

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

Facultad de Ingeniería Administrativa e Ingeniería Industrial

CARRERA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**PROPUESTA DE MEJORA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO
EN LA OFICINA DE SEGUIMIENTO DE CONTROL
SIMULTÁNEO DEL OCI PNP, LIMA 2021.**

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial

Autor:

Neyra, Quispe, Jhose Manuel

Asesor:

Peña, Huertas, José Gustavo

Lima, 2021

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mis familiares que han confiado siempre en mí, así mismo lo dedico a mis amigos que me han brindado apoyo y a mi asesor académico que siempre ha respondido las dudas que he tenido en la investigación realizada.

El autor

AGRADECIMIENTO

Se da especial agradecimiento a la universidad que me ha brindado la oportunidad de convertirme en profesional, a mis profesores que me han instruido en todos los temas relacionados a mi carrera; agradezco a dios que me ha permitido llegar a este punto de mi carrera con total integridad física y mental.

El autor

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE	iv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: GENERALIDADES DE LA EMPRESA	3
1.1 Datos Generales.....	4
1.2 Nombre de la Empresa	4
1.3 Ubicación de la Empresa.....	4
1.4 Rubo o Giro de la Empresa	5
1.5 Tamaño de la Empresa	5
1.6 Reseña Histórica.....	5
1.7 Organigrama de la Empresa	6
1.8 Misión, Visión y Política.....	11
1.9 Productos y Clientes.....	11
1.10 Premios y Clientes.....	11
CAPITULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
2.1 Descripción de la Realidad Problemática.....	13
2.2 Formulación del Problema	16
2.3 Objetivo general y objetivos específicos.....	16
2.4 Delimitación del Estudio.....	17
2.5 Justificación e importancia de la investigación.....	17
2.6 Alcance y limitaciones	18
CAPITULO III: MARCO TEÓRICO	20
3.1 Bases teóricas	21
3.2 Investigaciones	28
CAPITULO IV: METODOLOGÍA	34

4.1. Tipo y nivel de Investigación	35
4.2. Población, muestra y muestreo.....	35
4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	36
4.4. Procesamiento de datos	36
CAPITULO V: ANÁLISIS CRÍTICO Y PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS.....	37
5.1. Determinación de alternativas de solución.....	40
5.2 Evaluación de Alternativas de Solución.....	43
CAPITULO VI: PRUEBA DE DISEÑO	44
6.1 Justificación de la propuesta elegida.....	45
6.2 Desarrollo de la propuesta elegida	45
CAPÍTULO VII: IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	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.....	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01: Macro-Localización de la empresa, imagen extraída de Google maps.....	4
Figura 02: Organigrama de la empresa.....	6
Figura 03: Registro de Incumplimiento del año 2021	11
Figura 04: Diagrama Ishikawa, elaboración propia.....	11
Figura 05: Características de un puesto de trabajo, Centro Europeo De Postgrado (2020)	18
Figura 06: Ciclo de servicio.....	20
Figura 07: Resultados de Check List de estructura organizacional, base de datos anexo 05	29
Figura 08: Resultados de encuesta de la calidad de servicio, base de datos anexo 03	30
Figura 09: Resultados del registro AMFE – modo de fallas, base de datos anexo 01	30
Figura 10: Resultados del registro AMFE – causas, base de datos anexo 01.....	31
Figura 11: Nueva estructura de la organización	42
Figura 12: Procedimiento 2- Visita al recinto auditado.....	42
Figura 13: Procedimiento 1- Procedimiento general de seguimiento.....	43
Figura 14: Cronograma del diseño de puesto	53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01: Descripción de funciones actuales.....	16
Tabla 02: Determinación de la población de estudio.....	26
Tabla 03: Determinación de la muestra para el estudio.....	26
Tabla 04: Determinación de las actividades por causa encontrada	32
Tabla 05: Evaluación de competencias.....	44
Tabla 06: Evaluación de competencias – niveles actuales	45
Tabla 07: Programa de capacitación.....	46
Tabla 08: Registro de actividades.....	47
Tabla 09: Cuadro de responsabilidades	48
Tabla 10: Registro de indicadores	49
Tabla 11: Ahorro proyectado.....	51
Tabla 12: Presupuesto planeado	52

RESUMEN

La actual investigación tiene como objetivo general el mejorar la calidad de servicio en la oficina de seguimiento de control simultáneo del OCI PNP – Lima 2021.; para lograrlo se establece una investigación del tipo aplicativa, no experimental y descriptiva con el fin de lograr un correcto diseño de puesto; para el análisis inicial se usó un Check List y la encuesta las cuales detectaron una clara deficiencia en la administración en especial el control y la organización con un incumplimiento menor al 30%; este punto afecta directamente a la calidad de servicio donde las partes interesadas se consideran insatisfechas por los continuos errores y tiempo de respuesta deficientes; bajo esta realidad se aplica la herramienta AMFE la cual indica que los errores de comunicación y las actividades cruzadas son los modos de fallos más frecuentes; es por ello que se aplica el método PDCA el cual es el más flexible y propone el diseño de puesto de trabajo implementado a través de una actividad principal, 3 complementarias y 3 de control con el fin de asegurar su correcta aplicación; el MOF diseñado para la actual investigación está basado en competencias las cuales son reforzadas por los flujogramas creados y los programas de capacitación; así mismo se elaboró un formato para la evaluación de competencias enfocada en las competencias más importantes para la organización; por último se realizó una proyección sobre los recursos ahorrados obteniendo un ahorro de 2500 minutos y 350 soles por mes; bajo esta evaluación se concluyó que la institución necesita la aplicación de un diseño de puestos para mejorar la calidad de servicio con respecto a los tiempos de entrega de los proyectos de auditoría.

Palabras clave: Diseño de puesto, AMFE, MOF, Calidad de servicio

ABSTRACT

The current research has the general objective of improving the quality of service in the simultaneous control monitoring office of the OCI PNP - Lima 2021.; To achieve this, an applicative, non-experimental and descriptive investigation is established in order to achieve a correct job design; For the initial analysis, a Check List and the survey were used, which detected a clear deficiency in the administration, especially control and organization with a non-compliance of less than 30%; this point directly affects the quality of service where the interested parties are considered dissatisfied due to the continuous errors and poor response time; Under this reality, the AMFE tool is applied, which indicates that communication errors and cross activities are the most frequent failure modes; that is why the PDCA method is applied, which is the most flexible and proposes the job design implemented through a main activity, 3 complementary activities and 3 control activities in order to ensure its correct application; the MOF designed for the current research is based on competencies which are reinforced by the flowcharts created and the training programs; Likewise, a format for the evaluation of competencies focused on the most important competencies for the organization was developed; Finally, a projection was made on the resources saved, obtaining a saving of 2,500 minutes and 350 soles per month; under this evaluation it was concluded that the institution needs the application of a job design to improve the quality of service with respect to the delivery times of the audit projects.

Keywords: Job design, FMEA, MOF, Quality of service

INTRODUCCIÓN

La calidad de servicio para instituciones publicas ha sido un tema delicado en los últimos años ya que los distintos procesos gubernamentales evitan un desarrollo de las acciones planteadas con la fluides que los usuarios necesitan; una de las principales causas de estos eventos se centran en la falta de una organización eficiente con las responsabilidades correctamente repartidas; provocando una multitud de errores y tiempos muertos ya que no existe una seguridad interna en la toma de decisiones entre los trabajadores que realizan dichas actividades o por contraste no existe un medio para consultar.

Una de las formas para evitar estos errores son los planes de mejora los cuales son herramientas que solucionan la mayor parte de los problemas organizacionales y cimientan la base para la aplicación de métodos más avanzados, en la administración pública por ejemplo resulta práctico la implementación de la mejora continua ya que en muchas ocasiones las instituciones cuentan con poco presupuestos para mejoras administrativas de alto nivel y dado que tienen largos procedimientos gubernamentales resulta inefectivo trabajar sin una guia adecuada; es por ello que este tipo de herramientas que piden pocos recursos para ser implementadas son las más adecuadas.

Debido a la flexibilidad de esta herramienta se puede aplicar a cualquier tipo de organización tanto pública como privada; además permite que instituciones de pequeña escala como la presentada en la actual investigación logre un ordenamiento adecuado que evite errores y aproveche el máximo rendimiento de los pocos recursos que se cuentan.

Bajo este enfoque la investigación se dividirá en 8 capítulos los cuales serán explicados a continuación:

El capítulo I presenta la descripción general de la empresa, en donde menciona su tipo de actividad, funciones, órganos de control, misión y visión; así mismo se presentan las características físicas de la empresa; toda esta información se recolecta con el fin de asegurar la correcta evaluación de la problemática actual.

Como parte del capítulo II se procede a realizar la descripción de la realidad problemática de tal forma que se pueda entender la necesidad de la investigación a distintos niveles; bajo este análisis se comprende la formulación del problema, objetivos, justificación y otros aspectos que permitirán establecer una guia para la realización del proyecto.

El capítulo III se enfoca en establecer un marco teórico sobre las variables de estudio, con el fin de lograr establecer un correcto procedimiento para la aplicación del diseño de puesto de trabajo.

El capítulo IV se centra en la metodología en donde se establece el nivel de la investigación, el alcance de esta y los procedimientos de recolección y análisis de datos más efectivos.

El capítulo V es un análisis sobre la problemática actual en los que se utiliza las herramientas mencionadas en el anterior punto las cuales son un check list para la gestión administrativa actual y una encuesta para la evaluación de la calidad de servicio; así mismo se utiliza la herramienta AMFE para determinar las causas más comunes y críticas que enfrenta la organización lo cual ayuda a proponer alternativas de solución.

En el capítulo VI se realiza el diseño de la propuesta en la cual empezando por el MOF y complementándose con flujogramas, evaluación de competencias y capacitaciones; así mismo se logra un control con los registros de actividades, cuadro de responsabilidades y registro de indicadores.

En el capítulo VII se diseña el presupuesto y cronograma para la implementación, con el fin de ajustar los recursos de la empresa sin necesidad de afectar el ritmo de trabajo actual de la empresa.

Por último, en el capítulo VIII, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación de tal forma que futuras investigaciones en distintas instituciones del estado puedan aplicar este método.

CAPITULO I
GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1 Datos Generales

El Órgano de Control Institucional es una organización que está especializada en establecer un control gubernamental para diferentes instituciones públicas en el Perú, el cual está alineado con lo establecido en los artículos 7 y 17 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y por parte de la Contraloría General de la Republica. Su objetivo es lograr la correcta y coherente transparencia para la gestión de los recursos y bienes de las instituciones evaluadas, protegiendo la legalidad y eficiencia de los actos que realizan los colaboradores, así como el logro de sus metas, mediante la ejecución de sus labores cotidianas.

1.2 Nombre de la Empresa

Órgano de Control Institucional de la Policía Nacional del Perú (OCI PNP).

1.3 Ubicación de la Empresa

Dirección: Av. Andrés Aramburu N° 550-Surquillo-Lima.

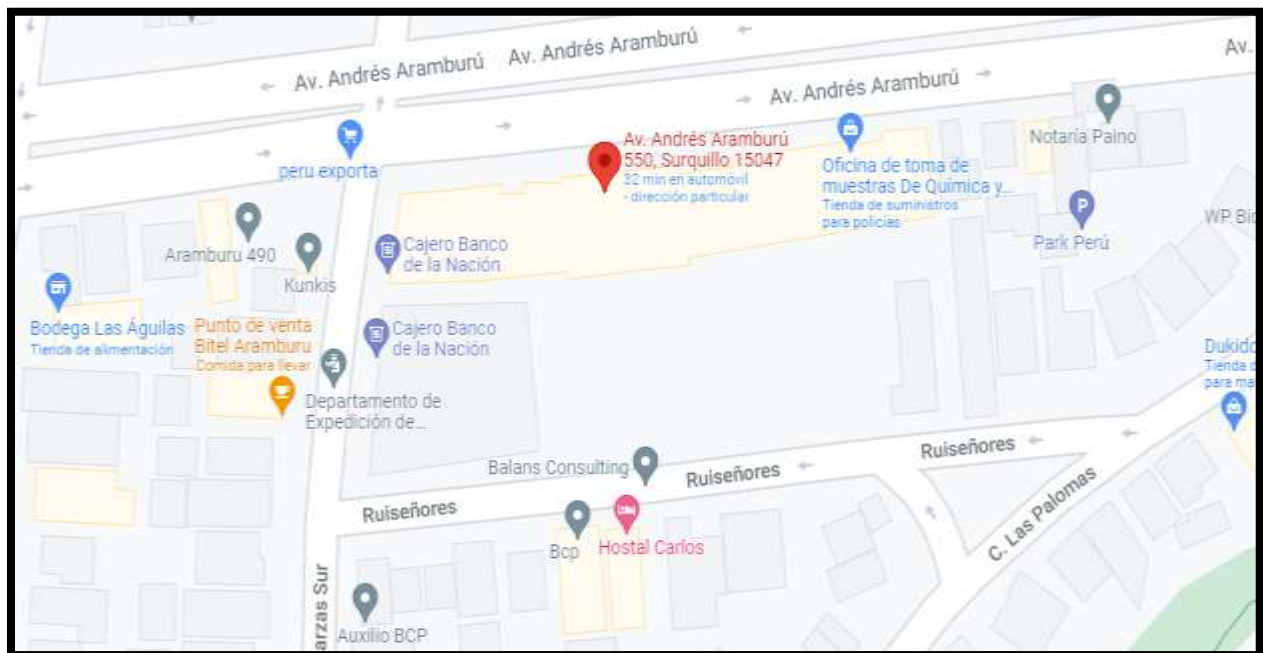


Figura 01: Macro-Localización de la empresa, imagen extraída de Google maps

1.4 Rubro o Giro de la Empresa

El Órgano de Control Institucional (OCI) PNP, tiene la función de lograr la culminación de los servicios de control simultaneo y posterior, otro punto son los servicios relacionados al plan anual de control y a las decisiones realizadas por la Contraloría General de la República (CGR). Según su naturaleza se ubica en el mayor en el nivel mal alto de la estructura orgánica jerárquica.

Depende integralmente de la CGR, ejerce sus actividades con base a la normativa y a las ordenanzas que emite la CGR en materia de control gubernamental.

1.5 Tamaño de la Empresa

Cuenta con 5 personas en toda la oficina, realizando actividades relacionada al rubro de la Unidad.

1.6 Reseña Histórica

El Órgano de Control Institucional de la Policía Nacional del Perú (OCI-PNP) es parte del Sistema Nacional de Control como parte de los objetivos que se propone, bajo lo designado por el Art. 13° Literal b) de la Ley N° 27785 – Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y además de la Contraloría General de la República, y se desarrolló a lo dispuesto por la Resolución de Contraloría N° 144-2003-CG. Es en base a esta Resolución que el Comando de la Policía Nacional realizó y publicó la Directiva N° DPNP-07-11-2004-B-IG de abril 2004; bajo estos lineamientos se diseñaron normas y procedimientos que garanticen su funcionamiento el 19 de agosto del 2003 bajo un carácter sistémico, se tiene una sede física en el 2do. Piso del Complejo Policial “Sgto.2 PNP Walter Rosales León” y cuenta con Tres (03) sedes Descentralizados instaladas en la División de Logística PNP, Región Policial Lambayeque- Chiclayo y Región Policial Arequipa. Eco.

1.7 Organigrama de la Empresa

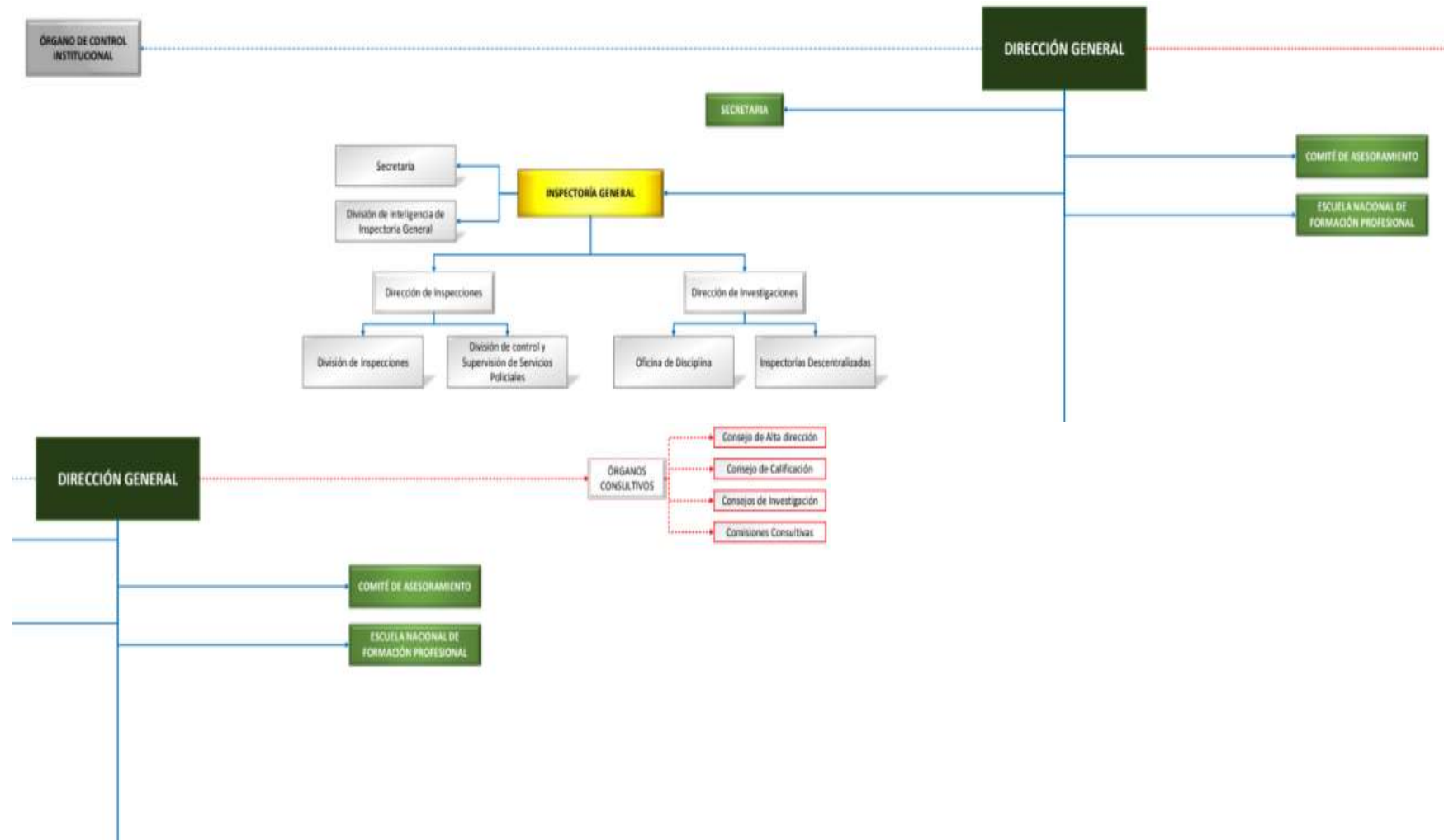


Figura 02: Organigrama de la empresa (Nivel estratégico).

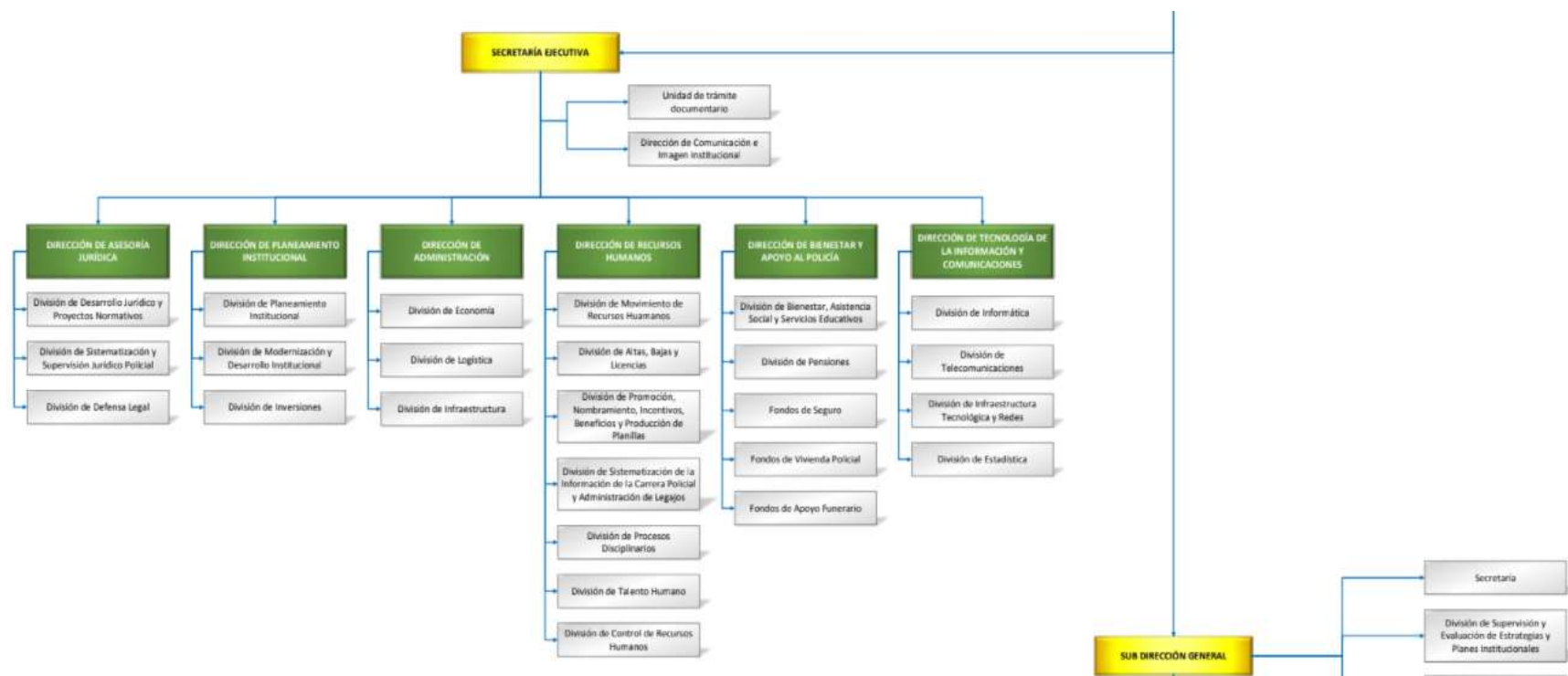


Figura 03: Organigrama de la empresa (Nivel administrativo).

