

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS

ECONÓMICAS

“Implementación de nuevas tecnologías en los procesos operativos del

Self Managment Team Estado en la compañía RIMAC SEGUROS Y

REASEGUROS”

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTOR

Castro Sierralta Carlos Alberto

<https://orcid.org/0009-0001-7663-6502>

ASESOR

Mg. Sicos Chinguel Daniel Alfonso

<https://orcid.org/0009-0006-8460-3256>

Lima-Perú - 2025

Turnitin Informe de Originalidad

Visualizador de documentos

Procesado el: 16-oct-2025 1:04 p. m. -05
 Identificador: 2783155141
 Número de palabras: 13141
 Entregado: 1

"Implementación de nuevas tecnologías en los ... Por Carlos Alberto Castro Sierralta

Índice de similitud
16%

Similitud según fuente

Fuentes de Internet:	15%
Publicaciones:	3%
Trabajos del estudiante:	5%

excluir citas
 Excluir bibliografía
 excluir las coincidencias menores
 modo:

ver informe en vista quickview (vista clásica)

Coincidencia del <1% (Internet desde 11-dic-2024)

<https://WWW.coursehero.com/file/230453720/Proyecto-Estadidocx/>



Coincidencia del <1% (Internet desde 22-feb-2025)

<https://WWW.coursehero.com/file/205630752/Ricardo-Diaz/>



Coincidencia del <1% (Internet desde 03-mar-2025)

<https://www.coursehero.com/es/file/218654309/procesal-2docx/>



Coincidencia del <1% (Internet desde 06-dic-2024)

<https://www.coursehero.com/es/file/212859357/ANTEPROYECTO/>



Coincidencia del <1% (Internet desde 03-mar-2025)

<https://www.coursehero.com/es/file/201337297/METODOLO%C3%8DA-DE-LA-INVESTIGACI%C3%93N-11-Fundamentos-de-la-metodolog%C3%ADa-de-la-investigaci%C3%B3n-1pdf/>



Coincidencia del <1% (Internet desde 03-mar-2025)

<https://www.coursehero.com/es/file/229549584/4-Modelado-de-sistemas-o-procesos-en-manufacturadocx/>



Coincidencia del <1% (Internet desde 12-nov-2024)

<https://WWW.coursehero.com/es/file/215823393/Transformaci%C3%B3n-digitaldocx/>



Coincidencia del <1% (Internet desde 18-abr-2025)

<https://www.coursehero.com/file/88756595/proyecto-tesis-ucp-2021docx/>



Coincidencia del <1% (Internet desde 04-mar-2025)

<https://www.coursehero.com/file/48695136/art05pdf/>



Coincidencia del <1% (Internet desde 18-feb-2025)

<https://www.coursehero.com/file/246455050/MtoSA-A3-Diagramapdf/>



Coincidencia del <1% (Internet desde 19-abr-2025)

<https://www.coursehero.com/file/83547744/201-16-PUNTO-Y-GRAFIA-SAC-APLICIMPEDCONTRATEDO1doc/>



Coincidencia del <1% (Internet desde 04-mar-2025)

<https://www.coursehero.com/file/24810894/BALOTARIOpdf/>



Coincidencia del <1% (Internet desde 19-oct-2021)

<https://www.coursehero.com/file/100911889/Ad-en-saluddocx/>



Coincidencia del <1% (Internet desde 17-dic-2024)

<https://WWW.coursehero.com/file/219401901/Tarea-10-Est%C3%A1ndares-de-RSE-para-mi-empresapptx/>



Coincidencia del <1% (Internet desde 20-abr-2025)

<https://www.coursehero.com/file/81163876/327060950-Contabilidad-Sistema-Contabilidadpdf/>



Coincidencia del <1% (Internet desde 10-mar-2025)

<https://www.coursehero.com/file/48947272/cuaderno-sistemicadoc/>



Coincidencia del <1% (Internet desde 01-ene-2025)

<https://WWW.coursehero.com/file/66345449/Proceso-y-fases-Auditor%C3%ADa-AGGpdf/>



Coincidencia del <1% (Internet desde 21-feb-2025)

<https://WWW.coursehero.com/file/189869775/A-principio-como-investigadores-creiamos-que-durante-la-cuarentena-se-dieron-muchos-fraudes-financie/>



Coincidencia del <1% (Internet desde 10-mar-2025)

<https://www.coursehero.com/file/36831846/DIRECTIVACASAZOLAdoc/>



Coincidencia del <1% (Internet desde 05-mar-2025)

<https://www.coursehero.com/es/file/216474316/-matricula-nombre-y-apellido-ensayo8-oe3-videos-Herramientas-de-an%C3%A1lisis-7Hdocx/>



Coincidencia del <1% (Internet desde 18-abr-2025)

<https://www.coursehero.com/file/76543333/loldocx/>



DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación con profundo cariño y gratitud a mi esposa y a mis hijos, por su apoyo incondicional y por ser mi mayor fuente de motivación para seguir creciendo y desarrollándome profesionalmente.

Agradezco el tiempo que compartieron conmigo, incluso cuando debieron sacrificar momentos valiosos, para que pudiera avanzar y culminar con éxito esta etapa. Este logro también es suyo.



AGRADECIMIENTO

Expreso mi más sincero agradecimiento a las personas e instituciones que hicieron posible la realización del presente trabajo de investigación.

*En primer lugar, a la empresa **RIMAC SEGUROS Y REASEGUROS**, por brindar su valioso apoyo y facilitar el acceso a la información necesaria para el desarrollo de este estudio.*

*Asimismo, a la señora **Aurora Esther Sachiko Sialer Harada**, por su constante respaldo, orientación y compromiso durante todo el proceso de elaboración de esta investigación.*

*Finalmente, deseo expresar mi sincero agradecimiento a mi asesor universitario, el Mg. **Daniel Alfonso Sicos Chinguel**, por su orientación constante, sus valiosas observaciones y su compromiso permanente con la mejora del presente trabajo de investigación, contribuyendo significativamente a que este alcance un nivel de excelencia académica.*

A todos ellos, mi profunda gratitud.

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

La división de Empresas de Rimac Seguros y Reaseguros cuenta con un equipo especializado en licitaciones con el estado peruano, denominado Self Management Team Estado “**SMT Estado**”. Este equipo se encarga de realizar búsquedas en el portal web SEACE del Organismo Especializado para las Contrataciones Públicas Eficientes - OECE, identificando procesos de selección alineados a los intereses del negocio para así evaluar el interés y la factibilidad de participar en dichos procesos de licitación.

Actualmente todo el proceso de contrataciones con el Estado se realiza de manera totalmente manual, desde la búsqueda de oportunidades en el portal del SEACE, la inscripción como postores, formulación de consultas y observaciones, presentación de oferta, llegando hasta la suscripción de contratos por aquel concurso públicos en los que se obtuvo la buena pro y todas las demás etapas intermedias de este proceso.

El objetivo del presente trabajo de investigación es modernizar y transformar los procesos operativos del equipo SMT Estado mediante la digitalización y automatización de la gestión de contrataciones con el Estado peruano, incorporando el uso de nuevas tecnologías que optimicen la eficiencia, reduzcan los errores y mejoren la toma de decisiones en la participación de licitaciones públicas.

Palabras clave: Automatización; contrataciones públicas; digitalización; licitaciones; Self Management Team.

ABSTRACT AND KEYWORDS

The Business Division of RIMAC Seguros y Reaseguros has a specialized team for bidding with the Peruvian government, known as the *Self Management Team Estado* (SMT Estado). This team is responsible for identifying opportunities through the SEACE web portal, managed by the Specialized Agency for Efficient Public Procurement (OECE), in order to locate selection processes aligned with the company's strategic interests and assess the feasibility of participating in those bids.

Currently, the entire procurement process with the State is carried out manually from opportunity search in SEACE, bidder registration, submission of inquiries and observations, proposal submission, to contract signing in awarded tenders including all intermediate stages.

The objective of this research project is to modernize and transform the operational processes of the SMT Estado team by digitalizing and automating the management of government procurement, incorporating new technologies to improve efficiency, reduce errors, and enhance decision-making in the bidding process.

Keywords: Automation; Public procurement; digitizing; bidding processes; Self Management Team.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	02
AGRADECIMIENTO.....	03
RESUMEN.....	04
ABSTRACT.....	05
INDICE GENERAL.....	06
INDICE DE TABLAS.....	07
INTRODUCCION.....	08

CAPITULO I: MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION

1.1 Marco histórico (si fuera el caso).....	12
1.2 Bases teóricas.....	15
1.3 Marco legal.....	20
1.4 Antecedentes del estudio.....	31
1.5 Marco conceptual.....	37

CAPITULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Descripción de la realidad problemática.....	42
2.2 Formulación del problema general y específicos.....	45
2.3 Objetivo general y específicos.....	46

CAPITULO III: JUSTIFICACION Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

3.1 Justificación e importancia del estudio.....	47
3.2 Delimitación del estudio.....	48

CAPITULO IV: FORMULACION DEL DISEÑO

4.1 Diseño esquemático.....	50
4.2 Descripción de los aspectos básicos del diseño.....	51

CAPITULO V: PRUEBA DE DISEÑO

5.1 Aplicación de la propuesta de solución.....	56
---	----

CONCLUSIONES	61
RECOMENDACIONES.....	63
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	66



ÍNDICE DE TABLAS, GRAFICOS Y FIGURAS

DIAGRAMA AS IS.....	73
DIAGRAMA TO BE	74
TABLA N° 1	75
TABLA N° 2.....	76
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	77



INTRODUCCIÓN

RIMAC SEGUROS, fundada en setiembre del año 1896, es la empresa líder en el rubro de seguros en el mercado peruano y la cual ha pasado por distintas etapas a lo largo de sus 129 años de operación, etapas que traen consigo profundos cambios y transformaciones en su manera de hacer las cosas, adaptándose a nuevas políticas, nuevas formas de interactuar con el mercado y nuevas tecnologías, es así que, producto de estos cambios y transformaciones y con motivo de la creación del El Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) en junio de 2008 RIMAC SEGUROS se ve en la necesidad de crear un área especializada en contrataciones con el Estado, operación que hasta ese entonces se realizaba desde el frente de los canales tradicionales adscritos a la División Empresas, ahora sería un área independiente y desde la cual se tenderían todos los requerimientos que en materia de seguros el Estado Peruano pudiese solicitar a la compañía, teniendo de esta manera una mejor y mayor control sobre las operaciones que teníamos con el Estado.

Si bien para esta época, ya contábamos con un área especializada en contrataciones con el Estado, la interacción con las Entidades públicas era muy burocrática y con extremada manualidad en sus procesos, tales como: compra de bases de procesos de selección físicas en el local del OSCE, inscripción a los procesos de selección en formato físico y de manera presencial, presentación de ofertas presenciales en los locales de las Entidades, lo que en ocasiones implicaba tener que viajar a provincias para presentar los sobres en los concursos públicos, envío de documentos para perfeccionamiento de contratos de forma física por la mesa de partes presencial de la Entidad convocante, envío de póliza impresas en papel y entregadas de manera física a las Entidades, entre las principales.

Desde el 27 de junio de 2019, el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) dispuso que todas las ofertas presentadas en procesos de licitación y concurso público deban realizarse exclusivamente mediante el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE). Esta disposición tuvo como propósito fomentar una mayor inclusión de proveedores y fortalecer la transparencia en las adquisiciones públicas, en concordancia con la estrategia estatal de lucha contra la corrupción.

La medida también permitió optimizar los procesos de selección al reducir tiempos y costos operativos tanto para las entidades públicas como para los postores. A su vez, se eliminaron obstáculos que restringían el acceso a las contrataciones estatales, lo que facilitó una provisión más eficiente de bienes y servicios. (GOB.PE - Unidad de Prensa e Imagen Institucional, 2019).

No obstante esta última disposición del OSCE, la cual simplificaba el proceso de presentación de ofertas, no resolvía en gran medida la complejidad de burocrática y la mayor carga operativa de las demás etapas del proceso de contratación con el Estado; No es sino hasta la llegada de la pandemia del COVID 19 que a fuerza de necesidad las entidades estatales y sus proveedores privados tuvieron que adaptarse a la nueva coyuntura, una en la cual no era posible ni permitido el libre tránsito, las visitas a las Entidades, el despacho de documentos físicos, la firma de contratos de manera presencial, el envío de pólizas impresas, el pago de primas en efectivo en las cajas de las aseguradoras, etc. Es así que se implementan a paso acelerado nuevas tecnologías que nos permitirán adaptarnos a la nueva realidad tales como: Reuniones vía teleconferencia, envío de documentos digitales, envío de pólizas electrónicas, emisión y despacho de comprobantes de pagos electrónicos, pago de indemnizaciones por atención de siniestros vía transferencias electrónicas, implementación de servicios de

firmas digitales, suscripción de contratos por la vía digital, apertura de mesas de partes electrónicas, entre las principales y más inmediatas acciones.

Con esta nueva realidad y la implementación de nuevas tecnologías y procesos en las contrataciones del Estado sumado a la creciente participación de mercado que viene experimentando la compañía; Se vuelve una necesidad para RIMAC SEGUROS homologar y unificar todos estos procesos en una única plataforma estandarizada y automatizada que permita desarrollar el proceso de inicio a fin de una manera más eficiente y mejor controlada.

Aproximadamente el 10% del total de facturación de primas que vende RIMAC SEGUROS en un año se atribuyen a la Cartera de Estado (ver tabla N° 1). En RIMAC SEGUROS existe un equipo especializado (SMT Estado) que realiza el Proceso End to End (E2E) de la Gestión de Cartera de Estado de forma manual con archivos compartidos en formato Microsoft Excel, almacenamiento de archivos en las cuentas de One Drive de RIMAC de los miembros del equipo y en carpetas compartidas, gestión manual de vencimiento de fechas del calendario de concursos y gestión por correos.

