

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

Facultad de Ingeniería Administrativa e Ingeniería Industrial

CARRERA PROFESIONAL DE INGENIERÍA ADMINISTRATIVA



PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA MEJORA DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL (POI) DEL REGISTRO DE LA INFORMACIÓN EN EL APLICATIVO CEPLAN DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD DE UCAYALI 2021

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

AUTOR:

Paredes, Hidalgo, Leydi Connig

Para optar el Título Profesional de INGENIERO ADMINISTRATIVO

ASESOR:

Peña Huertas, José Gustavo

Lima – Perú, Octubre 2021

Dedicatoria

A Dios, mis padres Mercy y Aldo a mis hijos Maverick y Yael y a ti mi amor Wilson que gracias a ustedes he podido lograr un peldaño más en mi vida profesional.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por permitir cumplir mis metas, a mis padres por su apoyo moral, a mis hijos porque son mi motor y motivo para luchar cada día, a ti Wilson Vélchez porque gracias a tu apoyo moral y económico ha sumado para poder concluir un grado más en mi vida profesional.

A la Diresa Ucayali especialmente a Dr. Juan Carlos Salas y CPC. Rebeca Yacolca por brindarme las facilidades para realizar este trabajo para obtener el Título Profesional.

Índice

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice	iv
Índice de Tablas	viii
Índice de Figuras	ix
Resumen	x
Abstract	xi
Introducción	1
CAPÍTULOS I: GENERALIDADES DE LA EMPRESA	3
1.1. Datos generales de la empresa	4
1.2. Nombre de la empresa	4
1.3. Ubicación de la empresa	4
1.4. Giro de la empresa	8
1.5. Tamaño de la empresa	8
1.6. Breve reseña de la empresa	8
1.7. Organigrama de la empresa	9
1.8. Visión, misión y políticas	10
1.8.1. Visión	10
1.8.2. Misión	10
1.8.3. Políticas	10
1.9. Productos y clientes	11
1.9.1. Producto	11
1.9.2. Clientes	11
1.10. Premios, Certificaciones	11

1.10.1. Premios	11
1.10.2. Certificaciones	11
CAPÍTULO II: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
2. Planteamiento del Problema	13
2.1. Descripción de la realidad problemática	13
- A Nivel mundial	13
- A Nivel nacional	13
- A Nivel organizacional	13
2.2. Formulación del problema	15
2.1. Problema general	15
2.2.2. Problemas Específicos	15
2.3. Objetivo general y objetivos específicos	16
2.3.1. Objetivo general	16
2.3.2. Objetivos específicos	16
2.4. Delimitación del estudio	16
2.4.1. Delimitación temporal	16
2.4.2. Delimitación espacial	16
2.4.3. Delimitación social	16
2.5. Justificación e importancia de la Investigación	17
2.5.1. Justificación	17
2.5.2. Importancia	18
2.6. Alcance y limitaciones	18
2.6.1. Alcances	18
2.6.2. Limitaciones	18
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO	20

3. Marco teórico	21
3.1. Bases teóricas	21
3.1.1. Rediseño de Procesos	21
3.1.2. Gestión de Procesos de negocios:	25
3.1.3. Área de Operaciones	27
3.2. Investigaciones	30
3.2.1. Antecedentes Internacionales	30
3.2.2. Antecedentes nacionales	30
3.3. Marco conceptual	31
3.4. Base legal	34
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA	35
4. Metodología de la Investigación	36
4.1. Tipo y Nivel de la Investigación	36
4.2. Población, muestra y muestreo	36
4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	37
4.3.1. La técnica	37
4.3.2. El instrumento	37
4.4. Procesamiento de datos	37
Capítulo V: Análisis crítico y planteamiento de alternativas (Alternativas de solución, evaluación de alternativas)	38
5.1 Análisis crítico	39
5.2 Determinación de alternativas de solución	44
5.3 Evaluación de alternativas de solución.	47
Capítulo VI: Prueba de Diseño (Desarrollo y justificación de la propuesta elegida)	50

6.1 Justificación de la propuesta elegida	51
6.2 Desarrollo de la propuesta elegida.	52
Capítulo VII: Implementación de la propuesta de un modelo de gestión por procesos	63
7.1 Propuesta económica de implementación	64
7.2 Calendario de actividades y recursos	66
Capítulo VIII: Conclusiones y recomendaciones	67
8.1 Conclusiones	68
8.2 Recomendaciones	69
Referencias bibliográficas	70
Anexos:	74

Índice de Tablas

Tabla 1. Jerarquización de Ishikawa	40
Tabla 2. Encuesta aplicada a la muestra sobre aplicativo CEPLAN	42
Tabla 3. Resultados de encuesta sobre aplicativo CEPLAN	43
Tabla 4. Matriz de selección de alternativas de solución	49
Tabla 5. Guía de observación	54
Tabla 6. Indicadores propuestos	59
Tabla 7. Ficha de seguimiento	61
Tabla 8. Propuesta económica	62
Tabla 9. Cronograma de actividades	64
Tabla 10. Calendario de actividades y recursos	66

Índice de Figuras

Figura 1. Ubicación del Departamento de Ucayali	5
Figura 2. Ubicación de la DIRESA Ucayali	6
Figura 3. Organigrama Estructural de la DIRESA Ucayali	9
Figura 4. Ruta crítica de la evaluación	21
Figura 5. Elementos del seguimiento	28
Figura 6. Calendario de presentación de reportes de seguimiento	29
Figura 7. Diferencia entre seguimiento y evaluación de políticas nacionales y planes	29
Figura 8. Diagrama de Ishikawa	40
Figura 9. Mapa de Procesos del registro de seguimiento y evaluación del POI	54
Figura 10. Flujograma del Registro de seguimiento mensual del POI en CEPLAN	56

Resumen

El presente trabajo tuvo como objetivo proponer la aplicación de un modelo de gestión por procesos (BPM) para la mejora del seguimiento y evaluación del Plan Operativo Institucional (POI) del registro de información en el aplicativo CEPLAN de la DIRESA Ucayali 2021.

La metodología utilizó la investigación cuantitativa, nivel descriptivo, transversal. La población fueron 24 Oficinas Operadores de las Unidades Orgánicas o áreas usuarias responsables del registro de la información en el Aplicativo CEPLAN del seguimiento y evaluación del POI y 24 personas que realizan dicho trabajo antes mencionado, la muestra fue 24 trabajadores, la muestra toma el total de la población entonces no se aplicará ningún criterio muestral. Las Técnicas fueron la observación, documentación y la entrevista. Los Instrumentos fueron la Guía de observación, los Informes y directivas, la información se procesó con los programas Excel, Word y Power Point.

Los resultados son los siguientes: No existen procedimientos definidos establecidos, no se usa el tiempo adecuado, en temporadas el recurso humano que se tiene no es suficiente, existen demasiados procesos y se ejecutan duplicidad de actividades. Se concluyó con Proponer la aplicación de un modelo de gestión por procesos (BPM) para la mejora del seguimiento y evaluación del Plan Operativo Institucional (POI) del registro de información en el aplicativo CEPLAN de la DIRESA Ucayali 2021.

Palabras clave: Plan, supervisión, control, evaluación, registro.

Abstract

The objective of this work was to propose the application of a process management model (BPM) to improve the monitoring and evaluation of the Institutional Operational Plan (POI) of the information registry in the CEPLAN application of DIRESA Ucayali 2021.

The methodology used quantitative research, descriptive level, cross-sectional. The population consisted of 24 Operating Offices of the Organic Units or user areas responsible for recording the information in the CEPLAN Application for the monitoring and evaluation of the POI and 24 people who carry out the aforementioned work, the sample was 24 workers, the sample takes the total of the population then no sampling criteria will be applied. The Techniques were observation, documentation and the interview. The Instruments were the Observation Guide, the Reports and directives, the information was processed with the Excel, Word and Power Point programs.

The results are the following: There are no defined procedures established, the adequate time is not used, in seasons the human resource that is had is not enough, there are too many processes and duplication of activities are executed. It concluded with Proposing the application of a process management model (BPM) to improve the monitoring and evaluation of the Institutional Operational Plan (POI) of the information registry in the CEPLAN application of DIRESA Ucayali 2021.

Keywords: Plan, supervision, control, evaluation, record.

Introducción

Actualmente las instituciones públicas se encuentra con problemas con el registro de aplicativos relacionados al cumplimiento de metas y objetivos, problemas que se presentan por diferentes causas, demoras en el ingreso de información, fallas en el ingreso, falta de capacitación del personal, inadecuada supervisión y control entre otros, en el presente trabajo se describe el desarrollo de una propuesta de aplicación de un modelo de gestión por procesos (BPM) para la mejora del seguimiento y evaluación del Plan Operativo Institucional (POI) del registro de información en el aplicativo CEPLAN de la DIRESA Ucayali 2021.

Para llevar a cabo el principal objetivo del presente trabajo, se estructuró en 8 capítulos:

En el capítulo I, se explica las generalidades de la empresa.

En el capítulo II, se explica el planteamiento del problema.

En el capítulo III, se menciona el marco teórico de la cual se desarrolló teniéndolo como soporte para la implementación de la propuesta.

En el capítulo IV, se explica la metodología y la muestra del presente trabajo la cual serán todos los trabajadores responsables del seguimiento y evaluación del registro de la información en el aplicativo CEPLAN de la Dirección Regional de Salud de Ucayali 2021.

En el capítulo V, se explica el análisis crítico de la problemática presentada mediante distintas herramientas permitiendo tener un mayor alcance de la situación

actual de la problemática.

En el capítulo VI, se pone en conocimiento la propuesta de un modelo de gestión por procesos, evaluando cada proceso de la herramienta con el fin de mejorar cada objetivo planteado.

En el capítulo VII, se detalla la implementación de la propuesta económica dentro del cual se detallará todos los costos asociados a la implementación adicional a ello se explicará la propuesta técnica.

En el capítulo VIII, se detallarán las conclusiones y recomendaciones que se obtienen de la propuesta de la aplicación de un modelo de gestión por procesos (BPM) para la mejora del seguimiento y evaluación del Plan Operativo Institucional (POI) del registro de información en el aplicativo CEPLAN de la DIRESA Ucayali 2021. El objetivo de la propuesta es la aplicación de un modelo de gestión por procesos (BPM) para la mejora del seguimiento y evaluación del Plan Operativo Institucional (POI) del registro de información en el aplicativo CEPLAN de la DIRESA Ucayali 2021.

CAPITULO I:
GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1. Generalidades de la Empresa

1.1. Datos generales

Razón Social: Dirección Regional de Salud Ucayali

Nombre Comercial: Dirección Regional de Salud

R.U.C.: 20198261476

Contribuyente: Activo

Actividad: Otras Actividades relacionadas con salud humana.

Fecha de Inscripción: 08/12/1993

Tipo de persona: Instituciones Públicas

Departamento: Ucayali

Provincia: Coronel Portillo

Distrito: Callería

Representante: Dr. Juan Carlos Salas Suarez

Horario: Lunes a viernes de 8:00am - 14:00pm.

Central telefónica: +51 61 787927, +51 61 787933, +51 61 788053

Correo electrónico: direccion.diresau@gmail.com

1.2. Nombre de la empresa

Dirección Regional de Salud de Ucayali

1.3. Ubicación de la empresa

La Dirección Regional de Salud Ucayali – DIRESAU, está ubicada en

Jr. José del Carmen Cabrejos N° 547-549 Pucallpa – 25000 Perú.

Ubicación del Departamento de Ucayali en el mapa del Perú

Ubicada en el oriente del Perú, en la selva.

