



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Empresarial

“GESTIÓN POR PROCESOS Y SU INFLUENCIA EN
LA ADMINISTRACIÓN DOCUMENTARIA DE UNA
CONSTRUCTORA DE TRUJILLO”

Trabajo de investigación para optar el título profesional de:

Ingeniería Empresarial

Autor:

Br. Elizabeth Kristina Bravo Huivin

Br. Ruslith Flores Escudero

Asesor:

Mg. Ing. Segundo Edwin Cieza Mostacero

Trujillo - Perú

2018

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El asesor Mg. Ing. Segundo Edwin Cieza Mostacero, Docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Ingeniería, Carrera profesional de INGENIERÍA EMPRESARIAL, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la investigación del estudiante:

- Elizabeth Kristina Bravo Huivin
- Ruslith Flores Escudero

Por cuanto, **CONSIDERA** que el trabajo de investigación titulado: IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS Y SU INFLUENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DOCUMENTARIA DE UNA CONSTRUCTORA DE TRUJILLO para aspirar al título profesional por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual **AUTORIZA** al interesado para su presentación.

Mg. Ing. Segundo Edwin Cieza Mostacero
Asesor

ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El comité del trabajos de investigación, conformado por: el Mg. Juan Miguel Deza Castillo, Mg. Betty Lizby Suárez Torres, Mg. Nelson Angeles Quiñones; designados mediante el director de carrera de Ingeniería Empresarial ha procedido a realizar la evaluación del trabajo de investigación del estudiante: Bravo Huiwin Elizabeth kristina y Flores Escudero Ruslith para aspirar al título profesional con el trabajo de investigación: IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS Y SU INFLUENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DOCUMENTARIA DE UNA CONSTRUCTORA DE TRUJILLO

Luego de la revisión del trabajo en forma y contenido los miembros del jurado acuerdan:

Aprobación por unanimidad

Aprobación por mayoría

Calificativo:

Excelente [18 -20]

Sobresaliente [15 - 17]

Buena [13 - 14]

Calificativo:

Excelente [18 -20]

Sobresaliente [15 - 17]

Buena [13 - 14]

Desaprobación

Firman en señal de conformidad

Mg. Betty Lizby Suárez Torres
Miembro del Comité

Mg. Nelson Angeles Quiñones
Miembro del Comité

Mg. Juan Miguel Deza Castillo
Miembro del Comité

DEDICATORIA

A Dios

Por guiarnos e iluminarnos en el trayecto de nuestras vidas; asimismo, por brindarnos salud para lograr todo lo anhelado.

A mis padres

Carmen Escudero y Albino Flores, quienes han sido el pilar fundamental a lo largo de mi vida; brindándome su apoyo incondicional, comprensión, consejos y amor en todo momento. Asimismo, por inculcarme buenos valores, principios, perseverancia, empeño, y coraje para conseguir con todo lo planteado.

A mis hermanas quienes me han motivado, alentado e inspirado para seguir adelante.

Ruslith Flores Escudero

A mi familia

A mi madre, abuela y hermana; quienes me han apoyado y motivado en todo momento, brindándome su amor, paciencia y buenos consejos.

Kristina E. Bravo Huivin

AGRADECIMIENTO

A Dios por darnos salud, por habernos acompañado y guiado durante los 5 años de mi carrera, por darnos fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarnos una vida llena de experiencias y aprendizajes.

A nuestra familia por habernos apoyado en todo momento, por los valores inculcados y por la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. Pero sobre todo, por ser nuestro ejemplo de vida a seguir.

A Edwin Cieza Mostacero por aceptar ser nuestro asesor y guía para el desarrollo de nuestra tesis, por habernos compartido sus conocimientos y sobre todo brindarnos su amistad.

LAS AUTORAS

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	1
ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	2
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
ÍNDICE DE TABLAS.....	8
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	14
1.1. Realidad problemática.....	14
1.1.1. <i>Realidad del Problema.....</i>	14
1.1.2. <i>Justificación</i>	18
1.1.3. <i>Limitaciones.....</i>	20
1.1.4. <i>Marco teórico</i>	21
1.1.4.1. <i>Antecedentes.....</i>	21
1.1.4.2. <i>Bases teóricas</i>	27
A. Gestión por procesos	27
a) Definición de los procesos:.....	27
b) Importancia de los procesos.....	27
c) Tipos de procesos	28
d) Elementos de un proceso.....	28
e) Gestión de procesos.....	29
f) Gestión por procesos	29
g) Diferencia entre gestión de procesos y gestión por procesos .	30
h) Beneficios de la gestión por procesos	32
i) Alineación de la estrategia con los procesos.....	32
j) Tácticas de alinear la estrategia con los negocios.	33
k) Ventajas del enfoque a proceso	33
l) Herramientas de normalización	34
m) Formas de interacciones de un proceso.....	35
n) Herramientas para la planificación de la calidad y el mejoramiento de los procesos.....	36
o) Medición de los procesos	38
p) Pasos que seguir para la gestión por procesos.....	39
B. Administración documentaria.....	50
a) Definición:.....	50
b) Beneficios de la administración documentaria.....	50
c) Administración documentaria eficaz	51
d) Diseño y puesta en funcionamiento de la gestión de documentos	53
e) Proceso de mejora de la administración documentaria	58
f) Medición de administración documentaria	58
C. Contexto de la empresa	62

	a) Descripción de la empresa	62
	b) Misión	62
	c) Visión.....	62
	d) Valores	62
	e) Organigrama.....	63
	1.1.4.3. Definición de términos básicos	63
	1.1.4.4. Impacto del proyecto	65
	1.1.4.5. Normativa	68
1.2.	Formulación del problema	71
1.3.	Objetivos.....	71
	1.3.1. Objetivo general.....	71
	1.3.2. Objetivos específicos	71
1.4.	Hipótesis.....	71
	1.4.1. Hipótesis General	71
	Operacionalización de variables.....	72
	CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	74
2.1	Tipo de investigación.....	74
	2.1.1. Según el propósito	74
	2.1.2. Según el diseño de investigación.....	74
2.2	Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos).....	74
	2.2.1. Población y muestra	74
	2.2.2. Método.....	74
2.3	Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos	75
2.4	Procedimiento	75
	2.4.1 Propuesta.....	77
	2.4.1.1. Etapa I: Preparatoria.....	78
	a) Analizar la realidad de la organización.....	78
	b) Realizar capacitación de sensibilización para los trabajadores de la organización.....	111
	2.4.1.2. Etapa II: Diagnóstico e identificación de procesos.....	113
	a) Identificar y clasificar los procesos.....	113
	b) Realizar el mapa de procesos.....	116
	c) Diagramar los procesos	117
	Fuente: Elaboración propia	165
	d) Describir los procedimientos, indicadores y riesgos.....	166
	2.4.1.3. Etapa III: Verificación.....	167
	a) Verificar el procedimiento de los procesos establecidos.....	167
	2.4.1.4. Etapa IV: Medición y mejora de procesos	169
	a) Realizar ciclo de mejora continua	169
	b) Medir y evaluar los procesos.....	193
	i. Evaluación de la variable administración documentaria.....	193
	ii. Evaluación de la variable gestión por procesos	193
	CAPÍTULO III. RESULTADOS	194
3.1.	Resultados del Antes.....	194
	3.1.1. Encuesta	194

3.1.2. <i>Entrevista</i>	224
3.2. Resultados del Después	227
3.2.1. <i>Encuesta</i>	227
3.2.2. <i>Entrevista</i>	263
3.3. Comparación de resultados del antes y después	267
3.4. Análisis económico	269
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	282
4.1 Discusión	282
4.2. Conclusiones	285
4.3. Recomendaciones	287
REFERENCIAS	288
ANEXOS	297

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Diferencias entre gestión de procesos y gestión por procesos	30
Tabla 2: Herramientas para la planificación de la calidad y el mejoramiento de los procesos	36
Tabla 3: Áreas	52
Tabla 4: Registro de documentos.....	52
Tabla 5: Impacto ambiental, listado de materiales	66
Tabla 6: Impacto Económico, tabla de ahorros	67
Tabla 7: Medición de la variable dependiente	193

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura: 1: Metodología de la gestión por procesos.....	49
Figura: 2 Organigrama funcional.....	51
Figura: 3: Diseño y puesta en funcionamiento de la gestión de documentos.....	54
Figura: 4: Organigrama actual.....	63
Figura: 5: Normativas.....	70
Figura: 6: cuadro de operacionalización de la variable dependiente.....	72
Figura: 7: cuadro de operacionalización de la variable independiente.....	73
Figura: 8: procedimientos.....	76
Figura: 9: Metodología.....	77
Figura: 10: Metodología para el análisis estratégico.....	78
Figura: 11: 5 fuerzas de Porter.....	80
Figura: 12: Grupos de interés.....	83
Figura: 13: Intereses del grupo de interés interno.....	87
Figura: 14: Matriz EFE.....	90
Figura: 15: Cadena de valor.....	91
Figura: 16: Matriz EFI.....	95
Figura: 17: Matriz AMOFHIT.....	97
Figura: 18: Matriz FODA.....	103
Figura: 19: Objetivos estratégico.....	105
Figura: 20: Mapa estratégico.....	106
Figura: 21: Perspectiva financiera.....	107
Figura: 22: Perspectiva cliente.....	108
Figura: 23: Perspectiva procesos.....	109
Figura: 24: Perspectiva aprendizaje.....	110
Figura: 25: Unidades de aprendizaje de la capacitación.....	112
Figura: 26: Cronograma de capacitación.....	112
Figura: 27: inventario de procesos.....	115
Figura: 28: Mapa estratégico.....	116
Figura: 29: Diagrama de proceso del NIVEL 0: Gestión de obras públicas.....	119
Figura: 30: Diagrama de proceso NIVEL 1: Elaboración de propuesta técnica y económica de licitación de obra.....	121
Figura: 31: Diagrama de proceso NIVEL 0: Gestión de contratación de obras privadas.....	123
Figura: 32: Diagrama de proceso NIVEL 0: Gestión económico financiero.....	125
Figura: 33: Diagrama de proceso NIVEL 1: Gestión de estados financieros.....	127
Figura: 34: Diagrama de proceso NIVEL 1: Gestión de presupuestos.....	129
Figura: 35: Diagrama de proceso NIVEL 0: Gestión de recursos.....	131
Figura: 36: Diagrama del proceso NIVEL 1: Gestión de contratación de personal.....	133
Figura: 37: Diagrama de proceso NIVEL 2: Reclutamiento y selección del personal.....	135
Figura: 38: Diagrama de proceso NIVEL 2: Administración de contratos.....	137
Figura: 39: Diagrama de proceso NIVEL 1: Gestión de materiales.....	139
Figura: 40: Diagrama de proceso NIVEL 2: Cotización y compra de materiales.....	141
Figura: 41: Diagrama de proceso NIVEL 2: Convenios con proveedores.....	143
Figura: 42: Diagrama de proceso NIVEL 2: Abastecimiento de materiales.....	145
Figura: 43: Diagrama de proceso NIVEL 2: Control de almacén.....	147
Figura: 44: Diagrama de proceso NIVEL 0: Gestión de trámites documentarios.....	149
Figura: 45: Diagrama de proceso NIVEL 1: Gestionar pagos.....	151
Figura: 46: Diagrama de proceso NIVEL 2: Pago de impuestos (SUNAT).....	153
Figura: 47: Diagrama de proceso NIVEL 2: Pago a OSCE.....	155
Figura: 48: Diagrama de proceso NIVEL 2: Pago a la SUNARP.....	157
Figura: 49: Diagrama de proceso NIVEL 2: Pago al personal.....	159
Figura: 50: Diagrama de proceso NIVEL 2: Pago de materiales.....	161
Figura: 51: Diagrama de proceso NIVEL 2: Pago de seguros.....	163
Figura: 52: Diagrama de proceso NIVEL 2: Pago de préstamos.....	165
Figura: 53: Portada del manual de descripción de procedimientos, indicadores y riesgos.....	166
Figura: 54: Cuadro de verificación de procesos.....	168
Figura: 55: Problemas del antes de la empresa.....	170
Figura: 56: PARETO Antes.....	170
Figura: 57: Diagrama de causa-efecto.....	172

Figura: 58: Medidas correctivas	174
Figura: 59: Selección - 5S	175
Figura: 60: Ordenar - 5S	175
Figura: 61: Limpiar - 5S.....	176
Figura: 62: Estandarizar - 5S.....	177
Figura: 63: Propuesta en Excel	179
Figura: 64: Rótulos de Informes, requerimientos y cartas	180
Figura: 65: Facturas de compras de la empresa	181
Figura: 66: Formato de Inventario de documentos digitalizados	183
Figura: 67: Logo de la empresa.....	185
Figura: 68: Elementos de la marca.....	185
Figura: 69: Logo de la empresa.....	186
Figura: 70: Modalidades de usar el logotipo de la empresa	186
Figura: 71: Papel membretado	187
Figura: 72: Formato de carta poder	188
Figura: 73: Formato de cotización	189
Figura: 74: Formato de carta	190
Figura: 75: formato de informe	191
Figura: 76: Total de Trabajadores por área.....	194
Figura: 77: Total de personas que reciben documentación por otras áreas.....	195
Figura: 78: Total de áreas que reciben documentación	195
Figura: 79: Total de documentos guardados	196
Figura: 80: Medios de almacenamiento de documentos	196
Figura: 81: Nombres de grupos de archivos	197
Figura: 82: Total de documentos escritos a doble cara.....	197
Figura: 83: Frecuencia de recibos de documentos.....	198
Figura: 84: Frecuencia de consultas	198
Figura: 85: Finalidad de documentos sin uso	199
Figura: 86: Campos para la búsqueda de documentos	199
Figura: 87: Funciones por área	200
Figura: 88: documentos por áreas.....	201
Figura: 89: consultas de documentos por áreas.....	202
Figura: 90: tiempo de permanencia de documentos	203
Figura: 91: importancia del sistema de administración documentaria por área.....	204
Figura: 92: porcentaje de documentos por área.....	204
Figura: 93: porcentaje de documentos ordenados por área	205
Figura: 94: porcentaje de documentos digitalizados por área	205
Figura: 95: Tiempo de accesibilidad a la documentación	206
Figura: 96: especificación en horas del tiempo de recepción de documentos	206
Figura: 97: Promedio de hojas por documentos.....	207
Figura: 98: total de hojas por área.....	207
Figura: 99: Total de satisfacción del personal administrativo	208
Figura: 100: Total de colaboradores que consideran que su área está bien organizada	209
Figura: 101: Total de colaboradores que opinan sobre sus funciones y responsabilidades.....	210
Figura: 102: Total de colaboradores que consideran que tienen cargas repetidas en su área	211
Figura: 103: Total de colaboradores que consideran que pueden desarrollar sus habilidades en su área.	211
Figura: 104: Total de colaboradores que consideran que reciben información de cómo desempeñan su funciones en su puesto de trabajo.....	212
Figura: 105: Total de colaboradores encuestados en dirección de la unidad.....	214
Figura: 106: Total de colaboradores encuestados en Ambiente de trabajo e interacción con sus compañeros.....	215
Figura: 107: Total de colaboradores encuestados en comunicación y coordinación.....	217
Figura: 108: Total de colaboradores encuestados en condiciones ambientales, infraestructura y recursos	218
Figura: 109: Total de colaboradores encuestados en implicación en la mejora de la empresa contratista generales ASOLFED Contratistas Generales S.A.C	220
Figura: 110: Total de colaboradores encuestados motivación y reconocimiento que les ofrece la empresa	221
Figura: 111: número de capacitaciones planificadas.....	222

Figura: 112: porcentaje del nivel de satisfacción de los colaboradores.....	222
Figura: 113: Eficacia en relación con el cumplimiento de tareas del área.....	223
Figura: 114: Procesos caracterizados	223
Figura: 115: Total de Trabajadores por área.....	227
Figura 116: Total de personas que reciben documentación por otras áreas.....	228
Figura: 117:Total de áreas que reciben documentación	228
Figura: 118:Total de documentos guardados.....	229
Figura: 119:Medios de almacenamiento de documentos	229
Figura: 120:Nombres de grupos de archivos	230
Figura: 121:Total de documentos escritos a doble cara.....	230
Figura: 122:Frecuencia de recibos de documentos.....	231
Figura: 123: Frecuencia de consultas	231
Figura: 124:Finalidad de documentos sin uso.....	232
Figura: 125:Campos para la búsqueda de documentos	232
Figura: 126: Funciones por área	233
Figura: 127: documentos por áreas.....	234
Figura: 128: consultas de documentos por áreas.....	235
Figura: 129: tiempo de permanencia de documentos	235
Figura: 130: importancia del sistema de administración documentaria por área.....	236
Figura: 131: porcentaje de documentos por área.....	237
Figura: 132: porcentaje de documentos ordenados por área.....	237
Figura: 133: porcentaje de documentos digitalizados por área	238
Figura: 134:Tiempo de accesibilidad a la documentación.....	238
Figura: 135: especificación en horas del tiempo de recepción de documentos	239
Figura: 136: Promedio de hojas por documentos.....	239
Figura: 137: total de hojas por área.....	239
Figura: 138:Total de satisfacción del personal administrativo	240
Figura: 139: Satisfacción de los trabajadores de acuerdo al trabajo que realizan en la empresa ASOLFED Contratistas Generales S.A.C.....	241
Figura: 140:Nivel de satisfacción de acuerdo a su puesto de trabajo “Reconocen sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa”	241
Figura: 141: Nivel de satisfacción de acuerdo a su puesto de trabajo “Cargas de trabajo repetidas”	242
Figura: 142: Nivel de satisfacción de acuerdo a su puesto de trabajo “Desarrollo de habilidades en el puesto de trabajo a cargo”	242
Figura: 143: Nivel de satisfacción de acuerdo a su puesto de trabajo “Información sobre el desempeño que realizan en su puesto de trabajo”	243
Figura: 144: Dirección de la Unidad “El responsable muestra dominio técnico o conocimiento de sus funciones”.....	244
Figura: 145: Dirección de la Unidad “El responsable soluciona los problemas de manera eficaz”.....	244
Figura: 146: Dirección de la Unidad “El responsable de mi área delega eficazmente funciones de responsabilidad.”	245
Figura: 147: Dirección de la Unidad “El responsable toma decisiones con la participación de la persona del área”	245
Figura: 148: Dirección de la Unidad “El responsable se mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.”	246
Figura: 149: Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros “La relación con los compañeros de trabajo es buena.”	246
Figura: 150: Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros “Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas”	247
Figura: 151: Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros “Me siento parte de un equipo de trabajo”	247
Figura: 152: Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros “Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo.”	248
Figura: 153: Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros “El ambiente de trabajo me produce estrés”	248
Figura: 154: Comunicación y coordinación “La comunicación interna dentro de la unidad funciona correctamente.”	249
Figura: 155: Comunicación y coordinación “Me resulta fácil la comunicación con mi responsable.” ..	249
Figura: 156: Comunicación y coordinación “Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo.”	250

Figura: 157: Comunicación y coordinación “Conozco los servicios que presentan otras unidades de la empresa ASOLFED Contratistas Generales S.A.C”	251
Figura: 158: Comunicación y coordinación “Tenemos una adecuada coordinación con otras unidades de la empresa”	251
Figura: 159: Comunicación y coordinación “La comunicación entre el personal de la unidad y los usuarios es Buena”	252
Figura: 160: condiciones ambientales, infraestructuras y recursos “Las condiciones de trabajo de mi unidad son seguras (no representan riesgos para la salud”	253
Figura: 161: condiciones ambientales, infraestructuras y recursos “Las condiciones ambientales de la Unidad facilitan mi actividad diaria”	253
Figura: 162: condiciones ambientales, infraestructuras y recursos “Las instalaciones de la Unidad facilitan mi trabajo y los servicios prestados a los usuarios.”	253
Figura: 163: condiciones ambientales, infraestructuras y recursos “Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo”	254
Figura: 164: implicación en la mejora “Entre los objetivos de mi área, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que prestamos.”	255
Figura: 165: implicación en la mejora “El responsable de mi área pone en marcha iniciativas de mejora.”	255
Figura: 166: implicación en la mejora “Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora.”	256
Figura: 167: implicación en la mejora “En mi área se me consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad.”	256
Figura: 168: implicación en la mejora “Me siento copartícipe de los éxitos y fracasos de mi área.”	257
Figura: 169: implicación en la mejora “En los dos últimos años he percibido una tendencia a mejorar en mi área.”	257
Figura: 170: Motivación y reconocimiento “Estoy motivado para realizar mi trabajo”	258
Figura: 171: Motivación y reconocimiento “Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo”	258
Figura: 172: Motivación y reconocimiento “En general, las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios, sociales, etc.) son satisfactorias.”	259
Figura: 173: Motivación y reconocimiento “La empresa me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional.”	259
Figura: 174: Motivación y reconocimiento “El nombre y prestigio de la empresa ASOLFED Contratistas Generales S.A.C son gratificantes para mí.”	260
Figura: 175: Motivación y reconocimiento “En general, me siento satisfecho en mi área”	260
Figura: 176: número de capacitaciones planificadas	261
Figura: 177: porcentaje del nivel de satisfacción de los colaboradores	261
Figura: 178: Eficacia en relación con el cumplimiento de tareas del área	261
Figura: 179: Procesos caracterizados	262
Figura: 180: resultados del cuadro de operacionalización (antes)	268
Figura: 181: Recursos	270
Figura: 182: Gastos	273
Figura: 183: Ahorros	274
Figura: 184: Depreciación	275
Figura: 185: Flujo de caja	276
Figura: 186: Calculo de VAN TIR BC	279
Figura: 187: Variación de costos del proceso	280
Figura: 188: % de ahorros en recursos	281
Figura: 189: ahorros del proceso	281

RESUMEN

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo determinar la influencia de la Gestión por procesos en la administración documentaria en la empresa ASOLFED Contratistas Generales S.A.C. la metodología a seguir para la implementación fue a través de la muestra por conveniencia, aplicada a 5 trabajadores del área Administrativa y al Gerente General.

