



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Administración De Empresas

PROPUESTA DE DOCUMENTAR UN PROCESO DE NEGOCIO PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LA SUPERVISIÓN DE SELECCIÓN DE LA DIVISIÓN DE PROGRAMACIÓN OPERATIVA DE LA INTENDENCIA DE PRINCIPALES CONTRIBUYENTES NACIONALES – SUNAT, LIMA, 2017

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional
de Licenciado en Administración de Empresas**

RUBÉN EDGAR TRUJILLO HUINCHO

**Asesor:
Fredy Balwin Macavilca Capcha**

**Lima – Perú
2017**

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	09
1.1 Datos generales	09
1.2 Nombre o razón social de la empresa.....	09
1.3 Ubicación de la empresa	09
1.4 Giro de la empresa	10
1.5 Tamaño de la empresa.....	10
1.6 Breve reseña histórica de la empresa.....	10
1.7 Organigrama de la empresa	11
1.8 Misión, Visión y Principios.....	12
1.9 Productos y clientes	13
1.10 Premios y certificaciones.....	13
1.11 Relación de la empresa con la sociedad	14
 CAPÍTULO 2. DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
2.1 Caracterización del área analizada	15
2.2 Antecedentes y definición del problema	16
2.3 Objetivos: general y específicos.....	17
2.4 Justificación	18
2.5 Alcances y limitaciones.....	18
 CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO	19
3.1 La Administración Tributaria como organización.....	19
3.2 Variable de proceso de negocio.....	23
3.2.1 Evolución histórica de las teorías administrativas.....	23
3.2.2 Concepto de proceso de negocio	27
3.2.3 Conocimiento empírico en procesos de negocios	32
3.3 Variable de productividad laboral.....	34
3.3.1 Evolución histórica de la variable productividad laboral.....	34
3.3.2 Conceptos de productividad laboral	36
3.3.3 Conocimiento empírico en productividad laboral	40

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	42
4.1 Marco Metodológico	42
4.2 Técnicas Utilizadas.....	43
4.2.1 Análisis Causa – Efecto / Diagrama Ishikawa	45
4.2.2 Diagrama de Pareto	47
4.2.3 Análisis FODA.....	49
4.2.4 Entrevistas de Profundidad	51
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS CRÍTICO Y PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS	54
5.1 Análisis Crítico.....	54
5.2 Planteamiento de Alternativas	55
Capítulo 6. Justificación de la solución escogida.	60
6.1 Elección alternativa (función costo / Beneficio)	60
Capítulo 7: Implementación de la propuesta	62
7.1 Calendario de actividades, recursos, presupuesto.	62
Capítulo 8: Conclusiones y recomendaciones	64
8.1 Conclusiones	64
8.2 Recomendaciones	65
Bibliografía	66
Anexos	67

ÍNDICE DE TABLAS

• Tabla 1. <i>Cuadro de Indicadores de productividad laboral</i>	41
• Tabla 2. <i>Matriz de Puntos Críticos</i>	47
• Tabla 3. <i>Ocurrencias de eventos en la supervisión de selección de contribuyentes</i>	48
• Tabla 4. <i>Comparación de servicios</i>	56
• Tabla 5. <i>Resumen de alternativas</i>	59
• Tabla 6. <i>Escenarios proyectados – Cantidad de RUCs</i>	61
• Tabla 7. <i>Escenarios proyectados – Monto deuda Girada</i>	61
• Tabla 8. <i>Cronograma de actividades a desarrollar</i>	62
• Tabla 9. <i>Presupuesto de la alternativa d</i>	63

INDICE DE FIGURAS

• <i>Figura 1.</i> Logo de la empresa SUNAT	09
• <i>Figura 2.</i> Mapa de Ubicación de SUNAT	09
• <i>Figura 3.</i> Evolución Institucional de la SUNAT	11
• <i>Figura 4.</i> Organigrama de la SUNAT	11
• <i>Figura 5.</i> Estructura del presupuesto del sector público 2017	14
• <i>Figura 6.</i> Organigrama de la intendencia de Principales contribuyentes Nacionales	15
• <i>Figura 7.</i> Organigrama de División de programación Operativa	16
• <i>Figura 8.</i> Etapas del proceso Administrativo	20
• <i>Figura 9.</i> Etapas de la organización	22
• <i>Figura 10.</i> Transversalidad de los procesos de negocios	29
• <i>Figura 11.</i> Mapa de Macro procesos Institucionales	33
• <i>Figura 12.</i> Círculo Deming	43
• <i>Figura 13.</i> Diagrama Ishikawa	45
• <i>Figura 14.</i> Diagrama Pareto de Ocurrencias de eventos en la supervisión de selección de contribuyentes	48
• <i>Figura 15.</i> Deloitte Perú página web	55
• <i>Figura 16.</i> Buro Group página web	56
• <i>Figura 17.</i> Ganemo Corporation página web	56
• <i>Figura 18.</i> Descripción gráfica de alternativa b	57
• <i>Figura 19.</i> Estrategia ERP Siesa	58
• <i>Figura 20.</i> Descripción gráfica de alternativa d	59

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, nuestra Presión Tributaria¹ (17.1%)², se ubica por debajo de la media de países que forman la OECD³ (34%) y del promedio de los países de América Latina y El Caribe (ALC) (22.8%) al año 2015 según última publicación de “Estadísticas Tributarias en América latina y El Caribe 2017” del 23/03/2017 elaborada por CIAT, CEPAL, BID y OCDE.

La presión tributaria en el Perú - administrada por SUNAT - se encuentra entre las más bajas a nivel mundial (sólo superada por República Dominicana y Guatemala en América Latina).

Entre los factores que se destacan como causas de esta baja presión tributaria, se indican la reducción de ingresos tributarios de los últimos años de los sectores minero y gasífero debido a la baja sustancial de los precios de los commodities; así como del descenso de las exportaciones (Ralentización de la economía mundial) como factores externos. Mientras que por el frente interno la alta informalidad de la economía peruana (70%), el alto incumplimiento del IGV (36%) y del impuesto a la renta (50%); así como la baja productividad de los procesos de negocios que administra la Administración Tributaria del Perú.

La presente investigación, pretende contribuir con una propuesta de mejora que incida en incrementar la productividad de uno de los procesos de negocio que administra SUNAT (Proceso de selección de contribuyentes para Fiscalización de la dependencia de Principales contribuyentes).

Los objetivos de esta investigación consiste en determinar si existe algún beneficio en documentar el proceso de negocio para mejorar la productividad laboral de la supervisión de selección de contribuyentes de la división de programación operativa de la Intendencia de Principales Contribuyentes Nacionales de la Administración Tributaria – SUNAT; así mismo si es viable o no su implementación.

¹ Definido como el cociente de los ingresos tributarios recaudados entre el PBI.

² El año último (2017), acabamos de cerrar con una tasa aproximada del 15.3% con metodología de la OECD y 12.9% metodología del BCRP.

³ Organismo de Cooperación internacional compuesto por 35 estados entre los cuales se encuentran los países más desarrollados.

Para el desarrollo de este estudio, se empleará herramientas de calidad cualitativas que confirmen o no el problema planteado; así como la mejor solución posible.

Esta investigación, es importante debido a que nos permitirá conocer si existe o no beneficio en documentar el proceso de negocio analizado; así como la viabilidad de la propuesta que incidirán en el incremento de la productividad objetivo final de la presente investigación.

La presente investigación esta estructurada de la siguiente manera:

En el primer capítulo se esboza las características principales de la organización – SUNAT- que ayudaron a entender el sector, tipo de negocio y otros datos relevantes que nos dieron luces de la importancia y relaciones con su entorno.

En el segundo capítulo, se plantea el problema de investigación, se caracteriza el área donde se realiza la propuesta de mejora; así como el objetivo general y los específicos, la justificación, alcances y limitaciones. Todo lo anterior con la finalidad de tener claro todos los aspectos del problema y hasta donde podemos llegar con la propuesta de solución.

En el capítulo tercero, se desarrolla el marco teórico de las dos variables a trabajar como son el proceso de negocio y la productividad laboral. Se recurre al conocimiento experto de ocho académicos internacionales, reconocidos en su especialidad, que nos darán las pautas, guías para clarificar nuestros conceptos y de este modo plantear de manera adecuada nuestra propuesta.

En el cuarto capítulo del desarrollo del proyecto, se plantea los principios que fundamentan nuestro trabajo, el procedimiento que se utiliza para describir las distintas causas y determinar las probables soluciones al problema planteado, para ello se utiliza herramientas de calidad como el diagrama de Ishikawa, el diagrama de Pareto, así también un análisis FODA y finalmente dos entrevistas en profundidad a dos expertos del sector público y privado.

En el capítulo quinto y sexto se realiza un análisis crítico a partir de las diferentes técnicas utilizadas que nos permitirá diagnosticar la magnitud del problema, las líneas de acción que se puede tomar para enfrentar el problema, las herramientas y decisiones que ayudarían a lograrlo; así como las posibles soluciones al problema citado. Asimismo, se esboza las alternativas que harían posible la solución; de las cuales se concluirá con una de ellas justificando la elección de la alternativa en función del costo / beneficio, tiempo y fases de aplicación, experiencia de las personas que liderarían las mismas.

Finalmente, en los capítulos séptimo y octavo se plantea la implementación de la propuesta a fin de aumentar la productividad del área, con los indicadores de medición alineados a los objetivos planteados, con el detalle de las actividades a realizar a partir del 1er trimestre del año 2018, para culminar con las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1 Datos generales:

La empresa donde se labora y en la cual se realizará la propuesta de mejora, se encuentra dentro del ámbito del sector público.

1.2 Nombre o razón social de la empresa

El nombre o razón social de la empresa es Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT).



Figura 1. Logo de la empresa SUNAT, relevado de la página web.

1.3 Ubicación de la empresa

Domicilio Fiscal en Av. Garcilaso de la Vega No 1472 Lima. El número de la central telefónica es 634 3300.



Figura 2. Mapa de Ubicación de SUNAT de Google Maps

1.4 Giro de la empresa:

Institución pública de servicios, dependiente del Ministerio de Economía y Finanzas. con personería jurídica de derecho público, autonomía técnica, funcional, financiera, económica y administrativa.

Su principal función es la de administrar los tributos internos, derechos arancelarios y específicos del gobierno nacional; así como los conceptos tributarios y no tributarios cuya administración o recaudación se le encargue por ley o convenio interinstitucional.

1.5 Tamaño de la empresa

Institución con presencia a nivel nacional y cuenta a la fecha con 7,616 colaboradores.

1.6 Breve reseña histórica de la empresa

La Administración Tributaria del Perú, fue creada mediante Ley N° 24829 el 8 de junio de 1988 (Antes de esta fecha, existía la entidad de Contribuciones que cumplía las mismas funciones).

Entre los años 1998 y 2000 asume nuevas funciones, encargándosele la recaudación de los aportes de la ONP y de la contribución al ESSALUD.

En el año 2002, se fusiona con ADUANAS.

El año 2011 se promulgó la Ley de Fortalecimiento de la SUNAT, cuyo objetivo era mejorar la labor en relación con la lucha frontal contra la evasión y elusión tributaria, el tráfico ilícito de mercancías, el contrabando, la facilitación del comercio exterior, una ampliación de la base tributaria y el incremento sostenido de la recaudación fiscal.

El año 2012, se otorgó a la SUNAT las facultades de fiscalización y Control del ingreso, permanencia, transporte o traslado y salida de insumos químicos, maquinarias y equipos utilizados en la actividad minera, y de los productos mineros; así como su distribución, hacia y desde el territorio aduanero y en el territorio nacional.

En julio del año 2017, se oficializó la creación de una oficina de asistencia administrativa mutua en la que la SUNAT, se encargará de realizar el intercambio de

información; así como de otras medidas cautelares, en respuesta al interés del país por suscribirse a acuerdos con la OCDE. Este es un hito muy importante para la administración tributaria porque con ello se fortalecerá la lucha contra la evasión tributaria.

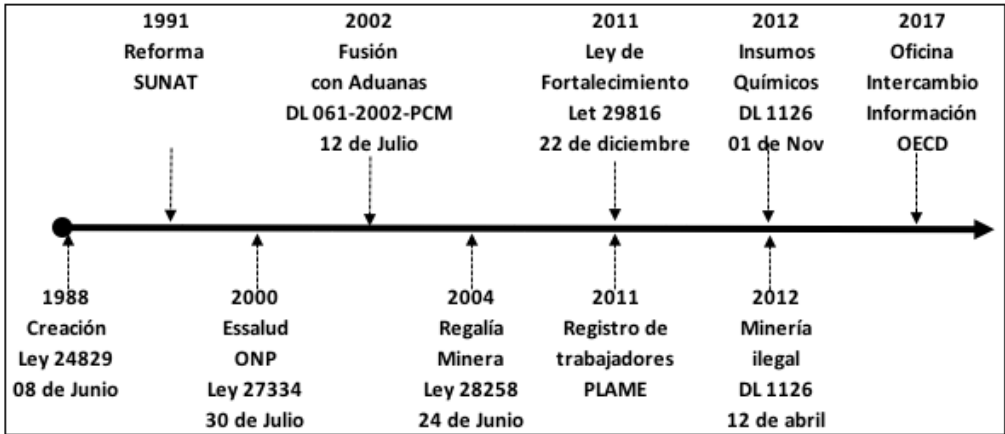


Figura 3. Evolución Institucional de la SUNAT de memoria institucional 2014

1.7 Organigrama de la empresa

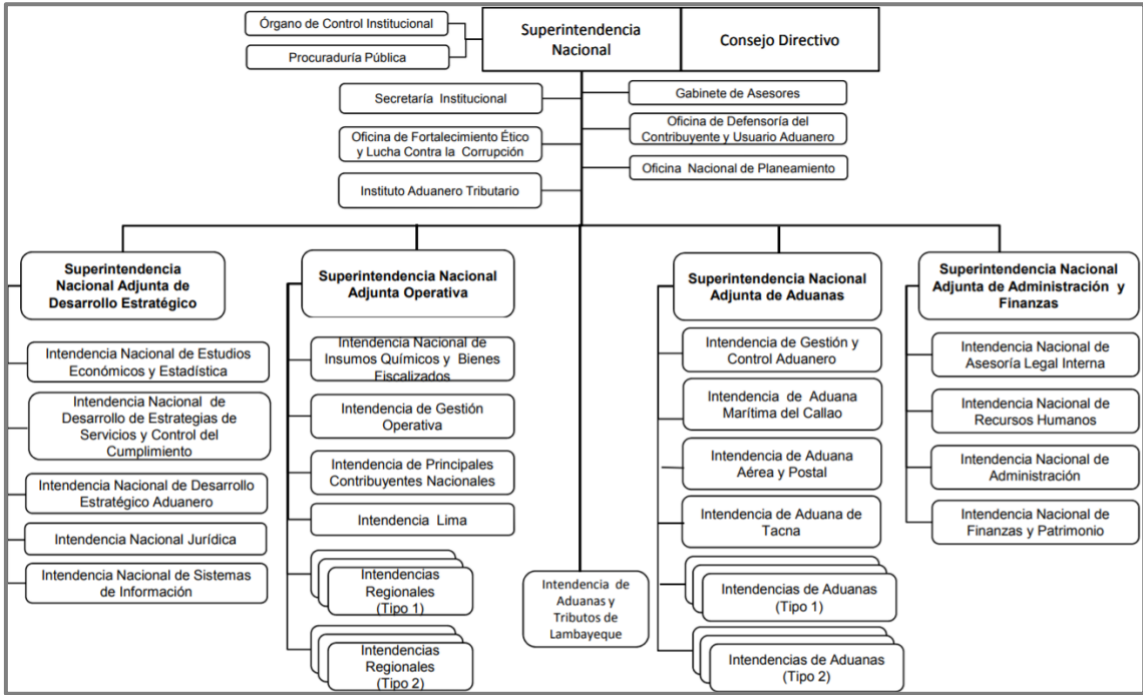


Figura 4. Organigrama de la SUNAT, relevado de portal web SUNAT.