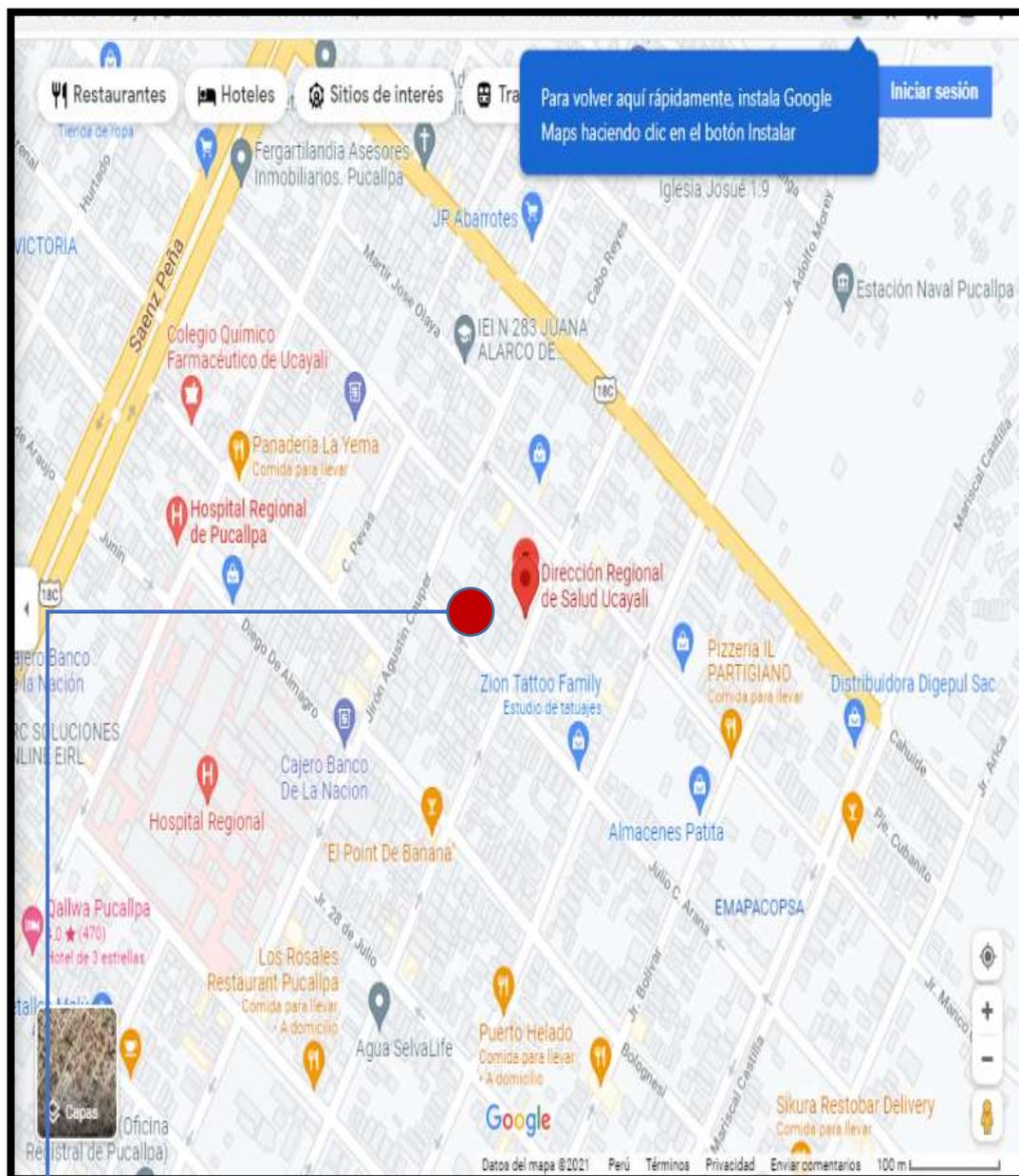
Figura 1

Ubicación del Departamento de Ucayali en el mapa del Perú



Fuente: Google.com

Figura 2
Ubicación de la Dirección Regional de Salud Ucayali



Fuente: Google Maps

 Dirección Regional de Salud Ucayali
Jr. José del Carmen Cabrejos N° 547-549 Pucallpa

1.4. Rubro o giro de la empresa

La DIRESA es el órgano rector en salud en Ucayali, es el órgano rector de salud en la región, normativamente depende del Ministerio de Salud (MINSA), está conformada por cuatro Redes de Salud y dos Hospitales, su objetivo es promover la salud de manera integral, además es responsable de velar por el cumplimiento de las políticas de salud pública y privada, También promueve el acceso universal de la salud con participación ciudadana.

1.5. Tamaño de la empresa

Entidad Pública de ámbito Regional conformada por 1458 trabajadores. Con respecto a los servicios de salud, tenemos las siguientes atenciones mensuales: 58,714 atenciones de consultas externas, 12,115 atención de consultas externas a través de los establecimientos de salud, 58,715 atención de consultas externas a través de los establecimientos de salud, 1,326 atenciones de urgencias y emergencias en los establecimientos de salud, 219 contra referencias, 778 referencias, Total de atenciones 131,867 mensuales.

1.6. Reseña histórica

La DIRESA Ucayali nace del desligamiento administrativo del Hospital Regional de Apoyo Pucallpa y la denominada Unidad Departamental de Salud Ucayali, con su primer director el Médico Cirujano Manuel Fernández Ibarquén en mayo de 1984, para el mes de noviembre de año 1988 toma el

nombre de Dirección Regional de Salud Ucayali conducido por el Médico Cirujano Elmer Gendrau Monteiro.

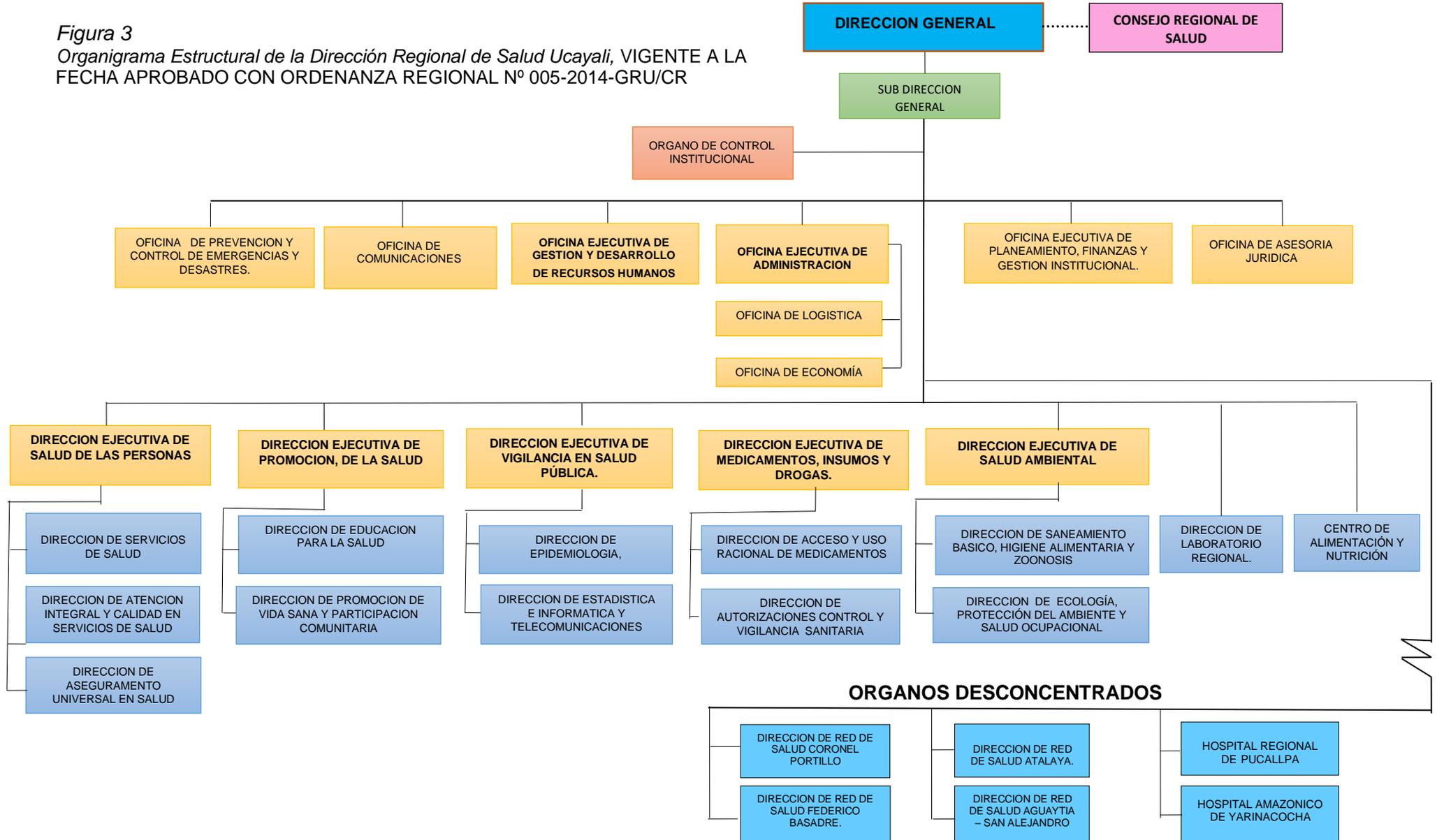
La DIRESA Ucayali se encuentra trabajando en forma planificada, impulsando la reforma de la salud, priorizando las políticas del estado, lineamientos sectoriales y prioridades sanitarias, debemos fortalecer la misión y visión, enfatizando la atención primaria mejorando progresivamente el acceso a los servicios de calidad (enfoque intercultural); que van desde la extensión de la cobertura, la atención oportuna, asimismo la prevención y promoción de la salud dando nuestro mayor esfuerzo institucional.

1.7. Organigrama de la empresa

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DIRECCION REGIONAL DE SALUD UCAYALI

Figura 3

Organigrama Estructural de la Dirección Regional de Salud Ucayali, VIGENTE A LA FECHA APROBADO CON ORDENANZA REGIONAL N° 005-2014-GRU/CR



Fuente: ROF Dirección Regional de Salud de Ucayali

1.8. Misión, Visión y Política

1.8.1. Visión

Según el POI de la DIRESA se esperaba que para el 2021 todos los habitantes tendrían acceso a la salud sin restricciones, sin embargo, por la pandemia motivada por el COVID – 19, tendrá que replantearse todos los criterios; es decir, plantear una nueva normalidad y rediseñar los servicios a través de un nuevo pacto social.

1.8.2. Misión

Según el POI de la DIRESA, tiene la misión de salvaguardar la vida de todos los Ucayalinos, con actividades de prevención y promoción de la salud; llevando a cabo el cumplimiento de la política pública de salud, respetando la interculturalidad, con todos los derechos que les asisten a los ciudadanos.

1.8.3. Política

- Promoción y prevención de la salud en todos sus niveles.
- Acceso a la salud universal.
- Atención de salud con mayor cobertura en toda la región.
- Oportunidad en la atención.
- Acceso a las medicinas.
- Fortalecimiento del órgano rector de la salud.
- Gestión y Desarrollo de los Recursos Humanos.

(Fuente: POI Dirección Regional de Salud Ucayali)

1.9. Productos y Clientes

1.9.1. Productos

Brinda servicio de atención de salud - salud humana.

1.9.2. Clientes

Toda la población de la Región Ucayali.

1.10 Premios y Certificaciones

No cuenta con un archivo específico ya que carece de personal encargado, es por ello que se desconoce sobre la información.

CAPÍTULO II:
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2. Planteamiento del problema

2.1 Descripción de la realidad problemática

A Nivel mundial

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), para implementar programas, se tiene que precisar hacia donde se va y de los resultados. Esto requiere necesariamente una cultura de evaluación, lo que no se logra en la mayoría de las organizaciones y países a nivel mundial. La falta de control genera problemas en el proceso productivo que sería muy complicado detectar. Las principales causas de la falta de control, manifiesta el PNUD, son la falta de educación empresarial, falta de análisis estratégico, falta de prevención en finanzas, falta de planificación.

A Nivel Nacional

La PCM a través del SINAPLAN y su órgano rector el CEPLAN ha elaborado guías para el manejo y administración de políticas y planes del SINAPLAN, se trata de un documento metodológico donde se establecen llaves maestras para el desarrollo de políticas nacionales en todos los niveles de gobierno, en el ciclo de planeamiento.