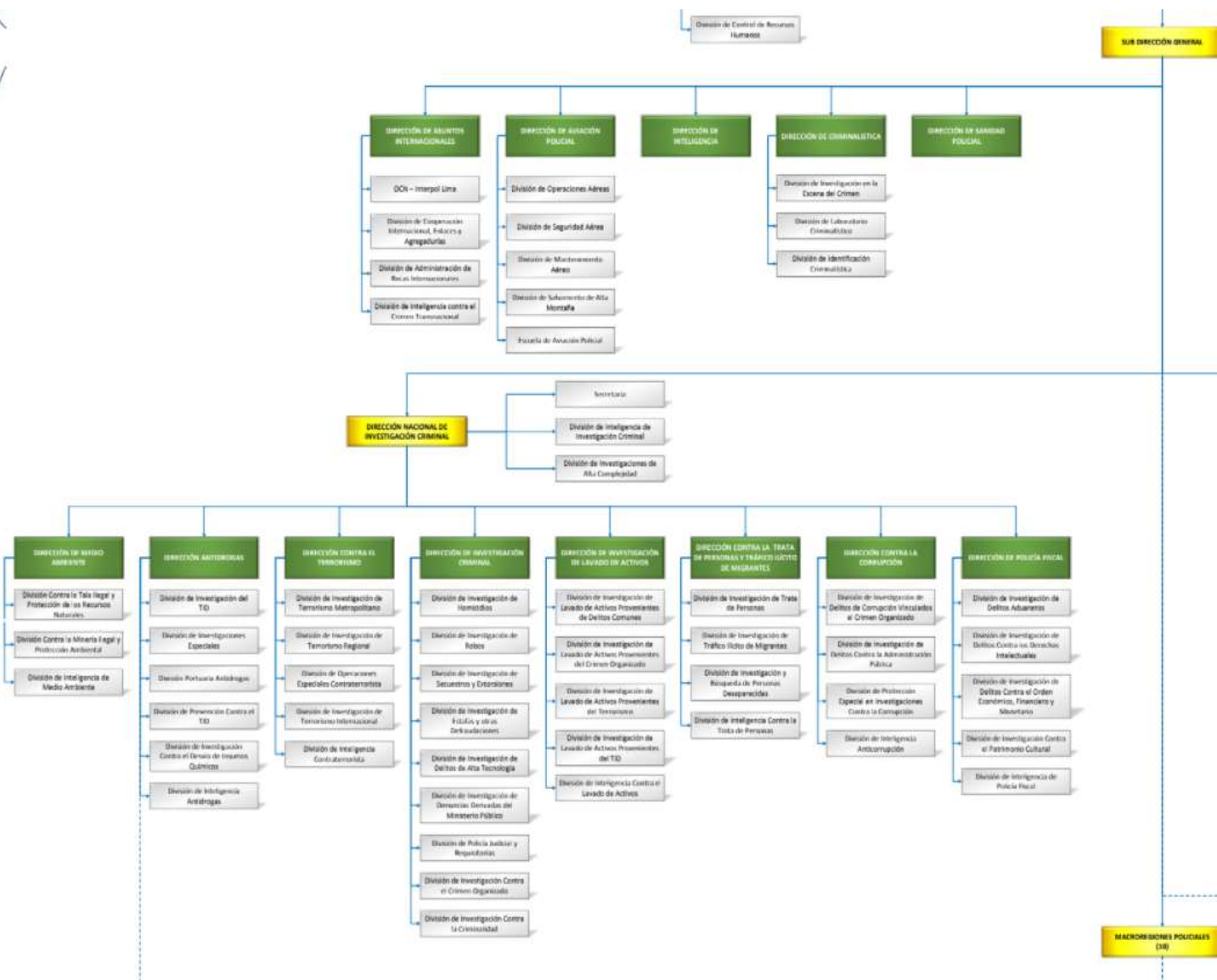


Figura 04: Organigrama de la empresa 1 (Nivel Misional)

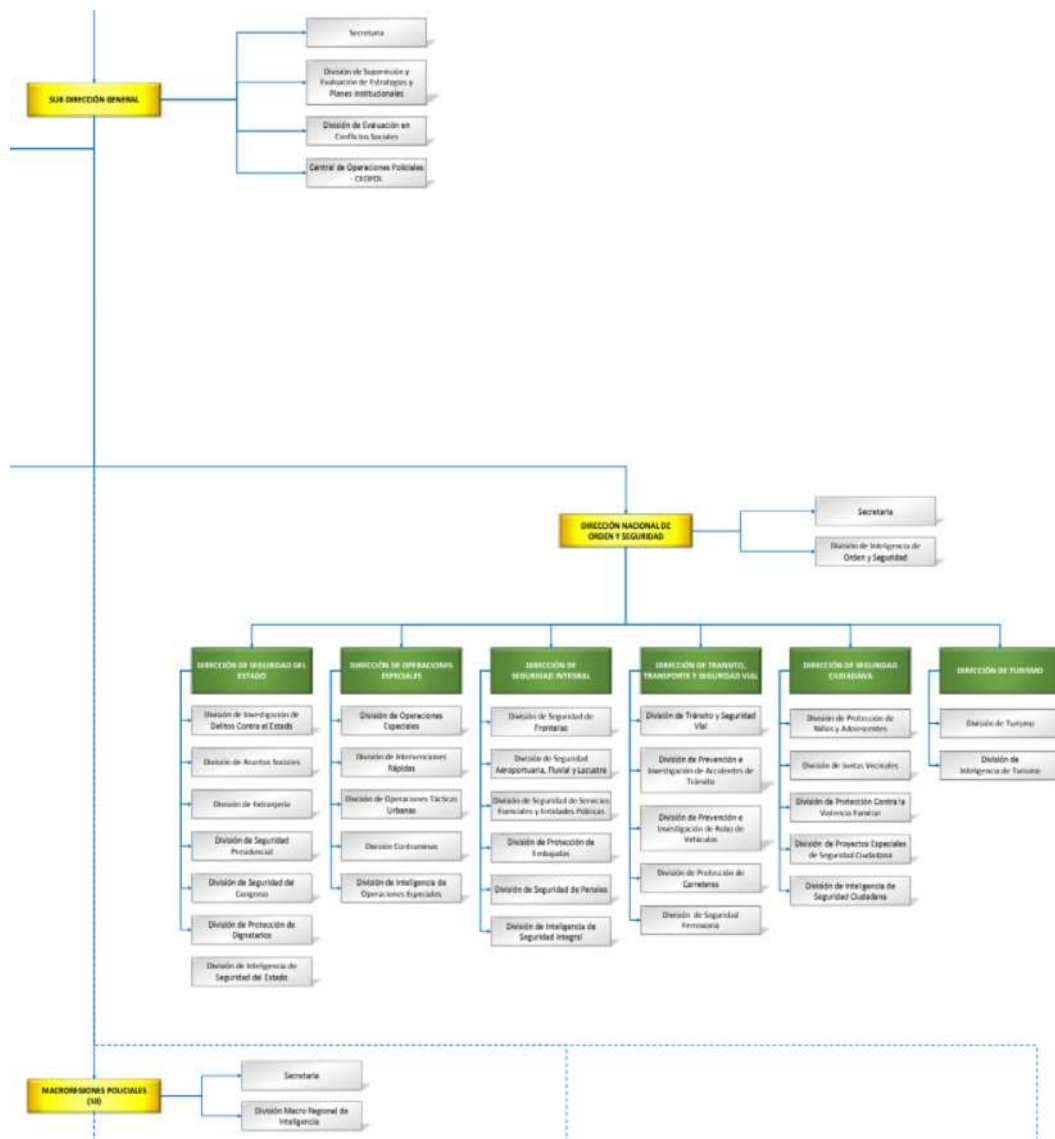


Figura 05: Organigrama de la empresa 2 (Nivel Misional)

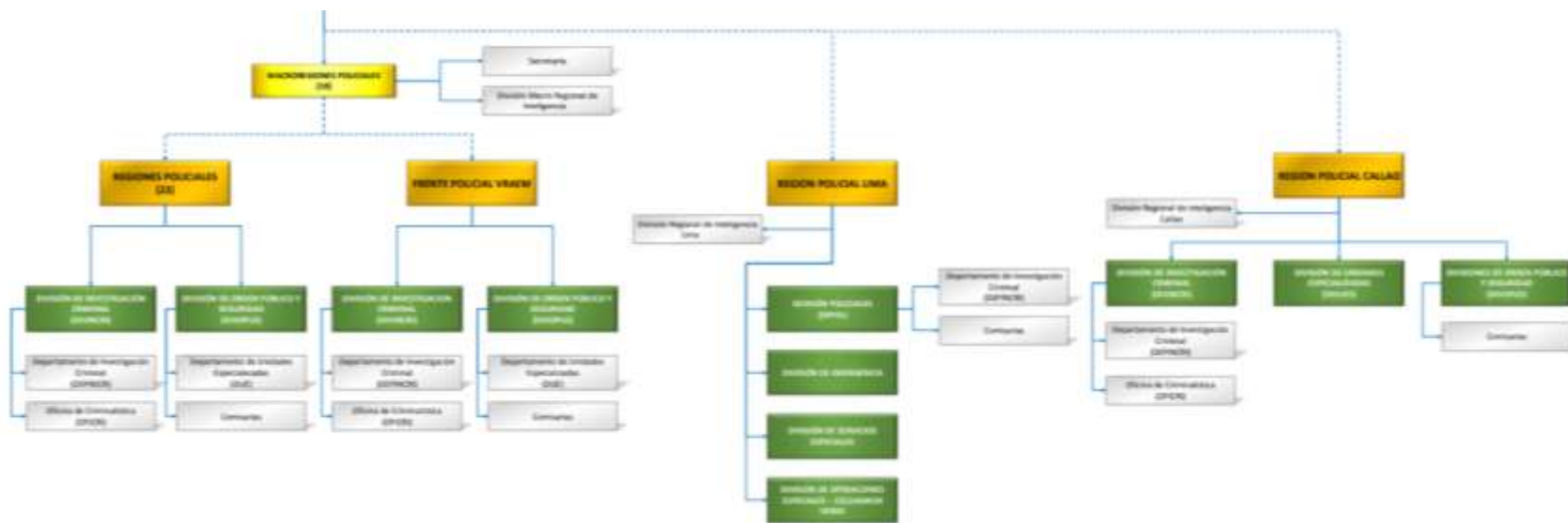


Figura 06: Organigrama de la empresa 3 (Nivel Misional)

1.8 Misión, Visión y Política

Misión

Promover el desarrollo de una gestión eficaz y moderna de los recursos públicos en beneficio de todos los peruanos.

Visión

Ser reconocido como una institución de excelencia, que crea valor y contribuye a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

Política

Honestidad, Justicia y Prudencia.

1.9 Productos y Clientes

1.9.1. Productos

Actualmente, el Órgano de Control Institucional desarrolla el servicio del control gubernamental en la Policía Nacional del Perú, se dedica a promover una gestión correcta y transparente de los recursos y bienes utilizados; así mismo, se presenta extremada cautela a la legalidad y eficiencia de las operaciones realizadas en los distintos periodos de tiempo, para el logro de sus resultados en los servicios de control que realizan o servicios relacionados a este punto.

1.9.2. Clientes

Todas las dependencias que pertenecen y son dirigidas por la Policía Nacional del Perú.

1.10 Premios y Clientes

1.10.1 Premios

No registra

1.10.2 Certificaciones

No registra

CAPITULO II:
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Descripción de la Realidad Problemática

El nuevo contexto actual ha permitido que muchos países se desarrollen continuamente en diversos aspectos tanto económicos como sociales; bajo estos cambios los distintos gobiernos han tenido que adaptarse a la nueva realidad en especial los órganos de control los cuales actualmente enfrentan problemas por la centralización de los trabajos realizados, mostrando deficiencias a la hora de implementar medidas correctivas, por el diverso trabajo burocrático para aplicar cambios en sistemas consolidados por el tiempo (Jiménez; 2019).

Es bajo estos elementos que es necesario que la administración pública se implante en todos los sectores del gobierno; en los que se encuentra la policía la cual es una institución que en muchos países en vías de desarrollo tiene serias deficiencias en el control y manejo de información permitiendo que se pierda la capacidad de formar estrategias y organismos para el manejo policial; guías para realizar correctamente las actividades policiales que tengan una base teórica-legal evitando cualquier error que permita albergar alguna injusticia (Villalobos; 2009).

La UNODC (2011) señala que la mayor parte de los trabajos realizados por la policía deben ser monitoreados por organismos autónomos, ya que permite eliminar las vulnerabilidades del sistema protegiendo la legalidad y competencia de las actividades realizadas; hay que señalar que este es un proceso a largo plazo, el cual tienen que basarse en principios de supervisión civil, confianza mutua y la rendición de cuentas; actualmente existen muchos países que tienen como fin implementar estos sistemas pero siguen siendo deficientes lo cual aumenta la desconfianza de la ciudadanía. Esta misma desconfianza lo menciona el DCFA (2021) el cual indica que los últimos años han demostrado que los sistemas policiales necesitan ser transparentes para mejorar su imagen y cumplir con los objetivos básicos que se tienen de proteger al ciudadano, por este motivo todos los organismos de control tienen que funcionar con la máxima efectividad para eliminar cualquier defecto o dar seguimiento a los cambios que son impuestos.

En América latina se puede notar esta realidad en donde muchos de los procesos de control sobre actividades públicas son deficientes debido a la falta de organización e interés de los gobiernos para efectuar un desarrollo correcto; la clara brecha entre el crecimiento de los países de América Latina y efectividad de control provoca que se generen injusticias y malos tratos que afectan a la confianza de la ciudadanía (CEPAL, 2014). Estos eventos han permitido que los ciudadanos muestren una gran desconexión con las instituciones públicas de las cuales deberían

ser representados, por lo cual se hace necesario tener un organismo de control que logre cumplir con las expectativas, que al día de hoy son muy altas (OCDE, 2019).

Con lo que respecta al Perú se muestra un desarrollo en varios sectores del país lo que ha permitido que se generen una serie de problemas en el sistema de gestión en especial el de la seguridad ciudadana ya que se presentan muchos casos de desorganización, falta de información y actividades redundantes; estableciendo una importancia en las auditorías que establezcan lineamientos de mejora que necesiten ser monitoreados para que se ejecuten correctamente (Valeriano; 2012); es así que vemos que desde el 2014 las auditorías han mostrado una clara falta de eficiencia en las acciones de las instituciones públicas representando el 90% de los errores presentados; esto se debe a que no se realizan las recomendaciones del sistema de auditorías mantenimiento los desperfectos por meses e incluso años; demostrando que se necesitan actualizaciones de los mecanismos de control ya que las mismas instituciones que dan las auditorías presentan deficiencias inaceptables en su organización (García, García y Monzón). El nuevo enfoque que se está tomando actualmente es diseñar una institución con un entorno netamente estratégico para cumplir metas y objetivos; las cuales estén alineadas a una idea de modernización y simplificación administrativa (Ítalo; 2021)

La Oficina de Seguimiento de Control Simultáneo del OCI PNP, es una unidad que se encarga de examinar de forma objetiva y sistemática los hitos de control, visitas de control, concurrentes, servicios relacionados o las actividades de un proceso de auditoría en curso, con la finalidad de identificar y subsanar las situaciones adversas que se identifiquen, pero actualmente no se cuenta con estructura organizacional para el debido funcionamiento de las diferentes actividades dentro de la oficina, y por eso motivo existen muchas funciones sin definir, que hace retrasar y sobrecargar de actividades para los empleados.

La oficina como tal no cuenta con un “manual de funciones”, donde se describe a cada empleado sobre sus funciones o labores a realizar dentro de la oficina, esto es necesario para poder realizar un diseño de puesto de trabajo para mejora el rendimiento, calidad y la eficiencia del servicio que se brinda, con el fin de delimitar las funciones correspondientes que se debe cumplir cada persona con el fin de cumplir las habilidades y capacidades de los colaboradores.

Al realizar un análisis del cumplimiento de las actividades semanales propuestas por la institución, se puede encontrar porcentajes de incumplimiento superiores al 10% y en algunas semanas supera

el 40%; lo cual es muy crítico ya que estas actividades se tienen que resolver la siguiente semana aumentando así los recursos utilizados en especial las horas extras por mes, que según el registro se obtienen de 20 a 35 horas acumuladas lo cual presenta una clara ineficiencia de la institución afectando al presupuesto.

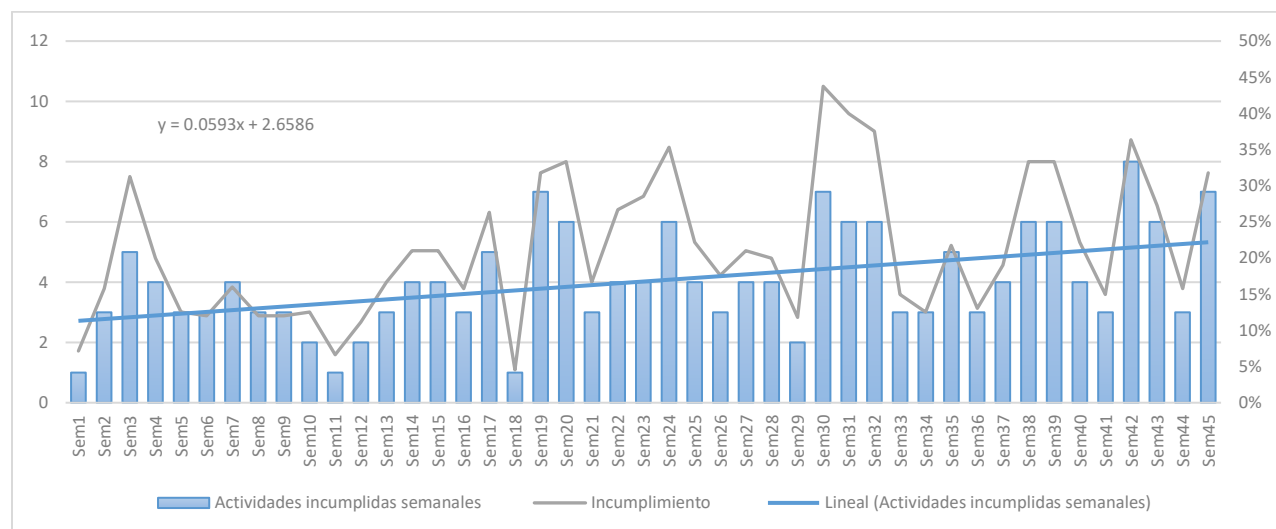


Figura 03: Registro de Incumplimiento del año 2021

Para detectar las causas que generan problemas en la gestión administrativa actual de la institución se desarrolla el diagrama Ishikawa el cual indica; que la falta de métodos para determinar funciones y aprovechar competencias es deficiente lo que permite una falta de control sobre los factores productivos de la organización causando un desperdicio de recursos.



Figura 04: Diagrama Ishikawa, elaboración propia

2.2 Formulación del Problema

2.2.1. Problema General

¿De qué manera se puede mejorar la calidad del servicio en la Oficina de Seguimiento de Control Simultaneo del OCI PNP-Lima en el 2021?

2.2.1. Problemas secundarios

¿Cuál es el nivel de la calidad de servicio actual de la Oficina de Seguimiento de Control Simultaneo del OCI PNP?

¿Es necesario definir las acciones de mejora de calidad de servicio en la oficina de seguimiento de control simultáneo del OCI PNP – LIMA 2021?

¿Cuál es el diseño de puesto de trabajo más conveniente para la mejora de la calidad de servicio en la Oficina de Seguimiento de Control Simultaneo del OCI PNP-Lima?

¿Es necesario documentar las acciones de mejora de calidad de servicio en la oficina de seguimiento de control simultáneo del OCI PNP – LIMA 2021?

¿Es necesario evaluar las acciones de mejora de calidad de servicio en la oficina de seguimiento de control simultáneo del OCI PNP – LIMA 2021?

2.3 Objetivo general y objetivos específicos

2.3.1. Objetivo general

Mejorar la calidad de servicio en la oficina de seguimiento de control simultáneo del OCI PNP – Lima 2021.

2.3.2. Objetivos Específicos

Analizar el nivel de calidad del servicio en la oficina de seguimiento de control simultáneo del OCI PNP – LIMA 2021

Definir las acciones de mejora de calidad de servicio en la oficina de seguimiento de control simultáneo del OCI PNP – LIMA 2021

Establecer una propuesta de acciones de mejora de calidad de servicio en la oficina de seguimiento de control simultáneo del OCI PNP – LIMA 2021.

Documentar acciones de mejora de calidad de servicio en la oficina de seguimiento de control simultáneo del OCI PNP – LIMA 2021

Evaluar las acciones de mejora de calidad de servicio en la oficina de seguimiento de control simultáneo del OCI PNP – LIMA 2021.

2.4 Delimitación del Estudio

2.4.1 Delimitación espacial:

La investigación se llevará a cabo en la oficina de Seguimiento de Control Simultaneo del OCI PNP.

2.4.2 Delimitación temporal:

La investigación se desarrollará durante 1 mes del año 2021.

2.5 Justificación e importancia de la investigación

2.5.1 Justificación de la Investigación

La investigación se justifica de manera teórica ya que se recopilaron diferentes teorías de distintos autores que enmarcan los puntos básicos para la implementación eficaz del diseño de puesto de trabajo; en lo que respecta a la justificación metodológica se diseñaron varios instrumentos de recolección de información y análisis de información que permitirá realizar el diagnóstico.

La investigación se justifica en términos prácticos, ya que permitirá conocer la estructura organizacional y funcional que le condicione a crecer y ejercer las actividades en un correcto orden dentro de la oficina, con el fin de que, en un plazo máximo de un 1 mes, se mejore la calidad del servicio.

La justificación a nivel económico establece una reducción en los gastos realizados por la oficina, permitiendo cumplir con los presupuestos planeados al menos y obtener un ahorro para la mejora de la capacidad administrativa.

La investigación se justifica de manera social ya que permitirá una mejora en la realización de auditorías y seguimiento de correcciones en la PNP, brindando así un aumento en la confianza de los ciudadanos con respecto a las autoridades; así mismo se reducirá los errores y presencia de injusticias en las instituciones públicas ya que mostrará un precedente en la aplicación de sistemas similares.

2.5.2 Importancia de la Investigación

La importancia con respecto a los objetivos de la investigación radica especialmente en la creación de un organismo de trabajo más organizado el cual está adaptado a las estrategias y funciones establecidas ya que actualmente es una institución de control nuevo que necesita adaptarse a las necesidades actuales para ser eficientes, lo cual no se logra por la poca facilidad y flexibilidad que brinda la PNP en su sistema administrativo; así mismo, este diseño permitirá ser ajustable para otras realidades en instituciones públicas que necesitan ser evaluadas no solo para organismos de control o relacionados con la seguridad; sino también para organismos públicos nuevos que necesiten aumentar su efectividad en los temas de administración.

2.6 Alcance y limitaciones

2.6.1 Alcance

La presente investigación de suficiencia profesional será desarrollada en la Oficina de Seguimiento de Control Simultáneo del OCI PNP. El objetivo general es mejorar la calidad del servicio aplicando un diseño de un puesto de trabajo.

2.6.2 Limitaciones

El presente trabajo de suficiencia profesional señala las siguientes limitaciones:

- El proyecto de estudio está limitado dentro de la oficina de Seguimiento de Control Simultáneo.

- No se cuenta con procedimiento documentario de los perfiles que se requieren en la Oficina de Seguimiento de Control Simultáneo.
- No se cuenta con información de las actividades o funciones de los colaboradores de la Oficina.

CAPITULO III:
MARCO TEÓRICO

4.1 Bases teóricas

4.1.1 Diseño de Puesto Trabajo

El diseño de un puesto es el proceso de determinar las funciones u obligaciones de un puesto de trabajo, brindando un alcance estructural dentro de la institución (Render y Heizer, 2009)

3.1.1.2 Los puestos de trabajo

Según Canchihuaman y Huamani (2017), el puesto de trabajo se establece como un conjunto de actividades que se ejecutaran por una persona dentro de la institución, empleando varias técnicas, conocimientos entre otros métodos, pero teniendo en cuenta la política determinada por la institución para dicho puesto. Cada puesto de trabajo se compone de los siguientes elementos:

- Tareas
- Responsabilidades
- Obligaciones

3.1.1.3 Justificación del diseño de puestos

El diseño de puestos de trabajo es un complemento o derivación del análisis de puesto de trabajos, con el objetivo de establecer una mejora en la realización de los aspectos técnicos y humanos. Esto permite que se trabaje con una eficacia mayor a la estándar y aumente completamente la satisfacción laboral (Postgrado, Centro Europeo de Postgrado, 2020).

