográficas	105
ANEXOS	108
Anexo 01: Matriz de Consistencia	108
Anexo 02: Matriz de Operacionalización	109
Anexo 03: Formato de Encuesta aprobado con Resolución de Secretaría General N° 072-2016-SUNAFIL/SG	110
Anexo 04: Evidencia de Similitud Digital	111
Anexo 05: Autorización de Publicacion de Repositorio	115

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01: Organigrama de la SUNAFIL	2
Figura 02: Elementos de un proceso	20
Figura 03: Expedientes sancionadores guardados en armarios	60
Figura 04: Expedientes sancionadores guardados en el archivo.....	60
Figura 05: Expedientes no clasificados según complejidad	60
Figura 06: Expedientes Sancionadores desordenados	61
Figura 07: Equipo de cobranza ordinaria.....	61
Figura 08: Estadístico Descriptivo - Cantidad de expedientes pasivos	62
Figura 09: Prueba de Normalidad	62
Figura 10: Esquema de Dashboard de pago de multas consentidas	64
Figura 11: Expedientes remitidos por las SIRES.....	71
Figura 12: Estadístico descriptivo - Cantidad de resoluciones por especialista	71
Figura 13: Prueba de Normalidad	72
Figura 14: Espera de usuarios en desorden.....	83
Figura 15: Espera de usuarios en desorden.....	83
Figura 16: Quejas de usuarios.....	83
Figura 17: Espera de usuarios en desorden.....	84
Figura 18: Porcentaje de consultas por área de atención	86
Figura 19: Porcentaje de consultas por tipo de usuario	87
Figura 20: Porcentaje de consultas por rango de edad.....	88
Figura 21: Porcentaje de consultas por género	89
Figura 22: Porcentaje de señalizaciones	90
Figura 23: Porcentaje de opiniones con respecto a los ambientes de espera.....	90
Figura 24: Porcentaje de opiniones con respecto al tiempo de espera.....	91
Figura 25: Porcentaje de opiniones con respecto al conocimiento del personal	92
Figura 26: Porcentaje de opiniones con respecto a la información brindada	93
Figura 27: Sistema de Cola móvil.....	99
Figura 28: Cartel colgante de registro de comparecencia.....	100
Figura 29: Cartel colgante de sala de espera.....	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Especialistas Legales por Sub Intendencia de Resolución	48
Tabla 2: Multas administrativas en primera instancia	49
Tabla 3: Matriz de Análisis de datos	57
Tabla 4: Personal CAS del área de cobranza ordinaria	59
Tabla 05: Por Tipo de Actividad Económica.....	65
Tabla 06: Por fecha de resolución de primera instancia	66
Tabla 07: Proyección Contratación CAS Junio a diciembre 2018	67
Tabla 08: Personal CAS por Sub Intendencia de Resolución.....	69
Tabla 09: Actas de Infracción por resolver.....	70
Tabla 10: Expedientes remitidos por SIRES de Enero a Diciembre 2017	70
Tabla 11: Modalidad Contractual	73
Tabla 12: Personal por Dependencia	73
Tabla 13: Identificación de Necesidades de Capacitación.....	78
Tabla 14: Indicadores para Evaluación Externa	79
Tabla 15: Cuadro Plan de Desarrollo de las Personas (PDP)	80
Tabla 16: Proyección Contratación CAS Junio a Diciembre 2018	81
Tabla 17: Consultas de usuarios respecto a trámites de procedimiento sancionador	85
Tabla 18: Consultas de usuarios respecto a las constancias de cese.....	85
Tabla 19: Cantidad de consultas por área	86
Tabla 20: Cantidad de consultas por tipo de usuario	87
Tabla 21: Cantidad de consultas por rango de edad	88
Tabla 22: Cantidad de consultas por género	88
Tabla 23: Estado de las señalizaciones	89
Tabla 24: Cantidad de opiniones con respecto a los ambientes de espera.....	90
Tabla 25: Cantidad de opiniones con respecto al tiempo de espera	91
Tabla 26: Cantidad de opiniones con respecto al conocimiento del personal	92
Tabla 27: Cantidad de opiniones con respecto a la información solicitada.....	92
Tabla 28: Criterios de calificación.....	93

Tabla 29: Resultados de las señalizaciones	94
Tabla 30: Resultados con respecto a los ambientes de espera	94
Tabla 31: Resultados con respecto al tiempo de espera.....	94
Tabla 32: Resultado con respecto al conocimiento del personal	95
Tabla 33: Resultados con respecto a la satisfacción de necesidades	95
Tabla 34: Personal CAS de Atención al Usuario.....	96
Tabla 35: Proyección Contratación CAS Junio a diciembre 2018	96
Tabla 36: Identificación de Necesidades de Capacitación.....	97
Tabla 37: Cuadro Plan de Desarrollo de las Personas (PDP)	98
Tabla 38: Bienes requeridos para las áreas de atención al ciudadano	100

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo la propuesta de implementación de la gestión por procesos para mejorar la cobranza ordinaria en la Intendencia de Lima Metropolitana de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral.

Para la recolección de datos se utilizó las entrevistas, dicha técnica se utilizó con cada jefe encargado, el cual nos permitió conocer la cantidad de expedientes pasivos por verificar y la cantidad de resoluciones de primera instancia elaboradas por los especialistas legales de cada Sub Intendencia de Resolución; así como también se utilizó las encuestas en busca dar a conocer la necesidad de revisar, fortalecer y modernizar los procedimientos, herramientas y modelos empleados en la atención al ciudadano, asimismo, se busca avanzar hacia la mejora continua atacando las debilidades de la entidad y aportar a la mejora de la calidad del servicio en la institución a través de acciones de atención a la ciudadanía en la SUNAFIL, con el fin de brindar calidad en la atención de los servicios directos que ofrece a la ciudadanía y que generen un cambio de cultura en el servicio y un impacto positivo en los usuarios.

En la evaluación realizada se encontraron problemas como: Existen costos innecesarios (costos de personal) en el proceso del control de multas administrativas, área de trabajo desordenado, demora en la elaboración de resoluciones por parte de los especialistas legales, alto nivel de insatisfacción por parte de la ciudadanía.

La propuesta de la investigación basado en la gestión por procesos relacionadas con la realidad y los objetivos de la SUNAFIL; se estableció que mediante las hipótesis: Si se propone la implementación de un Dashboard, entonces reduciremos costos internos, Si se propone la implementación de un plan de capacitación al personal, entonces se incrementará la productividad en la elaboración de resoluciones, Si se propone la implementación de un plan de mejora, entonces mejorará la Atención a la Ciudadanía.

Palabras clave: Gestión por proceso, dashboard, plan, mejoras, productividad.

ABSTRACT

The objective of the present investigation was the proposal for the implementation of process management to improve the ordinary collection in the Intendancy of Metropolitan Lima of the National Superintendency of Labor Inspection.

For the data collection interviews were used, this technique was used with each manager in charge, which allowed us to know the number of passive files to be verified and the number of first instance resolutions prepared by the legal specialists of each Sub-Resolution Intendance ; As well as the surveys were used in order to publicize the need to review, strengthen and modernize the procedures, tools and models used in citizen attention, likewise, we seek to move towards continuous improvement attacking the weaknesses of the entity and provide to improve the quality of service in the institution through actions of attention to citizenship in the SUNAFIL, in order to provide quality in the attention of the direct services offered to the citizenship and that generate a change of culture in the service and a positive impact on the users.

In the evaluation carried out, problems were found such as: There is no database of passive files to be verified, disordered work area, delay in the elaboration of resolutions by legal specialists, high level of dissatisfaction on the part of citizens.

The research proposal based on management by processes related to the reality and objectives of SUNAFIL; It was established that by means of the hypothesis: If the implementation of a Dashboard is proposed, then we will reduce unnecessary personnel costs. If a personnel training plan is implemented, then the productivity in the elaboration of resolutions will be increased. Improvement plan, then it will improve the Attention to the Citizenship.

Keywords: Management by process, dashboard, plan, improvements, productivity.

INTRODUCCIÓN

La gestión por procesos es la estrategia de mejora de todas las actividades de la empresa, desde la planificación de los recursos hasta la distribución del producto al cliente final. Al mejorar los procesos se aumentará la satisfacción del usuario ya que estos están vinculados entre sí con la gestión por procesos.

Esta metodología busca desarrollar mecanismos que permitan mejorar el desempeño de todos los procesos, es decir, la optimización de las funciones vinculadas con la reducción de costos, incremento de la productividad y mejora de la calidad.

En el capítulo I, de esta investigación se comienza por describir el problema de investigación, la situación problemática; así como los elementos y factores que los componen como los objetivos de investigación.

En el capítulo II, se ha buscado antecedentes de estudios realizados a nivel local, nacional e internacional, se detallaron las bases teóricas que sirvieran para el desarrollo de la investigación, en relación con la variable dependiente e independiente.

En el capítulo III, se delimito el tipo y diseño de esta investigación, se analizaron los métodos, técnicas e instrumentos que se utilizaran para la recolección de datos.

En el capítulo IV, se ha realizado el diagnóstico actual de la situación problemática de la entidad, identificando los problemas principales; del mismo modo, se analizan las causas de dichos problemas; además se plantean las propuestas de mejora, las cuales son desarrolladas con la ayuda de herramientas aprendidas. El objetivo principal de este capítulo es la reducción y eliminación de las causas y efectos de los problemas encontrados en la entidad involucrados con la productividad y la satisfacción de los usuarios; con ello se espera mejorar la productividad y aumento del nivel de satisfacción de la ciudadanía.

Por último, se muestra las conclusiones y recomendaciones planteadas por el investigador.

CAPÍTULO I: PLANEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1 Descripción del Problema de Investigación

La Intendencia de Lima Metropolitana es un órgano encargado, dentro de su ámbito territorial, de dirigir y supervisar la programación, desarrollo y ejecución de las actuaciones inspectivas de fiscalización, orientación y asistencia técnica; así como, supervisar los procedimientos sancionadores.

La Intendencia de Lima Metropolitana, para el cumplimiento de sus funciones cuenta con las siguientes unidades orgánicas (ver figura 1):

- Sub Intendencia Administrativa
- Sub Intendencia de Actuación Inspectiva
- Sub Intendencia de Resolución



Figura 01: Organigrama de la SUNAFIL

Fuente y Elaboración: Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la SUNAFIL

Los principales problemas que encontramos en la gestión del proceso de cobranza son:

- 1) Existen costos innecesarios de personal en el área de cobranza ordinaria de la Sub Intendencia Administrativa, actualmente en dicha área se cuenta con seis (06) especialistas legales, de las cuales cuatro (04) especialistas se encargan de llevar el control de los pasivos de las multas administrativas que se encargan de dar inicio al proceso de cobranza ordinaria.

Es preciso indicar que no existe un control de las multas administrativas (multa cancelada, multa pendiente y multa fraccionada) aun habiendo cuatro (04) especialistas legales encargados del control correspondiente, en ese sentido podemos decir que el tener más personal dentro del proceso de la cobranza, está siendo perjudicial para la entidad, ya que se está generando costos innecesarios, sin tener resultados positivos para incrementar la cobranza ordinaria.

Cabe mencionar que la remuneración mensual de cada especialista legal asciende a la suma de S/ 6,500.00 Soles, haciendo un total mensual de S/ 26,000.00 Soles; y un total anual de S/ 312,000.00 Soles, gastos realizados por las contrataciones de los cuatro (04) especialistas legales; además de otros costos como energía eléctrica al hacer uso de equipos de cómputo, así como también la utilización de útiles de escritorio, etc.

Bajo ese contexto se ha detectado los siguientes problemas:

- El Área de Cobranza Ordinaria de la Sub Intendencia Administrativa tiene 1850 expedientes pasivos por verificar, es preciso indicar que no se cuenta con una base de datos general en donde se muestre información con respecto a todos los expedientes; en ese sentido dificulta el proceso de cobranza ordinaria al no tener información confiable con respecto a las multas administrativas, no se sabe si una multa ha sido cancelada, si se encuentra pendiente o ha sido fraccionada.

- Los expedientes pasivos por verificar (1850 expedientes) no se encuentran ordenados por tipo de actividad económica, dichos expedientes se encuentran en desorden custodiados en armarios del Área de Archivo de la Sub Intendencia Administrativa.

2) Actualmente la Intendencia de Lima Metropolitana cuenta con 5 Sub Intendencias de Resolución, conforme al siguiente detalle:

- Sub Intendencia de Resolución 1
- Sub Intendencia de Resolución 2
- Sub Intendencia de Resolución 3
- Sub Intendencia de Resolución 4
- Sub Intendencia de Resolución 5

Actualmente cada Sub Intendencia de Resolución está conformada de la siguiente manera:

Personal CAS (Contratación Administrativa de Servicios) por Sub Intendencia de Resolución

- Un (01) Sub Intendente de Resolución
- Cinco (05) Especialistas Legales
- Un (01) Asistente Administrativo
- Un (01) Auxiliar Administrativo

A la fecha las Sub Intendencias de resolución cuentan con veinticinco (25) especialistas legales que se encargan de emitir resoluciones de primera instancia con respecto en materia socio laboral y seguridad y salud en el trabajo, de los cuales no son suficientes para atender la demanda diaria y el pasivo de los periodos anteriores.

Cada Sub Intendencia de Resolución recibe diariamente una carga documentaria con respecto a denuncias en materia socio laboral y seguridad y salud en el trabajo, para que puedan emitir las respectivas resoluciones y así dar inicio al proceso de

cobranza por el área de la cobranza ordinaria de la Sub Intendencia Administrativa, además que se cuenta con un pasivo de 1500 expedientes por trabajar.

Es preciso indicar que cada especialista legal solo realiza en promedio 7 resoluciones de primera instancia durante el mes, haciendo un total de 35 resoluciones en promedio por cada Sub Intendencia de Resolución, en ese sentido se observa que los especialistas no se encuentran debidamente capacitados de acuerdo con la normatividad vigente, y así poder elaborar la mayor cantidad de resoluciones en un menor tiempo posible.

Bajo ese contexto se ha detectado los siguientes problemas:

- Demora en la elaboración de resoluciones debido a que no se cuenta con un Plan de Capacitación.
- Falta de Presupuesto para la contratación CAS de especialistas legales.

La demora en la elaboración de resoluciones implica que los expedientes no puedan ser derivados a la Sub Intendencia Administrativa en el plazo establecido, esto perjudica en el inicio del proceso de la cobranza ordinaria.

- 3) La presencia de usuarios de la SUNAFIL en busca de orientación y defensa de sus derechos laborales viene creciendo constante. Esto genera a la Institución la necesidad de planificar, actualizar, renovar, crear y desarrollar nuevas estrategias que permitan brindarles una atención más apropiada, el cual se verá reflejado en la satisfacción de los mismos.

La atención al usuario es parte fundamental de la SUNAFIL, como institución comprometida con la formalización laboral. Por tal motivo se ve la necesidad de alcanzar una propuesta de mejora sustentada en un servicio de calidad al usuario con base en un análisis del servicio que se viene brindando.

La presente investigación busca dar a conocer la necesidad de revisar, fortalecer y modernizar los procedimientos, herramientas y modelos empleados en la atención al ciudadano, asimismo, se busca avanzar hacia la mejora continua atacando las debilidades de la entidad y aportar a la mejora de la calidad del servicio en la institución a través de acciones de atención a la ciudadanía en la SUNAFIL, con el fin de brindar calidad en la atención de los servicios directos que ofrece a la ciudadanía y que generen un cambio de cultura en el servicio y un impacto positivo en los usuarios.

En ese contexto, se ha identificado como problema principal en lo alusivo a la atención ciudadana “Limitada capacidad de la entidad en la atención a los ciudadanos”. La problemática alcanza a ciudadanos y ciudadanas que requieren de los servicios de la SUNAFIL, y que debido a una serie de aspectos internos y externos no han sido aún satisfechos con la calidad necesaria, desde la perspectiva de Valor Público, en donde se estima que la ciudadanía debiera de estar conforme con la calidad de los bienes y servicios recibidos.

Análisis Situacional del Proceso de Atención al Usuario

Los servicios que se realizan en atención al usuario son los siguientes:

- Servicio de atención de comparecencias y denuncias (Segundo Piso)
- Servicio de atención en el área del counter (Cuarto piso)

Los principales problemas específicos en el servicio de atención de comparecencias, denuncias y servicio de atención en el área del counter son:

- Falta de señalización de las áreas de atención al usuario.
- Demora en el tiempo de espera antes de ser atendido.
- Falta de capacitación a los auxiliares administrativos.
- Impuntualidad y desorganización de los auxiliares administrativos.
- Auxiliares administrativos insuficientes en horarios de mayor demanda.
- Falta de orientadores que sirvan de ayuda para el usuario.
- Sistema de colas anticuado o tradicional.
- Falta de implementación en los ambientes de espera.

1.2 Delimitación del Problema de Investigación

1.2.1 Espacial

La investigación se realizará en las instalaciones de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL), situada en Av. Salaverry 655 - 2do. Piso, Jesús María, Lima - Perú.

1.2.2 Temporal

La presente investigación se realizará durante el periodo de: Enero a diciembre del 2017.

1.3 Formulación del Problema de Investigación

1.3.1 Problema general

¿Cómo mejorar la cobranza ordinaria en la Intendencia de Lima Metropolitana de la SUNAFIL?

1.3.2 Problemas Específicos

- a) ¿Cómo reducir costos internos a fin de mejorar el control de las multas administrativas de la cobranza ordinaria?
- b) ¿Cómo incrementar la productividad en la elaboración de resoluciones?
- c) ¿Cómo mejorar la atención a la ciudadanía?

1.4 Planteamiento de los Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General

Proponer la Implementación de la gestión por procesos, para mejorar la cobranza ordinaria en la Intendencia de Lima Metropolitana de la SUNAFIL

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Proponer la Implementación de un dashboard, para reducir costos internos (costos de personal), a fin de mejorar el control de las multas administrativas de la cobranza ordinaria.
- b) Proponer la Implementación de un plan de capacitación al personal, para incrementar la productividad en la elaboración de resoluciones.
- c) Proponer la Implementación de un plan de mejora, para mejorar la atención a la ciudadanía.

1.5 Justificación e Importancia de la Investigación

1.5.1 Justificación

Justificación Metodológica

El objetivo del presente trabajo es mejorar la gestión por procesos dentro del área de la Sub Intendencia Administrativa y Sub Intendencia de Resolución de la Intendencia de Lima Metropolitana, la que se fundamentará en la propuesta de implementación de un dashboard, propuesta de un plan de capacitación dirigido al personal resolutivo y propuesta de un plan de mejora para la atención a la ciudadanía.

La gestión por procesos es el conjunto de acciones que realizan los integrantes de una organización con el fin de definir sus objetivos y verificar su cumplimiento, utilizando sus recursos de forma óptima.

Para dar cumplimiento con la ejecución de actividades en el marco del Plan de Actividades y Metas de la Intendencia de Lima Metropolitana se debe implementar la gestión por procesos para poder realizar una eficiente, eficaz y efectiva recuperación de las multas administrativas impuestas por SUNAFIL, disminuyendo la incertidumbre frente al comportamiento del recaudo de la cartera en las etapas de cobranza.

La implementación de la gestión por procesos nos va a permitir:

- ✓ Preparar informe de la recaudación con cuadros estadísticos y faciliten una mejor toma de decisiones.
- ✓ Diseñar campañas de cobro.
- ✓ Levantar información de la utilización de un procedimiento que asegure la correcta recuperación de la deuda, para realizar informe respecto de su eficiencia y mejora continua.

Al implementar la gestión por procesos nos permite obtener grandes ventajas como:

- ✓ Mejora la eficacia y eficiencia de las actividades.
- ✓ Ayuda a estructurar las actividades de gestión.
- ✓ Permite mejorar el seguimiento y el control de los resultados obtenidos

En ese sentido, nos va a ayudar a poder cumplir la actividad 7:” Elaborar informe de la Sub Intendencia Administrativa” del Plan Operativo Institucional.

Justificación Operativa

La propuesta de implementación de gestión por procesos para mejorar la cobranza ordinaria de la Intendencia de Lima nos va a permitir la resolución de problemas y de esta manera incrementar el recaudo de las multas pendientes de cancelación, constituyéndose en recursos por cobrar por la Intendencia de Lima Metropolitana de la Superintendencia nacional de Fiscalización laboral - SUNAFIL.