A Nivel Organizacional

La DIRESA como Unidad Ejecutora es el supervisor del seguimiento y evaluación de las metas Físicas y Financieras de las Actividades Operativas – AO del Plan Operativo Institucional en el aplicativo CEPLAN, y tiene como responsable Usuario SUPERVISOR a la Oficina Ejecutiva de Planeamiento, Finanzas y Gestión Institucional a través de la Unidad de Planeamiento.

Las oficinas Operadoras de las Unidades Orgánicas o áreas usuarias son los responsables de realizar el seguimiento y evaluación de las Metas Físicas de las Actividades Operativas – AO del Plan Operativo Institucional en el aplicativo CEPLAN.

Los responsables de la Unidad de Planeamiento son los encargados, el SUPERVISOR, registra las metas financieras de las Actividades Operativas, verifica el correcto registro de las metas físicas, limitaciones y motivos así mismo los aprueba.

Las oficinas Operadores de las Unidades Orgánicas o áreas usuarias son las responsables del registro de la información en el Aplicativo CEPLAN del seguimiento y evaluación del Plan Operativo Institucional, y los encargados de registrar las metas físicas, motivos y limitaciones de las Actividades Operativas, según corresponda.

Es por ello que a inicios del año 2021, la Unidad de Planes ha venido realizando asistencias técnicas virtuales a las Áreas Usuarias responsables del registro de información en el aplicativo CEPLAN para el correcto seguimiento y evaluación del POI.

De acuerdo a los tres últimos reportes (mayo, junio y julio) del seguimiento POI 2021 en el registro de información de las metas físicas, motivos y limitaciones en el aplicativo CEPLAN de la DIRESA Ucayali, se desprende que la información consignada es irrelevante e incompleta. En consecuencia, estas deficiencias no logran ser superadas a la fecha, vulnerando el adecuado seguimiento y evaluación del POI 2021.

La Unidad de Planeamiento busca disminuir las falencias en cuanto al seguimiento y evaluación del POI en el aplicativo CEPLAN.

2.2 Formulación del problema

Problema Principal

¿En qué medida la aplicación del modelo de gestión por procesos (BPM) mejorará el seguimiento y evaluación del plan operativo institucional (POI) del registro de información en el aplicativo CEPLAN de la DIRESA Ucayali 2021?

Problemas Secundarios

- ¿Es necesario analizar el proceso de manejo y registro de información en el aplicativo CEPLAN de la DIRESA Ucayali 2021?
- ¿Es necesario definir las acciones de mejora a realizar en el proceso de seguimiento y evaluación del Plan Operativo Institucional (POI) del registro de información en el aplicativo CEPLAN de la DIRESA Ucayali 2021?
- ¿Es necesario documentar el proceso mejorado de seguimiento y evaluación del Plan Operativo Institucional (POI) del registro de información en el aplicativo CEPLAN de la DIRESA Ucayali 2021?
- ¿Es necesario establecer acciones de supervisión y control en el proceso de seguimiento y evaluación del Plan Operativo Institucional (POI) del registro de información en el aplicativo CEPLAN de la DIRESA Ucayali 2021?

2.3 Objetivo general y objetivos específicos

Objetivo General

Proponer la aplicación de un modelo de gestión por procesos (BPM) para la mejora del seguimiento y evaluación del Plan Operativo Institucional (POI) del registro de información en el aplicativo CEPLAN de la DIRESA Ucayali 2021.

Objetivos Específicos

- Analizar el proceso de manejo y registro de información en el aplicativo CEPLAN de la DIRESA Ucayali 2021.
- Definir las acciones de mejora a realizar en el proceso de seguimiento y evaluación del Plan Operativo Institucional (POI) del registro de información en el aplicativo CEPLAN de la DIRESA Ucayali 2021.
- Documentar el proceso mejorado de seguimiento y evaluación del Plan Operativo Institucional (POI) del registro de información en el aplicativo CEPLAN de la DIRESA Ucayali 2021.
- Establecer acciones de supervisión y control en el proceso de seguimiento y evaluación del Plan Operativo Institucional (POI) del registro de información en el aplicativo CEPLAN de la DIRESA Ucayali 2021.

2.4 Delimitación del estudio

La delimitación **temporal** será desde el 01 de enero del 2021 al 31 de octubre del 2021.

La delimitación de estudio es **espacial**, limitada por la Oficina Ejecutiva de Planeamiento, Finanzas y Gestión Institucional a través de la Unidad de

Planeamiento. Las oficinas Operadoras de las Unidades Orgánicas o áreas usuarias quienes son los responsables de realizar el seguimiento y evaluación de las Metas Físicas de las Actividades Operativas. Los involucrados son todos los responsables de la Unidad de Planeamiento. La delimitación social, está limitada a todos los actores sociales que participan en el proceso: trabajadores, ciudadanos, Gobierno Regional, Gobierno local.

2.5 Justificación e importancia de la investigación

2.5.1. Justificación

En cuanto a la relevancia social: La investigación permitirá determinar la manera eficaz del seguimiento y evaluación del Plan Operativo Institucional de la DIRESA Ucayali, así será de utilidad para la mejora final en la calidad de atención de los usuarios de esta Institución.

En relación a las implicancias prácticas: sirve para que los directivos de la DIRESA puedan manejar adecuadamente la información para una buena toma de decisiones para mejorar la calidad en la atención de sus usuarios.

En cuanto al valor teórico: Este trabajo permitirá proponer la aplicación de un modelo de gestión por procesos (BPM) para la mejora del seguimiento y evaluación del Plan Operativo Institucional (POI) del registro de información en el aplicativo CEPLAN de la DIRESA Ucayali 2021.

En cuanto a la utilidad metodológica: Servirá para determinar el plan de supervisión y control para cualquier institución que requiera establecer mejoramiento del seguimiento y evaluación de sus políticas.

2.5.2. Importancia

Consideramos que este trabajo de investigación es muy importante para la Dirección Regional de Salud Ucayali, porque favorece significativamente en el desempeño de las áreas usuarias ya que dicha Institución Pública no cuenta con una propuesta de la aplicación de un modelo de gestión por procesos (BPM) para la mejora del seguimiento y evaluación del Plan Operativo Institucional (POI) del registro de información en el aplicativo CEPLAN.

2.6 Alcance y limitaciones

2.6.1. Alcances

Las oficinas Operadores de las Unidades Orgánicas o áreas usuarias responsables del registro de la información en el Aplicativo CEPLAN del seguimiento y evaluación del Plan Operativo Institucional serán el objeto de estudio. Los beneficiarios del trabajo son: Los participantes en la elaboración del proyecto, los trabajadores de la DIRESAU y los usuarios que demandan atención de servicios de la DIRESAU.

2.6.2. Limitaciones

Manejo del aplicativo CEPLAN deficiente por parte de las áreas usuarias.

Ausencia de participantes de las áreas usuarias en las asistencias técnicas virtuales.

Limitado involucramiento de los responsables de las áreas usuarias en el sistema de planificación.

Limitada comunicación efectiva entre el personal de las diversas áreas usuarias con el área supervisor.

Incumplimiento de plazos y lineamientos técnicos por parte de las áreas usuarias.

Poco interés de los funcionarios de las áreas usuarias en atender requerimientos de información.

Ausencia del seguimiento por parte de las áreas usuarias.

Distanciamiento social.

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

3.1 Bases teóricas

La propuesta de un modelo de gestión por procesos para la mejora del seguimiento y evaluación del Plan Operativo Institucional (POI) del registro de la información en el aplicativo CEPLAN de la DIRESA Ucayali 2021, es importante conocer los siguientes contenidos:

El proceso del seguimiento y evaluación

El modelo usado por MIDEPLAN (2017) es la RUTA CRÍTICA DE LA EVALUACIÓN, en términos generales tiene la finalidad de jerarquizar la toma de decisiones desde la fase de preparación, diseño resultados de la misma y ejecución de la evaluación, también, la utilización del resultado. Por ejemplo, se recomienda cuatro etapas: programación, diseño, ejecución, que se describen en la siguiente figura:

Figura 4
Ruta crítica de la evaluación



Para MIDEPLAN (2017b) Las medidas que se ejecutan con la finalidad de dar soluciones a un problema público. En muchas ocasiones las variaciones solicitadas pueden modificar su productividad, puede llegar inclusive a detener el cumplimiento de objetivos. Por eso, es necesario evaluar antes de implementar o tal vez es necesario realizar correcciones. Rossi (1989) manifiesta que esta acción se lleva a cabo con el monitoreo, las decisiones de que es lo mejor para resolver el problema planteado.

Según MIDEPLAN (2017) es el criterio básico para llevar a cabo el proceso de monitoreo.

Acorde al monitoreo se trata de una “acción continua y sistemática de manejo de información de indicadores y metas, para verificar lo realizado y sus resultados...para mejorar la gestión pública” (MIDEPLAN, 2019, p.18), Mientras que, el Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2018) “se entiende como un instrumento de gestión, que alcanza a medir los avances...” (p.18)

Para el seguimiento “incluye la recolecta y análisis de información realizada, para apoyar en políticas y toma de decisiones” (Planifica Ecuador, 2019, p.9)

Según Kusek y Rist (2005) “es una actividad permanente que utiliza la recolecta de datos” (p.31).

“Se puede medir los objetivos...para ser usado como materia prima para evaluar...” (MIDEPLAN, 2017, p.36).

Asimismo, “seguir evaluando los logros de los resultados de la gestión” (DNP, 2018, p.4)

De este modo, se puede:

- Dar cuenta del desempeño
- Generar alertas tempranas (DNP, 2018, p.25).

Stockmann (2011) manifiesta que se encarga de manejar dos elementos avance – tiempo.

Acorde a DNP (2018) la evaluación es “(...) una investigación...que debe mejorar el diseño y la implementación” (p.23)

Para MIDEPLAN (2019) la evaluación es un “herramienta para la toma de decisiones” (p.15)

Planifica Ecuador (2019) manifiesta que es una “(...) forma de valorar...que tiene la finalidad de identificar trabas que te disminuyen tu plan de acción” (p.9)

Mientras que Kusek y Rist (2005) sostienen que la evaluación “se encarga de medir la eficiencia, la eficacia y la efectividad ...” (p.31)

Para Osuna (2000) sirve para que la información obtenida sea usada por todos los colaboradores.

A continuación, se muestran los tipos de evaluación: Operaciones, Institucional, Resultados, Económica y de impacto.

Plan de supervisión

El Plan de Supervisión es la responsable de realizar acciones de control, también establece los criterios de selección de las acciones a realizar conforme a las metas; como se implementará (teniendo en cuenta los recursos con que cuenta); Además, la ejecución de todo el proceso de control, para lograr los objetivos previamente establecidos.

Plan de capacitación

Se trata de entrenar y capacitar a los colaboradores, transfiriendo conocimientos. Se debe establecer la necesidad de capacitación y sobre todo el tiempo que empleará en llevar a cabo estas acciones, de allí la importancia de planificar. Todos los colaboradores deben involucrarse en la capacitación, con la finalidad de salir todos beneficiados.

Plan Operativo institucional

Es una herramienta que utiliza la gestión que se ejecuta en etapas, con la finalidad de alcanzar objetivos y metas y lineamientos de política y acciones estratégicas del P.E.I.

BPM

BPM (Business Process Management) es una metodología de trabajo utilizada por las empresas en general se encarga de gestionar todos los procesos de la empresa. Se encarga de modificar el estilo de trabajo con la finalidad de mejorar todos los procesos en favor y beneficio del cliente.

Principios del BPM

- **Conciencia del contexto:** no es rígido se adapta a cualquier circunstancia.
- **Continuidad:** es permanente no se detiene y no trabaja de manera autónoma.
- **Habilitación:** crea capacidades en la organización.
- **Holismo:** funciona como un todo sistémico.
- **Institucionalización:** apoya y dinamiza a la organización.
- **Implicación:** es participativo.
- **Entendimiento compartido:** todo lo deben entender e involucrarse

- **Propósito:** Debe crear valor a la empresa.
- **Simplicidad:** Debe ser de simple comprensión.
- **Apropiación de la tecnología:** Hace uso de herramienta tecnológica.