1.8 Misión, Visión y Principios⁴

Misión

Proporcionar los recursos al estado, mediante la administración de los tributos.

Visión

Aspiramos a ser una administración tributaria y aduanera más exitosa, moderna y respetada de la región.

Principios:

a. Autonomía

La Administración Tributaria, ejerce sus funciones y aplica sus propios criterios técnicos, preservando siempre su independencia y estabilidad institucional.

b. Honestidad

El actuar de la Administración Tributaria y de sus colaboradores tiene que ser integra, recta, justa y de respeto a la verdad ello implica la coherencia entre el pensamiento, el discurso y la acción. Es el principio principal en que se sustenta la SUNAT.

c. Compromiso

Debido al carácter particular de la Administración Tributaria como organización que provee el mayor porcentaje de los recursos al Estado; así, como promueve la competitividad, la protección a la sociedad, la organización y sus colaboradores deben tener un compromiso con el bien común, amparado en la justicia, respeto a los derechos humanos, buscando el progreso de nuestro país, el bienestar de todos nuestros compatriotas y a garantizar la igualdad de oportunidades.

d. Profesionalismo

Los colaboradores de la Administración Tributaria deben caracterizarse por su excelencia ética, moral y técnica. Deben ser imparciales, objetivos y efectivos, en caso de conflicto de intereses debe preferir el interés público y abstenerse de participar en aquellas situaciones que pudieran poner en duda la transparencia de su comportamiento.

e. Vocación de Servicio

4 <http://www.sunat.gob.pe/institucional/quienessomos/misionvision.html>

La organización y sus miembros deben tener una permanente orientación a brindar servicios de calidad que entienda y satisfaga las necesidades de los contribuyentes, usuarios y operadores de comercio exterior, ciudadanos, así como de los clientes internos de la institución; utilizando eficientemente los recursos y optimizando la calidad de nuestros servicios.

f. Trabajo en Equipo

Debemos laborar en un ambiente de colaboración en el que se comparte conocimiento e información, privilegiando los resultados grupales por sobre los individuales.

g. Flexibilidad

Supone cuestionarse permanentemente cómo se pueden hacer mejor las cosas, tener disposición y capacidad para buscar nuevas alternativas; y, además, tener mente abierta y habilidad para adaptarse a lo nuevo.

1.9 Productos y clientes

La SUNAT, provee al estado de recursos mediante la administración de los tributos; así como facilita a los contribuyentes los servicios relacionados al cumplimiento de sus obligaciones tributarias, aduaneras y otras vinculadas.

1.10 Premios y certificaciones⁵

La Administración Tributaria (SUNAT), mantiene a la fecha:

- Certificación ISO 9001 2008
Reconocimiento otorgado por la empresa certificadora AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación); así como por el acreditador ENAC (Entidad Nacional de Acreditación Española)
- RankinCAD 2008
El Ranking CAD tiene por objetivo mejorar la calidad de la atención a la ciudadanía por parte de las entidades públicas. SUNAT se ubica en el 1er lugar.
- TOP AWARD 2008
Reconocimiento Innovador en la Facilitación del Despacho de las Mercancías.

5 <http://www.sunat.gob.pe/gobiernoelectronico/reconocimientos.html>

- APEC Digital Opportunity Center 2006, en los rubros e-government Producto "Atención de Solicitudes por Internet" y Brecha Digital Producto "Cabinas de Internet".
- APEC Digital Opportunity Center 2005
Mejores Prácticas en Gobierno Electrónico. Primer Lugar "Autorización de Comprobantes de Pago por Internet" y Segundo Lugar "Teledespacho Web".
- Primer CIO Summit para América Latina
CERTIFICADO IT LEADERS 2004
Reconocimiento Especial, por ser empresa líder en tecnología.

1.11 Relación de la empresa con la sociedad

La Administración Tributaria, por encargo del estado, administra los tributos nacionales, con la finalidad de proporcionarle los recursos necesarios para la atención de la ciudadanía en temas de seguridad, educación, salud, infraestructura, vivienda, etc.

Impuestos	Tributos Internos	51%	70%
	Aduanas	19%	
Endeudamiento		14%	
Tasas y Contribuciones		11%	
Explotac Recursos Naturales		3%	
Otros Ingresos		1%	
Fuente: MEF, SUNAT		49%	

Figura 5 . Estructura presupuesto sector público 2,017, fuente BCRP

CAPÍTULO 2

DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

2.1 Caracterización del área analizada

El área analizada es la supervisión de selección de contribuyentes de la división de Programación operativa de la Intendencia de Principales Contribuyentes Nacionales de la Administración Tributaria – SUNAT del Perú.

Esta supervisión, se encuentra ubicada en el Jr. Carabaya No 212 del centro histórico de la ciudad de Lima. Cuenta con 16 colaboradores cuyas funciones generales que desarrollan son:

- La selección de contribuyentes a ser fiscalizados del directorio de contribuyentes que administra la Intendencia de principales contribuyentes nacionales, entre otras funciones.
- La elaboración de los programas de fiscalización a los contribuyentes que conforman el directorio de la Intendencia, según fuentes de programación descentralizadas.

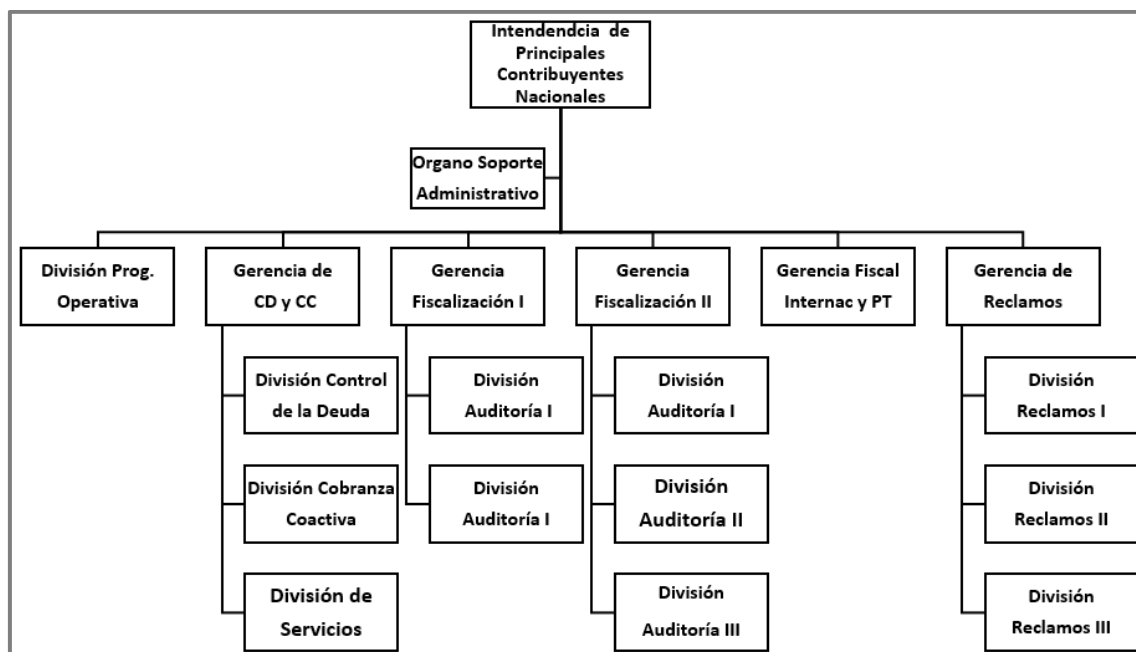


Figura 6. Organigrama de la Intendencia de Principales Contribuyentes Nacionales, fuente IPCN.

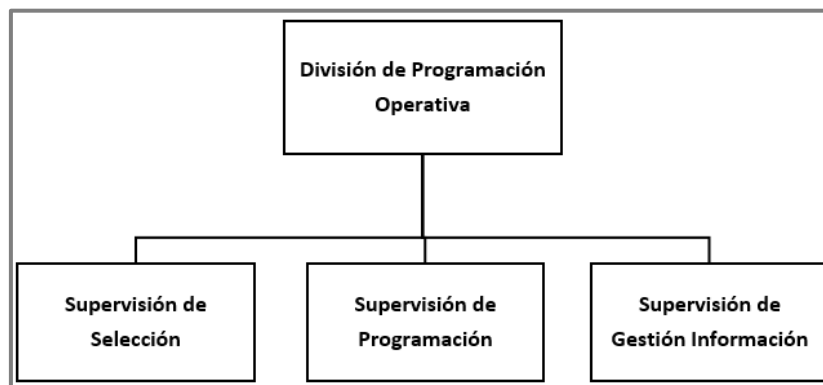


Figura 7. Organigrama de la División de Programación Operativa, fuente IPCN

2.2 Antecedentes y definición del problema

La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT, cuenta a la fecha con un reglamento de organización y funciones (ROF) en la cual señala las funciones de todas las unidades organizacionales de la institución.

No obstante; lo anterior, estas funciones se encuentran detalladas hasta el nivel táctico, es decir se encuentran descritas hasta cierto nivel de la estructura organizacional, faltando el desarrollo en las unidades que forman la parte operativa.

Producto de lo anterior en la parte operativa (Supervisiones), se presentan una serie de dificultades que generan cierto descontrol, demora, ausencia de estandarización en los productos que se emiten, duplicidad en las tareas y/o actividades que se desarrolla, lo cual no permiten una administración eficiente, eficaz perdiendo competitividad. Esto sucede principalmente en el nivel técnico, operativo.

Los problemas observados son: Desorden en el desarrollo de las tareas y/o actividades; demora en la entrega de los informes asignados al colaborador; incremento de horas hombres en la culminación de los encargos asumidos por otro / otros colaboradores, cuando por algún motivo se ausenta (Vacaciones, permiso, enfermedad, destaque, etc.) el titular; malestar por la inexistencia de un programa de inducción al puesto cuando se integra algún colaborador al área y falta de uniformidad en los documentos de cierre de los trabajos encargados.

Estos problemas se suelen presentar por la carencia de guías documentadas de la secuencia de actividades del proceso que se realiza.

Las causas que ocasionan el problema son: La no documentación del proceso de negocio o la falta de procedimientos internos documentados que guíen la actuación del colaborador en el cumplimiento de sus funciones.

Definición del Problema

¿Cuál es el beneficio de documentar el proceso de negocio para mejorar la productividad laboral de la Supervisión de Selección de contribuyentes de la División de Programación de la Intendencia de Principales Contribuyentes Nacionales de la Administración Tributaria – SUNAT, Lima 2017?

2.3 Objetivos: General y específicos

Objetivo General

Determinar el beneficio de documentar el proceso de negocio para mejorar la productividad laboral de la Supervisión de Selección de contribuyentes de la División de Programación de la Intendencia de Principales Contribuyentes Nacionales de la Administración Tributaria – SUNAT, Lima, 2017.

Objetivo específico 1:

Determinar cómo mejoraría el rendimiento laboral cuando el proceso de negocio esté documentado en cuánto a tiempo de selección en la Supervisión de Selección de contribuyentes de la División de Programación de la Intendencia de Principales Contribuyentes Nacionales de la Administración Tributaria – SUNAT, Lima, 2017.

Objetivo específico 2:

Determinar cómo mejoraría el rendimiento laboral cuando el proceso esté documentado en cuánto a resolución de número de informes de selección en la Supervisión de Selección de contribuyentes de la División de Programación de la Intendencia de Principales Contribuyentes Nacionales de la Administración Tributaria – SUNAT, Lima, 2017.

2.4 Justificación

El Manual de Procedimientos de las tareas y actividades, permitirá establecer los lineamientos para el adecuado desempeño de los colaboradores de la Supervisión de selección de la División de Programación Operativa.

No obstante, el personal de la supervisión pueda contar con mucha experiencia laboral y un alto juicio profesional; es imprescindible contar con un manual que sea utilizado como herramienta que permita, estandarizar, mejorar el proceso, transmitir prácticas y conocimientos mucho más si la característica del área es tener una alta rotación del personal.

Mediante el manual se contribuirá a mejorar la eficiencia, eficacia y a atacar las restricciones o cuellos de botella que marcan el ritmo del proceso. Todo lo anterior contribuirá a motivar al colaborador e influirá en el clima laboral de la unidad organizacional y por ende en la mejora de la productividad del colaborador.

Por otro lado, con el Manual de Procedimientos, se evita el desperdicio del tiempo, señalando quién, cómo, cuándo y dónde es responsable de ciertas tareas.

2.5 Alcances y limitaciones

La investigación abarca únicamente a la Supervisión de Selección de contribuyentes de la División de Programación Operativa de la Intendencia de Principales Contribuyentes Nacionales de la Administración Tributaria – SUNAT, Lima, 2017.

El período de tiempo de recolección de la información comprende el año 2017.

CAPÍTULO 3

MARCO TEÓRICO

3.1 La Administración Tributaria como organización:

La disciplina de la administración es una actividad indispensable que se desarrolla en cualquier organización privada o pública o en cualquier tipo de institución, siendo la manera más efectiva y eficaz para garantizar su competitividad en un mundo globalizado en la actualidad.

Esta disciplina, es indispensable en cualquier grupo social. Su finalidad es eminentemente práctica, siendo un medio para lograr los objetivos de un determinado grupo.

En línea con lo anterior, la Administración Tributaria (SUNAT) se vale de ella para organizarse, coordinar sus recursos y trazar sus objetivos teniendo como principios básicos buscar la eficiencia, su eficacia, calidad que implica la satisfacción de las expectativas de los clientes / contribuyentes a quien administra y elevar constantemente la productividad de sus procesos.

La Administración Tributaria – SUNAT - como parte de su organización y asignación de sus recursos, recurre a la metodología del proceso administrativo y sigue las pautas y secuencia establecidas en este proceso.

Según Munch (2014) el proceso administrativo los clasifica del siguiente modo:

Planeación: Es la determinación de los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos.

Organización: Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.

Integración: Es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las operaciones.

Dirección: Consiste en la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos y el ejercicio del liderazgo.

Control: Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones (p. 24)



Figura 8. Etapas del Proceso Administrativo, fuente Munch (2014)

La etapa o fase del proceso administrativo, donde se analizará el cómo se hace es la fase de la organización.

Esta fase lo define Munch (2014):

El propósito de la fase de organización es simplificar el trabajo, coordinar, optimizar funciones y recursos: En otras palabras: lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes.

En esta etapa se definen las áreas funcionales, las estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de la empresa, así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo.

La organización implica múltiples ventajas que fundamentan la importancia de desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo esfuerzo.

- Reduce los costos e incrementa la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad.
- Establece la arquitectura de la empresa.
- Simplifica el trabajo. (p. 57).

Como bien se establece en esta etapa de Organización, el propósito es realizar inicialmente la división del trabajo para luego cerrar con la coordinación de todas las actividades y tareas previamente reagrupadas.

Así Munch (2014) al detallar estas dos etapas, menciona:

División del trabajo: Abarca una serie de fases como la descripción de los procesos⁶, macroprocesos, o funciones principales que se desempeñan en la organización; la definición de las funciones más importantes; la clasificación y agrupación de las funciones de acuerdo con los macroprocesos para luego establecer las líneas de comunicación e interrelación. Aquí vale precisar que una vez se definan los macroprocesos, se procede a organizar los procesos de los departamentos o áreas de las empresas o lo que es lo mismo a definir los microprocesos. (p. 57).

Lo anterior, implica realizar la jerarquización, departamentalización y la descripción de las funciones de la organización delimitando las funciones con el fin de realizar las actividades con mayor precisión, eficiencia y especialización mediante la simplificación de los procesos y el trabajo.

Al referirse a la segunda etapa Munch (2014), señala lo siguiente:

Coordinación del trabajo: Una vez efectuado la división del trabajo, viene la segunda etapa denominada de coordinación a través de una serie de técnicas de organización entre las que se encuentra los Organigramas; Manuales; diagramas de proceso, cartas de distribución de trabajo y el análisis de puestos. (p. 66).