Tabla 01

Descripción de funciones actuales

PUESTO	ASISTENTE DE AUDITORIA	JEFE ÓRGANO DE CONTROL SIMULTANEO
FUNCIONES	Revisión de la documentación de acciones adoptadas remitidas por la Unidades de la PNP a nivel nacional.	<ul style="list-style-type: none">• Supervisar• Dirigir e evaluar las actividades de control• Motivar a los empleados.
OBLIGACIONES	Atender todas las situaciones adversas de todas las unidades de la PNP.	<ul style="list-style-type: none">• Gestionar la información para poder implementar las situaciones adversas que se encuentra en todas las unidades de la PNP.
OCUPACIÓN	Auditor	<ul style="list-style-type: none">• Coordinación

Fuente: Elaboración propia

La creación de los diferentes puestos de trabajo dentro de cada institución es responsable del jefe encargado de la Oficina que requiera un servicio determinado. Este proceso se inicia y finaliza con el fin de satisfacer y cumplir las metas de la gestión dada en la institución.

3.1.1.4 Análisis de los puestos de trabajo

Se trata de un análisis sistemático donde se recoge toda la información para poder tomar una objetiva decisión sobre el puesto de trabajo, tomando en cuenta todas las funciones, obligaciones y tareas de cada puesto de trabajo (Bednar, 1994).

Además, es necesario realizar todo un análisis para los puestos de trabajo de acuerdo con las diferentes situaciones que se pueden surgir dentro de las organizaciones como las siguientes:

- a. Modificaciones de puestos existentes.
- b. Aparición de puestos de trabajo que son nuevos.
- c. El cambio de la manera de desempeñar todas las funciones de los puestos de trabajo.

Para concluir, se establece de manera gráfica un guía para el análisis de los puestos de trabajos de tal forma que se puedan estudiar temas como:

1. La experiencia y formación necesaria.
2. Las responsabilidades que implica el puesto.
3. Los requisitos para cumplir.
4. Recursos usados.
5. La descripción de las tareas a realizar.
6. Los factores ambientales.

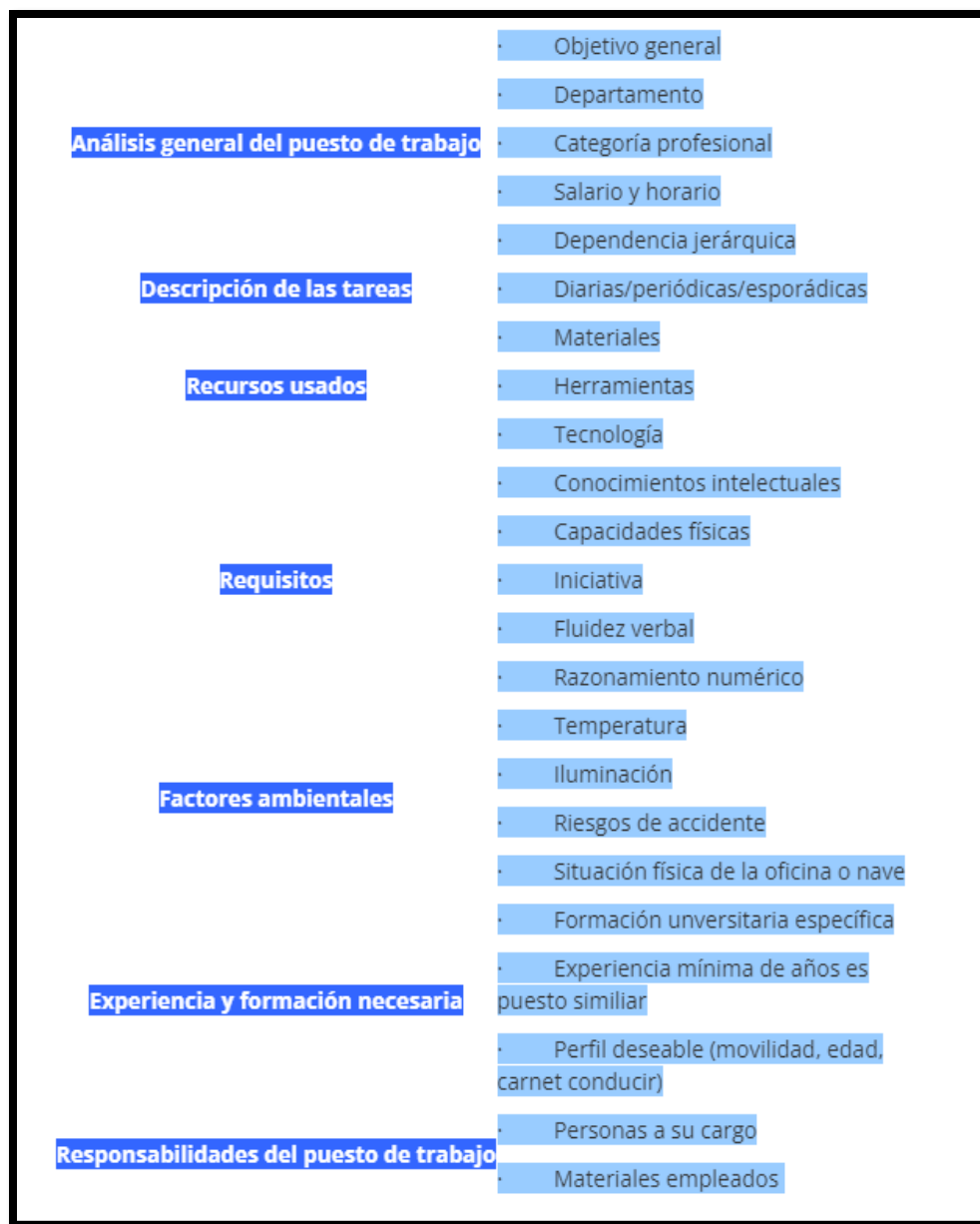


Figura 05: Características de un puesto de trabajo, Centro Europeo De Postgrado (2020)

4.1.2 Calidad de Servicio

La calidad de Servicio es uno de los factores más importantes dentro la actualidad, ya que los clientes de hoy en día son cada vez más exigentes, están debidamente informados gracias a la tecnología que se brinda hoy en día. Como primer paso se tiene que contextualizar, los diferentes significados de cada variable de tal forma que aumente la eficacia en la aplicación de los distintos

modelos, de acuerdo con (Bednar, 1994) existen diferentes perspectivas para poder plantear el concepto de la calidad, la cuales son cinco y se presentan a continuación:

Calidad como ajuste a las especificaciones: Se realiza con el fin de implantar un modelo estándar en las actividades del proceso de producción para alcanzar ciertas especificaciones de manera continua; es por ello que se tiene a la calidad como una medida para llegar a los objetivos más básicos; de tal forma que se hace necesario un control continuo de la calidad obtenida para poder evaluar las diferentes calidades alcanzadas en distintos periodos; este tipo de evaluación permite hallar diferencias para detectar más fácilmente las posibles causas que generan problemas; esta perspectiva tiene el problema de enfocarse en la opinión de la organización y no del consumidor el cual recibe y utiliza el bien.

Calidad como excelencia: Se busca un tipo de calidad absoluta de tal forma que todos los consumidores lo consideren como el mejor producto o servicio; esto resulta un procedimiento muy complicado debido a las diferentes perspectivas de los consumidores lo cual provoca que no se logre entender cuál es la máxima calidad y por tanto no se encuentra las directrices para lograrlo.

Calidad como satisfacción de las expectativas de los usuarios o consumidores: Siendo el consumidor el punto más importante para la organización, se establece un servicio y producto personalizado para las necesidades de los clientes esto logra aumentar la satisfacción del cliente; pero dado que es una medida subjetiva en muchos casos se hace inviable que sistemas inflexibles puedan adaptarse a este medio.

Calidad como valor: Bajo una organización con recursos limitados esto resulta una perspectiva muy viable ya que se hace necesario evaluar a la organización de manera interna y externa con el fin de determinar el valor que le añaden a sus productos o servicios, de tal forma en que puedan generar altas utilidades conservando acciones para satisfacer las necesidades más importantes del cliente; el punto más crítico de esta evaluación radica en la herramienta utilizada para lograr conseguir dicha información la cual es muy subjetiva.

4.1.2.1 Sistema de Gestión de la Calidad

El SGC es un conjunto de políticas, como también de objetivos, procesos, recursos y documentos; los cuales conjuntamente conllevan a garantizar la calidad, pero no solo de un producto si no que involucra a la empresa como un todo, que desea la satisfacción de los clientes.

Esto se puede cumplir, cuando se integra todos los procesos necesarios para complementar la política y objetivos de calidad, teniendo como resultado el cumplimiento máximo de las necesidades de los clientes. Además, se puede definir como un conjunto de actividades que están enlazadas entre sí, y debidamente ordenadas, para poder establecer una metodología, obligaciones y recursos con el fin de alcanzar los objetivos planteado en base a la política de calidad dependiendo del tipo de organización (León et al., 2018).

Con el propósito de conducir una empresa al éxito, es necesario que esta deba centrarse en su control tanto sistemático y transparente. El éxito, se puede alcanzar implementando y a la vez siendo constantes en el sistema de gestión, el cual es diseñado con el fin de la mejora continua, involucrando a todas las partes interesadas. Para ello, se ha determinado 8 principios de gestión de calidad, estos pueden ser usados por la alta dirección con la finalidad de dirigir a la organización hacia una mejora del desempeño (Carriel, Barros y Fernández, 2018). Estos, son:

Enfoque al cliente: toda empresa u organización tienden a depender de sus clientes (externos), es por esto que se centran en realizar actividades que logren la satisfacción del cliente, teniendo presente siempre, sus gustos, necesidades, requerimientos, inclusive en muchas veces superan las expectativas.

Liderazgo: las acciones y comportamiento de los líderes dentro de una empresa brindan claridad y unión en el logro de los objetivos, y a la vez generan un ambiente que ayude en el avance hacia la excelencia, también en el personal logran que voluntariamente se involucren las actividades planificadas de la organización.

Participación del personal: en la organización siempre existe un valor importante, y esto se cumple por medio de los conocimientos que tiene el personal, el cual se debe incluir dentro del logro de los objetivos y la mejora continua, es decir, que todas las personas deben ser partícipes independientemente del cargo o nivel que posee dentro de la empresa.

Enfoque basado en procesos: las empresas pueden alcanzar la efectividad deseada cuando sus actividades se relacionan, comprendan y se gestionan de manera sistemática, así como también que las decisiones y mejoras que se plantean deben ser en base a información confiable, donde se incluyan las opiniones de los grupos involucrados. Todas estas actividades, se plasman dentro de procesos, que deben ser mejorados, identificados y gestionados.

Enfoque al sistema para la gestión: Por medio de este principio, las empresas u organizaciones logran realizar la mejora y a su vez alcanzan sus objetivos con eficiencia.

Las palabras clave son planificar, ejecutar, medir y actuar, que conforman las cuatro áreas del círculo PDCA con el que se identifican la mejora continua (Plan, Do, Check, Act). La mejora continua ha de ser un objetivo permanente en las organizaciones, dentro del convencimiento de que la no mejora significa retroceso.

Mejora continua: es aquel procedimiento donde se planifican acciones dirigidas a las mejoras de las actividades realizadas por las organizaciones, estas se llevan a cabo por medio de la medición de los resultados que se ha supuesto y actuando en relación con el producto. Se basa en cuatro palabras: planificar, ejecutar, medir y actuar; conforman las áreas del círculo PDCA. La mejora continua se establece como un objetivo constante en las empresas, dado que si no existe la mejora se tiene un retroceso.

Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: se basa en la observación y estudio de los parámetros de medición de los procesos, así como la información fiable y relevante, que incluye la percepción de todos los grupos de interés.

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Las organizaciones y sus suministradores son interdependientes, por lo que la creación de relaciones de mutua confianza es la mejor manera para encontrar beneficio común.

4.1.2.2 Proceso del Servicio

Los ciclos de servicio según Chase, Jacobs, y Aquilano (2009) lo establece como una tendencia de los procesos fundamentados en una estabilidad que permite brindar las mismas características a cada cliente que lo recibe; esto permite que los productores establezcan ciertos parámetros que ayuden a realizar las actividades con mayor seguridad y ritmo.

Bajo lo indicado se asume que el ciclo de servicio logra aumentar la seguridad de los clientes, ya que pueden entender completamente el servicio obtenido y hacerse una imagen mental de lo que lo compone; la figura 6 muestra la construcción básica de cualquier servicio, reemplazando las actividades con momentos de verdad lo cual es definido por Chase, Jacobs, y Aquilano (2009) como el momento en el cual el cliente toma contacto directo con la organización por medio de sus

colaboradores, de tal forma que pueda tener una impresión completa del valor que está consiguiendo por el servicio recibido (Catalán, 2014).

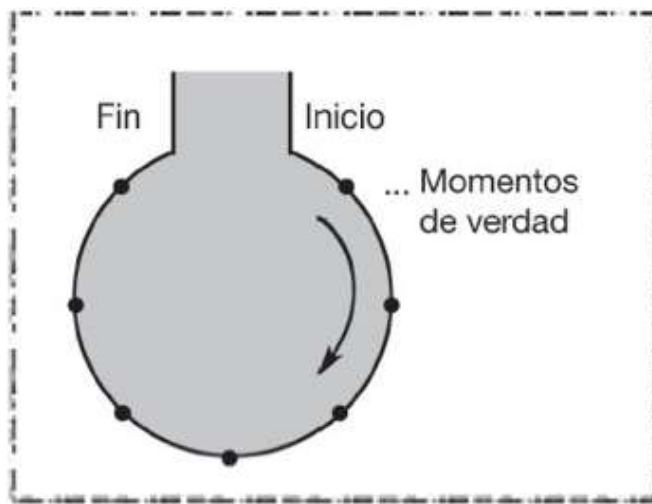


Figura 06: Ciclo de servicio

Fuente: Chase, Jacobs, y Aquilano (2009)

Bajo este nuevo concepto el colaborador ya es parte del servicio, ya no solo realiza una labor, sino que busca la calidad en función a un momento que comparte con el cliente, el cual debe obtener un resultado satisfactorio y de compromiso. Capacitar a los colaboradores a que entiendan que significa un momento de la verdad y consideren el punto de vista de los clientes para que sean tratados de mejor manera, este nuevo ciclo aumenta el ratio de satisfacción del cliente. Este proceso es parte del modelo establecido por Catalán (2014).

Según lo mencionado por Catalán (2014) y Cerca (2015) establece que este proceso implica la evaluación de dos puntos muy importantes los cuales son el montaje del servicio como punto técnico del análisis y la entrega del servicio como un elemento de logro final. Es bajo este diseño que se establecen ciertos filtros con los cuales evalúan a la organización desde un punto más integro.

4.1.2.3 Mejoramiento Continuo de Procesos

Dentro de un proceso esta una serie de operaciones enfocadas a un fin, en su mayoría está compuesto por elementos de entrada y elementos de salida, dado que se realiza una actividad. Por ello, la mejora continua de procesos se define como una estrategia periódica y sistemática con el

propósito de mejorar la calidad de la empresa, es decir, es una forma de resolver posibles problemas. Están presentes diversas técnicas que son usadas en favor de la mejora continua de procesos, como por ejemplo, las auditorías internas y externas; las cuales identifican las debilidades de todo el proceso y los puntos que generan el problema. Otra herramienta es la participación en una evaluación externa de calidad, esta ayuda a comparar el rendimiento de la organización con otras, por consecuencia, es necesario que se lleve a cabo una revisión por parte de la alta dirección de la información que se ha obtenido a través de estas actividades; adicionalmente, el control de calidad del producto y/o servicio, gestión de inventarios, entre otros (Alvarado y Pumisacho, 2017).

Ante ello, en los últimos años las diversas empresas se han enfocado mucho más en la implementación de la mejora continua, específicamente en el enfoque Kaizen, este permite mejorar la productividad y competitividad, y a la vez involucra la minimización de tiempo y costos; por medio del trabajo en equipo sin importar el nivel que se tenga. Estos esfuerzos son orientados a la satisfacción del cliente externo e interno, de igual manera se afirma que el método de Kaizen busca que los trabajadores tengan mejoras en su puesto de trabajo, con la finalidad de mejorar el rendimiento en cada paso del procedimiento (Alvarado y Pumisacho, 2017). Así mismo, se tiene otra metodología llamada Six Sigma que se basa en planificar un proyecto con el objetivo de aplicar mejorar, su principal fin es disminuir los errores. Las etapas que conforman el Six Sigma son: definir, medir, analizar, mejorar y controlar (Agudo, Rubio y Seisdedos, 2017)

4.2 Investigaciones

Antecedente Internacionales

- **Investigación 1**

Gina Julieth Acuña Agudelo, Iván Darío Gonzáles Hernández, Chiquinquirá- Colombia del año 2017. Diseño de Puestos de Trabajo para la Empresa “Soluciones Agropecuarias de la Granja S.A.S”.

La empresa denominada “Soluciones La Granja S.A.S” está dentro del rubro comercial es por ese motivo que se encuentra como una intermediaria entre el fabricante y el cliente final, es por ello que se centra en la venta de alimentos, subproductos y medicamentos para el sector de alimentación de animales por lo que está ubicada en el sector terciario. La evaluación inicial

demonstró que la estructura organizacional no es sólida y tiene muchas deficiencias, esto se debe a que existen demasiadas funciones que no están definidas causando que los trabajadores tengan una sobrecarga de trabajo, retrasando las tareas y provocando errores, ya que las tareas se multiplican en pocos factores productivos. En un punto más detallado la empresa no cuenta con un manual de funciones que especifique a los colaboradores que actividades realizar y que momento realizarlas; lo que hace necesario un diseño de puesto de trabajo que fomente la mejora continua, la excelencia de la calidad y la eficiencia en los servicios; esto se debe a que el puesto de trabajo permitió fortalecer las destrezas y habilidades necesarias para el puesto; Por otro lado este mismo proceso permitió que las actividades de reclutamiento sean más efectivas ya que se tiene en cuenta las necesidades del sistema, el nivel de desempeño y las competencias iniciales que se requieren o la inversión en capacitaciones que se necesitan.

- **Investigación 2**

Nubia Esperanza Gaitán Moreno, Bogotá D.C- Colombia del año 2017. Proyecto de Mejora en el Servicio al Cliente.

La empresa “Distribuciones AC SAS” es una organización pequeña la cual se encarga en la venta de productos misceláneos, en donde su producto estrella son la venta de carros a escala; el proyecto consistió en elaborar un plan de acción para aumentar la satisfacción del cliente con herramientas administrativas adecuadas a las necesidades de la empresa; esto tiene como resultado la realización de actividades internas que reduzcan los reclamos y quejas del servicio por información cruzada debido a la falta de un ordenamiento. Otros problemas encontrados en la gestión son el envío de productos no solicitados y mercancía dañada; esto afecta a la confianza del cliente y dado que es la fuente de ingreso de la organización es muy importante invertir en una mejora en la calidad del servicio ofrecido, para conseguir una estabilidad económica en la empresa. Para enfrentar las nuevas competencias que surgen día a día, se hace necesario innovar y prestar nuevos servicios cada vez más especializados, con el fin de poder brindar siempre un precio y servicio competitivo; es por ello que se propuso una mejora en los diseños de puestos de trabajos para la empresa Distribuciones AC SAS contribuyendo a la mejora continua con el fin de atraer clientes nuevos y fidelizar a los actuales. Este diseño está enfocado en eliminar los principales errores que presentan los cuales son la falta de comunicación, el mal ambiente de trabajo que disminuye el compromiso y la mala organización de las actividades.

Antecedentes Nacionales

- **Investigación 1**

Huamani Coaquira Selene, Villa el Salvador del año 2019. Propuesta de mejora del perfil de puesto de jefe de oficina basado en competencias.

“La oficina registral zonal surco” presentó una serie de problemas en la estabilidad de la organización ya que no cuenta con los lineamientos básicos para presentar una estructura organizacional confiable ya que no cuenta con un perfil de puesto de trabajo adecuado, lo cual desmotiva a los trabajadores ya que se presentan malos resultados; este punto se intensifica en especial por la gran cantidad de usuarios que requieren los servicios de esta institución; para lograr el aumento de la satisfacción del cliente interno y externo se procede a realizar una propuesta que implica una evaluación inicial de la satisfacción actual y la gestión administrativa, con el fin de detectar las competencias necesarias para el puesto; en los que se establece que la ética y compromiso son las variables más importantes y debe ser primer nivel para los líderes de cada área; por otro lado, en un menor nivel pero igual de importante se necesita adaptabilidad, iniciativa, compromiso y vocación de servicio; en una evaluación más específica se mencionó que para la administración pública las competencias más importantes son las relacionadas con la comunicación, liderazgo y pensamiento estratégico. Bajo estas necesidades se estableció capacitación en función a los programas Word, Excel y Power Point; en lo que respecta es especialización se necesita temas de gestión pública, planeamiento estratégico y coaching; estos lineamientos deben ser cumplidos por el jefe de oficina registral y otros jefes de distintas áreas; así mismo se estableció un presupuesto de 760 soles.

- **Investigación 2**

Jaqui Marín Olinda María, Lima del año 2018. Elaboración del diseño de puestos de trabajo bajo un modelo basado en competencias.

“Faserful S.R.L” es una empresa que ha trabajado por más de 15 años empíricamente, la cual está teniendo problemas al momento de crecer por el aumento de clientes debido a su falta de planeación; ya que no cuenta con un gestión administrativa moderna por lo que algunos trabajadores desconocen la totalidad de sus funciones, esto implica que la organización no reaccione a la nueva competencia que ha nacido últimamente; por esta razón se establecieron

medidas para mejorar la estructura organizacional, en base al flujograma de procesos de la empresa se establecen los perfiles de puestos y un manual de funciones para cada puesto de trabajo en el cual se mencionan ciertos grados de importancia para cada competencia que se ubican del A hasta el D; por último, se evaluó a cada trabajador de la empresa para conocer las competencias de cada uno y de ese modo poder aplicar sustituciones, capacitaciones o ascensos a los trabajadores más eficientes con el fin de estructurar a la empresa de la mejor manera.

4.3 Marco conceptual

Proceso: se entiende que son una secuencia de todas las actividades que generan valor mientras se está produciendo un producto de acuerdo al tipo de empresa o también puede ser un servicio, esto se inicia por determinadas aportaciones (Medina et al., 2019).

Puesto de Trabajo: Se define como un conjunto de tareas y responsabilidades que el trabajador del puesto de trabajo debe asumir dentro de la organización; siendo recompensado por medio de los beneficios del puesto de trabajo asignado (Sánchez, 2021).

Diseño: Es un conjunto de actividades tanto prácticas como estéticas que tienen el fin de resolver una problemática en un proceso ya definido o por definir; para lograr este objetivo se hace necesario el aplicar técnicas e instrumentos que permitan plasmar a través de bosquejos, dibujos, bocetos o esquemas lo que se quiere lograr y de ese modo llegar a la producción más idónea que resuelva los problemas de la empresa y los acerque a la obtención de sus objetivos organizacionales (Yirda, 2020).

Servicio: se define como un producto inmaterial y personalizado que está enfocado en satisfacer la necesidad de un cliente, por lo cual se conforma de diversas actividades que buscan este fin (Sánchez, 2016).