Ventajas de BPM

- Mejora la atención.
- Mejora la competitividad.
- Mejora la calidad de los productos y servicios.
- Minimiza el tiempo.
- Aumenta las actividades de manera simultánea.
- Disminuye el tiempo de comunicación.
- Implica al personal.
- Agiliza la salida de datos.
- Aporta herramientas para la gestión y optimización de procesos.

Herramientas, tecnología BPM

Las herramientas sirven para automatizar, medir y optimizar las operaciones de negocio. La elección del software BPM a utilizar es una parte fundamental del éxito de esta metodología.

Componentes principales del BPM

Debe seguir lo siguiente:

- **Fácil descripción:** Deben de ser entendibles por todos los involucrados.
- **Liderazgo:** Debe estar jerarquizados.
- **Creación/adaptación del software:** Debe adaptarse al usuario y no al revés.
- **Personalización:** Procesos individuales.

- **Agilidad en los procesos:** basados en principios ágiles.

Dimensiones del BPM

Entorno gráfico de diseño

Herramienta que permita la modelización del proceso que se quiera, de manera que se pueda ver por simple inspección la secuencia de actividades.

Middleware

Es el software que facilita la comunicación del motor con las aplicaciones que se usan en el BPM.

Metadatos

Son datos acerca de datos, dan información para que los programas y las personas sepan dónde buscar la información que se requiere.

Interfaz de usuario

La interfaz de usuario debe de ser sencilla de comprender y de ser personalizable.

Monitorización y manejo de excepciones

El administrador del sistema o del proceso debe tener la posibilidad de realizar un seguimiento en tiempo real de la evolución de los procesos y las actividades que contienen.

Reglas de negocio

El sistema debe de ser capaz de gestionar entre los usuarios.

Simulación

Se debe de poder generar procesos que solo se ejecuten por parte de los desarrolladores con el fin de probar cambios y no interferir en el funcionamiento normal de los usuarios.

Ejecución en la nube

El sistema debe de ser capaz de conectarse a internet.

Automatización

La automatización de ciertas tareas y aspectos repetitivos debe de ser posible para descargar a los usuarios de tiempo de trabajo improductivo.

Estándares

- Tareas.
- Usuarios.
- Roles.
- Rutas.
- Reglas de transición.
- Datos (de control y relevantes).
- Eventos.
- Plazos.
- Políticas y procesos.

Ciclo de Deming

Se debe crear planes de gestión y mejoras continuas para reducir costos y fallos, optimizando la productividad y eliminando riesgos.

Reingeniería de procesos

Crear nuevas formas de gestionar los procesos administrativos de una empresa.

En general para el SINAPLAN, el seguimiento es un proceso donde se analiza el avance de los objetivos públicos planteados.

Los logros esperados o metas son las proyecciones de los indicadores de políticas planteadas.

Figura 5
Elementos del seguimiento



Fuente: CEPLAN

Proceso de seguimiento en políticas nacionales y planes

Se realiza a través del aplicativo CEPLAN V.01. El proceso termina con la publicación del Reporte de Seguimiento.

Figura 6
Calendario de presentación de reportes de seguimiento del POI

		Año 1												Año 2		
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
POI	Reporte de Seguimiento semestral							31								
	Reporte de Seguimiento Anual															31

Elaboración: Ceplan

El reporte se presenta de manera agregada en el Pliego para lo cual requiere que las UE completan la información en de los plazos previstos. La gestión pública se fortalece con las observaciones de las políticas y planes ante las recomendaciones y propuestas.

La evaluación utiliza la información generada en el seguimiento (Adaptado de Mokate, 2000).

Importancia de la evaluación

Esta información sirve para que la institución tome decisiones

Diferencia entre el seguimiento y evaluación

De acuerdo con Kusek y Rist (2005), “se describe el seguimiento, que es descriptivo. El seguimiento y evaluación busca enfrentar problemas de causalidad”.

Figura 7
Diferencias entre el seguimiento y evaluación de políticas nacionales y planes



Tipos de evaluación

Según CEPLAN (2020) la evaluación puede clasificarse en tres tipos: i) de diseño; ii) de implementación; y iii) de resultados.

3.2 Investigaciones

Internacionales

Segura (2017) en su tesis titulada *Mecanismos de evaluación, seguimiento y gestión de instrumentos de ordenación del territorio*, desde la reflexión académica con la finalidad de obtener respuestas que ayuden en la evaluación. A partir de las respuestas, se corrobora que los principales documentos de ordenamiento territorial, no “convocarían”, lo que podría conllevar a un desajuste al momento de la implementación de las políticas de impacto territorial. Referente a la gobernanza territorial, es importante la cooperación y su incorporación en el marco mayor de los modelos territoriales.

Nacionales

Rivas y Zamora (2019) en su tesis titulada *Propuesta de un plan de mejora para optimizar la gestión del proceso de transporte de inversiones ZAMCAR S.A.C.*, tuvo como objetivo proponer un plan de mejora para optimizar la gestión del proceso. Se utilizó Kaizen y DMAIC, el uso de procedimientos como propuesta de estandarización, para mejorar la gestión de combustible para reducir su consumo, así como la capacitación a los conductores para lograr un manejo eficiente y reducir los costos de mantenimiento. Con los

resultados obtenidos luego del análisis y se logró reducir las paradas inesperadas por fallas mecánicas.

Silva (2019) en su tesis titulada *Elaboración de un proceso metodológico para mejorar la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación del plan operativo anual articulado al plan estratégico institucional en una gestión por resultados en la municipalidad provincial de Talara, 2017*, el objetivo fue proponer una metodología para la formulación, ejecución seguimiento y evaluación del Plan Operativo anual articulado al Plan Estratégico Institucional en una Gestión por Resultados.

Narciso (2017) en su trabajo de investigación denominado *Seguimiento y evaluación basado en resultados en los procesos de matrícula del Sistema Único de Matrícula de la UNMSM*, El valor de esta investigación es proponer el seguimiento y evaluación basado en resultados en los procesos de matrícula de la SUM-UNMSM. Tiene alto valor de desempeño que debemos mantener y seguir fortaleciéndole. Se identificó la falta de actualización del Sistema Único de Matricula referente a los cambios del entorno externo.

3.3 Marco conceptual

Análisis descriptivo

Consiste en describir la información obtenida y verificar con las alertas tempranas, el cambio de Dirección o modificación (CEPLAN, 2021, snp)

Ceplan

Es el organismo responsable del Planeamiento Estratégico; dirige la política de gobierno y la gestión (CEPLAN, 2021)

Ceplan V. 01

Aplicativo informático que es utilizado por todos los niveles del Estado, en el marco del Sistema de Información Integrado que administra el CEPLAN (CEPLAN, 2021, snp)

Control

Verificación del cumplimiento de objetivos propuestos (Significados.com)

Dirección

Acción que orienta a una empresa (Definiciones.com)

Ejecución

Acción y efecto de ejecutar, llevara a la práctica o realizar algo (Del.rae.es)

Evaluación

Verificación del cumplimiento lo planificado (CEPLAN, 2021, snp)

Planes Institucionales

Los Planes institucionales es el conjunto de acciones que llevan al cumplimiento de objetivos y metas planteadas (CEPLAN, 2021, snp)

Planificación

Es la acción de prever todas las acciones que se realizará en el futuro, estructurado de tal manera que, ante cualquier desviación hacia los objetivos trazados, la intervención y el control corregirá inmediatamente hacia el rumbo trazado (Economipedia.com)

Recopilación

Consiste en la obtención y sistematización de los indicadores que permiten tomar decisiones para corregir políticas y planes (Hernández et ál., 2010, p.126)

Registro sistematizado de datos

Es el registro de los valores obtenidos en el aplicativo (CEPLAN, 2021, snp)

Supervisión

Acción de verificar que se estén realizando los trabajos establecidos en el plan para lograr el objetivo deseado (Google.com)

Seguimiento

Consiste en la observación de la tendencia de la información, si está cumpliendo con el camino correcto (CEPLAN, 2021, snp)

3.4 Base legal

DECRETO LEGISLATIVO N° 1088, que crea el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico

Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD (modificada), establece los lineamientos que guiarán el proceso de formulación del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional – PEDN.

POLÍTICA GENERAL DEL CEPLAN (POLÍTICA INSTITUCIONAL),
Aprobada el 24 de noviembre de 2016, en la Sesión N° 112 de Consejo Directivo de CEPLAN

Guía de Políticas Nacionales, Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 057-2018/CEPLAN/PCD

Reglamento que regula las Políticas Nacionales y sus modificaciones
Aprobado mediante Decreto Supremo N° 029-2018-PCM y modificado con Decreto Supremo N° 038-2018-PCM

Texto Único Ordenado del Reglamento que regula las políticas nacionales
Modificado por los Decretos Supremos N.º 038-2018-PCM, 168-2020-PCM, 176-2020-PCM, 031-2021-PCM y 064-2021-PCM

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

4.1 Tipo y nivel de investigación

De investigación cuantitativa. Según Hernández et ál. (2014) se trata de estructurar los resultados de la investigación de manera medible numéricamente.

Nivel descriptivo, Según Hernández et ál (2014) el investigador se limita a describir características, propiedades y definir conceptualmente. Es transversal, porque el estudio se realiza en un determinado tiempo.

4.2 Población, muestra y muestreo

Población

La DIRESAU cuenta con 24 Oficinas Operadores de las Unidades Orgánicas o áreas usuarias responsables del registro de la información en el Aplicativo CEPLAN del seguimiento y evaluación del POI.

De las cuales cada uno de los mencionados cuenta con un usuario y contraseña para el ingreso al aplicativo CEPLAN para realizar los respectivos seguimientos y evaluación del Plan Operativo Institucional. Los jefes de las oficinas son los encargados de designar a las personas responsables que realicen dicho trabajo. Tenemos un total de 24 personas que realizan dicho trabajo antes mencionado.

Muestra

La muestra estará integrada por 24 trabajadores, cuando la muestra es igual a la población, no hay muestreo.

4.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Según Vara (2012):

Técnicas

- Observación.
- Documentación, consisten en la revisión documentaría.
- Entrevista.

Instrumentos

- Guía de observación, consiste en contar con un manual sobre el procedimiento.
- Informes y directivas, son documentos que permiten dilucidar y analizar la documentación.
- El instrumento de la entrevista es el entrevistador, es la persona que se encarga de entrevistar personalmente o por medios digitales.
- El instrumento físico es el sistema Aplicativo CEPLAN - Versión 1.0.2.0.

4.4 Procesamiento de datos

Se procesa en los programas Excel, Word y Power Point.

CAPÍTULO V:

**ANÁLISIS CRÍTICO Y PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS (ALTERNATIVAS
DE SOLUCIÓN, EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS)**

5.1 Análisis crítico

A continuación, realizaremos el análisis de la situación problemática mediante el diagrama de Ishikawa con el fin de detectar las principales causas que originan el inadecuado seguimiento y evaluación del POI en el aplicativo CEPLAN.

Lluvia de ideas (brainstorming): Inadecuado seguimiento y evaluación del POI en el aplicativo CEPLAN de las áreas Usuarías:

- Deficiente manejo del sistema aplicativo CEPLAN por las áreas usuarias.
- No asisten a las asistencias técnicas virtuales.
- Limitada comunicación efectiva entre el personal de las diversas áreas usuarias con el área supervisor.
- Incumplimiento de plazos y lineamientos técnicos por parte de las áreas usuarias.
- Poco interés del responsable.
- Ausencia del seguimiento por parte de las áreas usuarias.