Justificación Legal

Con el fin de sustentar el problema desde una perspectiva jurídica, se hace necesario presentar en el marco legal de la investigación:

- Ley N° 27444 “Ley del Procedimiento Administrativo General”
- Ley de Procedimiento de Ejecución Coactiva aprobado con Decreto Supremo N° 069-2003-EF

1.5.2 Importancia

Para mejorar el proceso de cobranza ordinaria de la Sub Intendencia Administrativa de la Intendencia de Lima Metropolitana, se tiene la necesidad de utilizar cuadros de control, como es la implementación de dashboard, además de tener un plan de capacitación para el personal resolutivo que se

encarga de realizar las resoluciones de primera instancia; asimismo elaborar un plan de mejora para atención a la ciudadanía.

Es importante realizar lo antes mencionado, ya que nos permite mejorar el proceso en la calidad, eficiencia, riesgo operacional y a definir las acciones, objetivos y metas con tendencia de incrementar el recaudo de las multas pendientes de cancelación, constituyéndose en recursos por cobrar por la Intendencia de Lima Metropolitana de la Superintendencia nacional de Fiscalización laboral – SUNAFIL; así como también incrementar el nivel de satisfacción del usuario.

Bajo ese contexto la implementación de la gestión por procesos nos va a permitir llevar a cabo planes de mejora continua, optimización de gastos y aprovechamiento de recursos.

Para ello, es fundamental planificar y tomar siempre todas y cada una de las decisiones en función del proceso en su conjunto.

Para lograr un flujo eficaz y constante de la mejora continua es necesario seleccionar adecuadamente los proyectos de mejora y gestionarlos de manera óptima con la metodología adecuada y las herramientas más idóneas; sin olvidar hacer un correcto análisis y uso de la información de la entidad (datos, estadísticas, cuadros comparativos, etc.) con el objeto de tomar las mejores decisiones.

Con la metodología y organización adecuada, sumado a una implicación decisiva de los trabajadores que forman parte del proceso de cobranza, es factible solucionar la mayor parte de conflictos y obstáculos, logrando así la mejora en la cobranza ordinaria mediante la implementación de la gestión de procesos y alineados con los objetivos y el interés general de la entidad.

1.6 Limitaciones a Investigación

En la presente investigación no se ha tenido limitaciones, la información que he solicitado a las áreas involucradas con respecto al proceso de la cobranza ordinaria ha sido facilitada sin ningún tipo de inconvenientes.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

Los objetivos de una gestión por procesos es determinar los indicadores de Gestión que evalúen la eficiencia de los procesos y encontrar los procesos claves y de apoyo en la organización, para desarrollar dicho trabajo se debe realizar un diseño del mapa de procesos de la organización, el diagrama de flujo de la situación actual de la empresa y la realización del análisis del valor agregado de las actividades.

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Suelen establecerse por los líderes, y son continuamente utilizados para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores son medidas específicas que miden los cambios que producen las actividades.

“Diseño de un sistema de gestión por procesos para una empresa dedicada a brindar servicios médicos ubicada en la ciudad de Guayaquil” proyecto para la obtención del grado de título en gestión por procesos, de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil Ecuador; propone un modelo de gestión por procesos, para un dispensario médico, que no cuenta con procesos establecidos y estandarizados; de esta manera se mejorara su situación actual; Se concluyó que las actividades que permitieron determinar los procesos críticos fueron: Atención a pacientes, compra de medicinas y compra de insumos, para su empresa de servicios médicos. Como resultado se

obtuvo la reducción de las actividades de espera de un 47,64% con un tiempo en minutos de 2880 min a 2.4% que equivale a un tiempo de 60 min al evaluar las actividades de la empresa.” (Ochoa, Carolina, Herrera, & Alfonso, 2012, Pág. 111)

El Proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman los elementos de entradas en resultados, los procesos de una organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor (ISO 9000:2005); así como también el Procedimiento es una forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso, cuando un procedimiento está documentado, se utiliza con frecuencia el término “procedimiento escrito” o “procedimiento documentado.”

Es preciso indicar que el Proceso de Gestión; son los procesos que funcionan recogiendo datos del resto de los procesos y procesándolos para convertirlos en informaciones de valor para sus clientes internos; información comprensible, fiable, precisa, oportuna, puntual y, sobre todo, accesible y aplicable para la toma de decisiones.

“Diseño de un modelo de gestión de procesos para una empresa de prestación de servicios automotrices“ proyecto para la obtención del grado de magister en gestión por procesos, de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador; en donde se va demostrar que con un buen modelo de gestión de procesos se puede lograr una mayor captación de clientes y mejorar la rentabilidad del negocio; Uno de sus objetivos cuantificar los resultados de mejora de la eficacia de los procesos de trabajo y buscar la mejora continua utilizando la metodología del PDCA y la evaluación de los procesos los cuales son: Planificación de compra, de mantenimiento, post venta y de servicios. Los resultados son que con la aplicación de la gestión por procesos se disminuyó el tiempo en 119 minutos equivalente a un 55,11% más de eficacia, con esto se está cumpliendo la hipótesis de este proyecto al mejorar el proceso y brindar un mejor servicio, lo que contribuirá a captar más clientes. Se debe tomar en cuenta que para el mejoramiento de los procesos fue necesario considerar a nuevo personal

para que desarrolle las actividades que se propusieron.”(Aguirre & Valeria, 2014, Pág. 57)

La gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar o rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. Así mismo, se debe recordar que los procesos lo realizan personas y los productos finales lo reciben personas, por tanto, es importante tener en cuenta el cuidado de las relaciones que se tienen con quienes nos suministran los elementos que se requieren para producir (proveedores) y a quienes reciben el producto del trabajo realizado (clientes).

“Propuesta de modelo de gestión de mantenimiento enfocado en la gestión por procesos para la mejora de la productividad y la competitividad en una asociatividad de MYPES del sector textil, proyecto para la obtención del grado de título enfocado en la gestión por procesos, de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas; en donde se menciona que la gestión por procesos integrada a una gestión de mantenimiento asegura los objetivos planteados; en su propuesta de estudio los objetivos de gestión por procesos son maximizar la productividad del personal y maximizar los trabajos programados, y reducir así las actividades correctivas. Con la cual usa como metodología realizar un modelo Mantenimiento centrado en la confiabilidad, evaluación de los indicadores de gestión y los mapas de proceso para una asociatividad de MYPES del sector textil.” (Cruzado Sánchez, 2015, Pág. 63)

La capacitación es una de las más grandes inversiones que se realiza dentro de una organización, tomando en cuenta el aporte a la institución que se recibe una vez que el colaborador ha sido capacitado, a través de la mejora en el desempeño personal y profesional, dotar al factor humano de los conocimientos y las herramientas necesarias con la finalidad de elevar su desempeño profesional dentro de la Entidad, logrando de esta manera alcanzar niveles altos de satisfacción por parte del usuario y así mantener la capacitación dentro de los estándares más exigentes del mercado laboral, con la finalidad de contar con cuadros de personal altamente calificados, comprometidos e identificados con los valores institucionales.

“La gestión de la capacitación organizacional en el sector manufacturero: estudio de caso en una empresa de plásticos, proyecto para la obtención del grado de título de Licenciado en Gestión Empresarial, de la Pontificia Universidad Católica del Perú de la Facultad de Gestión y Alta Dirección; en donde se plantea la necesidad de describir la gestión de la capacitación desde la mirada en una empresa de plástico para identificar como contribuye sus procesos para alcanzar los objetivos organizacionales. La aproximación de la investigación se realiza mediante el estudio de caso, el cual se tomó una empresa que posee un plan de capacitación realizado en el puesto de trabajo y mediante la interacción del personal con mayor experiencia y el personal contratado temporalmente. En ese sentido, la presente investigación presenta los hallazgos sobre la situación actual y proyección futura de la empresa, su plan de capacitación y los aprendizajes informales generado por los miembros de la organización. Como resultado de este estudio, se describe la relación planteada entre la estrategia organizacional y la capacitación para el personal. Esta permite presentar los hallazgos concernientes a las etapas de la capacitación y de los procesos de aprendizaje informal del personal. Finalmente, con la descripción de estos elementos se presentan las conclusiones y recomendaciones relativas a profundizar y mejorar la gestión de la capacitación.”(Masgo & George, 2018, Pág. 31)

La metodología que propusieron Kaplan y Norton en 1992 llamado Balanced Scorecard (BSC) o también conocido como Cuadro de Mando Integral (CMI), traduce la visión y la estrategia de una empresa en indicadores que permitan ponerla en práctica, organizando el sistema gerencial para entrelazar los planes a corto y largo plazo, el CMI está siendo utilizado por muchas empresas como un sistema de gestión, para poder implementar su estrategia a largo plazo y poder así implementar procesos de gestión decisivos: Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, aumentar el feedback y formación estratégica.

“Elaboración de un Cuadro de Mando Integral y Rediseño de un proceso en un Laboratorio de Análisis Clínico, proyecto para la obtención del grado de magister, de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil

Ecuador; indica que se va elaborar indicadores de gestión según las perspectivas del cuadro de mando integral; con el fin de detectar que procesos necesitan que se les dé más importancia o énfasis para poder tomar acciones que nos permitan lograr el cumplimiento de los objetivos, por lo que es de suma importancia una evaluación del proceso, conocer la forma de operar, para así poder ver dónde están los problemas que obstaculizan el crecimiento de la empresa, y que no permiten alcanzar los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad.” (Idrovo & Lorena, 2016, Pág. 93),

2.2 Bases Teóricas referentes al Objetivo de la Investigación

❖ Gestión por Procesos

Cuando hablamos de La Gestión por procesos debemos tener en claro lo siguiente:

- ✓ Entender conceptos fundamentales como: proceso, procedimiento, mapa de procesos, ficha de proceso e indicadores.
- ✓ Conocer y familiarizarse con los formatos y herramientas necesarias para el desarrollo de una gestión por procesos.
- ✓ Identificar procesos estratégicos, clave y de soporte de cada Entidad.
- ✓ Realizar un mapa de procesos.
- ✓ Realizar fichas de proceso.

¿Que entendemos por proceso?

Según el Diccionario de la Real Academia, proceso es un conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial marcada por cambios sucesivos que llevan a un determinado resultado.

Según la Norma ISO 9000:2005, proceso es un conjunto de recursos y actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en elementos de salida y resultados. (Ver Figura 2)

De acuerdo a las diversas definiciones que encontramos, podemos definir al proceso como un conjunto de series ordenada y sucesiva de actividades que realizan personas sobre algo, para obtener un resultado con valor añadido que cubra las necesidades de los clientes y de los grupos de interés de acuerdo con la misión de la organización.

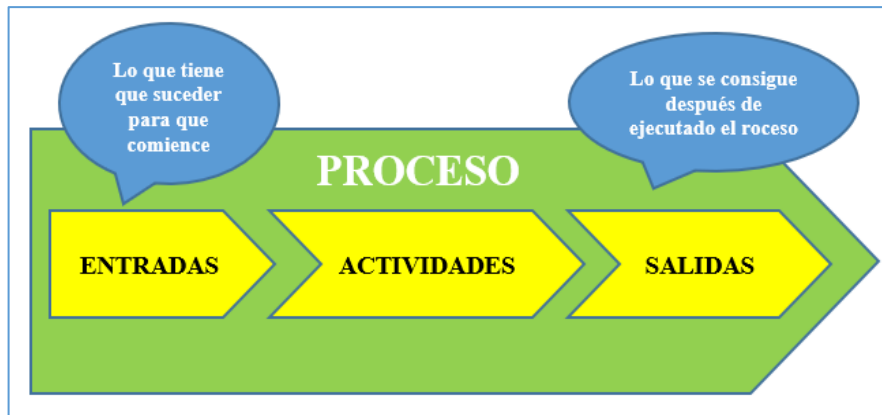


Figura 02: Elementos de un proceso
Fuente y Elaboración propia

El proceso está conformado por los siguientes elementos:

- ✓ Entrada: Aquellas necesidades explícitas o requerimientos del cliente que obliga a realizar un proceso determinado.
- ✓ Directrices: Aquellas normas, pautas y principios que tienen que cumplirse necesariamente para realizar correctamente el proceso. Deben de ser factibles de cumplir, no interpretables y de obligado cumplimiento.
- ✓ Directrices: Aquellas normas, pautas y principios que tienen que cumplirse necesariamente para realizar correctamente el proceso. Deben de ser factibles de cumplir, no interpretables y de obligado cumplimiento.
- ✓ Salidas: Resultados con un valor añadido.

Documentación de un proceso:

- ✓ Los procesos se describen en una ficha de procesos.
- ✓ La ficha de procesos se acompaña de un diagrama de flujo.

¿Qué es un procedimiento?

Son protocolos o herramientas que ayudan a simplificar y ordenar partes y/o elementos de un proceso.

Incluye:

- ✓ Que materiales.
- ✓ Que equipos.
- ✓ Que documentos deben utilizarse.
- ✓ Como debe controlarse.
- ✓ Como debe evidenciarse.

Documentación de un procedimiento:

- ✓ El procedimiento es un documento escrito.
- ✓ Todos los procedimientos se agrupan en un documento llamado Manual de Procedimientos.
- ✓ Los procedimientos llevan asociados una serie de documentos para evidenciar su cumplimiento, denominados Formatos.
- ✓ Los formatos son las plantillas o herramientas para recoger la información que establece el procedimiento.
- ✓ Cuando los formatos se complementan con datos, pasan a denominarse registros.

¿Qué es la gestión por procesos?

Gestionar una entidad por procesos es dirigir y controlar una organización mediante conjuntos de actividades relacionadas que transforman elementos de entrada en resultados.

Claves de la gestión por procesos:

- ✓ Definir los procesos
 - ¿Qué hay que hacer y quien debe hacerlo?
- ✓ Normalizar procesos
 - ¿Cómo hay que hacerlo para que salga bien?
- ✓ Medir los procesos
 - ¿Se está haciendo bien?
- ✓ Trabajar desde la perspectiva de la mejora continua
 - ¿Cómo mejorar y como innovar?

Ventajas de la gestión por procesos:

El enfoque de gestión por procesos es defendido por la práctica totalidad de sistemas y modelos de calidad porque tiene las siguientes ventajas:

- ✓ Aporta orden, claridad y estructura a la entidad.
- ✓ Genera una cultura y estilo de trabajo propio de la entidad.
- ✓ Otorga la propiedad del conocimiento a la entidad.
- ✓ Alinea todos los procesos con la misión.
- ✓ Evalúa los procesos y no a las personas.
- ✓ Permite trabajar desde una perspectiva de cambio y mejora continua.
- ✓ Fomenta el trabajo en equipo y facilita la asunción de responsabilidades.
- ✓ Permite medir los resultados a través de datos objetivos.
- ✓ Orienta la actividad de la entidad hacia la satisfacción de los clientes.

Objetivos de la gestión por procesos:

- ✓ Reducir los costos internos innecesarios: despilfarro, ineficiencia, actividades sin valor añadido.
- ✓ Acortar los plazos, para reducir los tiempos de cada ciclo.
- ✓ Mejorar la calidad y el valor percibido por el cliente o usuario.
- ✓ Incorporar actividades adicionales de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente o usuario.

¿Qué es mapa de procesos?

El mapa de procesos es una representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el Sistema de Gestión de una entidad.

Tenemos tres tipos de procesos diferentes:

- ✓ Procesos Estratégicos.
- ✓ Procesos Operativos.
- ✓ Procesos de soporte o apoyo técnico.

Procesos Estratégicos

- ✓ Son imprescindibles para que la organización funcione.
- ✓ Sirven para definir el tipo de entidad que se quiere llegar a ser (visión), los objetivos que quiere cumplir (misión), sus compromisos con los grupos de interés y la sociedad (valores) y las directrices con las que se tienen que alcanzar (Plan Estratégico).
- ✓ Se incluyen aquí también aquellos sobre los que la entidad quiere hacer especial incidencia durante un tiempo, hasta que pasan a ser de apoyo. Por ejemplo: La implantación de un Sistema de Gestión de Calidad.
- ✓ Despliegan la estrategia de la entidad.

Procesos Operativos

- ✓ Son imprescindibles para el cumplimiento de la misión.
- ✓ Están directamente relacionados con el cliente.
- ✓ Son los que describen los principales servicios de la entidad y, por tanto, aquello que se realiza con el usuario.

Procesos de Soporte

- ✓ Proporcionan soporte o ayuda y aseguran los recursos necesarios para cumplir los procesos estratégicos y los procesos clave.

¿Cuáles son los pasos para diseñar el mapa de procesos?

Los pasos son:

- ✓ Identificar los procesos:
 - Hacer un inventario de todos los procesos y actividades que desarrolla la organización.
 - Asegurarse de que están incluidas la totalidad de las actividades que se realizan en algunos de los procesos.
- ✓ Nombrar los procesos:

- Elegir nombres para los procesos identificados.
- Seleccionar los procesos:
- Elegir solo aquellos que aporten valor.
- ✓ Agrupar los procesos de acuerdo con su contenido o tipología:
 - Procesos Estratégicos.
 - Procesos operativos.
 - Procesos de soporte.
- ✓ Establecer la secuencia e interacción de los procesos:
 - Dibujarlos en el mapa de acuerdo con esa secuencia.

¿Qué son indicadores?

- ✓ Son herramientas para medir el rendimiento de los procesos y gestionarlos.
- ✓ Medio de realizar el seguimiento de los niveles de calidad de los procesos de la organización. Pueden estar relacionados con:
 - Los resultados de los procesos (salida).
 - Mediciones internas.
 - Otras mediciones, consumos, etc.

Tipos de indicadores

Fundamentalmente trabajamos con dos tipos de indicadores:

- ✓ Indicadores de eficacia:
 - Miden lo bien o lo mal que un proceso cumple con las expectativas de los destinatarios del mismo.
- ✓ Indicadores de eficiencia:
 - Miden el consumo de recursos del proceso.

Características de los buenos indicadores

- ✓ Que midan algo importante y relevante.
- ✓ Que estén relacionados con los objetivos del proceso.
- ✓ Que tengan una interpretación única.

- ✓ Que sean medibles con facilidad.
- ✓ Que tengan unas fuentes de verificación asequibles.
- ✓ Que estén claros los estándares de calidad de cada indicador, es decir, saber para que se va a medir.
- ✓ Adaptados al nivel de responsabilidad.
- ✓ Aceptados por el propietario/responsable de proyectos.

❖ **Balanced Score Card**

✓ Definiciones:

- El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización.
- Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio.
- Es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo.
- Combina indicadores financieros y no financieros, que permiten adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva.
- Ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa.

✓ Consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

✓ Dimensiones:

- Perspectiva Financiera:
 - Toda organización con clientes satisfechos consigue éxito en sus resultados financieros.

- Los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la compañía, y muestran el pasado de la misma.
 - El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata, sino que deben efectuarse cierres que aseguren la completitud y consistencia de la información.
 - Algunos indicadores frecuentemente utilizados son: índice de liquidez, índice de endeudamiento, índice DuPont, índice de rendimiento del capital invertido.
- Perspectiva del cliente:
- Contar con procesos innovadores y de calidad, dan como resultado la satisfacción del cliente.
 - Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios.
 - Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ello son más importantes y que más lo satisfacen.
 - El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea prospero.
 - Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.
 - Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incognito para la velación del personal en contacto con el cliente.

- Perspectiva de procesos:
 - Cuando una organización conoce sus procesos, sabe cómo puede mejorarlos o crear nuevos para alcanzar la excelencia en su desempeño.
 - Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero.
 - Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.
 - Se distinguen cuatro tipos de procesos:
 - Procesos de Operaciones: Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
 - Procesos de gestión de clientes: Indicadores (selección de clientes, captación de clientes y crecimiento de clientes).
 - Procesos de innovación: Ejemplo de indicadores (% de productos nuevos, % de productos patentados, introducción de nuevos productos en relación con la competencia.
 - Procesos relacionados con el medio ambiente y la comunidad: Indicadores típicos de gestión ambiental, seguridad e higiene y responsabilidad social corporativa.
- Perspectiva de aprendizaje e innovación:
 - Toda organización debe conocer sus procesos, así como equipar su capital humano y tecnológico con que los realiza.
 - El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de guías del resto de las perspectivas.
 - Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

- La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva.
- Clasifica los activos relativos al aprendizaje mejora en:
 - Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de información.
 - Sistemas de información (sistema que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyright.
 - Cultura – clima – motivación para el aprendizaje y la acción (Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa.
- Esta perspectiva es poco flexible y fuente de dudas ya que se basa en la utilización de activos intangibles. Lo que en toda compañía no es siempre la lógica de negocios.
- En algunas compañías como las mineras los recursos tangibles son preponderantes en vez de los intangibles, por lo que no se trata de copiar y pegar tratando de encajar este modelo en todas las empresas.