Estructura Jerárquica: Es un tipo de distribución organizacional que consiste en limitar las funciones realizadas por cada elemento productivo de tal forma que se puedan distribuir las responsabilidades bajo los beneficios que a cada uno le corresponde, esto facilita el poder de decisión de cada una de las partes, el diseño más conocido es la estructura piramidal J.P. Sergent.

Proceso de servicio: es un conjunto de procedimientos integrados por toda la empresa para generar un valor que pueda ser apreciado por el cliente siendo una experiencia sólida con el cual garantizar su satisfacción (Yirda, 2020).

Funciones: Son procedimientos realizados por el colaborador como parte de lo establecido en su puesto de trabajo; aun así, para ser considerado función se necesita que sea realizado con cierta frecuencia (Marina, 2021).

Capacitaciones: es un procedimiento el cual está enfocado en aumentar las capacidades de los colaboradores en función a las actividades que realicen; estos procedimientos son didácticos y permite la participación del trabajador, cabe resaltar que para que sea efectiva el encargado de impartirla tiene que tener conocimientos acerca del tema y así poder resolver cualquier duda (Marina, 2021) .

Calidad: factor fundamental que logra la satisfacción de los clientes, personal y accionistas, y se emplea como una herramienta para prácticas de una gestión integral. Actualmente, es fundamental cumplir con los estándares de calidad, porque estos permiten que se pueda competir en el mercado, el cual cada día es más exigente (Vélez y Ormasa, 2019).

Factores Ambientales: parte de la ergonomía que evalúa o estudia las condiciones tanto físicas como ambientales en un determinado lugar de trabajo, dichas condiciones intervienen en el desempeño de los trabajadores en relación a sus actividades laborales (Piñeda y Blanco, 2019).

Recursos: son aquellos elementos que influyen en un proceso productivo, son indispensables para asegurar la obtención de un servicio o producto, se clasifican en: humanos, financieros, materiales, tecnológicos (Yáñez, M., Yáñez, J y Morocho, 2018).

Eficiencia: es la relación entre los recursos usados en un producto o servicio y los resultados que se ha obtenido del mismo. Se da cuando se hace un menor uso de recursos para conseguir un mismo objetivo, en otras palabras, se logran más objetivos con la misma cantidad de recursos o menos (Galván y García, 2019).

4.4 Marco Legal

- **Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y por parte de la Contraloría General de la Republica.**

En esta ley se establece aquellas normas que normalizan el ámbito, atribuciones y la organización del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, el cual se convierte en un ente técnico rector del sistema mencionado (El Peruano, 2002).

- **Sistema de Gestión de la Calidad según la Norma ISO 9001:2015**

Es una norma que otorga una certificación en base a la ISO 9001:2015, la cual presenta un enfoque basado en los procesos, lo que conlleva a identificar no aquellos procesos que necesita el SGC, sino que también la cadena o secuencia de relación entre ellos, con la finalidad de mejorar continuamente la eficacia (Benzaquen, 2018).

- **Resolución de Contraloría N° 353-2015-CG**

Esta tiene como finalidad “desarrollar el marco normativo que regule las funciones y procesos a cargo del Órgano de Control Institucional, y su interrelación con la Contraloría General de la República y la entidad” (La Contraloría, 2015).

- **Directiva N°004-2017-SERVIR/GDSRH "Normas para la gestión del proceso de diseño de puestos y formulación del manual de perfiles de puestos - MPP"**

“es un documento autoinstructivo que desarrolla la metodología para el diseño de perfiles de puestos para entidades públicas aplicable a los regímenes distintos a la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil” (El Peruano, 2021).

- **Decreto supremo N° 013-2021-TR**

Es un decreto supremo que aprueba la Política Nacional de Empleo Decente. Y es de carácter obligatorio para todas las organizaciones de la administración pública, como también para el sector privado y la sociedad civil (El Peruano, 2021).

CAPITULO IV: METODOLOGÍA

4.1. Tipo y nivel de Investigación

La metodología para desarrollar en este estudio es tipo aplicativo, debido a que contribuye con el proyecto de diseño de puesto de trabajo para la Oficina de Seguimiento de Control a través de una mejora de la calidad del servicio. Además, se debe tener en cuenta que se debe analizar y evaluar las mejores opciones para darle una mejora a la oficina.

Debido a los recursos actuales de la oficina se procede a establecer un nivel de investigación no experimental del tipo descriptivo, ya que se tiene la intención de proponer un diseño de puesto de trabajo con las características que se obtienen del este tipo de modelo de investigación.

4.2. Población, muestra y muestreo

Población: La presente investigación estará segmentada por todo el equipo de la Oficina de Seguimiento de Control Simultáneo. Está constituido por todo el personal de la oficina, para mejores resultados se muestra la estructuración de la población, área y puesto de trabajo.

Tabla 02

Determinación de la población de estudio

ÁREA	PUESTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
OPERACIONES	Jefe Control Simultaneo	1	20%
	Asistente de Auditoría	4	80%
	Total, General	5	100%

Fuente: Elaboración Propia

Muestra: Se considera el 100% de los colaboradores de la Oficina de Seguimiento de Control Simultáneo, personal administrativo y policial.

Tabla 03

Determinación de la muestra para el estudio

GRUPO OCUPACIONAL	CANTIDAD	PORCENTAJE
POLICÍA	1	20%
ADMINISTRATIVO	4	80%
TOTAL, GENERAL	5	100%

Fuente: Elaboración Propia

4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.3.1. Técnicas

- Encuesta
- Observación

4.3.2. Instrumentos

El instrumento que se usara serán los siguientes:

- Cuestionario de calidad de servicio con preguntas cerradas.
- Check list de estructura organizacional
- Formato AMFE

4.4. Procesamiento de datos

Los datos obtenidos por estos instrumentos serán procesados a través del programa Excel con el cual se obtendrán tablas y cuadros especializados que resumen la situación actual de la empresa; así mismo se aplicará la estadística descriptiva para promediar los puntajes de los cuestionarios y obtener nuevas metas.

Para el primer objetivo se procesa los datos del check list y cuestionario por medio de la estadística descriptiva con el fin de determinar cuál son las características más deficientes de la gestión. Para el segundo objetivo se procesa la información de los anteriores puntos a través de una matriz de prioridades con el fin de terminar las alternativas de solución y las pequeñas actividades para lograrlo. Para el tercer objetivo el principal procesamiento de datos es en la evaluación de competencias de los trabajadores que requiere una estadística descriptiva para obtener la tendencia de su comportamiento. Para el cuarto objetivo se evalúan las necesidades del nuevo sistema de tal forma que se diseñen documentos para la mejorar el impacto de la mejora en la calidad de servicio. Para el ultimo objetivo, se procesan los datos del método AMFE para calcular el impacto en la reducción de errores tanto en tiempo como en dinero.

CAPITULO V
ANÁLISIS CRÍTICO Y PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS

5.1. Análisis crítico

Para seleccionar las alternativas de solución, se procede a realiza una evaluación de las dos variables de estudio para determinar su estado actual; la primera evaluación constó de la estructura organizacional donde se puede observar que la dimensión de control y organización son las más deficientes con un porcentaje menor al 30%; esto se debe a que en el tema de control no existen indicadores que se evalúen cada cierto periodo, es por ello que los jefes desconocen el desempeño de los trabajadores y no se puede conseguir una mejora sustancial en las acciones realizadas. En lo que respecta a la organización la evaluación evidenció la falta de una repartición correcta de funciones e incluso un desconocimiento general de las mismas; esto provoca una duplicidad de actividades que desperdician recursos en toda la organización.

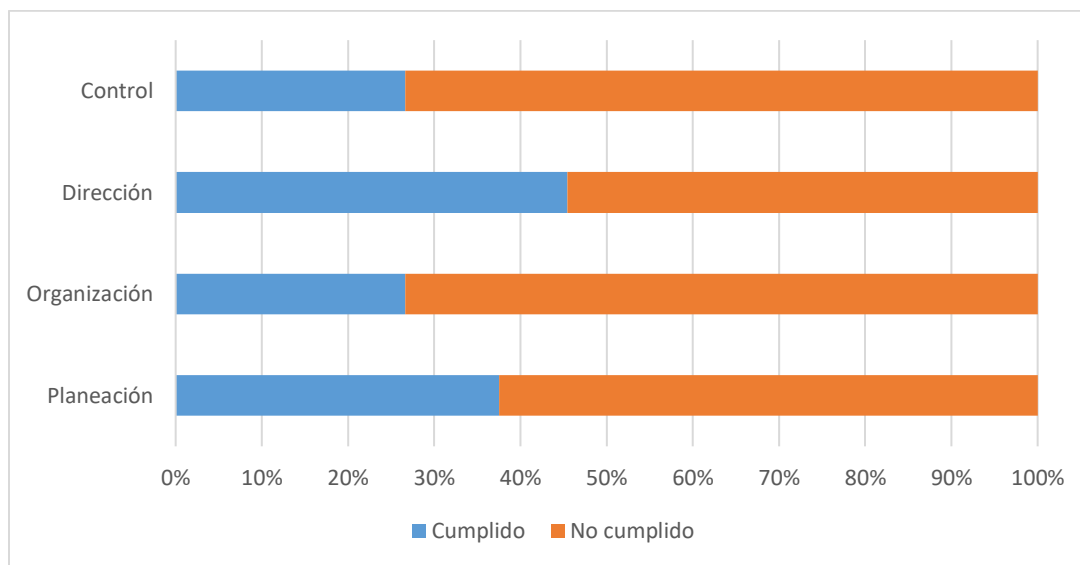


Figura 07: Resultados de Check List de estructura organizacional, base de datos anexo 05

En tanto a la calidad de servicio se realizó una encuesta a las partes interesadas de la institución, en los que se ubican los usuarios finales e instituciones para las que trabajan y les brindan información. Los resultados demostraron que la calidad de servicio es deficiente ya que la mayor parte de las respuestas están en desacuerdo con los servicios brindados, esto se debe principalmente al tiempo para culminar una actividad y los errores que necesitan ser levantados; así mismo el personal no está correctamente distribuido por lo cual no se aprovechan correctamente sus competencias; es bajo estos conceptos que se necesita una estructura organizacional que aproveche los recursos actuales.

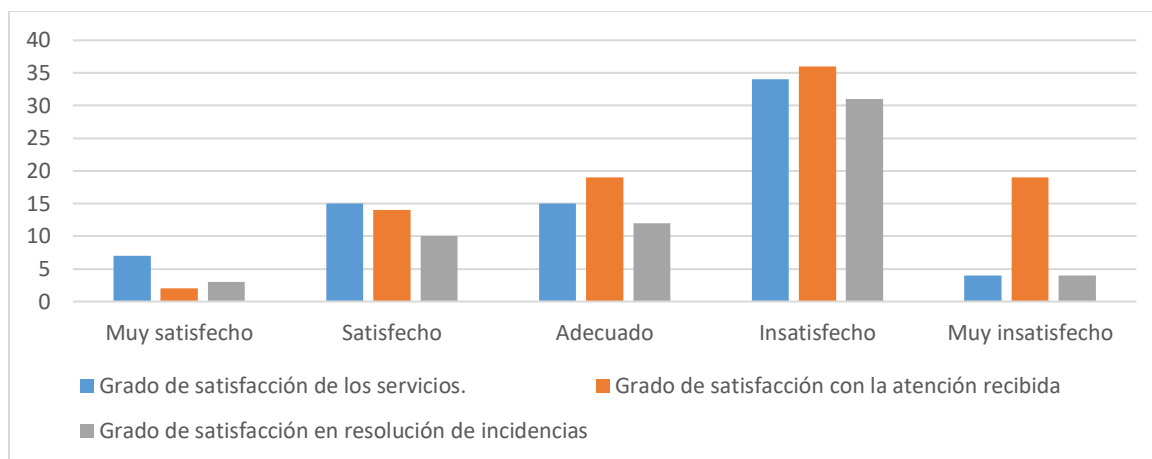


Figura 08: Resultados de encuesta de la calidad de servicio, base de datos anexo 03

Para culminar con la evaluación y determinar la alternativa de solución se identificó los modos de fallas a través del AMFE, en el cual los errores de comunicación son los más frecuentes con 33% seguidas de las actividades cruzadas con 25%; estos dos elementos se presentan por una falta continua de la gestión administrativa, en especial su estructura que no está bien organizada.

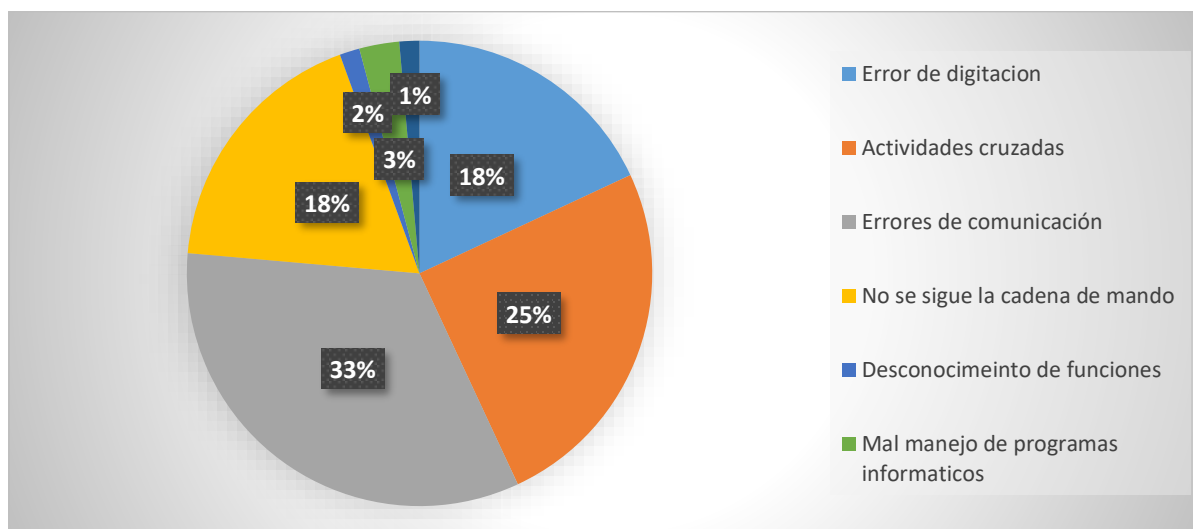


Figura 09: Resultados del registro AMFE – modo de fallas, base de datos anexo 01

Las causas que originan estos fallos están relacionadas con la falta de competencias (31%), falta de planificación (25%), falta de capacitación (18%) y falta de funciones - responsabilidades (24%); es por ello que se necesita una guía de trabajo especializada en las actividades que se desarrollan, para que el colaborador conozca los límites de su puesto con el fin de facilitar la toma de decisiones, en situaciones normales e importantes.

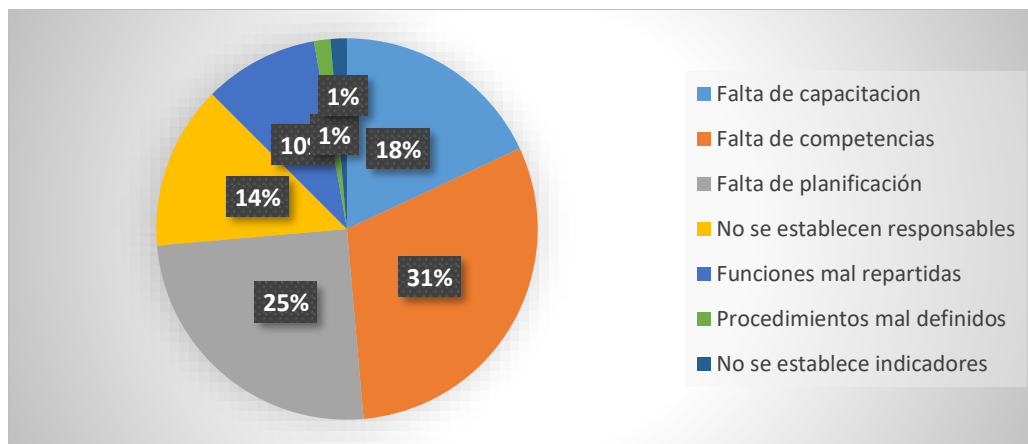


Figura 10: Resultados del registro AMFE – causas, base de datos anexo 01

5.1. Determinación de alternativas de solución

5.1.1. Circulo de Deming

Es un sistema que se adapta a cualquier actividad productiva en la que se desarrolla, esto se debe principalmente a su simpleza y facilidad para ser entendido por cualquier trabajador de la empresa; su aplicación es constante por lo cual no tiene un inicio o final, cuando el ciclo acaba promueve una nueva autoevaluación para continuar con la mejora, esto aumenta la productividad ya que se actualiza constantemente.



Figura 10: ciclo PDCA

Planificar: Punto crucial ya que se encarga de identificar el problema, para ello se puede tomar los resultados de la encuesta y check list además de lo que se requiere en el perfil de puesto para poder implantar las mejoras.

Hacer: etapa donde se aplica la mejora establecida por la planificación, para ello es necesario establecer una planificación y de ser necesario una prueba piloto; en esta etapa se hace necesario aplicar las mejoras para cumplir con el perfil de puesto.

Verificar: consiste en mantener monitoreado las mejoras propuestas generalmente está compuesto por un sistema de registros los cuales se aplican paulatinamente luego de la mejora y se evalúa con el registro de indicadores o KPI.

Actuar: etapa en la cual se modifican algunos aspectos de la implantación, con el fin de establecer actividades correctivas, en caso de que la implantación se haya realizado correctamente se documenta y se procede a aplicar otra mejora.

5.1.2. Six sigma

Es otra de las metodologías de mejora continua, el cual analiza los fallos y defectos de los procesos para reducirlos; el diseño de esta herramienta está enfocado en rozar la perfección de los procesos de tal forma en que solo existan 3.4 errores por millón de oportunidades; esto ayuda al ahorro de recursos tanto de tiempo como monetarios y permite formar un sistema equilibrado entre inspecciones y productividad. La aplicación de este método se divide en 5 pasos los cuales son:

Definir: se evalúan los procesos que se desean estudiar, comprendiendo su naturaleza y limitaciones, además que se establecen los responsables para aplicar la mejora y los objetivos a los que se quiere llegar.

Medir: Una vez detectado el problema se establece que tanto este afecta al proceso y a los recursos de la empresa.

Analizar: Se interpretan los resultados anteriores con el fin de realizar una evaluación detallada de las causas raíces

Mejorar: se aplican las acciones de mejorar que reduzcan la fuente de todas las causas raíces encontradas.

Control: Luego de aplicar las mejoras se registran los cambios en el proceso y se determina si se cumplieron los objetivos y al mismo tiempo se establecen nuevos objetivos.

5.1.3. Estudio de métodos

Es un método muy completo para aumentar la productividad de un proceso, el cual se encarga de un análisis técnico de los procesos, que a diferencia de otras técnicas permite la distribución adecuada de los factores del proceso con el fin de concretar métodos más sencillos y eficientes que ahorren recursos, siendo uno de las pocas técnicas que se centra en la medición del proceso para formar opciones de mejora, aunque no son muy conocidas existen 7 etapas para aplicarla:

Seleccionar: Se selecciona la operación que se desea analizar registrando sus limitaciones económicas, técnicas y humanas.

Registrar: Se registra el flujo de proceso para las actividades grandes como para las micro actividades, es por ello que se realizan diagramas visuales para mejorar su entendimiento.

Examinar: Se examinan las fallas del proceso y se encuentran las causas raíces a travez de distintas técnicas de apoyo.

Idear: se establecen los métodos más efectivos para reducir o eliminar las causas raíces detectadas en el anterior punto.

Definir: Una vez aplicada las técnicas de mejora se establece un nuevo diseño del proceso, el cual es graficado y comunicado a todos los miembros de la empresa.

Implementar: se pone en práctica el nuevo proceso y se ajusta a la realidad por lo que puede sufrir bastantes cambios a lo proyectado.

Mantener: Se establecen programas de inspección para evaluar la mejora del proceso, así mismo se reparten las responsabilidades para ejercer una mejorar continua.

5.2 Evaluación de Alternativas de Solución

Con el fin elegir la alternativa más adecuada para resolver la problemática se establece una valoración en base a distintos criterios, estos criterios se dividen en planificación, implantación e inspección, para el primer punto se elige el ciclo de Deming debido a su gran versatilidad para analizar los problemas, en tanto a la implantación se elige nuevamente al ciclo de Deming con 37 puntos y por último el control resalta el six sigma y el estudio de métodos debido a su procedimiento sistemático más detallado.

Tabla 04

Valoración de criterios para selección de alternativa

	Ítems	Ciclo de Deming	Six sigma	Estudio de métodos	Puntaje
Planificación	Los métodos de planificación son los correctos	4	4	3	Satisface completamente lo buscado (5) Satisface lo buscado (4) Regular (3) No satisface lo buscado (2) Inefectivo (1)
	El análisis causal es el adecuado	4	3	5	
	El análisis de la problemática es la adecuada	5	4	3	
	Se facilita la toma de decisión	5	5	3	
	Facilita la comprensión del proceso	3	4	5	
	La recopilación de información es la adecuada	4	3	5	
	Sub total	25	23	24	
Implantación	Se adapta a las necesidades de la empresa	5	4	3	
	Se adapta a la estructura de la empresa	5	4	3	
	Se adapta a los recursos disponibles de la empresa	4	3	3	
	Resuelve los problemas de manera sistemática	3	4	5	
	Son fáciles de comprender	5	4	3	
	Permite integrar la documentación	5	3	4	
	Nivel de conocimiento actual	5	4	3	
	Tiempo para la implantación	5	4	4	
	Sub total	37	30	28	
Inspección	Permite ejercer un control en cada parte del proceso	4	4	5	
	El método de inspección es el adecuado	4	5	3	
	Facilita la integración de un sistema de control	4	4	5	
	Permite la incorporación de mejoras	4	5	5	
	Sub total	16	18	18	
Total		78	71	70	

Fuente: elaboración propia

Con todo lo expuesto se puede determinar que la mejor alternativa de solución debe estar enfocada en la organización de la institución de tal forma que queden expuestas y estandarizadas las funciones para cada elemento que la conforma; es por este motivo que se selecciona **el ciclo de Deming para el diseño de puesto de trabajo** ya que permite cumplir con lo que se necesita, con el menor costo y siendo suficientemente flexible para una institución relativamente nueva.

CAPITULO VI
PRUEBA DE DISEÑO

6.1 Justificación de la propuesta elegida

Bajo la propuesta elegida se mejorará la calidad de servicio ya que se permitirán actividades más fluidas, con una mejor especialización en cada tema esto se debe a que se elegirán los puestos a partir de ciertas competencias fundamentales las cuales serán cultivadas a través de distintas capacitaciones especializadas.

Se aplico el método PDCA ya que a través de este se permite eliminar una gran cantidad de deficiencias en la actual gestión con la que cuenta la empresa; así mismo, esta configuración permitirá que otras instituciones con la misma problemática realicen cambios que permitan obtener una mejora comprobada.

Esta propuesta es accesible por el bajo costo y fácil implementación para la Oficina de Seguimiento de Control Simultáneo una pequeña oficina que busca mejora la calidad de servicio. Además, este diseño busca la mejora continua de los puestos de trabajo y la calidad del servicio que permitirá a la oficina seguir atendiendo y mejorar el desempeño de cada actividad que realice la oficina.

Por último, la disminución de los errores permite un ahorro en tiempo y dinero en la institución ya que actualmente cuentan con un presupuesto limitado y no se pueden permitir desperdiciar recursos en actividades que no generan valor al servicio que prestan.