Entre los principales resultados asociados a la variable dependiente, la conservación de los documentos ha aumentado en un 121.52% con respecto al resultado inicial, asimismo, la reproducción de información para las consultas aumentó en un 226.47%, el tiempo de acceso a la información se redujo en un 98.07%, la optimización en el uso de papel se redujo en 50.96% y en la satisfacción de los colaboradores frente al proceso de la administración documentaria aumentó en 100%.

En la variable independiente, el nivel de satisfacción de los colaboradores aumentó en 100%, la eficacia en relación al cumplimiento aumentó en 75%, el porcentaje de cumplimiento de las capacitaciones se cumple en un 100% y el porcentaje de procesos administrativos caracterizados aumento en un 100%.

Finalmente, se concluye que, al analizar económica y financieramente, el proyecto genera un VAN de S/ 1,531.33, un TIR de 13.88% y un Beneficio costo de 2.14%.

Palabras clave: Gestión por procesos; Administración Documentaria; Optimización, Efectividad; Información.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

1.1.1. Realidad del Problema

La economía peruana alcanzaría una tasa de crecimiento de 3.9% en el 2018, debido a la expansión diversificada de sectores como la minería y la construcción, estimó el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima. Como respaldo del crecimiento del sector construcción, se tiene que una de las causas del aumento fue debido a los efectos del niño costero que dio en el segundo trimestre del 2017, por lo que se estimó; Según El Diario el Comercio (2017) “el PBI del sector Construcción se expandirá 5.3% apuntando a un alza de 0.5% en el 2017, pues el desempeño dado en el primer trimestre del año registró un déficit de -4,1%.” Es por ello que se proyecta que para el año 2018 iba a alcanzar una tasa de expansión del 8%. Asimismo; “el BCR espera un avance del sector Primario de 2,8% para el tercer trimestre y 5,3% para el cuarto, con lo cual el crecimiento anualizado a fin de año sería de 4.7%. Para el 2018 se estima una tasa de 5.2%”. (Diario el Comercio, 2017).

A pesar que el mercado viene siendo atractivo en los últimos años en el sector de la construcción, Según el Diario Gestión (2016), hace referencia que “se cerró 47000 empresas formales en el primer trimestre reflejándose más en los sectores de construcción y servicios en el Perú, lo cual son altamente intensivos en mano de obra, ya cierran más compañías de las que se abren”. Respaldo BCRPData. (2017), que el “Producto bruto interno y demanda interna en Construcción aumenta y disminuye en ciertos periodos, aunque en estos últimos periodos del 2017 tiene una disminución de 119.8 comparado al año 2016 que tenía 269.4”. Los motivos pueden ser muchos, entre ellos está: la desorganización en su gestión por procesos y documentaria. Según Diario el comercio. (2016), menciona que una de las razones que los starups cierran es debido “Al 'pivoteo', es decir la capacidad que tienen las compañías emergentes para reinventarse cuando su negocio no camina bien, es un ejercicio que podría ser peligroso. Un 10% de

emprendedores dijo que un mal 'pivoteo' terminó por hacerlos desaparecer”.

Lucas (2014), menciona que “Mediante la gestión por procesos se encamina a las organizaciones hacia la mejora continua, para permitir su adaptación frente a los cambios tanto internos como externos y permita asegurar parte de su continuidad o existencia.”, es por ello, por lo que, las empresas realizan todo lo que este a su alcance, con la intención de destacarse en lo que hacen, evitando conformarse solo con ofrecer el producto o servicio. Por ende, el mismo autor hace referencia que “Con la gestión por procesos, se consigue que todas las personas que intervienen en un proceso sean conscientes de la importancia de su trabajo y busquen la excelencia en el mismo al saber que aportan valor al producto o servicio.”, por ende, el propósito final de este tipo de gestión es lograr que las empresas se organicen en torno a las actividades que generan valor para el cliente, de manera excluyente al área al que pertenezcan. (Lucas et.al., 2014).

Asimismo, Valdés (2015) explica que “La gestión por procesos es una herramienta de probada eficacia en la gestión empresarial moderna, permitiendo mejores resultados en menos tiempo y por tanto alcanzar competitividad y excelencia en el desempeño de las organizaciones.”. Por lo que, se reafirma la ventaja que la gestión por procesos permite que muchas de las organizaciones a nivel mundial, logren optimizar tiempos y maximizar el desempeño laboral.

En el Perú, la secretaria publica del Perú (2015), explica que “La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública establece cinco pilares centrales y tres ejes transversales. El tercer pilar es la Gestión por Procesos, Simplificación Administrativa y Organización Institucional.” Por ende, las organizaciones públicas, buscan formas de cómo organizar, formalizar y automatizar todos sus procesos, con la finalidad de tener controlado toda su cadena de valor.

Por otro lado, R&C Consulting (2016) hace referencia que “Lo que se busca lograr con la implementación de la gestión por procesos, es que la Alta Dirección de las Entidades Públicas apoyen las iniciativas para implementar la Gestión por Procesos en sus respectivas entidades.”

Asimismo, a nivel regional, ProGobernabilidad en el 2015, realizó un evento de sensibilización acerca de la metodología del Enfoque por procesos, como parte del trabajo en conjunto con la Secretaría de Gestión Pública con la intención de innovar en nuevas formas de gestión. En la actualidad, las empresas manejan gran cantidad de documentos generando que *“los trabajadores pierden hasta el 50% de su tiempo en la jornada laboral buscando documentos. Es éste un proceso que, en multitud de empresas, no es tenido en cuenta, implementando recursos en mejorar otras áreas y dejando a un lado la mala gestión documental”*. Nacho (2015). Hoy en día se recomienda a las organizaciones contar con un sistema de administración documentaria lo cual *“permite digitalizar toda la información que procesan las compañías a diario logrando, así, un adecuado archivado y acceso de la misma”*. Smart Office Centre (2015). Asimismo, hace referencia el porqué de las organizaciones se niegan a usar Sistema de Información o Tecnología de Información ya sea por desconfianza y/o temor al fracaso, ya que se necesita organizar una gestión por procesos para evitar una mala comunicación entre áreas; sin embargo, muchos empresarios restan importancia a esta gestión. Es por ello por lo que es indispensable definir bien la Gestión por procesos con el que podrá configurar las tareas de los documentos tanto de entrada como de salida de la organización. Debido a este gran problema que aqueja a muchas organizaciones, aparecen empresas que brindan asesoría en la administración documentaria tal como Grupo Archicentro que desarrolló múltiples soluciones de administración documentaria que permite a las empresas ingresar al *“Mundo de la Oficina Sin Papel”* de forma rápida y efectiva. Integrando conocimientos, tecnologías, servicios y asesorías especializadas para implantar una solución de administración documentaria exitosa para la automatización en una organización. Así como Archicentro asesora a otras empresas, hay empresarios que deciden hacerlos ellos mismos junto a su equipo de trabajo, logrando tener buenos resultados. Según América Economía (2013), Estas son las empresas en el rubro de construcción más éxitos de América Latina *“GyM (1) (36), Odebrecht Perú Ingeniería y Construcción, Mota-Engil*

Perú S.A, Cosapi, San Martin Contratistas Generales S.A., ING. Civiles & Contratistas Generales - ICCGSA, JJC Contratista Generales, Tradi, Constructora OAS LTDA SUC. Del Perú (1) y La viga (1)”. Empresas que han enfrentado con éxito todas las barreras que se les ha prestado. “Las mejores compañías tienen a los mejores líderes. Es decir, cuentan con gente más capacitada, que es precisamente aquella que se proyecta con consistencia y se prepara para competir y obtener un rendimiento cada vez más elevado con el propósito de sobrepasar a sus competidores. (El Éxito, 2013).

Entre las empresas del rubro de construcción “Contratista Generales” ASOLFED S.A.C que lleva trabajando 9 años en el mercado Peruano – La Libertad; lo cual realiza construcciones de obras civiles (canales de irrigación, reservorios, tarjetas de servicios de agua, losas deportivas, muros de contención, hidroeléctricas, torres metálicas), instalaciones eléctricas tales como (Redes primaria y secundaria, subestaciones, tableros de baja y alta tensión, paneles solares, grupos electrógenos) y venta de materiales de construcción (puesto en obra). A pesar del reconcomiendo que ha tendido por sus obras realizadas, esta tiene una inadecuada administración documentaria dado que el personal que labora en la empresa desconoce los procesos que debe cumplir cada área y en el caso de solicitar un documento con datos históricos la respuesta no es de manera inmediata lo cual ocasiona pérdida de tiempo en la búsqueda de información, sobre todo si estos documentos ya están dañados o extraviados.

Por lo que es importante que, a la hora de solicitar un documento, este debe ser adquirido con facilidad, así como, su conservación debe cumplir con los estándares de calidad,

Al realizar la identificación de los procesos se podrá evaluar los puntos débiles y corregir los cuellos de botella, logrando evitar tener problemas en las postulaciones a obras en el sector Publico, generado por la falta de documentos (contratos, resoluciones, actas de fiel cumplimiento, etc.) dado que todo ello es el reflejo de toda la experiencia que tiene la empresa ASOLFED Contratistas Generales S.A.C.

Asimismo, la empresa no realiza constantemente capacitaciones a su personal administrativo, solo a su personal de obra, por lo que trae consigo que tengan una insatisfacción en cuanto a los procesos que se realizan en la organización. Por ende, esta insatisfacción ocasiona que el personal decida desvincularse de la empresa.

De la realidad descrita anteriormente, se realizó la implementación de gestión por procesos y su influencia en la administración documentaria para la empresa ASOLFED Contratistas Generales S.A.C.

1.1.2. Justificación

Debido a que la administración documentaria es importante en las organizaciones para poder tener una gestión más eficiente en los procesos, por lo que va a permitir tener un fácil almacenamiento de la información de nuestros clientes, colaboradores, experiencia de la empresa en obras facilitando a una búsqueda rápida.

Se ha visto casos de Grandes compañías que no introducen innovaciones, se arriesgan a desaparecer. Esa es la dura verdad en la era de la "alteración digital" como empresas Polaroid, Alta Vista, Kodak y Blockbuster, también esto se da dentro de nuestro país por lo que cada vez aumenta el número de empresas que cierran al no poder competir dentro del mercado, esta mala gestión ha traído grandes pérdidas para los dueños de estas empresas, así como para los colaboradores quienes pierden sus trabajos debido al cierre de estas.

Por ello que es indispensable crear estrategias que permitan realizar una buena toma de decisiones para enfrentarse a este mundo competitivo, buscando aumentar las utilidades a través de una buena administración documentaria, para tener mayor productividad, con un trabajo eficiente y eficaz, así como minimizar gastos innecesarios, permitiendo aumentar la calidad de respuestas seguras a las demandas documentales de la organización.

En la empresa ASOLFED Contratistas Generales S.A.C se encuentra este problema que aqueja mucho al Gerente General ya que en ocasiones han tenido que dejar de postular a obras debido a la desorganización de estos

documentos, perdiendo buenas oportunidades. Así mismo, se necesita que los papeles de la parte contable se administre de una manera segura porque se ha visto casos que la SUNAT ha solicitado algunos documentos que si los tenía la empresa pero se demora mucho en adjuntarlo todo debido a que desconocían la ubicación de todo lo requerido, corriendo el riesgo a que sean multados por este pequeño error que se puede controlar a través de una buena administración documentaria basada en la elaboración de sus procesos y control de los mismo, así la empresa ASOLFED S.A.C tendrá más posibilidades de poder competir a nivel local, teniendo sus procesos sin ningún cuello de botella. Dando de esta manera un mejor uso a sus recursos y el aprovechamiento de sus oportunidades para que logren ser más rentable.

Es por ello que gracias a los conocimientos adquiridos en cursos de línea como: Indicadores de Gestión, Fundamentos de Gerencia, Gerencia de proyectos entre otros, va a permitir realizar mejores propuestas para la Administración documentaria de la empresa ASOLFED. Contratistas Generales S.A.C.

1.1.3. Limitaciones

- Demasiada información para automatizar.
- Documentaciones extraviadas
- Escases de personal Administrativo.
- Presencia permanente del Gerente General.
- El Gerente General está mayormente en trabajo de campo que en oficina.

Sin embargo, estas limitaciones fueron superadas realizando un cronograma de reuniones con el gerente para que de esta manera pueda dividir sus actividades y a la vez ayudar dentro de la investigación, así mismo se decidió realizar una investigación profunda de las documentaciones y realizar los formatos para aquellas que fueron extraviadas, y finalmente se realizó un listado con el tipo de información que se dará mayor preferencia para su migración a digital.

1.1.4. Marco teórico

1.1.4.1. Antecedentes

Dentro de un análisis que realizaron a organizaciones hospitalarias en Medellín fue la determinación de los tiempos, el cual lo realizaron a través del cálculo de estimación en tres aspectos: probable, pesimista y optimista. Llegando a la conclusión que deben de resolver aspectos organizativos como lo el diseño y ejecución de procesos para que generen una disminución significativa de los tiempos, y por ende mejor sus resultados. (Hernández; Medina; Nogueira; Negrin; y Marqués, 2014).

El trabajo de investigación mencionado permitirá demostrar que dentro de una organización es necesario que cada trabajador entienda y aplique los procesos que se deben realizar para cada función designada, el cual va a evitar realizar reprocesos, teniendo como consecuencia que sus resultados sean más eficientes.

Asimismo, en la tesis de magister en la Escuela Politécnica Nacional de Quito “Propuesta de un modelo de gestión por procesos en la atención de enfermería en el servicio de emergencias del hospital Militar.”, cuyo objetivo de investigación fue *“Desarrollar un modelo de gestión por procesos en la atención de enfermería a fin de satisfacer los requerimientos del cliente interno y externo en el servicio de emergencia del HG1.”*, llegó a la conclusión de que:

La gestión por procesos se le presenta de manera sistemática, lo cual permitirá que todas las necesidades del cliente sean cubiertas, siendo esto parte de la satisfacción del mismo, tomando en cuenta que los indicadores están enfocados en la eficiencia y eficacia de los procesos y tomar decisiones en base a los resultados que de estos se desprenden. (Guanín y Andrango, 2015).

Este trabajo de investigación permitirá que en el desarrollo del proyecto se tenga en cuenta que, al definir bien todos los procesos, esto se verá reflejado en el producto final, generando una satisfacción plena en el

consumidor. Pues este contendrá las óptimas condiciones de calidad, estará en el momento indicado y a un precio justo.

En la Universidad Corporación universitaria minuto de dios de Colombia, Bachiller y Ángel (2015) en su tesis de grado titulado “Diseño e implementación sistema de gestión documental para la fundación fábrica de sueños. “RIDI”” cuyo objetivo de investigación fue “Diseñar e implementar un sistema documental que permita gestionar la documentación e información de la comunidad de la fundación Fábrica de Sueños.” Llegó a la conclusión que al implementarlo genera que los documentos se archiven en su totalidad, sin que ninguno se pueda extraviar, a su vez, ahorrara tiempos muertos para la búsqueda de algún archivo.

Esta investigación aplicada a la constructora generará que la empresa tenga un mayor control de sus documentos, que le sirven de evidencias para cualquier momento de auditorías, así como de una disminución de tiempos para la búsqueda de los mismos, ocasionando que el proceso que realiza la empresa se vea reducido.

La presente investigación en la Escuela Superior Politécnica del Litoral en Guayaquil titulada “Diseño de un sistema de gestión por proceso aplicada a una Hacienda dedicada a la producción y comercialización de Banano ubicada en el sector Costa Azul de la Via Puerto Inca, La Troncal”, cuyo objetivo fue “*Diseñar una gestión por procesos que le permita a las empresas identificar indicadores para la evolución del rendimiento*”, llegó a la conclusión de “*Con el análisis de la cadena de valor se definió los principales procesos y subprocesos de la hacienda con el objetivo de incrementar el valor agregado, realizando el levantamiento de procesos*”. Pues dentro de la empresa que lleva aproximadamente cerca de 10 años exportando a Europa no tenía un diseño y arquitectura de sus diseños, ni mucho menos una documentación como lo es el perfil que debe tener cada trabajador, ocasionando que se la contratación sea de manera no tan objetiva. (Flores; Gallardo; Villamar; y Aguirre, s.f).

En la Investigación realizada en Guayaquil demuestra que es importante diseñar los procesos para la empresa, así como también es recomendable que a cada proceso de las áreas involucradas se les dé seguimiento para

la evaluación y reajuste de los mismos, a través de los indicadores de gestión que permitirá dar una visión específica de cada uno y su evolución de los mismos.

En la universidad de Guayaquil, Carrión y Fonda (2015) realizaron su tesis de grado titulado “Análisis y diseño de un modelo de administración documentaria para las pymes en el Cantón Durán” cuyo objetivo fue “Analizar y diseñar un modelo de gestión documental que permita mejorar el manejo de los procesos administrativos documentales de la empresa CONSTRUCTORA LUIS BAQUERO en el cantón Durán para incrementar la productividad y eficiencia.” La metodología que implantaron fue la investigación descriptiva, dando oportunidad a elegir a conveniencia el lugar donde se desarrollará la investigación, y su opción fue la constructora Luis Baquero a lo cual llegaron a la conclusión que:

El diseño de Gestión Documental y su implantación benefició en las actividades administrativas de documentación, fijando la política y los procedimientos aprobados de la Administración, en el plan de prueba solicitado por la Administración se evidenció mejoras en los tiempos de ubicación de documentos, la estética de almacenamiento y presentación de los documentos, organización del área designada permitiendo mejoras en la productividad.

La administración documentaria que se implante dentro de la constructora ASOLFED Contratistas Generales S.A.C, así como permitió reducir tiempos a la Constructora Luis Baquero, asimismo, podrá generar mejoras en los procesos, generando que se tenga un mejor control de los archivos, que sea fácil de ubicarlos y que sobre todo sean de información confiable y veraz.

Asimismo, en la Universidad central Marta Abreu de las villas el 100% de los directivos que fueron encuestados para el análisis de los resultados sobre la implementación del sistema de administración documentaria, les es de suma importancia tener las existencias de los expedientes de la

organización permitiendo que se tengan evidencias sobre actos y/o incidentes que pueden suceder en un determinado momento y que serán útiles para su resolución de conflictos. Sin embargo, parte de los encuestados (60%) suponen que será una situación difícil porque no sabrían como estandarizar los lineamientos para la estética de cada documento, pues con ello se identificará que los expedientes son confiables y/o auténticos. (Fond; Ruiz; y Mena, 2012).

La presente investigación aportará tener a la organización documentada, permitiendo evidencias todas las actividades realizadas, permitiendo dar un seguimiento continuo y verificando que los documentos son valederos. En la Universidad de Holguin el estudio de Llanes; Isaac; Moreno y Garcia (2013) titulado “De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos”, tuvo como objeto de estudio la gestión por procesos y como objetivo de investigación “argumentar el enfoque de integración, basado en procesos integrados “, llegó a la conclusión que:

El enfoque de gestión integrada por procesos facilita a los actores involucrados de las organizaciones, diseñar e implementar el sistema integrado normalizado, proporcionando a la alta dirección de un pensamiento sistémico para el análisis y la toma de decisión en sus organizaciones.