Esta forma de Gestión no es sostenible en el tiempo, depende de personas, está propenso a errores manuales y es inseguro porque la información está expuesta en repositorios compartidos sin auditoría. Este escenario compromete la continuidad del negocio ante eventualidades no controladas.

Esta iniciativa propone digitalizar en el 2025 el proceso de principio a fin para el 100% de la Cartera de Estado a través de las siguientes acciones:

- Adquisición de los datos desde el portal web de SEACE y recolección automática de datos históricos desde el portal web CONOSCE.

- Gestión de Prospectos
- Gestión de Oportunidades
- Gestión de Concursos Ganados
- Repositorio seguro de documentos

Se deberá usar API de integración a los servicios de Salesforce.

BackOffice:

Dado que los flujos no tienen muchos roles participantes del proceso ni reglas de negocio complejas no es necesario utilizar Camunda. Los flujos pueden implementarse de manera programática usando Step Functions en la nube de AWS.

Para mejorar la experiencia del usuario, se crearán deeplink en el Backoffice. Esto le permitirá al usuario navegar hacia el Portal Backoffice de forma directa hacia una vista en particular, sin tener que pasar por el inicio de sesión y además por todas las opciones del menú.

Emisión:

Se deberá integrar esta solución con el nuevo workflow genérico de trámites para la emisión usando Camunda. Esta implementación está bajo la responsabilidad de la iniciativa “Accelerate” y que debe estar en producción durante el Q3 del 2025.

Nota: “Accelerate” es otro proyecto de mejoras en la compañía que busca la optimización de los procesos de emisión en el equipo de operaciones de RIMAC SEGUROS.

CAPÍTULO I: MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION

1.1 Marco histórico

La evolución del sistema de contrataciones públicas en el Perú refleja los esfuerzos del Estado por fortalecer su capacidad de gestión, garantizar la eficiencia del gasto público y combatir la corrupción. Desde tiempos republicanos, las contrataciones del Estado han experimentado una transformación normativa y procedimental, impulsada por las necesidades de modernización administrativa y alineación con estándares internacionales.

Durante el siglo XIX, en el período republicano temprano, las adquisiciones estatales se realizaban sin un marco legal unificado, predominando prácticas discrecionales y acuerdos directos. Estas contrataciones eran poco transparentes y generalmente favorecían a grupos de poder vinculados al gobierno de turno. En esta etapa, no existían instituciones especializadas ni procedimientos formales para controlar la ejecución del gasto público (Quiroz, 2008).

Fue recién en el siglo XX cuando se comenzaron a establecer marcos legales más estructurados. En 1964 se aprobó la Ley General de Contrataciones y Adquisiciones del Estado mediante el Decreto Ley N.º 14362, marcando el inicio de un sistema más normado. Esta norma fue una de las primeras en introducir procedimientos específicos para la adquisición de bienes y servicios públicos, aunque aún adolecía de una débil fiscalización (OSCE, 2023).

Durante las décadas siguientes, sucesivas reformas buscaron mejorar la eficiencia y transparencia del sistema, particularmente en contextos de inestabilidad económica y crisis institucional. En 1997, se promulgó una nueva versión de la Ley de

Contrataciones y Adquisiciones del Estado, mediante la Ley N.º 26850, que introdujo mecanismos como el registro de proveedores y la estandarización de procesos (Revilla, 2011).

Asimismo, el verdadero punto de inflexión llegó con la promulgación de la Ley N.º 30225 en el año 2014. Esta norma reorganizó el régimen de contrataciones del Estado, estableciendo principios como la libre competencia, la transparencia, la eficiencia y el valor por dinero. Además, fortaleció el rol del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) como ente técnico normativo del sistema (OSCE, 2021).

En abril de 2025, esta ley fue derogada y reemplazada por la Ley N.º 32069, que representa el modelo más moderno hasta la fecha. Esta nueva norma no solo reestructura los procedimientos contractuales, sino que incorpora enfoques de innovación, sostenibilidad, integridad y transformación digital. La contratación electrónica a través del SEACE, el control concurrente de la Contraloría y la integración con el Sistema Nacional de Abastecimiento son algunos de los pilares de este nuevo marco (Ley N.º 32069, 2025).

Con el paso del tiempo, se ha fortalecido el rol de las entidades de supervisión y control. La Contraloría General de la República ha implementado mecanismos como el control simultáneo, mientras que el OSCE ha promovido plataformas como el Observatorio de Contrataciones, que permite hacer seguimiento a los procesos de manera abierta y ciudadana (Contraloría General de la República, 2024).

Esta institucionalización ha permitido consolidar una cultura de legalidad y transparencia en los procesos de adquisición pública, al mismo tiempo que se promueve una gestión pública orientada a resultados.

A partir de la década del 2000, con la creación del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) y la promulgación de la Ley de Contrataciones del Estado, se comenzaron a implementar sistemas electrónicos como el SEACE (Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado), marcando un hito en la digitalización de estos procedimientos (OSCE, 2023). Estas reformas respondían a una creciente demanda ciudadana por mayor transparencia, control y rendición de cuentas en el uso de fondos públicos (Transparencia Internacional, 2022).

Durante la última década, especialmente a partir del 2020 con el impulso de la pandemia de COVID-19, se intensificó la necesidad de automatizar y digitalizar procesos para garantizar la continuidad operativa del Estado y del sector privado (OCDE, 2021). En este contexto, empresas como RIMAC Seguros comenzaron a adaptar sus procesos internos para alinearse con los estándares del sector público y avanzar hacia modelos de contratación más ágiles, eficientes y seguros, aprovechando herramientas de automatización, inteligencia artificial y gestión documental electrónica (Paredes y Díaz, 2023).

Este proceso de transformación refleja una tendencia más amplia hacia la modernización del Estado y del ecosistema empresarial en el Perú, donde equipos como SMT Estado de la compañía RIMAC SEGUROS desempeñan un rol clave al impulsar innovaciones tecnológicas que mejoran la relación entre las entidades públicas y privadas, contribuyendo a un entorno más eficiente, transparente y sostenible (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2022).

1.2 Bases teóricas

Para el presente trabajo de investigación tomaremos como base los siguientes puntos resaltantes:

- Fundamentación de la transformación digital en el entorno empresarial
- Automatización de procesos: conceptos, beneficios y herramientas
- Contrataciones públicas en el Perú: marco normativo y procedimiento
- Optimización de procesos en empresas privadas
- Aplicaciones tecnológicas en el sector asegurador

1.2.1 Teoría de la

fundamentación de la transformación digital en el entorno empresarial

La transformación digital consiste en la integración de tecnologías digitales en todas las áreas de una organización, lo que modifica de manera profunda su forma de operar y de generar valor. Este proceso no solo implica la adopción de herramientas tecnológicas, sino también un cambio cultural, organizacional y estratégico (Westerman et al., 2014).

En un entorno empresarial competitivo, la transformación digital posibilita que las organizaciones se adapten, innoven y optimicen sus servicios, lo que implica que el uso de tecnologías digitales inteligentes redefine la propuesta de valor y la interacción con el cliente (Porter yHeppelmann, 2014).

“Las organizaciones que lideran la transformación digital obtienen mejoras significativas en eficiencia operativa, experiencia del cliente y velocidad de innovación” (Westerman et al., 2014, p. 5).

1.2.2 Teoría de la automatización de procesos: conceptos, beneficios y herramientas

La automatización de procesos implica el uso de tecnología para ejecutar tareas repetitivas de forma eficiente, reduciendo la intervención humana y los errores operativos. Herramientas como Robotic Process Automation (RPA) y Business Process Management (BPM) son ampliamente utilizadas en organizaciones modernas (Dumas et al., 2018).

“La automatización es un elemento central de la reingeniería de procesos empresariales, lo que permite una transformación radical de las operaciones” (Hammer y Champy, 1993, p. 32). Asimismo, “diversos informes técnicos refuerzan los beneficios económicos de esta tecnología” (Deloitte, 2017, p. 14).

“RPA puede generar un retorno sobre la inversión en menos de un año, con reducciones de costos operativos del 20 al 40%” (Deloitte, 2017, p. 8).

1.2.3 Teoría de las contrataciones públicas en el Perú: marco normativo y procedimiento

Las contrataciones públicas en el Perú constituyen uno de los mecanismos clave mediante los cuales el Estado asegura el abastecimiento oportuno de bienes, servicios y obras necesarios para el cumplimiento de sus funciones. “Este proceso, enmarcado por principios de eficiencia, transparencia, equidad y responsabilidad, ha sido objeto de

reformas constantes con el propósito de responder a las necesidades cambiantes del entorno económico, social y tecnológico del país” (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado [OSCE], 2023, p. 4).

La Ley N.º 32069, publicada en el Diario Oficial *El Peruano* el 24 de junio de 2024, reemplaza a la anterior Ley N.º 30225 y constituye la nueva Ley General de Contrataciones Públicas. Esta normativa introduce modificaciones sustanciales orientadas a optimizar los procesos de adquisición estatal, minimizar los riesgos de corrupción y fomentar la participación de un mayor número de actores económicos, con énfasis en las micro y pequeñas empresas (Congreso de la República del Perú, 2024).

1.2.3.1 Marco normativo: Ley N.º 32069

La Ley N.º 32069 constituye el marco jurídico vigente para las contrataciones del Estado peruano. Esta normativa obliga a todas las entidades del sector público a cumplir con sus disposiciones cuando adquieran bienes, contraten servicios o ejecuten obras con recursos públicos, sin importar la fuente de financiamiento (Congreso de la República del Perú, 2024, art. 1).

Uno de los aspectos centrales de la Ley 32069 es la consolidación del Sistema Nacional de Abastecimiento, el cual se estructura bajo un enfoque de gestión por resultados y control concurrente. Esta norma también refuerza los principios rectores del sistema, como la libre competencia, la integridad, la equidad en el trato, la eficiencia y la transparencia, además de incorporar el uso obligatorio de medios electrónicos a través de la plataforma del Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado - SEACE (OSCE, 2025).

1.2.3.2 Procedimiento general de contratación

La Ley N.º 32069 detalla un procedimiento claro y secuencial para la contratación pública. Este procedimiento incluye las siguientes etapas principales:

- **Planificación y programación:** “Las entidades públicas deben elaborar un Plan Anual de Contrataciones (PAC) que se enmarque dentro de su programación multianual presupuestaria, garantizando así una asignación eficiente de los recursos (Ministerio de Economía y Finanzas” [MEF], 2025, p. 12).
- **Actuaciones preparatorias:** Se elaboran los términos de referencia o especificaciones técnicas, se determina el valor referencial y se realiza la aprobación de los expedientes técnicos o bases del proceso (Ley N° 32069, 2025, art. 18).
- **Selección del contratista:** Esta etapa incluye los procedimientos de selección como licitaciones, concursos, adjudicaciones simplificadas o contrataciones directas, según corresponda. “Todos estos procesos se ejecutan a través del SEACE para asegurar su trazabilidad y transparencia (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado” [OSCE], 2025, p. 22).
- **Ejecución contractual:** Una vez suscrito el contrato, se inicia la ejecución del bien, servicio u obra contratada. Durante esta etapa, la entidad tiene el deber de supervisar y verificar el cumplimiento de lo pactado (Ley N° 32069, 2025, art. 44).
- **Liquidación y cierre:** Finalmente, se realiza la liquidación técnica y financiera del contrato, concluyendo con la emisión de los informes finales que permiten cerrar el expediente administrativo (Ley N° 32069, 2025, art. 48).

1.2.3.3 Innovaciones y enfoque de mejora continua

La Ley 32069 ha introducido innovaciones importantes en materia de integridad y control, tales como el fortalecimiento del rol de la Contraloría General de la República y la incorporación del enfoque de “valor por dinero”, que busca maximizar el impacto de cada contratación pública no solo en términos económicos, sino también sociales y ambientales (Contraloría General de la República, 2025).

Asimismo, se reconoce el papel del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) como ente rector del sistema, “responsable de emitir directivas, supervisar a las entidades contratantes y fomentar el desarrollo de capacidades institucionales para mejorar la gestión de los procesos de contratación pública (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado” [OSCE], 2025, p. 10).

1.2.4 Teoría de la optimización de procesos en empresas privadas

La gestión de procesos operativos es clave para mejorar la eficiencia organizacional. “El enfoque de Business Process Management (BPM) permite modelar, analizar y automatizar flujos de trabajo con el objetivo de alinearlos a los objetivos estratégicos” (Dumas et al., 2018, p. 27).

Harrington, sostiene que la optimización de procesos debe centrarse en la medición, el control y la mejora continua. Esto permite a las empresas adaptarse a los cambios del entorno y responder con agilidad.

“La optimización de procesos no es un fin en sí mismo, sino una herramienta para mejorar la competitividad y la capacidad de respuesta organizacional” (Harrington, 1991, p. 34).

1.2.5 Teoría de las aplicaciones tecnológicas en el sector asegurador

El sector asegurador ha evolucionado a través de la incorporación de tecnologías como inteligencia artificial, automatización, análisis de datos y plataformas digitales. “Estas herramientas permiten mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y elevar la satisfacción del cliente” (Capgemini y Efma, 2023, p 15).

McKinsey & Company (2021) señala que las aseguradoras que adoptan la transformación digital pueden alcanzar mejoras de hasta un 40 % en sus costos operativos y posicionarse de forma más competitiva en el mercado (p. 12).

1.3 Marco legal

En el Perú, la digitalización de los procesos de contratación, tanto en el ámbito estatal como en el privado, se sustenta en disposiciones legales que reconocen la validez de las firmas electrónicas, los documentos en formato digital y las plataformas empleadas para formalizar acuerdos por medios electrónicos.