6.2 Desarrollo de la propuesta elegida

6.2.1. Planificar

El diseño de puesto de trabajo consiste en una actividad que se deriva del análisis del puesto de trabajo y que pretende, a través de aspectos técnicos y humanos, se logre una mayor eficacia y satisfacción laboral del empleado; así mismo se incurre a una reducción de errores que merman la actividad productiva y permiten aumentar el tiempo para la realización de actividades; otro punto es que las funciones están correctamente definidas lo que permite que la ejecución de estas se realice sin ninguna duplicidad.

Esta propuesta tiene como objetivo la mejora continua ligada al éxito de toda organización. Además, para el diseño de puesto es necesario especificar las actividades que realizará en la

mejora es por ello que para cada causa se estableció ciertas actividades con el fin de especificar la mejora.

Tabla 04

Determinación de las actividades por causa encontrada

Causas	Solución: Diseño de puesto de trabajo
	Actividades
Funciones mal repartidas	MOF
	Se desarrolla un Manual de Organización y Funciones, para establecer las funciones básicas de cada puesto de trabajo las cuales deben ser cumplidas en su totalidad por cada responsable designado.
Procedimientos mal definidos	Flujograma de procesos
	Se establece un flujograma con las actividades más importantes que debe desarrollar la institución, con el fin de reducir los errores y agilizar el proceso.
Falta de competencias	Evaluación y establecimiento de competencias
	Realizar una evaluación de competencias para cada trabajador con el fin de compararlas con lo requerido por el puesto de trabajo; bajo esta actividad se podrá ejecutar mejoras que aumenten ciertas competencias.
Falta de capacitación	Programa de capacitación
	Es un complemento para el aumento de las competencias de cada trabajador con el fin de aumentar la efectividad de los colaboradores y que cumplan las competencias que se requieren.
Falta de planificación	Registro de actividades
	Registro enfocado en crear un cronograma que organice todas las actividades a realizar para que se tengan los recursos necesarios y no se crucen actividades.
No se establecen responsables	Cuadro de responsabilidades
	Establecer un cuadro para ejecutar ciertas responsabilidades en oficina que permitan que las actividades se desarrollen con total fluidez.
No se establece indicadores	Registro de indicadores
	Registro que establecen ciertas metas mensuales que la organización debe cumplir para alcanzar una calidad de servicio optima, así mismo sirve para ejecutar un control de la organización y seguimiento de las mejoras implantadas.

Fuente: elaboración propia

6.2.2. Hacer

6.2.2.1. Manual de Organización y Funciones (MOF)

Jefe Control Simultaneo

Definición:

Es el representante de la oficina de seguimiento de control simultáneo del OCI, persona la cual está especializada en los aspectos relacionados al trabajo auditado; por lo cual, debe presentar experiencia con oficial de la policía nacional del Perú tanto en aspectos administrativos como operacionales.

Atribución y Funciones:

Evaluar la documentación de las acciones adoptadas por la dirección de aviación PNP, Dirandro PNP y Región policial lima norte. Comprobar si la evaluación del personal a cargo es la correcta dando las autorizaciones y correcciones necesarias; bajo este punto es el encargado de brindar el asesoramiento necesario para la realización de este trabajo.

Evaluar el desempeño de los trabajadores a su cargo e incentivar las competencias presentados cada o que son necesarias para el puesto.

Dirigir y supervisar cualquier acción de mejora orientada a los procesos administrativos y operativos de la institución, así mismo evaluar el seguimiento y comprobar que se alineen con los objetivos y políticas establecidas

Formular informes de implementación y seguimiento de la unidad ejecutora evaluada, realizar evaluación a los informes realizados por el personal a su cargo.

Dirigir las implementaciones impuestas por la contraloría y representantes de la policía nacional del Perú.

Autorizar y evaluar auditorías internas realizadas por la institución y constatar el levantamiento de observaciones.

Participar o delegar la participación de manera presencial a las unidades ejecutoras evaluadas, para realizar un seguimiento más detallado a las implementaciones recomendadas en

los informes de auditorías del control simultaneo realizados por la contraloría general de la república.

Aprobar presupuesto de la organización y realizar un seguimiento al mismo presupuesto para asegurar su cumplimiento.

Principales responsabilidades:

Velar por la seguridad de los colaboradores mediante los lineamientos del estado en lo que respecta a los trabajos de oficina.

Promover y vigilar la gestión transparente, en donde resalte la ética y la honestidad en los procesos que se ejecutan.

Velar por el cumplimiento de los reglamentos de la organización y las funciones presentadas en este documento.

Proporcionar los recursos necesarios para cumplir con las funciones asignadas.

Perfil de puesto:

- **Datos personales:**

Edad: Mínima 25 años

Sexo: sin preferencia

Estado civil: sin preferencia

- **Nivel educativo/profesión:**

Superior como administrador, ingeniero industrial o carreras afines

- **Experiencia:**

5 años de experiencia como oficial de la policía nacional del Perú

- **Competencias requeridas:**

La evaluación se realizará a través del instrumento correspondiente el cual evalúa cada uno de los puntos mencionados.

Tolerancia - Alta

Liderazgo - Excepcional

Adaptabilidad – Media

Orientación al logro – Alta

Toma de decisiones – Excepcional

Desarrollo de personas – Alta

Integridad – Alta

Trabajo en equipo – Media

Planeación – Alta

Orientación a los resultados – Media

Análisis de problemas – Media

Comunicación – Alta

- **Conocimientos especiales:**

Microsoft Excel: avanzado

Microsoft Word: avanzado

Microsoft PowerPoint: básico

- **Condiciones de trabajo:**

70% del tiempo en oficina, 30 % reuniones presenciales de seguimiento

Jefe Asistente

Definición:

Es el representante de los asistentes de auditoría, persona la cual está especializada en los aspectos relacionados al trabajo auditado y controla todas las operaciones realizadas por los asistentes con el fin de que cumplan los objetivos planeados.

Atribución y Funciones:

Evaluar la documentación de las acciones adoptadas por la dirección de aviación PNP, Dirandro PNP y Región policial lima norte. Comprobar si la evaluación del personal a cargo es la

correcta; bajo este punto es el encargado de brindar el asesoramiento necesario para la realización de este trabajo.

Evaluar el desempeño de los trabajadores a su cargo e incentivar las competencias presentados cada o que son necesarias para el puesto.

Supervisar cualquier acción de mejora orientada a los procesos administrativos y operativos de la institución, así mismo evaluar el seguimiento y comprobar que se alineen con los objetivos y políticas establecidas.

Formular informes de implementación y seguimiento de la unidad ejecutora evaluada, realizar evaluación a los informes realizados por el personal a su cargo.

Realizar auditorías internas realizadas por la institución y constatar el levantamiento de observaciones.

Participación de manera presencial a las unidades ejecutoras evaluadas, para realizar un seguimiento más detallado a las implementaciones recomendadas en los informes de auditorías del control simultaneo realizados por la contraloría general de la república.

Principales responsabilidades:

Velar por la seguridad de los colaboradores mediante los lineamientos del estado en lo que respecta a los trabajos de oficina.

Promover y vigilar la gestión transparente, en donde resalte la ética y la honestidad en los procesos que se ejecutan.

Velar por el cumplimiento de los reglamentos de la organización y las funciones presentadas en este documento.

Perfil de puesto:

- Datos personales:

Edad: Mínima 20 años

Sexo: sin preferencia

Estado civil: sin preferencia

- **Nivel educativo/profesión:**

Superior como administrador, ingeniero industrial o carreras afines

- **Experiencia:**

1 año de experiencia como oficial de la policía nacional del Perú o 2 años de experiencia como auditor

- **Competencias requeridas:**

La evaluación se realizará a través del instrumento correspondiente el cual evalúa cada uno de los puntos mencionados.

Tolerancia - Alta

Liderazgo - Excepcional

Adaptabilidad – Alta

Orientación al logro – Alta

Toma de decisiones – Alta

Desarrollo de personas – Alta

Integridad – Alta

Trabajo en equipo – Alta

Planeación – Media

Orientación a los resultados – Alta

Análisis de problemas – Alta

Comunicación – Alta

- **Conocimientos especiales:**

Microsoft Excel: avanzado

Microsoft Word: avanzado

Microsoft PowerPoint: básico

- **Condiciones de trabajo:**

60% del tiempo en oficina, 40 % reuniones presenciales de seguimiento

Asistente de auditoria

Definición:

Es el representante de los asistentes de auditoría, persona la cual está especializada en los aspectos relacionados al trabajo auditado y controla todas las operaciones realizadas por los asistentes con el fin de que cumplan los objetivos planeados.

Atribución y Funciones:

Evaluar la documentación de las acciones adoptadas por la dirección de aviación PNP, Dirandro PNP y Región policial lima norte. Comprobar si la evaluación del personal a cargo es la correcta; bajo este punto es el encargado de brindar el asesoramiento necesario para la realización de este trabajo.

Formular informes de implementación y seguimiento de la unidad ejecutora evaluada, realizar evaluación a los informes realizados por el personal a su cargo.

Participación de manera presencial a las unidades ejecutoras evaluadas, para realizar un seguimiento más detallado a las implementaciones recomendadas en los informes de auditorías del control simultaneo realizados por la contraloría general de la república.

Principales responsabilidades:

Promover y vigilar la gestión transparente, en donde resalte la ética y la honestidad en los procesos que se ejecutan.

Velar por el cumplimiento de los reglamentos de la organización y las funciones presentadas en este documento.

Perfil de puesto:

- **Datos personales:**

Edad: Mínima 20 años

Sexo: sin preferencia

Estado civil: sin preferencia

- **Nivel educativo/profesión:**

Superior como administrador, ingeniero industrial o carreras afines

- **Experiencia:**

1 año de experiencia como oficial de la policía nacional del Perú, 1 año de experiencia como auditor o 2 años de experiencia como administrador.

- **Competencias requeridas:**

La evaluación se realizará a través del instrumento correspondiente el cual evalúa cada uno de los puntos mencionados.

Tolerancia - Alta

Liderazgo - Media

Adaptabilidad – Alta

Orientación al logro – Alta

Toma de decisiones – Medio

Desarrollo de personas – Bajo

Integridad – Alta

Trabajo en equipo – Alta

Planeación – Media

Orientación a los resultados – Alta

Análisis de problemas – Medio

Comunicación – Alta

- **Conocimientos especiales:**

Microsoft Excel: avanzado

Microsoft Word: avanzado

Microsoft PowerPoint: básico

- Condiciones de trabajo:

60% del tiempo en oficina, 40 % reuniones presenciales de seguimiento

Estructura organizacional:

La nueva estructura organizacional permitió un nuevo puesto de trabajo, el cual es el jefe asistente, el cual permitira brindar la informacion y entrenamiento necesarios a los nuevos ingresos, asi mismo coordinar las acciones de los asistentes de auditorias para evitar acciones innecesarias y duplicadas, lo cual facilitará el trabajo en equipo.



Figura 11: Nueva estructura de la organización

6.2.2.2. Flujograma de procesos

Un punto crucial de la realización del plan es el establecimiento de un flujograma que permita a los colaboradores visualizar las funciones que realizan, de tal forma que se eviten errores y se mantenga la uniformidad de las acciones.

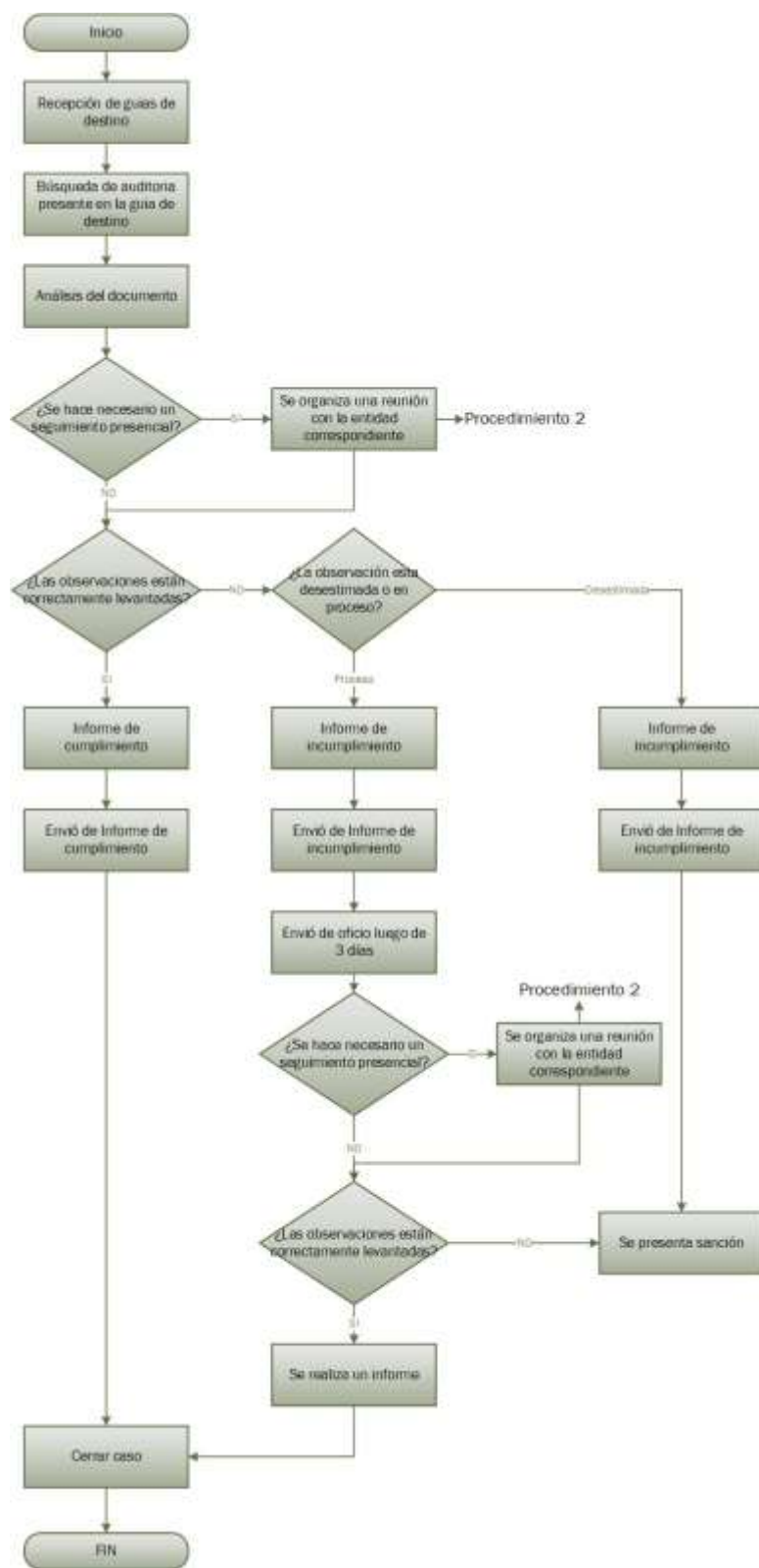


Figura 13: Procedimiento 1- Procedimiento general de seguimiento



Figura 12: Procedimiento 2- Visita al recinto auditado

6.2.2.3. Evaluación y establecimiento de competencias

Para iniciar con la evaluación de competencia se identifican los 5 colaboradores de la institución los cuales fueron monitoreados para establecerle un calificativo, de tal forma de establecer que cumplen con las características necesarias para ejercer su labor en los 3 puestos de trabajo disponibles los cuales son jefe de control simultaneo, asistente de auditoría y jefe asistente.

Tabla 05

Distribución actual de puestos

Colaboradores	Abreviado
Jefe de control simultaneo	J
Asistente de auditoria	AA1
Asistente de auditoria	AA2
Asistente de auditoria	AA3
Asistente de auditoria	AA4

Fuente: elaboración propia

Como se indicó se realizó una evaluación de competencias a los trabajadores de la institución, para ello se elaboró un cuadro de evaluación en el anexo 06 con el cual se obtiene que de los 5 trabajadores varios tienen deficiencias en distintas competencias de tal forma que tienen que ser reforzadas para efectuar correctamente sus actividades, otro punto que lo justifica es que no se supera el puntaje del 80% en ninguna de las competencias siendo un aspecto muy crítico a resolver.

Tabla 05

Evaluación de competencias

N°	Tolerancia	Liderazgo	Adaptabilidad	Orientación al logro	Toma de decisiones	Desarrollo de personas	Integridad	Trabajo en equipo	Planeación	Orientación a los resultados	Análisis de problemas	Comunicación	Nivel de competencia	Porcentaje
J	64,3%	59,4%	67,8%	40,9%	61,0%	70,0%	60,0%	38,8%	56,7%	29,3%	53,6%	54,6%	Excepcional	100%-80%
AA1	54,3%	48,5%	72,2%	49,1%	64,0%	73,8%	65,3%	56,5%	45,6%	32,0%	47,2%	47,7%	Alta	79%-60%
AA2	45,7%	58,2%	52,2%	70,0%	48,0%	50,0%	61,3%	51,8%	62,2%	52,0%	43,2%	56,2%	Media	59%-40%
AA3	61,4%	52,7%	44,4%	47,3%	51,0%	40,0%	54,7%	72,9%	37,8%	80,0%	70,4%	56,9%	Baja	39%-20%
AA4	65,7%	78,2%	67,8%	60,9%	61,0%	61,3%	73,3%	61,2%	92,2%	62,7%	61,6%	70,8%	Nula	19%-0%

Fuente: anexo 07

Los niveles actuales de cada trabajador demuestran que el jefe de control simultaneo tiene varios puntos que necesita fortalecer ya que alcanza un cumplimiento del 41% esto permite que los procesos no se realicen con eficacia; por otro lado, como se mencionó anteriormente se establece un nuevo puesto de trabajo el cual es el jefe de asistentes, este puesto será elegido en torno a las competencias actuales de los asistentes de auditoria siendo que el asistente numero 4 muestra la mayor capacidad en torno a las competencias que se requieren, así mismo se verificó que cuenta con los requisitos mínimos del puesto de trabajo; bajo este concepto es el más adecuado para tomar el liderazgo de este puesto.

Tabla 06

Evaluación de competencias – niveles actuales

		Tolerancia	Liderazgo	Adaptabilidad	Orientación al logro	Toma de decisiones	Desarrollo de personas	Integridad	Trabajo en equipo	Planeación	Orientación a los resultados	Análisis de problemas	Comunicación	Cumplido
J	Logrado	Alta	Media	Alta	Media	Alta	Alta	Alta	Baja	Media	Baja	Media	Media	
	Requerido	Alta	Excepcional	Media	Alta	Excepcional	Alta	Alta	Media	Alta	Media	Media	Alta	41,7%
AA1	Logrado	Media	Media	Alta	Media	Alta	Alta	Alta	Media	Media	Baja	Media	Media	
	Requerido	Alta	Media	Alta	Alta	Media	Bajo	Alta	Alta	Media	Alta	Media	Alta	58,3%
	Recomendado	Alta	Excepcional	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Media	Alta	Alta	Alta	41,7%
AA2	Logrado	Media	Media	Media	Alta	Media	Media	Alta	Media	Alta	Media	Media	Media	
	Requerido	Alta	Media	Alta	Alta	Media	Bajo	Alta	Alta	Media	Alta	Media	Alta	58,3%
	Recomendado	Alta	Excepcional	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Media	Alta	Alta	Alta	33,3%
AA3	Logrado	Alta	Media	Media	Media	Media	Media	Media	Alta	Baja	Excepcional	Alta	Media	
	Requerido	Alta	Media	Alta	Alta	Media	Bajo	Alta	Alta	Media	Alta	Media	Alta	58,3%
	Recomendado	Alta	Excepcional	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Media	Alta	Alta	Alta	33,3%
AA4	Logrado	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Excepcional	Alta	Alta	Alta	
	Requerido	Alta	Media	Alta	Alta	Media	Bajo	Alta	Alta	Media	Alta	Media	Alta	100,0%
	Recomendado	Alta	Excepcional	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Media	Alta	Alta	Alta	91,7%

Fuente: anexo 07

6.2.2.4. Programa de capacitación

Se desarrolla un plan de capacitación en función a las competencias que los colaboradores necesitan para el puesto de trabajo que ejerce, estas capacitaciones se realizarán mes a mes y solo para aquellos que presenten un nivel bajo en las competencias evaluadas; también existen 2 competencias en donde todos los colaboradores presentan un nivel alto por lo cual para asegurar el nivel presentado se realiza una capacitación a todos los colaboradores por igual; bajo este diseño se logrará que los colaboradores tenga un nivel mínimo de competencias, facilite su seguimiento y ayude encontrar nuevos candidatos para el puesto.

Tabla 07

Programa de capacitación

Tema		Competencia (influencia)	Tiempo	Puestos	Participantes	Mes											
						Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
1	Tolerancia a la frustración y estrés laboral	Tolerancia	30 min	Asistentes de auditoria	2												
2	Liderazgo en organizaciones y grupos de trabajo	Liderazgo	1hr y 30 min	Jefe de control simultaneo y asistente de auditoria	2												
3	Posturas en situaciones cambiantes	Adaptabilidad	30 min	Asistentes de auditoria	2												
4	Matriz de indicadores	Orientación al logro	1 hr	Jefe de control simultaneo y asistente de auditoria	3												
5	Gestión de recursos productivos	Toma de decisiones	1 hr	Jefe de control simultaneo	1												
6	Realización personal y manejo del personal	Desarrollo de personas	30 min	Jefe de control simultaneo y asistente de auditoria	5												
7	Responsabilidad social y honestidad en el trabajo	Integridad	1 hr	Asistentes de auditoria	1												
8	Estrategias del trabajo en equipo	Trabajo en equipo	1 hr	Jefe de control simultaneo y asistente de auditoria	3												
9	Métodos de planeación organizacional	Planeación	30 min	Jefe de control simultaneo y asistente de auditoria	2												
10	Métodos de control de indicadores	Orientación a los resultados	30 min	Jefe de control simultaneo y asistente de auditoria	3												
11	Métodos para evaluación de problemas	Análisis de problemas	30 min	Jefe de control simultaneo y asistente de auditoria	5												
12	TIC	Comunicación	30 min	Jefe de control simultaneo y asistente de auditoria	4												

Fuente: elaboración propia, basado en la tabla 05

2.2.3. Verificar

6.2.3.1 Registro de actividades

Se establece el siguiente registro de actividades en función al formato Kanban para poder dar un seguimiento continuo del proceso y la efectividad de los colaboradores; para ello se establece el llenado de información cada media hora con el fin de determinar la fluidez del proceso.

Tabla 08

Registro de actividades

Registro de actividades				
Trabajador _____	Fecha _____			
Hora	Actividad pendiente	Actividad en proceso	Actividad realizada	Observación
06:00				
06:30				
07:00				
07:30				
08:00				
08:30				
09:00				
09:30				
10:00				
10:30				
11:00				
11:30				
12:00				
12:30				
13:00				
13:30				
14:00				
14:30				
15:00				
15:30				
16:00				
16:30				
17:00				
17:30				
18:00				
18:30				
19:00				
19:30				
20:00				

Supervisor

Fuente: elaboración propia

6.2.3.2 Cuadro de responsabilidades

Se continua con el cuadro de responsabilidades el cual muestra las nuevas actividades añadidas al proceso y aquellas que no tenían un responsable actualmente, con esto queda más claro quien tendrá la responsabilidad de que el diseño funcione correctamente y la mejora continua siga presente en el área durante un largo periodo de tiempo; así mismo algunas actividades requieren de una capacitación continua así que se tiene que tomar especial atención al cumplimiento del programa de capacitación.