Figura 8
Diagrama de Ishikawa

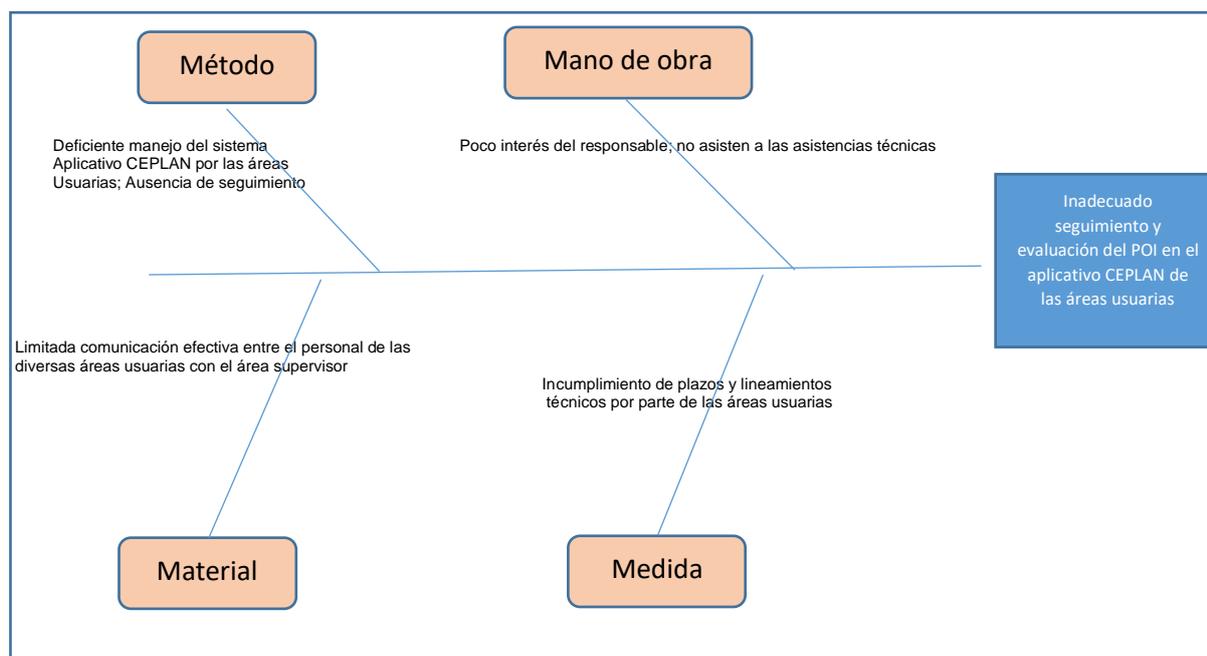


Tabla 1
Jerarquización de Ishikawa

N°	CAUSA	IMPACTO	POSIBLES CORRECCIONES
1	Deficiente manejo del sistema aplicativo CEPLAN por las áreas usuarias	No permiten cumplir con los objetivos establecidos en CEPLAN por las áreas usuarias	Elaborar un instructivo del registro de información del sistema aplicativo CEPLAN de manera eficiente por las áreas usuarias
2	Incumplimiento de plazos y lineamientos técnicos por parte de las áreas usuarias	Incumplimiento del cronograma establecido en los objetivos del CEPLAN	Implementar un plan de supervisión para controlar el cumplimiento de objetivos en las áreas usuarias
3	Limitada comunicación efectiva entre el personal de las diversas áreas usuarias con el área supervisor	Diferentes criterios en las diversas áreas que impiden tomar decisiones	Elaborar un instructivo para mejorar la comunicación entre las áreas
4	Ausencia del seguimiento por parte de las áreas usuarias	Implementación de check list de avance en las áreas responsables	Supervisar para mejorar el seguimiento
5	Poco interés del responsable	No se cumplen las metas establecidas sin establecer responsabilidades	Motivar al responsable para que participe en los programas de capacitación
6	No asisten a las asistencias técnicas virtuales	No se dispone de información de calidad para verificar avances del cumplimiento de lo proyectado	Implementar un programa de capacitación técnicas virtuales

Comentario de la tabla de Jerarquización del Ishikawa:

El principal problema es el deficiente manejo del sistema aplicativo CEPLAN por las áreas usuarias, que no permiten cumplir con los objetivos establecidos en CEPLAN por las áreas usuarias.

El segundo problema que se logra visualizar en el Ishikawa es el incumplimiento de plazos y lineamientos técnicos por parte de las áreas usuarias, que no permiten cumplir con el cronograma establecido en los objetivos del CEPLAN.

El tercer problema identificado es la limitada comunicación efectiva entre el personal de las diversas áreas usuarias con el área supervisor, que provoca diferentes criterios en las diversas áreas que impiden tomar decisiones.

De acuerdo a las problemáticas antes mencionadas el área supervisor de planeamiento de la DIRESA, mensualmente reporta estos problemas a las áreas usuarias porque en el momento de hacer el seguimiento de las metas financieras se verifica algunas inconsistencias en el registro de la información de las metas físicas. Así mismo las áreas usuarias no cumplen con el llenado de los motivos y limitaciones y esto nos conlleva a no tener datos reales de los avances de las diferentes actividades operativas realizadas es decir no se tiene una información precisa de la ejecución en relación a lo programado.

En ese orden de jerarquía se revisa cuál es el problema que más afecta, la que origina el inadecuado seguimiento y evaluación del POI en el aplicativo CEPLAN.

Debido a las causas que se presentan como deficiencia en el manejo del sistema aplicativo CEPLAN, incumplimiento de plazos y lineamientos técnicos, limitada comunicación efectiva entre el personal, ausencia del seguimiento, poco interés e inasistencias a las capacitaciones, son los argumentos base con

los cuales se elaboraron los reactivos de las encuestas, para extraer la información necesaria a los usuarios

Tabla 2.

Encuesta PRE TEST aplicada a la muestra sobre aplicativo CEPLAN

N°	Ítem	SI	NO	TAL VEZ
1	Existen procedimientos definidos para el proceso			
2	Se usa el tiempo adecuado			
3	El recurso humano que se tiene es el suficiente			
4	Se utiliza al máximo el día laboral			
5	El ambiente donde se lleva a cabo es el adecuado			
6	Consideras que existen demasiados procesos			
7	Existen actividades que pueden darse en el mismo tiempo			
8	El proceso depende de aprobaciones de jefes			
9	Existen bastantes documentos que se deben visualizar			
10	Ejecutan duplicidad de registros			

A continuación, presentamos la tabla de resultados

Tabla 3

Resultados de encuesta sobre aplicativo CEPLAN.

	N	%
1. Existen procedimientos definidos para el proceso		
Si	24	100.00
No	0	0.00
Tal vez	0	0.00
Total	24	100.00
2. Se usa el tiempo adecuado		
Si	14	58.33
No	10	41.67
Tal vez	0	0.00
Total	24	100.00
3. El recurso humano que se tiene es el suficiente		
Si	8	33.33
No	16	66.67
Tal vez	0	0.00
Total	24	100.00

4. Se utiliza al máximo el día laboral		
	N	%
Si	24	100.00
No	0	0.00
Tal vez	0	0.00
Total	24	100.00
5. El ambiente donde se lleva a cabo es el adecuado		
Si	24	100.00
No	0	0.00
Tal vez	0	0.00
Total	24	100.00
6. Consideras que existen demasiados procesos		
Si	18	75.00
No	6	25.00
Tal vez	0	0.00
Total	24	100.00
7. Existen actividades que pueden darse en el mismo tiempo		
Si	24	100.00
No	0	0.00
Tal vez	0	0.00
Total	24	100.00
8. Se usa el tiempo adecuado		
Si	14	58.33
No	10	41.67
Tal vez	0	0.00
Total	24	100.00
9. Existen bastantes documentos que se deben visualizar		
Si	16	66.67
No	8	33.33
Tal vez	0	0.00
Total	24	100.00
10. Ejecutan duplicidad de registros		
Si	20	83.33
No	4	16.67
Tal vez	0	0.00
Total	24	100.00

Los resultados muestran que a pesar que existen procedimientos claros, los usuarios del sistema consideran que hay muchos procesos y que existen actividades que pueden darse en el mismo tiempo, lo que determina duplicidad de registros

5.2 Determinación de alternativas de solución

En el transcurso del avance de esta investigación, se dio a conocer las diversas falencias que actualmente presenta el seguimiento y evaluación del POI en el aplicativo CEPLAN, para ello es importante poder mejorar procesos, establecer procedimientos y por ende tendremos un trabajo más eficiente en los usuarios del sistema.

A continuación, se presentarán 3 alternativas de solución a la problemática planteada para proponer la aplicación de un modelo de gestión por procesos (BPM) para la mejora del seguimiento y evaluación del Plan Operativo Institucional (POI) del registro de información en el aplicativo CEPLAN de la DIRESA Ucayali 2021.

5.2.1. Rediseño de procesos con BPM

El rediseño de procesos es una herramienta que permite encontrar mejoras del seguimiento y evaluación del Plan Operativo Institucional (POI) del registro de la información en el aplicativo CEPLAN de la Dirección Regional de Salud de Ucayali.

Ventajas del rediseño de procesos con BPM:

- Mejora en el seguimiento
- Mejora en la evaluación
- Estandarización de los registros de información
- Mejora en el aplicativo CEPLAN entre las áreas evaluadas
- Reducción de tiempos en la búsqueda de información

- Aumento de control
- Reducción de gastos obteniendo una mayor rentabilidad como empresa.

Desventajas del rediseño de procesos con BPM

- La adaptabilidad del personal para los nuevos procesos
- El respetar los nuevos procedimientos sin tener que cometer los mismos errores.
- Resistencia al cambio.
- El tiempo de implementación puede ser mayor de lo esperado

Al añadirle al rediseño de procesos el BPM, tendrá como efecto inmediato la elaboración de guías, manuales y cronogramas de cumplimiento de objetivos, mejorando los resultados con menores recursos y en menos tiempo. Esta mejora iría de la mano con implementar check list que permitan evaluar de forma rápida, para la mejor toma de decisiones y enrumbar hacia las metas propuestas en el Plan Operativo del CEPLAN.

5.2.2. Ciclo de Mejora Continua o Deming (PHVA)

El ciclo de Deming es una herramienta que consiste en 4 etapas las cuales son: Planificar – Hacer – Verificar - Actuar.

Mejora continua, consiste en una serie de acciones que busca perfeccionar los procesos” (Bravo, 2011, p.81)

El objetivo principal de esta herramienta es generar la evaluación de los procesos realizados con el fin de detectar los procesos deficientes y mejorarlos hasta lograr un nivel óptimo, de esta manera potencializamos los procesos deficientes y alineamos todos a un mismo objetivo.

El ciclo de Deming es un instrumento que resuelve problemas aprendiendo de forma continua.

Ventajas del ciclo de Deming:

- El planteamiento es sencillo.
- Mejora en la comunicación efectiva entre el personal
- “Reduce el % de errores en la información”
- Permite mejorar el seguimiento y evaluación del POI

Desventajas del ciclo de Deming:

- El proceso requiere que las condiciones no cambien en el tiempo.
- siempre debe cumplirse con los 4 pasos en secuencia, cualquier imprevisto no será considerado.
- La presente propuesta puede tomar la mayor parte del tiempo en las primeras etapas.

5.2.3. Reingeniería de procesos ó BPR (Business Process Reengineering)

La reingeniería de procesos consiste en la revisión exhaustiva y el rediseño radical de procesos. Si bien es la más completa ya que involucra a personal de la alta dirección y lejos de proponer una mejora a los procesos actuales, el enfoque de la reingeniería es crear un proceso nuevo, teniendo como punto de partida el proceso existente.

El principal impulsor del cambio es el Directorio de la Institución, no es una decisión de los trabajadores. Se incluye el análisis coste/beneficio.

Ventajas de la Reingeniería de procesos:

- Cambios radicales del proceso actual
- Enfocado en las verdaderas necesidades de los clientes
- Renovación de la organización

Desventajas de la Reingeniería de procesos:

- Resistencia al cambio
- Requiere de inversiones importantes
- Cambios drásticos no son bien aceptados

5.3 Evaluación de alternativas de solución

De acuerdo con las propuestas aplicativos mencionadas tanto el rediseño de procesos con BPM, el ciclo de Mejora continua (PHVA) y la reingeniería de procesos, las tres son herramientas que permitirán mejorar el seguimiento y evaluación del Plan Operativo Institucional (POI) del registro de la información en el aplicativo CEPLAN de la DIRESA.