Y cuando comenta Munch (2014), acerca de los Manuales detalla:

Los Manuales, de acuerdo con su contenido, pueden ser de políticas, departamentales, organizacionales, de procedimientos, específicos, técnicos y de puestos.

⁶ Un proceso es la secuencia de etapas para realizar una actividad.

Los Manuales son documentos que contienen en forma sistemática, información acerca de la organización.

Tienen las siguientes ventajas:

- Son un medio para lograr que se observen y se respeten la estructura formal y los procesos.
- Promueven la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que debe hacerse y cómo debe hacerse.
- Evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- Son una base para el mejoramiento de sistemas, procesos y operaciones. (p. 69).

Consiste en:	Simplificación del trabajo Definir Procesos Establecer estructuras Optimizar Recursos
El Proceso de Organización requiere	División del Trabajo Jerarquización Departamentalización Descripción de funciones Coordinación Manuales Organigramas Diagramas Cartas de distribución de trabajo Análisis de Puestos

Figura 9. Etapas de la Organización, fuente Munch (2014)

Luego de resaltar el papel de la etapa de Organización en el Proceso administrativo de toda organización, se presenta un compendio organizado del estado del conocimiento sobre el tema de investigación, utilizando las variables de investigación que se ha definido.

3.2 Variable de proceso de negocio

La variable proceso de negocio está relacionada a una propuesta administrativa de gestión por procesos; por lo que su evolución histórica se encuentra relacionada con la historia de la administración en su permanente búsqueda de la forma más eficiente y eficaz de lograr los objetivos de una organización.

3.2.1. Evolución histórica de las teorías administrativas.

Teoría científica (Frederick Taylor – 1900)

La idea de Proceso nace con la forma de organizar el trabajo.

Es por el año 1,911 que Frederick Winslow Taylor al optimizar y estandarizar las actividades que se realiza en un trabajo con el objetivo de hacerlo más eficiente y lograr economías de escala, logra incorporar el concepto a través de su obra que lo hizo tan famoso “The Principles of Scientific Management” o de la Administración Científica del trabajo.

A Taylor se le atribuye haber desarrollado los principios de la especialización y estandarización de los procesos en la producción industrial, elevándolos a una ciencia que podríamos llamar ingeniería industrial y mejora de procesos, razón por la cual muchos autores lo denominan como el padre de la ingeniería industrial. Taylor aporta en métodos de observación de buenas prácticas, de medición del trabajo y, a partir de estos conocimientos, de diseñar procesos industriales desagregados hasta el nivel de actividad manual.

Para Taylor su método de investigación científica buscaba superar la improvisación generalizada como forma de trabajo, no contratando a las personas más extraordinarias, sino que trabajando con personas comunes a quienes se las preparaba en la forma científica de hacer el trabajo. Con esto lograba típicamente incrementos de varias veces en la productividad, en un tipo de cambio que hoy llamaríamos rediseño de procesos. Podemos resumir que el objetivo que perseguía Taylor al reunir hechos y mediciones era proporcionar un fundamento científico para diseñar y mejorar los procesos. Con estos

fundamentos pretendía terminar con la improvisación que predominaban en aquella época.

La mejor forma de organización según esta teoría era la que permite medir el esfuerzo individual.

Teoría funcional (Fayol – 1916)

Toda organización estaba basada en cinco funciones básicas: Seguridad, producción, contabilidad, comercialización y administración. Esto complementado con catorce principios que deberían ser observados para operar con eficiencia.

La mejor forma de organización está basada en una distribución de funciones, que se subdividen en sub funciones y procedimientos, los cuales a su vez son desarrollados por uno o más puestos.

Teoría burocrática (Weber – 1924)

La forma más eficaz de organización es parecida a una máquina. Se caracteriza por reglas, controles y jerarquías y es impulsada por la burocracia.

La forma de organización es la que tiene reglas claras y racionales, decisiones impersonales y excelencia técnica en sus empleados y gestores.

Teoría de las relaciones humanas (Mayo; Follet; Maslow; Herzberg; McGregor – 1920, 1954, 1957, 1966)

Los aspectos emocionales del trabajo resultan más importantes que los físicos y que la participación social de los trabajadores es un componente fundamental de la productividad.

La importancia que tiene la coordinación de los esfuerzos de grupo en el cumplimiento eficiente de una tarea. La tarea de un administrador es descubrir las motivaciones de los individuos y los grupos.

La mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar.

Teoría de los sistemas (Bertalanffy – 1956) – Teoría de proceso

Esta teoría indica que las organizaciones son sistemas abiertos que están constituidos por subsistemas relacionados con el medio ambiente.

La teoría de los sistemas encuentra en la naciente informática, cibernética, robótica y la teoría de la información, herramientas que le permiten crecer por estos vastos campos del conocimiento.

Se señala que la mejor forma de organización es la que coordina armónicamente los diferentes subsistemas que definen el sistema organizacional (de forma implícita postula que la mejor forma de organizarse es a través de la unidad básica de un sistema **es el Proceso**).

Nuevos enfoques desarrolladas en el Asia (Década del 60 en adelante)

Posteriormente a partir de los años 80 se saturan los mercados, existe mayor producción que demandan bienes y/o servicios en comparación con las décadas anteriores donde primaba el mercado de la oferta (todo lo que se producía se vendía).

A raíz de este nuevo escenario, las empresas centran sus esfuerzos en elevar el grado de competitividad mejorando la calidad de sus productos y aparecen nuevos enfoques tendientes centrados en la calidad como Six Sigma, TQM (Total Quality Management) o la gestión de la calidad total (Edward Deming).

Competir por calidad se vuelve tan importante que la gestión corporativa se concentra en los indicadores de calidad; pero optar por la calidad total bajo los principios Taylorianos tiene un costo alto - el aumento de la burocracia - que los clientes o demandantes, no están dispuestos a pagar.

La industria asiática, en su tiempo liderada por Japón, comprende esta debilidad sistémica de la organización de la industria de los países occidentales y desarrollan a través del tiempo el concepto de mejora continua, centrado en los procesos con bajo grado de jerarquización y alta participación en las decisiones de sus empleados. Este concepto se siguió perfeccionando y se conocieron como Toyota Production System (TPS), KAIZEN y Lean Management.

La eficiencia de la industria asiática provoca a principio de los años 90 un shock en los mercados industrializados occidentales y amenaza a muchos sectores con peligro a desaparecer, de tal forma que las economías occidentales entran en una prolongada recesión.

La filosofía de Deming

Ninguna persona a influenciado más en la administración de la calidad que Edwards Deming (1900-1993). Deming recibió el grado de doctor en física; así como se formó en estadística, de modo que gran parte de su filosofía tiene sus orígenes en estas ciencias.

Este filósofo, reconoció la importancia de incluir en los procesos administrativos las estadísticas. Luego de la segunda guerra mundial, Edward Deming recibió una invitación por parte del país oriental del Japón para que les ayudara a realizar un censo. Los japoneses habían oído hablar de sus teorías y la utilidad de las mismas para las organizaciones estadounidenses durante la guerra. Consecuencia de lo anterior, pronto empezó a enseñarles control de calidad estadístico. Sin embargo; su filosofía trascendió la estadística. Hablaba de la importancia del liderazgo de la alta dirección, las asociaciones entre clientes y proveedores y la mejora continua en los procesos de manufactura y desarrollo de productos.

El sistema de conocimientos profundos de Deming consiste en 4 partes relacionadas entre sí: Valoración del sistema; comprensión de la variación; teoría del conocimiento y la Psicología.

Respecto a la valoración del sistema, menciona que los componentes de un sistema deben funcionar en conjunto, a fin de ese sea eficiente. Por lo general las organizaciones tradicionales llevan a cabo la administración de acuerdo con las funciones en las organizaciones verticales. Sin embargo, cuando ocurren interacciones entre las partes de un sistema (por ejemplo, entre las funciones y departamentos de una organización), los administradores no pueden hacer una buena gestión si se limitan a atender cada una de las partes en forma aislada, **deben entender los procesos** hacia una visión o meta común y optimizar sus interacciones.

3.2.2. Concepto de proceso de negocio

En toda organización, se desarrollan variadas actividades para poder generar los productos y servicios. El encadenamiento de estas actividades, forman lo que llamamos procesos. De esta forma, un proceso se compone de una serie de etapas ligadas entre sí, para conseguir un objetivo específico.

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

Tal vez nos preguntemos por qué comenzamos por observar los procesos en lugar de los departamentos o incluso la empresa u organización. La explicación es que la visión de un proceso nos da una perspectiva más relevante sobre la forma como trabaja una organización.

Según Hitpass (2017) define al proceso de negocio, como:

En principio, un proceso corresponde a la representación de un conjunto de actividades que se hacen, bajo ciertas reglas y que puede gatillar o ejecutar eventos. En forma genérica se puede definir un proceso como una concatenación lógica de actividades que cumplen un determinado fin, a través del tiempo y lugar, impulsadas por eventos.

Esta definición contiene los principales elementos que describen un proceso: Los eventos son ocurrencias externas que inician un proceso, es decir, un proceso no se inicia por sí sólo, algo tiene que ocurrir y el proceso reacciona ante el suceso. El proceso debe cumplir un determinado fin, en las ciencias económicas, destinado a producir bienes y servicios. A diferencia de los eventos, las actividades en un proceso consumen tiempo y recursos. Una actividad se puede definir como una acción sobre un objeto; es decir, el proceso de transformación ocurre a través de las actividades en un proceso.

¿Qué es un proceso de negocio?

Hamer y Champy introducen en su obra de Reingeniería de Procesos en el año 1993 el concepto de proceso de negocio:

Un proceso de negocio es un conjunto de actividades que toman uno o más tipos de inputs y crean un output que es de valor para un cliente.

Los procesos de negocio son los que crean valor para un cliente, es decir la definición está ligada al concepto de creación de valor para el cliente.

Siguiendo la definición propuesta en este trabajo de un proceso en forma general, se definirá un proceso de negocio como: Un proceso de negocio es un conjunto de actividades, que impulsadas por eventos y ejecutándolas en una cierta secuencia, crean valor para un cliente (interno o externo).

Un proceso de negocio se reconoce por el tipo de evento que lo gatilla. Una de las principales características de un proceso de negocio es que es gatillado por el cliente y los resultados de la ejecución del proceso tienen que volver al cliente, entendiéndose en el sentido más amplio que el cliente también puede ser interno.

El proceso de negocio es transversal a las áreas y atraviesa la cadena de valor de principio a fin. Este principio es indistinto si se trata de un cliente externo (cliente final) de la empresa o cliente interno.

La estructura de Cadena de Valor, según Porter, muestra la transversalidad de los procesos de negocio que son impulsados por clientes y cuyos resultados tienen que volver a ellos (p.15)

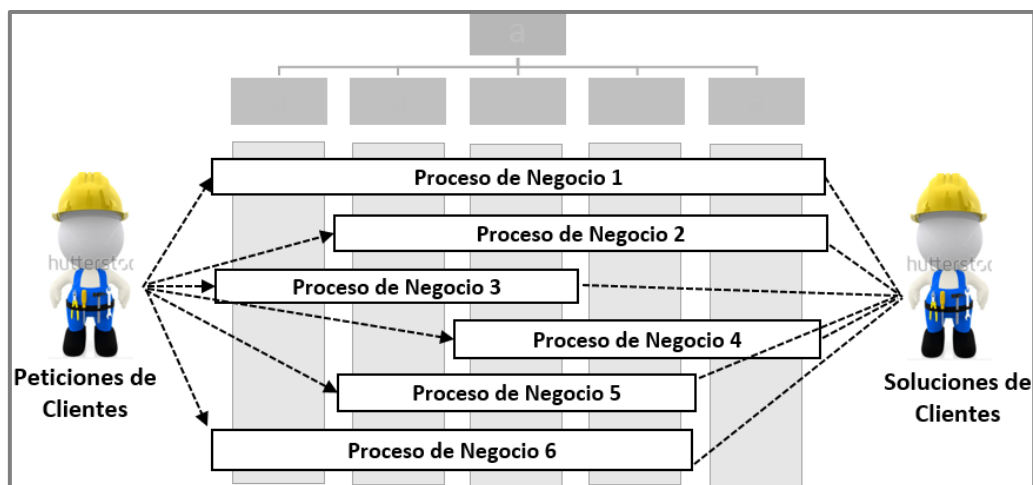


Figura 10. Transversalidad de los Procesos de Negocios, fuente Hitpass (2017)

Por otro lado, Gutiérrez (2014), nos indica:

Un Proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Algunos ejemplos de procesos son: La facturación, las compras, las etapas de la manufactura de un producto, etc.

De manera tradicional, se creía que la calidad, el precio y el tiempo de entrega eran objetivos antagónicos en el sentido que se podía mejorar cualquiera de los tres en detrimento de los otros dos. De hecho, algunas organizaciones siguen actuando a partir de la creencia de que mejorar la calidad implica necesariamente un precio más alto y un mayor tiempo de producción del bien o servicio. Sin embargo, cada día hay más empresas en las que se sabe que la calidad y la mejora de los diversos procesos influyen positivamente en los tres factores. Es decir, cada vez hay más compañías que actúan sabiendo que el

productor de mejor calidad tiene costos totales más bajos, mientras que el productor de peor calidad tiene costos totales más altos, ya que cuando se tiene mala calidad en las diferentes actividades y procesos, hay equivocaciones y fallas de todo tipo (p. 17).

Asimismo, Krajewski, Ritzman, & Malhotra (2013) al referirse a los Procesos nos señala:

Los departamentos suelen tener su propio conjunto de objetivos, un conjunto de recursos con capacidades para lograr esos objetivos y administradores y empleados responsables del desempeño. Algunos procesos, como la facturación, pueden ser tan específicos que están contenidos totalmente en un solo departamento, como el de contabilidad. Sin embargo, el concepto de proceso puede ser mucho más amplio. Un proceso puede tener su propio conjunto de objetivos, involucrar un flujo de trabajo que van más allá de las fronteras departamentales y requerir recursos de varios departamentos. (p. 04).

Abonando con lo anterior Chase & Jacobs (2014), nos señala que:

¿Qué es un Proceso? Un proceso se refiere a la parte de una empresa que toma insumos y los transforma en productos que, según espera, tendrán un valor más alto para ella que los insumos originales. (p. 108).

A todo esto, como se indicó la visión de un proceso nos da una perspectiva sobre la forma como trabaja una organización, esto nos lleva a gestionar un proceso de manera adecuada si queremos alcanzar los objetivos de eficacia y eficiencia; lo cual nos conducirá a buscar la calidad del producto o servicio que gestionamos, consecuencia de ello tenemos que gestionar la calidad.

Las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad, es denominado “Gestión de la Calidad”.

Al revisar cómo evolucionó el concepto de calidad, Gutiérrez (2014), nos detalla lo siguiente:

En la década de 1,980, se tomó plena conciencia de la importancia estratégica de la calidad, de su mejora y de la satisfacción del cliente, con lo que se empezó a publicitar lo hecho en Japón; además, muchas empresas y organizaciones del mundo occidental iniciaron sus programas de gestión de la calidad total como una acción estratégica para mejorar su competitividad. También se publicó una amplia y variada literatura sobre la administración de la calidad total y sus herramientas.

En 1,987 aparecieron la serie de normas ISO-9000, con el objetivo de unificar y estandarizar los numerosos enfoques de sistemas de aseguramiento de calidad que hasta la fecha existían. Con el tiempo, estas normas se convirtieron en un referente fundamental para miles de empresas y organizaciones que han certificado sus sistemas de gestión de la calidad basándose en ellas. (p. 14).

Hasta este punto, podríamos preguntarnos qué relación tiene los sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) con la documentación de los procesos.

Respecto a este tema, Gutiérrez (2,014), nos señala:

La norma establece que la documentación del SGC debe incluir la política de la calidad y los objetivos de la calidad, un manual de la calidad, **los procesos documentados** y los registros requeridos por la propia norma, así como los documentos, incluidos los registros que la organización determina necesarios para asegurar la eficacia de la planificación, la operación y el control de sus procesos.