En la tesis realizada en Cuba demuestra que al aplicar la gestión por procesos hará que la organización tenga una buena gestión y análisis de las actividades que realizan, generando que el dueño tome adecuadamente las decisiones organizacionales.

Dentro de la tesis de *“Implementación de la gestión por procesos en la escuela militar de chorrillos Coronel Francisco Bolognesi (EMCH CFB)”* los resultados que obtuvieron gracias al instrumento de cuestionario aplicado a sus clientes externos el 31.08% se encuentran insatisfechos, esto quiere decir que es un porcentaje representativo que no se encuentra conforme con la calidad que brinda la escuela militar, lo más recomendable que podrían realizar es analizar a la organización (Modelo de negocio) y reestructurar sus procesos para que de tal forma puedan

optimizarlos generando calidad y satisfacción en sus clientes.. (Carranza; Valverde; y Vera, 2016)

La investigación demuestra que al momento de implementar la gestión por procesos en cada área, se debe de realizar un diagnóstico y ver a la organización de manera general y específica, es decir no solo saber los objetivos organizacionales que persigue como tal, sino también los objetivos que se plantean por áreas, para que así estén de acorde al diseño de las actividades que se realizaran para el cumplimiento de las mismas, sin embargo el implementarlo de manera rápida no garantiza que la organización siempre tenga que generar utilidades, sino de que debe que trabajarse a la par con las metas que se tienen.

Asimismo, en la tesis de grado de la Universidad Católica del Perú “Desarrollo de un sistema de gestión documental, fichas de resumen y listas de publicación para el proyecto Procal-proser”. cuyo objetivo fue “Analizar, diseñar, e implementar un Sistema de Gestión Documental, Fichas de Resumen y Listas de Publicación para el Proyecto ProCal-ProSer, aplicable al Grupo de Investigación y Desarrollo en Ingeniería de Software GIDIS-PUCP”, llegó a la conclusión que “Se logró la realización del modelado de procesos de gestión documental y de grupos de trabajo (aplicando algunas mejoras en los procesos) y en base a ello se pudo identificar los módulos que se requerían implementar en el sistema”. Para el cumplimiento de uno de sus objetivos utilizaron la herramienta de Business Process Modeling (BPM) el cual les permitió realizar el modelado de los procesos en el formato de un flujo de trabajo para su adecuada gestión documental. (Liberato y Marcial, 2014).

La presente investigación demuestra que el primer paso para implementar la gestión documentar es el análisis y el diseño de los procesos, el cual da una visión general de cómo es el trabajo de la organización para luego adecuar todos los documentos requeridos.

En la tesis de grado de la Universidad de Piura denominado “Gestión por procesos, disciplina para diseñar la estructura organizacional del ministerio de salud del Perú - 2014”. Cuyo el objetivo de estudio es “demostrar que la gestión por procesos es una disciplina que contribuye en el diseño de una estructura organizacional y funciones de una entidad

pública peruana.”, llegó a la conclusión que “La Gestión por Procesos es una disciplina moderna que comprende conocimientos, principios y herramientas para orientar a las organizaciones hacia objetivos comunes sobre la base de los procesos que se identifiquen, diseñen y mejoren de manera continua”. (Estela, 2016).

La presente investigación realizado en Perú demuestra que trabajar en una gestión por procesos, generará que la organización como tal se vea mucho más estructurada y organizada, pues los procesos definirán hacia donde tienen que seguir las actividades a realizar sin saltarse ningún eslabón de la pirámide organizativa.

Saavedra (2013) en la tesis de Grado de la Universidad Privada del Norte titulado “Gestión por procesos en los actos preparatorios para contratación de bienes y servicios como propuesta para optimizar los procesos de selección de un gobierno regional” cuyo objetivo de investigación es “Demostrar que la gestión por procesos en los actos preparatorios para contratación de bienes y servicios optimiza los procesos de selección en el Gobierno Regional La Libertad, periodo 2013”, tuvo como muestra a la Gerencia Regional La Liberal del área de Abastecimiento, llegó a la conclusión que:

Con la propuesta de implementación se obtuvo una disminución en 16 días de los procesos seguidos en la fase de actos preparatorios, esto basado en los procedimientos de solicitud del área usuaria (reducción de 10 días a 4 días), determinación del valor referencial (reducción de 11 días a 7 días), y certificación de la disponibilidad presupuestal (reducción de 8 días a 2 días), lo que permite la reducción del plazo para la contratación.

Esta investigación demuestra que al aplicar la gestión por procesos dentro de la empresa ASOLFED Contratistas Generales S.A.C ocasionará una reducción de tiempo en la realización de cada actividad, generando eficiencia organizacional y por ende satisfacción en el cliente.

1.1.4.2. Bases teóricas

A. Gestión por procesos

a) Definición de los procesos:

Según Pérez (2009), dice que “el termino proceso lleva implícita la orientación del esfuerzo de todos al cliente y el termino gestión da por supuesta la búsqueda de los objetivos de mejora”.

Asimismo, Pérez (2012), en su libro “Gestión por Procesos” plantea que un proceso es una “Secuencia ordenada de actividades cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente.” Deduciendo valor como todo aquello que se aprecia o estima por el que lo percibe al recibir el producto: clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad. Por lo que, sencillamente un proceso se puede definir como una serie de acciones que tiene un beneficio con valor.

Entonces para poder gestionar procesos, el término ha de poseer un alto grado de concreción, así como una interpretación uniforme en el seno de la organización. Asimismo, dos características básicas han de tener los procesos para poder aplicar los requisitos de ISO 9001:

- ✓ Que interactúen, es decir, que participen algo.
- ✓ Que gestionen.

Además, esta busca que a base de la identificación de los procesos se tenga en cuenta la necesidad organizacional como del cliente y logre la satisfacción de esta misma. Muchos directivos han llegado a creer eso de que ¡El cliente es lo primero!, cuando la simple observación del personal diario dice justo lo contrario.

b) Importancia de los procesos

Los procesos conforman una parte importante dentro de la estructura de la empresa. Al respecto, Zaratiegui (1999) indica que *“Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas.”*

c) Tipos de procesos

Aguilar (2013), clasifica a los procesos *“Como una forma de lograr una visión general de los procesos y sus interacciones se puede acudir a desarrollar un mapa con la representación gráfica, ordenada y secuencial de todos los procesos o grupos de ellos.”*

- Procesos estratégicos y/o administrativos: Aportan directrices a todos los demás y están destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias.
- Procesos operativos: Conocidos como procesos misionales, lo cual permiten generar el producto o servicio que se entrega al cliente.
- Procesos de soporte: Conocidos también como procesos de apoyo ya que brindan soporte a los operativos. En estos procesos los clientes son internos, es el personal de la organización.

d) Elementos de un proceso

Para la ejecución de una actividad siempre existirá fases que intervienen para la consecución de las mismas, dentro de ella existen las entradas o Input, una secuencia de actividades, el producto o servicio final y por último el sistema de control de la misma.

- Entradas: Son actividades, elementos o insumos de ingreso que serán transformados.
- Secuencia de actividades: Es la operación de transformación y/o perfeccionamiento de los materiales, insumos o elementos que se utilizan para el producto o servicio final.
- Salida: Producto final que ha pasado por diversas actividades de transformación que normalmente está destinado para el consumidor final.
- Sistema de control: Seguimiento que se le otorga a las actividades para la revisión de los resultados y retroalimentar alguno de ellos.

e) Gestión de procesos

Guía de calidad (2017) menciona que, “La gestión de procesos ha de buscar el factor de éxito” cuando los empleados reconocen que sus actividades individuales son parte de algo mayor, se alinean en torno a metas comunes:

- La estrategia general de la empresa
- La satisfacción del cliente

En el caso que no se tenga bien determinado los procesos es posible que ocurra que las personas de la empresa no conozcan en los procesos que están involucrados. Por el cual, existiría una falta de alineación entre los procesos y los objetivos. Los procesos que están detectados no se viven en el día a día porque no están actualizados, y la empresa se dedica a solucionar los problemas diarios.

La nueva perspectiva de las organizaciones está centrada en las actividades que juntas llegan a formar un proceso, dejando atrás la realización de trabajos por funciones, el cual no les permitía reducir tiempos de trabajos, sino todo lo contrario, perjudicando en el final del trabajo.

f) Gestión por procesos

Tapia y Valdez (2008) mencionan que “El enfoque por procesos es una herramienta que permite analizar la gestión de las organizaciones, sin dejar de tener en cuenta que las organizaciones fueron creadas para lograr objetivos mediante las actividades que realiza.” Asimismo, hacen énfasis que “Este enfoque gestiona de forma horizontal, es decir, en un mismo proceso alcanzan a intervenir empleados de diferentes departamentos de toda la empresa.” (Tapia y Valdez et. Al., 2008).

Por otro lado, la gestión por procesos es un nuevo enfoque organizacional que permite mejorar la gestión de la empresa. Al respecto, Mallar. (2010) indica que “*La Gestión basada en los*

Procesos, surge como un enfoque que centra la atención sobre las actividades de la organización, para optimizarlas.”

Asimismo, la nueva versión del año 2015 de la norma ISO 9001 Gonzales (2017)) señala que “El enfoque basado en procesos es una herramienta formidable para gestionar y organizar las actividades de una organización, permitiendo además crear valor para el cliente y otras partes interesadas.”

ISOTools (2016), define a la gestión por procesos como una manera de organizar las labores y que “Ofrece las herramientas oportunas para lograr un flujo de trabajo más eficiente y orientado a las necesidades”

g) Diferencia entre gestión de procesos y gestión por procesos

Tabla 1: Diferencias entre gestión de procesos y gestión por procesos

GESTIÓN DE PROCESOS	SIMILITUDES	GESTIÓN POR PROCESOS
<p>La gestión de procesos desde el punto de vista operativo define procesos, realiza medición de su rendimiento y realiza mejoras de forma incremental como parte del día a día del negocio.</p> <p>La estandarización de procesos en su mayoría lo realizan proceso por proceso, “los procesos de trabajo son identificados, equipos de estandarización son movilizados y al final se</p>	<p>Ambas, definen los procesos, ejecutan, realizan la mejora continua.</p> <p>Ambas, diseñan, monitorean y la mejora</p>	<p>El principal objetivo de la gestión por procesos es incrementar la eficacia y la eficiencia de todos los procesos de la empresa.</p> <p>Alinear los procesos del negocio a los objetivos y requerimientos de los clientes estratégicos.</p> <p>Es estructurada, analítica, multifuncional y centrada en el proceso continuo de mejora.</p> <p>Asimismo, Ponce (2016) menciona que “la Gestión</p>

tiene un complicado archipiélago de “islas” de procesos. Las cosas hasta fluyen, pero apenas dentro de las fronteras de cada isla.” Moura (2014).

Se centran en cada proceso con su propio resultado.

por Procesos abarca no sólo el análisis y el modelado de procesos de negocio, sino también la aplicación de organización, liderazgo y control de rendimiento.”

Asimismo, “Gestión del Sistema de Negocios a través de los Procesos Empresariales, partiendo de la necesidad de todas las partes interesadas para revisar toda la estructura de las actividades del negocio”, para lo cual la estandarización de procesos se realiza de manera integrada.

Fuente: Elaboración propia

h) Beneficios de la gestión por procesos

Moreira (2006) informa acerca de los beneficios que trae la implementación de un enfoque organizacional de gestión por procesos, Permite identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados, analizar y seguir coherentemente su desarrollo en conjunto, así como obtener una mejora continua de los resultados por medio de la erradicación de errores y procesos redundantes en las diferentes funciones de la organización.

i) Alineación de la estrategia con los procesos

Es indispensable que la gerencia actúe de manera ordenada y estable con un liderazgo que infunda y apoye a la gestión del cambio, en definitiva, como en todo proceso, en su mayoría existirán personas que no creen en los beneficios, y por ello, es fundamental instaurar condiciones que permitan la implementación.

Gestionar estrategias debe volverse como un proceso continuo, es decir, crear la visión y objetivos a mediano plazo, pero las decisiones o estrategias se deben definir a corto plazo dado que son los orígenes que apoyaran a cumplir los efectos buscados, en su mayoría se originan en el mapa de la estrategia y se despliegan con metodología de gestión de proyectos.

El proceso continuo para precisar y elaborar la estrategia debe desplegarse en equipo, una de las barreras más importantes que evitan alcanzar los objetivos es la falta de participación. A partir de ello es una importante iniciativa, desarrollar modelos de remuneración que aparte de estimular al cumplimiento de los objetivos, se midan a través de indicadores el trabajo que desarrollan entre áreas. (ISOTools, 2013).

j) Tácticas de alinear la estrategia con los negocios.

Pinilla (2013) menciona que existen 6 tácticas para alinear los procesos con la estrategia.

- Definir procesos transversales: Definir las actividades que generen valor, para lo cual, generará delinear procesos que estarán alineados con la estrategia de la organización.
- Alinear y gestionar indicadores: Es indispensable que la estrategia pueda ser medible a través de indicadores, así como de plasmar objetivos, los cuales, al medirlos, permitirá identificar procesos que deben mejorarse.
- Mantenimiento de los procesos actuales: todos los procesos deben de ser gestionados a pesar de su constante adaptación a los cambios.
- Analizar la estrategia del negocio: definir una estrategia que se encuentre alineada con los procesos estratégicos del negocio.
- Promover la mejora continua: todos los involucrados del proceso, deben encontrarse dentro de la mejora continua, dado que son quienes desarrollan los procesos y a través de sus experiencias comprenden los beneficios productivos de las mejoras que sugieren.
- Adaptar los procesos al contexto del negocio: Tener en cuenta que los procesos deben de ser flexibles para que de tal forma, se pueda hacer frente a las variables contextuales.

k) Ventajas del enfoque a proceso

- La empresa estará enfocada en la perspectiva del cliente interno.
- Otorga una amplia visión de la empresa, pues se detallará con precisión cada proceso, y ello conlleva a la consecución de la cadena de valor.
- Poder asignar responsabilidades y funciones determinadas a cada colaborador.
- Consecución y cumplimiento de objetivos y sobre todo desarrollo de los procesos claves de la organización.

I) Herramientas de normalización

Normalización de procesos: herramientas

A. Extensión de la documentación

Para que las herramientas sean auténticas deben de ser de fácil uso.

Por ende, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Describir las necesidades detalladas de la organización
- Tomar en cuenta la amplitud y complejidad de la organización
- Segmento objetivo al que atiende.
- Características de los productos que ofrece.
- El plan de seguridad para los trabajadores y el entorno.

B. Herramientas de normalización

I. Hoja de proceso

La hoja de proceso es una herramienta que permite llevar un control de todos los requisitos de los procesos dados en la ISO 9001. Consta de las siguientes partes:

- a) Encabezamiento: Debe de describirse el título del proceso adjunto con un código, luego detallar los objetivos o misión y alcance de los mismos.
- b) Diagrama de flujo del proceso: Se detallan las entradas, las actividades de procesos y la salida.
- c) Breve descripción de una actividad clave o crítica: Es necesario que sean descritas las actividades para su mejor entendimiento. Asimismo, en el caso que se esté describiendo a un proceso clave, detallar un mecanismo de control.
- d) Ejecutor de la actividad: Es preferible especificar quien será el responsable de dicha actividad.

II. Diagrama de flujo funcional

Se utiliza normalmente para procesos largos, asimismo es recomendable detallarlo por áreas, de tal forma que permite una visión global del proceso y de las áreas intervinientes y/o responsable de dicho proceso.

De acuerdo con el nivel de detalle que se realice el proceso, va a permitir cuantificar la variable tiempo.

En el cliente, dado que se observará el tiempo del proceso entre una entrada y una salida.

III. Matrices

Dentro de la primera columna descripción se describen los detalles relacionados a los controles, aspectos a controlar, herramientas que intervienen.

Y dentro de la columna comentarios se detallan puntos de aceptación, output.

m) Formas de interacciones de un proceso

- **Mapa de Procesos:** Tiene como objetivo mostrar de manera gráfica las interacciones
- **Esquema de procesos:** Es útil para mostrar los procesos que se encuentran dentro de otro macroproceso.
- **Escenario del proceso:** La manera en que se muestran los procesos es poco anárquica, es decir se da de manera poco lineal.
- **Mapa de comunicaciones:** Permite identificar las comunicaciones, las entradas y salidas de casa proceso.
- **Matriz de interacciones:** Es lo mismo que el mapa de comunicaciones, sin embargo, es apto para adquirir cualquier tipo de interacciones, a diferencia del mapa que solo recibe comunicaciones.
- **Flujo del proceso:** Muestra interacciones entre los diferentes procesos de la organización.

n) Herramientas para la planificación de la calidad y el mejoramiento de los procesos

La gestión por procesos está destinado a mejorar la eficacia de una empresa y/o organización.

Tabla 2: Herramientas para la planificación de la calidad y el mejoramiento de los procesos

HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA	APLICACIONES DE LA HERRAMIENTA
Diagrama de Flujo	Uso de símbolos gráficos para describir una actividad o proceso	Diseño y rediseño de procesos y actividades. Documentación de los procesos y actividades de forma didáctica. Entrenamiento al personal responsable del proceso.
Diagrama de Pareto	Gráfico de barras que estratifica y organiza datos en forma decreciente en función de la frecuencia con que se presenta un evento. Se fundamenta en el principio de 80:20 del economista italiano Vilfredo Pareto (1890)	Permite identificar y clasificar los eventos que más repiten para tomar acciones sobre ellos. Determinar incumplimientos no conformidades, reproceso, quejas o reclamos más frecuentes para iniciar acciones correctivas sobre ellos. Identificar clientes, productos o mercados más representativos para enfocar esfuerzos en ellos.
	Diagrama en forma de espina de pescado desarrollado por el Doctor Kaoru	Identificación de relaciones y factores de causalidad relacionados con un evento y que

<p>Diagrama de causa efecto</p>	<p>Ishikawa (1985), se usa en la descripción de las posibles causas de la ocurrencia de un evento en relación con factores como las cinco “m”, Maquina, mano de obra, método, materiales y medio ambiente.</p>	<p>permitan llegar a la causa raíz para tomar acciones, respecto de la causa. Identificación de causas de un incumplimiento o no conformidad para tomar acciones que la eliminen o minimicen sus efectos.</p>
<p>Cinco “S”</p>	<p>Proceso cultural para la aplicación de cinco principios para la organización, mantenimiento y mejora del puesto de trabajo</p>	<p>Incrementar la eficiencia y eficacia de los procesos de la empresa garantizando un ambiente adecuado para un óptimo desempeño.</p>
<p>Mejoramiento de los procesos (MPE)</p>	<p>Identificación y gestión por procesos críticos para el desempeño de la organización buscando que estos procesos produzcan el máximo beneficio, propuesto por James Harrington (1993)</p>	<p>Estrategia orientada en que procesos críticos sean efectivos, eficientes, adaptables, bien definidos y administrados, para mejorar el desempeño del negocio.</p>

Fuente: ISO 9000 y la planificación de la calidad.

o) Medición de los procesos

Para evaluar a la variable gestión por procesos se alinea al enfoque de Gonzales (2017) menciona que para gestionar y organizar las actividades de una organización se debe crear valor para el cliente y otras partes interesadas, para ello se toma en cuenta las siguientes dimensiones:

A) Indicadores de perspectivas:

Este indicador muestra las perspectivas del balance scorecard, por el cual se ha elegido 3 sub dimensiones: perspectivas de procesos, aprendizaje y financiera, para ello se ha desarrollado indicadores para cada una de las perspectivas, el cual va a permitir medir cada uno de los procesos.

1. Balanced Scorecard:

Según PeopleNext (2015), *“Una metodología muy utilizada por las organizaciones en la actualidad para lograr la alineación de los objetivos de la empresa con los de cada uno de los miembros del equipo es el Balanced Scorecard”* Esta herramienta permite medir y direccionar los esfuerzos del talento humano hacia el logro de los objetivos.

1.1. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Es el más importante de los indicadores de BSC ya que permite alcanzar los objetivos estratégicos relacionado con el desarrollo y crecimiento de las personas en la empresa. Por ejemplo; capital humano, Sistemas e infraestructura y clima organizacional.

1.1.1. INDICADOR: Porcentaje de la satisfacción de los colaboradores.

La fórmula para hallar la satisfacción de los colaboradores es:

$$\frac{n^{\circ} \text{ de colaboradores satisfechos}}{\text{Total de colaboradores encuestados}} \times 10$$

1.2. Perspectiva de procesos internos: Se identifica los objetivos estratégicos que están relacionados directamente con los procesos clave de la organización.