✓ Características:

- La naturaleza de las informaciones recogidas en el, dando cierto privilegio a las secciones operativas (ventas, etc.) para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo estas últimas el producto resultante de las demás.
- La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.

- La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

❖ Dashboard

Debido al avance en el uso de la tecnología en las organizaciones y a la imperiosa necesidad de obtener indicadores dinámicos, se ha popularizado el uso de los llamados Dashboard o Tableros de control.

El Dashboard Nos va a permitir visualizar los problemas y favorecer la toma de decisiones orientada a mejorar los posibles errores que podamos estar cometiendo. El objetivo final es convertir los datos en información útil para orientar nuestra estrategia hacia la consecución de los objetivos planteados.

Es muy común que los datos e indicadores que necesitamos para su elaboración los obtengamos en forma dispersa y a destiempo, esta es una de las razones principales para que los jefes y/o gerentes tengan un gran reto tener estas métricas ya que dependen en muchos casos del compromiso de los involucrados para lograrlo.

Este tipo de herramientas, están orientadas principalmente hacia los tomadores de decisión en las organizaciones dándoles una visión para planear de forma efectiva, diseñar, implementar y dirigir en tiempo real, de esta forma tendrán los elementos para monitorear y asegurar que las actividades y rendimiento de la organización se vinculen directamente a los resultados previsto en el negocio.

Los Dashboard muestran información muy visual, normalmente para seguimiento de proyectos, operacional o financiera, están diseñados para facilitar la toma de decisiones y deben permitir la interacción del usuario para obtener información clara y en ocasiones simular condiciones para obtener mejor información.

Si trabajamos con una hoja de cálculo en Excel, esta debe ser alimentada con información fidedigna, bien estructurada y sobre todo provista a tiempo, esto hara

que los beneficios del Dashboard se vean y sean puntuales para la toma de decisiones.

Algunas ventajas de utilizar Dashboard son:

- Permiten compartir, agrupar y centralizar los datos clave de la organización.
- Mediante gráficos dinámicos y diagramas interactivos, la presentación de indicadores clave de rendimiento (KPIs) facilita la toma de decisiones de una manera intuitiva y muy gráfica.
- El acceso a los indicadores permite una reacción rápida de cara a los cambios de la organización.
- La integración de los datos con Excel asegura un espacio de trabajo muy familiar para el administrador del Dashboard.

❖ **Plan de Capacitación**

El Plan de Capacitación dentro de las entidades públicas es muy importante, en ese sentido debemos conocer lo siguiente:

- ✓ El Decreto Legislativo N° 276 establece que la capacitación es obligatoria en todas las entidades de la Administración Pública, como herramienta de mejoramiento de los niveles de eficacia y desarrollo de las personas al servicio del Estado.
- ✓ El Decreto Legislativo N° 1025 aprueba las normas de capacitación y Rendimiento para el Sector Público incluyendo a los contratados bajo la modalidad de Contrato Administrativo de Servicios en los procesos de capacitación que se llevan a cabo en la Administración Pública.
- ✓ La Ley N° 27658, regula el proceso de Modernización de la Gestión del Estado, con la finalidad fundamental de obtener mayores niveles de eficiencia en el aparato estatal, de manera tal que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos.

- ✓ Decreto Supremo N° 009-2010-PCM que aprueba Reglamento Legislativo N° 1025, en su artículo 3 establece que la planificación del desarrollo de las personas del Estado se implementara a partir de la elaboración y posterior presentación que las entidades públicas hacen a SERVIR de su Plan de Desarrollo de Personas al servicio del Estado (PDP), debiendo ser presentado a la Autoridad Nacional del Servicio Civil, en los 30 días calendario del año.
- ✓ Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 041-2011-SERVIR/PE que aprueba la Directiva para la elaboración del Plan de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado (PDP).

▪ **Visión y Misión de la capacitación**

✓ **Visión**

- Desarrollar competencias de todos los colaboradores internos, mediante estrategias y metodologías innovadoras de capacitación, promoviendo la mejora continua y permanente del desempeño personal y de equipo.

✓ **Misión**

- Lograr un sistema de capacitación eficiente, efectivo, ético y sostenible, que influya positivamente en la renovación de valores éticos y el desarrollo de nuevas y mejores competencias.

El recurso más importante en cualquier organización está conformado por el factor humano, el cual debe estar debidamente capacitado, a fin de poder enfrentar los retos que la Gestión Pública requiere.

Todo aquel que preste servicios en una entidad pública, debe estar orientado en satisfacer el interés público de nuestros usuarios, desempeñados profesionalmente

con la debida idoneidad y suficiencia que hagan de nuestra institución una entidad de primer nivel.

Es en ese sentido, que cobra importancia el proceso de capacitación continua que se le debe brindar al personal de la entidad, a fin de que estos sean capaces de afrontar los retos que la sociedad actual solicita, logrando finalmente una entidad que responda a la expectativa del usuario y de la ciudadanía en general.

Por esa razón, la capacitación es una de las más grandes inversiones que se realizad dentro de una organización, tomando en cuenta el aporte a la institución que se recibe una vez que el colaborador ha sido capacitado, a través de la mejora en el desempeño personal y profesional.

Dotar al factor humano los conocimientos y las herramientas necesarias con la finalidad de elevar su desempeño profesional dentro de la Entidad, logrando de esta manera alcanzar niveles altos de satisfacción por parte del usuario.

Gestionar la capacitación de un modo eficiente, moderno, creativo y con adaptabilidad a los cambios, brindando un servicio de soporte al desarrollo personal de los servidores y funcionarios.

Mantener la capacitación dentro de los estándares más exigentes del mercado laboral, con la finalidad de contar con cuadros de personal altamente calificados, comprometidos e identificados con los valores institucionales

- **Políticas de capacitación**

- ✓ **Política de Identificación de Necesidades de capacitación**

- Identificar las reales necesidades de capacitación de cada uno de nuestros colaboradores, a fin de realizar las mejoras vinculadas al desempeño.

✓ **Política de Programación de la capacitación**

- Establecer los mecanismos que faciliten la coordinación y participación de las distintas dependencias involucradas en los procesos de capacitación.

✓ **Política de Uso de Recursos de capacitación**

- Establecer los mecanismos que favorezcan la administración eficiente de los recursos de capacitación a fin de que la capacitación logre atender a la mayor cantidad de personas.

✓ **Política de Evaluación**

- Tiene como propósito verificar la calidad y consistencia de los eventos de capacitación, conocer el nivel de comprensión de los objetivos y contenidos de los eventos percibidos por los participantes, a fin de tomarlos en cuenta en las capacitaciones posteriores.

▪ **Indicadores de Evaluación Anual de capacitación**

En el proceso de gestión de la capacitación, se recomienda determinar indicadores que permitan visualizar en forma sintética el proceso de la capacitación y sus resultados.

Es de mucha utilidad, para el análisis de la gestión de capacitación del servicio, elaborar indicadores de eficiencia, eficacia y calidad en este ámbito y establecer un análisis y seguimiento de estos:

- La calidad y cantidad de capacitación ejecutada.
- Las mejoras logradas en el servicio, tanto en lo que se refiere a productividad, como a gestión institucional.
- Los costos involucrados.

❖ Plan de Mejora

Una buena atención a la ciudadanía comprende prestar servicios de calidad e interiorizar que todas las acciones o inacciones de la entidad, a lo largo del ciclo de la gestión, impactan en el servicio final que se presta al ciudadano. Todo ciudadano, sea que actúe en nombre propio o en virtud de representación, tiene derecho a recibir servicios de calidad al momento de realizar algún trámite o requerir algún servicio del Estado. Esto implica:

- Contar con una Administración Pública moderna y transparente.
- Acceder, fácilmente, a la información que administran las entidades.
- Recibir información clara, completa, oportuna y precisa sobre los servicios prestados por las entidades públicas.
- Obtener información sobre los horarios de atención al público, de manera visible, en las sedes de las entidades.
- Conocer el estado de su trámite.
- Obtener, del personal de la entidad pública, un trato respetuoso y diligente, sin discriminación por razón de sexo, raza, religión, condición social, nacionalidad u opinión.
- Recibir una atención que tome en cuenta las prácticas culturales y la lengua de cada ciudadano.
- Tolerar una espera razonable al momento de ser atendido.
- Obtener el asesoramiento preciso sobre los trámites y requisitos que debe cumplir en sus procedimientos.
- Poder presentar la documentación en los procedimientos en los que tenga la condición de interesado, y recibir en términos claros y sencillos las notificaciones que envíe la entidad.
- Exigir el cumplimiento de los derechos que le reconoce la Constitución Política del Perú.
- Exigir responsabilidades por los daños ocasionados en sus bienes o derechos, como consecuencia del mal funcionamiento de los servicios públicos.
- Acceder a las dependencias de la Administración Pública sin que barreras arquitectónicas lo impidan o dificulten.

- Gozar de una Administración Pública responsable en general.

Las entidades públicas, por definición, prestan servicios únicos, establecidos por ley, por lo que los ciudadanos se ven obligados a acudir a dichas entidades. Las entidades requieren, entonces, de incentivos institucionales que motiven y garanticen las mejoras progresivas en la calidad de los servicios públicos que ofrecen a la ciudadanía. Se requiere que el enfoque por oferta, existente en la actualidad, centrado en los servicios que las entidades tienen establecidos por competencias y funciones; cambie a uno por demanda, es decir centrado en las necesidades de la ciudadanía. Será necesario, por lo tanto, definir las prioridades e intervenciones de las entidades a partir de las necesidades ciudadanas, siendo el personal de las entidades públicas el agente del cambio, que impulse mejoras continuas en los procesos de gestión a fin de responder mejor a esas necesidades, con los recursos y capacidades disponibles. En esa línea el enfoque por demanda debe tener las siguientes características:

Estado orientado a las necesidades de la ciudadanía

- Supone trascender la visión tradicional del sector público, basada en la ley y en el poder monopólico del Estado, para centrar la atención en los servicios a la ciudadanía. Ello debido a que toda entidad del sector público, independientemente del servicio que brinde y del nivel de gobierno en el que se desempeñe, se vincula de manera directa con la ciudadanía.
- Requiere flexibilidad por parte del Estado para adaptarse a la diversidad de las preferencias y demandas de los ciudadanos, asociadas a sus múltiples realidades sociales, económicas, culturales y territoriales. Por lo tanto, las entidades públicas deben saber escuchar y entender las necesidades de los ciudadanos y consensuar con ellos las respuestas que, a través de las políticas públicas, puedan ofrecer ante dichas necesidades.

Calidad en la atención a la ciudadanía

- Aumenta la confianza de la ciudadanía frente al Estado, reduce sus costos y mejorar la imagen y reputación de sus diversas entidades públicas.
- Supone que el personal responsable de desarrollar e implementar las mejoras para la atención a la ciudadanía articule sus esfuerzos bajo la premisa que él mismo es parte de un proceso, cuyas actividades se realizan con la misión de servir a la ciudadanía.
- Supone que el personal de la entidad pública rompa con el paradigma de “si cumplo la ley hago bien mi trabajo” y desarrolle toda su capacidad y habilidades convencido de que “hago bien mi trabajo si el(la) ciudadano(a) se siente bien atendido(a).”

Implementación de buenas prácticas de atención a la ciudadanía

- Requiere reconocer lo bueno, promover prácticas orientadas a servir a la población y premiar el éxito en la gestión pública como una manera eficaz de impulsar una reforma del Estado, orientada a la ciudadanía, y desde éste, a través de la promoción y la multiplicación de las buenas prácticas en gestión pública.
- Supone prestar atención a los procesos y a los equipos humanos y establecer, como eje, la calidad del servicio desde los primeros escalones de la administración pública, impulsando cambios pequeños pero posibles y sostenibles en el tiempo, con impacto inmediato y directo en la atención a la ciudadanía.
- Sugiere concentrarse en los procesos de atención para identificar y atender las necesidades de la ciudadanía como estrategia para el logro de los objetivos de la institución con relación a brindar servicios de calidad. Una de las fortalezas del enfoque de buenas prácticas, es que éste es independiente del tamaño o grado de desarrollo de la entidad que las aplica o del contexto en el que se desarrollan.
- No se basa solamente en brindar información y generar incentivos, sino también en generar ejemplos de buenas prácticas que, al ser reconocidos, se mantengan y mejoren, y que, a su vez, sirvan como herramienta para

impulsar y promover un mejor desempeño de los participantes, quedando como un referente de acción y práctica correcta.

Interculturalidad

- Supone que el Estado cuente con servicios públicos culturalmente pertinentes y libres de discriminación, que le permitirán: cumplir con el respeto del derecho a la identidad cultural y a la no discriminación, garantizar el acceso a servicios públicos por parte de todos los ciudadanos, generar en los ciudadanos percepciones y actitudes positivas, combatir la informalidad, incrementar los niveles de confianza y cumplir con los objetivos de la Reforma y Modernización del Estado.

Género

- Reconoce que mujeres y hombres tienen diferentes necesidades debido a que desempeñan diferentes roles en la sociedad y viven de manera diferente los mismos problemas, es decir, dependiendo de dónde se encuentren ubicados, hombres y mujeres podrán aprovechar o no los resultados de las políticas.

Generación de incentivos y reconocimiento

- Otorga al personal de las entidades públicas la posibilidad de ser partícipe del cambio, de ser escuchado y de viabilizar su opinión hacia canales superiores.
- Supone que el proceso de implementación de mejoras incluya una etapa de reconocimiento al personal que se constituye en gestor de la implementación de las mejoras, siendo catalizador y difusor de los esfuerzos individuales que deben ser reconocidos e imitados.
- Supone establecer el sistema de incentivos y reconocimiento con la debida anticipación y oportunidad, a fin de que el personal esté informado al interior de la entidad.

Inclusivo

- Orienta las acciones para que todos los ciudadanos y ciudadanas tengan igualdad de oportunidades, buscando cerrar las brechas existentes.
- Brinda a todos los ciudadanos, por igual, servicios con la calidad y en la cantidad necesaria para satisfacer sus necesidades, garantizando el desempeño y participación de los ciudadanos en la sociedad.

Abierto

- Implica promover la transparencia y accesibilidad de la información pública a los ciudadanos, fomentar la participación ciudadana y poseer capacidad de respuesta a las demandas y necesidades ciudadanas, así como rendir cuentas.

Gestión por procesos

- Involucra cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos basada en las “cadenas de valor” de cada entidad, que asegure que los bienes y servicios bajo su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, así como se minimicen los riesgos a la seguridad o a la salud, inherentes a los procesos, teniendo en cuenta los recursos disponibles.

Simplificación administrativa

- Contribuye a mejorar la calidad, la eficiencia y la oportunidad de los procedimientos y servicios administrativos que la ciudadanía realiza ante la Administración Pública, a través del conjunto de principios y acciones derivadas de éstos que tienen como objeto eliminar los obstáculos o costos innecesarios para la ciudadanía.

2.3 Definición de términos básicos

- **Especialista legal de cobranza:**

Funcionario o servidor público a quien se le asigna semanalmente un número determinado de expedientes de ejecución de multa para efectuar el cobro ordinario (verifica los documentos del expediente, elabora los requerimientos de pago y efectúa el seguimiento de los mismos a fin de conseguir el pago de la multa).

- **Expediente de ejecución de multa:**

Contiene los siguientes documentos (en original o copias fedateadas o copias autenticadas) remitidos por las SIRES.

- ✓ Resolución administrativa que impone sanción de multa, consentida o firme.
- ✓ Cargo de la notificación de la resolución administrativa que impone la sanción de multa.
- ✓ Documento emitido por las SIRES que declara que la resolución administrativa que impone la sanción de multa tiene la calidad de consentida o firme.
- ✓ Los documentos que se han anexado con motivo de la realización de la cobranza ordinaria (impresiones de búsquedas de datos en SUNARP, RENIEC, SUNAT, INDECOPI, etc., cargos de notificación, documentos de derivación interna del expediente).

- **Liquidación del importe a cobrar:**

Documento que contiene el importe de la multa ejecutable y los intereses generados.

- **Multas administrativas consentidas o firmes:**
Sanciones impuestas mediante resolución administrativa que no han sido apeladas dentro del plazo de ley o que habiéndose interpuesto el procedimiento recursivo (recurso de apelación o de revisión) se ha confirmado en este la imposición de la sanción, aun cuando la misma hubiese disminuido.

- **Multa ejecutable:**
Resolución administrativa que contiene una sanción de multa, consentida o firme; y aquella en donde, además, ha vencido el plazo para solicitar la reducción de la sanción de multa.

- **Reporte de devolución:**
Documento elaborado por el responsable del Sistema Informático o de la base de datos, que contiene la relación de multas que no pueden ser ejecutadas mediante la cobranza ordinaria. Se genera por el periodo de lunes a viernes y se remite el lunes inmediato siguiente o al día hábil inmediato más próximo.

- **Requerimiento de pago:**
Documento que contiene la solicitud de pago de multa. Puede contener un ofrecimiento de pago con fraccionamiento.

2.4 Hipótesis

2.4.1 Hipótesis General

Si se propone la implementación de la gestión por procesos, entonces se mejorará la cobranza ordinaria en la Intendencia de Lima Metropolitana de la SUNAFIL.

2.4.2 Hipótesis Específicas

- a) Si se propone la implementación de un dashboard, entonces reduciremos costos internos (costos de personal) con respecto al control de las multas administrativas de la cobranza ordinaria.
- b) Si se propone la implementación de un plan de capacitación al personal, entonces se incrementará la productividad en la elaboración de resoluciones.
- c) Si se propone la implementación de un plan de mejora, entonces mejorará la atención a la ciudadanía.

2.5 Variables

2.5.1 Variables Independientes

General

- ✓ Gestión por Procesos

Específicas

- ✓ Dashboard
- ✓ Plan de Capacitación
- ✓ Plan de Mejora de Atención a la Ciudadanía

2.5.2 Variables Dependientes

General

- ✓ Cobranza Ordinaria

Específicas

- ✓ Reducción de costos internos
- ✓ Productividad en la elaboración de resoluciones
- ✓ Mejora de Atención a la ciudadanía

2.5.3 Indicadores de las Variables Dependientes

- ✓ Número de expedientes pasivos por verificar / Número de especialistas legales

- ✓ Cantidad de resoluciones elaboradas de primera instancia

- ✓ Nivel de satisfacción de atención al ciudadano

CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Diseño de la investigación

El diseño de investigación a realizar en el presente estudio es la investigación Cuasi Experimental, ya que se ha identificado los factores que afectan a cada una de mis variables dependientes.

El diseño de investigación: Cuasi Experimental es una investigación que posee todos los elementos de un experimento, excepto que los sujetos no se asignan aleatoriamente a los grupos. En ausencia de aleatorización, el investigador se enfrenta con la tarea de identificar y separar los efectos de los tratamientos del resto de factores que afectan a la variable dependiente.(Pedhazur, E. J y Schmelkin, L. P, 1991, Pág. .280)

3.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación a realizar en el presente estudio es la Investigación Aplicada, ya que nos va a permitir la resolución de problemas y de esta manera incrementar el recaudo de las multas pendientes de cancelación, constituyéndose en recursos por cobrar por la Intendencia de Lima Metropolitana de la Superintendencia nacional de Fiscalización laboral - SUNAFIL.

Según, la Investigación Aplicada tiene como finalidad primordial la resolución de problemas prácticos inmediatos en orden a transformar las condiciones del acto didáctico y a mejorar la calidad educativa. El propósito de realizar aportaciones al conocimiento teórico es secundario. Un estudio sobre un método de lectura para niños con dificultades perceptivas sería un ejemplo de esta modalidad. (Sánchez Carlessi H. Y Reyes Meza C., 2006)

3.3 Nivel de la investigación

El nivel de investigación a realizar en el presente estudio es la Investigación Descriptiva, ya que nos va a permitir describir los problemas a investigar con respecto al proceso de cobranza ordinaria y con respecto a la problemática de atención a la ciudadanía.