Tabla 09

Cuadro de responsabilidades

	Jefe de control simultaneo	Jefe asistente	Asistente de auditoria
Compra de útiles de oficina		x	
Realizar autorizaciones para visita presencial	x		
Mantenimiento de programas informáticos			x
Revisión de informes		x	
Control de capacitaciones		x	
Evaluación de indicadores	x		
Atender consultas telefónicas			x
Evaluación de competencias	x		
Gestionar capacitaciones	x		
Compra de equipos	x		
Control de asistencia		x	

Fuente: elaboración propia

2.2.4 Actuar

6.2.4.1. Registro de indicadores

Por último, se realiza un registro en base a nuevos indicadores que mostrarán la efectividad de la gestión actual, además proporcionara un seguimiento continuo de los colaboradores y de la institución, las metas están en base a 3 niveles para asegurar este punto ya que se pueden realizar cambios antes de que exista una mala desviación, así mismo se puede otorgar algún incentivo para

las fechas en que se superen todas las metas establecidas; estos indicadores se seleccionaron por medio de la experiencia de los colaboradores y la contraloría como ente supervisor.

Tabla 10

Registro de indicadores

Registro de indicadores								
Supervisor _____								
Partes del indicador		Ene	Feb	Mar	Abr			
1	Horas extras al mes							
2	Actividades realizadas al mes							
3	Errores al mes							
4	Capacitaciones realizadas							
5	Capacitaciones planeadas							
6	Competencias regulares							
7	Competencias altas							
8	Competencias excepcionales							
9	Número de trabajadores							
10	Número de trabajadores que cumplen con los requisitos del puesto							
11	Partes interesadas satisfechas							
N/N	Indicador	Ene	Feb	Mar	Abr	Metas		
						Alto	Medio	Bajo
"1/2"	Horas extras/actividades realizadas					"< 1"	"2-5"	"5 <"
"3/2"	Errores/número de actividades					"< 1"	"2-5"	"5 <"
"5/4"	Capacitaciones planeadas/capacitaciones realizadas					100%-95%	95%-80%	80%-0%
"(6+7+8) /9"	Competencias dentro del rango regular - alto - excepcional /número de trabajadores					100%-80%	80%-40%	40%-0%
"10/9"	Colaboradores que cumplen con los requisitos de su puesto/ número de colaboradores					100%-90%	90%-60%	80%-0%
"11"	Porcentaje de partes interesadas satisfechas					100%-90%	90%-60%	80%-0%

Firma _____

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO VII
IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

7.1. Propuesta económica de implementación

Para calcular el efecto de la aplicación del nuevo diseño de puesto se evaluó la cantidad de minutos ahorrados por problemas solucionados presentados en el modelo AMFE, como se puede visualizar se tienen 2500 minutos pedidos por mes trabajados; esto se debe generalmente a que muchos trabajos necesitan corregirse y muchos otros se hacen por duplicado, desperdiciando grandes tiempos de ejecución. Bajo la proyección de la productividad se encuentra un aumento del 15% alcanzando unas 0,6 actividades por hora, es bajo estos resultados que se presentó un ahorro en soles de 354 por la reducción de tiempos.

Tabla 11

Ahorro proyectado

	Frecuencia	Min perdidos
Falta de capacitación	13	347
Falta de competencias	22	870
Falta de planificación	18	613
No se establecen responsables	9	308
Funciones mal repartidas	7	364
Procedimientos mal definidos	1	28
No se establece indicadores	1	23
Total	71	2553
Datos de productividad		
Actividades realizadas	176	
Tiempo de realización	334	
Productividad	0,527	
Ahorro alcanzado		
Actividades realizadas	176	
Tiempo de realización (hr.)	334	
Descuento (hr.)	43	
Tiempo proyectado (hr.)	292	
Productividad	0,60	
Mejora	15%	
Ahorro en soles		
Pago mensual	1500	
Horas trabajadas al mes	180	
Pago por hora	8,33	
Ahorro	354,58	

Fuente: anexo 1 y 4

Bajo lo anteriormente descrito se realiza un presupuesto en la cual se considera todos los desembolsos, para las actividades planeadas; ya que la investigación se centró en una implementación económica debido a los recursos limitados de la institución, es establecieron el mínimo de recursos. Es en base a esto que se llegó a 6.811,20 soles para la implementación completa, en la cual se toma en consideración las capacitaciones del personal con exponentes especializados.

Tabla 12

Presupuesto planeado

Código de clasificador de gastos	Descripción	Cantidad	Costo Unitario (S/.)	Costo Total (S/.)
2 . 3 . 1 5 . 1	De oficina			
2.3.15.12	Papel bond A4	4 mill.	S/. 25,00	S/. 100,00
	Folder Manila	2 cientos	S/. 0,20	S/. 0,40
	Faster	2 cientos	S/. 0,20	S/. 0,40
	Lapiceros	4 cajas x 50 unid	S/. 16,50	S/. 66,00
	Lápiz	6 cajas x 12 unid	S/. 4,90	S/. 29,40
	Archivadores	50 unid	S/. 5,70	S/. 285,00
	Resaltador	10 unid	S/. 1,60	S/. 16,00
	Engrapador	2 unid	S/. 53,80	S/. 107,60
	Perforador	2 unid	S/. 7,10	S/. 14,20
	Grapas 26/6 X 5000	3 cajas	S/. 3,80	S/. 11,40
Subtotal				S/. 630,40
2 . 3 . 1 9	Materiales y útiles de enseñanza			
2 . 3 . 1 9 . 1	Libros, textos y otros materiales impresos	60 unid	S/. 2,50	S/. 150,00
Subtotal				S/. 150,00
2 . 3 . 2 2 . 1	Servicios de energía eléctrica, agua y gas			
2 . 3 . 2 2 . 1 1	Servicio de Suministro de Energía Eléctrica	12 meses	S/. 180,00	S/. 1.160,00
Subtotal				S/. 1.160,00
2 . 3 . 2 2 . 2	Servicios de telefonía e internet			
2 . 3 . 2 2 . 2 1	Servicios de telefonía	12 meses	S/. 105,90	S/. 1.270,80
2 . 3 . 2 2 . 2 3	Servicios de internet			
Subtotal				S/. 1.270,80
2 . 3 . 2 7 . 3	Servicio de capacitación y perfeccionamiento			
2 . 3 . 2 7 . 3 2	Realizado por personas naturales	12 capacitaciones	S/. 300,00	S/. 3.600,00
Subtotal				S/. 3.600,00
TOTAL				S/. 6.811,20

Fuente: elaboración propia

7.2. Calendario de actividades y recursos

En tanto al calendario de actividades encontramos 3 meses de implementación para todas las actividades mencionadas, en los que se consideró la toma de información implementación y capacitación de los trabajadores en especial para los nuevos registro y metas desarrollados en la investigación; cabe mencionar que la etapa de control se va a mantener por más de un año para asegurar que se cumplan con los cambios impuestos.

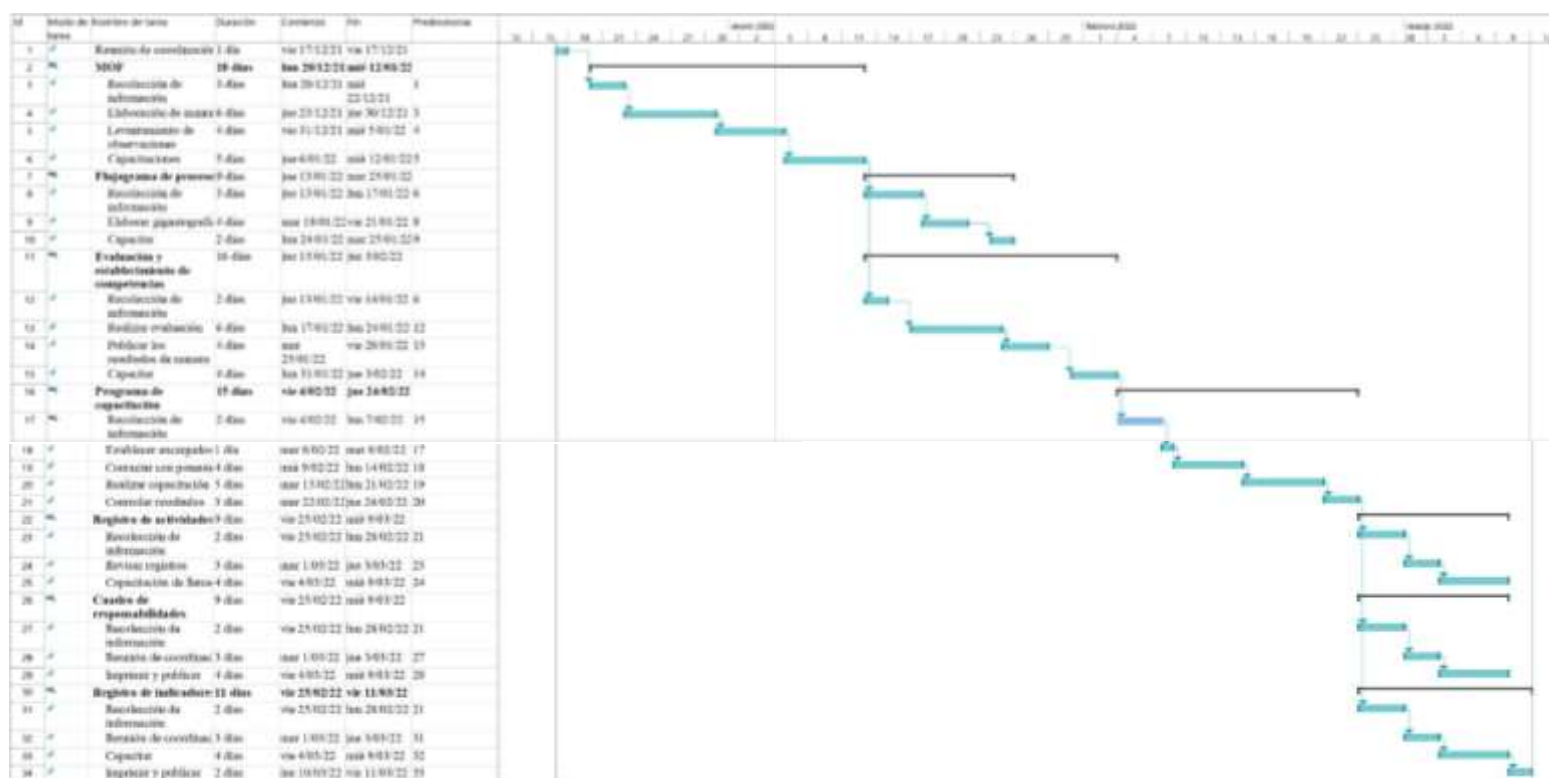


Figura 14: Cronograma del diseño de puesto

CAPÍTULO VIII
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. Conclusiones

Se establecen las siguientes conclusiones en función a los objetivos propuestos:

Primero: la evaluación de la calidad de servicio demostró una seria deficiencia ya que la mayor parte de las respuestas indicaron una insatisfacción sobre el servicio brindado siendo la opción más frecuente, sobre las otras alternativas; los principales puntos resaltados de este grado de insatisfacción se deben a la capacidad de respuesta de sus miembros que en muchas ocasiones es lenta y se cometen errores que tardan en ser solucionados.

Segundo: Con la evaluación de las herramientas de recolección de datos se seleccionaron 3 alternativas de solución que se adaptaron a las necesidades del problema, en los que encontramos el círculo de Deming, Sig sigma y Estudio de métodos; se seleccionó el círculo de Deming con 78 puntos en la evaluación ponderada, esto es debido a su versatilidad y facilidad de entendimiento, ya que las otras opciones encajan en un sistema de producción en planta y existe la necesidad de readaptarlas; se demostró que el círculo de Deming es adecuado para trabajos en oficina en donde los resultados alcanzados varían según la situación.

Tercero: Se asignaron 7 actividades clave para la inserción de un nuevo diseño de puesto de trabajo, todo ello facilitado por el registro AMFE que determinó las causas más comunes; se establecieron 3 puestos de trabajos para ser modificados y adaptados a las necesidades de la empresa para ello el programa se basó en flujogramas, planes de capacitación y análisis de competencia para cada uno de ellos.

Cuarto: La documentación de la mejora se basó en los dos últimos pasos del círculo Deming el cual verifica la situación de las actividades diarias y su respuesta a las solicitudes de los clientes, así mismo asigna los responsables ante cualquier desviación y se evalúa los resultados en función a metas establecidas, esto resulta crucial ya que proporciona una guía para los colaboradores y respalda los recursos invertidos.

Quinto: El efecto de las acciones de mejora evaluadas se basó en 2 puntos, el primero de ellos es la reducción de errores que aumentan la velocidad del servicio, se demostró que la eliminación de errores relacionados por la falta de una especialización en las funciones ahorra 2553 minutos al mes en la realización de actividades, esto afecta directamente al segundo punto en donde se mejora la productividad en un 15%; por lo cual sería un aumento sustancial en la capacidad del servicio brindado por la organización.

8.2. Recomendaciones

Realizar una evaluación periódica del desempeño de los trabajadores, de tal forma que se las competencias de cada colaborador del área se ajusten a los objetivos de la organización, así mismo implantar un programa de incentivo no monetario para los trabajadores de más alto desempeño.

Realizar el análisis de la satisfacción de la calidad de servicio semestralmente y realizar correcciones en función a las necesidades de las partes interesadas, así mismo permitir auditorías internas y externas de manera regular y por exigencia de la misma institución.

Realizar la implementación de cada uno de los elementos mencionados, teniendo en cuenta el cronograma establecido por la investigación; así mismo utilizar regularmente el registro de indicadores para dar seguimiento a las mejoras implantadas y realizar los cambios que sean necesarios en función a los indicadores resultantes.

Controlar los tiempos antes y después de la aplicación para el cálculo de la mejora ya que se establece que no solo existe la mejora por la disminución de errores, sino que los procesos serán mucho más fluidos que antes ya que existe una gran seguridad al realizarlos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acuña, G y González, I. (2017). Diseño de puestos de trabajo en la empresa “Soluciones Agropecuarias la Granja S.A.S”. [Tesis de Titulo, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia]. Repositorio institucional de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/2472/1/TGT-1060.pdf>

Agudo, F., Rubio, M. y Seisdedos, I. (2017). La mejora continua en la gestión de la prevención de riesgos laborales en la empresa desde la vigilancia colectiva de la salud. *Revista de la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo*, (26), 39-54. https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-62552017000100005

Alvarado, K. y Pumisacho V. (2017). Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio. *Universidad Politécnica de Catalunya*, (13), 479-497. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54950452008>

Aprueban el Manual de Perfiles de Puestos – MPP del Ministerio de Defensa. (23 de julio de 2021). *El Peruano*. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-el-manual-de-perfiles-de-puestos-mpp-del-minister-resolucion-ministerial-n-0380-2021-de-1976365-1/>

Bednar, R. (1994). Defining quality: alternatives and implications. *Academy of Management Review*.

Benzaquen, J. (2018). La ISO 9001 y la administración de la calidad total en las empresas peruanas. *Revista Universidad y Empresa*, (202), 281-312. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-46392018000200281#:~:text=La%20norma%20ISO%209001%3A2015,el%20pensamiento%20basado%20en%20riesgos.

Canchihuaman, J. y Huamani, J. (2017). Diseño e implementación de un nuevo sistema de lavado de frascos de vidrio para la optimización del envasado de formas farmacéuticas líquidas no estériles en el laboratorio Hersil S.A. [Tesis de Titulo, Universidad Inca Garcilaso de la Vega.]. Repositorio institucional de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/2132>

Carriel, R, Barros, C. y Fernández, M. (2018). Sistema de gestión y control de la calidad: Norma ISO 9001:2015. Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento, (2), 625-644. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6732908>

Catalán, N. (2014). Optimización del proceso de envasado de comprimidos. Universidad de Chile.

Cerca, K. (2015). Optimización del tiempo de "set up" del sistema de encartonado de productos farmacéuticos. Universidad de Chile.

Chase, R., Jacobs, F y Aquilano, N (2009). Administración de Operaciones: Producción y cadena de suministro. https://www.u-cursos.cl/usuario/b8c892c6139f1d5b9af125a5c6dff4a6/mi_blog/r/Administracion_de_Operaciones_-_Completo.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL. (2014). Panorama de la Gestión Pública en América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/37223-panorama-la-gestion-publica-america-latina-caribe>

Dinamarca, A. (2013). Optimización de los procesos de envase y empaque en un laboratorio farmacéutico. Universidad de Chile.

Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas - DIGEMID. (11 de febrero de 1999). Disponen que Directores Generales de las Regiones de Salud designen representantes ante el Consejo Regional de Calificación. http://www.digemid.minsa.gob.pe/UpLoad/UpLoaded/PDF/Normatividad/1999/RM_055-1999-SA.pdf

Directiva de los Órganos de Control Institucional. (03 de Diciembre de 2015). *La Contraloría*. Recuperado de https://doc.contraloria.gob.pe/libros/2/pdf/RC_353_2015_CG.pdf

Gaitán, N. (2017). Proyecto de mejora de servicio al cliente. [Tesis de Título, Universidad Santo Tomás]. Repositorio institucional de la Universidad Santo Tomás. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9132/GaitanNubia2017.pdf>

Galván, E y García, J. (2019). La eficiencia y su relación con el éxito de un proyecto según administradores de proyectos en centros de investigación. Fides et Ratio - Revista de Difusión

cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia, (17), 193-214.
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2019000100010

García, R. (2005). Estudio del trabajo: ingeniería de métodos y medición del trabajo. McGraw Hill.

Geneva Centre for Security Sector Governance -DCAF. (2021). Use of police force: A framework to ensure good governance over the use of force. Geneva. <https://www.dcaf.ch/use-police-force-framework-ensure-good-governance-over-use-of-force>

Goldratt, E., & Jeff, C. (2007). La meta (Séptima ed.). Ediciones Granica S.A.

Gutiérrez, P. (2010). Calidad Total y Productividad (Tercera ed.). McGRAW-HILL/Interamericana Editores.

Humani, S. (2019). Propuesta de mejora del perfil de puesto de jefe de oficina basado en competencias directivas de la oficina registral zonal surco, año 2019. [Tesis de Título, Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur. <http://repositorio.untels.edu.pe/jspui/handle/123456789/555>

Ítalo, D. (2021). Retos de la administración pública del bicentenario. Saber Servir: Revista de la Escuela Nacional de Administración Pública del Perú, (5), 117–138. <http://revista.enap.edu.pe/article/view/4468/5035>

Jaqui, O. (2018). Elaboración del Diseño de Puestos de Trabajo bajo un modelo basado en competencias para una Empresa dedicada a la fabricación de Ataúdes en el Año 2018. [Tesis de Título, Universidad Privada del Norte]. Repositorio institucional de la Universidad Privada del Norte. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/14374?show=full>

Jiménez, C. (2019). Motivación para el servicio público y satisfacción con el trabajo público de los directores de centros educativos estatales de UGEL Lambayeque, Perú. [Tesis de Título, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio institucional de la Universidad Señor de Sipán. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/6218>

Kanawaty, G. (1996). Introducción al Estudio de Trabajo - OIT. Ginebra.

Krajewski, L., Ritzman, L., y Malhotra, M. (2008). Administración de operaciones. Prentice Hall.

León, C., Meléndez, A., Rodríguez, I., López, B., García, M. y Fernández S. (2018). Importancia de un sistema de gestión de la calidad en la Universidad de Ciencias Médicas. Revista Archivo Médico de Camagüey, (22), 843-857. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-02552018000600843

Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y por parte de la Contraloría General de la Republica. (23 de julio de 2002). *El Peruano*. Recuperado de <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/27785.pdf>

Medina, H., Nogueira, D., Hernández, A. y Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. Ingeniare. Revista chilena de ingeniería, (27), 328-342. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052019000200328

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE. (2019). La Integridad Pública en América Latina y el Caribe 2018-2019.

Pérez, M. (2021). Capacitación. Concepto Definición. <https://conceptodefinicion.de/capacitación/>

Piñeda, A y Blanco, Y. (2019). Identificación de las condiciones ergonómicas, ambientales, organizacionales de puestos de trabajo para usuarias de video terminales del área administrativa en una institución. Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información, (6), 87-93. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7894511>

Política Nacional de Empleo Decente. (13 de junio de 2021). *El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/NormasElperuano/2021/06/13/1962213-1/1962213-1.htm>

Postgrado, C. (2020). ¿Cómo analizar y diseñar los puestos de trabajo? Centro europeo de postgrado. <https://www.ceupe.com/blog/como-analizar-y-disenar-los-puestos-de-trabajo.html>

Rajadell, M., y Sánchez, J. (2010). Lean Manufacturing: La evidencia de una necesidad. Madrid: Díaz de Santos.

Render, B., y Heizer, J. (2009). Principios de Administración de Operaciones (Séptima ed.). Pearson educación.