1.2.1. INDICADOR: Porcentaje de cumplimiento de capacitaciones a trabajadores

La fórmula para hallar el % de cumplimiento es la siguiente:

$$\frac{\text{n}^{\circ} \text{ de capacitaciones realizadas}}{\text{n}^{\circ} \text{ de capacitaciones planificadas}} \times 100$$

En otra dimensión en la variable de operacionalización se tiene indicadores de eficacia. Según la Asociación Española para la Calidad (s.f), indica que *“los indicadores son medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos”*.

B) Indicadores de eficacia:

Eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.

1. INDICADOR: Porcentaje de Eficacia en relación con el cumplimiento

La fórmula para hallar la satisfacción con los proveedores

$$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de procesos que cumplen con lo evaluado}}{\text{N}^{\circ} \text{ Total de procesos evaluados}} \times 100$$

p) Pasos que seguir para la gestión por procesos

Guía de la calidad (2016) hace referencia a los siguientes pasos para la implementación de la gestión por procesos.

- Compromiso De La Dirección:

El factor crítico en este punto es la necesidad de capacitarse para administrar el cambio.

Así como en el blogger de Principios de Gestión menciona que, *“El Compromiso de la Dirección se refiere a las obligaciones y responsabilidades que adquiere la alta dirección, en su implicación en el desarrollo y la implementación del Sistema de Gestión de Calidad”* también se asegura que los objetivos de la calidad se instituyen en los puestos y en los niveles obligatorios dentro de la organización, incluso aquellos objetivos indispensables para efectuar con los requisitos del producto o servicio.

Asimismo, la dirección debe encontrarse en condiciones de proveer pruebas de su compromiso con el desarrollo y la implementación del sistema de calidad. Para desarrollarlo, se debe llevar a cabo las labores listadas anteriormente.

Otro compromiso de la gerencia es liderar la organización, implicarse directamente en la implantación cumpliendo con sus responsabilidades en el seguimiento del sistema de calidad. Es responsabilidad de la gerencia construir un ambiente en el que todos los miembros se hallen involucrados, debe saber transmitir la importancia del sistema de gestión de los clientes y la importancia de lograr los objetivos fijados.

Todas las actuaciones y el compromiso de la dirección deben ejercerse siempre dentro de los límites que establecen los principios de la gestión de la calidad.

- **Sensibilizar, Educar, Entrenar:**

El equipo directivo recoge información relativa a la gestión por procesos. Se basa en obtener que todos los trabajadores de la empresa se sientan envueltos en este proceso y no se sientan obligados.

- **Identificar procesos:**

Tomando en cuenta el análisis de todas las interacciones con los clientes externos se realiza un inventario de los procesos.

- **Clasificar:**

Luego de que todos los procesos que se han identificado se deben seleccionar cuáles son misionales, los estratégicos y los de apoyo.

- **Relaciones:**

Se debe establecer una matriz de relaciones ente procesos (unos pasan instrucciones, información, comparten recursos, equipos, etc.).

- **Mapa de progresos:**

Diagramas en bloques de todos los procesos que son necesarios para el sistema de gestión de calidad.

- **Alinear la actividad a la estrategia:**

Los procesos misionales van ayudar a implantar de forma sistemática nuestra política y estrategia. Se realiza una matriz de doble entrada con los objetivos estratégicos y los grupos de interés.

- **Establecer en los procesos unos indicadores de resultado:**

Las decisiones a tomar se tienen que asentar en información relacionado con los resultados alcanzados y las metas previstas, dado que permitirán analizar la capacidad de nuestros procesos y sistemas; así como saber el desempeño de las expectativas de nuestros grupos de interés y compararnos con los rendimientos de otras organizaciones.

- **Realizar una experiencia piloto:**

Para desarrollar la implantación, se concentran los esfuerzos en un área piloto. Hay que establecer un criterio de selección.

- **Ciclo PDCA para mantener resultados:**

Utilizar esta metodología en el área piloto escogida. Tras haber conseguido la dinámica de mantenimiento en ese proceso clave, se elige otros y se amplía el área de actuación.

Finalmente se tiene que verificar como está yendo todo lo elaborado e implantado por lo que se debe dar seguimiento, medición y mejora de los procesos: facultando a las personas a que se impliquen en la gestión de la mejora continua e innovación. Al crear equipos de procesos, donde se van a analizar las actividades, se fijan objetivos de rendimientos; se está estableciendo un sistema de aprendizaje interno, que permite detectar oportunidades de mejora. Es posible crear equipos de mejora, equipos de proceso, fichas de seguimiento, análisis de resultados y un plan de mejora.

Asimismo, El Ministerio de fomento (2005) resume la alineación de la organización a una gestión por procesos en los siguientes pasos:

- Mantener un apropiado ambiente organizacional, es decir, que todos los colaboradores se encuentren trabajando a la par, tengan constantes capacitaciones y a su vez objetivos bien planteados.
- Saber los procesos de toda la organización, clasificarlos de acuerdo con el tipo de proceso que pertenece para luego plasmarlo en un mapa de procesos.
- Una vez que la organización tiene bien planteados los objetivos, se procede a la determinación de los factores críticos de éxito.
- Realizar el diagrama de flujo, es decir de manera gráfica como correrían los procesos de cada área.
- Para evaluar los procesos es indispensable controlarlos a través de indicadores de gestión, pues cada uno de ellos tendrán una meta que cumplir.

- Realizar un ciclo de mejora continua, reajustando las actividades realizadas con la intención de cumplir los objetivos planeados anteriormente.

Por otro lado, la secretaria de gestión pública (2015) hace referencia la siguiente metodología de la implementación de la gestión por procesos.

Condiciones previas:

- a) Asegurar el apoyo y compromiso de la alta dirección.
- b) Contar con objetivos estratégicos claramente establecidos.
- c) Asegurar los recursos.
- d) Fortalecer el órgano responsable de la implementación de la gestión por procesos en el marco de la gestión para resultados

Etapa I: Preparatoria

- e) Analizar la situación actual de la entidad.

Se debe ejecutar un análisis del estado situacional actual, así como del grado de avance en que se encuentra la entidad, respecto de la gestión por procesos.

- f) Elaborar el plan de trabajo institucional.

Para obtener el plan de trabajo institucional, anticipadamente la organización tuvo que identificar cuál es el grado de avance en relación con la gestión por procesos, con el fin de definir las estrategias que tendría que implementar.

g) Capacitar a los empleados de implementar.

La capacitación a los implicados en la implementación de la metodología es clave para el cumplimiento del objetivo de la gestión por procesos, y que, a su vez, debe ser constante y a lo largo de todo el proceso de implementación.

h) Sensibilizar a toda la entidad.

La sensibilización a toda la entidad debe estar planteado en el plan de trabajo corporativo, ejecutar y conservar sostenidamente durante toda la ejecución del plan.

Etapa II: Diagnóstico e identificación de procesos

a) Analizar propósito de la entidad.

Es indispensable identificar la manera cómo la entidad crea y añade valor público y ayuda al desempeño de sus fines institucionales.

b) Identificar destinatario de bienes y servicios.

Luego del análisis deben identificarse a todos los destinatarios de los bienes y servicios (clientes internos o externos); asimismo, se debe recopilar, analizar y determinar los requisitos, necesidades y expectativas de los ciudadanos o destinatarios de los bienes y servicios. Esta recopilación debe ser aprobado a través de encuestas.

c) Determinar los procesos de la entidad.

La identificación y determinación de los procesos se debe realizarse a través del inventario de procesos

d) Elaborar el mapa de procesos actuales.

El mapa de procesos nivel 0, es un instrumento compuesto por la representación gráfica de la interacción de los diferentes procesos que tiene la organización, clasificados según el tipo de proceso al que pertenece.

e) Describir los procesos actuales.

Para describir los procesos actuales, la organización debe elaborar, evaluar y aprobar los manuales de gestión de procesos y procedimientos de cada uno de los procesos de nivel 0 que se hayan sido identificados en el mapa de procesos.

Etapa III: Mejora de procesos

a) Medir, analizar y evaluar.

La gestión por procesos se encuentra orientado al cumplimiento de los fines y objetivos superiores de la organización. Para asegurar tal cumplimiento, es indispensable medir y evaluar el desempeño de toda la entidad dado que le permite monitorear la gestión a través de métricas que reflejen el comportamiento de sus variables, generando que puedan identificar oportunidades de mejora, con la intención de tomar decisiones oportunas y dirigir a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos trazados.

b) Mejorar los procesos.

Se debe tener en cuenta el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar), tanto la planificación, el hacer y la verificación reúnen acciones de mejora las cuales se deben concretar en el paso actuar

c) Documentar los procesos mejorados.

Los encargados del desarrollo de la implementación de la gestión son los responsables de vigilar todos los documentos que se originen, las acciones de seguimiento, revisión y de mejora de cada proceso.

d) Institucionalizar la gestión por procesos.

Una estrategia de institucionalización debe estar enfocada a convertir a la gestión por procesos en una práctica usual en la organización. Asimismo, debe permitir identificar los adelantos y las brechas existentes con el fin de asegurar los avances y trabajar en las mejoras de las mismas.

A continuación, se presenta una propuesta de metodología para la implementación de la gestión por procesos, el cual se describe a continuación:

Etapa I: Preparatoria

a) Analizar la realidad de la organización.

Se realiza un análisis de la realidad problemática, tomando en cuenta la parte estratégica como la misión, visión, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Para lo cual las matrices EFI y EFE va a permitir mostrar un panorama amplio del diagnóstico que tiene la organización

b) Realizar capacitación de sensibilización para los trabajadores de la organización.

La capacitación de sensibilización debe estar orientada al objetivo de lograr la comprensión, importancia y beneficios que traerá consigo la implementación de la gestión por procesos en la constructora.

Etapa II: Diagnóstico e identificación de procesos

a) Identificar y clasificar los procesos.

Para identificar los procesos existentes en la organización, la lluvia de ideas va a permitir conocer sobre los procesos que realizan.

Luego de identificarlos, se procese a clasificarlos de acuerdo con los tipos de procesos como: procesos estratégicos, operativos o misionales y de soporte.

Una vez que los procesos estén identificados y clasificados de acuerdo con el tipo de proceso, se analiza el nivel al que va pertenecer, ya sea nivel 0, 1, 2, etc, para que finalmente sean colocados en un inventario de procesos. (Ver anexo N° 9).

b) Realizar el mapa de procesos.

Una vez realizado el inventario de procesos, se procede a representar los procesos de manera gráfica, es decir en un mapa de procesos, el cual se colocará aquellos que se encuentren en el nivel 0. (Ver anexo N° 10).

c) Diagramar los procesos.

Se representa de manera gráfica a través de un software, en el cual se van a colocar las actividades de cada proceso de manera detallada.

d) Describir los procedimientos, indicadores y riesgos.

Luego de haber diagramado los procesos, se realiza los procedimientos, es decir el cómo se va a realizar el proceso.

Dentro de una ficha de proceso (ver anexo N° 11) se establece la medición a través de indicadores, así como

también se detalla los posibles riesgos que sufre dicho proceso.

Etapa III: Verificación

- a) Verificar el cumplimiento de los procedimientos establecidos.

Cuando la implementación se encuentre en marcha, cada 7 o 15 días es indispensable realizar una verificación para evaluar si el personal está cumpliendo con los procedimientos que deben realizar, el cual los resultados estarán en un cuadro de seguimiento. (Ver anexo N°8).

Etapa IV: Medición y mejora de procesos

- a) Medir y evaluar los procesos.

Realizar la medición y evaluación de los procesos a través de los indicadores, va a permitir monitorear la gestión e identificar oportunidades de mejora de acuerdo con las metas establecidas. (Ver anexo N°11).

- b) Realizar un ciclo de mejora continua.

El punto clave para la realización de la mejora continua está en la meta que se le otorgue a cada indicador.

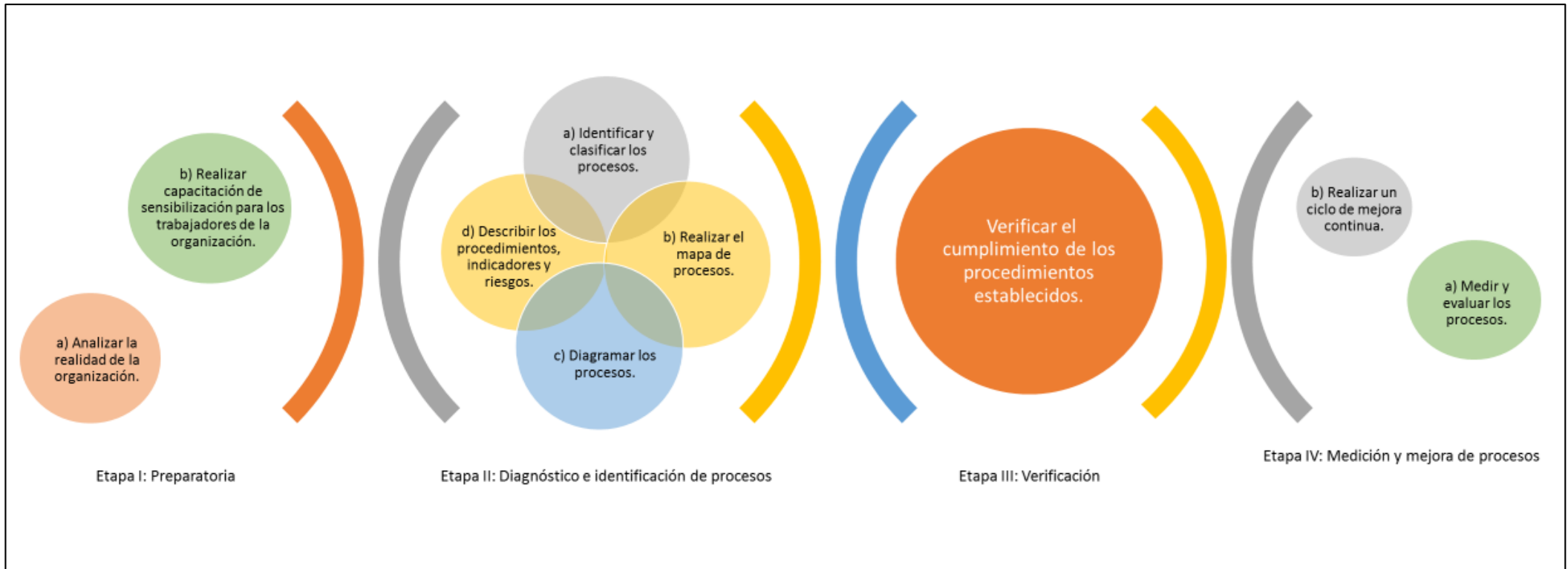


Figura 1: Metodología de la gestión por procesos

Fuente: Elaboración propia

B. Administración documentaria

a) Definición:

Según Patricia (2009). Define que la administración documentaria es un “*Conjunto de actividades que permiten coordinar y controlar los aspectos relacionados con la creación, recepción, organización, almacenamiento, preservación, acceso y difusión de documentos*”.

Además de la administración documentaria en una organización se tiene, a la gestión por conocimiento que Domingo. (2010). Menciona que:

La gestión del conocimiento tiene que ver con el uso de los ordenadores y comunicaciones para ayudar a la gente a recopilar y aplicar sus datos, información, conocimiento y sabiduría colectivos con el fin de tomar mejores más rápidas y más efectivas decisiones.

Esta gestión brinda información estratégica que sirve para la toma de decisiones, ya que busca que los objetivos estén alineados a la visión, misión y objetivos de la organización. Asimismo, Robert K. Logan. Citado por Domingo (2010), dice que “*La Gestión del conocimiento es la actividad organización de creación del entorno social e infraestructura para que el conocimiento pueda ser accedido, compartido y creado*”.

b) Beneficios de la administración documentaria

- Evita la pérdida de documentos.
- Orden de todos los documentos.
- Evita pérdidas de tiempos.
- Se tiene un mejor control de los cambios que realicen.
- Colaboración de trabajadores para la gestión.
- Recuperación de documentos en formato electrónico y físico.
- Definir el ciclo de vida de cada documento.

c) Administración documentaria eficaz

Según MINISTERIO DE FOMENTO dice que “una gestión documental de manera eficaz. Se referirá a los tipos de documentos existentes, a los elementos que conforman un documento, y cómo deben realizarse correctamente los registros o archivos”.

¿Cómo registrar la documentación?

Un documento es necesario registrar de acuerdo con el tipo de documento, esta clasificación va a permitir llevar un control y archivo de estos mismos generando una búsqueda más eficiente en el caso que se solicite.

Ejemplificación sobre el método de registro:

- Establezca una codificación que se adapte a su organización. puede elegir según la estructura organizativa de su empresa, o bien de los servicios prestados.

Observar el siguiente ejemplo, supongamos que su empresa tiene una estructura similar al organigrama mostrado en la Figura 2.

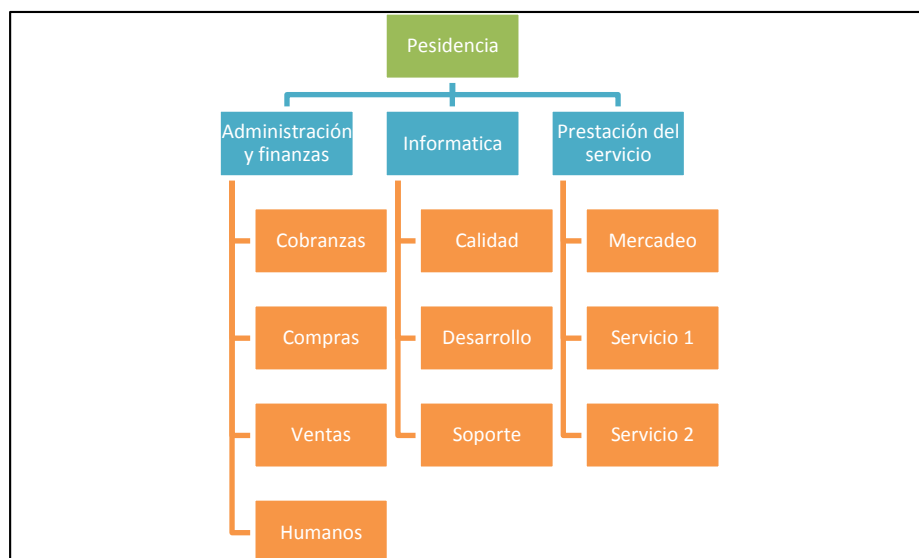


Figura: 2 Organigrama funcional

Fuente: Ministerio Español de fomento

Mediante la ejemplificación se observa lo siguiente, se supone que su empresa tiene una estructura similar al organigrama mostrado en la Figura 2.

El código para la unidad podría ser el formado por tres dígitos, tres letras, o la combinación de letras, dígitos y caracteres especiales. Lo importante es que relacione a la unidad organizativa y que se tenga cuidado en no repetir el código.

Siguiendo el ejemplo, la tabla resultante mostrada a continuación.

Tabla 3: Áreas

UNIDAD	CÓDIGO
Presidencia	PRE
Cobranzas	COB
Compras	COM
Calidad	CAL
Soporte	STE
Desarrollo	DES
Recursos Humanos	RHH
Mercadeo	MER
Servicio 1	SR1
Servicio 2	SE2

Fuente: Ministerio Español de fomento

- Forme una codificación para los tipos de documentos. Podría ser la mostrada en la Tabla 3.
- Relacione en una Tabla las dos codificaciones, es decir, escriba el código de la Figura 10, seguido el correlativo, seguido una breve descripción. Puede agregar fecha de actualización y ubicación.

Tabla 4: Registro de documentos

ÁREA	DOCUMENTO	CANTIDADES	DESCRIPCIÓN	FECHA
CAL	MAN	03	Manual de organización	01/02/04

CAL	MAN	02	Manual de Oficina	02/03/04
RHH	FOR	01	Oferta de empleo	03/02/04
RHH	FOR	02	Contrato de servicio	04/02/04
SEI	O/P	01	O/P para consultores	25/04/04

Fuente: Ministerio Español de fomento

De la Tabla 4 se puede decir: que la organización tiene un formulario para selección de personal denominado: "Oferta de Empleo", el código resultante sería: RHHFOR01 que se elaboró el 03/02/04.

Se puede decir también siguiendo el ejemplo que el código: SE10/P01 es la primera orden de pago de pago para el año 2004. Puede que al principio el código sea nemotécnico, pero dependiendo de la estructura pudiera no ser el caso. No se preocupe si al principio el resultado del código es un poco complicado, de seguro al término de unos días ya se habrá acostumbrado. Una última recomendación, el registro y actualización de la documentación debe ser llevada por una unidad o persona que tenga acceso tanto a las relaciones internas como externas de la Organización.