Sin embargo, cada una tiene un enfoque diferente los cuales se detallarán líneas abajo:

El rediseño de procesos con BPM, tiene como objetivo principal, mejorar los procesos del negocio de extremo a extremo, trayendo beneficios como la reducción de costos y tiempo de ciclo y la mejora de la calidad.

Este paso consiste en rediseñar el actual proceso defectuoso, los cambios de base tecnológica, las alteraciones de las expectativas del cliente, los cambios legales, la obsolescencia de los sistemas y equipos, corregir las disfunciones verificadas e incorporar las mejoras necesarias.

El Ciclo de Deming (PHVA), permitirá establecer mejoras a un bajo coste con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los clientes. Al cumplir con las 4 etapas cíclicas se debe volver a la primera y repetir el ciclo nuevamente.

Consiguiendo mejorar en los procesos examinados.

Reingeniería de procesos, esta herramienta conseguirá que la institución a la cual se aplique pueda tener una mejora general en la organización, buscando cambios radicales partiendo de los ya existentes. Actualmente para una institución es sumamente complicado en invertir en una reingeniería de sus procesos ya que involucra un presupuesto mayor.

Luego de analizar cada alternativa de solución explicada se realizó una matriz de selección de alternativas de solución, esto a fin de evaluar por criterios cual es la más conveniente.

Según los resultados obtenidos en la selección, la alternativa más adecuada es implementar el Rediseño de Procesos con BPM.

Tabla 4
Matriz de selección de alternativas de solución

N°	CRITERIO	PESO	ALTERNATIVAS					
			REDISEÑO DE PROCESOS CON BPM		CICLO DE DEMING		REINGENIERIA DE PROCESOS	
			PUNTAJE	VALOR	PUNTAJE	VALOR	PUNTAJE	VALOR
1	Solución al problema principal	15%	2	0.3	2	0.3	2	0.3
2	Costo de implementación	20%	2	0.4	2	0.4	0	0
3	Gestión de posibilidades de éxito	5%	2	0.1	1	0.05	1	0.05
4	Facilidad de implementación	30%	2	0.6	2	0.6	0	0
5	Tiempo de implementación	15%	2	0.3	1	0.15	0	0

6	Alineamiento a la estrategia	15%	2	0.3	1	0.15	2	0.3
Total		100%	12	2	9	1.65	5	0.65
Alternativa elegida			1		2		3	
Excelente: 2 - Bueno: 1 - No Bueno: 0								

El rediseño de procesos con BPM es la alternativa que se adecua más a las necesidades y realidad de la institución, con ella se logrará involucrar a todas las áreas a un nivel mayor, rediseñando los principales procesos mejora la calidad de la información, generando información de calidad para una mejor toma de decisiones que permitirá mejorar el seguimiento y evaluación del POI del registro de la información en el aplicativo CEPLAN de la DIRESA.

CAPÍTULO VI:

**PRUEBA DE DISEÑO (DESARROLLO Y JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA
ELEGIDA)**

6.1 Justificación de la propuesta elegida

En el presente trabajo de suficiencia profesional se busca mejorar el seguimiento y evaluación del POI mediante el uso de la herramienta rediseño de procesos con BPM (Business Process Management), con ello también se busca implementar procedimientos establecidos que permitan a los trabajadores vinculados con el registro de información tener una visión más integral de cada proceso que se ejecuta en la misma. Adicional se requiere implementar reportes estadísticos por cada Área de registro a fin de manejar una correcta comunicación en base a la estadística que permita poder analizar los puntos críticos del área obteniendo así información relevante para tomar decisiones. Al establecer flujos para cada proceso, la supervisión y el control mejora, y la pérdida de tiempo en revisar los resultados ingresados al sistema disminuyen. Al pretender mejorar el control y supervisión por procesos la Institución podrá estar alineada a un mismo objetivo orientado a la satisfacción del usuario, solo de esta forma se podrá obtener un mejor resultado teniendo una correcta ejecución de los nuevos procesos diseñados.

En la actualidad las instituciones necesitan trabajar en base a la relación correcta de los procesos y no por funciones, además las áreas se comprometen a través de un clima laboral que promueva y motive la responsabilidad individual y colectiva. La metodología más adecuada para las mejoras que se requieren actualmente es el “Rediseño de procesos con Business Process Management” con el fin de mejorar el seguimiento y evaluación del POI del registro de la información en el aplicativo CEPLAN de la Dirección Regional de Salud de Ucayali.

Esta metodología fue escogida mediante un análisis de costo, la facilidad de implementación, el tiempo de implementación y lo relacionado que está directamente al problema principal.

6.2 Desarrollo de la propuesta elegida

Rediseño de procesos aplicando el BPM

Para ello y en base a la teoría antes explicada se tendrá en cuenta las fases del rediseño de procesos con el Business Process Management.

Paso 1. Análisis de la situación Actual

Dentro de esta primera etapa se detallará el estado actual del registro de la información en el aplicativo CEPLAN, antes de aplicar la herramienta propuesta esto permitirá conocer cómo se encuentra el proceso y cuáles son sus puntos más críticos.

El objetivo de este mapa de procesos es evidenciar como se relaciona todos los procesos que tiene el registro.

Se debe determinar dentro del proceso cuales son los procesos primarios y cuales cumplen la función de procesos de apoyo.

Paso 2. Diagnóstico y análisis del proceso

Para poder reconocer cuales son las necesidades de cambio en los procesos principales del registro, se hará uso de una guía de observación como parte del rediseño de procesos.

Esta guía nos ayudará a poder identificar con mayor facilidad la situación actual de cada etapa de la operación mediante ciertos criterios que tomaremos como premisa.

Tabla 5
Guía de observación

GUÍA DE OBSERVACIÓN				
FECHA	06/11/2021			
ÁREA	APLICATIVO DE CEPLAN			
PROCESO	REGISTRO			
INDICACIONES	Marcar con una x según crea conveniente			
N°	CRITERIOS	SI	NO	TAL VEZ
1	Existen procedimientos definidos para el proceso	X		
2	Se usa el tiempo adecuado	X		
3	El recurso humano que se tiene es el suficiente			X
4	Se utiliza al máximo el día laboral		X	
5	El ambiente donde se lleva a cabo es el adecuado	X		
6	Consideras que existen demasiados procesos	X		
7	Existen actividades que pueden darse en el mismo tiempo			X
8	El proceso depende de aprobaciones de jefes		X	
9	Existen bastantes documentos que se deben visualizar	X		
10	Ejecutan duplicidad de registros	X		

Total	6	2	2
-------	---	---	---

Luego de elaborar la guía de observación los resultados son los siguientes:

- No existen procedimientos definidos establecidos.
- No se usa el tiempo adecuado
- En temporadas el recurso humano que se tiene no es suficiente
- Existen demasiados procesos
- Ejecutan duplicidad de actividades

Figura 9

Mapa de procesos del Registro de seguimiento y evaluación del POI



Se ingresa al seguimiento y reprogramación de la actividad

5

UNIDAD EJECUTORA: 000950 - REGION UCAYALI-SALUD
 PLAN: PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL - POI (SEGUIMIENTO/ABERTO)
 PERIODO DE SEGUIMIENTO: 01/01/2021 - 31/12/2021
 DIRECCION DE ATENCION INTEGRAL Y CALIDAD EN SERVICIOS DE SALUD - OPERADOR (IDACTORES@CHAL.COM)

BANDEJA DE ACTIVIDAD OPERATIVA

PERIODO DE SEGUIMIENTO: 01/01/2021 - 31/12/2021

Financiamento: Todos | Pendientes: | Códigos: | Descripción:

Nro. POI	Centro de Costo	Categoría Presupuestal	Proyecto / Proyecto	Actividad Presupuestal	Actividad Operativa	Financiable Pto.	Prioridad Pto.	Financiable Pto.	Prioridad Pto.	Seguimiento	Reprogramación
30210009500004	01.01.09.02	0017	3041902	5000902	AC00095000138 - K0920H - CAVES VACUNADOS CONTRA LA FIEBRE	NO	3 - Media	NO	1 - Muy Alta	APROBADO	Seleccionar
30210009500004	01.01.09.02	0017	3041902	5000902	AC00095000004 - VACUNAS ANIMALES DOMESTICOS	NO	3 - Media	SI	3 - Media	APROBADO	Seleccionar
30210009500004	01.01.09.02	0016	3041907	5000103	AC00095000006 - EVALUACION INTEGRAL EN EL PRIMER NIVEL DE ATENCION A PERSONAS CON ENFERMEDADES CRONICAS	NO	3 - Media	SI	3 - Media	APROBADO	Seleccionar
30210009500006	01.01.09.02	0016	3041907	5000103	AC00095000141 - TRATAMIENTO DE ENFERMEDADES DE TRANSMISION VECTORIAL	NO	3 - Media	SI	3 - Media	APROBADO	Seleccionar
30210009500007	01.01.09.02	0017	3000001	5000008	AC00095000007 - ASISTENCIA DE METABOLICAS Y ZOOLOGIA	NO	3 - Media	SI	3 - Media	APROBADO	Seleccionar
30210009500007	01.01.09.02	0017	3000001	5000008	AC00095000119 - ASISTENCIA - ENLACE CON PROGRAMA DE METABOLICAS Y ZOOLOGIA	NO	3 - Media	NO	1 - Muy Alta	APROBADO	Seleccionar
30210009500007	01.01.09.02	0017	3000001	5000008	AC00095000120 - SUPERVISION PROGRAMA DE METABOLICAS Y ZOOLOGIA	NO	3 - Media	NO	1 - Muy Alta	APROBADO	Seleccionar
30210009500007	01.01.09.02	0017	3000001	5000008	AC00095000121 - MONITORIO - ADICION INTEGRAL PARA LA	NO	3 - Media	NO	1 - Muy Alta	APROBADO	Seleccionar

6 Registra metas físicas

7 Registra metas financieras

01	0.00	3,338.67	01	0.00	0.00	01	0.00	0.00	la vacunación esta programada para e
02	0.00	3,338.67	02	0.00	0.00	02	0.00	0.00	la vacunación esta programada para e
03	0.00	3,338.67	03	0.00	5,462.00	03	0.00	5,462.00	la vacunación esta programada para e
04	0.00	3,338.67	04	0.00	1,784.70	04	0.00	1,784.70	la vacunación esta programada para e
05	0.00	3,338.67	05	0.00	2,764.01	05	0.00	2,764.01	la vacunación esta programada para e
06	0.00	3,338.67	06	0.00	1,782.00	06	0.00	1,782.00	la vacunación esta programada para e
07	0.00	3,338.67	07	0.00	0.00	07	0.00	0.00	
08	21,353.00	3,338.67	08	21,353.00	0.00	08	0.00	0.00	
09	0.00	3,338.67	09	0.00	3,967.50	09	0.00	3,967.50	
10	0.00	3,338.67	10	0.00	13,640.00	10	0.00	13,640.00	
11	0.00	3,338.67	11	0.00	2,029.89	11		0.00	
12	0.00	3,338.63	12	0.00	2,029.90	12		0.00	
TOTAL	21,353.00	40,064.00	TOTAL	21,353.00	33,460.00	TOTAL	0.00	29,400.21	
			T.FINAL	21,353.00	33,460.00				

8 Registra motivos

MOTIVO

LIMITACION

Registra limitaciones

9

Paso 3. Diseño de los procesos

Una vez obtenido el mapa de procesos actual organización y el diagrama de flujo, alineadas a la información que permitió obtener la guía de observación, es momento de tomar decisiones acerca de los obstáculos, retrasos, duplicidades y otras deficiencias del proceso planteado.

Buscando un alineamiento a los objetivos principales del presente trabajo:

Analizar el proceso de manejo y registro de información, Definir las acciones de mejora a realizar en el proceso de seguimiento y evaluación, Documentar el proceso mejorado de seguimiento y evaluación, Establecer acciones de supervisión y control en el proceso de seguimiento y evaluación del Plan Operativo Institucional (POI) del registro de información en el aplicativo CEPLAN de la Diresa Ucayali 2021, con estos objetivos se buscará mejorar 3 principales problemáticas, las cuales se detallan líneas abajo.