En notas aclaratorias la norma señala que el término procedimiento documentado significa que **el procedimiento sea establecido, documentado**, implementado y mantenido, y que la extensión de la documentación del SGC puede diferir de una organización a otra debido a sus características y complejidad. Además

de que la documentación puede estar en cualquier formato o tipo de medio. (p.95).

3.2.3. Conocimiento empírico en procesos de negocios:

La Administración Tributaria, como parte de su nuevo Plan Estratégico (PEI) de los periodos 2012 -2016 y alineados con el marco normativo del estado peruano expresado en las normas:

- Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (RM No 125-2013_PCM)
- Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (DS 004-2013-PCM)
- Estrategia de Modernización de la Gestión Pública (DS 109-2012-PCM)
- Metodología de Simplificación Administrativa (DS- 007-2011-PCM)
- Plan Nacional de Simplificación Administrativa (RM-228-2010-PCM)
- Política Nacional de Simplificación Administrativa (DS-025-2010-PCM)

Inició acciones orientadas al fortalecimiento institucional, entre ellas la adecuación de su estructura organizacional a un gestión por procesos, revisando los procesos institucionales, con el propósito de asegurar su alineamiento con la estrategia institucional.

Producto de lo anterior continuó con las mejoras en los procesos ya implementados, actualizando la determinación de algunos Macroprocesos de manera que sea coherente con los avances en la implementación de la gestión por procesos.

Se trabajó los siguientes niveles:

- Diagrama de Macroprocesos institucionales: En el que se visualizan los Macroprocesos Institucionales de acuerdo con el tipo de macroproceso de Gestión de dirección; de Medición, análisis y mejora; de negocio y de Apoyo Institucional. A este primer nivel se le denomina Nivel 0.

- Diagrama de Macroprocesos: En el que se visualizan los diagramas de bloques de cada uno de los macroprocesos identificados en el nivel 0. En este nivel, los diagramas de bloques se complementan, para un mejor entendimiento con una ficha técnica por cada macroproceso.

A la fecha, sólo se ha desarrollado de manera detallada incluida la documentación de los procesos, hasta el nivel 1.

El Marco Teórico utilizado para el desarrollo de la gestión por procesos, son la familia de normas ISO 9000 y BPM (Gestión de procesos de negocios).

Los Tipos de Procesos trabajados son:

a) Gestión de la Dirección: Procesos sobre planificación estratégica, establecimiento de políticas, determinación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos y revisiones por la dirección.

b) Del Negocio: Procesos core, cuyos resultados deseados son los productos y servicios relacionados a las funciones generales encargadas a la institución

c) Apoyo Institucional: Son los procesos que proporcionan soporte y recursos para alcanzar los resultados deseados por la organización.

d) Medición, análisis y mejora: Procesos cuyo objetivo son medir, recopilar datos para analizar el trabajo y la mejora de la eficacia y eficiencia.

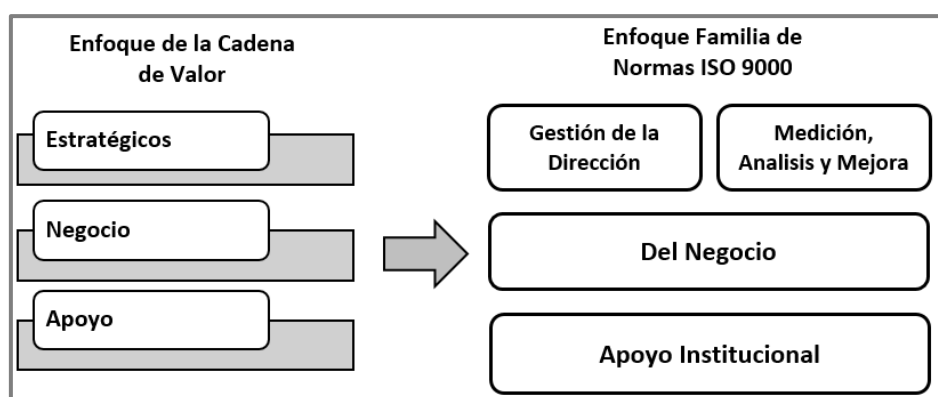


Figura 11. Mapa de Macroprocesos Institucionales, fuente interna SUNAT

3.3 Variable de productividad laboral

3.3.1 Evolución histórica la variable productividad laboral:

Teoría Económica Clásica de Adam Smith (1723 – 1790)

La Principal obra de Smith es Investigación sobre la naturaleza y las causas de la Riqueza de las Naciones, donde presenta tres principios en que se basa el liberalismo económico.

- a) Libertad Personal,
- b) Propiedad Privada,
- c) Iniciativa y propiedad privada de empresas.

Smith afirmaba que cada capitalista al buscar su propio beneficio buscaba el de los demás, por lo que no se requería de la intervención del estado en la economía.

La riqueza de una nación – dice – dependerá de dos condiciones: Primero del grado de productividad del trabajo al cual se debe; segunda, la cantidad de trabajo útil; es decir, trabajo productor de la riqueza que se emplee.

- a) El aumento de la productividad del trabajo se debe a la división de éste.
- b) Postula su teoría del valor. Valor de uso, como la utilidad que tiene un bien y valor de cambio como la capacidad de un bien para cambiarse por otros.

Pensamiento Económico Fisiocrático - Francois Quesnay (1766)

El término productividad fue usado en el cuadro económico - aporte más representativo de la escuela Fisiocrática liderada por Quesnay - donde analiza la circulación de la renta y demuestra que donde se origina el excedente / Producto Neto o Productividad es en el trabajo de la clase social de los campesinos a diferencia de las otras dos clases sociales (Capitalistas y Terratenientes / Rey) que eran clases transformadoras que se limitaban a añadir utilidad a elementos preexistentes.

No fue sino hasta principios del Siglo XX que el término adquiere un significado más preciso, como una relación entre lo producido y los medios empleados para hacerlo.

La Nueva Teoría Económica del Crecimiento – Paul Romer (1980)

El planteamiento de la nueva teoría del crecimiento (Crecimiento de la oferta de trabajo y de la productividad laboral) es que el PIB real por persona crece debido a las elecciones de la gente con la intención de obtener beneficios y que dicho crecimiento persistirá en forma indefinida.

Paul Romer de la Universidad de Stanford, desarrolló esta teoría en la década de 1980, con base en los conceptos planteados por Joseph Schumpeter durante las décadas de 1930 y 1940.

Menciona que la condición indispensable para que la productividad laboral crezca, es el sistema de incentivos creado por las empresas, los mercados, los derechos de propiedad y el dinero.

Estas cuatro instituciones sociales son las que permiten que la gente obtenga beneficios a partir de la especialización y el intercambio comercial.

Una vez satisfechas las condiciones anteriores, son tres las influencias que afectan el ritmo de crecimiento de la productividad:

- a) Crecimiento del capital físico: Conforme la cantidad de capital por trabajador se incrementa, la productividad laboral también lo hace. Los procesos de producción que emplean herramientas manuales pueden crear objetos muy bellos; pero los métodos de producción que utilizan grandes cantidades de capital por trabajador son mucho más productivos. La acumulación de capital en granjas, fábricas textiles, fundiciones de hierro, acerías, minas de carbón, sitios de construcción, plantas químicas, armadoras de autos, bancos, compañías de seguros y centros comerciales, ha hecho enormes aportaciones a la productividad laboral de nuestras economías.

- b) Crecimiento del Capital Humano: El acervo de habilidades y conocimientos de los seres humanos, constituye la fuente fundamental de crecimiento de la productividad. El capital humano se incrementa cuando se hace un nuevo descubrimiento y crece a medida que más y más personas aprenden a aprovechar los descubrimientos previos. El desarrollo de una de las habilidades humanas esenciales – la escritura – fue el origen de algunos de los primeros beneficios en materia de productividad; el desarrollo de las matemáticas sentó las bases para la eventual ampliación del conocimiento de las fuerzas físicas y de los procesos químicos y biológicos. Esta base de conocimiento científico fue determinante para los avances tecnológicos de la revolución industrial y de la actual revolución de la información.

Una gran parte del capital humano, extremadamente productivo, tiene orígenes más humildes. Está conformada por millones de individuos que aprenden y se vuelven notablemente más productivos al ejecutar una y otra vez sencillas tareas de producción. A partir de la experiencia y del capital humano acumulado; se incrementa la productividad.

- c) Avances tecnológicos: La acumulación de capital físico y humano ha hecho una gran contribución al crecimiento de la productividad laboral; pero el cambio tecnológico – el descubrimiento y la aplicación de nuevas tecnologías – ha aportado mucho más. El trabajo es muchas veces más productivo hoy en día de lo que era hace cien años; pero no porque tengamos más máquinas de vapor y más carruajes por persona; sino a que contamos con equipo de transporte que emplea tecnologías desconocidas en aquella época y a que son más productivas que las de entonces. Los avances tecnológicos surgen de los programas formales de investigación y desarrollo y de los procesos de prueba y error informales; además tienen que ver con el descubrimiento de nuevas formas de aprovechar mejor nuestros recursos.

3.3.2. Concepto de productividad laboral

Un reto fundamental en este siglo XXI para las organizaciones es profundizar en su cultura de la calidad y la productividad como fundamento de los cambios y transformaciones organizacionales; esto es particularmente cierto en las organizaciones de servicios y en el sector público, donde con frecuencia las

buenas prácticas y directivas sobre la calidad y productividad siguen ausentes en gran medida. Pero antes de proseguir, definamos que es la productividad.

La productividad, según Gutiérrez (2014), lo define:

La Productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos. En general, la productividad se mide por el cociente formado por los resultados logrados y los recursos empleados.

Los resultados pueden medirse en unidades producidas, en piezas vendidas o en utilidades, mientras que los recursos empleados pueden cuantificarse por número de trabajadores, tiempo total empleado, horas, maquinas, etc. En otras palabras, la medición de la productividad resulta de valorar adecuadamente los recursos empleados para producir o generar ciertos resultados.

Es usual ver la productividad a través de dos componentes: Eficiencia y Eficacia. La primera es simplemente la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados, mientras que la eficacia es el grado en que se realizan las actividades planeadas y se alcanzan los resultados planeados; en otras palabras, la eficacia se puede ver como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. Así, buscar eficiencia es tratar de optimizar los recursos y procurar que no haya desperdicios de recursos; mientras que la eficacia implica utilizar los recursos para el logro de los objetivos trazados (hacer lo planeado). Se puede ser eficiente y no generar desperdicio, pero al no ser eficaz no se están alcanzando los objetivos planeados (p.39).

Otro autor Koontz (2013) lo define:

La Productividad se define como el cociente de los Productos producidos entre los insumos utilizados en cierto periodo de tiempo, considerando la calidad. La Productividad mejora si se produce más con

los mismos insumos o si se reducen los insumos, pero se mantienen los mismos productos o si se aumentan los productos o se reducen los insumos para cambiar la proporción favorablemente. Las compañías requieren diversos insumos como mano de obra, materiales y capital. La Productividad de todos los factores combina los insumos para entregar un insumo compuesto. Antes, los programas de mejoramiento de la productividad se dirigían principalmente a los trabajadores. Sin embargo, como observó Peter Drucker, uno de los escritores más prolíficos de temas administrativos, “la mayor oportunidad de aumentar la productividad se encuentra sin duda en el trabajo de conocimientos y específicamente en la administración” (p.10).

Asimismo, en la misma tendencia Heizer & Render (2009), detalla:

La creación de bienes y servicios requiere transformar los recursos en bienes y servicios. Cuanto más eficiente hagamos esta transformación, más productivos seremos y mayor será el valor agregado a los bienes y servicios que proporcionemos. La Productividad es la relación que existe entre las salidas (bienes y servicios) y una o más entradas (recursos como mano de obra y capital). El trabajo del administrador de operaciones es mejorar (perfeccionar) la razón entre las salidas y las entradas. Mejorar la productividad significa mejorar la eficiencia.

Esta mejora puede lograrse de dos formas: mediante una reducción en la entrada mientras la salida permanece constante, o bien con un incremento en la salida mientras la entrada permanece constante. Ambas formas representan una mejora en la productividad. En el sentido económico, las entradas son mano de obra, capital y administración integrados en un sistema de producción. La administración crea este sistema de producción, el cual proporciona la conversión de entradas en salidas. Las salidas son bienes y servicios que incluyen artículos tan diversos como pistolas, mantequilla, educación, sistemas judiciales mejorados, centros turísticos para esquiar, La producción es la elaboración de bienes y servicios. Una producción alta solo puede implicar que más personas están trabajando

y que los niveles de empleo son altos (bajo desempleo), pero no implica necesariamente una productividad alta. (p.14).

Céspedes, Lavado, & Ramirez (2016) indicaron:

La productividad es una medida de la eficiencia en el uso de los factores en el proceso productivo. Si una economía produce con un único factor, como el trabajo, la productividad puede entenderse como la cantidad de producto por unidad de trabajo, comúnmente denominada “productividad laboral”.

Según esta definición, un trabajador con mayor productividad producirá más unidades del producto. Cuando la economía es más compleja y tiene más factores de producción (como el capital y el trabajo), se utiliza un indicador más complejo conocido como la productividad total de factores (PTF), término que resume la capacidad (o eficiencia) que tienen estos dos factores de producir bienes y servicios de manera combinada.

Una característica importante de la productividad es que esta variable no es directamente observable, razón por la cual la aproximación que se tome para identificarla dependerá del enfoque usado y de los supuestos sobre el número de factores de producción y sobre la función de producción (FP) subyacente considerada. El indicador de productividad más conocido es el producto por trabajo, que se mide como el producto bruto interno (PBI) por hora trabajada o por persona empleada.

Otro indicador de amplio uso es la PTF, la que se estima, siguiendo el tradicional enfoque de Solow (1957), como el residuo luego de descontar del crecimiento económico la contribución ponderada de los otros factores de producción considerados (capital, trabajo, insumos intermedios, etc.).

Un método alternativo para estimar la PTF es el enfoque dual, método popularizado por Hsieh (2002), que no depende de la forma funcional de la FP y que utiliza información del crecimiento de los precios de los factores de producción (p.25).

3.3.3. Conocimiento empírico de productividad laboral:

El tema de la productividad laboral que se trabajó en la Administración Tributaria; estuvo enmarcado dentro del seguimiento, medición y análisis comprendidos en la metodología para la gestión por procesos que se definió en la variable anterior. Para tal fin, se preparó los respectivos cronogramas a detalle, para la presentación de las mediciones de productividad. La definición de los procesos a medir y el cronograma, fueron elaborados teniendo en cuenta criterios relacionados con: el impacto de los productos generados por los procesos en los objetivos estratégicos institucionales, los tiempos destinados a los referidos procesos, las cantidades de quejas o reclamos presentados, entre otros criterios.

Previa a la medición, se definió la Productividad como la relación entre la producción y los recursos utilizados para alcanzar dicha producción. El foco principal de las mediciones de productividad es proporcionar una referencia del uso de los recursos en función a los resultados obtenidos, la productividad también se comprendió como un indicador de eficiencia productiva y operacional.

Productividad de los Procesos Institucionales

Se priorizó la medición de la productividad relacionadas con la cantidad de personal y/o el tiempo, asociados para alcanzar la producción esperada por los procesos institucionales.

- Productividad de los Procesos Institucionales medida con relación a la cantidad de Personal: Entendido como la cantidad de productos obtenidos por proceso específico y la cantidad de personal utilizado por el proceso medido.

- Productividad de los Procesos Institucionales medida con relación al tiempo utilizado: Entendido como la relación entre la cantidad de productos obtenidos por el proceso específico y el tiempo destinado para producir esos bienes (diario o mensual).