United Nations Office on Drugs and Crime – UNODC. (2011). Handbook on police accountability, oversight and integrity. United Nations. https://www.unodc.org/pdf/criminal_justice/Handbook_on_police_Accountability_Oversight_and_Integrity.pdf

Valeriano, L. (2012). La Modernización de la Gestión Pública en el Perú. Revista de Investigación UNMSM. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/8802>

Vélez, A y Ormasa, M. (2019). Sistema de gestión de la calidad para unidad de producción de software. Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional, (4), 416-431. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7164285>

Villalobos, L. (2009). Administración policial. Administración pública aplicada al manejo de policías. Espacios Públicos, 12 (25), 23-40. <https://www.redalyc.org/pdf/676/67611350003.pdf>

Yáñez, M., Yáñez, J y Morocho, J. (2018). Importancia de los recursos humanos en las micro, pequeñas y medianas empresas del Ecuador. Revista Universidad y Sociedad, (10), 89-93. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200089

ANEXOS

Anexo 01: Registro AMFE – octubre a noviembre 2021

Valores	Índice de gravedad	Índice de ocurrencia	Índice de detección
1	Muy baja	Remota	Casi Seguro
2	Baja	Baja	Muy Alta
3	Baja	Baja	Moderada
4	Moderada	Moderada	Altamente Moderada
5	Moderada	Moderada	Moderada
6	Moderada	Moderada	Baja
7	Alta	Alta	Muy Baja
8	Alta	Alta	Remota
9	Muy Alta	Muy Alta	Muy Remota
10	Muy Alta	Muy Alta	Casi Imposible

ANÁLISIS MODAL DE FALLOS Y EFECTOS (AMFE) DE PRODUCTO									
Nombre del proceso	Modo de fallo	Efecto	Causas	Método de detección	Gravedad	Ocurrencia	Detección	Número de riesgo ponderado inicial	Responsable
Trabajo de campo - auditoría	Errores de comunicación	Tiempos muertos	No se establecen responsables	Después del efecto	8	8	6	22	Asistente de Auditoría
Trabajo de campo - auditoría	Errores de comunicación	Tiempos muertos	Falta de competencias	Después del efecto	10	7	7	24	Asistente de Auditoría
Trabajo de campo - auditoría	Errores de comunicación	Reprocesos	Falta de planificación	Antes del efecto	7	8	8	23	Jefe Control Simultaneo
Trabajo de campo - auditoría	Errores de comunicación	Tiempos muertos	Falta de competencias	Después del efecto	7	8	10	25	Asistente de Auditoría
Trabajo de campo - seguimiento	Actividades cruzadas	Tiempos muertos	Falta de competencias	Después del efecto	9	6	7	22	Asistente de Auditoría
Administrativo - auditoría	Errores de comunicación	Tiempos muertos	No se establecen responsables	Después del efecto	7	9	6	22	Asistente de Auditoría
Administrativo	Error de digitación	Tiempos muertos	Falta de capacitación	Después del efecto	6	6	9	21	Asistente de Auditoría
Administrativo - auditoría	Error de digitación	Tiempos muertos	No se establecen responsables	Después del efecto	6	8	9	23	Asistente de Auditoría
Trabajo de campo - auditoría	No se sigue la cadena de mando	Tiempos muertos	Falta de capacitación	Después del efecto	10	8	10	28	Asistente de Auditoría
Trabajo de campo - auditoría	No se sigue la cadena de mando	Reprocesos	Falta de competencias	Antes del efecto	6	9	6	21	Jefe Control Simultaneo
Administrativo	Errores de comunicación	Tiempos muertos	Falta de planificación	Antes del efecto	7	9	10	26	Jefe Control Simultaneo
Administrativo - auditoría	Actividades cruzadas	Reprocesos	Funciones mal repartidas	Antes del efecto	7	9	9	25	Jefe Control Simultaneo
Administrativo - auditoría	Errores de comunicación	Tiempos muertos	Falta de competencias	Después del efecto	10	8	7	25	Asistente de Auditoría
Trabajo de campo - auditoría	Error de digitación	Tiempos muertos	Falta de planificación	Después del efecto	6	8	9	23	Jefe Control Simultaneo
Trabajo de campo - seguimiento	Actividades cruzadas	Tiempos muertos	Falta de capacitación	Después del efecto	6	7	6	19	Asistente de Auditoría
Trabajo de campo - seguimiento	Error de digitación	Tiempos muertos	Funciones mal repartidas	Después del efecto	8	7	9	24	Jefe Control Simultaneo
Trabajo de campo - seguimiento	Actividades cruzadas	Tiempos muertos	Funciones mal repartidas	Después del efecto	8	10	7	25	Asistente de Auditoría
Administrativo	Actividades cruzadas	Tiempos muertos	No se establecen responsables	Después del efecto	9	9	8	26	Asistente de Auditoría
Trabajo de campo - seguimiento	Mal manejo de programas informáticos	Tiempos muertos	No se establecen responsables	Después del efecto	10	10	7	27	Asistente de Auditoría
Trabajo de campo - seguimiento	Actividades cruzadas	Tiempos muertos	Falta de competencias	Antes del efecto	10	6	7	23	Asistente de Auditoría
Trabajo de campo - auditoría	Error de digitación	Tiempos muertos	Falta de competencias	Después del efecto	6	6	10	22	Asistente de Auditoría
Administrativo - auditoría	No se sigue la cadena de mando	Tiempos muertos	No se establecen responsables	Después del efecto	6	9	10	25	Asistente de Auditoría
Trabajo de campo - auditoría	Desconocimiento de funciones	Reprocesos	Falta de planificación	Antes del efecto	7	10	7	24	Jefe Control Simultaneo
Administrativo - auditoría	No se sigue la cadena de mando	Tiempos muertos	Falta de competencias	Antes del efecto	8	6	8	22	Jefe Control Simultaneo
Administrativo - auditoría	No se sigue la cadena de mando	Tiempos muertos	Falta de competencias	Después del efecto	10	9	10	29	Asistente de Auditoría

Administrativo - auditoria	Error de digitación	Reprocesos	Falta de capacitación	Antes del efecto	6	7	7	20	Asistente de Auditoría
Administrativo - auditoria	Actividades cruzadas	Reprocesos	Falta de competencias	Después del efecto	7	10	9	26	Asistente de Auditoría
Administrativo	Errores de comunicación	Tiempos muertos	No se establecen responsables	Antes del efecto	8	9	8	25	Asistente de Auditoría
Trabajo de campo - seguimiento	No se sigue la cadena de mando	Tiempos muertos	Falta de planificación	Antes del efecto	10	7	7	24	Jefe Control Simultaneo
Administrativo - auditoria	No se sigue la cadena de mando	Tiempos muertos	Falta de capacitación	Después del efecto	8	6	6	20	Asistente de Auditoría
Trabajo de campo - auditoria	No se sigue la cadena de mando	Tiempos muertos	Falta de capacitación	Después del efecto	9	7	8	24	Jefe Control Simultaneo
Trabajo de campo - auditoria	Errores de comunicación	Tiempos muertos	Falta de capacitación	Después del efecto	9	9	6	24	Asistente de Auditoría
Trabajo de campo - auditoria	Errores de comunicación	Tiempos muertos	Falta de competencias	Después del efecto	8	9	7	24	Jefe Control Simultaneo
Trabajo de campo - auditoria	Error de digitación	Reprocesos	No se establecen responsables	Después del efecto	7	10	7	24	Asistente de Auditoría
Administrativo - auditoria	Actividades cruzadas	Tiempos muertos	Procedimientos mal definidos	Antes del efecto	10	8	10	28	Jefe Control Simultaneo
Trabajo de campo - auditoria	Errores de comunicación	Reprocesos	Falta de planificación	Después del efecto	7	7	6	20	Asistente de Auditoría
Administrativo - auditoria	Error de digitación	Reprocesos	Falta de competencias	Antes del efecto	7	8	7	22	Jefe Control Simultaneo
Administrativo - auditoria	Errores de comunicación	Tiempos muertos	Falta de planificación	Después del efecto	10	8	10	28	Asistente de Auditoría
Trabajo de campo - auditoria	Actividades cruzadas	Tiempos muertos	Falta de competencias	Después del efecto	10	8	6	24	Jefe Control Simultaneo
Trabajo de campo - seguimiento	Actividades cruzadas	Tiempos muertos	Falta de planificación	Después del efecto	10	7	8	25	Asistente de Auditoría
Administrativo - auditoria	Actividades cruzadas	Reprocesos	Falta de competencias	Después del efecto	10	9	6	25	Jefe Control Simultaneo
Trabajo de campo - auditoria	Actividades cruzadas	Tiempos muertos	Falta de planificación	Después del efecto	6	10	6	22	Asistente de Auditoría
Trabajo de campo - auditoria	Actividades cruzadas	Tiempos muertos	Falta de planificación	Después del efecto	10	8	10	28	Asistente de Auditoría
Administrativo - auditoria	No se sigue la cadena de mando	Reprocesos	Funciones mal repartidas	Después del efecto	8	10	6	24	Jefe Control Simultaneo
Administrativo - auditoria	No se sigue la cadena de mando	Tiempos muertos	Falta de planificación	Después del efecto	10	10	7	27	Jefe Control Simultaneo
Trabajo de campo - seguimiento	Errores de comunicación	Tiempos muertos	Falta de planificación	Después del efecto	8	9	8	25	Asistente de Auditoría
Trabajo de campo - seguimiento	Actividades cruzadas	Tiempos muertos	Falta de planificación	Antes del efecto	6	9	8	23	Asistente de Auditoría
Administrativo - auditoria	Actividades cruzadas	Reprocesos	Falta de capacitación	Después del efecto	6	9	10	25	Asistente de Auditoría
Trabajo de campo - seguimiento	Error de digitación	Reprocesos	Falta de planificación	Después del efecto	7	9	8	24	Asistente de Auditoría
Trabajo de campo - seguimiento	Error de digitación	Tiempos muertos	Falta de competencias	Después del efecto	10	9	6	25	Jefe Control Simultaneo
Trabajo de campo - seguimiento	Error de digitación	Tiempos muertos	Falta de capacitación	Después del efecto	9	10	7	26	Asistente de Auditoría
Administrativo - auditoria	No se sigue la cadena de mando	Reprocesos	Falta de competencias	Después del efecto	6	9	10	25	Asistente de Auditoría
Trabajo de campo - auditoria	No se sigue la cadena de mando	Reprocesos	Funciones mal repartidas	Antes del efecto	6	10	9	25	Jefe Control Simultaneo
Trabajo de campo - seguimiento	Errores de comunicación	Tiempos muertos	Falta de competencias	Después del efecto	7	9	10	26	Asistente de Auditoría
Trabajo de campo - auditoria	Actividades cruzadas	Tiempos muertos	Falta de planificación	Después del efecto	9	7	6	22	Asistente de Auditoría
Trabajo de campo - auditoria	Actividades cruzadas	Reprocesos	Falta de capacitación	Después del efecto	6	8	9	23	Asistente de Auditoría
Trabajo de campo - auditoria	Errores de comunicación	Tiempos muertos	No se establecen responsables	Antes del efecto	8	6	9	23	Asistente de Auditoría
Trabajo de campo - seguimiento	Error de digitación	Tiempos muertos	Falta de competencias	Después del efecto	6	8	7	21	Asistente de Auditoría
Administrativo - auditoria	No se sigue la cadena de mando	Tiempos muertos	Falta de competencias	Después del efecto	9	6	9	24	Asistente de Auditoría
Administrativo - auditoria	Errores de comunicación	Tiempos muertos	Falta de competencias	Después del efecto	9	6	10	25	Asistente de Auditoría
Trabajo de campo - auditoria	Errores de comunicación	Reprocesos	Falta de competencias	Antes del efecto	7	6	7	20	Jefe Control Simultaneo
Administrativo	Error de digitación	Tiempos muertos	Falta de capacitación	Después del efecto	8	7	6	21	Jefe Control Simultaneo
Trabajo de campo - auditoria	Mal manejo de programas informáticos	Reprocesos	Falta de planificación	Después del efecto	10	6	6	22	Jefe Control Simultaneo

Administrativo - auditoria	Errores de comunicación	Tiempos muertos	Falta de capacitación	Después del efecto	10	7	6	23	Asistente de Auditoria
Trabajo de campo - seguimiento	Errores de comunicación	Tiempos muertos	Falta de planificación	Antes del efecto	9	10	9	28	Asistente de Auditoria
Administrativo - auditoria	Errores de comunicación	Tiempos muertos	No se establece indicadores	Después del efecto	7	10	6	23	Asistente de Auditoria
Administrativo - auditoria	Errores con la base de datos	Tiempos muertos	Falta de competencias	Después del efecto	10	6	7	23	Asistente de Auditoria
Administrativo	Actividades cruzadas	Tiempos muertos	Funciones mal repartidas	Antes del efecto	9	9	8	26	Asistente de Auditoria
Trabajo de campo - seguimiento	Errores de comunicación	Tiempos muertos	Falta de planificación	Después del efecto	6	10	8	24	Jefe Control Simultaneo
Trabajo de campo - auditoria	Errores de comunicación	Tiempos muertos	No se establecen responsables	Antes del efecto	7	6	9	22	Asistente de Auditoria
Administrativo	Errores de comunicación	Tiempos muertos	Funciones mal repartidas	Después del efecto	6	7	6	19	Jefe Control Simultaneo
Trabajo de campo - auditoria	Errores de comunicación	Reprocesos	Falta de capacitación	Después del efecto	10	10	6	26	Asistente de Auditoria

ANÁLISIS MODAL DE FALLOS Y EFECTOS (AMFE) DE PRODUCTO	Tiempo Perdido		
	Tiempo (min)	N° de trabajadores	Total (min)
Trabajo de campo - seguimiento	15	1	15
Administrativo - auditoria	4	3	12
Administrativo	10	3	30
Trabajo de campo - seguimiento	11	2	22
Trabajo de campo - seguimiento	29	3	87
Trabajo de campo - seguimiento	5	2	10
Trabajo de campo - auditoria	7	2	14
Administrativo - auditoria	24	2	48
Administrativo - auditoria	7	2	14
Trabajo de campo - auditoria	5	2	10
Trabajo de campo - seguimiento	5	2	10
Trabajo de campo - seguimiento	28	1	28
Trabajo de campo - auditoria	12	2	24
Trabajo de campo - auditoria	3	1	3
Administrativo - auditoria	5	1	5
Trabajo de campo - seguimiento	7	3	21
Trabajo de campo - seguimiento	30	3	90
Trabajo de campo - seguimiento	11	1	11
Administrativo - auditoria	16	2	32
Trabajo de campo - seguimiento	14	1	14
Trabajo de campo - auditoria	14	3	42
Trabajo de campo - auditoria	19	2	38
Trabajo de campo - seguimiento	12	3	36
Administrativo - auditoria	24	2	48
Administrativo - auditoria	30	3	90
Trabajo de campo - auditoria	6	1	6
Administrativo - auditoria	29	2	58
Administrativo - seguimiento	12	2	24
Administrativo - auditoria	13	2	26
Trabajo de campo - seguimiento	27	2	54
Trabajo de campo - auditoria	14	3	42
Trabajo de campo - auditoria	29	3	87
Trabajo de campo - auditoria	30	2	60
Administrativo - auditoria	27	2	54
Administrativo	28	1	28
Trabajo de campo - seguimiento	9	1	9
Administrativo - auditoria	14	2	28
Trabajo de campo - seguimiento	21	1	21
Trabajo de campo - auditoria	5	2	10
Trabajo de campo - seguimiento	11	1	11
Trabajo de campo - auditoria	29	3	87
Administrativo - auditoria	24	3	72
Administrativo	26	1	26
Trabajo de campo - auditoria	20	3	60
Trabajo de campo - seguimiento	28	2	56
Administrativo	11	3	33
Trabajo de campo - seguimiento	16	3	48
Trabajo de campo - seguimiento	7	3	21
Trabajo de campo - auditoria	21	1	21

Trabajo de campo - seguimiento	12	3	36
Administrativo - auditoría	13	3	39
Trabajo de campo - seguimiento	26	1	26
Administrativo - auditoría	27	1	27
Trabajo de campo - auditoría	24	2	48
Trabajo de campo - auditoría	26	3	78
Trabajo de campo - auditoría	11	3	33
Trabajo de campo - seguimiento	24	3	72
Administrativo - auditoría	24	2	48
Trabajo de campo - auditoría	11	1	11
Trabajo de campo - auditoría	21	2	42
Trabajo de campo - auditoría	20	3	60
Administrativo	4	2	8
Trabajo de campo - auditoría	23	2	46
Administrativo - auditoría	20	1	20
Trabajo de campo - seguimiento	12	1	12
Administrativo - auditoría	23	1	23
Trabajo de campo - seguimiento	7	1	7
Trabajo de campo - seguimiento	30	3	90
Trabajo de campo - auditoría	25	3	75
Trabajo de campo - auditoría	4	1	4
Trabajo de campo - auditoría	16	3	48
Trabajo de campo - auditoría	4	1	4

Anexo 02: Encuesta de partes interesadas

Encuesta de calidad de servicio						
Fecha _____		Muy satisfecho	Satisfecho	Adecuado	Insatisfecho	Muy insatisfecho
Grado de satisfacción de los servicios.	¿Está satisfecho con la gestión realizada por el servicio de la oficina de control simultaneo?					
	¿El servicio de la oficina de control simultaneo ha cumplido con sus expectativas?					
	¿El servicio de la oficina de control simultaneo ha satisfecho sus necesidades específicas?					
	¿Los horarios del servicio de la oficina de control simultaneo son adecuados?					
	¿Cree que el servicio de la oficina de control simultaneo muestra claro interés en que no se produzcan errores en los servicios que ofrece a la comunidad universitaria?					
Grado de satisfacción con la atención recibida	¿El personal del servicio de la oficina de control simultaneo está disponible para responder a sus preguntas?					
	¿La atención y capacidad técnica del personal del servicio de la oficina de control simultaneo le transmite confianza y seguridad?					
	¿El personal del servicio de la oficina de control simultaneo utiliza un lenguaje comprensible e intenta transmitirle de forma sencilla y clara sus explicaciones?					
	¿El personal del servicio de la oficina de control simultaneo está dispuesto a prestar ayuda?					
	¿El personal del servicio de la oficina de control simultaneo le informa con precisión acerca de los plazos de conclusión del servicio que se está prestando?					
	¿Se encuentra satisfecho con la atención recibida por el personal del servicio de la oficina de control simultaneo?					
Grado de satisfacción en resolución de incidencias	¿El personal del servicio de la oficina de control simultaneo soluciona correctamente sus peticiones e incidencias?					
	¿El personal del servicio de la oficina de control simultaneo demuestra conocimientos e información suficientes para responder a las preguntas que les hace?					
	¿El servicio de la oficina de control simultaneo cumple los plazos cuando se compromete a hacer algo en un tiempo determinado?					
	¿El servicio de la oficina de control simultaneo soluciona sus incidencias en un tiempo adecuado?					

Anexo 03: Base de datos de la encuesta de partes interesadas

	Grado de satisfacción de los servicios.				
	¿Está satisfecho con la gestión realizada por el servicio de la oficina de control simultaneo?	¿El servicio de la oficina de control simultaneo ha cumplido con sus expectativas?	¿El servicio de la oficina de control simultaneo ha satisfecho sus necesidades específicas?	¿Los horarios del servicio de la oficina de control simultaneo son adecuados?	¿Cree que el servicio de la oficina de control simultaneo muestra claro interés en que no se produzcan errores en los servicios que ofrece a la comunidad universitaria?
1	Insatisfecho	Adecuado	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
2	Satisfecho	Adecuado	Insatisfecho	Adecuado	Insatisfecho
3	Insatisfecho	Insatisfecho	Insatisfecho	Insatisfecho	Muy satisfecho
4	Adecuado	Adecuado	Adecuado	Insatisfecho	Insatisfecho
5	Adecuado	Insatisfecho	Muy satisfecho	Insatisfecho	Insatisfecho
6	Insatisfecho	Insatisfecho	Muy satisfecho	Muy insatisfecho	Adecuado
7	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	Insatisfecho
8	Satisfecho	Satisfecho	Adecuado	Satisfecho	Satisfecho
9	Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Insatisfecho	Insatisfecho
10	Insatisfecho	Insatisfecho	Insatisfecho	Adecuado	Adecuado
11	Muy satisfecho	Insatisfecho	Insatisfecho	Muy satisfecho	Adecuado
12	Adecuado	Insatisfecho	Muy satisfecho	Insatisfecho	Insatisfecho
13	Adecuado	Adecuado	Muy insatisfecho	Satisfecho	Insatisfecho
14	Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho
15	Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho

Grado de satisfacción con la atención recibida					
¿El personal del servicio de la oficina de control simultaneo está disponible para responder a sus preguntas?	¿La atención y capacidad técnica del personal del servicio de la oficina de control simultaneo le transmite confianza y seguridad?	¿El personal del servicio de la oficina de control simultaneo utiliza un lenguaje comprensible e intenta transmitirle de forma sencilla y clara sus explicaciones?	¿El personal del servicio de la oficina de control simultaneo está dispuesto a prestar ayuda?	¿El personal del servicio de la oficina de control simultaneo le informa con precisión acerca de los plazos de conclusión del servicio que se está prestando?	¿Se encuentra satisfecho con la atención recibida por el personal del servicio de la oficina de control simultaneo?
Insatisfecho	Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy insatisfecho	Insatisfecho
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Adecuado	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Insatisfecho
Satisfecho	Muy insatisfecho	Muy insatisfecho	Adecuado	Insatisfecho	Adecuado
Insatisfecho	Muy insatisfecho	Adecuado	Insatisfecho	Muy satisfecho	Satisfecho
Insatisfecho	Insatisfecho	Insatisfecho	Adecuado	Muy insatisfecho	Muy insatisfecho
Muy insatisfecho	Adecuado	Muy insatisfecho	Adecuado	Insatisfecho	Insatisfecho
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Muy insatisfecho
Insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho	Adecuado	Adecuado	Adecuado
Satisfecho	Satisfecho	Muy insatisfecho	Adecuado	Insatisfecho	Muy insatisfecho

Insatisfecho	Adecuado	Insatisfecho	Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho
Insatisfecho	Muy insatisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho	Insatisfecho
Insatisfecho	Adecuado	Adecuado	Insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
Insatisfecho	Adecuado	Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Insatisfecho
Muy insatisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Adecuado
Insatisfecho	Adecuado	Adecuado	Satisfecho	Adecuado	Muy satisfecho

Grado de satisfacción en resolución de incidencias			
¿El personal del servicio de la oficina de control simultaneo soluciona correctamente sus peticiones e incidencias?	¿El personal del servicio de la oficina de control simultaneo demuestra conocimientos e información suficientes para responder a las preguntas que les hace?	¿El servicio de la oficina de control simultaneo cumple los plazos cuando se compromete a hacer algo en un tiempo determinado?	¿El servicio de la oficina de control simultaneo soluciona sus incidencias en un tiempo adecuado?
Adecuado	Insatisfecho	Satisfecho	Insatisfecho
Satisfecho	Adecuado	Insatisfecho	Muy insatisfecho
Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Insatisfecho
Satisfecho	Insatisfecho	Insatisfecho	Insatisfecho
Insatisfecho	Insatisfecho	Insatisfecho	Muy satisfecho
Insatisfecho	Adecuado	Insatisfecho	Satisfecho
Insatisfecho	Insatisfecho	Adecuado	Satisfecho
Adecuado	Muy insatisfecho	Satisfecho	Insatisfecho
Adecuado	Adecuado	Insatisfecho	Insatisfecho
Muy satisfecho	Insatisfecho	Insatisfecho	Insatisfecho
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Insatisfecho	Insatisfecho
Insatisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Insatisfecho
Adecuado	Insatisfecho	Muy satisfecho	Adecuado
Adecuado	Insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
Satisfecho	Adecuado	Adecuado	Satisfecho

Anexo 04: Nivel de cumplimiento de actividades

Fecha	Número de actividades realizadas	Actividades programadas por semana	Actividades cargadas de la semana anterior	Horas planificadas	Horas extra
11/01/2021	3	15	2	8,9	20
12/01/2021	4			9	
13/01/2021	2			9	
14/01/2021	3			8,9	
15/01/2021	2			7,9	
18/01/2021	5	22	1	8,6	
19/01/2021	3			8,5	
20/01/2021	5			8,7	
21/01/2021	3			7,5	
22/01/2021	3			7,5	
25/01/2021	5	27	3	8	
26/01/2021	3			7,9	
27/01/2021	5			7,8	
28/01/2021	6			8,7	
29/01/2021	3			8,8	
1/02/2021	2	18	5	8,3	14
2/02/2021	2			9	
3/02/2021	5			8,5	
4/02/2021	3			8,4	
5/02/2021	2			8,9	
8/02/2021	5	23	4	8,2	
9/02/2021	3			8,3	
10/02/2021	4			8,8	
11/02/2021	5			8,1	
12/02/2021	3			7,8	
15/02/2021	2	19	3	8,4	
16/02/2021	2			8,5	
17/02/2021	4			8,9	
18/02/2021	4			8,3	
19/02/2021	4			9	
22/02/2021	6	25	3	7,9	
23/02/2021	6			8,2	
24/02/2021	3			8	
25/02/2021	4			7,5	
26/02/2021	2			8,4	
1/03/2021	3	23	4	8,3	14
2/03/2021	6			8,5	
3/03/2021	5			8,8	
4/03/2021	2			8,1	
5/03/2021	4			7,6	
8/03/2021	5	27	3	8,7	
9/03/2021	6			7,8	
10/03/2021	2			8,3	
11/03/2021	5			8,1	
12/03/2021	6			7,8	