De esta manera, basada en la información de MINISTERIO DE FOMENTO – Puertos del estado y con su estudio hecho a una biblioteca se puede aplicar a cualquier organización con el fin de poder gestionar mejor la documentación dentro de ella, de esta manera se podrá controlar y evitar cuellos de botella o pérdidas cuantiosas debido a la mala organización de los procesos de la empresa.

d) Diseño y puesta en funcionamiento de la gestión de documentos

Dentro de la Norma ISO 15498 menciona la metodología DIRKS (Designing and Implementing Recordkeeping Systems), el cual tiene una serie de 8 pasos:

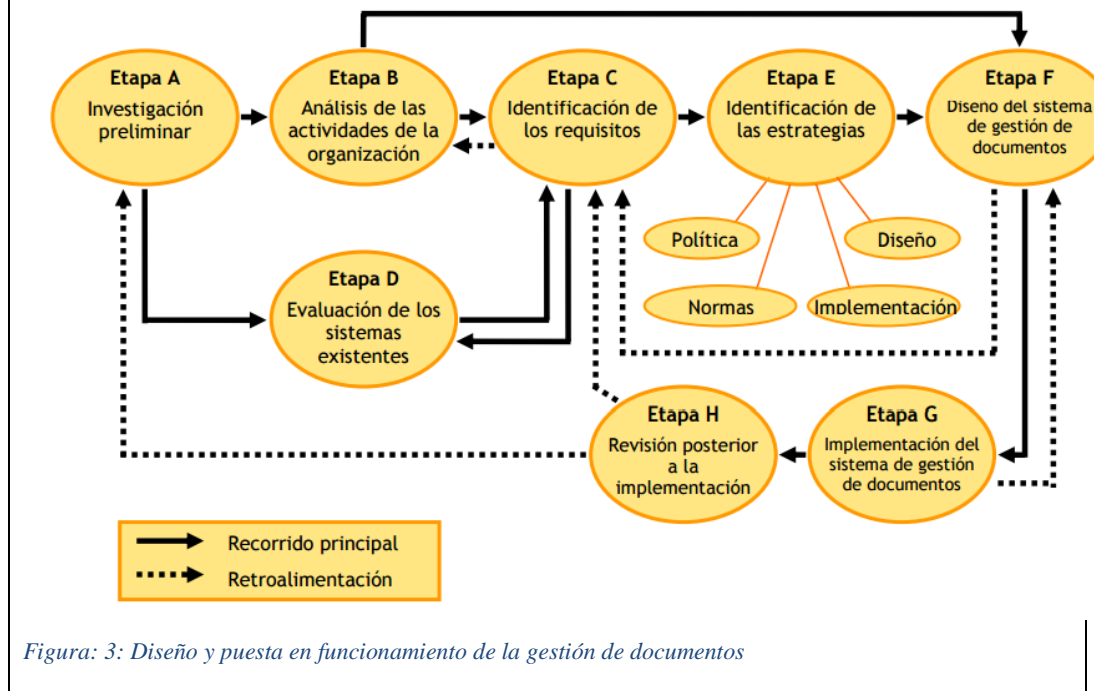


Figura: 3: Diseño y puesta en funcionamiento de la gestión de documentos

Fuente: La norma ISO 15498: Un marco sistemático de buenas prácticas de gestión documental en las organizaciones.

I. Etapa a

A. Objetivo:

- Identificar elementos en el que intervienen en la necesidad de crear documentos y reconocer el EFI con respecto a la administración documentaria.

B. Resultado:

- Misión
- Visión
- Valores
- Políticas
- Estrategias
- Estructura organizativa

II. Etapa b

A. Objetivo:

Elaborar el modelo de negocio, la forma en que lo realiza, analizando la interacción entre los documentos y los procesos y actividades de la organización.

Es indispensable reconocer:

- Los tipos de documentos que se elaboran
- Las atribuciones de cada área
- Aplicaciones para crear los documentos
- Forma de cómo darle el soporte y su localización
- Plazo del ciclo de vida.

B. Resultado:

Cuadro de clasificación: Con las dimensiones de funciones, actividades, y operaciones que desarrollan documentos.

- Diagrama de flujo.
- Diagrama de proceso: Como se mueve el documento.

III.Etapa c

A. Objetivo:

- Análisis Sistemático: Análisis de requisitos para la creación y la forma de mantener documentos. (Requisitos legales, Normas)

B. Resultado:

- Calendario de conservación
- Tabla de acceso y seguridad

IV.Etapa d

A. Objetivo:

- Al paralelo de la etapa A, B, C, se realiza un análisis de los medios que utilizan para la documentación

B. Resultado:

- Inventario de medios existentes.

V.Etapa e

A. Objetivo:

- Establecer políticas, normas y procedimientos de buenas prácticas de gestión de documentos.
- Asignar responsabilidades
- Instrucciones de trabajo

B. Resultado:

- Presentación de un informe, conteniendo las estrategias y los beneficios.

VI. Etapa f

A. Objetivo:

- Convertir las estrategias en un plan de acción, con los requisitos identificados en la Etapa C, y que satisfaga los problemas encontrados en la D.

B. Resultado:

- Instrumentos de administración documentaria:
- Requisitos funcionales.

VII. Etapa g

A. Objetivo:

- Poner en marcha lo planificado.

B. Resultado:

- Revisión y aprobación de los instrumentos.
- Reorganización del archivo.

VIII. Etapa h

A. Objetivo:

- Evaluar y medir las dimensiones de la administración documentaria.

B. Requisitos:

- Informe de revisión.

e) Proceso de mejora de la administración documentaria

La finalidad principal del proceso de mejora es:

- Corroborar el cumplimiento de los procesos,
- Garantizar el valor que tiene cada documento
- Mejorar el rendimiento que tiene la empresa.

Para que se genere la mejora continua deben de generarse un plan de formación continua. Los dos tipos de formación son:

- Formación del personal.
- Formación de los profesionales

f) Medición de administración documentaria

Para evaluar a la variable administración documentaria la Universidad de Caldas describe de manera específica las dimensiones que se tiene en cuenta para el seguimiento. Asimismo, Russo. (2009) menciona algunas sub dimensiones que se asocian a las descritas por la Universidad. Dentro de ellas se tiene:

I.Eficacia:

La eficacia está orientada al cumplimiento de una meta, ya sea dentro del plazo previsto y con la utilización adecuada de los recursos o no, pues solo tiene como objetivo ver el cumplimiento como tal.

A. Preservación

La preservación de los documentos para la organización es de suma importancia, pues dentro de ella se encuentran listas de proveedores, listas de clientes, estudios técnicos de obras, etc.

Para ello es indispensable que los documentos se encuentren organizados de tal forma que sea beneficioso para el trabajador, generando que ningún documento sea extraviado.

- INDICADOR: Conservación documental preventiva

La fórmula para evaluar la conservación documental es:

$$\frac{n^{\circ} \text{ de documentos organizados}}{\text{total de documentos}} \times 100$$

B. Almacenamiento

El almacenamiento de documentos va a permitir tener el historial que requiere la organización y que son de suma importancia y confidencialidad para la misma. Y estos pueden estar digitalizados, permitiéndoles enviar información de manera rápida a algún trabajador que se encuentre dirigiendo alguna obra y este fuera de la empresa.

- INDICADOR: Reproducción de información para consulta en archivos de gestión

La fórmula para la reproducción de información es:

$$\frac{n^{\circ} \text{ de series documentales digitalizadas}}{\text{total series documentales a digitalizar}} \times 100$$

II. Eficiencia:

Es el logro de los objetivos planteados, pero teniendo como característica primordial cumplir dichos objetivos, pero con los recursos necesarios, es decir ni mucho ni poco y en un tiempo predeterminado.

El acceso de la información de los documentos debe de generarse en el menor tiempo posible, dado que, para la toma de decisiones, es importante tener a la mano la información idónea y en el momento adecuado.

- INDICADOR: Tiempo de acceso a la información

La fórmula para el indicador es:

$$\frac{\text{tiempo en que se solicita el documento}}{\text{tiempo en que se receptiona el documento}}$$

B. INDICADOR: Optimización en el uso del papel

Gracias a la tecnología, gran parte de las empresas están migrando a digitalizar toda la información indispensable y reducir parte de sus costos optimizando el uso del papel.

Para evaluar dicho indicador la fórmula es:

$$\frac{\text{n}^\circ \text{ de resmas consumidas}}{\text{n}^\circ \text{ de resmas estimadas}} \times 100$$

III.Efectividad:

Es la sumatoria de la eficacia y de la eficiencia, que muchas veces está relacionado la efectividad con la productividad, pues ambos se orientan en el uso de recursos y en el producto o servicio final

A. INDICADOR: Porcentaje de satisfacción de los colaboradores frente al proceso de administración documentaria

La fórmula para hallar la satisfacción de los colaboradores es:

$$\frac{\text{total de colaboradores satisfechos}}{\text{Total de colaboradores}} \times 100$$

Luego de haber descrito tres metodologías para la implementación de la gestión por procesos, para el desarrollo de la presente investigación estará basado bajo la metodología propuesta por los autores de la presente investigación, dado que muestra de manera más detallada y específica cada punto a seguir.

Asimismo, para la operacionalización de las variables se trabajará con los siguientes autores:

a) Variable independiente (Gestión por procesos): Para la definición y descripción de las dimensiones se trabajará con el autor Gonzales (2017), ya que describe en base a la información de la norma ISO 9001.

b) Variable Dependiente (administración documentaria): Para la Definición y Subdimensiones estarán descritos por el autor Russo. (2009) y para las Dimensiones e Indicadores serán tomados de la información publicada en la Universidad de Caldas

C. Contexto de la empresa

a) Descripción de la empresa

ASOLFED Contratistas Generales es una constructora que tiene su público objetivo en la Región La Libertad. Lleva en el mercado 8 años y su representante legal es el señor Flores Ulloa Albino.

Dentro de los servicios que brinda la empresa son los siguientes:

- Construcciones de obras civiles: Canales de irrigación, reservorios, tarja para servicios de agua, losas deportivas, muros de contención, hidroeléctricas y torres metálicas.
- Instalaciones eléctricas: tales como, redes primaria y secundaria, subestaciones, tableros de baja y alta tensión, paneles solares, grupos electrógenos.
- Materiales de construcción: materiales puestos en obra.

b) Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, de forma competitiva, en un entorno que motive y desarrolle a su personal, respetando el medio ambiente.

c) Visión

Ser reconocida como una empresa de construcción, confiable, organizada, a nivel regional, que cumple las expectativas de sus clientes.

d) Valores

- Excelencia
- Respeto
- Actitud positiva
- Responsabilidad
- Integridad

e) Organigrama

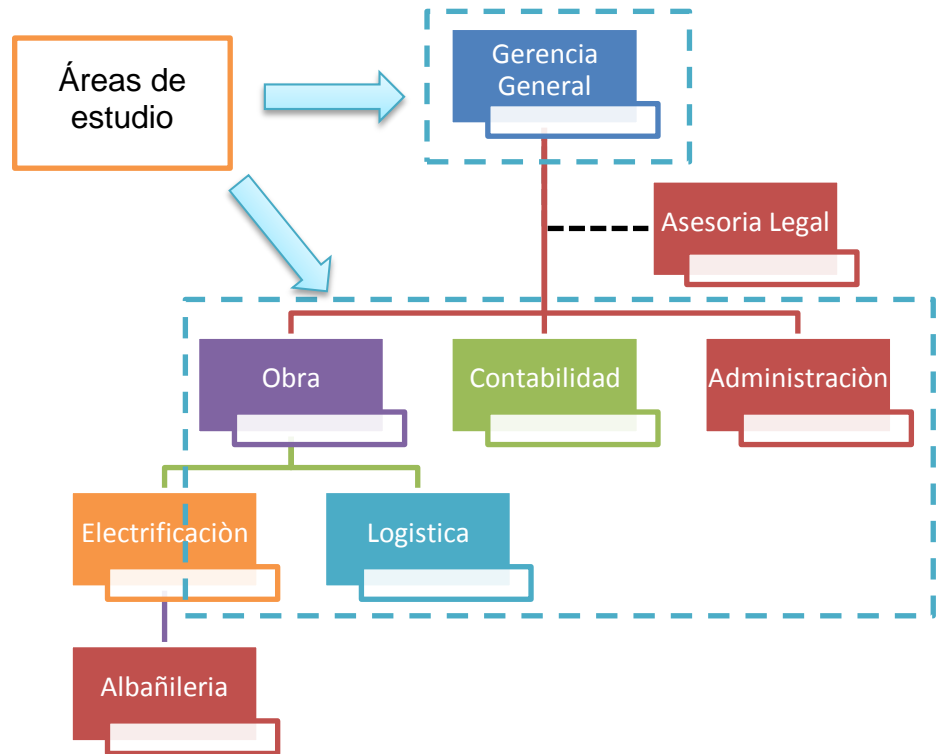


Figura: 4: Organigrama actual

Fuente: Elaboración propia

1.1.4.3. Definición de términos básicos

- **Acceso:** forma de llegar a algún lugar.
- **Actividad:** Conjunto de tareas que se realizan para poder cumplir un objetivo
- **Archivos:** Es un conjunto de documentos recopilados, ya sea por tipo de información y/o por fecha de realización.
- **Bizagi:** Herramienta que ayuda a diseñar y modelar los procesos de una empresa.
- **Calidad:** Producto y/o servicio que se entrega en óptimas condiciones para el cliente final.

- **Conservación Documental:** Es la acción de mantener, y/ o guardar archivos importantes que próximamente serán utilizados por la misma área u otras áreas.
- **Depuración:** Proceso de eliminación y/o limpieza de una cosa.
- **Digitalizar:** Acción de automatizar, pasar en computadora algún tipo de información.
- **Documento:** Información escrita en papal o en algún otro medio, que respalda alguna acción realizada.
- **Eficacia:** Lograr metas propuestas y/o planteadas.
- **Eficiencia:** Significa lograr metas con los medios apropiados, es decir ni mucho, ni poco.
- **Efectividad:** Es el resultado de la eficacia y de la eficiencia.
- **Gestión:** Conjunto de actividades que se realizan para administrar una organización.
- **Indicador:** Característica de una actividad que sirva para darle seguimiento y ser evaluada.
- **Liquidez:** Es la disponibilidad que tiene una empresa para pagar sus obligaciones.
- **Optimización:** Acción de investigar la mejor manera para la realización de una acción.
- **Perspectiva:** Forma de representar una cosa
- **Proceso:** Conjunto de actividades y tareas de manera secuencias y lógica.

- **Procedimiento:** Acción de proceder, es decir de llevar a cabo ciertas cosas.
- **Preservación:** Protección sobre algún documento.
- **Resmas:** Unidad de medida que se utiliza para contabilizar hojas.
- **Satisfacción:** Es el estado del sentimiento en bienestar.
- **Segmentos:** División del mercado según tipos de características en común.
- **Serie documental:** Conjunto de documentos realizados por un mismo sujeto productor.

1.1.4.4. Impacto del proyecto

- Impacto social

Al implementar la gestión por procesos, los beneficiarios directos serán los trabajadores de la empresa ASOLFED Contratistas Generales S.A.C, dado que va a permitirle realizar sus actividades de manera uniformizada, controlar a sus trabajadores a través de indicadores, tener en cuenta las posibles vulnerabilidades con las que se pueden encontrar y saber quién es el dueño de cada proceso.

Asimismo, entre los beneficiarios indirectos se encuentra el cliente final y la comunidad. En cuanto al cliente final, puesto que va a entregar un servicio en el tiempo acordado y a la comunidad porque serán quienes se beneficiaran del desarrollo de los proyectos en los distintos distritos.

- Impacto tecnológico

Dentro del proyecto, al generarse los documentos de gestión, es recomendable que todos se encuentren ordenados, pero también es importante tener un cuadro

resumen de dichos documentos, es por ello que la empresa, usará la Microsoft Excel para el control de los archivos existentes, así como también, gran parte de estos estarán escaneados como parte del respaldo de la seguridad de la información que se deben tener en cuenta.

- Impacto ambiental

La implementación de la propuesta ha reducido en un 50.96% el uso excesivo del papel, a diferencia del resultado obtenido en el pre test (41.16%),

Por otro lado, la empresa reutilizará todos los folders manilas (15 unidades), folders de plástico (4 unidades), sobres (5 unidades), micas (20 unidades) y hojas escritas por una cara, en los que se encontraban guardados los documentos anteriormente, asimismo se apoyará de la NTP-ISO 14001:2015 Sistemas de gestión ambiental.

Tabla 5: Impacto ambiental, listado de materiales

MATERIAL	CANTIDAD
FOLDER MANILA	15 unidades
FOLDER DE PLASTICO	4 unidades
MICAS	20 unidades
SOBRES	5 unidades
HOJAS BOND	6 paquetes

Fuente: Elaboración propia

- Impacto Económico

La investigación de la tesis va a permitir tener ahorros económicos a la empresa ASOLFED Contratistas Generales S.A.C (S/ 100.00 soles mensuales), dado que se va a reducir los gastos administrativos en cuanto a la disminución en la compra de paquetes de hojas bond de 14 a 8 unidades mensuales y el re uso de los materiales en los que eran conservados los archivos antes de la implementación de la propuesta como: folder manila (15 unidades), micas (20 unidades) y sobres (5 unidades).

Tabla 6: Impacto Económico, tabla de ahorros

INDICADOR	ANTES	AHORRO	DESPUES
Folder manila		15 unidades (-15.00)	
Micas		20 unidades (-20.00)	
Sobres		5 unidades (-5.00)	
Optimización en el uso del papel	14 paquetes	-6 paquetes	8 paquetes
	PAQUETE DE HOJAS BOND X 500 UNID		
	S/. 140.00	-S/. 60.00	S/. 80.00
	SOLES MENSUALES		

Fuente: Elaboración propia

CODIGO	TITULO	FECHA DE PUBLICACIÓN	RESUMEN
NTP-ISO 10018:2015	Gestión de la calidad. Directrices para la participación y competencia de las personas. 1° edición	2015/12/31	Esta Norma Técnica Peruana proporciona orientación para hacer partícipes a las personas en el sistema de gestión de la calidad de la organización y para aumentar su participación y competencia. Esta Norma Técnica Peruana es aplicable a cualquier organización independientemente de su tamaño, tipo o actividad.
NTP-ISO 9001 2015	Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. 6ª Edición	2015/11/27	La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible.
NTP-ISO 14001:2015	Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso	2015/11/20	El propósito de esta Norma es proporcionar a las organizaciones un marco de referencia sistemático para proteger el ambiente y responder a las condiciones ambientales cambiantes, en equilibrio con las necesidades socioeconómicas. Esta norma especifica requisitos que posibilitan que una organización logre los resultados previstos que ha

			establecido para su sistema de gestión ambiental.
NTP-ISO 31000:2011 (revisa el 2016)	Gestión del riesgo. Principios y directrices (EQV. ISO 31000:2009)	2016/11/24	Esta Norma proporciona los principios y las directrices genéricas sobre la gestión del riesgo. Esta Norma puede utilizarse por cualquier empresa pública, privada o social, asociación, grupo o individuo. Por tanto, esta Norma no es específica de una industria o sector concreto.
NTP-ISO/IEC 27001:2016	TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN . Técnicas de seguridad. Sistemas de gestión de seguridad de la información. Requisitos		Especifica los requisitos para establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de seguridad de la información dentro del contexto de la organización.
normas ISO 30300 e ISO 30301, 2011	Gestión de documentos		Gestión de documentos, asegurar que los procesos de ASOLFED Contratistas Generales S.A.C se lleven a cabo con éxito. Esta norma ISO está dirigida a los responsables de la gerencia.
ISO 26122			Análisis del proceso de trabajo para la gestión de documentos
ISO 13028			Guía de implantación para la digitalización de documentos

11799			describe las características de los depósitos, utilizados con la finalidad de realizar el almacenamiento de los documentos a largo plazo
Decreto Legislativo N° 1310”, informe N° 008-2017-PCM/SEGDIYA AC-HGA	Modelo de Gestión Documental, informe N° 008-2017-PCM/SEGDIYA C-HGA	21/06/2017	El Modelo de Gestión Documental (MGD), busca facilitar el cumplimiento del indicado Decreto Legislativo N° 1310, basado en la implementación de un marco de referencia basado en estándares y buenas prácticas en gestión documental, el cual permitirá a las entidades de la Administración Pública.
DECRETO SUPLENTO N° 052-2008-PCM	REGLAMENTO DE LA LEY DE FIRMAS Y CERTIFICADOS DIGITALES	14/01/2007	Regula la utilización de la firma digital otorgándole la misma validez y eficacia jurídica que la firma manuscrita u otra análoga

Figura: 5: Normativas

Fuente: Elaboración propia

1.2. Formulación del problema

¿En qué medida la implementación de la gestión por procesos influye en la administración documentaría de una constructora de Trujillo en el año 2017?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar la influencia de la implementación de la gestión por procesos en la administración documentaría de una constructora de Trujillo en el año 2017.