Tabla 1

Cuadro de Indicadores de Productividad laboral

Nombre del Proceso Institucional	Area Dueña del Proceso	Productos Principales del Proceso	Ctd Productos Alcanzado Periodo	Total día / Hombre Trabajan en el Proceso	Ratio de Productividad	Unidad Ratio de Productividad

Fuente: Elaboración Propia (2017)

CAPÍTULO 4

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Marco Metodológico

El objetivo de este proyecto es la de establecer una propuesta de mejora de un proceso de negocio de acuerdo con los principios de calidad total que esbozó Deming en la década del 50 del siglo XX.

Estos principios (Deming) establecen qué mediante el uso de mediciones estadísticas, una organización debería ser capaz de graficar como un sistema en particular estaba funcionando para luego desarrollar maneras para mejorar dicho sistema.

Algunos principios de la Calidad total de Deming, que guían nuestra propuesta son:

1. Crear y dar a conocer a todos los empleados una declaración de los objetivos y propósitos de la empresa. La administración debe demostrar en forma constante su compromiso con esta declaración.
2. Mejorar el sistema de producción y servicio en forma continua y permanente.
3. Eliminar el temor. Crear confianza. Crear el ambiente adecuado para la innovación.
4. Optimizar los procesos en busca del logro de los objetivos y propósitos de la empresa mediante el esfuerzo de equipos, grupos y áreas de personal.
5. Eliminar la administración por objetivos y en vez de ella aprender las capacidades de los procesos y como mejorarlos.
6. Eliminar las barreras que evitan que las personas se sientan orgullosas de su trabajo.
7. Fomentar la educación y el auto mejora en cada persona.
8. Aprender acciones para lograr la transformación.

El problema es de procesos, de gestión de procesos, de administrar basándose en el análisis de datos, de incorporar al personal a todos los niveles, es de capacitación, es de conocimiento profundo, es de liderazgo.

La propuesta se basa en los principios de calidad total y en el círculo de Deming.

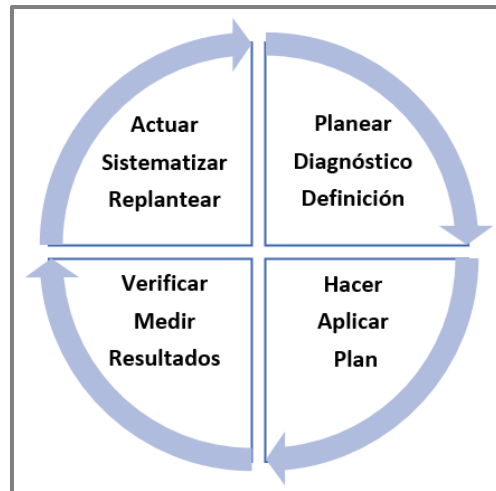


Figura 12. Círculo Deming, fuente Gutiérrez (2,014)

4.2 Técnicas utilizadas

Para lograr los objetivos propuestos, se tuvo que analizar y escoger determinadas técnicas en función de los recursos que se contaban para realizar el diagnóstico y determinar las probables soluciones al problema planteado:

a) **Análisis Causa – Efecto / Diagrama de Ishikawa:**

Técnica en la que se plantean causas y efectos (agrupados en diferentes categorías) acerca de un problema y plasmados en el diagrama de pescado.

Es una técnica sencilla y flexible que permite la retroalimentación al mostrar el diagrama a la vista. El diagrama puede ser empleado como un mapa conceptual. Se aconseja que el número de categorías de causas/efectos no sean menos de 4 ni mayores a 6, con el objetivo de analizar sólo aquellas causas/efectos de mayor relevancia. Útil para eliminar causas/efectos únicos. Permite tener un diagrama estructurado.

b) **Diagrama de Pareto**

Técnica en la que se determina los problemas que envuelven a la situación en análisis; posteriormente se emplea un gráfico de barras verticales para ponderar el número de problemas considerados bajo una misma categoría y/o visualiza el problema más importante según su frecuencia, lo cual permite

asignar prioridades. El orden de las barras es descendente de izquierda a derecha.

El empleo de esta técnica permite concentrar la atención sobre los problemas con mayor frecuencia de ocurrencia o mayor orden de prioridad: por lo cual, es una técnica que permite poner en evidencia las áreas más vinculadas al problema. La distribución de los efectos como sus posibles causas no es un proceso lineal, sino que el 20% de las causas totales hace que sean originados el 80% de los efectos.

c) Análisis FODA

Técnica en la que se enuncia las fortalezas y debilidades (factores internos), así como las amenazas y oportunidades (factores externos) del problema analizado. Los enunciados se plasman en el cuadro respectivo de la matriz del análisis FODA.

Esta técnica fue propuesta por Heinz Weihrich para el análisis situacional que existe entre los factores internos y los externos, identificando los medios que potencializan las fortalezas para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas corrigiendo las debilidades. Es una técnica ampliamente utilizada; sin embargo, sólo se alcanzan resultados concretos al establecer líneas de acción ante la problemática.

d) Entrevista de profundidad a expertos

Es una técnica de Investigación cualitativa, en la que el entrevistador guía la conversación; pero concede espacio al entrevistado para que exprese sus propios puntos de vista.

Es una entrevista personal no estructurada, cuyo objetivo principal es indagar de manera exhaustiva a una sola persona, de forma de que la misma se sienta cómoda y libre de expresar en detalle sus creencias, actitudes y sentimientos sobre un tema en estudio.

En la propuesta se utiliza para entrevistar a expertos en las probables soluciones. Así mismo, se constituye en una herramienta indispensable en estudios cualitativos empresariales donde las limitaciones de tiempo de los entrevistados y los temas tratados lo requieren.

4.2.1 Análisis Causa – Efecto / Diagrama de pescado / Diagrama Ishikawa

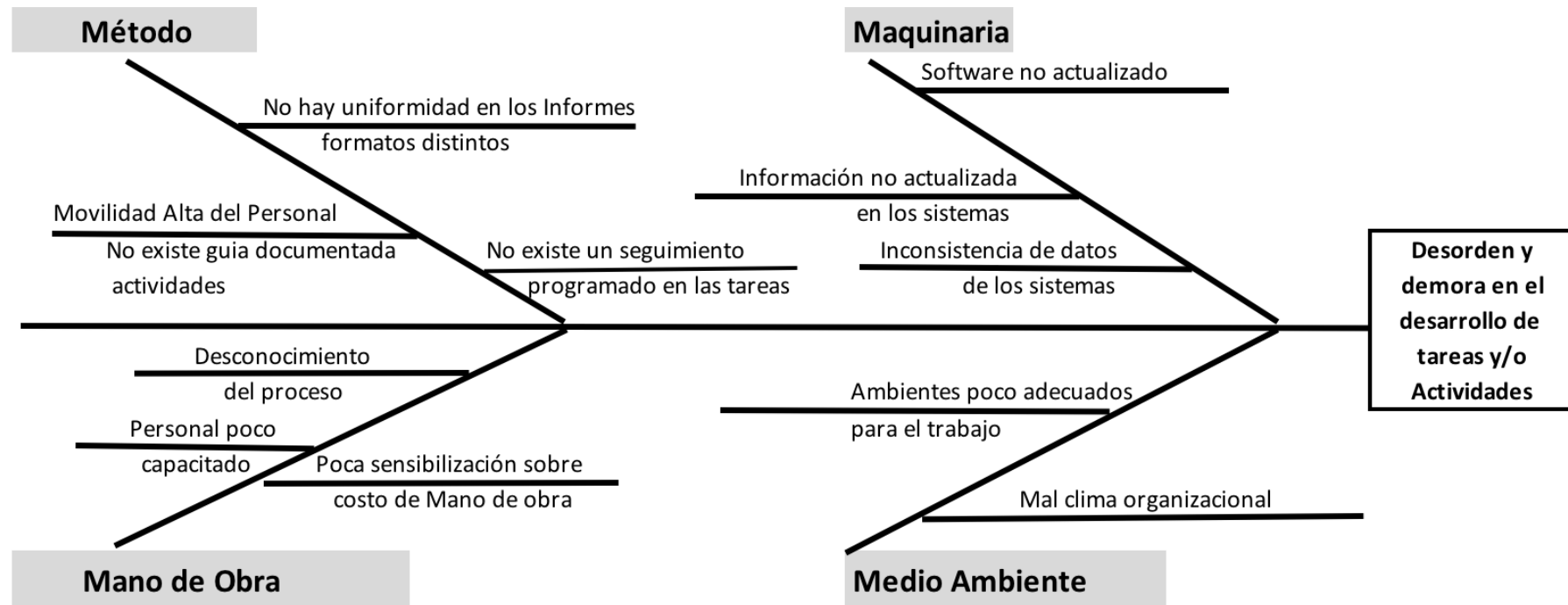


Figura 13. Diagrama Ishikawa, fuente propia

Método: Cómo se hacen las cosas

Maquinaria: Herramientas

Mano de Obra: Personas

Medio Ambiente: Entorno

Realizado el análisis Causa – Efecto, se identificó las siguientes causas que a continuación se muestra agrupados por categorías:

Por Método:

- ✓ No hay uniformidad en los Informes (Formatos distintos)
- ✓ Movilidad alta del Personal
- ✓ No existe un seguimiento programado en las tareas
- ✓ No existe guía documentada de actividades

Por Maquinaria:

- ✓ Software no actualizado
- ✓ Información no actualizada en los sistemas
- ✓ Inconsistencia de datos de los sistemas

Por Mano de Obra:

- ✓ Desconocimiento del proceso
- ✓ Personal poco capacitado
- ✓ Poca sensibilización sobre costo de Mano de Obra

Por Medio Ambiente:

- ✓ Ambientes poco adecuados para el trabajo
- ✓ Mal clima organizacional

Identificados las causas, se analizará las probables soluciones de acuerdo con el juicio experto del suscrito; para lo cual desarrollaremos el siguiente procedimiento:

Establecer criterios de evaluación y sus ponderaciones que nos permitirá priorizar las soluciones más probables que incidan en la mejor opción a trabajar.

Criterios para evaluar las causas

- 1) ¿Es un factor que lleva al problema?; ¿Es factor?
- 2) Esto, ¿ocasiona directamente el problema?; ¿Causa directa?
- 3) Si esto es eliminado, ¿Se corregirá el problema?; ¿Solución directa?
- 4) ¿Se puede plantear una solución factible?; ¿Solución Factible?
- 5) ¿Se puede medir si la solución funcionó?; ¿Es medible?
- 6) ¿La solución es de bajo costo?; ¿Bajo costo?

Ponderaciones

Establecemos valores del 1 al 3

1 = Bajo

2 = Medio

3 = Alto

Tabla 2:

Matriz de Puntos Críticos

Juicio Experto

CAUSAS	SOLUCIONES	CRITERIOS						Totales
Método	Solución	¿Es Factor?	¿Causa Directa?	¿Solución Directa?	¿Solución Factible?	¿Es medible?	¿Bajo Costo?	
No hay uniformidad en los informes (Formatos distintos)	Implementación de Manual de Procedimientos	2	2	2	1	3	2	12
No existe guía documentada de actividades	Implementación de Manual de Procedimientos	2	2	2	2	3	2	13
Movilidad alta del personal	Implementación de Manual de Procedimientos	1	1	2	2	2	3	11
No existe un seguimiento programado en las tareas	Generar aplicativo de seguimiento	1	1	2	2	2	2	10
Maquinaria	Solución							
Software no actualizado	Solicitar actualización	1	2	1	2	2	2	10
Información no actualizada en los sistemas	Requerimiento de actualización	1	2	2	1	1	2	9
Inconsistencia en data de los sistemas	Requerimiento de depuración de data	1	2	1	2	1	2	9
Mano de Obra	Solución							
Desconocimiento del proceso	Implementación de Manual de Procedimientos	3	3	3	3	3	3	18
Personal poco capacitado	Capacitación del personal	1	2	2	2	2	2	11
Poca sensibilización sobre costo de Mano de obra	Sensibilizar al personal sobre temas de productividad	1	2	2	2	2	1	10
Medio Ambiente	Solución							
Ambientes poco adecuados para el trabajo	Solicitud de mejora de ambiente	2	1	1	1	1	1	7
Mal clima organizacional	Comunicar a RRHH	1	2	1	1	1	1	7

Fuente: Elaboración Propia (2017)

Producto del análisis, ponderación la mejor solución a trabajar es la Implementación de un Manual de Procedimientos (54 puntos).

4.2.2 Diagrama de Pareto

Relevado las causas determinadas en la anterior técnica y contabilizada el número de ocurrencias (Período de análisis: Ago - Nov 2017) que sucede en el área analizada, tenemos los siguientes datos.

Tabla 3.

Ocurrencias de eventos en la supervisión de selección de contribuyentes

No	Causas	Veces que ocurre	Suma Acumulada	% Individual	% Acumulado
1	Mal clima organizacional	1	1	1%	1%
2	Ambientes poco adecuados para el trabajo	1	2	1%	2%
3	Software no actualizado	1	3	1%	3%
4	Poca sensibilización sobre costo de Mano de obra	1	4	1%	4%
5	Personal poco capacitado	2	6	2%	6%
6	Inconsistencia en data de los sistemas	4	10	4%	10%
7	Información no actualizada en los sistemas	4	14	4%	14%
8	No existe un seguimiento programado en las tareas	5	19	5%	19%
9	Movilidad alta del personal	13	32	13%	32%
10	No existe guía documentada de actividades	18	50	18%	50%
11	No hay uniformidad en los informes (Formatos distintos)	22	72	22%	72%
12	Desconocimiento del proceso	28	100	28%	100%
Totales		100		100%	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En el cuadro se representan las principales 12 causas determinados previamente en la técnica Causa – Efecto; así mismo se consignó columnas de ocurrencias individuales y acumuladas, tanto nominalmente como porcentualmente.

Lo anterior, graficamos en un plano cartesiano para identificar las causas más importantes.

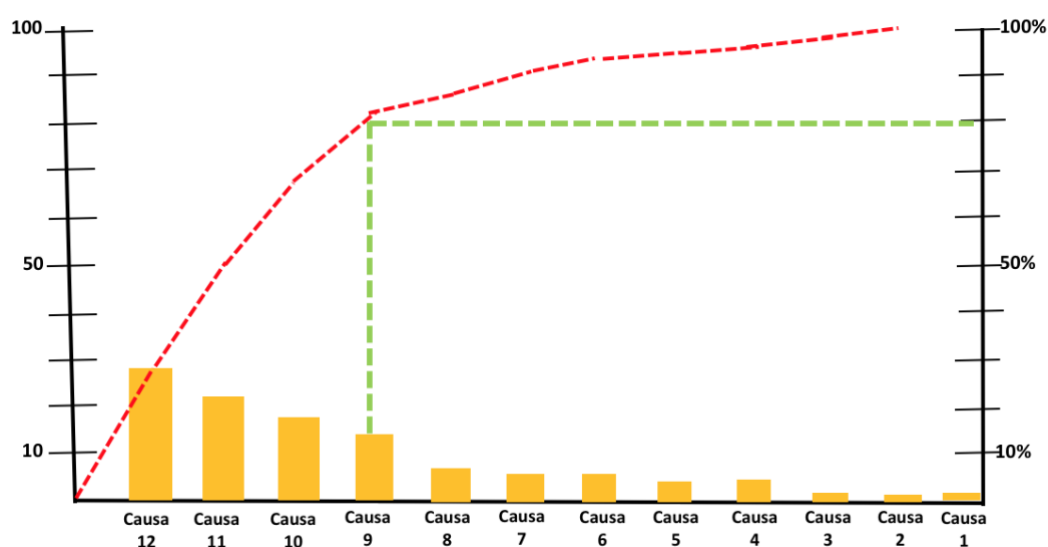


Figura 14. Diagrama Pareto de Ocurrencias de eventos en la supervisión de selección de contribuyentes, fuente propia.

Identificamos que son cuatro las causas que determinan el 81% del problema principal que es el desorden y demora en el desarrollo de tareas y/o actividades.

- ✓ Causa 12: Desconocimiento del proceso con 28% de ocurrencias.
- ✓ Causa 11: No hay uniformidad en los informes (Formatos distintos) con 22% de ocurrencias.
- ✓ Causa 10: No existe guía documentada de actividades con 18% de ocurrencias.
- ✓ Causa 09: Movilidad alta del Personal con 13% de ocurrencias.