1.3.1 Firma digital y documentos electrónicos

La Ley N.º 27269 – Ley de Firmas y Certificados Digitales fue promulgada el 28 de mayo de 2000 y publicada en el Diario Oficial El Peruano el 27 de junio de 2000,

establece el marco normativo en el Perú para el uso de firmas y certificados digitales, otorgándoles validez legal equivalente a la de las firmas manuscritas y documentos en papel. Su propósito central es garantizar la seguridad y confianza en las transacciones electrónicas, facilitando el avance del comercio digital, la gestión pública electrónica y la conexión entre plataformas del sector público y privado (Congreso de la República del Perú, 2000).

- Finalidad y alcance

Esta normativa busca otorgar reconocimiento jurídico a la firma digital y regular el uso de los certificados emitidos por entidades certificadoras autorizadas. Se aplica a todos los actos legales que se realicen mediante canales digitales, como plataformas electrónicas, medios informáticos o redes telemáticas.

- Equivalencia legal de la firma digital

De acuerdo con el artículo 3, la firma digital que cumpla con los requisitos técnicos y legales establecidos por la ley y su reglamento tiene la misma eficacia legal que una firma tradicional. Además, debe estar asociada exclusivamente a su titular, y su creación debe estar bajo su control exclusivo, garantizando así la autenticidad del firmante.

“La firma digital que reúna los requisitos establecidos en la presente ley y su reglamento, tendrá la misma validez y eficacia jurídica que una firma manuscrita.” (Ley N.º 27269, 2000, art. 2)

- **Certificación y validación**

La norma también regula el funcionamiento de los proveedores de servicios de certificación digital, instituciones autorizadas por el Indecopi, que se encargan de emitir los certificados que autentican la identidad del firmante y garantizan la validez de su firma electrónica dentro del marco legal.

- **Entidad responsable de acreditación**

“El Indecopi, a través de la Infraestructura Oficial de Firma Electrónica (IOFE), actúa como la autoridad acreditadora responsable de evaluar, registrar y fiscalizar a los proveedores de certificación digital que operan en el país”

"(Indecopi, 2023. p. 7).

- **Garantías de seguridad y protección jurídica**

Uno de los principios centrales de esta ley es la seguridad de la información. Las firmas digitales permiten asegurar que un documento no ha sido modificado y que la identidad de quien lo suscribe es verificable, lo que previene el fraude y la falsificación. Asimismo, garantiza el principio de no repudio, es decir, que el firmante no pueda negar su participación en la generación del documento (Ley N° 27269, 2000, arts. 2-3).

- **Reconocimiento de certificados extranjeros**

La legislación también contempla la validez de firmas digitales emitidas fuera del Perú, siempre que exista reciprocidad o convenios internacionales y

que los proveedores cumplan con los estándares técnicos y legales establecidos.(Congreso de la República del Perú, 2000, art. 9).

- **Reglamento complementario**

El desarrollo técnico y operativo de esta ley se encuentra normado en el Decreto Supremo N.º 052-2008-PCM, que establece las condiciones para la implementación y administración del sistema de certificación digital en el país.

- **Relevancia actual**

La Ley N.º 27269 sobre firma digital y documentos electrónicos, ha sido una pieza fundamental en el proceso de transformación digital del Estado peruano, ya que ha permitido la adopción legal de firmas electrónicas en múltiples ámbitos, como la gestión contractual automatizada, la emisión de pólizas electrónicas, los comprobantes tributarios digitales y la operación de plataformas como el SEACE. Su aplicación ha contribuido a fortalecer la seguridad jurídica en entornos digitales, promoviendo entornos más eficientes y confiables tanto en el sector público como en el privado. (Ley N.º 27269, 2000, arts. 1-3).

1.3.2 Emisión de pólizas electrónicas

La Resolución SBS N.º 3201-2013 oficializó la aprobación del Reglamento para el Uso de Pólizas de Seguro Electrónicas, estableciendo un precedente en la transformación digital del sector asegurador peruano. Esta normativa, emitida por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), permitió la implementación de

pólizas electrónicas como parte del proceso de modernización y digitalización del mercado asegurador nacional (SBS, 2013)

Este reglamento establece las condiciones bajo las cuales las compañías aseguradoras pueden emitir, remitir y conservar pólizas en formato digital, siempre que se garantice su integridad, autenticidad, disponibilidad y acceso por parte del asegurado. Entre otros aspectos clave, el reglamento señala que:

- Las pólizas electrónicas deben incluir mecanismos de seguridad que aseguren la autenticidad del documento.
- El asegurado debe poder acceder a su póliza de forma clara, sencilla y gratuita.
- Las empresas deben conservar el documento electrónico durante todo el plazo de vigencia de la póliza y cinco años adicionales.

Posteriormente, esta norma fue modificada mediante la Resolución SBS N.º 1121-2017, emitida el 15 de marzo de 2017, la cual cambió la denominación del reglamento a Reglamento para la Emisión y Conservación de Documentos en las Empresas de Seguros, ampliando su alcance. Esta modificación permitió a las empresas de seguros gestionar otros documentos contractuales y operativos en formato digital, no solo las pólizas. Además, se actualizaron los requisitos técnicos para alinearlos con estándares más recientes de seguridad informática, interoperabilidad y firma digital (SBS, 2017)

Estas resoluciones permiten a entidades como RIMAC SEGUROS implementar flujos totalmente digitales en sus procesos de contratación y atención al cliente, lo cual se integra plenamente con los principios de automatización, eficiencia y cumplimiento normativo en entornos electrónicos.

Esta tendencia no es aislada, ya que forma parte de un movimiento regional de transformación digital en seguros que busca mejorar la experiencia del usuario, reducir costos operativos y fortalecer el control (McKinsey y Company, 2025, p. 14). Este informe subraya cómo las aseguradoras latinoamericanas están adoptando tecnologías para ofrecer experiencias más simples, ágiles y personalizadas a sus clientes, al mismo tiempo que gestionan la presión por mayor eficiencia operativa.

Asimismo, el uso de firmas digitales ha cobrado relevancia al garantizar la validez legal y la seguridad de los documentos electrónicos (INDECOPI, 2020).

1.3.3 Resolución de Superintendencia N.º 300-2014/SUNAT

Con la Resolución de Superintendencia N.º 300-2014/SUNAT, publicada el 30 de septiembre de 2014 y vigente desde el 1 de octubre del mismo año, se creó formalmente el Sistema de Emisión Electrónica (SEE), con el propósito de regular la emisión digital de comprobantes de pago y documentos relacionados. Entre estos se incluyen las facturas electrónicas, boletas de venta, notas de crédito y débito, así como las guías de remisión, que forman parte de las operaciones comerciales habituales. Esta medida no solo buscó modernizar la gestión tributaria y facilitar el cumplimiento de las obligaciones fiscales, sino también contribuir a la transparencia, reducir los niveles de informalidad y optimizar los procesos de control de la administración tributaria mediante el uso de herramientas tecnológicas avanzadas (SUNAT, 2014).

Objetivos principales:

- Reducir la evasión y elusión tributaria

- Mejorar el control fiscal a través de la trazabilidad digital
- Impulsar la modernización y digitalización de la administración tributaria

La norma establece los requisitos técnicos para la emisión, validación, envío y conservación de los comprobantes de pago electrónicos, así como el uso obligatorio de firmas digitales y la incorporación de los documentos en la base de datos comprendida dentro del acto resolutivo (SUNAT, 2014)

La Resolución de Superintendencia N.º 000202-2021/SUNAT

(Modificatoria) emitida en diciembre de 2021, modifica y actualiza diversos aspectos de la normativa anterior para adaptarse al crecimiento del comercio electrónico y a la expansión del sistema digital tributario. Entre los cambios más relevantes se incluyen:

a. Inclusión de nuevos obligados

- Se amplía el universo de contribuyentes obligados a emitir facturas y boletas electrónicas, incluyendo progresivamente a empresas de menor tamaño, conforme a cronogramas establecidos.
- Se establecen nuevas fechas de incorporación obligatoria al SEE, diferenciadas por tipo de contribuyente, ingresos anuales y actividades económicas.

b. Plazos de envío a SUNAT o al OSE

- Se regula el plazo máximo para enviar los comprobantes electrónicos a SUNAT o al OSE luego de su emisión: generalmente un (1) día calendario, con sanciones por incumplimiento.

- El envío tardío implica que el comprobante no tiene valor tributario, afectando su uso como gasto o crédito fiscal.

c. Validación y rechazo de comprobantes

- Se precisan las condiciones bajo las cuales SUNAT u OSE pueden observar o rechazar un comprobante, obligando a su corrección o reemisión.
- Se mejora el sistema de validación automática con fines de control fiscal.

d. Comprobantes de contingencia

- Se regulan los comprobantes físicos de contingencia (cuando no se puede emitir electrónicamente por causas justificadas), y el procedimiento para informarlos posteriormente a SUNAT.

Importancia práctica

Estas resoluciones representan el pilar del proceso de transformación digital tributaria en el Perú. Han permitido a la SUNAT contar con información en tiempo real sobre las operaciones económicas del país, fortalecer la fiscalización electrónica, reducir costos administrativos para las empresas, y fomentar la transparencia en la economía formal.

En el caso de RIMAC Seguros y otras grandes empresas, estas normas les permiten integrar sus sistemas ERP y plataformas de emisión con la SUNAT, automatizando completamente la emisión, validación y archivo de comprobantes de pago electrónicos (SUNAT, 2021)

1.3.4 Contrataciones públicas electrónicas

La Ley N.º 32069, publicada el 24 de junio de 2024, representa la nueva normativa que regula las contrataciones públicas en el Perú, y se convirtió en la ley vigente desde el 22 de abril de 2025, reemplazando definitivamente a la Ley 30225 tras el cumplimiento del plazo de implementación normativa.

▪ **Objetivo y propósito general**

Esta ley tiene como finalidad principal establecer un marco legal actualizado para asegurar la contratación ágil y eficaz de bienes, servicios y obras por parte del Estado. Su enfoque busca maximizar la eficiencia y economía de los recursos públicos, contribuyendo al logro oportuno de las metas institucionales y al bienestar ciudadano.

▪ **Principios orientadores**

Se destacan principios como:

- ✓ Eficiencia y economía, procurando el óptimo uso de los recursos públicos.
- ✓ Transparencia, mediante mecanismos públicos y accesibles de información.
- ✓ Libre competencia, garantizando igualdad de oportunidades.
- ✓ Integridad, mediante prácticas éticas y mecanismos anticorrupción.
- ✓ Sostenibilidad, innovación y vigencia tecnológica, promoviendo procesos responsables, creativos y alineados con los avances tecnológicos.

- **Alcance y sujetos regulados**

La ley alcanza a todas las entidades estatales que utilicen fondos públicos para contratar bienes, obras o servicios, incluyendo ministerios, gobiernos regionales y locales, universidades estatales, empresas estatales y entidades autónomas. También se aplica a proveedores nacionales y extranjeros que participen en esos procesos.

- **Procedimientos y modalidades**

La Ley N.º 32069 prevé diversas modalidades de contratación adaptadas al tipo de bien o servicio y al monto estimado, entre las que se incluyen la licitación pública, el concurso público, la comparación de precios, la subasta inversa electrónica y la adjudicación simplificada. Asimismo, contempla mecanismos complementarios como la compra centralizada y los acuerdos marco, los cuales permiten optimizar los procesos de adquisición, promover la transparencia y generar economías de escala en beneficio de las entidades del Estado. Estas modalidades buscan promover la competitividad, la eficiencia y la transparencia en las contrataciones públicas, garantizando la igualdad de oportunidades entre los postores y fomentando la participación de las micro y pequeñas empresas (MYPE). Además, contribuyen a una mejor asignación de los recursos públicos, reducen riesgos de discrecionalidad y fortalecen la confianza ciudadana en los procesos de compra estatal (Congreso de la República, 2025).

- **Plataforma digital y trazabilidad**

Una innovación clave es la consolidación de la Plataforma Digital de Contrataciones Públicas (Pladicop) y su integración con el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE 3.0), herramientas que permiten registrar, centralizar y transparentar los procesos de contratación a nivel nacional. Estas plataformas no solo fortalecen la rendición de cuentas y el monitoreo ciudadano, sino que también contribuyen a la eficiencia administrativa, reducen la discrecionalidad y promueven un mayor acceso a la información pública, facilitando la participación de los distintos actores económicos en igualdad de condiciones (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado [OSCE], 2025).

- **Órganos rectores y fiscalizadores**

Se crea el Organismo Especializado para las Contrataciones Públicas Eficientes (OECE), sucesor del OSCE, como la entidad encargada de dictar directivas, supervisar procesos, resolver consultas y sancionar los incumplimientos que puedan presentarse en el marco de las contrataciones públicas. Este organismo busca dotar de mayor especialización y autonomía al sistema, garantizando una gestión más transparente y eficiente de los recursos del Estado. Asimismo, la Dirección General de Abastecimiento (DGA) mantiene su rol como entidad normativa y técnica del Sistema Nacional de Abastecimiento, fortaleciendo la articulación institucional y promoviendo estándares homogéneos en la gestión de bienes, servicios y obras públicas (Perú, Congreso de la República, 2025).

- **Implementación progresiva en el tiempo**

Aunque la Ley N.º 32069 fue publicada en junio de 2024, su implementación no fue inmediata, sino que se estableció un cronograma de entrada en vigencia escalonado. Esta decisión respondió a la necesidad de adecuar los sistemas tecnológicos y operativos de las entidades públicas, así como de capacitar a los actores involucrados en los procesos de contratación. En consecuencia, varias disposiciones comenzaron a regir recién a partir del 22 de abril de 2025, de acuerdo con lo establecido en la propia Ley y en su Reglamento, aprobado mediante el Decreto Supremo N.º 009-2025-EF, lo que refleja una estrategia de implementación gradual orientada a asegurar una transición ordenada y eficiente (Congreso de la República, 2025).