La Investigación Descriptiva tiene como objetivo la descripción de los fenómenos a investigar, tal como es y cómo se manifiesta en el momento de realizarse el estudio y utiliza la observación como método descriptivo, buscando especificar las propiedades importantes para medir y evaluar aspectos, dimensiones o componentes. Pueden ofrecer la posibilidad de predicciones, aunque rudimentarias. (Sánchez Carlessi H. Y Reyes Meza C. 2006)

3.4 Enfoque de investigación

El enfoque utilizado para mi investigación es enfoque cuantitativo, ya que para la presente investigación seguimos los pasos de manera secuencial desde la idea y planteamiento del problema hasta la obtención de resultados.

El enfoque cuantitativo (que representa, un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica.(Moreno-Galindo, 2013)

3.5 Población y muestra

3.5.1 Población

“La población o universo es el conjunto de objetos, hechos o eventos que se van a estudiar con las variadas técnicas que hemos analizado.” (Ñaupas, Mejía, Novoa, & Villagómez, 2014, Pág. .246)

Primera Hipótesis

La población que se tomará con respecto a la primera hipótesis es la “finita” debido a que se conoce la cantidad de expedientes pasivos por verificar remitidos por las Sub Intendencias de Resolución. (Ver Tabla 1 y 2)

- Total: 1850 expedientes pasivos por verificar remitidos por las Sub Intendencias de Resolución.

Segunda Hipótesis

La población que se tomará con respecto a la segunda hipótesis es la “finita” debido a que se conoce la cantidad de resoluciones de primera instancia elaboradas por las Sub Intendencias de Resolución.

- Total: 1662 resoluciones de primera instancia elaboradas por las Sub Intendencias de Resolución.

Tabla 1: Especialistas Legales por Sub Intendencia de Resolución

AREA	CANTIDAD
SUB INTENDENCIA DE RESOLUCIÓN 1	5
SUB INTENDENCIA DE RESOLUCIÓN 2	5
SUB INTENDENCIA DE RESOLUCIÓN 3	5
SUB INTENDENCIA DE RESOLUCIÓN 4	5
SUB INTENDENCIA DE RESOLUCIÓN 5	5
TOTAL	25

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2: Multas administrativas en primera instancia

ITEM	EXPEDIENTE SANCIONADOR	RAZÓN SOCIAL	RUC	N° RESOLUCIÓN	IMPORTE
1	003-2014-SUNAFIL/ILM/SIR1	COMERCIAL REAL ESTATE SERVICES S.A.C.	20545385377	003-2014-SUNAFIL/ILM/SIR	S/. 1.140,00
2	068-2014-SUNAFIL/ILM/SIR1	CONSORCIO HUACHIPA	20551547753	068-2014-SUNAFIL/ILM/SIR1	S/. 1.330,00
3	069-2014-SUNAFIL/ILM	MG INGENIEROS E.I.R.L.	20538540014	069-2014-SUNAFIL/ILM/SIR	S/. 9.500,00
4	008-2014-SUNAFIL/ILM/SIR1	EMPRESA DE GENERACIÓN ELECTRICA CHEVES S.A.	20269180731	008-2014-SUNAFIL/ILM/SIR1	S/. 22.800,00
5	046-2014-SUNAFIL/ILM/SIR1	MISIÓN CEMENTERIO CATÓLICO JARDINES DEL BUEN RETIRO	20506369259	046-2014-SUNAFIL/ILM/SIR1	S/. 1.900,00
6	009-2014-SUNAFIL/ILM/SIR1	AIDISA PERÚ S.A.C.	20524414041	009-2014-SUNAFIL/ILM/SIR1	S/. 19.000,00
7	002-2014-SUNAFIL/ILM/SIR1	CORPORACIÓN SUPER LATINO S.A.	20461499717	002-2014-SUNAFIL/ILM/SIR1	S/. 1.330,00
8	051-2014-SUNAFIL/ILM/SIR1	ZETA GAS ANDINO S.A.	20262254268	051-2014-SUNAFIL/ILM/SIR1	S/. 1.900,00
9	073-2014-SUNAFIL/ILM/SIR1	JUNTA DE PROPIETARIOS EDIFICIO ALTAMIRA	20508329882	073-2014-SUNAFIL/ILM/SIR1	S/. 19.000,00
10	035-2014-SUNAFIL/ILM/SIR1	INTI GAS CORPORACIÓN S.A.C.	20550716675	44-2014-SUNAFIL/ILM/SIR1	S/. 57.000,00
11	047-2014-SUNAFIL/ILM/SIR1	HOSPITAL MUNICIPAL LOS OLIVOS	20514772194	047-2014-SUNAFIL/ILM/SIR1	S/. 1.140,00

Fuente: Elaboración Propia

Tercera Hipótesis

La población que se tomará con respecto a la tercera hipótesis es la “finita” debido a que se conoce la cantidad de encuestas realizadas a los usuarios que llegaron a la sede de la SUNAFIL para realizar las consultas correspondientes.

- Total: 7200 encuestas realizadas a los usuarios

3.5.2 Muestra

Diseño Muestral

“El muestreo consiste en obtener muestras representativas, es decir confiables, tal que sus resultados puedan generalizarse para el universo.” (Ñaupas, Mejía, Novoa, & Villagómez, 2014, Pág. 246)

Primera Hipótesis

En el punto 3.5.1 se determinó que la población es la “finita” debido a que se conoce la cantidad de expedientes pasivos por verificar remitidos por las Sub Intendencias de Resolución, en ese sentido la muestra a utilizar va a ser igual a la población, conforme al siguiente detalle:

- Muestra: 1850 expedientes pasivos por verificar.

La muestra considerada para el estudio de la investigación está conformada por 1850 expedientes pasivos por verificar remitidos por las Sub Intendencias de Resolución, es preciso indicar que la muestra seleccionada son datos representativos, ya que nos va a permitir conocer la cantidad total de expedientes cancelados, pendientes y fraccionados durante el periodo de enero a diciembre del 2017.

Segunda Hipótesis

En el punto 3.5.1 se determinó que la población es la “finita”, debido a que se conoce la cantidad de resoluciones de primera instancia elaboradas por las Sub Intendencias de Resolución, en ese sentido la muestra a utilizar va ser igual a la población, conforme al siguiente detalle:

- Muestra: 1662 resoluciones de primera instancia elaboradas por las Sub Intendencias de Resolución.

La muestra considerada para el estudio de la investigación está conformada por 1662 resoluciones de primera instancia elaboradas por las Sub Intendencias de Resolución, es preciso indicar que la muestra seleccionada son datos representativos, ya que nos va a permitir conocer la cantidad total de resoluciones elaboradas por cada Sub Intendencia durante el periodo de enero a diciembre del 2017.

Tercera Hipótesis

En el punto 3.5.1 se determinó que la población es la “finita” debido a que se conoce la cantidad de encuestas realizadas a los usuarios que llegaron a la sede de la SUNAFIL para realizar las consultas correspondientes, en ese sentido la muestra a utilizar va a ser igual a la población, conforme al siguiente detalle:

- Muestra: 7200 encuestas realizadas a los usuarios

La muestra considerada para el estudio de la investigación está conformada por 7200 encuestas realizadas a los usuarios, es preciso indicar que la muestra seleccionada son datos representativos, ya que nos va a permitir conocer el nivel de satisfacción de los usuarios durante el periodo de enero a diciembre del 2017.

3.6 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

3.6.1 Técnicas

- **1º Hipótesis: Si se propone la implementación de un Dashboard, entonces reduciremos costos internos con respecto al control de las multas administrativas de la cobranza ordinaria.**

Para la primera hipótesis se ha utilizado la técnica de recolección de datos:
La Entrevista.

La Entrevista:

La técnica de recolección “La Entrevista” ha sido de mucha utilidad en la presente investigación, mediante esta técnica se ha generado un clima de confianza con cada Sub Intendente y así se ha recolectado información con respecto a la cantidad de expedientes pasivos por verificar.

“La entrevista es una comunicación interpersonal a través de una conversación estructurada que configura una relación dinámica y comprensiva desarrollada en un clima de confianza y aceptación, con la finalidad de informar y orientar.”(Lázaro y Asensi, 1987, Pág. 287)

- **2º Hipótesis: Si se propone la implementación de un plan de capacitación al personal, entonces se incrementará la productividad en la elaboración de resoluciones.**

Para la segunda hipótesis se ha utilizado la técnica de recolección de datos:
La Entrevista.

La Entrevista:

La técnica de recolección “La Entrevista” ha sido de mucha utilidad en la presente investigación, mediante esta técnica se ha generado un clima de confianza con cada Sub Intendente y así se ha recolectado información con respecto a la cantidad de resoluciones elaboradas de primera instancia por cada Sub Intendencia de Resolución.

“La entrevista es una comunicación interpersonal a través de una conversación estructurada que configura una relación dinámica y comprensiva desarrollada en un clima de confianza y aceptación, con la finalidad de informar y orientar.” (Lázaro y Asensi, 1987, Pág. 287)

- **3º Hipótesis: Si se propone la implementación de un plan de mejora, entonces mejorará la Atención a la Ciudadanía.**

Para la tercera hipótesis se ha utilizado la técnica de recolección de datos: La Encuesta.

Encuesta:

En la presente investigación se aplicó la técnica de recolección: “La Encuesta”, mediante esta técnica se exploró la opinión de todos los usuarios, y posteriormente reunir dichos datos para obtener durante la evaluación datos agregados.

“Es la búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados.” (Vidal Diaz de Rada, 2001, Pág. 13)

3.6.2 Instrumentos

- **1º Hipótesis: Si se propone la implementación de un Dashboard entonces reduciremos costos internos con respecto al control de las multas administrativas de la cobranza ordinaria.**

Para la primera hipótesis se ha utilizado el instrumento de: Guías de Entrevistas

Guías de Entrevistas:

En el presente estudio se utilizó como instrumento de recolección de datos las guías de entrevistas, dicho instrumento es de gran utilidad, ya que nos permite tener una ayuda memoria con respecto a la cantidad de expedientes pasivos por verificar.

“Es una ayuda de memoria para el entrevistador, tanto en un sentido temático(ayuda a recordar los temas de la entrevista) como conceptual(presenta los tópicos de la entrevista en un lenguaje cotidiano, propio de las personas entrevistadas.”(Elssy Bonilla, Penélope Rodríguez, 2013)

- **2º Hipótesis: Si se propone la implementación de un plan de capacitación al personal, entonces se incrementará la productividad en la elaboración de resoluciones.**

Para la primera hipótesis se ha utilizado el instrumento de: Guías de Entrevistas

Guías de Entrevistas:

En el presente estudio se utilizó como instrumento de recolección de datos las guías de entrevistas, dicho instrumento es de gran utilidad, ya que nos

permite tener una ayuda memoria con respecto a la cantidad de resoluciones elaboradas de primera instancia.

“Es una ayuda de memoria para el entrevistador, tanto en un sentido temático(ayuda a recordar los temas de la entrevista) como conceptual(presenta los tópicos de la entrevista en un lenguaje cotidiano, propio de las personas entrevistadas.”(Elssy Bonilla, Penélope Rodríguez, 2013)

- **3º Hipótesis: Si se propone la implementación de un plan de mejora, entonces mejorará la Atención a la Ciudadanía.**

Para la tercera hipótesis se ha utilizado el instrumento de: Ficha de Recolección de Datos (Escalamiento de Likert)

Escalamiento de Likert:

En el presente estudio se utilizó como instrumento de medición la escala Lickert, de tal manera que se realice un conjunto de preguntas que persigan evaluar el nivel de eficiencia y eficacia con respecto a la atención de la ciudadanía.

“Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes” (Seiler, L. H. y Hough R. L. 1976, Pág. 311)

Confiabilidad de instrumentos

Las Guías de Entrevistas y la Escala de Lickert, son instrumentos que generan confianza, al aplicarse en condiciones iguales o similares los resultados son siempre los mismos.

“Un instrumento es fiable cuando las mediciones no varían significativamente ni en tiempo ni en aplicación a diferentes personas” (Ñaupas, Mejía, Novoa, & Villagómez, 2014)

Criterio de validez del instrumento

Las Guías de Entrevistas y la Escala de Lickert, son instrumentos que han permitido medir la variable dependiente mediante su respectivo indicador.

Es preciso mencionar que para la Escala de Lickert se utilizaron las encuestas, las cuales han sido aprobadas mediante Resolución de Secretaría General N° 072-2016-SUNAFIL/SG, del 09 de diciembre de 2016.

“La validez en términos generales se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (Moreno-Galindo, 2013)

3.7 Técnicas para el procesamiento y análisis de los Datos

A continuación, describimos nuestra matriz de análisis de datos. (Ver Tabla 3)

Tabla 3: Matriz de Análisis de datos

Variable	Indicador	Escala de medición	Estadísticos descriptivos	Análisis inferencial
Reducción de costos internos	N° de expedientes pasivos por verificar / N° de especialistas legales	Escala de proporción	Tendencia Central (media aritmética)	Excel
Productividad en la elaboración de resoluciones	Cantidad de Resoluciones elaboradas de Primera instancia	Escala de proporción	Tendencia Central (media aritmética)	Excel
Mejorar la atención a la ciudadanía	Nivel de satisfacción de atención al ciudadano	Escala Ordinal	Escala de Lickert	Excel

Fuente propia

CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Presentación de resultados

✓ Variable Independiente 1: Dashboard

Pre-Test

La Sub Intendencia Administrativa forma parte de la Intendencia de Lima Metropolitana, de acuerdo con el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la SUNAFIL se define como:

La Sub Intendencia Administrativa es la unidad orgánica encargada de ejecutar las acciones relativas a los diferentes Sistemas Administrativos para el normal funcionamiento de la Intendencia de Lima Metropolitana. Tiene las siguientes funciones:

- Ejecutar las acciones relativas a multas y cobranza, conforme a las normas pertinentes de la materia.
- Cautelar y organizar el archivo de la documentación generada por la Intendencia.

Actualmente el área de cobranza ordinaria de la Sub Intendencia Administrativa cuenta con seis (06) especialistas de cobranza que se encargan de dar inicio al proceso de cobranza ordinaria, de las cuales cuatro (04) se encargan de llevar el control de los pasivos de las multas administrativas (Ver Tabla 4)

Tabla 4: Personal CAS del área de cobranza ordinaria

ÁREA	CANTIDAD	CARGO
COBRANZA ORDINARIA	6	ESPECIALISTA DE COBRANZA

Fuente: Elaboración Propia

Es preciso indicar que no existe un control de las multas administrativas (multa cancelada, multa pendiente y multa fraccionada) aun habiendo cuatro (04) especialistas legales encargados del control correspondiente, en ese sentido podemos decir que el tener más personal dentro del proceso de la cobranza, está siendo perjudicial para la entidad, ya que se está generando costos innecesarios, sin tener resultados positivos para incrementar la cobranza ordinaria.

Cabe mencionar que la remuneración mensual de cada especialista legal asciende a la suma de S/ 6,500.00 Soles, haciendo un total mensual de S/ 26,000.00 Soles; y un total anual de S/ 312,000.00 Soles, gastos realizados por las contrataciones de los cuatro (04) especialistas legales; además de otros costos como energía eléctrica al hacer uso de equipos de cómputo, así como también la utilización de útiles de escritorio, etc.

Bajo ese contexto se ha detectado los siguientes problemas:

- El Área de Cobranza Ordinaria de la Sub Intendencia Administrativa tiene 1850 expedientes pasivos por verificar, es preciso indicar que no se cuenta con una base de datos general en donde se muestre información con respecto a todos los expedientes; en ese sentido dificulta el proceso de cobranza ordinaria al no tener información confiable con respecto a las multas administrativas, no se sabe si una multa ha sido cancelada, si se encuentra pendiente o ha sido fraccionada.
- Los expedientes pasivos por verificar (1850 expedientes) no se encuentran ordenados por tipo de actividad económica, dichos expedientes se encuentran en desorden custodiados en armarios del Área de Archivo de la Sub Intendencia Administrativa. (Ver figura 3,4,5 y 6)

- El área de cobranza ordinaria de la Sub Intendencia Administrativa solo cuenta con dos (02) especialistas legales, que se encargan de realizar las diligencias de cobranza a las entidades públicas y privadas, con el fin de agilizar el proceso de cobranza ordinaria, así como también inducir al fraccionamiento. (Ver Figura 7)



Figura 03: Expedientes sancionadores guardados en armarios
Fuente y Elaboración propia



Figura 04: Expedientes sancionadores guardados en el archivo
Fuente y Elaboración propia



Figura 05: Expedientes no clasificados según complejidad
Fuente y Elaboración propia



Figura 06: Expedientes Sancionadores desordenados
Fuente y Elaboración propia



Figura 07: Equipo de cobranza ordinaria
Fuente y Elaboración propia

Prueba de Normalidad

Se utilizó la prueba de Shapiro-Wilk, debido a que la muestra es menor a 50, en ese sentido el estadístico de prueba de Shapiro-Wilk con la corrección de Lilliefors presenta un nivel de significancia igual a 0,121 bajo ese contexto y siendo el nivel de significancia mayor a 0.05.

Por lo tanto, se concluye que la muestra proviene de una distribución normal, en consecuencia, se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula. (Ver Figura 8 y 9)

Descriptivos				
			Estadístico	Error estándar
CANTIDAD DE EXPEDIENTES PASIVOS POR VERIFICAR	Media		74,000	7,6937
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	58,121	
		Límite superior	89,879	
	Media recortada al 5%		71,533	
	Mediana		77,000	
	Varianza		1479,833	
	Desviación estándar		38,4686	
	Mínimo		15,0	
	Máximo		190,0	
	Rango		175,0	
	Rango intercuartil		46,5	
	Asimetría		,917	,464
	Curtosis		2,102	,902

Figura 08: Estadístico Descriptivo - Cantidad de expedientes pasivos
Fuente y Elaboración: IBM SPSS Statistics Visor

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
CANTIDAD DE EXPEDIENTES PASIVOS POR VERIFICAR	,111	25	,200 [*]	,936	25	,121

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.
a. Corrección de significación de Lilliefors

Figura 09: Prueba de Normalidad
Fuente y Elaboración: IBM SPSS Statistics Visor

Post-Test

En la presente investigación se da la propuesta de la Implementación de un Dashboard, que nos va a permitir reducir costos internos (costos de personal); así como también nos va a permitir visualizar los problemas y favorecer la toma de decisiones orientada a mejorar los posibles errores que podamos estar cometiendo.

Cabe recalcar que existen costos innecesarios de personal en el área de cobranza ordinaria de la Sub Intendencia Administrativa, actualmente en dicha área se cuenta con seis (06) especialistas legales, de las cuales cuatro (04) especialistas se encargan de llevar el control de los pasivos de las multas administrativas que se encargan de dar inicio al proceso de

cobranza ordinaria; cabe mencionar que no existe un control de las multas administrativas (multa cancelada, multa pendiente y multa fraccionada) aun habiendo cuatro (04) especialistas legales encargados del control correspondiente, en ese sentido podemos decir que el tener más personal dentro del proceso de la cobranza, está siendo perjudicial para la entidad, ya que se está generando costos innecesarios e incrementando los costos operativos (salarios, seguro, beneficios sociales, energía eléctrica y/o otros bienes, etc.) por cada expediente sancionador, sin tener resultados positivos para incrementar la cobranza ordinaria.

Al respecto, con el fin de optimizar los recursos, y reducir los costos internos con respecto al control de las multas administrativas mediante la implementación de un dashboard, se propone además que solo se cuente con dos (02) especialistas legales para llevar el control de la información, así como también la contratación de un asistente administrativo para registrar la información de las multas en una base de datos, dicho proceso es importante, a fin de poder tener información precisa y veraz con respecto al estado de las multas.

Al respecto, con lo citado en el párrafo anterior, solo se realizaría el gasto total mensual de S/ 16,500.00 Soles, y el gasto total anual S/ 198,000.00 Soles, reduciendo el costo de personal en S/ 114,000.00 Soles, lo cual es favorable en la optimización de recursos para la entidad.