1.3.2. Objetivos específicos

- Analizar la realidad problemática de las áreas de gerencia general, administración, contabilidad, logística y obras.
- Identificar los puntos débiles en las áreas de gerencia general, administración, contabilidad, logística y obras.
- Diseñar los procesos de las áreas de gerencia general, administración, contabilidad, logística y obras.
- Implementar la gestión por procesos en los procesos de pagos de la administración documentaria.
- Evaluar económicamente la implementación de la gestión por procesos.

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis General

La implementación de la gestión por procesos influye en la mejora de la administración documentaría de una constructora de Trujillo en el año 2017.

Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADORES	FORMULA	UNIDAD
ADMINISTRACIÓN DOCUMENTARIA	"Conjunto de actividades que permiten coordinar y controlar los aspectos relacionados con creación, recepción, organización, almacenamiento, preservación, acceso y difusión de documentos." Russo. (2009) y Universidad de Caldas (s.f).	"Conjunto de actividades que permitirá a la organización tener eficacia en cuanto a la preservación y almacenamiento, eficiencia en el acceso y optimización de papel, así como efectividad relacionado con la satisfacción de los colaboradores."	EFICACIA	Preservación	Conservación documental preventiva	$\frac{N^{\circ} \text{ de documentos organizados}}{\text{total de documentos}} \times 100$	%
				Almacenamiento	Reproducción de información para consulta en archivos de gestión	$\frac{N^{\circ} \text{ de series documentales digitalizadas}}{\text{total series documentales}} \times 100$	%
			EFICIENCIA	Acceso	Tiempo de acceso a la información	$\frac{\text{tiempo en que se recibe el documento}}{\text{tiempo en que se solicita el documento}}$	Horas
					Optimización en el uso del papel	$\frac{N^{\circ} \text{ de resmas consumidas}}{N^{\circ} \text{ de resmas estimadas}} \times 100$	%
			EFFECTIVIDAD		Porcentaje de satisfacción de los colaboradores frente al proceso de administración documentaria	$\frac{\text{total de colaboradores satisfechos}}{\text{Total de colaboradores}} \times 100$	%

Figura: 6: cuadro de operacionalización de la variable dependiente

Fuente: Elaboración propia

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADORES	FORMULA	UNIDAD
GESTIÓN POR PROCESOS	“El enfoque por procesos es una herramienta que permite analizar la gestión de las organizaciones, sin dejar de tener en cuenta que las organizaciones fueron creadas para lograr objetivos mediante las actividades que realiza.” Tapia y Valdez (2008)	“Es un enfoque que permite evaluar las perspectivas de procesos y aprendizaje dentro de una organización, así como la eficacia en relación con el cumplimiento y al porcentaje de procesos caracterizados.”	INDICADORES DE PERSPECTIVAS	Perspectiva Procesos	Porcentaje de capacitaciones a trabajadores	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones planificadas}} \times 100$	%
				Perspectiva aprendizaje	Nivel de satisfacción de los colaboradores	$\frac{n^\circ \text{ de colaboradores satisfechos}}{\text{Total de colaboradores encuestados}} \times 100$	%
			INDICADORES DE EFICACIA	Eficacia	Eficacia en relación con el cumplimiento	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de procesos que cumplen con lo evaluado}}{\text{N}^\circ \text{ Total de procesos evaluados}} \times 100$	%
					Porcentaje de procesos administrativos caracterizados	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de procesos administrativos caracterizados}}{\text{Total de procesos administrativos existentes}} \times 100$	%

Figura: 7: cuadro de operacionalización de la variable independiente

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1 Tipo de investigación

2.1.1. Según el propósito

Aplicada

2.1.2. Según el diseño de investigación

Experimental

Pre experimental

2.2 Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

2.2.1. Población y muestra

A. Unidad de Estudio

Un proceso administrativo de la empresa ASOLFED Contratistas Generales S.A.C.

B. Población

La población está constituida por 6 procesos de la empresa ASOLFED Contratistas Generales S.A.C.

Asimismo, está constituido por 5 trabajadores administrativos de la empresa ASOLFED Contratistas Generales S.A.C.

C. Muestra

La muestra está constituida por el área de administración de la empresa ASOLFED Contratistas Generales S.A.C.

2.2.2. Método

A. Diseño de investigación

Experimental

Grado: Pre experimental



Fuente: Rubio (2014). Manual de estadística (p. 12)

Donde:

G: Grupo de estudio

O1: Administración documentaria antes de la implementación de la gestión por procesos.

O2: Administración documentaria después de la implementación de la gestión por procesos

2.3 Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

1.3.1. Técnica: Encuesta: Es una técnica de adquisición de información a través de un instrumento llamado cuestionario, el cual tiene que estar previamente elaborado.

a) **Instrumento:** Cuestionario: Es el conjunto de preguntas que van a beneficiar poder medir un conjunto de variables.

1.3.2. Técnica: Entrevista: Es un tipo de recolección que permite recaudar y obtener datos a través del dialogo de dos personas, el entrevistador y el entrevistado.

a. **Instrumento:** Guía de Entrevista: Es un instrumento que va a permitir obtener información a través del contacto directo el cual será de manera formal, planeado y estructurado en base al tema de estudio y/o análisis.

2.4 Procedimiento

N°	ACTIVIDADES
1	Investigación de la realidad problemática
2	Elaboración del Problema de Investigación
3	Recopilación de Antecedentes
4	Revisión del Marco Teórico

5	Planteamiento de la hipótesis
6	Elaboración del cuadro de operacionalización
7	Elaboración de Instrumentos de recolección de datos
8	Aplicación de Instrumentos
9	Procesamientos de Datos
10	Descripción de Resultados
11	Aplicación de la propuesta
12	Aplicación de instrumentos (Post)
13	Procesamientos de Datos
14	Descripción de Resultados
15	Análisis e Interpretación de Resultados
16	Conclusiones y Recomendaciones

Figura: 8: procedimientos

Fuente: Elaboración propia

Para la realización del proyecto, como primer paso es la investigación de la realidad problemática tanto a nivel macro como a nivel micro de la empresa, así como del sector. Seguido a ello, se procede a realizar la formulación del problema de investigación, así como de la recopilación de los antecedentes de la aplicación de la propuesta en otras empresas.

Se realiza la revisión del marco teórico de ambas variables, para que con ello se genere una posible respuesta al problema de investigación (Hipótesis). Asimismo, de la elaboración de las bases teóricas se seleccionan las dimensiones e indicadores para la elaboración del cuadro de operacionalización, y a partir de ello generar los instrumentos de recolección de datos.

Luego, se procede a aplicar, procesar, describir y analizar la situación actual de la empresa, para luego implementar la propuesta de mejora y volver a recopilar los datos de un Post.

Finalmente se Analizan los resultados del antes y después para llegar a concluir y realizar sus respectivas recomendaciones.

2.4.1 Propuesta

Luego de haber descrito tres metodologías para la implementación de la gestión por procesos, para el desarrollo de la presente investigación estará basado bajo la metodología propuesta por los autores de la presente investigación, dado que muestra de manera más detallada y específica cada punto a seguir.

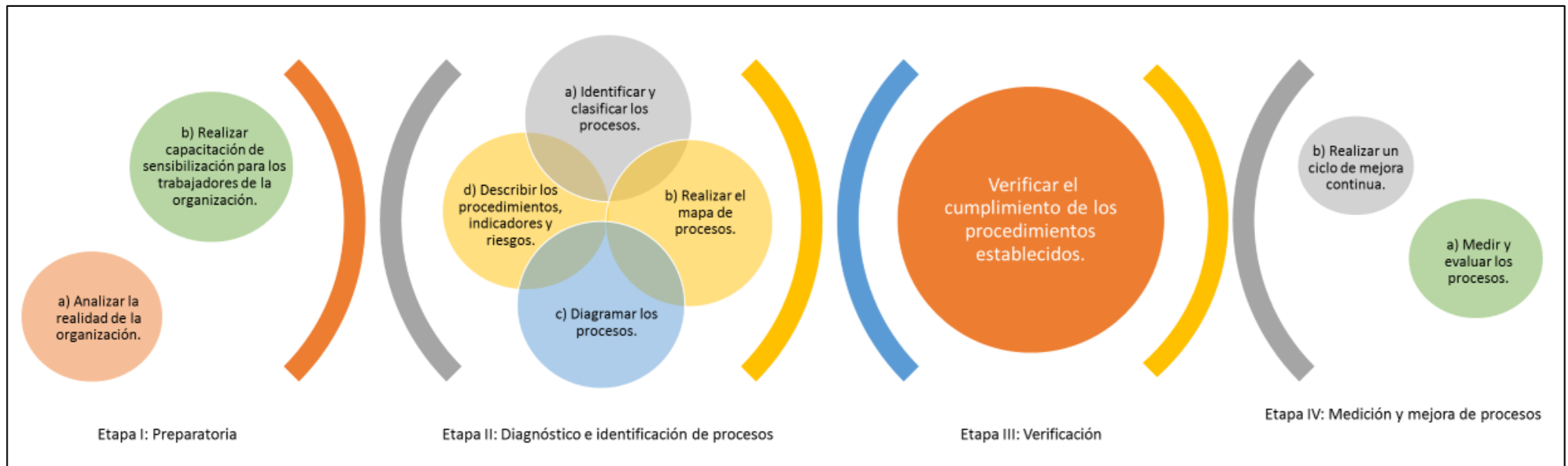


Figura: 9: Metodología

Fuente: Elaboración propia

2.4.1.1. Etapa I: Preparatoria

a) Analizar la realidad de la organización

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico de la empresa ASOLFED CONTRATISTAS GENERALES S.A.C constará de 4 etapas importantes como la etapa filosófica, analítica, formulación de la estrategia y etapa operativa. El proceso del análisis es el siguiente:

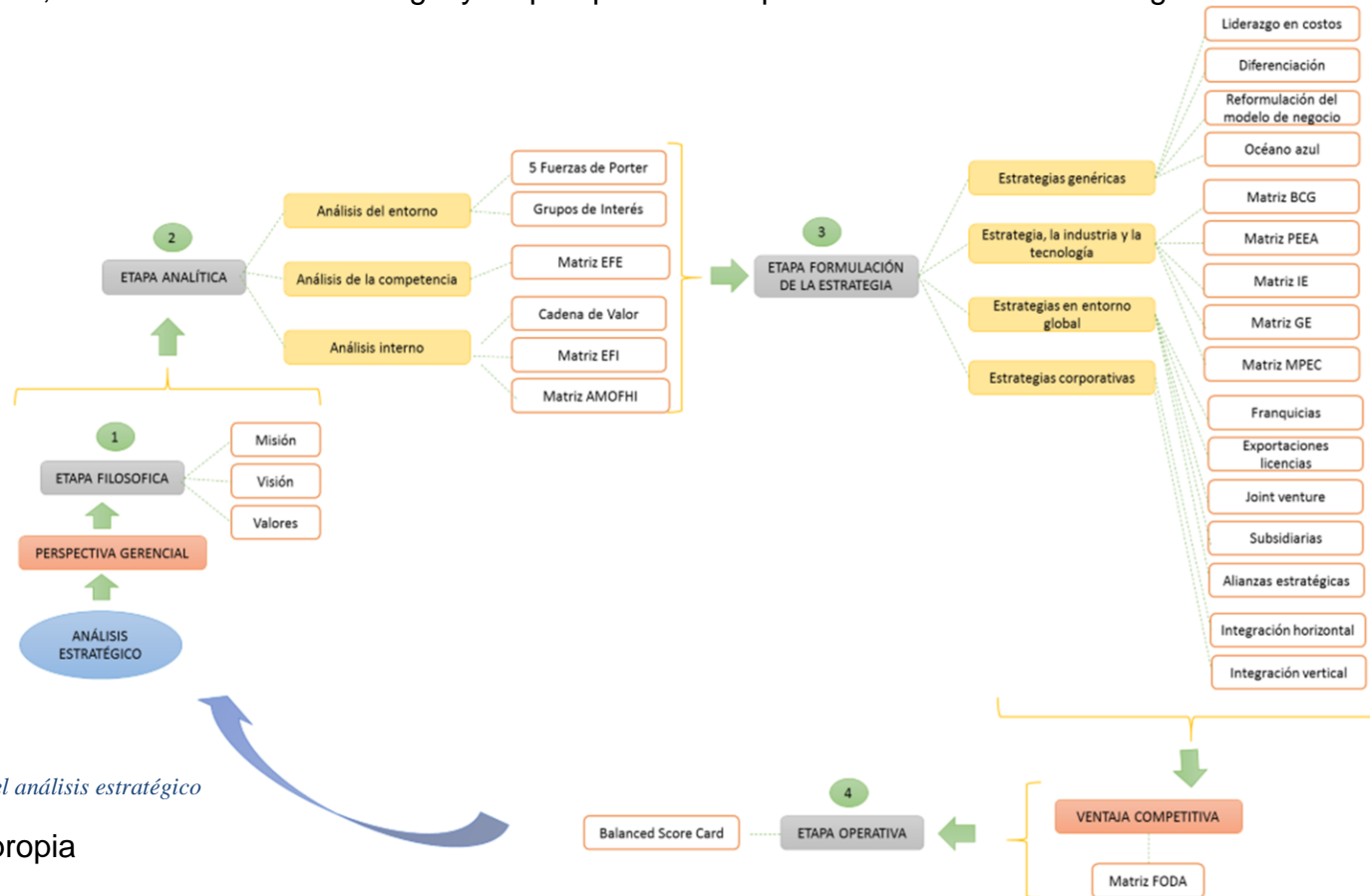


Figura: 10: Metodología para el análisis estratégico

Fuente: Elaboración propia

PERSPECTIVA GERENCIAL (Entrevista al Gerente)

Las preguntas realizadas al gerente general ayudarán a formular la misión y visión que tendrá la empresa.

- ¿Qué busca ASOLFED Contratista Generales S.A.C?
- ¿Qué hace la empresa para generar ingresos?
- ¿Dónde realiza sus operaciones y para que lo hace?
- ¿Para quienes trabajan?
- ¿Cuál es la imagen deseada de su negocio?
- ¿Cómo se visualiza en un futuro?
- ¿Qué hará para que cumpla su misión en un futuro?
- ¿Qué actividades desarrollaran en el futuro?

I. ETAPA FILOSÓFICA

A. MISIÓN

ASOLFED Contratista Generales S.A.C, es una empresa dedicada a las construcciones, instalaciones, mantenimiento de todo tipo de obras civiles, contando con la mejor tecnología, recursos financieros y humanos que contribuyan al crecimiento o expansión de la empresa a través del tiempo.

B. VISIÓN

Ser una empresa líder innovadora en el mercado en 3 años a nivel regional, brindando soluciones integrales, así como, el desarrollo de servicios diferenciados para satisfacer de manera rentable y profesional las necesidades de nuestros clientes, tomando en cuenta una cultura de calidad

C. VALORES

- Excelencia
- Respeto
- Actitud positiva
- Responsabilidad
- Integridad

II. ETAPA ANALÍTICA
 A. ANALISIS DEL ENTORNO
 a. 5 fuerzas de Porter

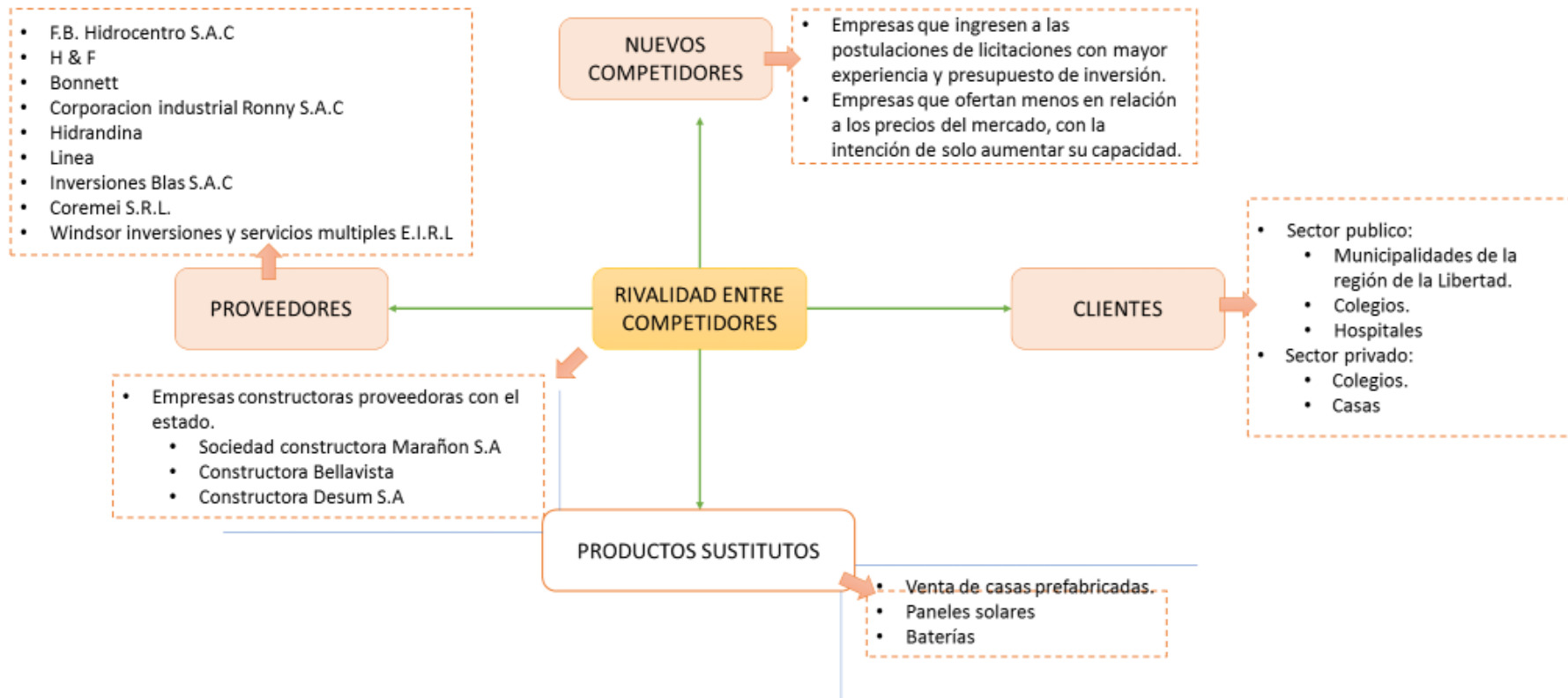


Figura: 11: 5 fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia

En la figura se muestran las 5 fuerzas de Porter donde ASOLFED S.A.C, el cual, dentro de la fuerza de cliente, si bien es cierto abarca tanto el sector público como del privado, aproximadamente el 80% de sus clientes son del sector público, como las municipalidades de la región la Libertad, colegios y hospitales.

Por otro lado, los nuevos competidos con los que la empresa cuenta son aquellas empresas que se presentan a las licitaciones y que ofertan menos, es decir, que no les importa generar muchas utilidades, sino aumentar su capacidad (adquirir mayores obras). Asimismo, los competidores actuales son todas las empresas prestadoras con el estado, es decir todas las que se encuentran inscritas en la OSCE.

En cuanto a productos sustitutos que pueden generar que la empresa no genere ingresos es la adquisición de casas prefabricadas, paneles solares y/o baterías, dado que ASOLFED S.A.C también presta los servicios de instalaciones eléctricas a los pueblos.

Finalmente, entre los principales proveedores que abastecen a la constructora son: F.B. Hidrocentro S.A.C, H & F, Bonnett, Corporacion industrial Ronny S.A.C, Hidrandina, Linea, Inversiones Blas S.A.C, Coremei S.R.L y Windsor inversiones y servicios multiples E.I.R.L

b. Grupos de interés

Entre los principales grupos de interés externo, la empresa cuenta con los proveedores de artículos agroindustriales, maquinas electromecánicas industriales, artículos de ferretería industrial, entre otros.

La comunidad beneficiada, serán los habitantes de la región La Libertad.

Finalmente, los principales clientes son el sector público, dado que conforma aproximadamente el 80% de todos sus clientes, entre ellos están las municipalidades, colegios y hospitales.