- **Importancia en el contexto actual**

La Ley N.º 32069 representa un salto hacia la modernización del sistema de adquisición pública en el Perú. Su enfoque integral que incluye principios contemporáneos, herramientas digitales, y un sistema veedor como el OECE busca hacer que los procesos de contratación sean más rápidos, transparentes, eficientes y sostenibles. Es especialmente relevante para entidades privadas que interactúan con el Estado, como RIMAC Seguros, ya que deberán adaptarse al nuevo entorno normativo y tecnológico para participar eficazmente en las contrataciones públicas. (Congreso de la República del Perú, 2024)

1.4 Antecedentes del estudio

1.4.1 Antecedentes

Nacionales:

- “Implementación del proceso de emisión electrónica del SOAT para la mejora de la productividad del área de operaciones en una compañía de seguros”

Objeto del Estudio: En esta investigación, el objeto de estudio corresponde al proceso de emisión del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT) en una compañía de seguros, enfocándose en la transición hacia un sistema de emisión electrónica. La autora analiza cómo esta implementación tecnológica incide en la mejora de la productividad del área de operaciones, considerando variables como la eficiencia en los tiempos de atención, la optimización de recursos y la reducción de errores operativos.

Resumen: La investigación se centra en una compañía de seguros autorizada por la SBS, que comercializa diversos seguros, incluido el SOAT. El proceso actual de emisión física del SOAT genera una alta carga operativa debido al manejo de especies valoradas, distribución logística y registro ante APESEG. El estudio propone implementar la emisión electrónica del SOAT utilizando técnicas Lean para mejorar la productividad del área de operaciones. Los resultados demuestran que esta digitalización impacta positivamente en la eficiencia del proceso y contribuye al crecimiento de la empresa.

Conclusión: Tras poner en marcha la emisión electrónica, se concluye que esta impacta de forma significativa en la productividad del área de operaciones de la aseguradora, lo cual resulta crucial para el crecimiento organizacional. La digitalización del proceso redujo tareas manuales, tiempos y errores, permitiendo una mayor eficiencia operativa (Chávez, 2020).

- “Propuesta de automatización del proceso de emisión de seguros de salud para una empresa aseguradora usando software RPA y un motor de asignación”

Objeto del Estudio: El objeto de estudio se centra en el proceso de emisión de seguros de salud dentro de una empresa aseguradora, con énfasis en su automatización mediante la implementación de tecnologías de Robotic Process Automation (RPA) y un motor de asignación. La investigación busca evaluar cómo la incorporación de estas herramientas tecnológicas puede optimizar la gestión operativa, reducir tiempos de procesamiento y minimizar errores en la emisión de pólizas, contribuyendo así a la eficiencia global del área involucrada.

Resumen: El proyecto se centra en la compañía Pacífico Seguros, perteneciente al sector asegurador, y analiza el subproceso de emisión de seguros de salud, el cual presenta actualmente un alto grado de tareas repetitivas y manuales. La iniciativa busca disminuir los tiempos de atención mediante una solución tecnológica que incorpora herramientas de automatización de procesos robóticos (RPA) para gestionar actividades administrativas, como la descarga y respuesta de correos electrónicos y la ejecución de reglas de negocio a través de bots y un motor de asignación que distribuye de manera equitativa las solicitudes de afiliación. Todo ello se enmarca en los lineamientos de TOGAF para la arquitectura empresarial y del PMBOK para la gestión de proyectos, integrando un plan estratégico y un sistema de control de cumplimiento por fases que permita optimizar la operación y mejorar la eficiencia del servicio.

Conclusión: La conclusión del estudio señala que la aplicación conjunta de la automatización robótica de procesos (RPA) y del motor de asignación permitirá reducir

de manera significativa los tiempos operativos en el subproceso de emisión, aliviando la carga manual y logrando una distribución más equitativa de las solicitudes de afiliación, lo que se traduce en una mejora sustancial de la eficiencia administrativa. Asimismo, se destaca que la metodología adoptada, basada en los marcos TOGAF y PMBOK, proporciona un esquema estructurado que facilita la ejecución y el control organizado del proyecto, asegurando su adecuada implementación y seguimiento. (Flores y Gonzales, 2021)

- “Diseño de una plataforma cloud basado en IaaS para una empresa de seguros”

Objeto del Estudio: El objeto de estudio es el diseño de una plataforma en la nube bajo el modelo de Infrastructure as a Service (IaaS) para una empresa de seguros. La investigación se orienta a analizar, planificar y proponer una arquitectura tecnológica que permita optimizar la gestión de los recursos informáticos de la organización, mejorar la escalabilidad de los servicios y garantizar la disponibilidad de las aplicaciones críticas del negocio asegurador.

Resumen: La tesis presenta un diseño de plataforma en la nube (IaaS) para una empresa aseguradora que actualmente dispone de una infraestructura obsoleta, lo que limita su flexibilidad, escalabilidad y capacidad de prestación de servicios. Con el propósito de modernizar esta infraestructura y reducir costos operativos, el autor evalúa tres plataformas cloud, considerando especialmente su facilidad de administración empresarial, eligiendo Amazon Web Services (AWS) como la opción más adecuada.

Conclusión: La investigación concluye que la migración de un entorno on premises hacia un modelo de infraestructura como servicio (IaaS) en la nube ofrece a la

empresa mayor flexibilidad y escalabilidad, elementos fundamentales para asegurar su crecimiento sostenido. Se determinó que la plataforma más adecuada es Amazon Web Services (AWS), principalmente por su facilidad de administración, lo que resulta crucial para las operaciones empresariales. Asimismo, se prevé una reducción significativa de los costos operativos al sustituir la infraestructura tradicional por servicios modernos en la nube, lo que representa una ventaja competitiva para la organización (Guevara, 2022)

1.4.2 Antecedentes Internacionales:

- “Plan de implementación del proceso automatizado de emisión de póliza de una empresa de seguros ecuatoriana aplicando la metodología PMI.”

Objeto del Estudio: En esta, el objeto de estudio corresponde al proceso de emisión de pólizas en una empresa de seguros ecuatoriana, abordado desde la perspectiva de su automatización mediante la aplicación de la metodología del *Project Management Institute* (PMI). El estudio se enfoca en planificar e implementar un sistema automatizado que optimice la gestión de pólizas, reduzca tiempos de procesamiento y mejore la eficiencia operativa, asegurando el cumplimiento de estándares de calidad y control en la ejecución del proyecto.

Resumen: Las empresas que cuentan con procesos de negocio y producción sólidos obtienen una ventaja competitiva significativa, al mejorar la percepción del cliente y generar ahorros operativos. No obstante, algunas organizaciones, a pesar de tener procesos documentados, enfrentan la problemática de no implementarlos efectivamente, lo que limita su capacidad de mejora continua. En el contexto de la transformación digital, las organizaciones que buscan optimizar su gestión inician con la estandarización, automatización e integración de procesos. En este sentido, el uso de

herramientas de Business Process Management (BPM) contribuye al cumplimiento de objetivos estratégicos, al permitir la identificación y superación de cuellos de botella, fallas operativas y deficiencias en la gestión de información. La automatización basada en buenas prácticas del Project Management Institute (PMI) facilita una mayor eficiencia operativa, elevando la satisfacción tanto del cliente como del usuario interno.

Conclusión: El análisis funcional del proceso de emisión de pólizas permitió identificar y corregir errores, mejorando la eficiencia del sistema. La automatización con herramientas BPM, como IBM Case Manager, favoreció la mejora continua, incremento de ventas y reducción de costos. El uso de guías como PMBOK brindó un marco flexible para gestionar proyectos y la estandarización del lenguaje y prototipos facilitó el trabajo en equipo. Finalmente, se evidenció mayor satisfacción de los usuarios al participar en procesos optimizados frente a sistemas obsoletos (León, 2019).

- “Diseño de un modelo de automatización para el proceso de indemnizaciones de siniestros de seguros de salud en la industria aseguradora colombiana”

Objeto del Estudio: En esta investigación, el objeto de estudio es el proceso de indemnización de siniestros en seguros de salud dentro del sector asegurador colombiano, enfocado en su rediseño y optimización mediante un modelo de automatización. El estudio analiza cómo la incorporación de tecnologías y metodologías de automatización puede mejorar la eficiencia operativa, reducir los tiempos de respuesta y garantizar una gestión más precisa y oportuna de las reclamaciones presentadas por los asegurados.

Resumen: El estudio diseñó un modelo para automatizar las indemnizaciones de salud en el sector asegurador colombiano, identificando BPM y RPA como tecnologías clave. El piloto en el subproceso de reembolsos automatizó el 54 % de los casos, redujo personal y eliminó represamientos. El análisis financiero proyectó un beneficio neto de 591 millones de pesos para el piloto y 2154 millones para la implementación completa.

Conclusiones: El estudio concluye que la automatización piloto permitió procesar de forma automática el 54 % de los casos de indemnización, reduciendo drásticamente la necesidad de personal al pasar de cinco analistas a uno y de tres médicos a uno, lo que representa un ahorro considerable de recursos especializados. Asimismo, se eliminó el represamiento de solicitudes, logrando agilizar de manera significativa el flujo de los procesos. El análisis financiero proyectado a tres años evidenció un beneficio neto estimado de 591 millones de pesos colombianos con el piloto, cifra que podría ascender a 2 154 millones de pesos colombianos si el modelo se implementara de manera completa (Gallo, 2017)

- “Robotic RPA en procesos de una compañía de seguros”

Objeto del Estudio: El objeto de estudio corresponde a la aplicación de la tecnología RoboticProcessAutomation (RPA) en los procesos internos de una compañía de seguros. La investigación se centra en identificar, analizar y optimizar tareas repetitivas y de alto volumen dentro de la operación aseguradora mediante la implementación de robots de software, con el fin de aumentar la eficiencia, reducir errores humanos y mejorar los tiempos de respuesta en la gestión de servicios y productos.

Resumen: El proyecto se desarrolló en Met Life, una empresa de seguros de vida, con el objetivo de automatizar un proceso crítico mediante Robotic Process

Automation (RPA). El problema se originaba en el cálculo incorrecto de la prima en pólizas de rescate, gestionadas por la aplicación OLAS (basada en COBOL). Aunque se implementaron soluciones temporales con tablas Excel, el trabajo manual diario afectaba la eficiencia del equipo de operaciones. Al descubrir la tecnología RPA, se optó por su implementación por su bajo costo y alto potencial de eficiencia. El desarrollo del proyecto se estructuró en tres fases: aprendizaje de la tecnología, análisis del proceso de cálculo y desarrollo del robot. Tras pruebas exitosas en un entorno simulado, el robot fue implementado en producción bajo supervisión del equipo. Como siguiente paso, Met Life planea aplicar el conocimiento adquirido en nuevos proyectos para seguir optimizando sus operaciones.

Conclusión: La conclusión destaca que el proyecto fue exitoso al cumplir sus dos objetivos principales: primero, solucionar eficazmente el error en el cálculo de primas de pólizas de rescate mediante un bot que automatiza el proceso, reduciendo el tiempo de trabajo en un 99% y mejorando significativamente la eficiencia del equipo de operaciones; y segundo, implementar esta automatización como un proyecto piloto que permitió adquirir el conocimiento necesario para aplicar la tecnología RPA en procesos más complejos, posicionando a la empresa en una ruta clara hacia la modernización tecnológica y la optimización de costos.

Por estos motivos podemos concluir que el proyecto ha cumplido con cada una de las expectativas y ha sido un éxito para la compañía. (Moral, 2022)

1.5 Marco conceptual:

1.5.1 Transformación Digital

La transformación digital hace referencia al proceso de incorporación de tecnologías digitales en todos los aspectos de una organización, buscando mejorar la eficiencia operativa y ofrecer mayor valor a los usuarios y clientes. La transformación digital implica “usar tecnología digital para cambiar fundamentalmente el rendimiento o el alcance de las empresas” (Westerman et al., 2014, p. 5).

En el sector asegurador, la transformación digital se considera hoy un elemento estratégico esencial para rediseñar y optimizar los distintos procesos internos. Esta orientación tecnológica favorece la mejora en la atención al cliente, la emisión y control de pólizas, así como en la gestión de siniestros, incrementando la rapidez y exactitud de las operaciones, minimizando errores y reduciendo costos operativos, lo que refuerza la competitividad y sostenibilidad de las empresas del rubro (Gonzales y Vilela, 2020).

1.5.2 Automatización de Procesos

La automatización de procesos consiste en el uso de tecnologías que permiten ejecutar tareas repetitivas sin intervención humana. “Automatizar un proceso implica rediseñarlo para eliminar tareas innecesarias, integrar sistemas digitales y reducir la intervención manual” (Harmon, 2019, p. 45).

En las empresas aseguradoras, esta automatización puede implementarse mediante software especializado que permite reducir el tiempo de respuesta al cliente, evitar errores humanos y mejorar la trazabilidad y el control interno (Dumas et al., 2018, p. 42).

1.5.3 RPA (Robotic Process Automation)

El RPA es una tecnología que utiliza robots de software para replicar las acciones humanas en tareas digitales estructuradas. “Los robots de software pueden interactuar con aplicaciones y sistemas empresariales de la misma manera que lo haría un usuario humano, ejecutando actividades como completar formularios, procesar transacciones o manejar correos electrónicos” (Aguirre y Rodríguez, 2017, p. 58).

Esta tecnología es clave para el sector asegurador, ya que permite automatizar procesos operativos como la emisión de pólizas, la validación de datos y la atención de solicitudes de manera más rápida y con menor margen de error.

1.5.4 Procesos Operativos en el Sector Asegurador

Los procesos operativos comprenden el conjunto de actividades esenciales que permiten la prestación del servicio asegurador, desde la suscripción y emisión de pólizas hasta la gestión de siniestros y atención al cliente. “Los procesos en el sector asegurador deben ser eficientes, trazables y adaptables a los cambios regulatorios y tecnológicos del entorno” (González y Vilela, 2020, p. 34).