- El principal problema es el deficiente manejo del sistema aplicativo CEPLAN por las áreas usuarias.
- El segundo problema es el incumplimiento de plazos y lineamientos técnicos por parte de las áreas usuarias.
- El tercer problema es la limitada comunicación efectiva entre el personal de las diversas áreas usuarias.

Luego de haber revisado cada uno de los procesos y haber realizado la guía de observación se procede a buscar los cuellos de botellas por áreas a fin de poder optimizar los procesos que se encuentran obsoletos y de la mano poder reducir deficiencias en el registro.

Evaluaremos el área de registro:

En esta etapa se observa que se tienen 2 actividades importantes que realiza diariamente: Registro en el sistema y comunicación.

Se propone poder rediseñar ambos procesos con el fin de consolidar estas 2 actividades.

Las 2 actividades a mejorar son las siguientes:

- Proceso de Registro
- Proceso de Comunicación

Ambas Actividades están compuestas de la siguiente manera:

Recepción de los reportes

Ingreso de información

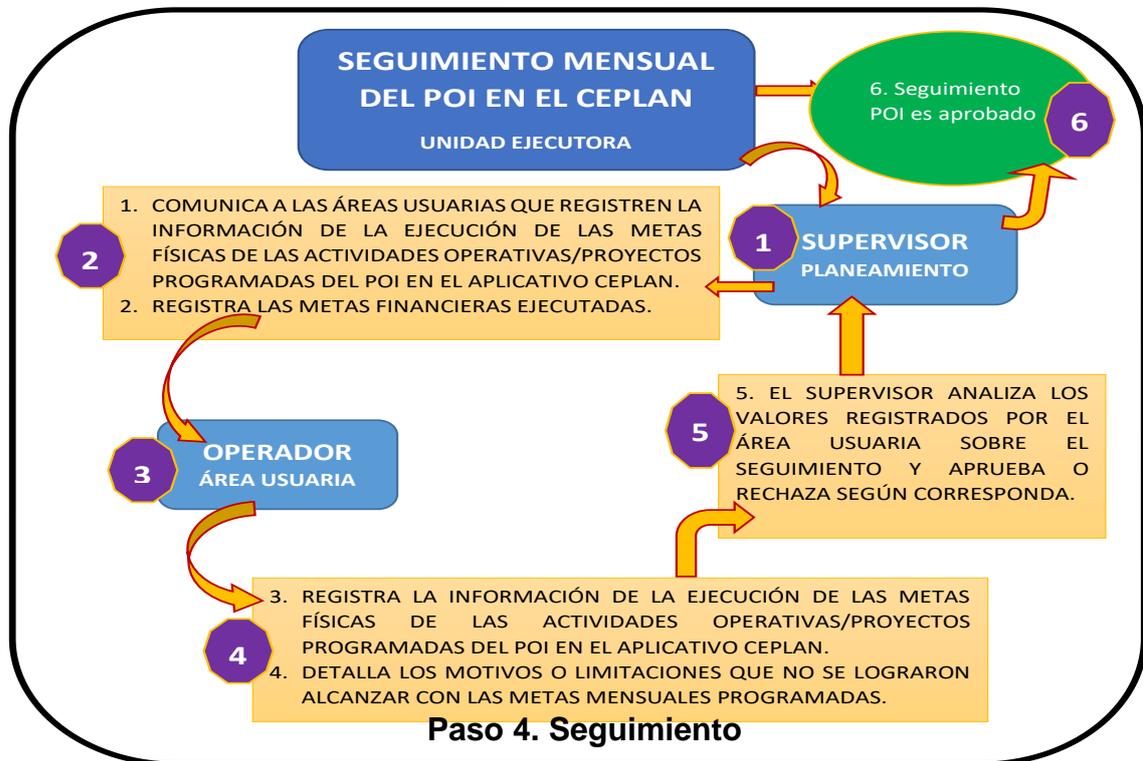
Registro al Sistema

Comunicación

REDISEÑO DE LOS PROCESOS:

Figura 10

Flujograma del Registro de seguimiento mensual del POI en CEPLAN



Fuente: Elaboración propia

Como parte del seguimiento de la propuesta implementada la nueva área de

Registro propone los siguientes:

El área propondrá la implementación de KPIS (oficiales) por cada área, esto a fin de que en base a ellos se mida el avance y se puedan tomar decisiones de manera oportuna ante un posible problema.

Los KPIS sugeridos por áreas son los siguientes:

Tabla 6
Indicadores propuestos

Área	KPI sugerido	Fecha de reporte	Área a quien reporta
Soporte técnico	Eficacia Eficiencia	Todos los viernes 8:00 a.m.	Jefe de Área
Informática	Equipos eficientes Tecnología actualizada	Todos los viernes 8:00 a.m.	Jefe de Área
Control de calidad	Registros observados	Todos los viernes 8:00 a.m.	Jefe de Área
Comunicación	Comunicación interna Comunicación externa	Todos los viernes 8:00 a.m.	Jefe de Área

Fuente: Elaboración propia

Actualmente la DIRESA Ucayali tiene personal de soporte técnico y comunicaciones limitado y no capacitados en programas de planificación y presupuestal.

La DIRESA Ucayali está implementada con equipos informáticos deficientes y obsoletos.

La DIRESA Ucayali no cuenta con un personal técnico de Control de la calidad. Cabe resaltar que los indicadores propuestos ayudarán a cumplir los objetivos antes mencionados, se requiere que los objetivos sean claros a fin de poder comunicarlos y con la ayuda de los KPIS sugeridos nos ayude a medir el avance de los objetivos.

Adicional a ello también se sugiere elaborar reportes periódicos de las metas por mes donde involucre a los encargados de cada área a fin de que puedan estar alineados a esa meta y así mismo pasar esa información a todo el equipo por área según convenga.

Implementar Programas de Auditorias para hacer seguimiento al cumplimiento de los KPIS implementados y de los procedimientos establecidos.

Se sugiere también un programa de Reuniones permanentes de los jefes de Áreas para evaluar los avances propuestos.

Tabla 7
Ficha de seguimiento

FICHA DE SEGUIMIENTO					
FECHA					
ÁREA		APLICATIVO DE CEPLAN			
PROCESO		Recepción de los reportes <input type="radio"/> Ingreso de información <input type="radio"/> Registro al Sistema <input type="radio"/> Comunicación <input type="radio"/>			
INDICACIONES		Marcar con una x según crea conveniente			
N°	Área	KPI sugerido	Empeora	Igual	Mejora
1	Soporte técnico	Eficacia			
		Eficiencia			
2	Informática	Equipos eficientes			
		Tecnología actualizada			
3	Control de calidad	Registros observados			
4	Comunicación	Comunicación interna			
		Comunicación externa			

Tabla 8.

Encuesta POS TEST aplicada a la muestra sobre mejora de procesos

N°	Ítem	SI	NO	TAL VEZ
1	Existen procedimientos definidos para el proceso			
2	Se usa el tiempo adecuado			
3	El recurso humano que se tiene es el suficiente			
4	Se utiliza al máximo el día laboral			
5	El ambiente donde se lleva a cabo es el adecuado			
6	Consideras que existen demasiados procesos			
7	Existen actividades que pueden darse en el mismo tiempo			
8	El proceso depende de aprobaciones de jefes			
9	Existen bastantes documentos que se deben visualizar			
10	Ejecutan duplicidad de registros			

CAPÍTULO VII:

IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

7.1 Propuesta económica de implementación

A continuación, presentamos la propuesta económica de implementación que propondrá al director regional de Salud de Ucayali, se hace necesario empoderar el área con colaboradores que tengan los conocimientos necesarios en el ingreso de información, para mejorar el manejo del sistema aplicativo CEPLAN, de esta manera se cumplirá con los plazos y lineamientos técnicos, así también mejorar la comunicación efectiva entre el personal de las diversas áreas usuarias. Para ello se presentará la siguiente propuesta presentada en la siguiente Tabla 9 la cual indica la inversión que la Institución haría con el objetivo de mejorar la calidad del ingreso al sistema aplicativo CEPLAN.

Tabla 9
Propuesta económica

Etapa	N°	Descripción	Cantidad	Costo
Implementación del Área	Costo de personal			
	1	Soporte técnico	1	S/ 2,500.00
	2	Informático	1	S/ 2,500.00
	3	Técnico en Comunicaciones	1	S/ 2,000.00
	4	Técnico Control de calidad	1	S/ 2,000.00
	Costo equipos			
	1	Laptop	2	S/ 6,000.00
	2	Licencia software CEPLAN	1	S/ 0.00
3	Equipos de comunicación	1	S/ 1,800.00	
4	Kit de útiles de oficina varios	1	S/ 100.00	
Total costo de implementación				S/ 16,900.00

Fuente: Elaboración propia

El monto para implementar la propuesta, será financiada solicitando una partida especial al Gobierno Regional de Ucayali, para poder cumplimiento con los indicadores del CEPLAN.

Con respecto a la capacitación, ésta se dará dentro del horario de trabajo, por lo que no registrará gastos monetarios adicionales.

Si bien la DIRESA empresa implementará cambios en las áreas para controlar mejor los ingresos al sistema aplicativo CEPLAN la cual llevará consigo gastos involucrados, gracias a la gestión de la Dirección Regional de Salud el nivel de gastos adicionales será asumida por la propia Dirección con la finalidad de mejorar los procesos en dos actividades claramente definidas: Proceso de Registro y el Proceso de Comunicación. Ambos procesos involucran la Recepción de los reportes, Ingreso de información, Registro al Sistema y Comunicación. También los procesos estarán en constante mejora continúa teniendo oportunidad de poder ser más eficientes y efectivos, esto nos conlleva a estimar beneficios de ahorro de tiempo de trabajo y de energía eléctrica e internet. En el presente trabajo se propone la implementación sugerida de establecer metas que evidencien una reducción en las deficiencias del ingreso al sistema aplicativo CEPLAN.

7.2 Calendario de actividades y recursos

Tabla 10
Cronograma de actividades

N°	CRONOGRAMA	2021 / 2022				
		NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO
1	Presentación y objetivo de creación de mejora					
2	Análisis de procesos					
3	Diagnóstico					
4	Diseño de los procesos					
5	Implementación del plan de mejora					
6	Seguimiento					
7	Evaluación de la recepción de los reportes					
8	Evaluación del ingreso de la información					
9	Evaluación del registro al sistema					
10	Evaluación de la comunicación					

Fuente: Elaboración propia

Recursos

Todos los recursos mencionados se requieren al inicio de la implementación:

Recursos Humanos: 1 Soporte técnico, 1 Informático, 1 Técnico en Comunicaciones y 1 Técnico Control de calidad.

Recursos materiales: 2 Laptop, 1 Licencia software CEPLAN, Equipos de comunicación y 1 Kit de útiles de oficina varios.

CAPÍTULO VIII:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

- Se realizó la propuesta de la aplicación de un modelo de gestión por procesos (BPM) para la mejora del seguimiento y evaluación del Plan Operativo Institucional (POI) del registro de información en el aplicativo CEPLAN de la DIRESA Ucayali 2021.
- Se analizó el Plan Operativo Institucional del registro de la información en el aplicativo CEPLAN de la DIRESA Ucayali 2021 a través de la elaboración de un instructivo de manejo y registro de información (Ver Anexo 1)
- Se definió las acciones en el registro de la información en el aplicativo CEPLAN de la DIRESA Ucayali 2021 a través de un listado de acciones para mejorar los procesos
- Se documentó el proceso mejorado de seguimiento y evaluación del Plan Operativo Institucional (POI) del registro de información en el aplicativo CEPLAN de la DIRESA Ucayali 2021 a través de fichas y guías de evaluación
- Se estableció acciones de supervisión y control en el proceso de seguimiento y evaluación del Plan Operativo Institucional (POI) del registro de información en el aplicativo CEPLAN de la DIRESA Ucayali 2021 a través de ficha de seguimiento.