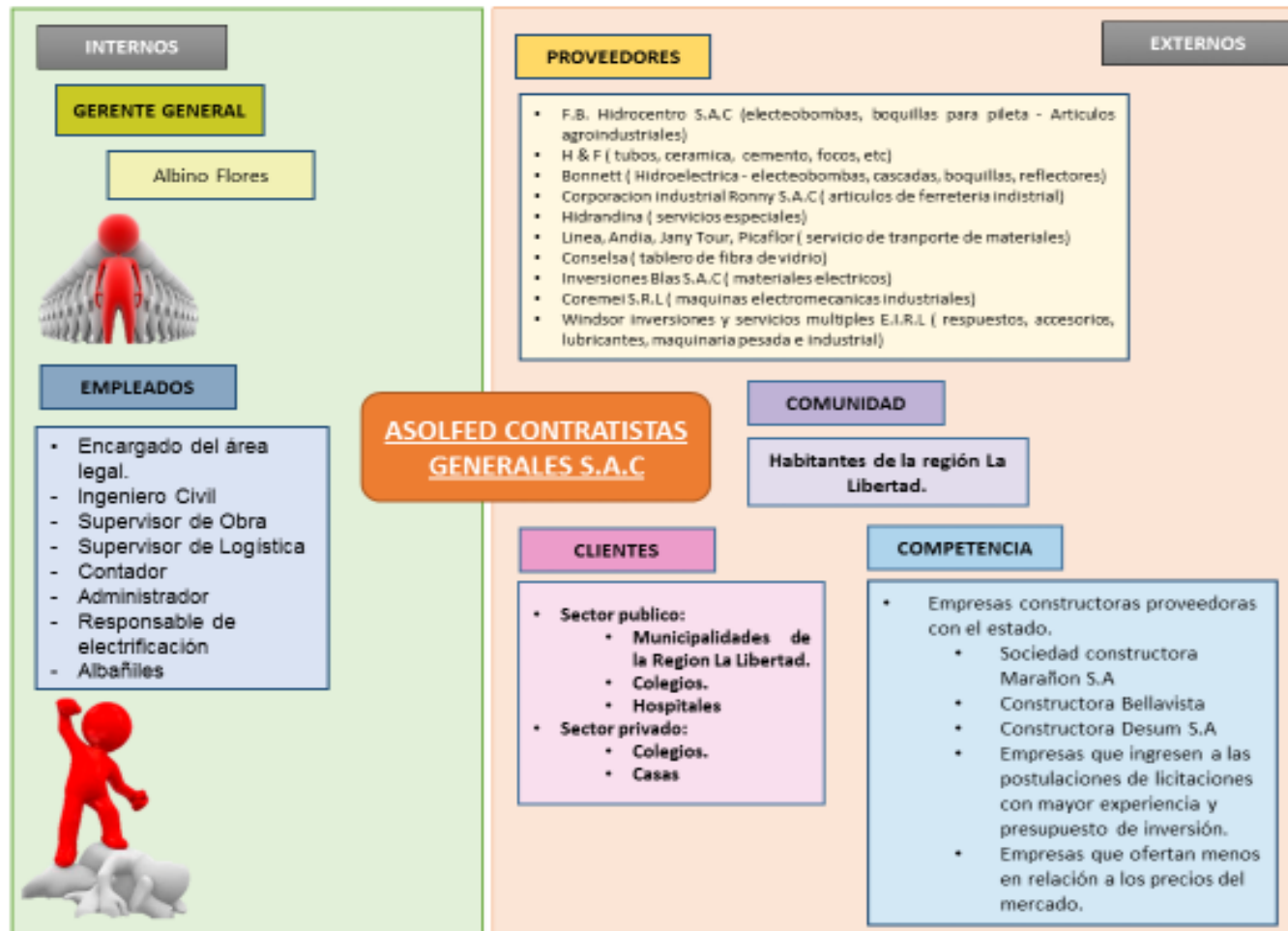


Figura: 12: Grupos de interés

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detallará el análisis de interesados a nivel interno de la empresa, es decir de las áreas de la gerencia general, asesoría legal, obras, contabilidad, administración, logística, electrificación y albañilería de ASOLFED CONTRATISTAS GENERALES S.A.C.

IDENTIFICACIÓN				EVALUACIÓN		CLASIFICACIÓN
NOMBRE DEL INTERESADO	EMPRESA Y PUESTO	UBICACIÓN	ROL QUE DESEMPEÑA EN EL PROYECTO	EXPECTATIVAS	IMPACTO	TIPO
Albino Flores	Gerencia General	Trujillo	Controlar las operaciones	Generar el crecimiento de la rentabilidad de la empresa. Aumentar la capacidad máxima de contratación.	Poder Alto + Interés Alto = Impacto Muy Alto	INTERNO
Encargado del área legal.	Asesoría Legal	Trujillo	Asesorar en temas legales	Asesorar de manera ética todas las cuestiones legales de la empresa	Poder Bajo + Interés Alto = Impacto Alto	EXTERNO
Ingeniero Civil	Obra	En toda la región La Libertad	Elaborar expedientes técnicos y económicos.	Cumplir con los objetivos planteados en los expedientes técnicos y económicos.	Poder Bajo + Interés Alto = Impacto Alto	INTERNO
Supervisor de Obra	Obra	En toda la región La Libertad	Supervisar la obra, verificar el proceso de electrificación,	Culminar satisfactoriamente las obras.	Poder Bajo + Interés Alto = Impacto Alto	INTERNO

			controlar los materiales en obra			
Supervisor de Logística	Logística	Trujillo	Mantener y vigilar los materiales en almacén, enviar requerimiento a administración	Llevar el control adecuado de los materiales, y tener en tiempo real el stock de los mismos.	Poder Bajo + Interés Alto = Impacto Alto	INTERNO
Contador	Contabilidad	Trujillo	Rendir cada fin de mes a la SUNAT. Elaborar facturas y verificar las compras y ventas.	Mantener a la empresa financieramente sólida. Contar con la información precisa, y en el momento indicado para la declaración a la SUNAT.	Poder Alto + Interés Alto = Impacto Muy Alto	INTERNO
Administrador	Administración	Trujillo	Realizar cotizaciones de materiales, recepcionar cartas, informes de obres.	Contar con todos los documentos en orden para la presentación a licitaciones	Poder Bajo + Interés Alto = Impacto Alto	INTERNO

Responsable de electrificación	Electrificación	En toda la región La Libertad	Realizar la electrificación en obras	Contar con los materiales necesarios para el desarrollo del trabajo	Poder Bajo + Interés Alto = Impacto Alto	EXTERNO
Albañiles	Albañilería	En toda la región La Libertad	Realizar las construcciones.	Contar con el material y equipo necesario. Contar con la seguridad para la realización de las labores. Culminar en los plazos dados los trabajos de construcción.	Poder Bajo + Interés Alto = Impacto Alto	EXTERNO

Figura: 13: Intereses del grupo de interés interno

Fuente: Elaboración propia

B. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

a. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PROMEDIO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
O1: La ejecución del gasto público en relación con proyectos en el norte del país es del 35%. (El comercio, 2017)	0.04	4	0.16
O2: Para el 2018 el crecimiento esperado es del 8% para el sector de construcción, sustentado por la inversión pública. (El comercio, 2017)	0.04	4	0.16
O3: Proyección de crecimiento del 15% en inversión pública según BCR. (El comercio, 2017)	0.05	3	0.15
O4: Aumento de demanda en los rubros de inversión de reconstrucción con cambios y mayor obra pública. (El comercio, 2017)	0.05	4	0.20
O5: El crecimiento de la demanda del rubro construcción, genera un crecimiento del PBI. (El comercio, 2017)	0.09	4	0.36
O6: Para la secretaria de gestión pública la gestión del servicio al ciudadano debe cambiar de un tradicional modelo de organización funcional hacia una organización por procesos. (Secretaria de gestión pública, 2015)	0.09	4	0.36
O7: La gestión exitosa por procesos está basada en conocer los procesos, las	0.08	4	0.32

actividades y los procedimientos de las mismas. (Progovernabilidad, 2015)			
O8: La administración documentaria permite al trabajador acceder de forma fácil y sencilla a los archivos de su área para el desarrollo de sus funciones. (Tic portal, 2018)	0.08	3	0.24
O9: Uso de medios virtuales para la visualización y seguimiento a las licitaciones.	0.06	3	0.18
Subtotal	0.58		2.13
AMENAZAS			
A1: Desconfianza para invertir y financiar en el rubro de construcción, dado por los actos de corrupción de Odebrecht. (El comercio, 2017)	0.08	4	0.32
A2: Retrasos en la ejecución de proyectos. (El comercio, 2017)	0.03	3	0.09
A3: La recuperación del sector construcción podría verse afectado en los siguientes años por la inestabilidad pública. (El comercio, 2017)	0.05	3	0.15
A4: Dado a la inestabilidad, para los empresarios es una dificultar contratar personal. (El comercio, 2017)	0.03	4	0.12
A5: Las organizaciones son gestionadas en base a su estructura funcional, es decir, la base del modelo de su organigrama. (La voz, 2011).	0.05	4	0.20

A7: Herramientas tecnológicas de información con costos elevados para las PYMES	0.09	3	0.27
A8: Aumento del sueldo mínimo a trabajadores. (Perú 21, 2018).	0.09	3	0.27
Subtotal	0.42		1.42
TOTAL	1		3.55

Figura: 14: Matriz EFE

Fuente: Elaboración propia

LEYENDA	
1	Respuesta mala
2	Respuesta media
3	Respuesta superior a la media
4	Respuesta superior

El total ponderado es de 3.55 lo que indica que la empresa se encuentra por encima de la media (2.50), es decir, la empresa tiene mayores oportunidades que amenazas, por lo que el ambiente externo es favorable para la empresa.

C. ANÁLISIS INTERNO

a. Cadena de valor

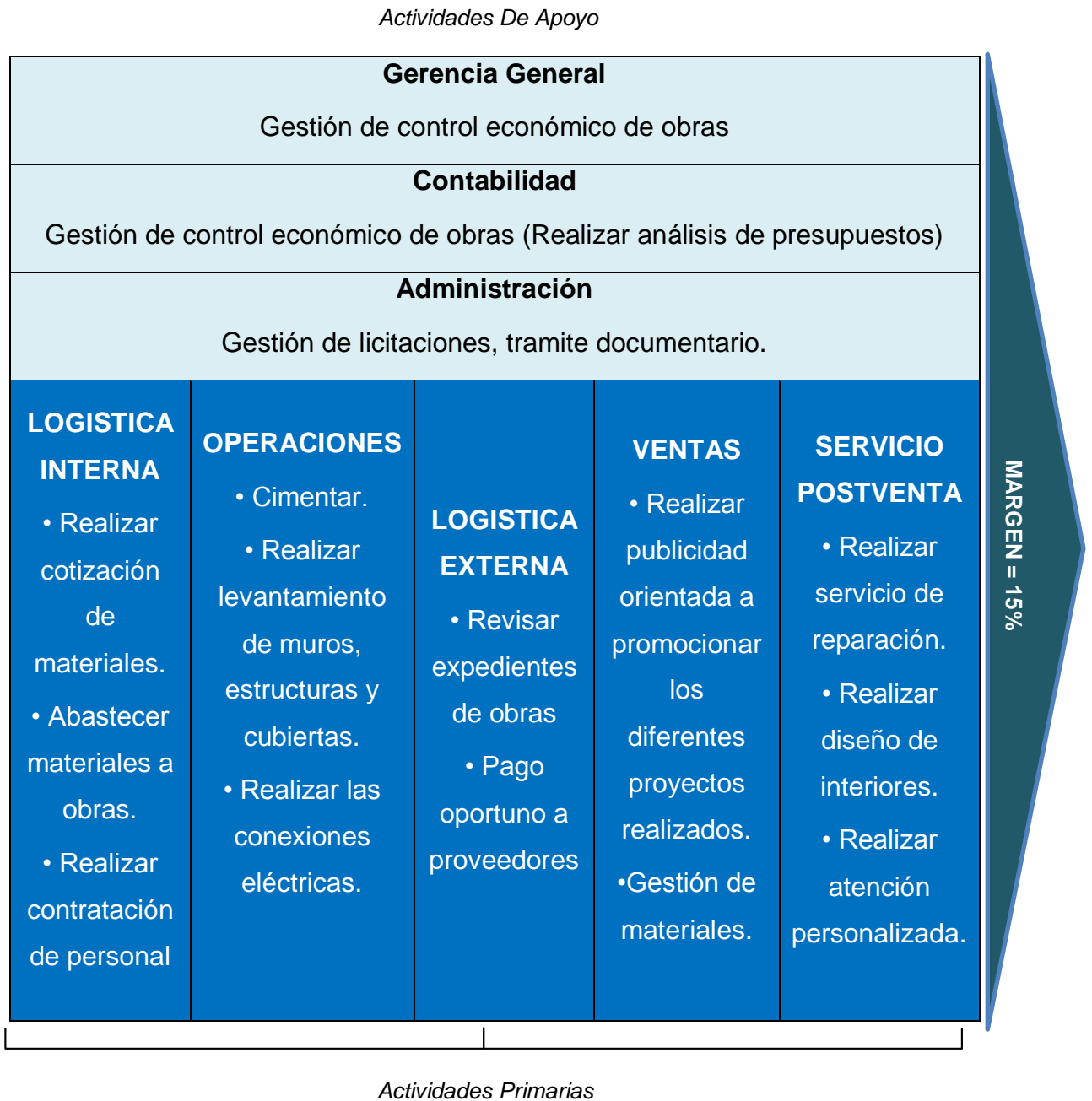


Figura: 15: Cadena de valor

Fuente: Elaboración propia

b. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PROMEDIO PONDERADO
FORTALEZAS			
F1: Los documentos que ya pasaron el tiempo promedio de permanencia en la oficina, son trasladados en un área de depósito.	0.08	4	0.32
F2: Para 3 de 5 trabajadores opinan que su área de trabajo se encuentra organizada.	0.05	3	0.15
F3: Los trabajadores están de acuerdo que en su área de trabajo pueden desarrollar sus habilidades.	0.06	3	0.18
F4: El 80% de los trabajadores se sienten apoyados por su responsable y/o jefe inmediato.	0.05	4	0.20
F5: El 80% de los trabajadores tienen buena relación con sus compañeros.	0.04	4	0.16
F6: El 100% de los trabajadores se sienten parte de un equipo de trabajo.	0.04	3	0.12
F7: El 100% de los trabajadores les resulta fácil expresar sus opiniones en puesto de trabajo.	0.06	3	0.18
F8: El 60% de sus trabajadores se sienten muy participe de sus éxitos y fracasos de su área.	0.05	4	0.20

Subtotal	0.43		1.19
DEBILIDADES			
D1: No toda la documentación se encuentra guardada ya sea en papel o digitalizado.	0.05	2	0.10
D2: Debido a que la mayoría de los trabajadores de las áreas administrativas están relacionados con la elaboración de documentos, y al no tenerlos ordenados, genera que tengan que volver a realizar los informes.	0.05	2	0.10
D3: El tiempo en recepcionar un documento es de 21.8 horas.	0.06	1	0.06
D4: Uso excesivo de papel.	0.04	2	0.08
D5: Los trabajadores se encuentran poco satisfechos en cuanto al proceso de administración documentaria.	0.05	2	0.10
D6: Las áreas de Logística y administración opinan que se encuentran desorganizadas.	0.06	2	0.12
D7: Los trabajadores se encuentran en desacuerdo (4/5), en cuanto a lo que la empresa espera de ellos, dado que no tienen claro sus funciones y responsabilidades.	0.05	1	0.05
D8: El 80% de trabajadores siente carga de trabajo repetitivos.	0.04	1	0.04

D9. Los trabajadores no tienen conocimiento en cómo se están desempeñando en su área.	0.06	1	0.06
D10: el 80% de los trabajadores no reciben la información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo.	0.05	2	0.10
D11: el 80% de los trabajadores no tienen coordinación con otras áreas.	0.06	2	0.12
Subtotal	0.57		0.93
TOTAL	1		2.12

Figura: 16: Matriz EFI

Fuente: Elaboración propia

LEYENDA	
1	Respuesta mala
2	Respuesta media
3	Respuesta superior a la media
4	Respuesta superior

El total ponderado es de 2.12 lo que indica que la empresa se encuentra por debajo de la media (2.50), es decir, la empresa tiene mayores debilidades que fortalezas, por lo que las estrategias a plantear estarán enfocadas en la maximización de fortalezas, con la intención de minimizar debilidades.

c. Matriz AMOFHIT

ANÁLISIS DEL AMOFHIT	
Administración y Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> • Para 3 de 5 trabajadores opinan que su área de trabajo se encuentra organizada. • Los trabajadores están de acuerdo que en su área de trabajo pueden desarrollar sus habilidades.

	<ul style="list-style-type: none"> • Debido a que la mayoría de los trabajadores de las áreas administrativas están relacionados con la elaboración de documentos, y al no tenerlos ordenados, genera que tengan que volver a realizar los informes. • el 80% de los trabajadores no reciben la información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo.
Marketing y ventas	
Operaciones y logística	<ul style="list-style-type: none"> • Uso excesivo de papel. • Las áreas de Logística y administración opinan que se encuentran desorganizadas. • el 80% de los trabajadores no tienen coordinación con otras áreas.
Finanzas y contabilidad	
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • El 80% de los trabajadores tienen buena relación con sus compañeros. • El 100% de los trabajadores se sienten parte de un equipo de trabajo. • El 100% de los trabajadores les resulta fácil expresar sus opiniones en puesto de trabajo. • F8: El 60% de sus trabajadores se sienten muy participe de sus éxitos y fracasos de su área. • Los trabajadores se encuentran en desacuerdo (4/5), en cuanto a lo que la empresa espera de ellos, dado que no tienen claro sus funciones y responsabilidades. • El 80% de trabajadores siente carga de trabajos repetitivos. • Los trabajadores no tienen conocimiento en cómo se están desempeñando en su área.

<p>Sistemas de información</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los documentos que ya pasaron el tiempo promedio de permanencia en la oficina, son trasladados en un área de depósito. • No toda la documentación se encuentra guardada ya sea en papel o digitalizado. • El tiempo en recepcionar un documento es de 21.8 horas.
<p>Tecnología</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores se encuentran poco satisfechos en cuanto al proceso de administración documentaria.

Figura: 17: Matriz AMOFHIT

Fuente: Elaboración propia

VENTAJA COMPETITIVA

a. Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> - F1: Los documentos que ya pasaron el tiempo promedio de permanencia en la oficina, son trasladados en un área de depósito. - F2: Para 3 de 5 trabajadores opinan que su área de trabajo se encuentra organizada. - F3: Los trabajadores están de acuerdo que en su área de trabajo pueden desarrollar sus habilidades. - F4: El 80% de los trabajadores se sienten apoyados por su responsable y/o jefe inmediato. - F5: El 80% de los trabajadores tienen buena relación con sus compañeros. 	<ul style="list-style-type: none"> - D1: No toda la documentación se encuentra guardada ya sea en papel o digitalizado. - D2: Debido a que la mayoría de los trabajadores de las áreas administrativas están relacionados con la elaboración de documentos, y al no tenerlos ordenados, genera que tengan que volver a realizar los informes. - D3: El tiempo en recepcionar un documento es de 21.8 horas. - D4: Uso excesivo de papel. - D5: Los trabajadores se encuentran poco satisfechos en cuanto al proceso de administración documentaria.