La información con respecto a los 1850 expedientes pasivos por verificar debe ser veraz y confiable, y así poder determinar la cantidad de multas canceladas, pendientes y fraccionadas, para que así de esta manera se pueda dar inicio al proceso de cobranza ordinaria con los datos y los montos correctos con respecto a las multas pendientes y fraccionadas y a su vez cerrar los expedientes que ya han sido cancelados; y así no incurrir en errores que afectan de manera directa al cumplimiento de la actividad N° 5.2.1 “Elaboración de informe de Sub Intendencia” estipulada dentro del Plan Operativo Institucional (POI).

El objetivo final es convertir los datos en información útil para orientar nuestra estrategia hacia la consecución de los objetivos planteados. (Ver Figura 10)

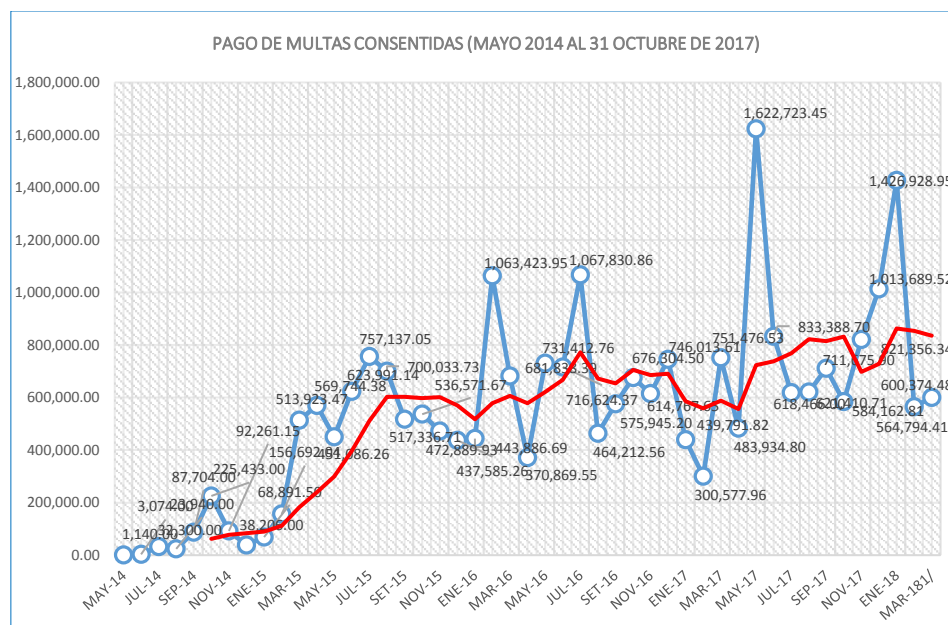


Figura 10: Esquema de Dashboard de pago de multas consentidas
Fuente y Elaboración propia

La implementación de dashboard nos va a permitir mejorar el proceso y obtener información veraz y confiable con respecto a las multas administrativas que están pendientes de verificar.

Para poder tener un buen dashboard, debemos tener en cuenta lo siguiente:

- **KPIs correctas:** Debemos seleccionar aquellas que aporten valor para la consecución de nuestros objetivos y nos permitan tomar decisiones.
- **Visual:** Tiene que ser un gráfico limpio y ordenado que nos permita entender de un solo vistazo los datos que se plantean.
- **Accionable:** Debe permitir visualizar, contextualizar y comparar datos de forma que nos permita establecer valoraciones útiles.
- **Personalizado:** La característica que distingue un dashboard de otro, es que son individualizados y personalizables según las necesidades de cada empresa, sus estrategias y objetivos.

- **Análisis:** Además de los KPIs, el dashboard debe acompañarse de un análisis sobre: lo ocurrido, las recomendaciones dadas y su potencial impacto sobre el negocio.

Para poder implementar el dashboard, es necesario realizar lo siguiente, conforme al siguiente detalle:

- Los 1850 expedientes pasivos por verificar que se encuentran desordenados y custodiados en el Área de Archivo de la Sub Intendencia Administrativa de la ILM, deben ser ordenados por:
 - ✓ Por Tipo de Actividad Económica (Ver Tabla 5)

Tabla 05: Por Tipo de Actividad Económica

Actividad Económica	Descripción
Primaria	* Minería * Agricultura
Secundaria	* Industria Textil * Producción de Químicos * Producción de Farmacéuticos
Terciaria	* Comercio * Turismo * Banca * Servicios Financieros * Educación * Salud * Transporte * Restaurantes

Fuente: Elaboración Propia

- ✓ Por fecha de Resoluciones de Primera Instancia (Ver Tabla 6)

Tabla 06: Por fecha de resolución de primera instancia

ITEM	N° DE EXPEDIENTE DE SIAD	EXPEDIENTE SANCIONADOR	RAZÓN SOCIAL EMPLEADOR	FECHA
1	001-2014	003-2014-SUNAFIL/ILM/SIR1	COMERCIAL REAL ESTATE SERVICES S.A.C.	14/07/2017
2	002-2014	068-2014-SUNAFIL/ILM/SIR1	CONSORCIO HUACHIPA	15/08/2017
3	003-2014	069-2014-SUNAFIL/ILM	MG INGENIEROS E.I.R.L.	26/08/2017
4	004-2014	008-2014-SUNAFIL/ILM/SIR1	EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA CHEVES S.A.	10/09/2017
5	005-2014	046-2014-SUNAFIL/ILM/SIR1	MISIÓN CEMENTERIO CATÓLICO JARDINES DEL BUEN RETIRO	17/09/2017

Fuente: Elaboración Propia

- Se deben registrar los 1850 expedientes pasivos por verificar (canceladas, pendientes y fraccionadas) en una base de datos general y así de esta manera obtener información confiable y además que es el activo clave para un cuadro de mando.

El dashboard se nutre de datos, pero no es una herramienta de extracción, transformación y carga.

Para poder funcionar necesita datos pre-agregados, precisos y listos para monitorizar.

El registrar toda la información nos va a permitir llevar un mejor control, de tal manera que con la implementación podremos saber el monto exacto con respecto a las multas canceladas, pendientes y fraccionadas.

- Es preciso indicar que para el registro de los 1850 expedientes pasivos por verificar (cancelado, pendiente y fraccionado) en una base de datos se requiere la habilitación de recursos presupuestales para la contratación de un Asistente Administrativo bajo la modalidad Contratación Administrativa de Servicios (CAS) por la

suma de S/ 25,284.35 Soles para el periodo de junio a diciembre del presente ejercicio fiscal. (Ver Tabla 7)

Tabla 07: Proyección Contratación CAS Junio a diciembre 2018

ÁREA	PUESTO CAS	CANTIDAD	MONTO	MONTO CAS	MONTO ESSALUD	MONTO TOTAL
SIAD	ASIST. ADMIN.	1	3,500.00	24,500.00	784.35	25,284.35
TOTAL		1		24,500.00	784.35	25,284.35

Fuente: Elaboración Propia

Aplicación en otras investigaciones

En la presente investigación se ha tomado como referencia el artículo publicado por el Centro de Investigación de la Universidad Técnica de Machala, en donde se implementa un dashboard para el soporte de decisiones en una empresa del sector minero.

En el presente artículo se han analizado tres áreas:

1. contabilidad que involucra compras y ventas,
2. producción y
3. recursos humanos

Las cuales disponen de tableros de control más específicos para visualizar los respectivos KPI; por ejemplo, en el área de contabilidad tienen un dashboard que permite visualizar la información veraz y confiable con respecto a las ventas realizadas por año y mes.

En ese sentido la propuesta de implementar un dashboard en la presente investigación es factible ya que ha dado resultado anteriormente, además el implementar un dashboard va a permitir a la entidad contar con información veraz y confiable con respecto a las multas administrativas, permitiendo realizar el análisis necesario y tomar las decisiones más beneficiosas.

✓ Variable Independiente 2: Plan de Capacitación

Pre-Test

La Sub Intendencia de Resolución forma parte de la Intendencia de Lima Metropolitana, de acuerdo con el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la SUNAFIL se define como:

La Sub Intendencia de Resolución es la unidad orgánica encargada del procedimiento sancionador.

La Sub Intendencia de Resolución resuelve, en primera instancia, el procedimiento administrativo sancionador, y emite resoluciones y otros actos administrativos en el marco de sus competencias y en concordancia con la normativa vigente. Tiene las siguientes funciones:

- Iniciar y conducir el procedimiento administrativo sancionador.
- Elevar, a la Intendencia de Lima Metropolitana, los recursos de apelación que se interpongan contra las resoluciones de primera instancia del procedimiento administrativo sancionador.
- Remitir las resoluciones de multas consentidas y confirmadas para el trámite correspondiente.

Actualmente la Intendencia de Lima Metropolitana cuenta con 5 Sub Intendencias de Resolución, conforme al siguiente detalle:

- Sub Intendencia de Resolución 1
- Sub Intendencia de Resolución 2
- Sub Intendencia de Resolución 3
- Sub Intendencia de Resolución 4
- Sub Intendencia de Resolución 5

Actualmente cada Sub Intendencia de Resolución está conformada de la siguiente manera:

Personal CAS (Contratación Administrativa de Servicios) por Sub Intendencia de Resolución

- Un (01) Sub Intendente de Resolución
- Cinco (05) Especialistas Legales
- Un (01) Asistente Administrativo
- Un (01) Auxiliar Administrativo

A la fecha las Sub Intendencias de resolución cuentan con veinticinco (25) especialistas legales que se encargan de emitir resoluciones de primera instancia con respecto en materia sociolaboral y seguridad y salud en el trabajo, de los cuales no son suficientes para atender la demanda diaria y el pasivo de los periodos anteriores. (Ver Tabla 8)

Tabla 08: Personal CAS por Sub Intendencia de Resolución

Área	Sub Intendente	Especialista Legal	Asistente Administrativo	Auxiliar Administrativo	Total
SIRE 1	1	5	1	1	8
SIRE 2	1	5	1	1	8
SIRE 3	1	5	1	1	8
SIRE 4	1	5	1	1	8
SIRE 5	1	5	1	1	8
TOTAL	5	25	5	5	40

Fuente: Elaboración Propia

Cada Sub Intendencia de Resolución recibe diariamente una carga documentaria con respecto a denuncias en materia sociolaboral y seguridad y salud en el trabajo, para que puedan emitir las respectivas resoluciones y así dar inicio al proceso de cobranza, además que se cuenta con un pasivo de 1500 expedientes por trabajar. (Ver Tabla 9)

Tabla 09: Actas de Infracción por resolver

N°	EXPEDIENTE SANCIONADOR	RAZÓN SOCIAL	ACTA DE INFRACCIÓN
1	1047-2016	AW FABER CASTELL PERUANA S. A	1713-2016
2	1216-2016	UNIÓN DE CERVECERÍAS PERUANAS BACKUS Y JOHNSTON S.A.A.	015-2016
3	1618-2016	MINERA YANACOCHA S.R.L.	203-2015
4	1728-2016	PARIAPAZA ARRAYA JUAN ALCIDES	2018-2016
5	1710-2016	REYES GIANOTTI MAYKOLL CRISTOPHER EDUARDO	1838-2016
6	2126-2017	MEXICHEM PERÚ SA	707-2017

Fuente: Elaboración Propia

Es preciso indicar que cada especialista legal solo realiza en promedio 7 resoluciones de primera instancia durante el mes, haciendo un total de 35 resoluciones en promedio por cada Sub Intendencia de Resolución, en ese sentido se observa que los especialistas no se encuentran debidamente capacitados de acuerdo con la normatividad vigente, y así poder elaborar la mayor cantidad de resoluciones en un menor tiempo posible. (Ver Tabla 10 y Figura 11)

Tabla 10: Expedientes remitidos por SIREs de Enero a Diciembre 2017

MES	SIRE 1	SIRE 2	SIRE 3	SIRE 4	SIRE 5
ENERO	33	35	35	30	29
FEBRERO	30	20	34	31	25
MARZO	25	22	33	29	26
ABRIL	22	23	35	29	23
MAYO	15	29	35	28	22
JUNIO	19	18	29	20	30
JULIO	30	28	31	20	31
AGOSTO	33	33	31	20	30
SETIEMBRE	30	35	31	20	30
OCTUBRE	35	30	22	19	30
NOVIEMBRE	35	19	34	21	30
DICIEMBRE	31	26	30	23	30
TOTAL	338	318	380	290	336

Fuente: Elaboración propia

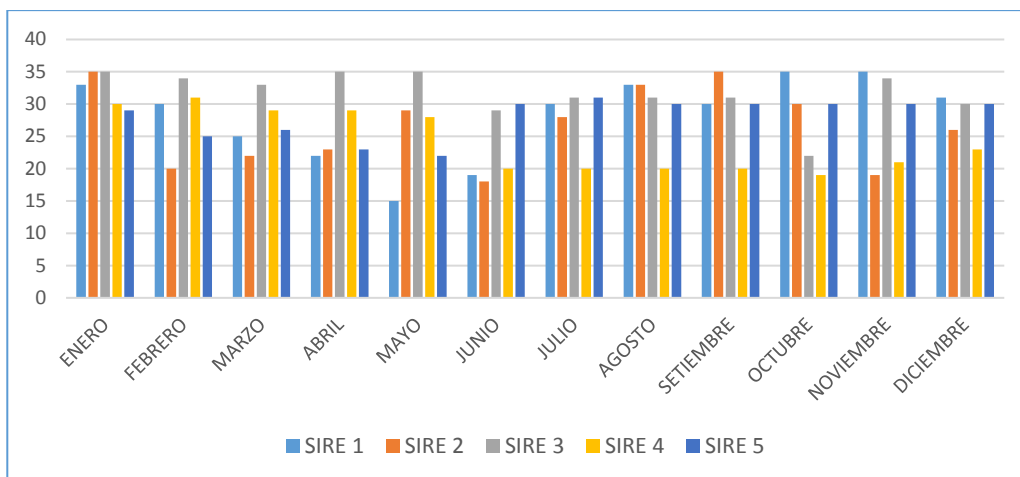


Figura 11: Expedientes remitidos por las SIREs
Fuente y Elaboración propia

Bajo ese contexto se ha detectado los siguientes problemas:

- Demora en la elaboración de resoluciones debido a que no se cuenta con un Plan de Capacitación.
- Falta de Presupuesto para la contratación CAS de especialistas legales.

La demora en la elaboración de resoluciones implica que los expedientes no puedan ser derivados a la Sub Intendencia Administrativa en el plazo establecido, esto perjudica en el inicio del proceso de la cobranza ordinaria.

Prueba de Normalidad

Descriptivos			Estadístico	Error estándar
CANTIDAD DE RESOLUCIONES POR ESPECIALISTA	Media		66,480	3,2899
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	59,690	
		Límite superior	73,270	
	Media recortada al 5%		67,100	
	Mediana		70,000	
	Varianza		270,593	
	Desviación estándar		16,4497	
	Mínimo		26,0	
	Máximo		95,0	
	Rango		69,0	
	Rango intercuartil		21,5	
	Asimetría		-,531	,464
	Curtosis		,326	,902

Figura 12: Estadístico descriptivo - Cantidad de resoluciones por especialista
Fuente y Elaboración: IBM SPSS Statistics Visor

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
CANTIDAD DE RESOLUCIONES POR ESPECIALISTA	,105	25	,200 [*]	,973	25	,728

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.
a. Corrección de significación de Lilliefors

Figura 13: Prueba de Normalidad
Fuente y Elaboración: IBM SPSS Statistics Visor

Se utilizó la prueba de Shapiro-Wilk, debido a que la muestra es menor a 50, en ese sentido el estadístico de prueba de Shapiro-Wilk con la corrección de Lilliefors presenta un nivel de significancia igual a 0,728 bajo ese contexto y siendo el nivel de significancia mayor a 0.05.

Por lo tanto, se concluye que la muestra proviene de una distribución normal, en consecuencia, se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula. (Ver Figura 12 y 13)

Post-Test

El recurso más importante en cualquier organización está conformado por el factor humano, el cual debe estar debidamente capacitado, a fin de poder enfrentar los retos que la Gestión Pública requiere.

Todo especialista legal que preste servicios en la Sub Intendencia de Resolución de la Intendencia de Lima Metropolitana, debe estar orientado en satisfacer el interés público de nuestros usuarios, desempeñándose profesionalmente con la debida idoneidad y suficiencia que hagan de nuestra institución una entidad de primer nivel.

Es en ese sentido, que cobra importancia el proceso de capacitación continua que se le debe brindar a los especialistas legales, a fin de que estos sean capaces de

afrontar los retos que la sociedad actual solicita, logrando finalmente una Entidad que responda a la expectativa del usuario y de la ciudadanía en general.

Por esa razón, la capacitación es una de las más grandes inversiones que se realiza dentro de una organización, tomando en cuenta el aporte a la institución que se recibe una vez que el colaborador ha sido capacitado, a través de la mejora en el desempeño personal y profesional.

En tal sentido, se plantea la propuesta de un Plan de Capacitación para el presente ejercicio fiscal para los especialistas legales enfocado dentro del desarrollo del recurso humano de la SUNAFIL. (Ver Tabla 11 y 12)

Alcance:

El presente tiene alcance para todos los especialistas legales de las Sub Intendencias de Resolución que mantienen una relación o vínculo en las modalidades contractuales de Contratación Administrativa de Servicios (CAS).

Según Modalidad Contractual

Tabla 11: Modalidad Contractual

MODALIDAD CONTRACTUAL	CANTIDAD
PERSONAL CAS	25
TOTAL	25

Fuente: Elaboración Propia

Por Dependencias

Tabla 12: Personal por Dependencia

DEPENDENCIA	CANTIDAD
SUB INTENDENCIA DE RESOLUCIÓN 1	5
SUB INTENDENCIA DE RESOLUCIÓN 2	5
SUB INTENDENCIA DE RESOLUCIÓN 3	5
SUB INTENDENCIA DE RESOLUCIÓN 4	5
SUB INTENDENCIA DE RESOLUCIÓN 5	5
TOTAL	25

Fuente: Elaboración Propia

Dotar al factor humano de los conocimientos y las herramientas necesarias con la finalidad de elevar su desempeño profesional dentro de la Entidad, logrando de esta manera alcanzar niveles altos de satisfacción por parte del usuario.

En ese sentido mediante un plan de capacitación nos va a permitir:

- Gestionar la capacitación de un modo eficiente, moderno, creativo y con gran adaptabilidad a los cambios, brindando un servicio de soporte al desarrollo personal de los servidores y funcionarios.
- Mantener la capacitación dentro de los estándares más exigentes del mercado laboral, con la finalidad de contar con cuadros de personal altamente calificados, comprometidos e identificados con los valores institucionales.

Políticas de Capacitación:

- **Identificación de Necesidades de Capacitación**
Identificar las reales necesidades de capacitación, a fin de realizar las mejores vinculadas al desempeño.
- **Programación de la Capacitación**
Establecer los mecanismos que faciliten la coordinación y participación de las distintas dependencias involucradas en los procesos de capacitación.
- **Uso de Recursos de Capacitación**
Tiene como propósito establecer los mecanismos que favorezcan la administración eficiente de los recursos de capacitación a fin de que la capacitación logre atender a la mayor cantidad de personas.
- **Evaluación y Retroalimentación**
Tiene como propósito verificar la calidad y consistencia de los eventos de capacitación, conocer el nivel de comprensión de los objetivos y

contenidos de los eventos percibidos por los participantes, a fin de tomarlos en cuenta en las capacitaciones posteriores.

Tipos de Capacitación:

La capacitación es un proceso continuo de enseñanza – aprendizaje, mediante el cual se desarrollan las habilidades y destrezas para el desempeño profesional, contribuyendo a un mejor desempeño de sus labores habituales, la preparación para nuevas y mayores responsabilidades y su desarrollo integral como persona.

Los tipos de capacitación propuestos son:

- **Capacitación Interna**

Puedes ser bajo dos modalidades:

- ✓ Presencial: Donde el participante está físicamente en un determinado lugar recibiendo algún tipo de conocimiento.
- ✓ Virtual: El participante puede recibir las herramientas y los conocimientos sin moverse de la oficina o de su casa, la modalidad más usada se da a través de una plataforma virtual (Internet), logrando que la capacitación llegue a más personas a un menor costo.

- **Capacitación Externa**

Para poder solicitar un requerimiento de capacitación que no se encuentre contemplado en el Plan, la dependencia solicitante enviará a la Oficina General de Administración con una anticipación a diez (10), del inicio del evento.