Luego, la solución planteada de acuerdo a la matriz de puntos críticos trabajada en el diagrama de Ishikawa es la implementación del manual de procedimientos.

4.2.3 Análisis FODA

En el análisis realizado se planteó las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene el área de la División de Programación Operativa y a partir de ello se realizó el cruce de cuatro variables FO, DA, OD, FD y en estas cuatro se obtuvo como estrategia la implementación de una estructura por procesos, implementación de un manual de procedimientos, sistemas de gestión de calidad y adecuarse a una organización por procesos con esto podemos deducir; que el área seleccionada debe documentar los procesos para un mejor desempeño organizacional.

FORTALEZAS:

- ✓ Personal comprometido, Clima laboral adecuado y con mística Institucional.
- ✓ Personal con altos niveles de competencia, conocimiento y experiencia en los procesos, capacitado en temas técnicos y especializados.
- ✓ Desarrollado Competencia de Trabajo en equipo de los integrantes de la División de Programación Operativa.
- ✓ Capacidad de generar iniciativas, predisposición para resolver situaciones difíciles.

OPORTUNIDADES:

- ✓ Crecimiento económico en los siguientes años, que traería mayor liquidez.

- ✓ Coordinación con Aduanas para integrar / fusionar el proceso de Fiscalización
- ✓ Convenios de información y control con Instituciones del sector público
- ✓ Intercambio de Información con más de 100 países a partir de noviembre 2017 (El Perú se adherirá al convenio sobre asistencia administrativa Mutua en Materia Tributaria).
- ✓ El Estado viene impulsando como política de Modernización de la Gestión Pública como uno de sus pilares, la Gestión por Procesos que conlleva la optimización de los mismos.
- ✓ Cambio Tecnológico en los procesos de SUNAT (SUNAT VIRTUAL).

DEBILIDADES:

- ✓ Inconsistencia de datos de los sistemas.
- ✓ Alta rotación de personal.
- ✓ Ausencia de manuales de orientación técnica.
- ✓ Ausencia de programa de inducción al puesto.
- ✓ Requerimientos de clientes no respondidos.
- ✓ No existe un seguimiento programado de las tareas.

AMENAZAS:

- ✓ Incremento de niveles de Informalidad.
- ✓ Aumento de mecanismos de evasión y elusión tributaria.
- ✓ Incumplimiento de Plazos de los contribuyentes en el momento de requerirles información.
- ✓ Pérdida de Credibilidad de SUNAT ante la opinión pública.
- ✓ Injerencia Política y Reacción adversa de los Medios de Comunicación.
- ✓ Tendencia la presentación de acciones dilatorias y sin fundamento por parte de los contribuyentes en el proceso de requerimiento de la información.

ESTRATEGIA FO:

- ✓ Implementar una estructura por procesos comandado un equipo técnico líder que prepare a los responsables de cada una de las áreas.

ESTRATEGIA DO:

- ✓ Implementar un manual de procedimientos para la gestión eficiente y eficaz que permita el incremento de la productividad del área evaluada analizada.

ESTRATEGIA FA:

- ✓ Adecuarse a un sistema de organización por procesos que nos permita reducir la elusión, evasión tributaria.

ESTRATEGIA DA:

- ✓ Implementar un sistema de gestión de calidad para mejorar los procesos, aumentar la productividad de los colaboradores y capacidad de respuesta a clientes internos y externos (Contribuyentes).

4.2.4 Entrevista de Profundidad

Se entrevistó a dos expertos en modelos de organización de empresas, provenientes de los sectores público y privado.

Entrevista 1: Sr. Luis Limo Profesional Especializado de la Gerencia de Procesos de la Administración Tributaria (SUNAT). (Ver entrevista completa en el anexo 2)

A continuación, un extracto de la entrevista:

Principales problemas: Poca orientación al cliente, falta de comunicación, deficiencia en los procesos, falta de documentación y reglamentación, en algunos casos, si existe están desactualizados.

Causas: Ausencia de programas de inducción al puesto, información desactualizada de los sistemas, alta rotación del personal; todo esto ha generado consecuencias tales como el desorden de las tareas y actividades y demora esto a su vez provoca la baja productividad de los trabajadores.

Sugerencia: Documentar los procesos dentro del marco de un sistema de gestión de calidad lo que traería consigo:

- a. Eliminar errores
- b. Reducir el tiempo empleado en tareas
- c. Disminuir los costos
- d. Reducir los recursos asociados a las tareas
- e. Mejorar la eficiencia
- f. Mejorar la calidad general
- g. Aumentar la satisfacción del cliente y del empleado

Entrevista 2: Sr. Víctor kishimoto Gerente de Marketing de la empresa Ajino Moto – Perú, experto en Organización por Procesos. (Ver entrevista completa en el anexo 3)

Principales problemas: Ausencia de documentación de los procesos dentro de un sistema de gestión de calidad; y las que lo hacen es de manera empírica, de manera que cuando crecen empieza el desorden en tareas y actividades.

Causas: Están procesos defectuosos y no documentados, no tener sistemas de gestión de calidad; dentro de las consecuencias generación de cuellos de botella, desorden en tareas y actividades, alta rotación de personal, poca productividad.

Sugerencia: Documentación de los procesos que nos permitiría:

- a. **La estandarización de los procesos:** Al documentar un proceso lo estandarizamos. Con esto aseguramos que los colaboradores ejecuten los procesos de acuerdo con lo que está escrito, se establece un nivel de operación (o estandar) que se debe mantener para lograr unos resultados esperados.
- b. **La planificación organizacional:** Al documentar los procesos, enfocamos a los colaboradores, hacia el logro de determinados objetivos y metas. La documentación ayuda a mantener la disciplina hacia los objetivos del sistema.

- c. **Control de actividades:** La documentación nos permite registrar la información, evidencia o soporte de la realización de determinadas actividades. Los registros nos permiten conocer y evaluar la gestión realizada.
- d. **Auditorias.** Las auditorias de los sistemas de gestión en una organización se basan en la comparación de los documentos del proceso (Còmo se debe hacer) y los registros (Còmo se hizo) para establecer los hallazgos de auditoria, que pueden ser fortalezas o debilidades del sistema.
- e. **Mejoramiento de procesos.** La documentación, nos permite mejorar los procesos permanentemente. La documentación debe servir a los procesos y no los procesos servir a los documentos.
- f. **Capital intelectual.** Los documentos guardan el valor mas importante de una empresa, que es su capital intelectual, el saber hacer algo bien hecho y por el cual las personas estan dispuestas a pagar. El no documentar apropiadamente pone en riesgo la capacidad de atender un mercado. Documentar apropiadamente permite a la empresa generar valor del conocimiento adquirido y volverlo ingreso, por eso se le llama capital intelectual.

Por otro lado, indica que todo manual de procedimientos debe de contemplar como mínimo lo siguiente:

- a. El objetivo del proceso (El “para què”),
- b. Las actividades (¿Es necesario?, ¿Transforma las entradas?, ¿Satisface al cliente?. La idea es que todos los pasos agregen valor)
- c. El producto del proceso o resultado final,
- d. Los indicadores de gestión,
- e. Los controles del proceso (Teniendo presente el ciclo PHVA)

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS CRÍTICO Y PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS

5.1 Análisis Crítico

De acuerdo al análisis realizado a partir de diferentes técnicas utilizadas como el análisis causa – efecto o diagrama de Ishikawa que sirvió para tener una visión más clara y principal de las causas y efectos del problema; el diagrama de Pareto que permite poner en evidencia las áreas más involucradas en el problema citado, el análisis FODA que nos da estrategias a partir de las líneas de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y las entrevistas a expertos que dará a conocer una opinión especializada de los principales problemas, a nivel institucional, que presentan las organizaciones públicas y privadas; causas y consecuencias y propuestas de solución.

Todas estas técnicas permitieron diagnosticar la magnitud del problema a nivel institucional y organizacional, las líneas de acción que puede tomar para enfrentar el problema, las herramientas y decisiones que le ayudarían a lograrlo; así como las posibles soluciones al problema citado.

El análisis realizado a partir de la aplicación de todas estas técnicas arroja un común denominador, la necesidad de documentar el proceso de negocio de la supervisión de selección de contribuyentes de la división de programación operativa de la dependencia de Principales contribuyentes de SUNAT; así como implementar un sistema de gestión de calidad para la mejora y optimización de sus procesos.

Esta documentación debe permitir dar solución a los problemas específicos que presenta el área analizada, tales como; la ausencia de manuales de orientación técnica, esto hace que, los procesos no se encuentren documentados, provocando desorden en las tareas y actividades, demora en la producción de los informes de selección de contribuyentes, información desactualizada e inconsistencia de datos en el sistema informático, decisiones poco orientadas al cliente, pues su capacidad de respuesta a la demanda de los mismos es mínima.

Con todo lo dicho, indudablemente, el contar con un manual de procedimientos en el área operativa de la Supervisión de Selección de la División de Programación Operativa resolverá el desorden en el desarrollo de las tareas y actividades, demora en la producción de informes; asimismo se contribuirá con el Plan Estratégico Institucional de SUNAT que se encuentra alineado con la Política Nacional de Modernización del Estado que busca en el sector público implementar el enfoque por Procesos como parte de su organización.

5.2 Planteamiento de Alternativas

Luego del análisis realizado con las técnicas antes mencionadas, se concluye que, para poder implementar una documentación del proceso de negocio en la supervisión de selección de la división de programación operativa de la Intendencia de Principales Contribuyentes Nacionales, se ha visto conveniente implementarlo a través del planteamiento de cuatro alternativas; de las cuales, sin embargo, solo se escogerá una que será evaluada desde el aspecto económico y factibilidad de aplicación en la organización.

a) Tercerización de la documentación de procesos

Se hizo el contacto con 3 empresas en el medio nacional; las mismas que fueron seleccionadas tomando en consideración 3 aspectos: Años de experiencia en la documentación de procesos, experiencia en el sector público, que ofrecieran el servicio de tercerización, dicha propuesta se detalla a continuación:

- Deloitte Perú: Empresa trasnacional con más de 80 años de experiencia como outsourcing en la auditoría, procesos, riesgos, etc. La empresa de Deloitte implementaría la documentación de procesos en 4 fases: Inicio, desarrollo, estabilización y aprendizaje en un tiempo promedio de 2 meses a un precio de S/. 60,000.00

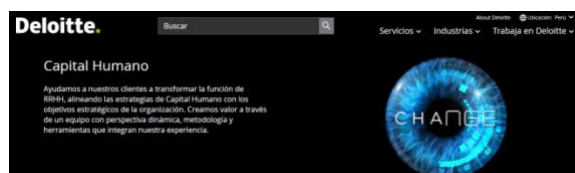


Figura 15. Deloitte Perú, fuente página web.

- Buro Group: Empresa de capitales peruanos con más de 15 años de experiencia en proyectos, intermediación, outsourcing, soluciones complementarias, procesos, etc. La empresa Buro Group realizaría la documentación de procesos en un promedio de 3 meses mediante 4 fases: Diagnóstico, desarrollo, piloto y retroalimentación, todo a un precio de S/. 45,000.00.



Figura 16. Buro Group, fuente página web

- Ganemo Corporation: Empresa Peruana dedicada a solución de procesos, asesoría, consultoría, soporte legal, tributario, etc. Llevaría a cabo el proyecto de documentar procesos en tres fases: diagnóstico, aplicación y evaluación, en un periodo de cuatro meses, al precio de S/. 50,000.00.



Figura 17 . Ganemo Corporation, fuente página web

Tabla 4

Comparación de servicios

Empresa	Deloitte Perú	Buro Group	Ganemo Corporation:
Inversión:	S/. 60.000,00	S/. 45.000,00	S/. 50.000,00
Tiempo :	2 meses	3 meses	4 meses
Fases:	Inicio	Diagnóstico	Diagnóstico
	Desarrollo	Desarrollo	Aplicación
	Estabilización	Piloto	Evaluación
	Aprendizaje	Retroalimentación	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

b) Equipo formado por 02 integrantes de la División de Programación Operativa de la Intendencia de Principales Contribuyentes Nacionales para documentar los procesos.

Otro de los posibles escenarios para implementar la documentación de procesos, es también que dada la experiencia y capacidad comprobada de un equipo especialista estructurado por integrantes de la misma unidad materia de estudio, se concluyó una cotización del trabajo que este equipo desarrollaría.

Este equipo realizaría la tarea de documentación en cuatro fases: Inicio, desarrollo, estabilización y aprendizaje; en un periodo de cuatro meses a un costo de S/. 40,000.00 (Estaría compuesto por un equipo de dos profesionales a tiempo completo). El costo señalado es el costo de oportunidad de dejar de trabajar en sus actividades habituales y dedicarse a tiempo completo a la documentación por Procesos del área evaluada en el tiempo proyectado.

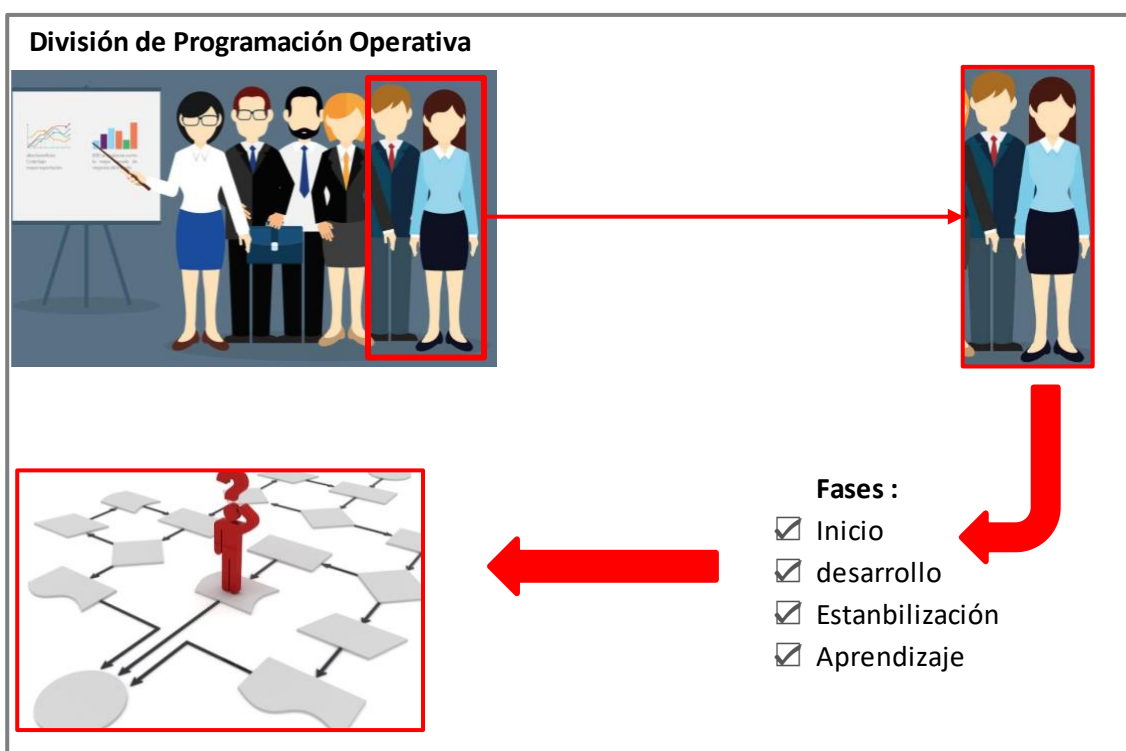


Figura 18. Descripción gráfica de la estrategia b, fuente propia.

c) Adquisición de un ERP para documentar los procesos.

La adquisición de un ERP es otra de las posibilidades que nos permitiría llegar a la propuesta de documentar los procesos para ello se cotizó un software especializado en dicha documentación, el cual tiene un valor de S/50,000.00 y demoraría para su desarrollo un promedio de cuatro meses a todo costo.