En el área de Self Management Team Estado de RIMAC Seguros, estos procesos se enfrentan al reto de la digitalización como vía para optimizar recursos y mejorar la calidad del servicio.

1.5.5 Gestión del Cambio Tecnológico

La incorporación de nuevas tecnologías conlleva un proceso de gestión del cambio, que implica preparar, capacitar y acompañar a los equipos humanos en la adopción de herramientas digitales. Kotter (2012) plantea que uno de los principales

factores para una transformación tecnológica exitosa es generar un sentido de urgencia y compromiso colectivo para el cambio (p. 45)

En este sentido, la gestión del cambio organizacional dentro del equipo SMT Estado de RIMAC SEGUROS es clave para que la implementación de tecnologías como RPA o plataformas cloud tenga el impacto deseado.

1.5.6 Indicadores de mejora operativa

Para medir el impacto de las tecnologías en los procesos, se deben establecer indicadores como: tiempos de atención, tasas de error, satisfacción del cliente interno, ahorro de costos y capacidad de respuesta. “La mejora operativa debe ser tangible y medible para justificar cualquier inversión en tecnología” (Hammer, 2010, p. 10).

1.5.7 Contrataciones públicas digitales

Las contrataciones públicas digitales hacen referencia a la aplicación de tecnologías de la información para gestionar de manera electrónica todo el ciclo de compra del Estado, desde la convocatoria hasta la ejecución contractual. Este modelo busca mejorar la eficiencia, transparencia y trazabilidad en el uso de los recursos públicos.

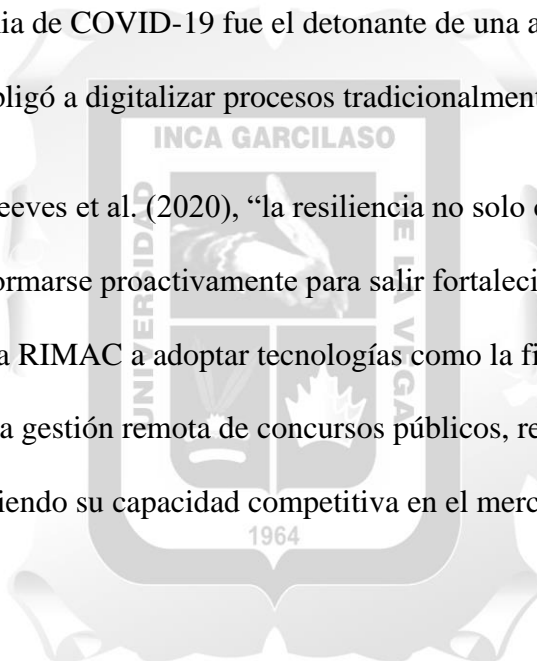
Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), “la digitalización de las contrataciones públicas permite reducir tiempos y costos, ampliar la participación de proveedores y minimizar riesgos de corrupción” (OCDE, 2016, p. 52).

En el Perú, el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE) ha sido la plataforma clave para la implementación progresiva de esta digitalización, obligatoria desde el año 2019 para la presentación de ofertas en línea (GOB.PE, 2019).

1.5.8 Resiliencia Organizacional y Digitalización Acelerada

La resiliencia organizacional se refiere a la capacidad de una entidad para adaptarse, responder y evolucionar ante eventos disruptivos. En el caso de RIMAC SEGUROS, la pandemia de COVID-19 fue el detonante de una aceleración tecnológica sin precedentes, que obligó a digitalizar procesos tradicionalmente presenciales.

Como señala Reeves et al. (2020), “la resiliencia no solo consiste en resistir el cambio, sino en transformarse proactivamente para salir fortalecido de la disrupción” (p. 3). La pandemia llevó a RIMAC a adoptar tecnologías como la firma digital, el envío de pólizas electrónicas y la gestión remota de concursos públicos, redefiniendo su operatividad y fortaleciendo su capacidad competitiva en el mercado estatal.





CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Descripción de la realidad problemática

En la actualidad, el equipo Self Management Team Estado (SMT Estado) de RIMAC Seguros y Reaseguros se encarga de la gestión integral de las contrataciones con el Estado peruano. Este equipo desarrolla un proceso end-to-end (E2E) que incluye la búsqueda de oportunidades en el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE), la inscripción como postores, la formulación de consultas y observaciones, la presentación de ofertas, la gestión de adjudicaciones, la suscripción de contratos y la administración de la cartera estatal. Sin embargo, este procedimiento se ejecuta de forma completamente manual, lo que conlleva limitaciones significativas en términos de eficiencia, trazabilidad y seguridad de la información.

El trabajo operativo actual depende de hojas de cálculo en Microsoft Excel, almacenamiento en OneDrive individual, carpetas compartidas sin auditoría y una gran cantidad de archivadores físicos impresos en papel. Este esquema expone la

información a riesgos de pérdida, acceso no autorizado y errores humanos (Hammer, 2010). Además, la falta de integración con plataformas corporativas como Salesforce, Workflow o sistemas de automatización genera duplicidad de esfuerzos y tiempos de respuesta prolongados, afectando la competitividad de la compañía en un mercado donde la agilidad es un factor clave. (Dumas et al., 2018)

Aunque desde el 2019 el OSCE dispuso la obligatoriedad de presentar ofertas exclusivamente a través del SEACE, las demás etapas del ciclo de contratación continúan siendo altamente burocráticas. Esto genera retrasos en la ejecución de proyectos, aumenta los costos administrativos y limita el potencial de las herramientas digitales para garantizar mayor transparencia y trazabilidad en el uso de los recursos públicos (OSCE, 2023).

Con el reciente cambio introducido por la Ley N.º 32069, se configura un nuevo escenario normativo que busca optimizar los procesos de adquisición de bienes, servicios y obras en el sector público. Esta normativa enfatiza la necesidad de incrementar la digitalización, la interoperabilidad entre entidades y la trazabilidad de cada etapa del proceso, con el objetivo de garantizar mayor transparencia, eficiencia y control en la gestión de recursos del Estado. Asimismo, promueve la adopción de herramientas tecnológicas que faciliten el monitoreo en tiempo real y la toma de decisiones basadas en datos, alineándose con las tendencias globales de gobierno digital y contratación electrónica (Congreso de la República del Perú, 2024). Esto implica que las empresas proveedoras, como RIMAC Seguros, deben alinear sus procesos internos a estándares más avanzados de gestión digital para garantizar su participación competitiva y mantener su liderazgo de mercado en el segmento estatal.

En este contexto, la no digitalización y automatización integral del proceso limita la capacidad del SMT Estado para atender un volumen creciente de licitaciones, incrementa la carga operativa del personal, eleva los costos, disminuye la capacidad de respuesta frente a oportunidades estratégicas y expone a la compañía a posibles contingencias legales, con aplicación de multas, penalidades y/o procesos sancionadores, con resultados que van desde pérdidas pecuniarias hasta la inhabilitación para contratar con el Estado. Además, la dependencia de procedimientos manuales reduce la resiliencia organizacional ante contingencias como las experimentadas durante la pandemia de COVID-19, donde la imposibilidad de realizar gestiones presenciales obligó a adoptar soluciones tecnológicas improvisadas. (Reeves et al., 2020)

La problemática radica en que, pese a contar con los recursos tecnológicos y la experiencia operativa para implementar un sistema integrado, la compañía aún no ha desarrollado para el Self Management Team Estado (SMT Estado) una plataforma unificada y automatizada que gestione de manera segura, eficiente y centralizada todo el ciclo de contrataciones con el Estado. Este vacío amenaza la sostenibilidad del negocio en el segmento estatal, el cual representa alrededor del 10 % de la facturación total anual de RIMAC Seguros, es decir alrededor de US\$ 165 millones de dólares netos de impuesto por año.

Asimismo, la falta de capacitación especializada del personal en el uso de herramientas digitales y en la gestión de procesos automatizados constituye una barrera crítica para la adopción exitosa de nuevas tecnologías. Sin un entrenamiento adecuado, el potencial de un sistema digital integral podría verse subutilizado, comprometiendo la eficiencia, seguridad y sostenibilidad de la solución a largo plazo.

La propuesta de transformación digital contempla intervenir en todos los procesos clave del ciclo de contratación pública que gestiona el SMT Estado. Esto incluye la búsqueda y recolección automática de oportunidades de licitación desde el portal SEACE y la base de datos CONOSCE; la gestión digital de prospectos y oportunidades, con trazabilidad en cada etapa desde el lanzamiento de la convocatoria a través del portal del SEACE hasta la suscripción de contrato; la administración de concursos ganados durante su etapa de ejecución contractual , incluyendo la generación de pólizas y endoso derivados de prestaciones adicionales; la centralización y resguardo seguro de documentos en un repositorio con control de accesos y auditoría; la integración con Salesforce y otros sistemas corporativos para automatizar el registro y seguimiento de procesos; y la emisión digital de pólizas y trámites asociados, enlazados con el workflow corporativo y el backoffice de RIMAC.

Por lo antes mencionado, se hace necesaria la implementación de mecanismos de alertas automáticas y control de fechas críticas para emisión y renovaciones de cartas fianzas y envío de documentos para perfeccionamiento de contratos y adendas. En conjunto, estos procesos se digitalizarán para eliminar tareas manuales, reducir errores, optimizar recursos y mejorar la competitividad de la compañía en el mercado estatal.

2.2 Formulación del problema

Problema general

¿De que manera la Implementación de nuevas tecnologías impactan en los procesos operativos del Self Managment Team Estado en la compañía RIMAC SEGUROS Y REASEGUROS?

Problemas específicos

1. ¿Cuáles son las principales deficiencias del proceso manual actual en términos de tiempos, costos y control de la información del SMT Estado?
2. ¿Qué herramientas tecnológicas y metodologías son más adecuadas para automatizar los procesos de contratación pública en el contexto del SMT Estado?
3. ¿Qué cambios organizacionales son necesarios para la adopción exitosa de un sistema digital integral para el del SMT Estado?
4. ¿Cómo influye la falta de capacitación especializada del equipo SMT Estado en la adopción y uso eficiente de un sistema digital y automatizado para las contrataciones públicas?

2.3 Objetivos de la investigación

Objetivo general

Evaluar el impacto de la implementación de nuevas tecnologías en los procesos operativos del SelfManagmentTeam Estado en la compañía RIMAC SEGUROS Y REASEGUROS.

Objetivos específicos

1. Analizar las limitaciones y riesgos del proceso manual actual en la gestión de contrataciones públicas del SMT Estado.
2. Identificar y seleccionar las herramientas tecnológicas más adecuadas para la digitalización y automatización del proceso para el del SMT Estado.
3. Proponer un plan de gestión del cambio que facilite la adopción organizacional de la nueva plataforma en el SMT Estado.

4. Diseñar e implementar un plan de capacitación para el equipo SMT Estado que asegure el uso eficiente y sostenible del sistema digital y automatizado de contrataciones públicas.



CAPÍTULO III: JUSTIFICACION Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

3.1 Justificación e importancia del estudio

Desde el punto de vista práctico

La presente investigación tiene un impacto directo en la eficiencia operativa del equipo SMT Estado de RIMAC Seguros. Actualmente, los procesos manuales en la gestión de contrataciones públicas generan demoras, sobrecostos y limitaciones en la trazabilidad de la información. La digitalización y automatización propuesta permitirá optimizar recursos, reducir errores humanos, mejorar la seguridad de los datos y elevar la competitividad de la empresa frente a otras aseguradoras que participan en el mercado estatal.

Desde el punto de vista académico

El estudio contribuye a la literatura sobre transformación digital y gestión de

procesos en el sector asegurador peruano. Aunque existen referencias internacionales sobre Business Process Management y RoboticProcessAutomation, son escasos los trabajos que analizan su aplicación concreta en las contrataciones públicas del Perú. Esta investigación, por tanto, genera conocimiento aplicable a la administración, los sistemas de información y la gestión del cambio organizacional (Hammer, 2010).

Desde el punto de vista social

La mejora de los procesos de contratación pública de seguros tiene efectos positivos sobre la relación entre el Estado y la ciudadanía. Una gestión más ágil y transparente permite que el Estado obtenga pólizas y coberturas de manera más oportuna, asegurando la continuidad de servicios y proyectos públicos. Además, la transformación digital fortalece los principios de eficiencia, transparencia y sostenibilidad establecidos en la Ley N.º 32069 de contrataciones del Estado.

3.2 Delimitación del estudio

Delimitación espacial

El estudio se desarrolla en la empresa RIMAC Seguros y Reaseguros S.A., específicamente en el Self Management Team Estado (SMT Estado), que gestiona las contrataciones con entidades del Estado peruano.

Delimitación temporal

La investigación se circunscribe al periodo comprendido entre los años 2020 y 2024, más específicamente desde marzo de 2020, fecha en que se inició oficialmente la cuarentena por la pandemia de COVID-19 en el Perú, y hasta junio del año 2024, mes en que se publica la nueva Ley N.º 32069 de contrataciones del Estado. Este rango temporal permite analizar cómo la crisis sanitaria aceleró la necesidad de procesos

digitales en las contrataciones públicas y culmina con el marco normativo renovado que impulsa la modernización y automatización de dichos procesos en RIMAC Seguros y Reaseguros.

Delimitación poblacional

La población de estudio está conformada por los colaboradores del equipo SMT Estado de RIMAC Seguros y Reaseguros, el cual se encuentra conformado por 01 gerente, 01 jefe de área, 01 gestor de seguros, 04 ejecutivos comerciales, 06 ejecutivos de servicio, 01 asistente administrativo y un mensajero, todos los cuales participan en la gestión integral de la cartera estatal, incluyendo la búsqueda de oportunidades, la postulación, la adjudicación y la administración de contratos. Asimismo, se considera al equipo de Business Intelligence (BI) responsable del desarrollo tecnológico y de la interacción entre los sistemas internos de RIMAC y los portales SEACE y CONOSCE del Organismo Especializado para las Contrataciones Públicas Eficientes - OECE. Estos grupos constituyen los actores directamente involucrados en el diseño, implementación y mejora de los procesos operativos relacionados con la transformación digital propuesta.