Una vez recibido el requerimiento, la Oficina General de Administración emitirá un informe sobre la viabilidad de dicha capacitación, para los fines

pertinentes de contratación del servicio. Se verificará que lo solicitado cuenta con disponibilidad presupuestal por parte de la dependencia que requiere el servicio, y que esté acorde con las funciones y tareas que realiza el personal propuesto.

En caso de resultar negativa la solicitud de capacitación, la Oficina General de Administración comunicará los resultados a la dependencia solicitante.

Eventos de Capacitación:

▪ Diplomado

- ✓ Programa de especialización que aborda un área del conocimiento profesional o técnico, conducente a la obtención de un diploma.
- ✓ Debe contar con una duración mínima de 120 horas académicas.

▪ Especializaciones

- ✓ Programa de especialización que aborda un área del conocimiento profesional o técnico, conducente a la obtención de una especialización.
- ✓ Debe contar con una duración mínima de 40 horas académicas.

▪ Curso

- ✓ Evento de capacitación formal.
- ✓ Su duración depende del tiempo disponible y del contenido (mínimo de 20 horas).
- ✓ Se emplea cuando se desea involucrar al colaborador en actividades más teóricas.

▪ Taller

- ✓ Evento de capacitación que desarrolla temas vinculados a la práctica.
- ✓ Es de corta duración (menor de 12 horas).

- **Seminario**
 - ✓ Tiene como objetivo la investigación o estudio de temas específicos.
 - ✓ Es de corta duración (2 a 6 horas diarias aproximadamente).

- **Conferencia**
 - ✓ Su finalidad es proporcionar información, datos, etc.
 - ✓ Su duración es relativa (2 a 4 horas).

Requisitos para asistir a un Evento de Capacitación:

- Ser colaborador de la SUNAFIL, con vínculo contractual vigente, bajo la modalidad contractual regulada por Decreto Legislativo N° 1057.
- No haber sido sancionado por proceso administrativo disciplinario.
- Ser propuesto por el jefe de la Unidad o cargo superior equivalente donde labora.
- Haber cumplido con las condiciones académicas señaladas en una anterior capacitación, de ser el caso.
- Los colaboradores que hayan sido seleccionados para la capacitación suscribirán el Acta de compromiso de capacitación.
- Los colaboradores que hayan sido seleccionados para la capacitación, y estas no asistan y/o no aprueben la capacitación, están obligados a devolver el íntegro del costo total invertido.

Financiamiento:

La propuesta del Plan de Capacitación será financiada con la meta presupuestal de la Intendencia de Lima Metropolitana destinada para la capacitación del personal, además se deberá tener la previsión anual en los siguientes ejercicios fiscales.

Diagnóstico de necesidades de capacitación:

El enfoque de la presente propuesta tiene una orientación hacia la capacitación por niveles siendo estos los siguientes:

- Eventos de Nivel General
- Por Especialidad
- Desarrollo Humano

Esta orientación por niveles se ha formulado en función de las actividades que desarrolla nuestros colaboradores y buscando que la capacitación se encuentre alineada a los objetivos estratégicos de la institución, a fin de mejorar los niveles de productividad y desempeño de los colaboradores de la SUNAFIL.

Metodología para el diagnóstico de la capacitación:

Cada Sub Intendencia de Resolución elabora un diagnóstico de las necesidades de capacitación, en el cual se precisa que requerimientos tienen los colaboradores a su cargo, precisando el aporte resultante de la capacitación. (Ver Tabla 13)

Tabla 13: Identificación de Necesidades de Capacitación

Unidad Solicitante	Capacitación Requerida	Cantidad de Personas	Tipo de Capacitación	Modalidad	Fecha Programada 2018
INTENDENCIA DE LIMA METROPOLITANA (SUB INTENDENCIA DE RESOLUCIÓN)	PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO GENERAL	25	DIPLOMADO	PRESENCIAL	JUNIO
INTENDENCIA DE LIMA METROPOLITANA (SUB INTENDENCIA DE RESOLUCIÓN)	DERECHO ADMINISTRATIVO	25	CURSO	PRESENCIAL	AGOSTO
INTENDENCIA DE LIMA METROPOLITANA (SUB INTENDENCIA DE RESOLUCIÓN)	SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	25	CURSO	PRESENCIAL	OCTUBRE
INTENDENCIA DE LIMA METROPOLITANA (SUB INTENDENCIA DE RESOLUCIÓN)	GESTIÓN PÚBLICA	25	CURSO	PRESENCIAL	DICIEMBRE

Fuente: Elaboración Propia

Indicadores de evaluación anual de capacitación:

En el proceso de gestión de la capacitación de la SUNAFIL, es recomendable determinar previamente distintos indicadores que permitan visualizar en forma sintética el proceso de la capacitación y sus resultados. (Ver Tabla 14)

Es de mucha utilidad, para el análisis de la gestión de capacitación del servicio, elaborar indicadores de eficiencia, eficacia y calidad en este ámbito y establecer un análisis y seguimiento de estos:

- La calidad y cantidad de capacitación ejecutada.
- Las mejoras logradas en el servicio, tanto en lo que se refiere a productividad, como a gestión institucional.
- Los costos involucrados.

A continuación, se presentan los siguientes indicadores:

Tabla 14: Indicadores para Evaluación Externa

INDICADORES
N° DE APROBADOS / TOTAL DE INSCRITOS
% DE AUSENTISMO
% DE DESERCIÓN
% DE REPROBADOS

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro Plan de Desarrollo de las Personas (PDP) de Actividades de Capacitación:

El cuadro PDP, de actividades de capacitación comprende los eventos de capacitación que de manera general serán ejecutados por la SUNAFIL, con el presupuesto de la Intendencia de Lima Metropolitana para el presente ejercicio fiscal. (Ver Tabla 15)

Tabla 15: Cuadro Plan de Desarrollo de las Personas (PDP)

Seminario / Curso / Taller / Diplomado	Área	Total Máximo	Horas Académicas	Dictado Por	Costo Unitario S/	Costo Total S/	Año 2018
PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO GENERAL	SIRE 1 SIRE 2 SIRE 3 SIRE 4 SIRE 5	25	120	R&C CONSULTING	220.00	5,500.00	5,500.00
DERECHO ADMINISTRATIVO	SIRE 1 SIRE 2 SIRE 3 SIRE 4 SIRE 5	25	20	ESCUELA DE GOBIERNO Y POLÍTICAS PÚBLICAS	180.00	4,500.00	4,500.00
SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	SIRE 1 SIRE 2 SIRE 3 SIRE 4 SIRE 5	25	20	R&C CONSULTING	180.00	4,500.00	4,500.00
GESTIÓN PÚBLICA	SIRE 1 SIRE 2 SIRE 3 SIRE 4 SIRE 5	25	20	CEPS UNI	180.00	4,500.00	4,500.00

Fuente: Elaboración Propia

Es preciso mencionar que además de la propuesta planteada de un Plan de Capacitación, es necesario además la contratación de personal bajo la modalidad de Contratación Administrativa de Servicios (CAS) de Junio a diciembre del presente año, para mejorar la producción de resoluciones, así como dar trámite al pasivo de 1500 expedientes por trabajar pertenecientes a periodos anteriores.

En ese sentido para poder cumplir con las metas trazadas de acuerdo con lo establecido en el Plan Operativo Institucional (POI), la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto deberá habilitar recursos presupuestales para la contratación de 15 especialistas legales (3 para cada Sub Intendencia de Resolución), conforme al siguiente detalle (Ver Tabla 16)

Tabla 16: Proyección Contratación CAS Junio a Diciembre 2018

Área	Puesto Cas	Cantidad	Monto	Monto Cas	Monto Essalud	Monto Total
SIRE 1	ESPECIALISTA LEGAL	3	6,500.00	138,300.00	2,352.00	140,652.00
SIRE 2	ESPECIALISTA LEGAL	3	6,500.00	138,300.00	2,352.00	140,652.00
SIRE 3	ESPECIALISTA LEGAL	3	6,500.00	138,300.00	2,352.00	140,652.00
SIRE 4	ESPECIALISTA LEGAL	3	6,500.00	138,300.00	2,352.00	140,652.00
SIRE 5	ESPECIALISTA LEGAL	3	6,500.00	138,300.00	2,352.00	140,652.00
TOTAL		15		691,500.00	11,760.00	703,260.00

Fuente: Elaboración Propia

Aplicación en otras investigaciones

En la presente investigación se ha tomado como referencia la tesis del autor Orozco Cardozo Eduard Saul para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial en la Universidad Señor de Sipán, en donde realiza un Plan de Mejora y capacitación para aumentar la productividad en el área de producción de la empresa Confecciones Deportivas Todo Sport, en la Ciudad de Chiclayo.

La aplicación de dicho plan ha incrementado la productividad global en el área de producción de la empresa en un 15% aproximadamente; en ese sentido la propuesta de implementar un plan de capacitación en la investigación es factible, ya que anteriormente ha dado resultado.

El valor de la media es de 66.48 %, según los estadísticos descriptivos de la prueba de normalidad, tomando como referencia el 15% en el incremento de la productividad de la investigación citada anteriormente, podemos decir que el plan de capacitación para incrementar la productividad en la elaboración de resoluciones sería favorable, pasando del 66.48 % a 81.48%.

✓ **Variable Independiente 3: Plan de Mejora de Atención a la Ciudadanía**

Pre-Test

La presencia de usuarios de la SUNAFIL en busca de orientación y defensa de sus derechos laborales viene creciendo constante. Esto genera a la Institución la necesidad de planificar, actualizar, renovar, crear y desarrollar nuevas estrategias que permitan brindarles una atención más apropiada, el cual se verá reflejado en la satisfacción de estos.

La atención al usuario es parte fundamental de la SUNAFIL, como institución comprometida con la formalización laboral. Por tal motivo se ve la necesidad de alcanzar una propuesta de mejora sustentada en un servicio de calidad al usuario con base en un análisis del servicio que se viene brindando.

La presente investigación busca dar a conocer la necesidad de revisar, fortalecer y modernizar los procedimientos, herramientas y modelos empleados en la atención al ciudadano, asimismo, se busca avanzar hacia la mejora continua atacando las debilidades de la entidad y aportar a la mejora de la calidad del servicio en la institución a través de acciones de atención a la ciudadanía en la SUNAFIL, con el fin de brindar calidad en la atención de los servicios directos que ofrece a la ciudadanía y que generen un cambio de cultura en el servicio y un impacto positivo en los usuarios.

En ese contexto, se ha identificado como problema principal en lo alusivo a la atención ciudadana “Limitada capacidad de la entidad en la atención a los ciudadanos”.

La problemática alcanza a ciudadanos y ciudadanas que requieren de los servicios de la SUNAFIL, y que debido a una serie de aspectos internos y externos no han sido aún satisfechos con la calidad necesaria, desde la perspectiva de Valor Público, en donde se estima que la ciudadanía debiera de estar conforme con la calidad de los bienes y servicios recibidos. (Ver Figura 14, 15, 16 y 17)



Figura 14: Espera de usuarios en desorden
Fuente y Elaboración propia



Figura 15: Espera de usuarios en desorden
Fuente y Elaboración propia



Figura 16: Quejas de usuarios
Fuente y Elaboración propia



Figura 17: Espera de usuarios en desorden
Fuente y Elaboración propia

A continuación, se detalla el análisis situacional del área de atención al ciudadano, conforme al siguiente detalle:

Análisis Situacional del Proceso de Atención al Usuario

Los servicios que se realizan en atención al usuario son los siguientes:

- Servicio de atención de comparecencias y denuncias (Segundo Piso)
- Servicio de atención en el área del counter (Cuarto piso)

Los principales problemas específicos en el servicio de atención de comparecencias, denuncias y servicio de atención en el área del counter son:

- Falta de señalización de las áreas de atención al usuario.
- Demora en el tiempo de espera antes de ser atendido.
- Falta de capacitación a los auxiliares administrativos.
- Impuntualidad y desorganización de los auxiliares administrativos.
- Auxiliares administrativos insuficientes en horarios de mayor demanda.
- Falta de orientadores que sirvan de ayuda para el usuario.
- Sistema de colas anticuado o tradicional.
- Falta de implementación en los ambientes de espera.

Durante el periodo 2017 se ha realizado 7200 encuestas realizadas a los usuarios que se acercan a las instalaciones de la SUNAFIL para hacer consultas en la sala de comparecencias, denuncias y en el área del counter. (Ver Tabla 17 y 18)

La Sub Intendencia Administrativa utilizo las encuestas con el fin de conocer la opinión con respecto a la insatisfacción que los usuarios tienen con relación al servicio de atención de consultas que brinda la Intendencia de Lima Metropolitana en lo que respecta a las consultas en comparecencias, denuncias y en el área del counter; con el ánimo de tener información de retroalimentación que permita tomar acciones que contribuyan a la mejora continua en la satisfacción de sus necesidades.

Las encuestas han sido realizadas mediante un formato aprobado mediante Resolución de Secretaría General N° 072-2016-SUNAFIL/SG, del 09 de diciembre de 2016, teniendo como uno de sus objetivos contar con estudios que midan de manera periódica la satisfacción del ciudadano, el cual contempla como una de las actividades, la ejecución mensual de la toma de encuestas de satisfacción a los ciudadanos, siendo responsable de esta acción la Intendencia Nacional de Prevención y Asesoría – INPA. (Ver Anexo 03)

Tabla 17: Consultas de usuarios respecto a trámites de procedimiento sancionador

Ítem	Usuario	Empresa Denunciada	Expediente	Solicitud
1	Javier Hernández	ABT ASSOCIATES INC	19904	Desistimiento
2	Luis Quispe Jara	CINPAR SAC	19906	Acceso a la información
3	Elsa Manrique Matto	METALPLAST IMPORTADORA SAC	19926	Reserva de identidad
4	Josué Pérez Blanco	GRUPO ALFIL SAC	19932	Reserva de identidad
5	Enrique Cossío Serrano	MAQUINARIAS S.A.	19935	Reserva de identidad

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18: Consultas de usuarios respecto a las constancias de cese

Ítem	Usuario	Empresa Denunciada	Expediente	Fecha de Informe	Inspector
1	Javier Hernández	ABT ASSOCIATES INC	19904	19/09/2017	Mónica Ganoza
2	Luis Quispe Jara	CINPAR SAC	19906	19/09/2017	Mónica Ganoza
3	Elsa Manrique Matto	METALPLAST IMPORTADORA SAC	19926	19/09/2017	Yesenia Farfán
4	Josué Pérez Blanco	GRUPO ALFIL SAC	19932	19/09/2017	Wilmington Alva
5	Enrique Cossio Serrano	MAQUINARIAS S.A.	19935	25/09/2017	Lorena Bauman

Fuente: Elaboración propia

En ese sentido se evaluaron 3 puntos a nivel general que son los siguientes:

- Datos del área de atención
- Características del usuario atendido
- Opinión sobre el servicio atendido

Datos del Área de Atención

- **Área de Atención**

Se puede apreciar que, del total de las 7200 consultas, las consultas en comparecencias tienen un 76%, mientras que en segundo lugar se encuentra las consultas en el área del counter con 13%, en tercer lugar, las consultas de denuncias con 7% y en cuarto lugar Otros con 4%, concluyendo que las consultas en mayor porcentaje son el área de comparecencia. (Ver Tabla 19 y Figura 18)

Tabla 19: Cantidad de consultas por área

Comparecencia	Denuncia	Counter	Otros
5 472	504	1 008	216

Fuente: Elaboración Propia



Figura 18: Porcentaje de consultas por área de atención
Fuente y Elaboración propia

Características del usuario atendido

▪ Tipo de usuario

Se puede apreciar que, del total de las 7200 consultas, el Empleador tiene un 51%, mientras que en segundo lugar se encuentra el Trabajador con 47% y en tercer lugar Otros con 2%, concluyendo que las consultas en mayor porcentaje son por los empleadores. (Ver Tabla 20 y Figura 19)

Tabla 20: Cantidad de consultas por tipo de usuario

Trabajador	Empleador	Estudiante	Otros
3 384	3 672	0	144

Fuente: Elaboración Propia



Figura 19: Porcentaje de consultas por tipo de usuario
Fuente y Elaboración propia

▪ Rango de edad

Se puede apreciar que, del total de las 7200 consultas, el rango de edad de 30 a 49 años representa el 58%, el rango de edad de 50 a más tiene un 33%, mientras que en tercer lugar el rango de hasta 29 años tiene un 9%, concluyendo que en promedio el rango de edad de los usuarios que vienen

a realizar sus consultas en SUNAFIL es de 30 a 49 años. (Ver Tabla 21 y Figura 20)

Tabla 21: Cantidad de consultas por rango de edad

Hasta 29 años	De 30 a 49 años	De 50 a más
648	4 176	2 376

Fuente: Elaboración Propia

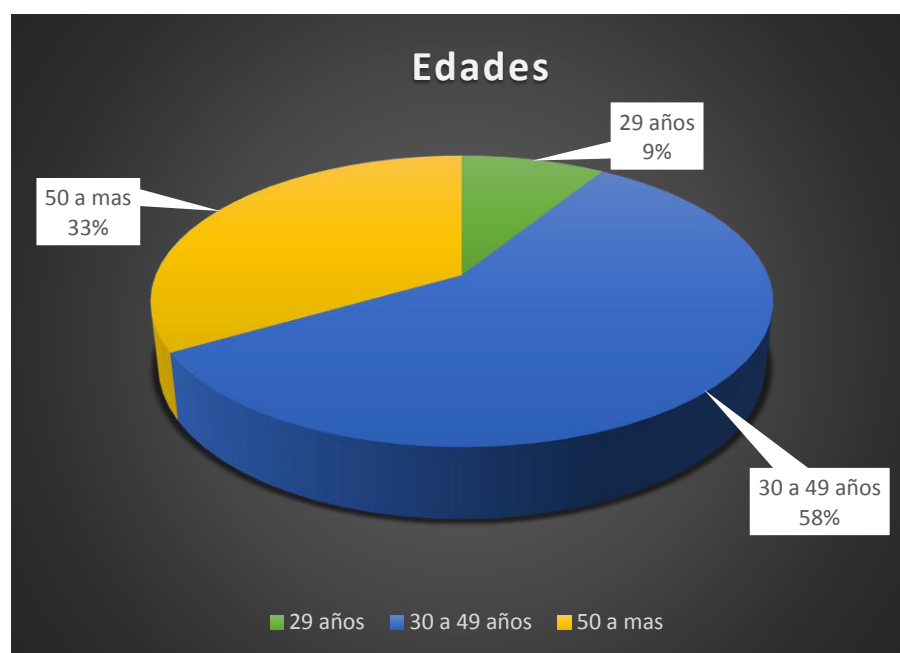


Figura 20: Porcentaje de consultas por rango de edad
Fuente y Elaboración propia

▪ **Género**

Se puede apreciar que, del total de las 7200 consultas, los usuarios que son del Sexo Femenino representan el 51%, mientras que el Sexo Masculino representa el segundo lugar con 49%, concluyendo que en promedio el sexo de los usuarios que vinieron a realizar sus consultas en SUNAFIL es Femenino. (Ver Tabla 22 y Figura 21)