8.2 Recomendaciones

- El resultado que se obtenga de las reuniones programadas en el plan de actividades, corta pero eficaz marcará la diferencia en los procesos actuales de poder implementar la herramienta lo más pronto el mismo comportamiento de cada colaborador será diferente ya que se encuentra al tanto de los objetivos de la institución, de tal manera que los KPI sugeridos: Eficacia, Eficiencia, Equipos eficientes, Tecnología actualizada, Registros observados, Comunicación interna y Comunicación externa, se estén controlando permanentemente.
- Se debe hacer otra encuesta luego de implementada la propuesta, a fin de conocer los resultados mejorados en el seguimiento y evaluación del POI. Luego de los resultados, señalar las diferencias en porcentajes.

Referencias bibliográficas

- AGUNSA - Puerto Valparaíso. (2019). ABC puertos. Obtenido de <http://www.abcpuertos.cl/index.php/terminologia>
- AITECO Consultores S.L. (2019). AITECO Consultores- Planes de Mejora. Obtenido de <https://www.aiteco.es/calidad/plan-de-mejora/>
- AQU Catalunya. (2005). La calidad, garantía de mejora. Marco general para el establecimiento, el seguimiento y la revisión de los planes de mejora. Barcelona: AQU Catalunya - Agencia per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya.
- Anderson (2020). Modernización de la gestión pública: El rol de CEPLAN. Recuperado de: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fsgp.pcm.gob.pe%2Fweb%2Fimages%2FEVMOD_Anderson.pdf&clen=865776&chunk=true
- Bravo, J. (2013). Gestión de Procesos. Santiago de Chile, Chile: Evoluciones S.A.
- Cacho, C. (2017). Implementación de la gestión de operaciones para mejorar la calidad del servicio de transportes de la corporación logística & transporte SAC, cercado de lima,2017. (Tesis de Pregrado), Universidad Cesar Vallejo, Lima-Perú.
- Camargo, J., & López, J. (2016). Plan de mejoramiento para la gestión de transporte y distribución de Melexa S.A.S. (Tesis de Pregrado), Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Bogotá - Colombia.

Castañeda, J., & Gonzales, K. (2016). Plan de mejora para reducir los costos de mantenimiento de la empresa de transportes Chiclayo SA. (Tesis de Pregrado), Universidad Señor de Sipán, Lambayeque-Perú.

Cedeño, A., Farfán, E., & Ordinola, H. (2018). Propuesta de mejora del proceso de atención de unidades de transporte de carga de productos terminados en una empresa dedicada al refinado de aceite de palma aceitera. (Tesis de Postgrado), Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima-Perú.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2021). Aplicativo CEPLAN V.01. Recuperado de: <https://www.ceplan.gob.pe/aplicativo-ceplan/>

CEPLAN (2021). Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. Recuperado de: <https://www.gob.pe/ceplan>

CEPLAN (2021). Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo. Recuperado de: <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/instituciones/centro-nacional-de-planeamiento-estrategico-ceplan-de-peru>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL. (2019). Estudio Económico de América Latina y el Caribe. Perú: CEPAL.

Escuela Europea de Management. (2015). Cómo optimizar los recursos en una empresa en 5 pasos. Obtenido de <http://www.escuelamanagement.eu/direccion-general-2/optimizar-los-recursos-una-empresa-5-pasos>

FEMP. (2003). Procesos de Mejora Continua. Federación Española de Municipios y Provincias. España: FEMP.

García, D. (2018). ¿Cómo mejorar el rendimiento de la flota en una empresa transportadora en cuanto a mantenimiento y combustible? (Tesis de

Postgrado), Universidad Militar Nueva Granada, Administración de Empresas, Bogotá- Colombia.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). Metodología de la investigación. México D.F.: McGraw-Hill.

Ingenio Empresa. (18 de 4 de 2018). Los 5 Por qué: Análisis de causa raíz basado en preguntas. Obtenido de <https://ingenioempresa.com/los-5-por-que/>

Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía- IDAE. (2006). Guía para la gestión del combustible en las flotas de transporte por carretera. Madrid: IDAE.

ISO 9000. (2015). Norma Internacional ISO 9000 traducción oficial, sistemas de gestión de la calidad - fundamentos y vocabulario. Ginebra: ISO.

ISO 9001. (09 de 2015). Norma Internacional ISO 9001 traducción oficial, sistema de gestión de la calidad - requisitos. Ginebra, Suiza: ISO. Obtenido de Sistemas de gestión de la calidad:
<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

Martínez, D. (2018). Propuesta de mejoramiento continuo mediante metodología Kaizen, a la actividad de recepción de reciclaje parte del programa de auto sostenimiento de la fundación desayuno creando huella. (Tesis de Pregrado), Universidad Católica de Colombia, Bogotá-Colombia.

Masaaki, I. (2001). Kaizen. la calve de la ventaja competitiva japonesa. (A. Vasseur, Trad.) México: Compañía Editorial Continental.

Microsoft. (2019). Documentación de Microsoft Dynamics 365 for Finance and Operations. Obtenido de <https://docs.microsoft.com/es-es/dynamics365/unified-operations/supply-chain/transportation/plan-freight-transportation-routes-multiple-stops>

Minetto, B. (2019). Blog de la calidad. Obtenido de <https://blogdelacalidad.com/que-es-dmaic/>

Ministerio de Transporte y Comunicaciones. (2018). Boletín Estadístico. Perú: MTC. OGPP. Oficina de Estadística.

Proaño, D., Gisbert, V., & Pérez, E. (2017). 3C Empresa: investigación y pensamiento crítico. (E. Especial, Ed.) Obtenido de DOI: <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.50-56/>

Pulido, J., Acero, W., Barrera, H., Daza, D., & De Luque, Y. (2018). Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/18412>

Salazar, B. (2016). Ingeniería Industrial Online.com. Obtenido de <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/gesti%C3%B3n-y-control-de-calidad/kaizen-mejora-continua/>

Sánchez, H., & Reyes, C. (2006). Metodología y diseños en investigación científica. Lima, Perú: Visión Universitaria.

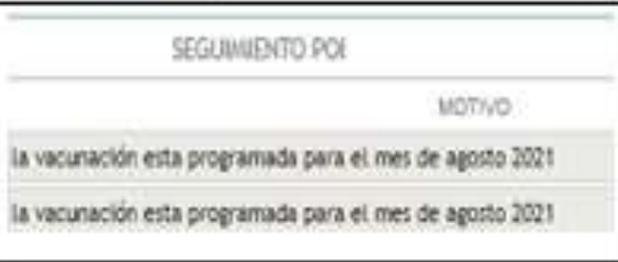
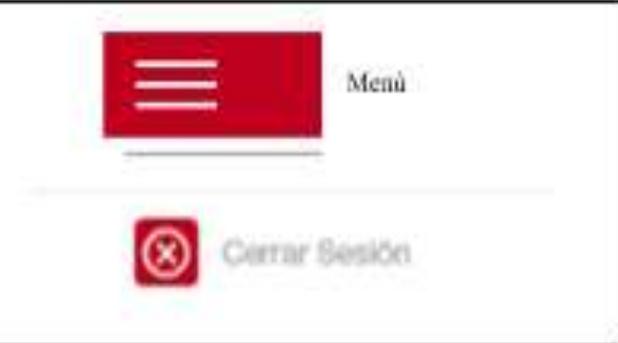
Santos, C., & García, E. (2017). Propuesta de mejora en la gestión logística de carga para reducir los costos operacionales en la empresa de transportes Ave Fénix S.A.C. (Tesis de Pregrado), Trujillo-Perú.

Universidad Miguel Hernández de Elche. (2017). Servicio de Calidad - Plan de Mejora. Obtenido de <https://calidad.umh.es/calidad-pas/plan-de-mejora/>

Anexos:

Anexo 1. INSTRUCTIVO DEL REGISTRO DE INFORMACIÓN

INSTRUCTIVO DEL REGISTRO DE INFORMACION DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL POI EN EL APLICATIVO CEPLAN – ÁREA USUARIA – OPERADOR – CENTROS DE COSTO		
SEGUIMIENTO Y EVALUACION		
Paso 1	Del 01 al 13 de cada mes se debe ingresar la información de los avances de la ejecución de las metas físicas programadas de las Actividades Operativas e Inversiones en el aplicativo CEPLAN V.01.	Reporte de seguimiento Semestral – 31 de julio. Reporte de seguimiento Anual – 31 de Marzo.
Paso 2	Ingresar al App.ceplan.gob.pe/poi2021/ingresar.aspx	
Paso 3	Ingresar el correo electrónico del operador. Ejemplo: DAICSDIRESA@GMAIL.COM , etc.	
Paso 4	Digitar la clave de 4 dígitos del acceso al operador (....) y luego clic en Ingresar .	
Paso 5	Identificar la Actividad Operativa que se va a trabajar.	

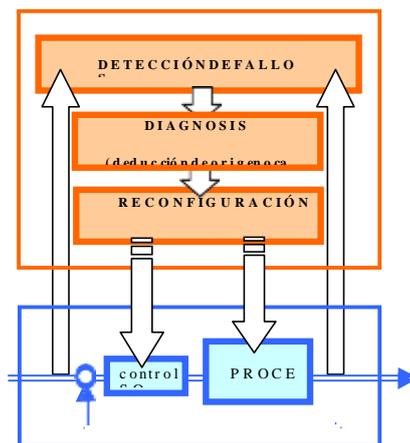
Paso 6	Hacer clic en Seleccionar de la columna de Seguimiento .	
Paso 7	Registrar mensualmente el avance de las metas físicas según mes que corresponda el seguimiento. En el caso de no tener avances colocar cero(0).	
Paso 8	De no haber ejecutado las metas físicas según lo programado se deberá explicar en el espacio de MOTIVO en el mes que corresponda.	
Paso 9	También detallar los MOTIVOS o LIMITACIONES por los cuales no se consiguieron alcanzar las metas mensuales establecidas.	
Paso 10	Para finalizar el seguimiento hacer clic en la herramienta Grabar seguimiento y la herramienta Regresar.	
Paso 11	Para salir del operador se ingresa en la herramienta menú y clic en CERRAR SESIÓN .	
FIN DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL POI EN EL APLICATIVO CEPLAN		

Anexo 2. CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN

Nº	Temas de capacitación	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6
1	¿Cómo se recepciona la información?						
2	¿Cómo se ingresa la información?						
3	¿Cómo se registra en el sistema CEPLAN?						
4	¿Cómo tener una buena comunicación?						
5	Validación y verificación del registro						
6	Control y evaluación del registro						
7	Práctica dirigida para ingresar información al sistema CEPLAN						
8	Revisión de Directivas						
9	Revisión del CEPLAN, POI y otras normas relacionadas al tema						
10	Evaluación						

Anexo 3. PLAN DE SUPERVISIÓN

La implementación de un sistema de supervisión supone recorrer tres etapas: Detectar fallas, diagnóstico y la reconfiguración del sistema, que debe permitir continuar operando. En caso de no realizarse las tres etapas anteriores, se considera la vigilancia y asistencia al operario y se concibe como sistema de monitorización. Se trata de sistemas que alertan. Para ello se recurre normalmente a la utilización de métodos estadísticos y herramientas de la Inteligencia Artificial.



DETECCIÓN DE FALLOS

Esta tarea consiste básicamente en la obtención de indicadores de fallo y su evaluación continuada seguido de un proceso de decisión. Se fundamenta, por tanto, en el conocimiento sobre el funcionamiento del proceso (modelo) y la utilización de éste de forma automática y sistemática para decidir sobre el correcto (o incorrecto) funcionamiento del proceso de forma continua.

DIAGNÓSTICO DE FALLOS (DIAGNOSIS)

Averiguar las causas primeras de esta situación anómala. El diagnóstico consiste en un procedimiento deductivo que lleva al origen del fallo.

RECONFIGURACIÓN

Es la propuesta de acciones consistirá en las acciones a realizar para mantener el proceso operativo.