15/03/2021	6	23	3	8,6	10
16/03/2021	6			8,8	
17/03/2021	2			7,7	
18/03/2021	5			8,4	
19/03/2021	2			8,5	
22/03/2021	2	20	2	8,7	
23/03/2021	6			8,1	
24/03/2021	3			8,3	
25/03/2021	2			8,6	
26/03/2021	6			9	
29/03/2021	6	24	1	8,4	
30/03/2021	6			8,2	
31/03/2021	2			7,9	
1/04/2021	5			7,8	
2/04/2021	3			8,1	
5/04/2021	3	26	2	8,2	
6/04/2021	4			8,3	
7/04/2021	6			8,3	
8/04/2021	4			8	
9/04/2021	6			8,2	
12/04/2021	3	19	3	8,1	
13/04/2021	2			8,3	
14/04/2021	5			8,6	
15/04/2021	3			8	
16/04/2021	2			8,3	
19/04/2021	4	24	4	8,1	
20/04/2021	6			7,5	
21/04/2021	2			7,9	
22/04/2021	4			9	
23/04/2021	4			7,6	
26/04/2021	5	20	4	8,5	
27/04/2021	3			8,5	
28/04/2021	3			7,7	
29/04/2021	3			8,6	
30/04/2021	3			7,9	
3/05/2021	3	24	3	8,1	32
4/05/2021	5			8,5	
5/05/2021	5			8,4	
6/05/2021	4			8,5	
7/05/2021	2			8,2	
10/05/2021	5	22	5	8,5	
11/05/2021	3			8,9	
12/05/2021	6			9	
13/05/2021	5			7,6	
14/05/2021	2			8,9	
17/05/2021	3	28	1	7,9	
18/05/2021	6			8,8	
19/05/2021	4			8,7	
20/05/2021	4			7,5	
21/05/2021	4			8	

24/05/2021	3	24	7	8,8	
25/05/2021	3			9	
26/05/2021	6			8,5	
27/05/2021	3			8,5	
28/05/2021	3			8,1	
31/05/2021	2	23	6	7,8	32
1/06/2021	6			7,7	
2/06/2021	3			7,9	
3/06/2021	4			7,7	
4/06/2021	5			8,6	
7/06/2021	2	16	3	8,2	
8/06/2021	2			8,2	
9/06/2021	4			7,9	
10/06/2021	2			8,6	
11/06/2021	2			8,6	
14/06/2021	3	18	4	8,5	
15/06/2021	2			7,7	
16/06/2021	3			8,1	
17/06/2021	4			8,4	
18/06/2021	2			7,8	
21/06/2021	6	30	4	7,7	
22/06/2021	6			8,4	
23/06/2021	6			9	
24/06/2021	4			8,6	
25/06/2021	2			8,7	
28/06/2021	4	24	6	7,6	
29/06/2021	2			8,5	
30/06/2021	3			7,6	
1/07/2021	5			8	20
2/07/2021	6			7,8	
5/07/2021	4	23	4	7,6	
6/07/2021	5			8,9	
7/07/2021	2			8,8	
8/07/2021	5			7,9	
9/07/2021	4			7,9	
12/07/2021	6	24	3	8,9	
13/07/2021	4			8,7	
14/07/2021	4			7,8	
15/07/2021	4			8,3	
16/07/2021	2			8,4	
19/07/2021	2	23	4	7,6	
20/07/2021	5			8,5	
21/07/2021	3			8	
22/07/2021	4			8,3	
23/07/2021	5			7,7	
26/07/2021	3	21	4	8,7	
27/07/2021	5			7,8	
28/07/2021	3			8,6	
29/07/2021	6			8,4	
30/07/2021	2			8,5	

2/08/2021	5	29	2	8,9	14
3/08/2021	4			8,7	
4/08/2021	4			8,9	
5/08/2021	4			8,6	
6/08/2021	5			8,7	
9/08/2021	5	27	7	8	
10/08/2021	4			8,2	
11/08/2021	4			8,7	
12/08/2021	3			7,5	
13/08/2021	5			8,3	
16/08/2021	4	29	6	9	
17/08/2021	6			8,9	
18/08/2021	5			7,8	
19/08/2021	5			8,1	
20/08/2021	3			7,5	
23/08/2021	2	16	6	8,7	
24/08/2021	4			7,8	
25/08/2021	2			8,3	
26/08/2021	2			8,1	
27/08/2021	3			8,8	
30/08/2021	5	23	3	7,9	30
31/08/2021	3			8,2	
1/09/2021	2			8,7	
2/09/2021	4			8,7	
3/09/2021	6			8,8	
6/09/2021	4	22	3	8,5	
7/09/2021	3			7,5	
8/09/2021	3			8,8	
9/09/2021	2			8,5	
10/09/2021	5			8,8	
13/09/2021	3	29	5	7,8	
14/09/2021	5			8	
15/09/2021	6			8,6	
16/09/2021	6			7,9	
17/09/2021	6			8,7	
20/09/2021	6	28	3	8,8	
21/09/2021	4			7,7	
22/09/2021	5			8,2	
23/09/2021	5			8,9	
24/09/2021	4			8,7	
27/09/2021	4	30	4	8,6	20
28/09/2021	6			8,5	
29/09/2021	6			8	
30/09/2021	2			8,1	
1/10/2021	6			7,5	
4/10/2021	2	28	6	8	
5/10/2021	4			7,9	
6/10/2021	6			8,9	
7/10/2021	6			8,6	
8/10/2021	4			8,3	

11/10/2021	2	28	6	8,2	
12/10/2021	6			7,5	
13/10/2021	6			8,9	
14/10/2021	6			7,7	
15/10/2021	4			8,9	
18/10/2021	4	22	4	7,6	
19/10/2021	3			7,5	
20/10/2021	4			8,4	
21/10/2021	2			7,6	
22/10/2021	6			8,3	
25/10/2021	6	31	3	7,6	
26/10/2021	2			8,8	
27/10/2021	6			7,7	
28/10/2021	5			8,6	
29/10/2021	4			8,6	
1/11/2021	6	32	8	9	27
2/11/2021	5			9	
3/11/2021	6			7,7	
4/11/2021	6			8,5	
5/11/2021	3			8,3	
8/11/2021	3	23	6	7,7	
9/11/2021	5			8,1	
10/11/2021	6			7,7	
11/11/2021	2			7,7	
12/11/2021	4			7,7	
15/11/2021	3	26	3	8	
16/11/2021	4			8,8	
17/11/2021	5			8,4	
18/11/2021	2			8,6	
19/11/2021	5			8,3	
22/11/2021	3	22	7	8,2	
23/11/2021	2			7,8	
24/11/2021	5			7,9	
25/11/2021	5			7,9	
26/11/2021	2			7,7	

Anexo 05: Check list de estructura organizacional

Check list de estructura organizacional		Evaluador _____		
Fecha _____		SI	NO	Observación
Planeación	Está claramente definida la Misión y Visión.	x		
	Existe un plan para lograr los objetivos de la organización.		x	
	Existe compromiso para alcanzar las metas establecidas.	x		
	Las políticas son conocidas por todo el personal		x	
	Se cuenta con un programa de las actividades		x	
	Existe un presupuesto de acuerdo al material que se utilizara durante el año.	x		
	Los trabajadores aportan al proceso de planificación en su área de trabajo.		x	
	La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.		x	
	Las estrategias llegan a cumplir los objetivos establecidos.		x	
Organización	La organización cuenta con un organigrama		x	
	Cuenta con descripción de puestos por escrito y actualizados.		x	
	Los empleados conocen las exigencias del trabajo	x		
	Los empleados cuentan con un uniforme en especial		x	
	Se evita la duplicidad de funciones entre los jefes		x	
	La estructura permite que los empleados sepan a quién obedecer		x	
	Los Trabajos se reparten correctamente para que se tenga suficiente tiempo para realizarlas		x	
	Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.	x		
	Los empleados identifican perfectamente quien es su líder		x	
	Cuando hay una vacante primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato	x		
	Lo trabajos se inician con una razón en especifica que todos lo entienden		x	
	Los trabajos están correctamente definidos que cuando se inicia uno se sabe qué hacer y por donde iniciar		x	
	Se evitan los conflictos internos	x		
	No se requiere de horas extras para terminar el trabajo		x	
Dentro de la dirección se reconoce la trayectoria del personal del departamento para ser promovido.		x		
Dirección	Se observa que a los empleados les gusta su trabajo	x		
	Los empleados son responsables de su trabajo	x		
	El horario de trabajo les permite atender necesidades personales	x		
	El líder posee las capacidades para supervisar		x	
	El líder exhorta a los empleados a mejorar sus capacidades o educación		x	
	El líder comunica y orienta sobre las políticas y forma de trabajo del área.		x	

	Están establecidos los canales de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.	x		
	Los trabajadores saben a dónde dirigirse cuando hay un problema de trabajo		x	
	Existe buena comunicación entre los empleados del área		x	
	Buena comunicación con el líder		x	
	El área de trabajo es un lugar relajado y cómodo para trabajar.	x		
	Al líder le interesa que los empleados se desarrollen profesionalmente.	x		
	En la institución existe un espíritu o mística de que "están todos juntos en esto".		x	
	Para desempeñar las funciones del puesto se tienen las capacidades suficientes		x	
	Trato justo del líder	x		
	No existen favoritos para el líder	x		
	El líder se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.	x		
	Se defiende con vehemencia el trabajo y la imagen de la institución	x		
	Al líder le preocupa la calidad del trabajo	x		
	Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.		x	
	Los trabajadores se sienten motivados.		x	
	En la organización se valora el trabajo de todos	x		
	En grupo trabajan de manera eficiente y enfocada.	x		
	El líder da un buen ejemplo a los trabajadores.	x		
	El superior inmediato del área pide opiniones para tomar decisiones.		x	
	El superior inmediato está disponible cuando lo solicitan los empleados.		x	
	Se les felicita a los empleados cuando hacen bien su trabajo		x	
	Se les indica a los empleados cuando deben mejorar su trabajo		x	
	El jefe es flexible y justo ante las peticiones.		x	
	El líder conoce los puntos fuertes de los empleados y los hace notar.		x	
	El líder "valora" nuevas formas de hacer las cosas.	x		
	Cuando se analiza un problema las posiciones que adoptan algunos de los compañeros siempre son sinceros.		x	
	Normalmente se da un reconocimiento especial al buen desempeño de trabajo.		x	
Control	El personal esta correctamente capacitado		x	
	Existe un instrumento de medición utilizado para evaluar al personal sobre su desempeño.		x	
	Las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo.	x		
	Se verifica que los empleados ingresen al trabajo aseados	x		
	Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios	x		
	A la entrada, se les revisa que porten con el material completo de trabajo.		x	
	La organización se anticipa a situaciones futuras		x	
	Se lleva un control de facturación al mes.	x		

Se cuenta con un control de calidad documentaria		x	
Se cuenta con un formato para que se registren las actividades realizadas durante la semana		x	
Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.		x	
En general todos tratan con cuidado los bienes de la organización.		x	
El desempeño de las funciones es correctamente evaluado		x	
Se realizan revisiones / evaluaciones regulares de trabajo.		x	

Anexo 06: Formato de evaluación de competencias

Evaluación de competencias					
Cargo					
Edad					
Tiempo de ocupación en el cargo					
Fecha					
Pregunta	Siempre	Casi Siempre	Regularmente	Casi nunca	Nunca
1. Resuelve eficientemente sus tareas aun cuando convergen al mismo tiempo problemas u obstáculos que le exigen mayores esfuerzos					
2. Orienta a su equipo hacia el logro de los objetivos propuestos					
3. Lidera el cambio antes que otros en su propia organización					
4. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización de manera realista y ambiciosa					
5. Sabe que decisiones tomar y cuales delegar					
6. Permite o apoya que los colaboradores aporten mejoras en los procesos del área					
7. Estructura las relaciones internas y externas basándose en la honestidad					
8. Escucha, respeta y valora las ideas propuestas de sus pares y colaboradores					
9. Se integra rápidamente a diversos equipos de trabajo					
10. Actúa con flexibilidad ante situaciones límite planteando nuevas estrategias de acción para cumplir con los objetivos propuestos					
11. Se anticipa y desarrolla nuevos procedimientos y formas de trabajar que agregan valor real a los propósitos de la organización					
12. Diseña mecanismos de control que le permiten hacer el seguimiento respecto de la consecución de objetivos					
13. Mantiene excelentes relaciones con las partes interesadas y les transmite confianza y credibilidad					
14. Integra su equipo de trabajo en la toma de decisiones del área					
15. Promueve las normas sociales y éticas, así como organizacionales entre sus colaboradores					
16. Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno					
17. Genera, lidera e implementa los cambios de procedimientos que considera pertinentes para mejorar el trabajo final					
18. Participa activamente en la facilitación y consecución de los objetivos grupales					
19. Motiva a su equipo a adaptarse a los cambios, y da coaching para desarrollar su adaptabilidad					
20. Prioriza aquellas tareas que son de mayor impacto para el cumplimiento de metas de la organización					
21. Mantiene una actitud positiva y la transmite a su equipo de trabajo en situaciones estresantes y de demanda tiempo					
22. Toma decisiones con firmeza y seguridad en situaciones complejas, e incluso ambiguas y de alto riesgo					
23. Tiene conocimiento de las capacidades de sus colaboradores y se preocupa por el desarrollo de los mismos, para futuras responsabilidades					
24. Conoce el negocio y las necesidades de las partes interesadas					
25. Es directo en el momento de enfrentar a los demás cuando faltan a las políticas, normas o reglamentos de la organización					
26. Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo					
27. Da participación a sus colaboradores en la toma de decisiones					
28. Propone diversas estrategias de trabajo en situaciones de gran estrés					
29. Crea diferentes formas para evaluar el nivel de satisfacción de las partes interesadas					
30. Hace más de lo que normalmente la parte interesada espera y es proactivo en la búsqueda de soluciones a sus problemas					
31. Es imparcial y oportuno cuando debe corregir deficiencias en el desempeño de su equipo					
32. Pone los objetivos de la organización por sobre los particulares					

33. Implementa nuevas metodologías y herramientas que facilitan el cambio					
34. Tiene claridad respecto de las metas de su área y de su cargo y actúa en consecuencia					
35. Actúa con gran rapidez y decisión a la vez que con madurez y acierto					
36. Proporciona a sus colaboradores la autoridad necesaria para cumplir con sus responsabilidades					
37. Desarrolla técnicas para asegurar la efectividad del trabajo en equipo en línea con las estrategias de la organización					
38. Es conocido por su rectitud y disciplina en el trabajo y su vida personal					
39. Facilita información relevante y comparte los resultados de sus trabajos con otras áreas o departamento					
40. Periódicamente revisa el progreso hacia las metas a corto y largo plazo					
41. Entiende cuales son los principales problemas de la organización					
42. Propone cambios para solucionar los problemas					
43. Reconoce los riesgos que puede ocasionar cada problema					
44. Realiza acciones de prevención para problemas inesperados					
45. Desarrolla mecanismos de detección de problemas					
46. Comunica los resultados obtenidos a su jefe inmediato					
47. Comunica cualquier error ocurrido en un periodo corto de tiempo					
48. Se comunica la información de manera efectiva					
49. Se identifican los medios de comunicación correctos					
50. Saber corregir las fallas de información					
	Alto	Medio		Bajo	
Microsoft Word					
Microsoft Excel					
Microsoft PowerPoint					

		Preguntas		
		Alto (15)	Medio (10)	Bajo (5)
T	Tolerancia	1,10,21,28	8	
L	Liderazgo	2,12,31,37	3,6,8,17,21,28,38	5,11,14,22,25,35,36
A	Adaptabilidad	3,9,19,33	6,1,16	
OL	Orientación al logro	4,16,18,26,40	10,12,17	9
TD	Toma de decisiones	5,14,22,31,35	24,27	13
DP	Desarrollo de personas	6,23,27,36	16	9,34
I	Integridad	7,15,25,38	32	23
TE	Trabajo en equipo	8,18,32,39	9,19	37
P	Planeación	11,17,20,30,34	23	36
OC	Orientación a los resultados	13,24,29,30	39	40
AP	Análisis de problemas	41,42,43,44,45	1,21,31,37	12,25
C	Comunicación	46,47,48,49,50	13,15,36,39	6,19,23

		Porcentaje
1	Siempre	100%
2	Casi Siempre	80%
3	Regularmente	60%
4	Casi nunca	40%
5	Nunca	20%

Anexo 07: Base de datos del Formato de evaluación de competencias

	1. Resuelve eficientemente sus tareas aun cuando convergen al mismo tiempo problemas u obstáculos que le exigen mayores esfuerzos	2. Orienta a su equipo hacia el logro de los objetivos propuestos	3. Lidera el cambio antes que otros en su propia organización	4. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización de manera realista y ambiciosa	5. Sabe que decisiones tomar y cuales delegar
J	Casi nunca	Casi Siempre	Casi Siempre	Nunca	Regularmente
AA1	Siempre	Nunca	Casi nunca	Nunca	Casi nunca
AA2	Nunca	Regularmente	Casi Siempre	Casi nunca	Siempre
AA3	Casi nunca	Regularmente	Nunca	Nunca	Casi nunca
AA4	Siempre	Casi Siempre	Siempre	Nunca	Regularmente
	6. Permite o apoya que los colaboradores aporten mejoras en los procesos del área	7. Estructura las relaciones internas y externas basándose en la honestidad	8. Escucha, respeta y valora las ideas propuestas de sus pares y colaboradores	9. Se integra rápidamente a diversos equipos de trabajo	10. Actúa con flexibilidad ante situaciones límite planteando nuevas estrategias de acción para cumplir con los objetivos propuestos
J	Regularmente	Regularmente	Regularmente	Casi Siempre	Regularmente
AA1	Regularmente	Regularmente	Nunca	Siempre	Siempre
AA2	Casi nunca	Regularmente	Nunca	Nunca	Siempre
AA3	Regularmente	Nunca	Siempre	Nunca	Casi Siempre
AA4	Nunca	Casi nunca	Siempre	Nunca	Regularmente
	11. Se anticipa y desarrolla nuevos procedimientos y formas de trabajar que agregan valor real a los propósitos de la organización	12. Diseña mecanismos de control que le permiten hacer el seguimiento respecto de la consecución de objetivos	13. Mantiene excelentes relaciones con las partes interesadas y les transmite confianza y credibilidad	14. Integra su equipo de trabajo en la toma de decisiones del área	15. Promueve las normas sociales y éticas, así como organizacionales entre sus colaboradores
J	Casi Siempre	Nunca	Regularmente	Casi Siempre	Regularmente
AA1	Casi nunca	Casi nunca	Nunca	Casi Siempre	Casi nunca
AA2	Casi Siempre	Nunca	Casi Siempre	Regularmente	Casi nunca
AA3	Nunca	Casi Siempre	Casi Siempre	Regularmente	Siempre
AA4	Casi Siempre	Casi Siempre	Regularmente	Casi Siempre	Casi Siempre
	16. Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno	17. Genera, lidera e implementa los cambios de procedimientos que considera pertinentes para mejorar el trabajo final	18 participa activamente en la facilitación y consecución de los objetivos grupales	19. Motiva a su equipo a adaptarse a los cambios, y da coaching para desarrollar su adaptabilidad	20. Prioriza aquellas tareas que son de mayor impacto para el cumplimiento de metas de la organización
J	Regularmente	Regularmente	Nunca	Regularmente	Siempre
AA1	Casi nunca	Nunca	Casi nunca	Siempre	Casi nunca
AA2	Casi Siempre	Siempre	Siempre	Casi nunca	Casi Siempre
AA3	Regularmente	Nunca	Siempre	Casi Siempre	Casi nunca
AA4	Siempre	Siempre	Siempre	Regularmente	Siempre
	21. Mantiene una actitud positiva y la	22. Toma decisiones con firmeza y	23. Tiene conocimiento de las	24. Conoce el negocio y las	25. Es directo en el momento de

	transmite a su equipo de trabajo en situaciones estresantes y de demanda tiempo	seguridad en situaciones complejas, e incluso ambiguas y de alto riesgo	capacidades de sus colaboradores y se preocupa por el desarrollo de los mismos, para futuras responsabilidades	necesidades de las partes interesadas	enfrentar a los demás cuando faltan a las políticas, normas o reglamentos de la organización
J	Regularmente	Nunca	Regularmente	Nunca	Casi nunca
AA1	Nunca	Regularmente	Siempre	Casi nunca	Siempre
AA2	Casi nunca	Regularmente	Regularmente	Regularmente	Casi nunca
AA3	Regularmente	Casi nunca	Nunca	Siempre	Regularmente
AA4	Casi nunca	Regularmente	Casi Siempre	Casi Siempre	Siempre
	26. Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo	27. Da participación a sus colaboradores en la toma de decisiones	28. Propone diversas estrategias de trabajo en situaciones de gran estrés	29. Crea diferentes formas para evaluar el nivel de satisfacción de las partes interesadas	30. Hace más de lo que normalmente la parte interesada espera y es proactivo en la búsqueda de soluciones a sus problemas
J	Casi nunca	Siempre	Siempre	Nunca	Nunca
AA1	Siempre	Siempre	Nunca	Nunca	Regularmente
AA2	Regularmente	Nunca	Casi nunca	Regularmente	Nunca
AA3	Nunca	Casi nunca	Casi nunca	Siempre	Siempre
AA4	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Siempre
	31. Es imparcial y oportuno cuando debe corregir deficiencias en el desempeño de su equipo	32. Pone los objetivos de la organización por sobre los particulares	33. Implementa nuevas metodologías y herramientas que facilitan el cambio	34. Tiene claridad respecto de las metas de su área y de su cargo y actúa en consecuencia	35. Actúa con gran rapidez y decisión a la vez que con madurez y acierto
J	Casi nunca	Nunca	Casi Siempre	Nunca	Siempre
AA1	Casi Siempre	Casi Siempre	Regularmente	Casi nunca	Casi nunca
AA2	Nunca	Siempre	Casi Siempre	Nunca	Nunca
AA3	Regularmente	Siempre	Casi nunca	Nunca	Casi nunca
AA4	Nunca	Nunca	Casi Siempre	Siempre	Siempre
	36. Proporciona a sus colaboradores la autoridad necesaria para cumplir con sus responsabilidades	37. Desarrolla técnicas para asegurar la efectividad del trabajo en equipo en línea con las estrategias de la organización	38. Es conocido por su rectitud y disciplina en el trabajo y su vida personal	39. Facilita información relevante y comparte los resultados de sus trabajos con otras áreas o departamento	40. Periódicamente revisa el progreso hacia las metas a corto y largo plazo
J	Regularmente	Nunca	Casi Siempre	Nunca	Casi nunca
AA1	Nunca	Casi Siempre	Casi Siempre	Nunca	Nunca
AA2	Siempre	Casi nunca	Casi Siempre	Nunca	Casi Siempre
AA3	Casi nunca	Casi Siempre	Regularmente	Nunca	Nunca
AA4	Regularmente	Siempre	Casi Siempre	Casi nunca	Nunca
	41. Entiende cuales son los principales problemas de la organización	42. Propone cambios para solucionar los problemas	43. Reconoce los riesgos que puede ocasionar cada problema	44. Realiza acciones de prevención para problemas inesperados	45. Desarrolla mecanismos de detección de problemas
J	Nunca	Casi nunca	Siempre	Siempre	Regularmente
AA1	Nunca	Casi nunca	Nunca	Casi nunca	Casi nunca
AA2	Casi nunca	Regularmente	Casi Siempre	Regularmente	Nunca
AA3	Casi nunca	Siempre	Siempre	Casi nunca	Siempre

AA4	Regularmente	Siempre	Casi nunca	Nunca	Regularmente
	46. Comunica los resultados obtenidos a su jefe inmediato	47. Comunica cualquier error ocurrido en un periodo corto de tiempo	48. Se comunica la información de manera efectiva	49. Se identifican los medios de comunicación correctos	50. Saber corregir las fallas de información
J	Regularmente	Casi Siempre	Casi nunca	Casi nunca	Regularmente
AA1	Casi nunca	Nunca	Casi Siempre	Casi Siempre	Casi nunca
AA2	Nunca	Regularmente	Nunca	Casi Siempre	Siempre
AA3	Nunca	Nunca	Siempre	Siempre	Casi nunca
AA4	Casi Siempre	Regularmente	Casi Siempre	Siempre	Casi Siempre