Tabla 22: Cantidad de consultas por género

Femenino	Masculino
3672	3528

Fuente: Elaboración Propia

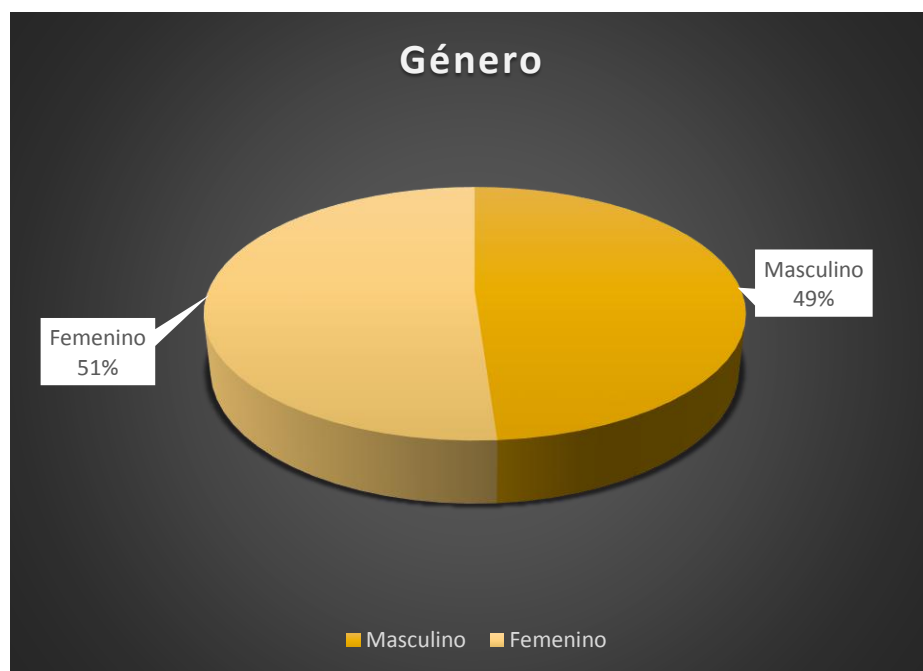


Figura 21: Porcentaje de consultas por género
Fuente y Elaboración propia

Opinión sobre el servicio recibido

- **Señalización de las áreas de atención al usuario**

Se puede apreciar que, del total de las 7200 consultas, consideran que la señalización es Mala 52%, en segundo lugar, Regular el 33%, Bueno el 15%, Muy Bueno el 0%, Muy Malo el 0%, concluyendo que los usuarios consideran que la señalización de las áreas de atención de SUNAFIL es Mala. (Ver Tabla 23 y Figura 22)

Tabla 23: Estado de las señalizaciones

Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
0	3744	2376	1080	0

Fuente: Elaboración Propia

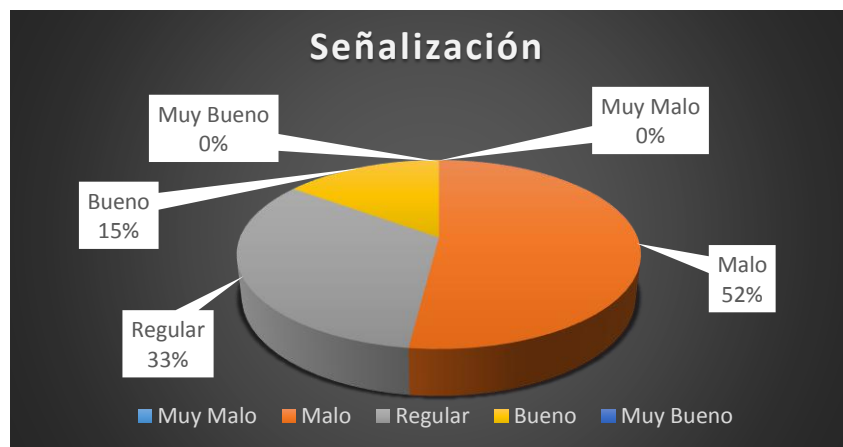


Figura 22: Porcentaje de señalizaciones
Fuente y Elaboración propia

▪ **Ambiente de Espera**

Se puede apreciar que, del total de las 7200 consultas, consideran que los ambientes de espera son Mala 49%, en segundo lugar, Regular el 47%, Bueno el 4%, Muy Bueno el 0%, Muy Malo el 0%, concluyendo que los usuarios consideran que los ambientes de espera de las áreas de atención de SUNAFIL son Mala. (Ver Tabla 24 y Figura 23)

Tabla 24: Cantidad de opiniones con respecto a los ambientes de espera

Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
0	3528	3384	288	0

Fuente: Elaboración Propia

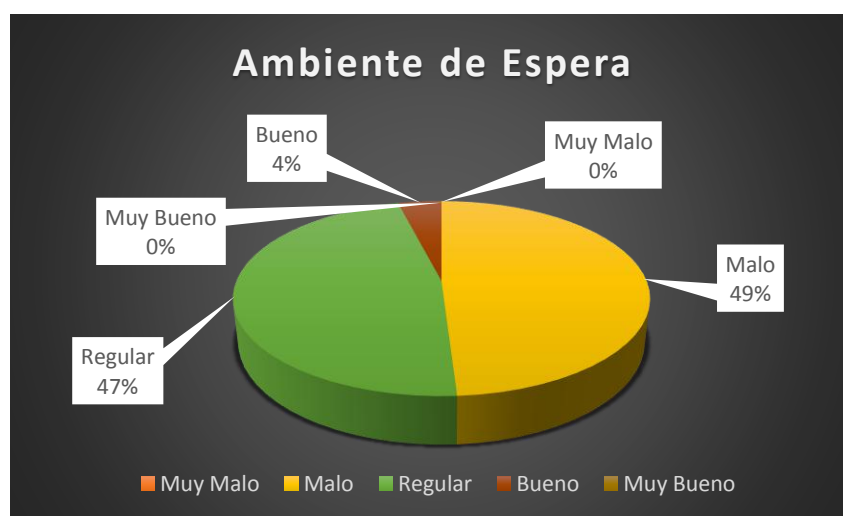


Figura 23: Porcentaje de opiniones con respecto a los ambientes de espera
Fuente y Elaboración propia

- **Tiempo de espera antes de ser atendido**

Se puede apreciar que, del total de las 7200 consultas, consideran que el tiempo de espera es Muy Malo 81%, en segundo lugar, Regular el 11%, Malo el 8%, Bueno el 0%, Muy Bueno el 0%, concluyendo que los usuarios consideran que el tiempo de espera para ser atendidos es Muy Mala. (Ver Tabla 25 y Figura 24)

Tabla 25: Cantidad de opiniones con respecto al tiempo de espera

Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
5 832	576	792	0	0

Fuente: Elaboración Propia

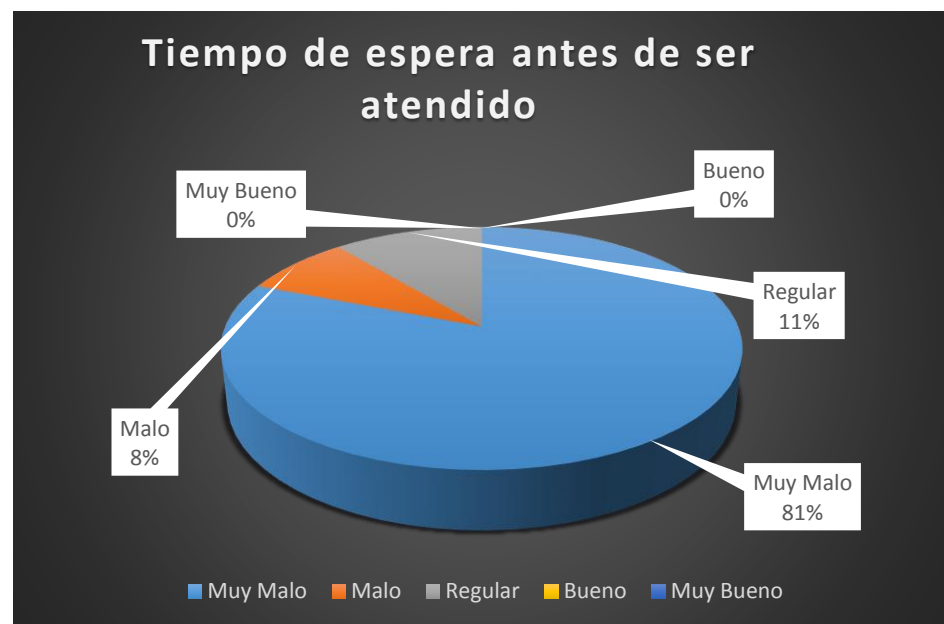


Figura 24: Porcentaje de opiniones con respecto al tiempo de espera
Fuente y Elaboración propia

- **Conocimiento de la persona que lo atendió**

Se puede apreciar que, del total de las 7200 consultas, consideran Malo 40%, seguido de Regular y Muy Malo con el 30%, concluyendo que el conocimiento de la persona que lo atendió es Mala. (Ver Tabla 26 y Figura 25)

Tabla 26: Cantidad de opiniones con respecto al conocimiento del personal

Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
2 160	2 880	2 160	0	0

Fuente: Elaboración Propia

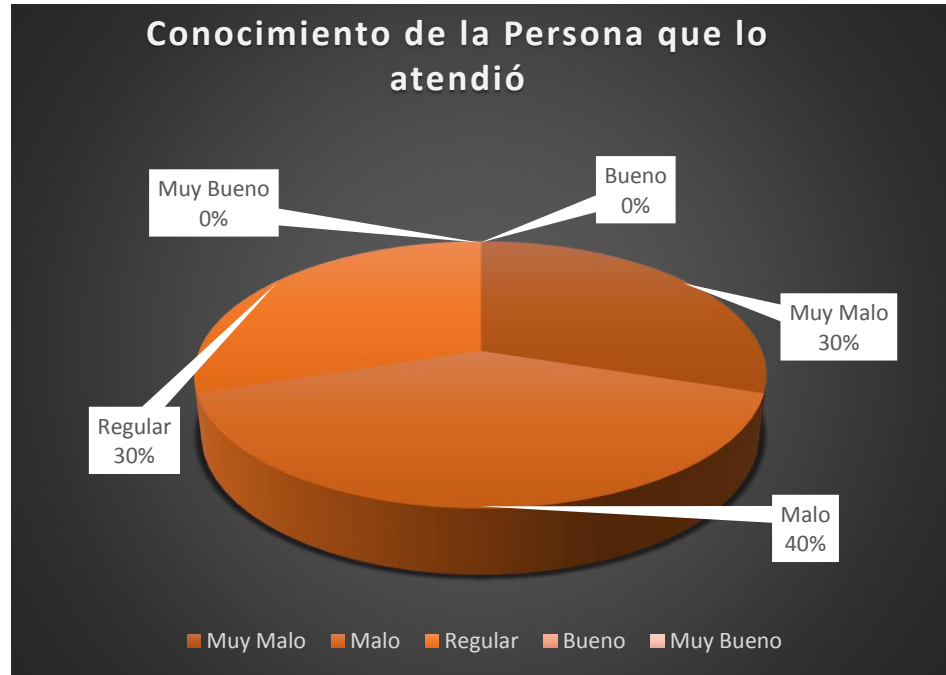


Figura 25: Porcentaje de opiniones con respecto al conocimiento del personal
Fuente y Elaboración propia

▪ **Interés en satisfacer sus necesidades de información por parte del personal**

Se puede apreciar que, del total de las 7200 consultas, consideran Regular 40%, seguido de Malo 35% y Muy Malo con el 25%, concluyendo que el personal que lo atendió para satisfacer las necesidades de información es Regular. (Ver Tabla 27 y Figura 26)

Tabla 27: Cantidad de opiniones con respecto a la información solicitada

Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
1800	2520	2880	0	0

Fuente: Elaboración Propia

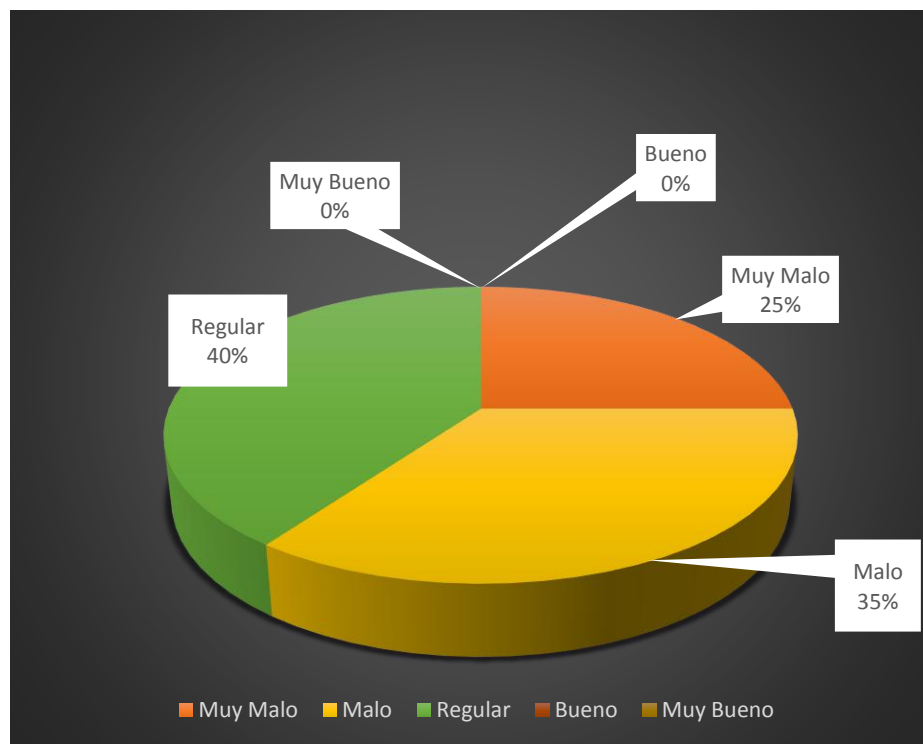


Figura 26: Porcentaje de opiniones con respecto a la información brindada
Fuente y Elaboración propia

Nota:

Es preciso indicar que la variable de mi muestra es cualitativa (7200 encuestas), en ese sentido no se puede realizar la prueba de normalidad, cabe mencionar que se ha realizado 5 preguntas a cada encuestado dando un nivel de satisfacción del 3.8 %, dando un puntaje por cada pregunta de 0 a 4, de acuerdo con los cinco criterios de calificación. (Ver Tabla 28)

Tabla 28: Criterios de calificación

Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
0	1	2	3	4

Fuente: Elaboración Propia

A las 7200 personas que se acercaron a los módulos de atención al ciudadano para realizar consultas en el área de comparecencia, denuncias, counter y otros, se les realizaron las siguientes preguntas (Ver Tabla 29, 30, 31, 32 y 33)

Pregunta 1: ¿Qué opina de la señalización de las áreas de atención al ciudadano de la SUNAFIL?

Tabla 29: Resultados de las señalizaciones

Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
0	3744	2376	1080	0

Fuente: Elaboración Propia

De la Tabla 01 se concluye que los usuarios consideran que la señalización de las áreas de atención de SUNAFIL es Mala.

Pregunta 2: ¿Qué opina de los ambientes de espera de las áreas de atención al ciudadano de la SUNAFIL?

Tabla 30: Resultados con respecto a los ambientes de espera

Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
0	3528	3384	288	0

Fuente: Elaboración Propia

De la Tabla 01 se concluye que los usuarios consideran que los ambientes de espera de las áreas de atención de SUNAFIL son Malas.

Pregunta 3: ¿Qué opina con respecto al tiempo de espera para ser atendido?

Tabla 31: Resultados con respecto al tiempo de espera

Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
5832	576	792	0	0

Fuente: Elaboración Propia

De la Tabla 01 se concluye que los usuarios consideran que el tiempo de espera para ser atendidos es Muy Mala.

Pregunta 4: ¿Qué opina con respecto al tiempo de espera para ser atendido?

Tabla 32: Resultado con respecto al conocimiento del personal

Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
2160	2880	2160	0	0

Fuente: Elaboración Propia

De la Tabla 01 se concluye que el conocimiento de la persona que lo atendió es Mala.

Pregunta 5: ¿El personal que lo atendió mostró interés en satisfacer sus necesidades de información?

Tabla 33: Resultados con respecto a la satisfacción de necesidades

Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
1800	2520	2880	0	0

Fuente: Elaboración Propia

De la Tabla 01 se concluye que el personal que lo atendió para satisfacer las necesidades de información es Regular.

Post-Test

La presencia de usuarios de la SUNAFIL en busca de orientación y defensa de sus derechos laborales viene creciendo constante. Esto genera a la Institución la necesidad de planificar, actualizar, renovar, crear y desarrollar nuevas estrategias que permitan brindarles una atención más apropiada, el cual se verá reflejado en la satisfacción de los mismos.

En tal sentido, se plantea la propuesta de un Plan de Mejora de Atención a la Ciudadanía enfocado en mejorar los servicios directos que se ofrece a la ciudadanía y que generen un cambio de cultura en el servicio y un impacto positivo en los usuarios.

Actualmente la Sub Intendencia Administrativa cuenta con seis (06) auxiliares administrativos bajo la modalidad de Contratación Administrativa de Servicios (CAS). (Ver Tabla 34)

Tabla 34: Personal CAS de Atención al Usuario

Área	Cantidad	Cargo
Comparecencia	2	Auxiliar Administrativo
Denuncias	1	Auxiliar Administrativo
Counter	3	Auxiliar Administrativo
Total	6	

Fuente: Elaboración Propia

La propuesta de un Plan de Mejora de Atención a la Ciudadanía consiste en:

❖ Contratación de Personal

Para poder atender la mayor cantidad de consultas de los usuarios en horarios de mayor demanda, surge la necesidad de realizar la contratación de personal; en ese sentido para poder cumplir con las metas trazadas de acuerdo con lo establecido en el Plan Operativo Institucional (POI), la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto deberá habilitar recursos presupuestales para la contratación de 5 auxiliares administrativos por el monto de S/ 69,921.75 Soles. (Ver Tabla 35)

Tabla 35: Proyección Contratación CAS Junio a diciembre 2018

ÁREA	PUESTO CAS	CANTIDAD	MONTO	MONTO CAS	MONTO ESSALUD	MONTO TOTAL
COMPARECENCIA	AUXILIAR ADM.	2	1,800.00	26,400.00	1,568.70	27,968.70
DENUNCIAS	AUXILIAR ADM.	1	1,800.00	13,200.00	784.35	13,984.35
COUNTER	AUXILIAR ADM.	2	1,800.00	26,400.00	1,568.70	27,968.70
TOTAL		5		66,000.00	3,921.75	69,921.75

Fuente: Elaboración Propia

❖ Capacitación de Personal

El recurso más importante en cualquier organización está conformado por el factor humano, el cual debe estar debidamente capacitado, a fin de poder enfrentar y atender de manera eficiente al usuario externo.

Todo auxiliar administrativo que preste servicios en atención al ciudadano debe estar orientado en satisfacer el interés público de nuestros usuarios, desempeñándose profesionalmente con la debida idoneidad y suficiencia que hagan de nuestra institución una entidad de primer nivel.

Por esa razón, la capacitación es una de las más grandes inversiones que se realiza dentro de una organización, tomando en cuenta el aporte a la institución que se recibe una vez que el colaborador ha sido capacitado, a través de la mejora en el desempeño personal y profesional.

A continuación, se muestra la identificación de necesidades de capacitación para los auxiliares administrativos, de tal manera que puedan absolver las dudas de los usuarios externos, y estos queden satisfechos por la información brindada. (Ver Tabla 36)

Tabla 36: Identificación de Necesidades de Capacitación

UNIDAD SOLICITANTE	CAPACITACIÓN REQUERIDA	CANTIDAD DE PERSONAS	TIPO DE CAPACITACIÓN	MODALIDAD	FECHA PROGRAMADA 2018
INTENDENCIA DE LIMA METROPOLITANA (SUB INTENDENCIA ADMINISTRATIVA)	ATENCIÓN AL USUARIO	6	CURSO	PRESENCIAL	JUNIO
INTENDENCIA DE LIMA METROPOLITANA (SUB INTENDENCIA ADMINISTRATIVA)	RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	6	CURSO	PRESENCIAL	JULIO
INTENDENCIA DE LIMA METROPOLITANA (SUB INTENDENCIA ADMINISTRATIVA)	DERECHO LABORAL	6	CURSO	PRESENCIAL	AGOSTO
INTENDENCIA DE LIMA METROPOLITANA (SUB INTENDENCIA ADMINISTRATIVA)	DERECHO ADMINISTRATIVO	6	CURSO	PRESENCIAL	SEPTIEMBRE
INTENDENCIA DE LIMA METROPOLITANA (SUB INTENDENCIA ADMINISTRATIVA)	SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	6	CURSO	PRESENCIAL	OCTUBRE

Fuente: Elaboración Propia

El Cuadro Plan de Desarrollo de las Personas (PDP) de Actividades de Capacitación, comprende los eventos de capacitación que de manera general serán ejecutados por la SUNAFIL, con el presupuesto de la Intendencia de Lima Metropolitana para el presente ejercicio fiscal. (Ver Tabla 37)

Tabla 37: Cuadro Plan de Desarrollo de las Personas (PDP)

SEMINARIO / CURSO / TALLER / DIPLOMADO	ÁREA	TOTAL MÁXIMO	HORAS ACADÉMICAS	LECTURAS	DICTADO POR	COSTO UNITARIO S/	COSTO TOTAL S/	AÑO 2018
ATENCIÓN AL USUARIO	SIAD	6	24		UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ	350.00	2,100.00	2,100.00
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	SIAD	6	24		UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ	350.00	2,100.00	2,100.00
DERECHO LABORAL	SIAD	6	24		R&C CONSULTING	180.00	1,080.00	1,080.00
DERECHO ADMINISTRATIVO	SIAD	6	24		R&C CONSULTING	180.00	1,080.00	1,080.00
SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	SIAD	6	24		UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ	350.00	2,100.00	2,100.00

Fuente: Elaboración Propia

❖ Sistema de Cola Móvil

La atención de usuarios en la SUNAFIL utiliza un sistema de colas tradicional, el cual es deficiente, lo cual genera malestar y fastidio en los usuarios; en ese sentido se plantea la propuesta de implementar un sistema de cola móvil.