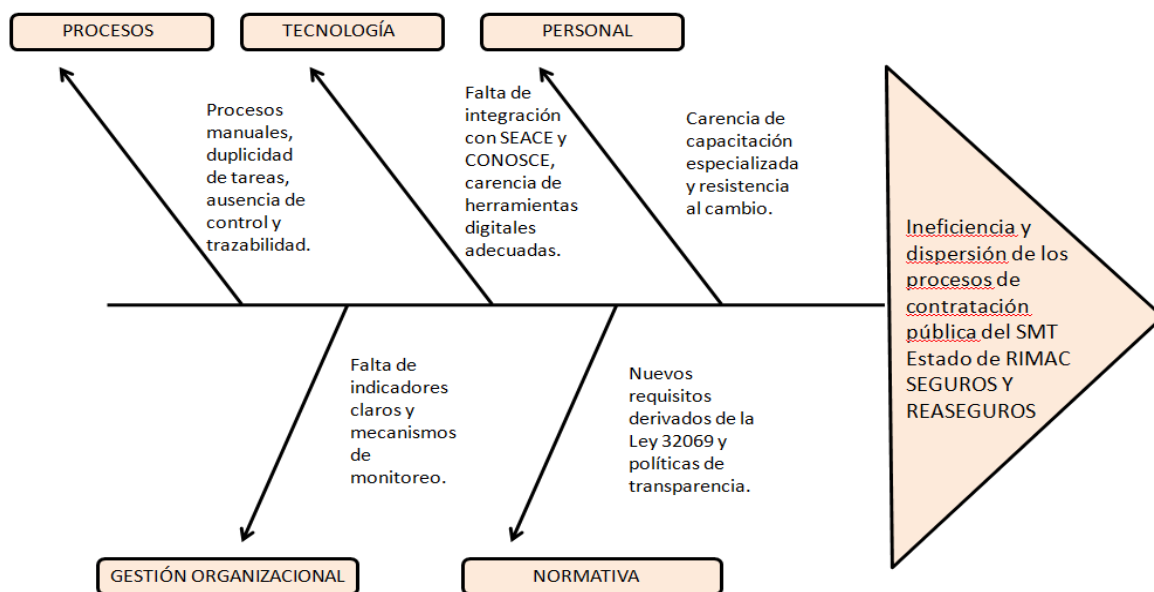
CAPÍTULO IV: FORMULACION DEL DISEÑO

Este capítulo formula el diseño de investigación adoptando el enfoque del Diagrama de Ishikawa o Espina de Pescado. Este esquema permite visualizar las causas principales y subcausas que generan la ineficiencia en los procesos de contratación pública del SMT Estado de RIMAC Seguros, y vincularlas con acciones correctivas planteadas en la propuesta de digitalización y automatización.

4.1 Diseño esquemático (versión Ishikawa)

El diseño esquemático del estudio se representa a través del Diagrama de Ishikawa, mostrando las categorías principales, sus subcausas y la relación con el problema central.

Diagrama Ishikawa



Categorías causales (espinas principales)

Categoría	Subcausas identificadas	Acción propuesta en el diseño
Procesos	Procesos manuales, duplicidad de tareas, ausencia de control y trazabilidad.	Análisis y rediseño de procesos usando BPM y automatización.
Tecnología	Falta de integración con SEACE y CONOSCE, carencia de herramientas digitales adecuadas.	Selección e implementación de plataformas tecnológicas interoperables.
Personal	Carencia de capacitación especializada y resistencia al cambio.	Plan de formación y gestión del cambio para SMT Estado.
Gestión organizacional	Falta de indicadores claros y mecanismos de monitoreo.	Definición de indicadores clave de desempeño y tablero de control.

Normativa	Nuevos requisitos derivados de la Ley 32069 y políticas de transparencia.	Alineamiento del modelo con la normativa vigente y mejores prácticas del OECE.
------------------	---	--

4.2 Descripción de los aspectos básicos del diseño

La investigación mantiene su carácter aplicado. El uso del Diagrama de Ishikawa resulta especialmente pertinente, ya que permite identificar, clasificar y priorizar las causas que originen la ineficiencia en los procesos de contratación pública del SMT Estado de RIMAC Seguros y Reaseguros, alineándolas con estrategias de intervención tecnológica. La visualización estructurada de causas mediante herramientas de análisis de procesos facilita la toma de decisiones informadas y la identificación de oportunidades de mejora (Dumas, 2018, p. 25).

En el marco de la presente investigación, el diseño metodológico se fundamenta en el enfoque de las 6 M del método Ishikawa, reconocido por su utilidad en la identificación sistemática de los factores que influyen en la calidad y eficiencia de los procesos organizacionales. Este modelo plantea que el desempeño institucional depende de seis dimensiones interrelacionadas: Método, Mano de obra, Maquinaria, Materiales, Medio ambiente y Medición, las cuales permiten analizar de manera integral las causas de las ineficiencias y orientar la formulación de acciones de mejora. Aplicar este enfoque en el contexto del SMT Estado de RIMAC Seguros posibilita comprender cómo cada dimensión incide en la gestión de contrataciones públicas y cómo su optimización puede potenciarse mediante la digitalización y automatización de procesos, fortaleciendo la trazabilidad, la productividad y el cumplimiento normativo (Ishikawa, 1986).

Método: El componente “Método” se refiere a la forma en que los procesos son ejecutados dentro del SMT Estado. Actualmente, los flujos operativos se desarrollan de manera manual, con tareas repetitivas, duplicidad de funciones y carencia de trazabilidad en las etapas del ciclo de contratación. Los procesos mal definidos y sin estandarización generan desperdicio de recursos, aumentan los tiempos de respuesta y reducen la calidad del servicio (Hammer, 2010, p. 4).

En ese sentido, se propone rediseñar los procedimientos bajo un enfoque de Business Process Management (BPM) incorporando flujos automatizados y estandarizar formatos digitales para cada etapa del ciclo de contratación (convocatoria, evaluación de riesgo, preparación de ofertas, adjudicación de buena pro, perfeccionamiento de contrato y ejecución contractual), lo cual se plantea como un eje estratégico. Este enfoque permite analizar, modelar y optimizar los procesos, introduciendo automatizaciones que garanticen consistencia y eficiencia (Dumas et al., 2018).

El nuevo método digitalizado busca reemplazar las tareas manuales por flujos inteligentes y trazables, apoyados en la gestión documental electrónica y la interoperabilidad entre sistemas internos (Salesforce y Workflow) y externos (SEACE y CONOSCE).

Mano de obra: Hace referencia al recurso humano involucrado en los procesos del SMT ESTADO, los cuales presentan brechas en competencias digitales, resistencia al cambio y limitaciones en el uso de herramientas tecnológicas. “La transformación organizacional exitosa depende en gran medida de la participación activa del personal y del sentido de urgencia compartido para adoptar el cambio” (Kotter, 2012, p. 37).

Por ello, la propuesta de mejora incluye un plan de formación continua centrado en habilidades digitales, automatización de procesos y cultura de innovación. Además, se propone un programa de gestión del cambio que incentive la adaptación progresiva, fomenten la participación activa del equipo, la colaboración interáreas y el liderazgo participativo. “El desarrollo de capacidades humanas y el aprendizaje digital constituyen pilares fundamentales para alcanzar una transformación tecnológica sostenible” (Westerman et al., 2014, p. 5).

Maquinaria: En el contexto del SMT Estado, la “Maquinaria” se asocia con la infraestructura tecnológica y los sistemas digitales que soportan la gestión de contrataciones. Actualmente, se evidencian carencias en la integración con los portales SEACE y CONOSCE, así como en la disponibilidad de herramientas interoperables que permitan un manejo unificado de la información.

La falta de integración tecnológica provoca redundancia de datos, errores en la toma de decisiones y pérdida de competitividad organizacional. En consecuencia, la acción propuesta se centra en la implementación de una plataforma integral y segura, que vincule los módulos de licitaciones, seguimiento y reportes automatizados, alineándose con los estándares de interoperabilidad del OECE. “Este sistema permitirá

gestionar información en tiempo real, optimizar tiempos operativos y garantizar la trazabilidad completa de los expedientes digitales” (Laudon y Laudon, 2020, p. 15).

Materiales: Se refiere a los insumos y recursos de información empleados en los procesos de contratación con el Estado. En la situación actual, gran parte de la información se encuentra dispersa en archivos físicos o en formatos no estandarizados, lo cual limita la eficiencia y aumenta el riesgo de pérdida, deterioro o duplicidad de datos.

La gestión ineficiente de la información es uno de los principales obstáculos para la productividad institucional, pues impide que el conocimiento organizacional se aproveche estratégicamente. Por ello, la propuesta incluye la creación de un repositorio digital centralizado, que reúna la documentación normativa, técnica y contractual, con plantillas, bases de datos y expedientes electrónicos estandarizados. “Este sistema, además, integrará mecanismos de control y auditoría, asegurando la integridad y disponibilidad de la información en todo momento” (Davenport, 2013, p. 22).

Medio ambiente: Comprende el entorno normativo, organizacional y cultural que condiciona el desempeño de los procesos de contratación con el Estado. El SMT Estado opera bajo un marco regulatorio en constante actualización, especialmente tras la promulgación de la Ley N.º 32069, que refuerza la digitalización, transparencia y trazabilidad en las contrataciones públicas (Congreso de la República del Perú, 2023).

De acuerdo con el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE, 2024), las entidades públicas deben adoptar sistemas que garanticen la publicación oportuna de la información y la interoperabilidad con plataformas oficiales, promoviendo la transparencia y la eficiencia en la gestión. En este sentido, el modelo

propuesto busca alinear la transformación digital del SMT Estado con dichos requerimientos, fomentando una cultura organizacional basada en la sostenibilidad y la mejora continua. “Esto coincide con la afirmación de que el entorno y la cultura son factores determinantes para la eficacia de cualquier sistema de gestión” (Chiavenato, 2020, p. 58).

Medición: Esta dimensión hace referencia a los métodos de control, evaluación y seguimiento de la eficiencia del proceso. Actualmente, el SMT Estado carece de indicadores claros que midan la productividad o el cumplimiento de metas, lo que dificulta la toma de decisiones basada en evidencia.

El uso de indicadores clave de desempeño (KPI) y tableros de control permite monitorear de manera sistemática la ejecución de estrategias y vincular los resultados operativos con los objetivos institucionales. En coherencia con ello, se plantea la implementación de un tablero de control digital (dashboard) que recopile información en tiempo real sobre tiempos de respuesta, costos, niveles de trazabilidad y satisfacción del usuario interno. “Este sistema contribuirá a la mejora continua y a la toma de decisiones informadas, reforzando el ciclo de control y retroalimentación propuesto en el modelo” (Kaplan y Norton, 1996, p. 75).

Hitos y Metas: Con base en las seis “M” del modelo de Ishikawa y las acciones propuestas, se presenta un cronograma de actividades estructurado en fases trimestrales (03 meses cada una). El plan abarca 18 meses en total, lo cual permite desarrollar de forma secuencial y controlada el proceso de digitalización y automatización del SMT Estado de RIMAC Seguros, tal como se detalla en la tabla N°2.

CAPITULO V: PRUEBA DE DISEÑO

5.1 Aplicación de la propuesta de solución

Considerando la problemática identificada en el SMT Estado de RIMAC Seguros y Reaseguros, y tomando como base el enfoque metodológico de las 6 “M” del diagrama de Ishikawa, se presenta la siguiente propuesta de mejora integral orientada a optimizar los procesos de contratación pública. Cada componente plantea intervenciones específicas en el ámbito operativo, tecnológico y humano, con un tiempo estimado de implementación de tres meses por cada fase de desarrollo.

5.1.1 Método: Rediseño y estandarización de procesos

La primera dimensión, correspondiente al Método, aborda los procedimientos y flujos operativos utilizados por el SMT Estado en la gestión de contrataciones con el Estado. En el diagnóstico actual se evidencian procesos manuales, duplicación de tareas y escasa trazabilidad entre etapas, lo que genera ineficiencia y propensión a errores administrativos.

La propuesta plantea el rediseño integral de los procesos mediante la metodología de Business Process Management (BPM), empleando notación BPMN para documentar los flujos actuales (AS-IS) y los procesos optimizados (TO-BE). Asimismo, se propone estandarizar los formatos digitales correspondientes a cada fase del ciclo de contratación convocatoria, evaluación de riesgo, adjudicación,

perfeccionamiento del contrato, subsanación documental y emisión de pólizas, garantizando la trazabilidad y uniformidad operativa.

La ejecución de esta propuesta permitirá reducir los tiempos de respuesta, optimizar la gestión documental y fortalecer la transparencia en la operación. El tiempo estimado de implementación de esta etapa se calcula en 3 meses.

5.1.2 Mano de obra: Fortalecimiento de competencias y gestión del cambio

El componente de Mano de obra se centra en el capital humano involucrado en los procesos del SMT Estado. El análisis situacional evidencia brechas en competencias digitales, resistencia al cambio y un limitado uso de herramientas tecnológicas, factores influenciados, además, por una media etaria superior a los 42 años, lo cual representa un desafío adicional frente a la adaptación tecnológica.

Con un tiempo estimado de puesta en marcha de 03 meses, la propuesta de mejora considera la implementación de un programa de formación continua enfocado en el desarrollo de habilidades digitales, automatización, análisis de datos y cultura de innovación. Complementariamente, se sugiere un plan integral de gestión del cambio organizacional, que promueva la comunicación efectiva, el liderazgo participativo y la motivación del personal hacia la adopción tecnológica.