Figura 19 .Estrategia ERP Siesa, fuente página web.

d) Equipo formado por un Profesional de la Supervisión de selección de contribuyentes de la División de Programación Operativa (Líder del Proyecto) y dos colaboradores contratados bajo el régimen laboral CAS (Contrato administrativo de servicios).

El escenario en el cual participa un coordinador del proyecto y 2 colaboradores contratados bajo el régimen CAS, es una alternativa ya que los colaboradores mencionados no generarían un costo muy alto a la organización, pues al estar bajo un régimen como CAS, solo se les contrataría por el tiempo que demande el proyecto; además se priorizaría su experiencia en procesos para ser contratados, mientras que el coordinador del proyecto sería un trabajador del área con los conocimientos y experiencia necesario para liderar el equipo de trabajo.

Este equipo realizaría la tarea de documentación en cuatro fases: Inicio, desarrollo, estabilización y aprendizaje; en estas fases se incluye la capacitación al personal sobre el trabajo a realizar y un seguimiento para el fiel cumplimiento de las funciones del equipo, este trabajo sería por encargo de una empresa dedicada a la gestión del talento humano, en el periodo de tres meses a un costo de S/.27,200. Adicionando un mes como seguimiento por

parte de la empresa sin ningún costo adicional, además del nuevo flujograma para el área. Ver anexo 6



Figura 20. Descripción gráfica de estrategia d, fuente propia.

Tabla 5

Resumen de alternativas

	Alternativa a	Alternativa b	Alternativa c	Alternativa d
Inversión	S/. 45,000.00	S/. 40,000.00	S/. 50,000.00	S/. 27,200.00
Tiempo	3 meses	4 meses	(*) 2 meses	3 meses

(*) Para uso continuo

Fuente: Elaboración Propia (2017)

CAPÍTULO 6

JUSTIFICACIÓN DE LA SOLUCIÓN ESCOGIDA.

6.1 Elección alternativa (función costo / Beneficio)

Dada las cuatro alternativas mencionadas en el capítulo 5.2, dos cotizadas por terceros y dos elaborados por equipos internos de la propia SUNAT; se eligió la última alternativa del equipo formado por un Profesional SUNAT y dos colaboradores bajo el régimen CAS.

Para la selección de la misma se consideró el precio, tiempo de aplicación, fases de aplicación, experiencia de las personas que liderarían las mismas y costo/beneficio.

La alternativa seleccionada permitirá optimizar recursos y sobre todo implementar la documentación de procesos en tiempo bajo la metodología SUNAT; además de ello el que participe un integrante del área da un plus muy importante ya que este conoce el know How del área, así como los problemas de fondo, sus fortalezas como debilidades.

A diferencia del resto de propuestas la seleccionada tiene un costo de S/.27,200; es decir, 32% menos que el costo de tomar la segunda opción donde participa el equipo integro de colaboradores de SUNAT; además del tiempo que tomaría y el recurso humano que utilizaría y a pesar de que el costo por hora de cada trabajador es menor al de la alternativa elegida; la última opción saca ventaja debido al número de personas inmersas en el proyecto.

El beneficio que se obtendría con esta última también es evitar hacer uso de colaboradores que dediquen sus horas de trabajo a otro proyecto y dejen de producir en sus respectivos puestos.

En esta última propuesta solo se usaría los servicios de uno de los colaboradores y este sería de la misma área donde se aplicaría la documentación por procesos y los otros 2 colaboradores serían contratos por modalidad de CAS, a fin de no afectar las planillas de la institución y la productividad de la misma, de manera que

con dicha modalidad tampoco se tendría un vínculo laboral indefinido con estos colaboradores, pues su contrato solo sería por el tiempo de duración del proyecto.

Tabla 6

Escenarios Proyectados (Cantidad de RUCs)

	RUCs Procesados	RUCs Seleccionados	OPTIMISTA 25.00%	MODERADO 15%	PESIMISTA 10%
	2017	2017	2018	2018	2018
Enero	200	30	38	35	33
Febrero	200	30	38	35	33
Marzo	200	30	38	35	33
Abril	220	100	125	115	110
Mayo	220	100	125	115	110
Junio	220	100	125	115	110
Julio	220	100	125	115	110
Agosto	220	100	125	115	110
Septiembre	220	100	125	115	110
Octubre	220	100	125	115	110
Noviembre	220	100	125	115	110
Diciembre	200	30	38	35	33
TOTAL	2,560	920	1,150	1,058	1,012

Costo de la
Inversión S/. 27,200

Fuente: Elaboración Propia (2017)

Tabla 7

Escenarios Proyectados (Monto de Deuda Girada)

	RUCs Procesados	Mto Seleccionado	OPTIMISTA 25.00%	MODERADO 15%	PESIMISTA 10%
	2017	2017	2018	2018	2018
Enero	200	30,000,000	37,500,000	34,500,000	33,000,000
Febrero	200	30,000,000	37,500,000	34,500,000	33,000,000
Marzo	200	30,000,000	37,500,000	34,500,000	33,000,000
Abril	220	100,000,000	125,000,000	115,000,000	110,000,000
Mayo	220	100,000,000	125,000,000	115,000,000	110,000,000
Junio	220	100,000,000	125,000,000	115,000,000	110,000,000
Julio	220	100,000,000	125,000,000	115,000,000	110,000,000
Agosto	220	100,000,000	125,000,000	115,000,000	110,000,000
Septiembre	220	100,000,000	125,000,000	115,000,000	110,000,000
Octubre	220	100,000,000	125,000,000	115,000,000	110,000,000
Noviembre	220	100,000,000	125,000,000	115,000,000	110,000,000
Diciembre	200	30,000,000	37,500,000	34,500,000	33,000,000
TOTAL	2,560	920,000,000	1,150,000,000	1,058,000,000	1,012,000,000

Costo de la
Inversión S/. 27,200

Fuente: Elaboración Propia (2017)

Beneficio: Por cada caso seleccionado en el año 2017, se obtuvo en promedio la cantidad de S/ 1,000,000 de giro de deuda tributaria. En el año 2018, de implementarse la propuesta de mejora en un escenario moderado se obtendría como mínimo de incremento de la recaudación S/ 138,000,000. Esta alza de la recaudación proviene de dos componentes: La mayor cantidad de RUCs seleccionados y el trabajo de mejor calidad o mejor selección.

CAPÍTULO 7

IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

7.1 Calendario de actividades, recursos, presupuesto.

A continuación, el cronograma de las actividades a desarrollar para la implementación de la documentación de procesos con el equipo formado por un coordinador y 2 CAS, dicha implementación tomando en cuenta aspectos administrativos y los aspectos propios de la selección del personal y que el estado exige para la contratación bajo el régimen CAS se daría en 3 meses; sin embargo, el desarrollo y aplicación propiamente en 30 días.

Tabla 8.

Cronograma de Actividades a Desarrollar

Actividades a Desarrollar	2018															
	Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración de proyecto	X	X														
Sustentación y aprobación del proyecto		X														
Reunión de lanzamiento			X													
Ejecución del Proyecto			X													
Fase I : Inicio			X													
Selección de personal			X	X												
Fase II: Desarrollo					X	X										
Capacitación del personal					X	X										
Construcción de la solución						X	X	X								
Fase III : Estabilización								X								
Implantación de la solución										X						
Seguimiento y Mejoras de solución implantada											X					
Evaluación con Usuarios Finales													X			
Fase IV: Aprendizaje													X			
Elaboración del Informe Final del Proyecto													X			

Seguimiento

Fuente: Elaboración Propia (2017)

Presupuesto

El presupuesto que demandaría la alternativa del equipo formado por un coordinador y 2 CAS, se desarrollaría en 4 fases: inicio, desarrollo, estabilización y aprendizaje, demandando para ello, un total de 1,440 horas de trabajo a un costo de 31 soles la hora en el caso del coordinador y 16 soles por hora en el caso de los profesionales de apoyo (Colaboradores CAS).

El trabajo se realizaría trabajando 8 horas diarias. En total tomaría 30 días y sumando todas las actividades propias de la gestión de una entidad pública demandaría 3 meses de entre enero 2018 y marzo 2018.

El costo total de la implementación y desarrollo tendría un costo de 27,200; estos costos incluyen personal, equipos necesarios para la realización del mismo, materiales, infraestructura y varios, dentro del cual tenemos que los equipos, materiales, infraestructura y varios tienen costo cero, ya que no se hará uso de ellos.

Tabla 9.

Presupuesto de la Estrategia d: Equipo formado por un profesional de la supervisión de selección de contribuyentes de la División de Programación Operativa y 2 colaboradores CAS

Proyecto		Documentación de Proceso	
Unidad de Trabajo		División Programación Operativa - IPCN	
Coordinador del Proyecto		Rubén Trujillo	
Integrantes del Equipo		Rubén Trujillo y 02 colaboradres CAS	
ESTRATEGIA D			
	SUB - ESTRATEGIAS	COSTO	
E1	Contratación de Personal (2)	7,200.00	
E2 (*)	Control y Orden en la Documentación y manual de procedimientos	20,000.00	
COSTO TOTAL DE LA INVERSION		S/.	27,200.00
(*) Incluye Capacitacion al personal e integración			
E2	Integración personal y comunicación		
	Personas involucradas	Cantidad	Unidad Medida
	capacitadores	2	personas
	candidad de personas a capacitar	7	personas
	tiempo de capacitacion	2	meses
	tiempo de capacitacion de por reunión	2	horas

Fuente: Elaboración Propia (2017)

Seguimiento:

Es importante el Seguimiento y fiel cumplimiento del plan de acción. Así como la medición de la cantidad de informes del área para ser comparado y poder determinar en qué escenario se está dando la mejora, y también ver el progreso y resultados de dicho Plan. Ver Anexos 4 y 5

CAPÍTULO 8

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para la implementación de la documentación de procesos en el área de la División de Programación Operativa de la Intendencia de Principales Contribuyentes Nacionales (IPCN); se elaboró 6 conclusiones y 6 recomendaciones que permitirán mejorar y obtener en conjunto aspectos importantes para el desarrollo del proyecto.

8.1 Conclusiones

1. De acuerdo al análisis efectuado utilizando las 4 técnicas de diagnóstico y sus probables soluciones (Diagrama de Ishikawa, Diagrama de Pareto, Análisis FODA y las dos entrevistas en profundidad a expertos en organización de empresas), podemos concluir que el problema central / principal es el desorden en el desarrollo de las tareas y actividades; así como la demora en el procesamiento de los informes de selección de contribuyentes para ser auditados, funciones que realiza el área analizada.
2. Producto del análisis anterior, la probable / mejor solución encontrada para resolver el problema central; es documentar el proceso de negocio de selección de contribuyentes mediante la implementación de un manual de procedimientos donde recoja:
 - a. El objetivo del proceso (El “para qué”),
 - b. Las actividades (¿Es necesario?, ¿Transforma las entradas?, ¿Satisface al cliente?. La idea es que todos los pasos agregen valor)
 - c. El producto del proceso o resultado final,
 - d. Los indicadores de gestión,
 - e. Los controles del proceso (Teniendo presente el ciclo PHVA)
3. El implementar el manual de procedimientos nos permitirá: La estandarización de los procesos (Ejecución de lo planeado), la planificación organizacional (Enfoque hacia el logro de los objetivos y metas), el control de actividades (Registro de las acciones que nos permitirán evaluar la gestión realizada), Auditorías (Permitirán detectar fortalezas y debilidades del sistema), Mejoramiento de procesos (De manera continua) y Capital intelectual (Acopio de buenas prácticas que mejoran la productividad de los colaboradores). En buen romance implicará una mejora cualitativa del proceso de negocio analizado.

4. Con todo lo anterior, se cumplirán los objetivos señalados en la presente propuesta de mejora de disminuir el tiempo de las actividades del proceso de negocio analizado (Objetivo 1); así como el aumento en la cantidad del número de informes de selección producidos (Objetivo 2). Se tiene previsto que en el año 2018 en un escenario moderado se obtendría como mínimo de incremento de la recaudación S/ 138,000,000. Esta alza de la recaudación proviene de dos componentes: La mayor cantidad de RUCs seleccionados y el trabajo de mejor calidad o mejor selección. El monto de incremento señalado representa el 18% de lo recaudado por el área de fiscalización el año anterior (Detalle punto 6.1 de la elección de la alternativa costo /Beneficio).

8.2 Recomendaciones

1. Se debe de replicar esta propuesta de mejora en todas las Intendencias a nivel nacional (Proceso de negocio de selección de contribuyentes para fiscalización), lo que traería consigo un incremento de la recaudación por mejorar el proceso.
2. Se debe de realizar el mismo trabajo de investigación en los demás procesos de negocios (Recaudación, Jurídica, Servicios, etc) bajo la metodología propuesta liderado por un experto del área a mejorar - que cuente con la suficiente experiencia; así como con la capacidad para enfrentar el desafío de transformar la organización a una con enfoque por procesos – y dos colaboradores CAS expertos en procesos.
3. Se solicita tener un presupuesto fijo para llevar a cabo sin interrupciones el proyecto, el cual cubra los sueldos del equipo y los materiales necesarios, a fin de cumplir el tiempo y los objetivos establecidos.
4. Se debe considerar que el coordinador del proyecto; debe dedicarse el tiempo que demande este, en sólo desarrollar el mismo, no debiendo asignarle otros tipos de actividades que difieran del objetivo.
5. Durante el periodo de aplicación, se debe monitorear constantemente tanto interna como externamente el funcionamiento del proyecto con indicadores que nos ayuden a determinar el éxito del mismo y las oportunidades que se presenten, a fin de implementar soluciones inmediatas.

Bibliografía

- Céspedes, N., Lavado, P., & Ramirez, N. (2016). *Productividad en el Perú. Medición determinantes e implicancias (1ra.Ed.)*. Lima: Universidad del Pacífico. SBN: 978-9972-57-356-9.
- Chase, R., & Jacobs, F. (2014). *Administración de Operaciones (13. Ed.)*. México: McGraw-Hill/Interamericana editores SA de CV. ISBN: 978-607-15-1004-4.
- Gutierrez, H. (2014). *Calidad y Productividad (4ta. Ed.)*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.ISBN Ebook: 9781456229719.
- Heizer, J., & Render, B. (2009). *Principios de Administración de Operaciones (7ma. Ed.)* . México: Pearson Educación, ISBN: 978-607-442-099-9.
- Hitpass, B. (2017). *BPM Business Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación (4ta. Ed.)*. Santiago de Chile: BHH Ltda ISBN-13: 978-1546667971.
- Koontz, H. (2013). *Elementos de Administración (8va. Ed.)*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.ISBN Ebook: 9781456226879.
- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2013). *Administración de Operaciones (10. Ed.)*. México: Pearson Educación. Ebook: 978-607-32-2123-8.
- Munch, L. (2014). *Administración Gestión Organizacional (2da Ed.)*. México: Person Educación ISBN Ebook: 9786073227018.

ANEXOS

ANEXO 1

Matriz de consistencia

Propuesta de mejora de documentar el proceso de negocio para incrementar la productividad laboral de la Supervisión de Selección de la División de programación Operativa de la Intendencia de Principales Contribuyentes Nacionales - SUNAT, Lima, 2017.		
Problema	Variables	Metodología
¿Cuál es el beneficio de documentar el proceso de negocio para mejorar la productividad laboral de la Supervisión de Selección de la División de Programación de la Intendencia de Principales Contribuyentes Nacionales de la Administración Tributaria – SUNAT, Lima 2017?	* Proceso de negocio * Productividad laboral	Principios: Calidad Total Círculo de Deming
Objetivos	Técnicas e Instrumentos de Análisis	Beneficiarios
Objetivo General Determinar el beneficio de documentar el proceso de negocio para mejorar la productividad laboral de la Supervisión de Selección de la División de Programación de la Intendencia de Principales Contribuyentes Nacionales de la Administración Tributaria – SUNAT, Lima, 2017. Objetivo Específico 1 Determinar cómo mejoraría el rendimiento laboral cuando el proceso de negocio esté documentado en cuánto a tiempo en la Supervisión de Selección de la División de Programación de la Intendencia de Principales Contribuyentes Nacionales de la Administración Tributaria – SUNAT, Lima, 2017. Objetivo Específico 2 Determinar cómo mejoraría el rendimiento laboral cuando el proceso de negocio esté documentado en cuánto a resolución de número de informes de selección en la Supervisión de Selección de la División de Programación de la Intendencia de Principales Contribuyentes Nacionales de la Administración Tributaria – SUNAT, Lima, 2017.	a) Análisis Causa Efecto / Ishikawa b) Diagrama de Pareto c) Análisis FODA d) Entrevistas en Profundidad	Supervisión de Selección de la División de Programación Operativa de la Intendencia de Principales Contribuyentes Nacionales de la Administración Tributaria - SUNAT

Fuente: Propia

ANEXO 2

Entrevista N°1

1. En su experiencia. ¿cuáles son los principales problemas, a nivel estructural - organizacional, que presentan las instituciones públicas?