Este sistema elimina el servicio multitudinario y optimiza el flujo del usuario al permitirle que se una a la cola antes de llegar. Permite a los usuarios tomar un boleto con una simple aplicación móvil, y unirse a la cola cuando sea su turno. (Ver Figura 27)



Figura 27: Sistema de Cola móvil
Fuente y Elaboración propia

Las características clave de este sistema son:

- Asigna números de ticket usando un smartphone
- Muestra alertas una vez que toca su turno

Los beneficios de este sistema son:

- Reduce el tiempo de espera del usuario
- Incrementa la satisfacción del usuario
- Elimina la puesta en cola irregular y desordenada
- Optimiza el desempeño y productividad del equipo de atención al usuario

❖ Implementación de Señaléticas

Para dar una mejor atención al público, es necesario contar con la adquisición de señaléticas, carteles colgantes, etc.; acorde con la infraestructura y que indique el tipo de actuación o servicio que se brinda, además, que sea visible para los usuarios. (Ver Figura 28 y 29)

Dicha adquisición nos permitirá brindar un servicio de calidad, así como cumplir con lo dispuesto en los lineamientos para la atención a los usuarios; en ese sentido para poder cumplir con las metas trazadas del Plan Operativo

Institucional (POI) se necesita la habilitación de recursos presupuestales para la adquisición de los siguientes bienes (Ver Tabla 38)

Tabla 38: Bienes requeridos para las áreas de atención al ciudadano

Cantidad	Unidad Medida	Descripción	P. Unit.	P. Total
2	Unidad	Cartel colgante de registro de comparecencias.	80.00	160.00
2	Unidad	Cartel colgante de sala de espera	80.00	160.00
2	Unidad	Placas señalizadores	80.00	160.00
4	Unidad	Señalizadores tipo poste	200.00	800.00
1	Unidad	Totem folletero	350.00	350.00
1	Unidad	Totem informativo	350.00	350.00
2	Unidad	Buzón de sugerencias	45.00	90.00
2	Unidad	Periódico mural	30.00	60.00
			Total	2130.00

Fuente: Elaboración Propia



Figura 28: Cartel colgante de registro de comparecencia
Fuente y Elaboración propia



Figura 29: Cartel colgante de sala de espera
Fuente y Elaboración propia

Aplicación en otras investigaciones

En la presente investigación se ha tomado como referencia la tesis de la autora Gelsi M. Álvarez para optar el Título de Magister en Sistemas de Calidad en la Universidad Católica Andrés Bello, en donde realiza el trabajo de grado “Satisfacción de los clientes y usuarios con el servicio ofrecido en redes de supermercados gubernamentales”; en dicha investigación se determinó el índice de la calidad de servicio el cual presento un incremento en un 25.4 % por lo que existen oportunidades de mejoras para lograr una satisfacción total; en ese sentido la propuesta de implementar un plan de mejora para la atención a la ciudadanía en la investigación es factible, ya que anteriormente ha dado resultado.

De las encuestas realizadas a los usuarios con respecto a que la atención es buena se obtuvo el promedio de nivel de satisfacción de 3.8 %, tomando como referencia

el 25.4 % en el incremento del índice de la calidad de servicio de la investigación citada anteriormente, podemos decir que el plan para mejorar la atención al ciudadano sería favorable, pasando del 3.8 % a 29.2%.

CONCLUSIONES

- Con la propuesta de implementación de un dashboard, nos va a permitir reducir costos internos (costos de personal y costos operativos) con respecto al control de las multas administrativas, pasando de cuatro (04) especialistas legales a dos (02) especialistas legales, que se encargarán de llevar el control de manera correcta y obteniendo información veraz y confiable con respecto al estado de las multas (canceladas, pendientes y fraccionadas); así como también nos va a permitir visualizar los problemas y favorecer la toma de decisiones orientada a mejorar los posibles errores que podamos estar cometiendo con respecto a las multas administrativas, con el fin de convertir los datos en información útil para orientar nuestra estrategia hacia la consecución de los objetivos planteados.
- Con el Plan de Capacitación a los especialistas legales de las Sub Intendencias de Resolución, la productividad en la elaboración de las resoluciones de primera instancia se va a incrementar en un promedio de 15%, dicho promedio ha sido tomado como referencia en la tesis del autor Orozco Cardozo Eduard Saul, donde se realizó un Plan de Mejora y capacitación para aumentar la productividad en el área de producción de la empresa Confecciones Deportivas Todo Sport, en la Ciudad de Chiclayo; en ese sentido la propuesta de implementar un plan de capacitación en la investigación es factible, ya que anteriormente ha dado resultado, entonces podemos decir que lo aplicado es favorable pasando del 66.48% al 81.4%; además cabe mencionar que se acortarán los plazos con el fin de poder realizar la mayor cantidad de resoluciones.
- Mediante el Plan de Mejora de Atención a la Ciudadanía, el nivel de satisfacción de los usuarios se va a incrementar en un promedio de 25.4%, dicho promedio ha sido tomado como referencia de la tesis de la autora Gelsi M. Álvarez, en donde realiza el trabajo de grado “Satisfacción de los clientes y usuarios con el servicio ofrecido en redes de supermercados gubernamentales”; en ese sentido la propuesta de implementar el Plan de Mejora de Atención a la Ciudadanía en la investigación es factible, ya que anteriormente ha dado resultado, entonces podemos decir que lo aplicado es favorable pasando del 3.8% al 29.2%; cabe mencionar que se va a mejorar los servicios directos que se ofrece a la ciudadanía y que generen un cambio de cultura en el servicio y un impacto positivo en los usuarios.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda aplicar un Plan de Capacitación en estrategias de cobranza para todo el Área de Cobranza Ordinaria y Fraccionamiento de la Sub Intendencia Administrativa.
- Se recomienda aplicar un Plan de Capacitación para mejorar la productividad en la elaboración de resoluciones de ejecutoria coactiva para los especialistas legales del Área de Cobranza Coactiva de la Sub Intendencia Administrativa.
- Se recomienda la habilitación de recursos presupuestales ante Secretaria General y la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto para la Contratación Administrativa de Servicios de personal administrativo para las Sub Intendencias de Resolución y el Área de Atención al Ciudadano, debido que se viene incrementando la cantidad de denuncias por parte de la ciudadanía.
- Se recomienda la habilitación de recursos presupuestales ante Secretaria General y la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto para la adquisición de bienes (mobiliario, señaléticas, etc.) para las áreas de atención al ciudadano.
- Se recomienda aplicar las capacitaciones y planes de mejora en empresas del rubro de recaudación.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Bibliográficas

- Abad, B., & Alexandra, K. (2016). Metodología de planeamiento estratégico de sistemas de Información para instituciones educativas. *Universidad Privada Antenor Orrego*. Recuperado a partir de <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/1872>
- Aguirre, H., & Valeria, M. (2014). Diseño de un modelo de gestión de procesos para una empresa de prestación de servicios automotrices. Caso Talleres FACONZA. Recuperado a partir de <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/3879>
- Alvarado Vargas, J. K., & Julca Valdivieso, I. G. (2016). Plan de mejora para optimizar el proceso de atención al cliente a nivel de venta y post venta de vehículos y su impacto en la rentabilidad en la empresa Autonort Trujillo S. A, de la Ciudad de Trujillo en el año 2015. *Universidad Privada Antenor Orrego - UPAO*. Recuperado a partir de <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/1342>
- Anicama Torres, M. J., & Brito Ñique, V. E. (2016). Propuesta de un plan de capacitación para elevar el desempeño de los trabajadores administrativos de la universidad privada Antenor Orrego del año 2014". *Universidad Privada Antenor Orrego - UPAO*. Recuperado a partir de <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/1420>
- AUTORES: Rodríguez Torres, E. M., & Pereda Morales, P. A. (2013). Implementación de un Dashboard para la toma de decisiones estratégicas en la unidad de negocio de producción de huevo incubable de la Empresa Avícola Santa Fe S.A.C. usando tecnologías Oracle Business Intelligence. *REPOSITORIO DIGITAL*

UPAO. Recuperado a partir de

<http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/813>

Cruzado Sánchez, A. (2015). Propuesta de modelo de gestión de mantenimiento enfocado en la gestión por procesos para la mejora de la productividad y la competitividad en una asociatividad de mypes del sector textil. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*. Recuperado a partir de <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/handle/10757/346246>

Elssy Bonilla, Penélope Rodríguez, 2013, MÁS ALLÁ DEL DILEMA DE LOS MÉTODOS. LA INVESTIGACIÓN DE CIENCIAS SOCIALES E-BOOK

Hernández, Fernández y Baptista, en su libro: Metodología de la Investigación, Quinta Edición, Capítulo 1, Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, Página 7

Idrovo, R., & Lorena, S. (2016). Elaboración de un Cuadro de Mando Integral y Rediseño de un Proceso en un Laboratorio de Análisis Clínico Ubicado en la Ciudad de Guayaquil. Recuperado a partir de <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/34255>

(Lázaro y Asensi, 1987, Pág. 287

Ñaupas, Mejía, Novoa, & Villagómez, 2014, Metodología de la Investigación

Masgo, F., & George, D. (2018). La gestión de la capacitación organizacional en el sector manufacturero: estudio de caso en una empresa de plásticos. *Pontificia Universidad Católica del Perú*.

Ochoa, B., Carolina, A., Herrera, L., & Alfonso, J. (2012). Diseño de un sistema de gestión por procesos para una empresa dedicada a brindar servicios médicos ubicada en la ciudad de Guayaquil. Recuperado a partir de <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/21637>

Paucar, V., & Celi, M. (2012). Modelo de gestión organizacional para mejorar la productividad laboral en los colegios de la zona sur de Manabí. *REPOSITORIO DIGITAL UPAO*. Recuperado a partir de <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/796>

Pedhazur, E.J y Schmelkin,L.P(1991).Measurement,design,and analysis.An Integrated approach.Hillsdale,NJ:Lawrence Erlbaum Associates

Seiler, L. H. y Hough R. L. (1976). Comparaciones empíricas entre las técnicas de Thurstone y Likert. En Summers, G. F. (Ed.). *Medición de actitudes* (pág. 311). México: Trillas.

Sánchez Carlessi H. Y Reyes Meza C. (2006) *Metodología y Diseño de la Investigación Científica*.

Vidal Diaz de Rada 2001, Libro “Análisis de Datos de Encuesta”

ANEXOS

Anexo 01: Matriz de Consistencia

Tabla A01.1:
Matriz de Consistencia

Problemas General	Objetivos General	Hipótesis General	Variables Independiente	Indicador V.I.	Variables Dependiente	Indicador V.D.
¿Cómo mejorar la cobranza ordinaria en la Intendencia de Lima Metropolitana de la SUNAFIL?	Proponer la Implementación de la gestión por procesos, para mejorar la cobranza ordinaria en la Intendencia de Lima Metropolitana de la SUNAFIL.	Si se propone la implementación de la gestión por procesos, entonces se mejorará la cobranza ordinaria en la Intendencia de Lima Metropolitana de la SUNAFIL.	Gestión por procesos		Cobranza ordinaria	
Problemas Especifico	Objetivos Específicos	Hipótesis Especificas				
¿Cómo reducir costos internos a fin de mejorar el control de las multas administrativas de la cobranza ordinaria?	Proponer la Implementación de un Dashboard, para reducir costos internos a fin de mejorar el control de las multas administrativas de la cobranza ordinaria.	Si se propone la implementación de un Dashboard entonces reduciremos costos internos con respecto al control de las multas administrativas de la cobranza ordinaria.	Dashboard	Si / No	Reducción de costos	Nº de expedientes pasivos por verificar / Nº de especialistas legales
¿Cómo incrementar la productividad en la elaboración de resoluciones?	Proponer la Implementación de un plan de capacitación al personal, para incrementar la productividad en la elaboración de resoluciones.	Si se propone la implementación de un plan de capacitación al personal, entonces se incrementará la productividad en la elaboración de resoluciones.	Plan de Capacitación	Si / No	Productividad en la elaboración de resoluciones de primera instancia	Cantidad de Resoluciones elaboradas de primera instancia
¿Cómo mejorar la atención a la ciudadanía?	Proponer la Implementación de un plan de mejora, para mejorar la Atención a la Ciudadanía.	Si se propone la implementación de un plan de mejora, entonces mejorará la Atención a la Ciudadanía.	Plan de Mejora de Atención a la Ciudadanía	Si / No	Mejorar la Atención a la Ciudadanía	Nivel de Satisfacción de atención al ciudadano

Elaboración propia

Anexo 02: Matriz de Operacionalización


Tabla A02.1:
Matriz de Operacionalización

Variable Independiente	Indicador	Definición Conceptual	Definición Operacional
Dashboard	Si / No	“Los Dashboard utilizan una metodología centrada en el usuario que integra datos de acuerdo con los problemas, funciones principales o procesos comerciales críticos de la empresa.”(Rodríguez Torres & Pereda Morales, 2013,Pag. 34)	El Dashboard Nos va a permitir visualizar los problemas y favorecer la toma de decisiones orientada a mejorar los posibles errores que podamos estar cometiendo.
Plan de Capacitación	Si / No	“El Plan de capacitación es mejorar las competencias laborales de los colaboradores en una organización.”(Anicama Torres & Brito Ñique, 2016,Pag.15)	Actividad que nos permite incrementar la productividad.
Plan de Mejora de Atención a la Ciudadanía	Si / No	“Potenciar y hacer más eficaz y con ello, permitir el logro de objetivos y metas institucionales, para incrementar consecuentemente la rentabilidad de la organización.”(Alvarado Vargas & Julca Valdivieso, 2016,Pag.11)	Actividad mediante la cual nos va permitir recolectar información y así de esta manera aplicarla para mejorar el proceso.
Variable Dependiente	Indicador	Definición Conceptual	Definición Operacional
Reducción de costos	Nº de expedientes pasivos por verificar / Nº de especialistas legales	“La información está constituida por un grupo de datos ya supervisados y ordenados, que sirven para construir un mensaje basado en un cierto fenómeno o ente.”(Abad & Alexandra, 2016,Pag.41)	La información permite resolver problemas y tomar decisiones.
Productividad en la elaboración de resoluciones	Cantidad de Resoluciones elaboradas de primera instancia	“Lograr un excelente rendimiento humano en el trabajo.”(Pauca & Celi, 2012,Pag.4)	Mejorar el desempeño en las actividades y/o funciones realizadas.
Mejorar la Atención a la Ciudadanía	Nivel de Satisfacción de atención al ciudadano	“Potenciar y hacer más eficaz y con ello, permitir el logro de objetivos y metas institucionales, para incrementar consecuentemente la rentabilidad de la organización.”(Alvarado Vargas & Julca Valdivieso, 2016,Pag.11)	Actividad mediante la cual nos va permitir recolectar información y así de esta manera aplicarla para mejorar el proceso.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 03: Formato de Encuesta aprobado con Resolución de Secretaría General

N° 072-2016-SUNAFIL/SG



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO

Con el fin de mejorar nuestros servicios, le agradeceremos responder la presente encuesta

Datos del área de atención

Mesa de partes	<input type="text"/>	
Comparecencia	<input type="text"/>	Fecha: _____
Denuncia	<input type="text"/>	Hora: _____
Consulta	<input type="text"/>	
Otros	<input type="text"/>	

Características del usuario atendido

Tipo de usuario	Edad	Sexo
Trabajador <input type="text"/>	Hasta 29 años <input type="text"/>	Masculino <input type="text"/>
Empleador <input type="text"/>	De 30 a 49 años <input type="text"/>	Femenino <input type="text"/>
Estudiante <input type="text"/>	De 50 a más <input type="text"/>	

Opinión sobre el servicio recibido

Marque dentro del recuadro la opción que corresponda al nivel de su satisfacción respecto de la atención recibida:

	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
Señalización de las áreas de atención al usuario	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ambiente de espera	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ambiente donde fue atendido	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Tiempo de espera antes de ser atendido	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
¿Cuánto tiempo esperó para ser atendido?	<input style="width: 100%;" type="text"/>				
¿La persona que lo atendió portaba identificación?	Sí <input type="text"/>				No <input type="text"/>
Actitud y cortesía de persona que lo atendió	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Conocimiento de la persona que lo atendió	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Claridad de la información recibida	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Grado de satisfacción general sobre el servicio	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

¿Qué servicio le gustaría que implementemos?
¿Cómo podemos mejorar?

¡Gracias por ayudarnos a mejorar!

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORAR LA COBRANZA ORDINARIA EN LA INTENDENCIA DE LIMA METROPOLITANA DE LA SUNAFIL

Fecha de entrega: 24-sep-2019 09:47a.m. (UTC-0500)
por Jenner Max Coronado Vilca

Identificador de la entrega: 1179078755

Nombre del archivo: TESIS FINAL - CORONADO VILCA JENNER MAX.docx (2.7M)

Total de palabras: 22709

Total de caracteres: 123805

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORAR LA COBRANZA ORDINARIA EN LA INTENDENCIA DE LIMA METROPOLITANA DE LA SUNAFIL

INFORME DE ORIGINALIDAD

23%

INDICE DE SIMILITUD

22%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

17%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante	4%
2	es.scribd.com Fuente de Internet	2%
3	www.slideshare.net Fuente de Internet	2%
4	slideplayer.es Fuente de Internet	2%
5	www.scribd.com Fuente de Internet	2%
6	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
7	issuu.com Fuente de Internet	1%
8	extensionacademica.wordpress.com Fuente de Internet	1%

9	www2.trabajo.gob.pe Fuente de Internet	1%
10	optimydent.com Fuente de Internet	1%
11	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	1%
12	dspace.ups.edu.ec Fuente de Internet	1%
13	www.dspace.espol.edu.ec Fuente de Internet	1%
14	www.sispubli.cl Fuente de Internet	1%
15	www.mintra.gob.pe Fuente de Internet	1%
16	www.ficaconsulting.com.do Fuente de Internet	1%
17	Submitted to Universidad Ricardo Palma Trabajo del estudiante	1%
18	Submitted to Universidad de Lima Trabajo del estudiante	1%

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

< 1%

Anexo 05: Autorización de Publicación de Repositorio



FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN
DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN O TESIS
EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UPCI

1.- DATOS DEL AUTOR

Apellidos y Nombres: CORONADO VILCA JENNER MAX
DNI: 43337444 Correo electrónico: JENNER.CORONADO25@GMAIL.COM
Domicilio: PJE JOSE OLAYA 216 URB. LOS PROCERES - SANTIAGO DE SURCO
Teléfono fijo: 2744312 Teléfono celular: 944965285

2.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO Ó TESIS

Facultad/Escuela: _____
Tipo: Trabajo de Investigación Bachiller () Tesis (X)
Título del Trabajo de Investigación / Tesis:
PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA
MEJORAR LA COBRANZA ORDINARIA EN LA INTENDENCIA DE LIMA
METROPOLITANA DE LA SUNAFIL

3.- OBTENER:

Bachiller () Título (X) Mg. () Dr. () PhD. ()

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN VERSIÓN ELECTRÓNICA


Por la presente declaro que el documento indicado en el ítem 2 es de mi autoría y exclusiva titularidad, ante tal razón autorizo a la Universidad Peruana Ciencias e Informática para publicar la versión electrónica en su Repositorio Institucional (<http://repositorio.upci.edu.pe>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art23 y Art.33.

Autorizo la publicación de mi tesis (marque con una X):

(X) Sí, autorizo el depósito y publicación total.

() No, autorizo el depósito ni su publicación.

Como constancia firmo el presente documento en la ciudad de Lima, a los 31 días del mes de OCTUBRE de 2019.


Firma