Mediante talleres, capacitaciones y espacios de diálogo colaborativo, se busca fortalecer la confianza, el compromiso y la identidad institucional del equipo. Estas acciones favorecerán la creación de un entorno de trabajo dinámico, resiliente y alineado con los objetivos estratégicos de transformación digital del SMT Estado.

5.1.3 Maquinaria: Integración tecnológica e interoperabilidad

La tercera “M”, Maquinaria, hace referencia a la infraestructura tecnológica y a los sistemas digitales que sustentan las operaciones del SMT Estado. En la situación actual, se evidencia una carencia de integración con las plataformas SEACE y CONOSCE, lo que genera duplicidad de registros, lentitud en la gestión de información y limitaciones en la trazabilidad.

La propuesta plantea la implementación de una plataforma tecnológica integrada e interoperable, que permita la identificación automática de oportunidades en el portal del Estado, el registro y seguimiento digital de los procesos de licitación, así como la generación de indicadores en tiempo real. Esta solución tecnológica, que se calcula implementar en un lapso de 03 meses, deberá alinearse con los estándares de interoperabilidad del OSCE y las políticas internas de ciberseguridad de RIMAC Seguros, asegurando la continuidad del negocio, la confiabilidad de los datos y la seguridad de la información institucional.

Con esta integración, el SMT Estado optimizará el flujo informativo, reducirá los tiempos operativos y fortalecerá la trazabilidad de cada proceso..

5.1.4 Centralización y normalización de la información

El componente Materiales comprende los insumos de información empleados durante los procesos de contratación pública, como bases de datos, documentos técnicos, plantillas, normativas y expedientes. Actualmente, estos recursos se encuentran dispersos en formatos físicos o no estandarizados, dificultando su acceso, actualización y control.

Con un tiempo estimado de 03 meses, la propuesta consiste en la creación de un repositorio digital centralizado, que unifique toda la documentación normativa, técnica y contractual del SMT Estado bajo criterios de seguridad y trazabilidad. Este repositorio incluirá mecanismos de control de versiones, permisos diferenciados de acceso y auditoría electrónica, garantizando la integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información.

La digitalización y estandarización de los materiales permitirá agilizar la búsqueda documental, reducir los riesgos de pérdida de información y asegurar la conformidad regulatoria en los procesos.

5.1.5 Medio ambiente: Alineamiento normativo y cultura organizacional

El factor Medio ambiente abarca el contexto normativo, organizacional y cultural que influye en la gestión de contrataciones. Los recientes cambios introducidos por la nueva Ley de contrataciones con el Estado y las políticas de transparencia del OECE exigen una constante adaptación de los procedimientos internos para garantizar el cumplimiento regulatorio.

La mejora propuesta busca alinear los procesos del SMT Estado con la normativa vigente, asegurando la legalidad, transparencia y sostenibilidad de sus operaciones. Además, se fomentará una cultura institucional orientada a la mejora continua, mediante campañas de sensibilización, difusión de buenas prácticas y capacitaciones en ética pública y responsabilidad institucional.

Esta alineación contribuirá a fortalecer la reputación de RIMAC Seguros como una entidad comprometida con la integridad y la innovación en su gestión pública, la

cual versa con la certificación ISO 37001 con la que cuenta RIMAC SEGUROS, esta mejorara se calcula en un tiempo de 03 meses.

5.1.6 Implementación de indicadores y tablero de control digital

La última “M”, Medición, se relaciona con los mecanismos de control, evaluación y seguimiento de los resultados institucionales. En la actualidad, el SMT Estado carece de indicadores definidos y de herramientas automatizadas para monitorear su desempeño operativo.

La propuesta contempla la implementación de un tablero de control digital (dashboard) con indicadores clave de desempeño (KPI), que midan variables como tiempos de respuesta, costos, eficiencia operativa, trazabilidad y satisfacción del usuario interno. Este sistema estará integrado con las bases de datos del SEACE y los sistemas internos de RIMAC Seguros, lo que permitirá la visualización en tiempo real de los resultados y la toma de decisiones basada en evidencia. Teniendo un tiempo estimado de implementación de 03 meses, esta última fase será de utilización permanente con opción de revisión, cambios y mejoras a través del tiempo y de acuerdo con las nuevas necesidades que el mercado vaya presentando.

Con la aplicación de este componente, se busca instaurar una cultura de mejora continua respaldada por datos verificables, garantizando una gestión más estratégica, ágil y orientada a resultados.



CONCLUSIONES

1. La incorporación de herramientas de Business Process Management (BPM) junto con la estandarización de flujos digitales constituye un elemento esencial para optimizar la gestión de los procesos del SMT Estado. Esta estrategia permitirá identificar con mayor precisión los puntos críticos y las ineficiencias operativas que actualmente afectan la trazabilidad y la productividad. Al eliminar la duplicidad de tareas y reducir los tiempos de respuesta, el rediseño de procesos fomenta una gestión

más ágil, coherente con las exigencias de transparencia, control y eficiencia establecidas por el OSCE. En consecuencia, se sientan las bases de un modelo de operación digital más robusto, confiable y alineado con los objetivos estratégicos de RIMAC Seguros (Dumas et al., 2018).

2. El desarrollo continuo de capacidades y la implementación de un programa integral de gestión del cambio representan factores críticos para garantizar la sostenibilidad de la transformación digital. La formación en competencias digitales, sumada a una comunicación interna transparente y al ejercicio de un liderazgo participativo, resultan indispensables para reducir la resistencia al cambio y promover la adopción efectiva de nuevas tecnologías. Este proceso formativo no solo fortalece las habilidades técnicas del personal, sino que impulsa una cultura organizacional basada en la innovación, la adaptabilidad y el compromiso colectivo con la modernización institucional (Kotter, 2012).

3. La puesta en marcha de una plataforma tecnológica integrada que interconecte los sistemas SEACE y CONOSCE con los procesos internos de RIMAC Seguros representa un paso decisivo hacia la automatización completa del ciclo de contrataciones. Esta arquitectura digital garantizará la interoperabilidad de la información y la coherencia entre los sistemas internos y los entornos externos de gestión pública. A su vez, permitirá fortalecer la trazabilidad documental, optimizar la toma de decisiones y reforzar la seguridad informática de los procesos, en consonancia con los estándares de ciberseguridad y las mejores prácticas corporativas (Laudon y Laudon, 2020).

4. La implementación de un repositorio digital centralizado se convierte en una herramienta clave para la normalización y gestión eficiente de la información institucional. Este sistema permitirá consolidar los documentos normativos, técnicos y contractuales bajo criterios de control, acceso y versionado, garantizando su integridad y disponibilidad en tiempo real. De este modo, se mejora sustancialmente la transparencia, la trazabilidad y la eficiencia en el manejo de la documentación, aspectos fundamentales para fortalecer la gobernanza documental y el cumplimiento normativo del SMT Estado (Davenport, 2013).

5. La adecuación de los procesos internos a los lineamientos de la Ley N.º 32069 y a las políticas de transparencia promovidas por el OECE refleja el compromiso institucional de RIMAC Seguros con los principios de sostenibilidad, ética y responsabilidad pública. Esta alineación normativa no solo fortalece el cumplimiento legal, sino que también consolida una cultura corporativa orientada a la mejora continua y a la innovación. La transformación digital, en este sentido, trasciende el ámbito tecnológico y se consolida como un proceso cultural y estratégico que redefine la forma en que la organización concibe su gestión y sus relaciones con el entorno (Chiavenato, 2020).

6. Finalmente, el diseño e implementación de un dashboard digital con indicadores clave de desempeño (KPI) permitirá monitorear de manera permanente la eficiencia operativa, los tiempos de respuesta, los costos y la satisfacción de los usuarios internos. Este sistema, basado en la gestión por resultados, ofrecerá información oportuna y confiable para la toma de decisiones estratégicas, fortaleciendo los mecanismos de control y retroalimentación institucional. De esta manera, se consolida

un modelo de mejora continua sustentado en la medición y el análisis sistemático del desempeño organizacional (Kaplan y Norton, 1996).



RECOMENDACIONES

1. Se recomienda consolidar un modelo sólido de gobernanza digital mediante la creación de un Comité de Transformación Digital, encargado de planificar, supervisar y evaluar de forma continua la implementación de los procesos automatizados del SMT Estado. Este órgano deberá garantizar la coherencia estratégica, sostenibilidad técnica y escalabilidad funcional del modelo propuesto, asegurando que las soluciones tecnológicas

adoptadas se mantengan alineadas con las políticas corporativas de RIMAC Seguros y las directrices del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE). Asimismo, su función incluirá promover la actualización continua de los procedimientos y una cultura organizacional centrada en la innovación y la mejora continua (Weill y Ross, 2004).

2. La formación del personal no debe entenderse como una acción puntual, sino como un proceso sistemático y continuo. Se propone establecer programas anuales de alfabetización digital y liderazgo adaptativo, orientados a fortalecer tanto las competencias técnicas como las habilidades de gestión del cambio. Este enfoque permitirá que el personal del SMT Estado mantenga una actitud proactiva y resiliente frente a los desafíos tecnológicos y las modificaciones que puedan surgir en la Ley de Contrataciones del Estado, asegurando una transición fluida hacia un entorno de trabajo colaborativo y digitalmente competente (Kotter, 2012).

3. Es esencial mantener una integración continua y segura entre la plataforma tecnológica del SMT Estado y los sistemas oficiales del Estado, principalmente el SEACE y CONOSCE, a fin de asegurar la interoperabilidad de los procesos y la trazabilidad de la información. Este vínculo tecnológico debe sustentarse en estándares de ciberseguridad, transparencia y eficiencia operativa, de acuerdo con las disposiciones del OECE y las políticas internas de RIMAC Seguros. La interoperabilidad contribuye al fortalecimiento de la gestión documental y a la optimización del ciclo de contratación pública, reduciendo los riesgos de error humano y mejorando la calidad de los datos (Laudon y Laudon, 2020).

4. Se recomienda institucionalizar mecanismos permanentes de retroalimentación, auditorías internas y reportes públicos de desempeño, orientados a fomentar una cultura organizacional basada en la ética, la rendición de cuentas y la sostenibilidad. Estas

prácticas permitirán identificar desviaciones, validar el cumplimiento de los objetivos y reforzar la confianza de los grupos de interés. Además, la incorporación de instrumentos de seguimiento digital facilitará el monitoreo de resultados y la adopción de acciones correctivas en tiempo real, fortaleciendo el enfoque de gestión por resultados (Davenport, 2013).

5. Monitoreo constante de indicadores de desempeño (KPI), es necesario mantener actualizado el tablero de control digital del SMT Estado, revisando los indicadores clave de desempeño (KPI) de manera trimestral para evaluar el impacto de las mejoras implementadas. Este proceso permitirá identificar desviaciones, optimizar recursos y fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia, consolidando el ciclo de mejora continua en los procesos de contratación pública. Los KPI deben alinearse con los objetivos estratégicos de RIMAC Seguros, midiendo no solo la eficiencia operativa, sino también la calidad del servicio y la satisfacción de los usuarios internos (Kaplan y Norton, 1996).

6. Expansión del modelo de mejora basado en las 6 “M” de Ishikawa, finalmente, se sugiere replicar la metodología de las 6 “M” de Ishikawa (Máquina, Método, Mano de obra, Materiales, Medio ambiente y Medición) en otras áreas clave de RIMAC Seguros, como Operaciones, Legal, Suscripción, Equipos Comerciales y las Unidades de Negocio. Esta expansión permitirá promover una transformación digital integral y transversal, fomentando la innovación, la estandarización de procesos y la eficiencia organizacional. La aplicación de este modelo en distintos ámbitos contribuirá a consolidar una cultura de mejora continua y aprendizaje organizacional a nivel institucional (Ishikawa, 1986).



REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Aguirre, S., y Rodríguez, A. (2017). Automation in business processes: An RPA case study. *Proceedings of the International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics*, 17, 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.06.039>

Banco Interamericano de Desarrollo. (2022). Transformación digital para gobiernos resilientes en América Latina y el Caribe. BID. <https://publications.iadb.org>

- Capgemini, y Efma. (2023). World insurance report 2023. Capgemini Research Institute. <https://worldinsurancereport.com>
- Chávez León, M. E. (2020). Implementación del proceso de emisión electrónica del SOAT para la mejora de la productividad del área de operaciones en una compañía de seguros [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio UPC. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe>
- Congreso de la República del Perú. (2000). Ley N.º 27269, Ley de firmas y certificados digitales. Diario Oficial El Peruano. <https://www.gob.pe/pcm>
- Congreso de la República del Perú. (2024). Ley N.º 32069, Ley de contrataciones del Estado. Diario Oficial El Peruano. <https://busquedas.elperuano.pe>
- Contraloría General de la República. (2024). Observatorio de contrataciones públicas. Contraloría General de la República. <https://www.contraloria.gob.pe>
- Contraloría General de la República. (2025). Informe sobre control concurrente en contrataciones públicas. Contraloría General de la República. <https://www.contraloria.gob.pe>
- Deloitte. (2017). The robots are ready. Are you? Untapped advantage in your digital workforce. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com>
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., y Reijers, H. A. (2018). Fundamentals of business process management (2.^a ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4>

- Flores Mori, J., y Gonzales, C. (2021). Propuesta de automatización del proceso de emisión de seguros de salud para una empresa aseguradora usando software RPA y un motor de asignación [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio UPC. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe>
- Gallo Velásquez, C. A. (2017). Diseño de un modelo de automatización para el proceso de indemnizaciones de siniestros de seguros de salud en la industria aseguradora colombiana [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio UNAL. <https://repositorio.unal.edu.co>
- GOB.PE - Unidad de Prensa e Imagen Institucional. (2019). Ofertas en procesos de licitación y concurso público deberán realizarse mediante el SEACE. Gobierno del Perú. <https://www.gob.pe>
- González, A., y Vilela, J. (2020). Gestión eficiente de procesos en el sector asegurador. *Revista Latinoamericana de Administración*, 16(2), 45–60. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052020000200045>
- Guevara Jiménez, M. (2022). Diseño de una plataforma cloud basado en IaaS para una empresa de seguros [Tesis de licenciatura, Universidad de Lima]. Repositorio ULima. <https://repositorio.ulima.edu.pe>
- Hammer, M. (2010). What is business process management? En J. vom Brocke y M. Rosemann (Eds.), *Handbook on business process management 1* (pp. 3–16). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-00416-2_1
- Harmon, P. (2019). *Business process change: A business process management guide for managers and process professionals* (4.^a ed.). Morgan Kaufmann.