Los principales problemas que tienen las organizaciones públicas es la poca orientación al cliente, la falta de comunicación, deficiencia en los procesos, falta de documentación y reglamentación, en algunos casos, si existe están desactualizados; por supuesto; todo esto descansa en la poca productividad de los empleados y falta de competitividad a nivel institucional.

2. ¿Cuáles son las causas y consecuencias?

Dentro de las causas que presentan son la ausencia de programas de inducción al puesto, información desactualizada de los sistemas, alta rotación del personal; todo esto ha generado consecuencias tales como el desorden de las tareas y actividades y esto a su vez provoca la baja productividad de los trabajadores.

3. ¿Qué necesitaríamos cambiar, mejorar o implementar en las instituciones públicas?

En relación con lo mencionado; se hace necesario que las instituciones públicas cuenten con una estructura organizacional por procesos en una cultura de calidad total para la mejora de la gestión pública.

Lo anterior nos llevaría a documentar los procesos dentro del marco de un sistema de gestión de la calidad lo que traería consigo:

- h. Eliminar errores
- i. Reducir el tiempo empleado en tareas
- j. Disminuir los costos
- k. Reducir los recursos asociados a las tareas
- l. Mejorar la eficiencia
- m. Mejorar la calidad general
- n. Aumentar la satisfacción del cliente y del empleado

4. ¿El reglamentar y documentar como solución no sería contraproducente debido al exceso de estos en la administración pública?

La razón por la que la población considera que la administración pública es ineficiente es debido a que las instituciones del estado tienen dificultades para orientar una reglamentación a las necesidades del cliente. De manera que es un reto para los organismos estatales ser flexibles y adaptarse rápidamente a los cambios que exigen el cliente.

5. ¿Es lo mismo decir proceso y procedimiento?

No exactamente; el proceso es un medio para lograr un procedimiento. En definitiva, un procedimiento es la reglamentación de un proceso.

6. ¿Por qué recomendaría Ud. una organización por procesos y no una funcional?

Porque el mundo ha evolucionado y las organizaciones de hoy tienen la necesidad de estar orientadas al cliente en todas las acciones que realizan; en ese sentido una organización estructurada por procesos la hace más productiva en sus tareas.

7. ¿Qué beneficios tiene una organización por procesos?

Definitivamente en una organización por procesos la remuneración es por resultados, no existen jefes sino entrenadores, el trabajo tiene una orientación al cliente, la promoción de los trabajadores es por la habilidad que presentan y no por rendimiento y la formación de los trabajadores es evaluada en función a sus destrezas, habilidades y competencias y no cuanto a la capacitación con la que cuentan. Esto hace más productivas a las organizaciones ya que sus trabajadores son más eficientes.

8. ¿El enfoque de una organización por procesos funcionaría para organizaciones tanto públicas como privadas?

Si bien la organización por procesos nace en el entorno de las empresas industriales, es también un enfoque necesario para las empresas públicas; aún más cuando en el estado la gestión está basada en una estructura funcional. Basta dar un vistazo a aquellas pocas organizaciones que sí hacen uso de este concepto y forma parte de sus prácticas habituales.

9. ¿Considera posible que la SUNAT se adecue al sistema de organización por procesos? ¿Por qué?

La SUNAT es una de las pocas organizaciones del estado que apuestan por una gestión diferente, más innovadora, orientada al cliente y que busca la mejora continua en sus procesos. Por mi experiencia sé que esta organización no cuenta con manuales de procedimientos en los niveles operativos tan necesarios para avanzar a una gestión por procesos; es decir estos no se encuentran documentados lo que hace que esta institución todavía se encuentre en deuda con todos los contribuyentes (clientes) para otorgarles mayor celeridad en la atención, mayor capacidad de respuesta ante los reclamos; con ello tendríamos una organización más productiva y por tanto competitiva.

10. ¿Cuánto tiempo cree que es necesario para migrar de una organización funcional a una por procesos en una institución pública?

El tiempo promedio para construir una estructura por procesos dentro de una organización depende cuán grande sea esta en cuanto al número de áreas y puestos; pero el promedio es 3 años aproximadamente.

ANEXO 3

Entrevista N°2

1. **En su experiencia. ¿Cuáles son los principales problemas, a nivel estructural - organizacional, que presentan las instituciones privadas?**

El problema de las instituciones privadas son las bases para el crecimiento; parte de esas bases es la documentación de los procesos dentro de un sistema de gestión de calidad; lo que no sucede en muchas de las instituciones privadas y las que lo hacen es de manera empírica, de manera que cuando crecen empieza el desorden, consecuencia de ello demora en las tareas y actividades.

2. **¿Cuáles son las causas y consecuencias?**

Dentro de las causas están los procesos defectuosos y no documentados, no tener sistemas de gestión de calidad; dentro de las consecuencias generación de cuellos de botella, desorden en tareas y actividades, alta rotación de personal, poca productividad.

3. **¿Qué necesitaríamos cambiar, mejorar o implementar en las instituciones privadas?**

Las instituciones privadas deben ser flexibles, adaptarse a los cambios para satisfacer a un cliente cada vez más exigente e informado; por ello es necesario documentar los procesos y contar con sistemas de gestión de calidad que permitan incrementar la productividad de los trabajadores y convertir a las instituciones en competitivas.

4. **¿El reglamentar y documentar como solución no sería contraproducente debido al exceso de este en las grandes empresas privadas?**

El documentar un proceso es necesario dentro de un sistema de gestión de calidad; adoptado, para brindar un mejor servicio al cliente, resolver sus problemas y satisfacer sus necesidades.

Así mismo, la documentación de los procesos nos permite:

- g. **La estandarización de los procesos:** Al documentar un proceso lo estandarizamos. Con esto aseguramos que los colaboradores ejecuten los procesos de acuerdo con lo que está escrito, se establece un nivel de operación (o estándar) que se debe mantener para lograr unos resultados esperados.
- h. **La planificación organizacional:** Al documentar los procesos, enfocamos a los colaboradores, hacia el logro de determinados objetivos y metas. La documentación ayuda a mantener la disciplina hacia los objetivos del sistema.
- i. **Control de actividades:** La documentación nos permite registrar la información, evidencia o soporte de la realización de determinadas actividades. Los registros nos permiten conocer y evaluar la gestión realizada.

- j. **Auditorias.** Las auditorias de los sistemas de gestión en una organización se basan en la comparación de los documentos del proceso (Còmo se debe de hacer) y los registros (Còmo se realizó) para establecer los hallazgos de auditoria, que pueden ser fortalezas o debilidades del sistema.
- k. **Mejoramiento de procesos.** La documentación, nos permite mejorar los procesos permanentemente. La documentación debe servir a los procesos y no los procesos servir a los documentos.
- l. **Capital intelectual.** Los documentos guardan el valor mas importante de una empresa, que es su capital intelectual, el saber hacer algo bien hecho y por el cual las personas estan dispuestas a pagar. El no documentar apropiadamente pone en riesgo la capacidad de atender un mercado. Documentar apropiadamente permite a la empresa generar valor del conocimiento adquirido y volverlo ingreso, por eso se le llama capital intelectual.

5. ¿Es lo mismo decir proceso y procedimiento?

Uno es parte del otro, el proceso es parte del procedimiento. Mientras que el proceso son las acciones para un resultado; el procedimiento formaliza las actividades para poner en marcha un proceso.

Todo manual de procedimientos debe de contemplar como mínimo lo siguiente:

- f. El objetivo del proceso (El “para què”),
- g. Las actividades (¿Es necesario?, ¿Transforma las entradas?, ¿Satisface al cliente?. La idea es que todos los pasos agregen valor)
- h. El producto del proceso o resultado final,
- i. Los indicadores de gestión,
- j. Los controles del proceso (Teniendo presente el ciclo PHVA)

6. ¿Por qué recomendaría Ud. una organización por procesos y no una funcional?

Una organización por procesos facilita a los equipos de trabajo autonomía y capacidad para solucionar los problemas, permite a una organización cumplir su misión y visión con mayor facilidad porque todos sus miembros están involucrados con los procesos para atraer clientes y retenerlos.

7. ¿Qué beneficios tiene una organización por procesos?

Indudablemente los beneficios son numerosos, siempre y cuando estos tengan clara orientación al cliente ya que lo que se busca es simplificar procesos, optimizarlos, reduciendo así tiempo; con lo cual tendremos una organización más productiva y con una capacidad de respuesta a la demanda de los clientes.

8. ¿El enfoque de una organización por procesos funcionaría para organizaciones tanto privadas como públicas?

Sí; sin embargo, hay que considerar que el tiempo que tomaría en las privadas puede ser menor a comparación de las públicas, además que cada vez es más

frecuente que organizaciones privadas opten por sistema de gestión de calidad para una estructura por procesos.

9. ¿Considera posible que la SUNAT se adecue al sistema de organización por procesos? ¿Por qué?

Si es posible. Toda organización tiene la posibilidad de adecuarse a un sistema de organización por procesos. En el caso de la SUNAT, si bien es cierto es una institución con varias sedes y numeroso personal, es preciso que se implementen sistemas de gestión de calidad y que estos sean orientados al contribuyente (cliente).

10. ¿Cuánto tiempo cree que es necesario para migrar de una organización funcional a una por procesos en una institución privada?

En una institución privada depende del tamaño de la organización, sin embargo, en las privadas existe una gestión más rápida lo que hace que esta transición sea en el menor tiempo posible. Por lo cual el tiempo aproximado es de un año y medio, el cual puede variar dependiendo de la cantidad de áreas, giro del negocio, etc.

ANEXO 4

PLANTILLA DE ENTREGABLES				
Entregable	Procedimiento	Conforme	Observado	Comentarios
Elaboración de proyecto	Construcción del detalle de cada Fase y conocimiento del área.			
Sustentación y aprobación del proyecto	Inicio			
Reunión de lanzamiento	Explicación de las Actividades			
Ejecución del Proyecto	Organización de la Documentación			
Fase I : Inicio				
Selección de personal	Diseño del MOF y ubicación de funciones			
Fase II: Desarrollo	Desarrollo y contenido de entregables			
Capacitación del personal	Desarrollo y contenido de entregables			
Construcción de la solución	Desarrollo y contenido de entregables			
Fase III : Estabilización				
Implantación de la solución	Informes de cada MOF			
Seguimiento y Mejoras de solución implantada	Informes de cada MOF			
Evaluación con Usuarios Finales	Seguridad de la información			
Fase IV: Aprendizaje	Seguimiento y Control			
Elaboración del Informe Final del Proyecto	Entregables.			

Fuente: Propia.

ANEXO 5

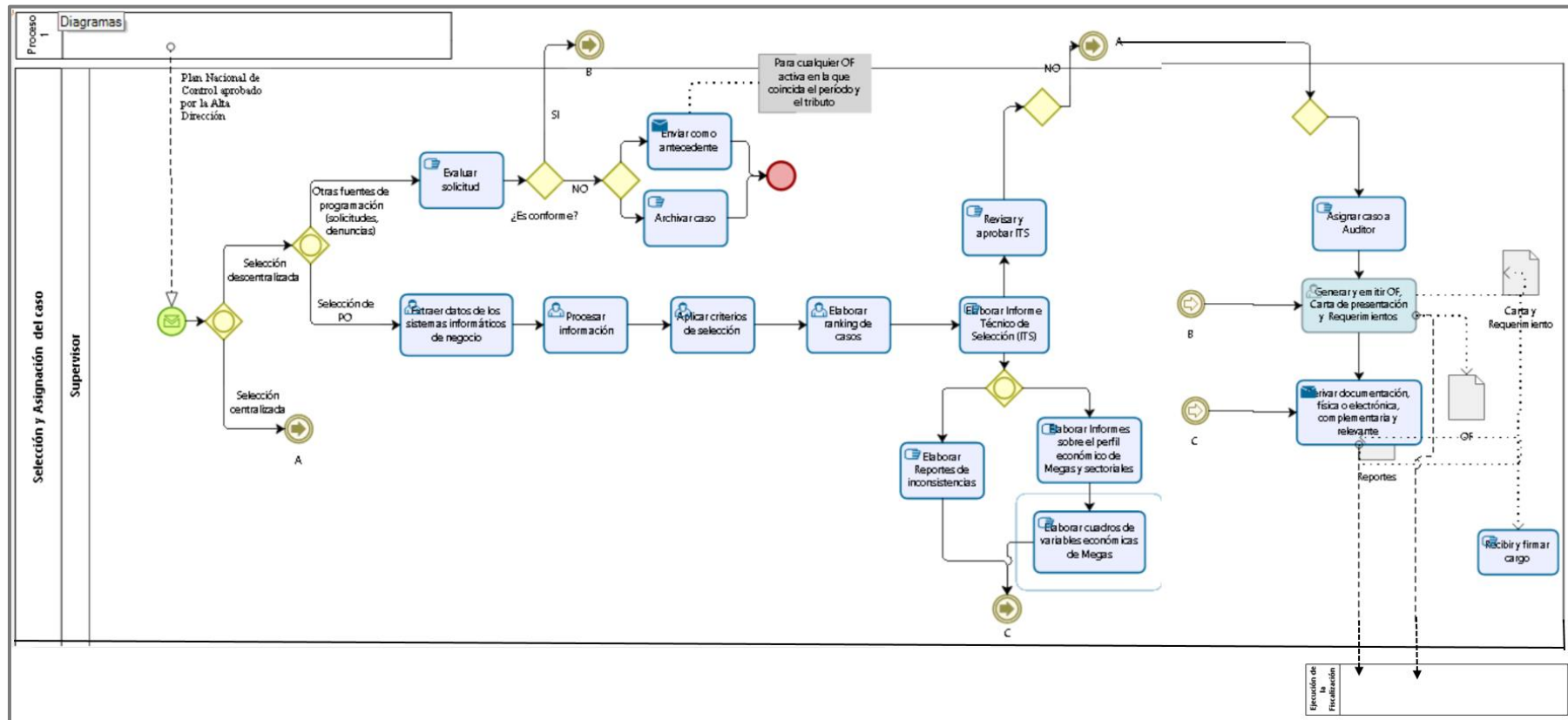
KPI - INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO

KPI Alineado	Responsable	Definición Operativa (Fórmula, alcance y dimensión)	Frecuencia	Fuente de Captura	Nivel Base	Metas Esperadas	Límite			
Eficiencia operativa	Jefe Supervisión	Tiempo Real / Tiempo Programado	Mensual	Sistema Integral de Gestión	85%	100%	-	90%	95%	100%
Cantidad de informes	Jefe Supervisión	Q de RUCs seleccionados	Anual	Sistema Integral de Gestión	920	1,058	-	1,012	1,058	1,150
Niveles de Desempeño del colaborador	Jefe Supervisión	% de empleados que dominan las competencias para el cargo	Trimestral	Mediciones de gestión de desempeño de RRHH	85%	100%	-	90%	95%	100%

Fuente: Propia

ANEXO 6

Flujograma de las actividades en la Supervisión de Selección



Fuente: Propia.

ANEXO 7

Contenido del Manual de Procedimientos y Flujo de Selección