Harrington, H. J. (1991). Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness. McGraw-Hill.

Indecopi. (2023). Infraestructura Oficial de Firma Electrónica. Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual.
<https://www.gob.pe/indecopi>

Kotter, J. P. (2012). Leading change. Harvard Business Review Press.

León Pérez, J. A. (2019). Plan de implementación del proceso automatizado de emisión de póliza de una empresa de seguros ecuatoriana aplicando la metodología PMI [Tesis de maestría, Universidad de Guayaquil]. Repositorio UG.
<https://repositorio.ug.edu.ec>

McKinsey y Company. (2021). Digital transformation in insurance: Cutting costs and improving customer experience. McKinsey y Company.
<https://www.mckinsey.com>

Moral Hernández, E. (2022). Robotic RPA en procesos de una compañía de seguros [Tesis de maestría, Universidad Politécnica de Madrid]. Archivo Digital UPM.
<https://oa.upm.es>

Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado. (2021). Guía para la aplicación de la Ley de contrataciones del Estado N.º 30225. OSCE.
<https://www.osce.gob.pe>

Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado. (2023). Informe anual de contrataciones públicas en el Perú. OSCE. <https://www.osce.gob.pe>

- Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado. (2025). Guía de implementación de la Ley N.º 32069. OSCE. <https://www.osce.gob.pe>
- Paredes, R., y Díaz, J. (2023). Automatización y digitalización en el sector asegurador peruano: Desafíos y oportunidades. *Revista Peruana de Administración*, 12(1), 77–94. <https://doi.org/10.26439/rpa2023.v12i1.3455>
- Porter, M. E., y Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 92(11), 64–88.
- Quiroz, A. (2008). Historia de la corrupción en el Perú. Instituto de Estudios Peruanos.
- Reeves, M., Lang, N., y Carlsson-Szlezak, P. (2020). Lead your business through the coronavirus crisis. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/02/lead-your-business-through-the-coronavirus-crisis>
- SUNAT. (2014). Resolución de Superintendencia N.º 300-2014/SUNAT. Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. <https://www.sunat.gob.pe>
- SUNAT. (2021). Resolución de Superintendencia N.º 000202-2021/SUNAT. Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. <https://www.sunat.gob.pe>
- Torres, M., y Castañeda, L. (2021). Transformación digital en el sector asegurador latinoamericano. CAF - Banco de Desarrollo de América Latina. <https://www.caf.com>

Transparencia Internacional. (2022). Índice de percepción de la corrupción 2022.

Transparencia Internacional. <https://transparencia.org>

Westerman, G., Bonnet, D., y McAfee, A. (2014). Leading digital: Turning technology into business transformation. Harvard Business Review Press.

McKinsey y Company. (2025). Informe Global de Seguros 2025: En busca del crecimiento en América Latina. McKinsey y Company.

Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado. (2025). Plataforma Digital de Contrataciones Públicas (Pladicop) y SEACE 3.0. OSCE. <https://www.gob.pe/osce>

Perú, Congreso de la República. (2025). Ley N.º 32069, Ley de Contrataciones del Estado. Diario Oficial El Peruano, 11 de abril de 2025. <https://busquedas.elperuano.pe>

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., y Reijers, H. A. (2018). Fundamentals of business process management (2.ª ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4>

González, R., y Vilela, M. (2020). Gestión de procesos en el sector asegurador: Eficiencia y adaptación tecnológica. Editorial ABC.

Congreso de la República del Perú. (2024, 24 de junio). Ley N.º 32069, Ley General de Contrataciones Públicas. Diario Oficial El Peruano.

Chiavenato, I. (2020). Administración de recursos humanos (11.ª ed.). McGraw-Hill Education.

- Congreso de la República del Perú. (2023). Ley N.º 32069: Ley que fortalece la digitalización y la transparencia en las contrataciones públicas.
- Davenport, T. H. (2013). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business Press.
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., y Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of business process management* (2.ª ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4>
- Hammer, M. (2010). What is business process management?. In J. vom Brocke y M. Rosemann (Eds.), *Handbook on business process management* (Vol. 1, pp. 3–16). Springer.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Laudon, K. C., y Laudon, J. P. (2020). *Management information systems: Managing the digital firm* (16th ed.). Pearson.
- Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE). (2024). *Guía de interoperabilidad y transparencia en los procesos de contratación pública*.
- Westerman, G., Bonnet, D., y McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano* (11.ª ed.). McGraw-Hill Education.

- Davenport, T. H. (2013). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business School Press.
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., y Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of business process management* (2.^a ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4>
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Laudon, K. C., y Laudon, J. P. (2020). *Management information systems: Managing the digital firm* (16.^a ed.). Pearson Education.
- Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE). (2024). *Política de transparencia y gestión digital en las contrataciones públicas*. OSCE. <https://www.gob.pe/osce>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano* (5.^a ed.). McGraw-Hill.
- Ishikawa, K. (1986). *Guide to quality control*. Asian Productivity Organization.
- OSCE. (2024). *Manual de contratación pública electrónica y buenas prácticas en el SEACE 3.0*. Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado del Perú.
- Weill, P., & Ross, J. W. (2004). *IT governance: How top performers manage IT decision rights for superior results*. Harvard Business School Press.



TABLAS, CUADROS Y GRÁFICOS.

Diagrama de flujo que representa la realidad actual de los procesos (AS IS)

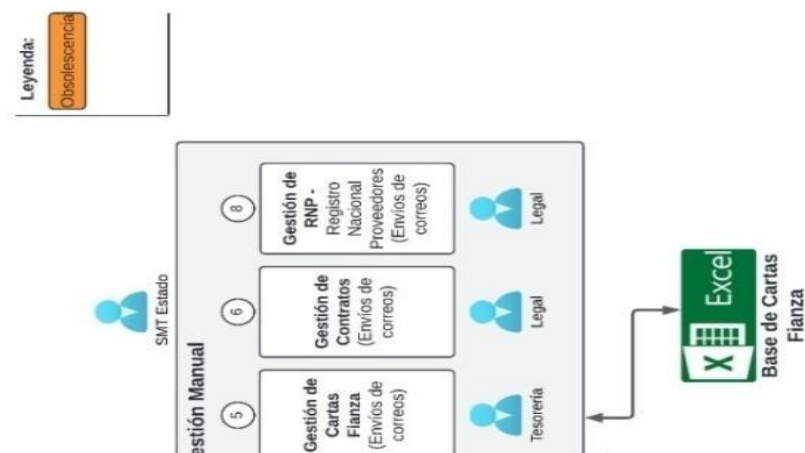
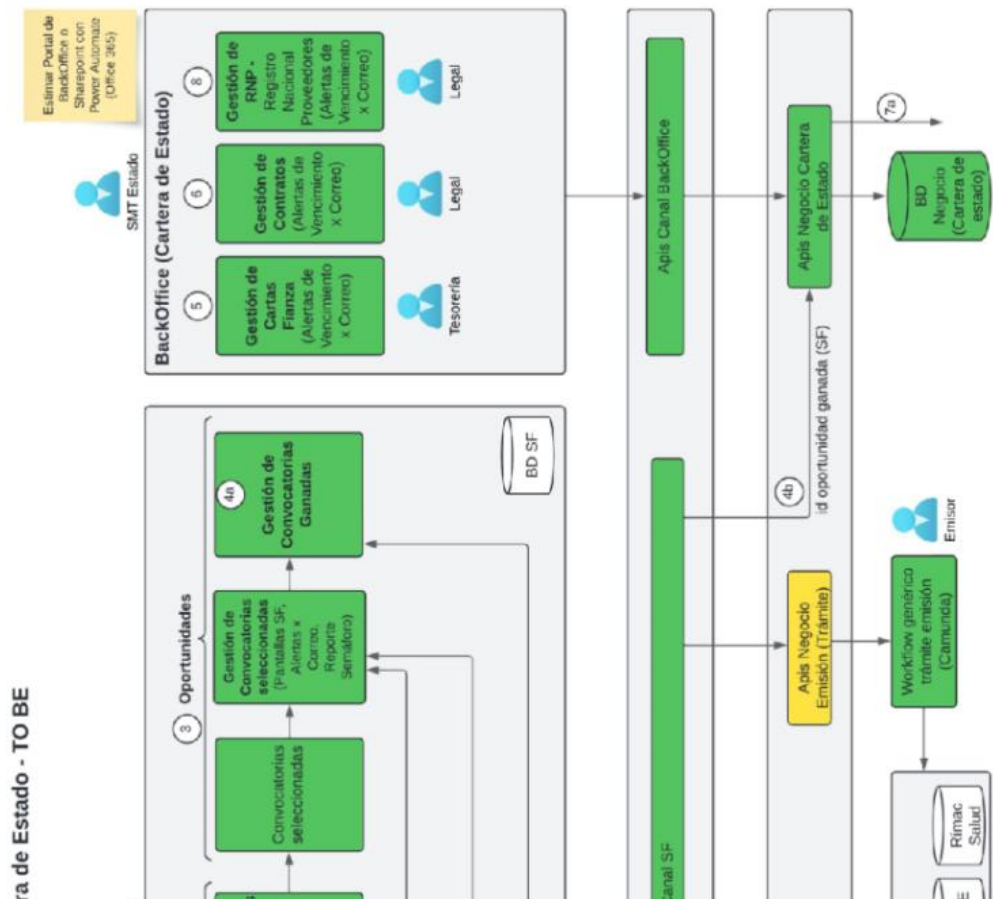




Diagrama que representa como deben ser los procesos luego de la mejora (TO BE)



US\$ miles				
2021	2022	2023	2024	
47,755	1,440,477	1,587,564	1,655,525	
9,591	857,425	977,315	1,052,926	
38,163	583,053	610,249	602,598	
2,035	84,203	72,192	74,026	
0,903	149,426	150,380	150,303	
52,938	-65,223	-78,188	-76,278	
1,678	172,377	172,233	183,038	
83,713	-88,174	-100,041	-108,258	
8,934	170,280	213,573	228,527	
5,221	82,106	113,532	119,510	
2,573	-1,470	0	0	
2,648	80,636	113,532	119,510	

Tabla N° 1 (Primas Totales de RIMAC SEGUROS 2021 – 2024)



CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PROPUESTAS

Cronograma de actividades del diseño de mejora basado en las 6 "M" de Ishikawa

Etapa / Dimensión (M)	Objetivo principal	Actividades específicas	Responsables	Duración estimada	Productos esperados
1. Método	Rediseñar los procesos de contratación y estandarizar flujos automatizados.	<ul style="list-style-type: none"> - Levantamiento de procesos actuales (AS-IS). - Identificación de cuellos de botella y tareas duplicadas. - Modelado de procesos mejorados (TO-BE) con BPMN. - Definición de formatos y formularios digitales por etapa (convocatoria, evaluación, adjudicación, seguimiento). 	Equipo BPM – SMT Estado / BI RIMAC	Meses 1–3	Manual de procesos rediseñados y mapa BPM validado.
2. Mano de obra	Desarrollar capacidades digitales y gestionar el cambio organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico de competencias digitales. - Diseño del plan de formación en automatización, gestión documental y uso de plataformas. - Ejecución de talleres y sesiones de capacitación. - Implementación de un programa de gestión del cambio (comunicación, liderazgo, incentivos). 	RR.HH. RIMAC / Líderes del SMT Estado	Meses 4–6	Plan de formación ejecutado y reporte de evaluación del aprendizaje.
3. Maquinaria	Implementar una plataforma tecnológica interoperable con SEACE y CONOSCE.	<ul style="list-style-type: none"> - Selección de software y arquitectura tecnológica. - Integración con los sistemas SEACE y CONOSCE mediante APIs. - Desarrollo de módulos para registro, trazabilidad y reportería automática. - Pruebas piloto y ajustes funcionales. 	Equipo de Tecnología / BI RIMAC / OSCE	Meses 7–9	Plataforma digital integrada y operativa.
4. Materiales	Centralizar la información y estandarizar la documentación digital.	<ul style="list-style-type: none"> - Auditoría documental y depuración de archivos obsoletos. - Diseño de un repositorio central (SharePoint o sistema interno). - Carga de expedientes, plantillas y bases de datos normalizadas. - Implementación de controles de versión y seguridad de acceso. 	Área Documental / BI / SMT Estado	Meses 10–12	Repositorio digital centralizado y operativo.
5. Medio ambiente	Alinear el modelo digital con la normativa vigente y la cultura organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de requisitos normativos OSCE y Ley N.º 32069. - Evaluación de cumplimiento regulatorio del modelo. - Diseño de políticas internas de transparencia y sostenibilidad. - Comunicación y sensibilización sobre buenas prácticas. 	Asesoría Legal / SMT Estado / OSCE	Meses 13–15	Informe de cumplimiento normativo y plan de cultura organizacional digital.
6. Medición	Diseñar un sistema de monitoreo y control del desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de indicadores KPI (tiempos, costos, errores, trazabilidad). - Desarrollo del <i>dashboard</i> digital. - Integración con las bases de datos del SEACE y sistemas internos. - Validación y capacitación en el uso del tablero. 	BI / SMT Estado / Alta dirección RIMAC	Meses 16–18	Dashboard implementado y reporte de seguimiento operativo.