	<ul style="list-style-type: none"> - F6: El 100% de los trabajadores se sienten parte de un equipo de trabajo. - F7: El 100% de los trabajadores les resulta fácil expresar sus opiniones en puesto de trabajo. - F8: El 60% de sus trabajadores se sienten muy participe de sus éxitos y fracasos de su área. 	<ul style="list-style-type: none"> - D6: Las áreas de Logística y administración opinan que se encuentran desorganizadas. - D7: Los trabajadores se encuentran en desacuerdo (4/5), en cuanto a lo que la empresa espera de ellos, dado que no tienen claro sus funciones y responsabilidades. - D8: El 80% de trabajadores siente carga de trabajos repetitivos. - D9. Los trabajadores no tienen conocimiento en cómo se están desempeñando en su área. - D10: el 80% de los trabajadores no reciben la información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo. - D11: el 80% de los trabajadores no tienen coordinación con otras áreas.
OPORTUNIDADES	MAXI-MAXI	MAXI-MINI

<ul style="list-style-type: none"> - O1: La ejecución del gasto público en relación con proyectos en el norte del país es del 35%. (El comercio, 2017) - O2: Para el 2018 el crecimiento esperado es del 8% para el sector de construcción, sustentado por la inversión pública. (El comercio, 2017) - O3: Proyección de crecimiento del 15% en inversión pública según BCR. (El comercio, 2017) - O4: Aumento de demanda en los rubros de inversión de reconstrucción con cambios y mayor obra pública. (El comercio, 2017) - O5: El crecimiento de la demanda del rubro construcción, genera un crecimiento del PBI. (El comercio, 2017) - O6: Para la secretaria de gestión pública la gestión del servicio al 	<p>O1. O2, O3, F6 y F8 Canalizar acuerdos con entidades bancarias para contar con un amplio financiamiento para el soporte de inversión ante una entidad pública u ofertante.</p>	<p>D8, D9, D10, O4, O5, O6, O7 y O8 Realizar el manual organización y funciones (MOF).</p> <p>D1, D2, O8, D4: Utilizar las TI para la organización de documentos.</p> <p>D8 y O6 Implementar metodologías ágiles.</p>
---	---	---

<p>ciudadano debe cambiar de un tradicional modelo de organización funcional hacia una organización por procesos. (Secretaria de gestión pública, 2015)</p> <ul style="list-style-type: none"> - O7: La gestión exitosa por procesos está basada en conocer los procesos, las actividades y los procedimientos de las mismas. (Progobernabilidad, 2015) - O8: La administración documentaria permite al trabajador acceder de forma fácil y sencilla a los archivos de su área para el desarrollo de sus funciones. (Tic portal, 2018) - O9: Uso de medios virtuales para la visualización y seguimiento a las licitaciones. 		
AMENAZAS	MIN-MAX	MIN-MIN

<ul style="list-style-type: none"> - A1: Desconfianza para invertir y financiar en el rubro de construcción, dado por los actos de corrupción de Odebrecht. (El comercio, 2017) - A2: Retrasos en la ejecución de proyectos. (El comercio, 2017) - A3: La recuperación del sector construcción podría verse afectado en los siguientes años por la inestabilidad pública. (El comercio, 2017) - A4: Dado a la inestabilidad, para los empresarios es una dificultar contratar personal. (El comercio, 2017) - A5: Las organizaciones son gestionadas en base a su estructura funcional, es decir, la 	<p>A1, A2, A3, F3 y F6 Realizar alianzas estratégicas con empresas proveedores (Integración hacia atrás).</p>	<p>D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9, D10, D11, A2 y A5 Implementar la gestión por procesos en la empresa.</p> <p>D7, D8, A2 y A4. Capacitar e incentivar a los trabajadores, con la intención de no tener retrasos en los proyectos y mantener satisfechos a los trabajadores.</p>
---	---	--

<p>base del modelo de su organigrama. (La voz, 2011).</p> <ul style="list-style-type: none">- A6: Herramientas tecnológicas de información con costos elevados para las PYMES- A7: Aumento del sueldo mínimo a trabajadores. (Perú 21, 2018).		
--	--	--

Figura: 18: Matriz FODA

Fuente: Elaboración propia

III. ETAPA OPERATIVA

a. BSC

i. Perspectivas y objetivos estratégicos

A continuación, se detalla los objetivos estratégicos del BSC para la unidad estratégica de Negocio “ASOLFED CONTATRISTAS GENERALES S.A.C” para cada perspectiva.

PERSPECTIVA	PREGUNTA CLAVE	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
Financiero	¿Qué objetivos financieros se debe lograr para ser exitosos?	Crecimiento de la rentabilidad
Clientes	¿Qué necesidades de los clientes se debe atender para tener éxito?	Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes
		Aumento de clientes nuevos
		Aumentar el porcentaje de clientes fidelizados
Procesos Internos	¿En qué procesos se debe ser excelentes?	Incrementar el porcentaje de capacitaciones a trabajadores
		Disminuir el número de reprocesos
		Incrementar la eficacia en relación con el cumplimiento
		Optimizar el uso de recursos
	¿Cómo debe nuestra organización	Disminuir el índice de rotación del personal

Aprendizaje	aprender e innovar para alcanzar sus objetivos?	Incrementar el nivel de satisfacción de los trabajadores.
-------------	---	---

Figura: 19: Objetivos estratégico

Fuente: Elaboración propia

ii. Mapa estratégico

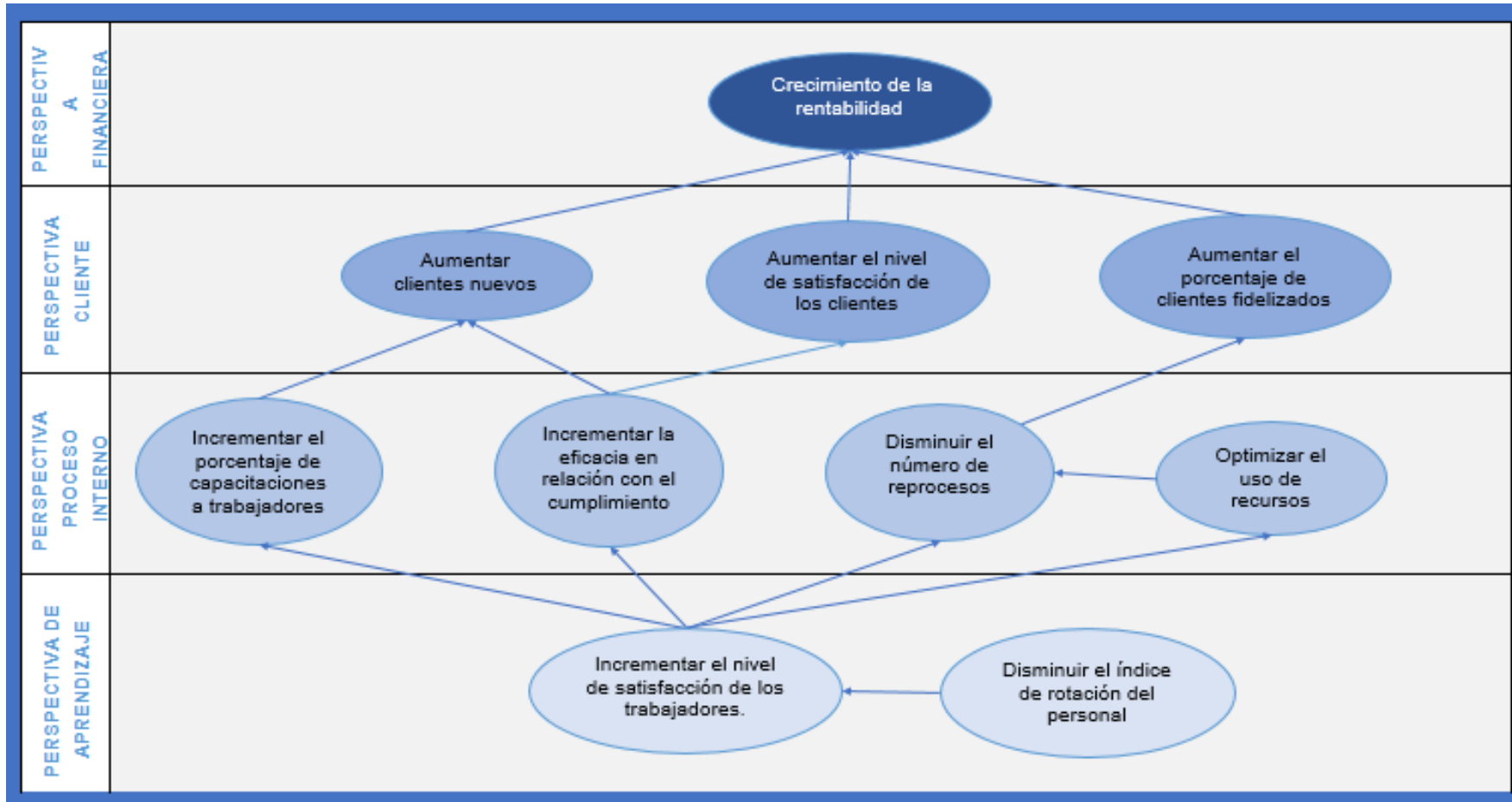


Figura: 20: Mapa estratégico

Fuente: Elaboración propia

iii. Indicadores

PERSPECTIVA FINANCIERA

OBJETIVO	INDICADOR	TIEMPO	VALOR	UNIDAD	CALCULO	SEMAFORO			RESULTADOS			FUENTE
						MALO	REGULAR	BIEN	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	
Crecimiento de la rentabilidad	Margen neta	Anual	S/	%	$\frac{\text{utilidad neta}}{\text{ventas netas}} \times 100$	<50	entre 60 y 80	>80	→ 75%	↑ 100%	↓ 50%	http://aindicadoresf.galeon.com/iren.htm
	Rentabilidad del patrimonio				$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$	<60	entre 60 y 90	>80	↓ 0%	↓ 5%	↑ 90%	http://aindicadoresf.galeon.com/iren.htm

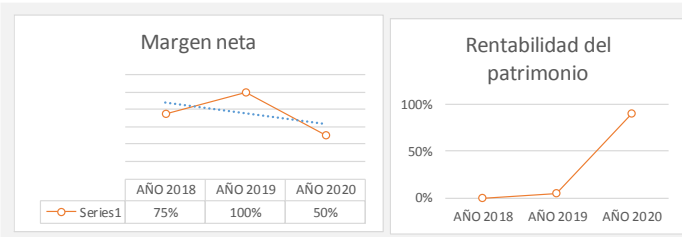


Figura: 21: Perspectiva financiera

Fuente: Elaboración propia

PERSPECTIVA CLIENTE

OBJETIVO	INDICADOR	TIEMPO	VALOR	UNIDAD	CALCULO	SEMAFORO			RESULTADOS			FUENTE
						MALO	REGULAR	BIEN	ENERO	FEBRERO	MARZO	
Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes	Nivel de satisfacción de los clientes	Mensual	Numero de clientes satisfechos	%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Clientes satisfechos}}{\text{N}^\circ \text{ Total de clientes}} \times 100$	<75	entre 75 y 90	>90	↑ 95%	→ 80%	↓ 70%	https://www.gestiopolis.com/indicadores-de-servicio-al-cliente-ordenes-perfectas/
Aumentar clientes nuevos	Total de clientes nuevos		Numero de clientes nuevos		$\frac{\text{N}^\circ \text{ Clientes nuevos}}{\text{N}^\circ \text{ Total de clientes}} \times 100$	<50	entre 50 y 90	>90	↓ 0%	↑ 95%	→ 75%	
Aumentar porcentaje el de clientes fidelizados	Total de clientes fidelizados		Numero de clientes que frecuentan		$\frac{\text{N}^\circ \text{ Clientes que frecuentan mas de 3 veces}}{\text{N}^\circ \text{ Total de clientes}} \times 100$	<75	entre 75 y 85	>85	↓ 0%	↓ 70%	↑ 100%	

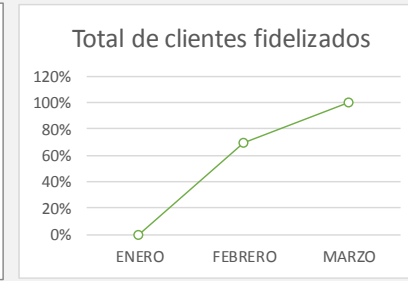
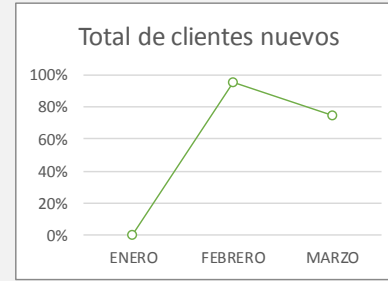
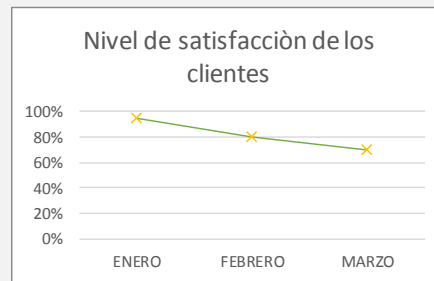


Figura: 22: Perspectiva cliente

Fuente: Elaboración propia

PERSPECTIVA PROCESOS

OBJETIVO	INDICADOR	TIEMPO	VALOR	UNIDAD	CALCULO	SEMAFORO			RESULTADOS			FUENTE
						MALO	REGULAR	BIEN	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	
Incrementar el porcentaje de capacitaciones a trabajadores	Porcentaje de capacitaciones a trabajadores	anual	Nº de capacitaciones	%	$\frac{\text{Nº de capacitaciones realizadas}}{\text{Nº de capacitaciones planificadas}} \times 100$	<50	Entre 50 y 75	>75	⇒ 50	⇩ 49	⇩ 0	rotación de mercadería/productos (pag.111): http://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e_libros/
									ENERO	FEBRERO	MARZO	
Disminuir el número de reprocesos	Porcentaje de procesos caracterizados	mensual	Nº de procesos	%	$\frac{\text{Nº de procesos caracterizados}}{\text{Nº Total de procesos existentes}} \times 100$	<10	Entre 10 y 50	>50	⇩ 0	⇒ 50	⇩ 51	
Incrementar la eficacia en relación con el cumplimiento	Eficacia en relación con el cumplimiento		Nº de procesos		$\frac{\text{Nº de procesos que cumplen con lo evaluado}}{\text{Nº Total de procesos evaluados}} \times 100$	<10	Entre 10 y 50	>50	⇒ 10	⇒ 50	⇩ 51	
Optimizar el uso de recursos	Optimizar el uso de recursos (papel)		Nº de resmas (Papel)		$\frac{\text{Nº de resmas consumidas}}{\text{Nº Total de resmas estimadas}} \times 100$	>75	Entre 10 y 75	<10	⇩ 75	⇒ 50	⇩ 0	

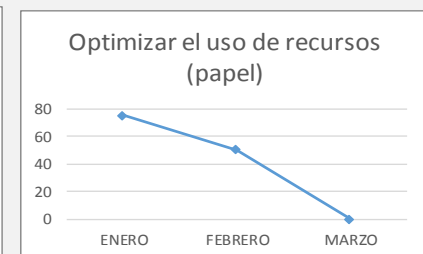
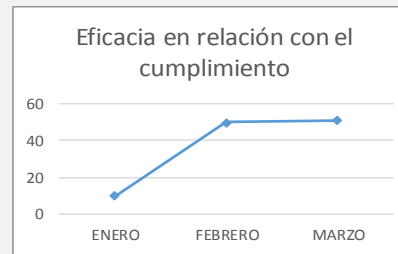
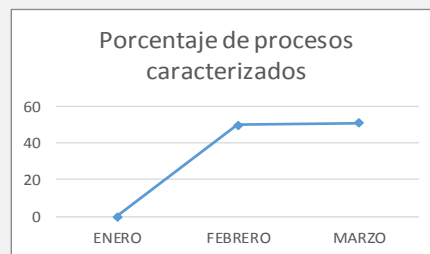
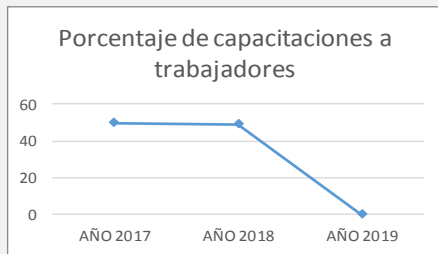


Figura: 23: Perspectiva procesos

Fuente: Elaboración propia

PERSPECTIVA APRENDIZAJE												
OBJETIVO	INDICADOR	TIEMPO	VALOR	UNIDAD	CALCULO	SEMAFORO			RESULTADOS			FUENTE
						MALO	REGULAR	BIEN	ENERO-MARZO 2017	ABRIL-JUNIO 2017	JULIO-SEPTIEMBRE 2017	
Disminuir el índice de rotación del personal	índice de rotación del personal	Trimestral	n° de trabajadores	%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores desvinculados}}{\text{N}^\circ \text{ Total de colaboradores contratados}} \times 100$	>50	Entre 25 y 50	<25	↓ 70%	↓ 70%	↑ 20%	
Incrementar el nivel de satisfacción de los trabajadores.	nivel de satisfacción de los trabajadores.				$\frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores satisfechos}}{\text{N}^\circ \text{ Total de colaboradores encuestados}} \times 100$	<50	Entre 50 y 75	>75	↑ 80%	→ 50%	↓ 20%	

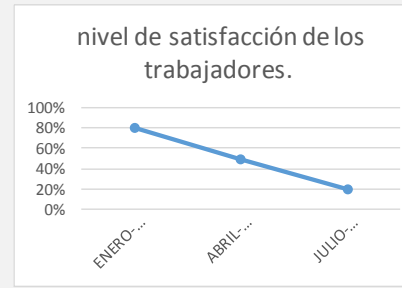
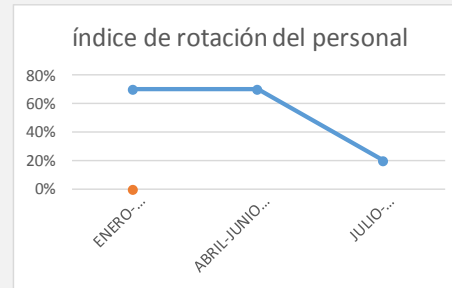


Figura: 24: Perspectiva aprendizaje

Fuente: Elaboración propia

Para la presente investigación, se tomarán en cuenta solo las perspectivas de proceso y de aprendizaje continuo, asimismo, los valores colocados, son de prueba, para validar el funcionamiento del semáforo.

- b) Realizar capacitación de sensibilización para los trabajadores de la organización.

PLAN DE CAPACITACIÓN DE CONCIENTIZACIÓN PARA LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Concientizar sobre la importancia de la gestión por procesos y como se alinean con su área de trabajo.

OBJETIVO ESPECIFICO

- Manejar conceptos de gestión por procesos.
- Sensibilizar sobre la importancia del enfoque por procesos.
- Poner en práctica la gestión por procesos.

UNIDADES DE APRENDIZAJE

UNIDADES	CONTENIDOS		
	SABERES BÁSICOS	RECURSOS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
Unidad 1	La gestión por procesos, el nuevo enfoque empresarial	Pizarra y multimedia	Evalúa y argumenta con juicio.
Unidad 2	Relación de la estrategia del negocio con los procesos.		
Unidad 3	Procesos: Identificación, caracterización y priorización.		
Unidad 4	Metodología para la identificación de procesos.		
Unidad 5	Documentación de procesos.		

Unidad 6	Importancia de la medición de procesos.		Busca, evalúa y expone información.
Unidad 7	El ciclo de mejora continua PDCA		

Figura: 25: Unidades de aprendizaje de la capacitación

Fuente: Elaboración propia

CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN

HORA	DIA 1	DIA 2
9.00 am	La gestión por procesos, el nuevo enfoque empresarial	Metodología para la identificación de procesos.
10,00 am	Relación de la estrategia del negocio con los procesos.	Documentación de procesos.
11.00 am	Procesos: Identificación, caracterización y priorización.	Importancia de la medición de procesos.
12.00 pm		El ciclo de mejora continua PDCA

Figura: 26: Cronograma de capacitación

Fuente: Elaboración propia

COSTO

S/. 200.00

RESPONSABLE

Bravo Huivin Elizabeth Kristina

Flores Escudero Ruslith

2.4.1.2. Etapa II: Diagnóstico e identificación de procesos

a) Identificar y clasificar los procesos

Tipo de proceso	Nivel 0		Nivel 1		Nivel 2	
	Código	Proceso	Código	Proceso	Código	Proceso
Estratégicos	E01	Gestión de obras públicas	E01.01	Elaboración de propuesta técnica y económica de licitación de obra		
	E02	Gestión de contratación de obras privadas				
	E03	Gestión económico financiero	E03.01	Gestión de estados financieros		
			E03.02	Gestión de presupuestos		
Misionales	M01		M01.01	Gestión la obra	M01.01.01	servicio post venta

Soporte		Gestión de ejecución de obra	M01.02	Gestión de instalaciones eléctricas		
	S01	Gestión de recursos	S01.01	Gestión de contratación de personal	S01.01.01	Selección y reclutamiento del personal
					S01.01.02	Administración de contratos
			S01.02	Gestión de materiales	S01.02.01	Cotización y compra de materiales
					S01.02.02	Convenios con proveedor
	S01.02.03	Abastecimiento de materiales				
	S02	Gestión de tramites documentarios	S02.01	Gestión de pagos	S02.01.01	Pagos de OSCE
					S02.01.02	Pagos de SUNARP
					S02.01.03	Pagos de tributos

					S02.01.04	Pagos del personal
					S02:01:05	Pagos del prestamos
					S02:01:06	Pagos de materiales
					S02:01:07	Pagos de seguros

Figura: 27: inventario de procesos

Fuente: Elaboración propia

b) Realizar el mapa de procesos

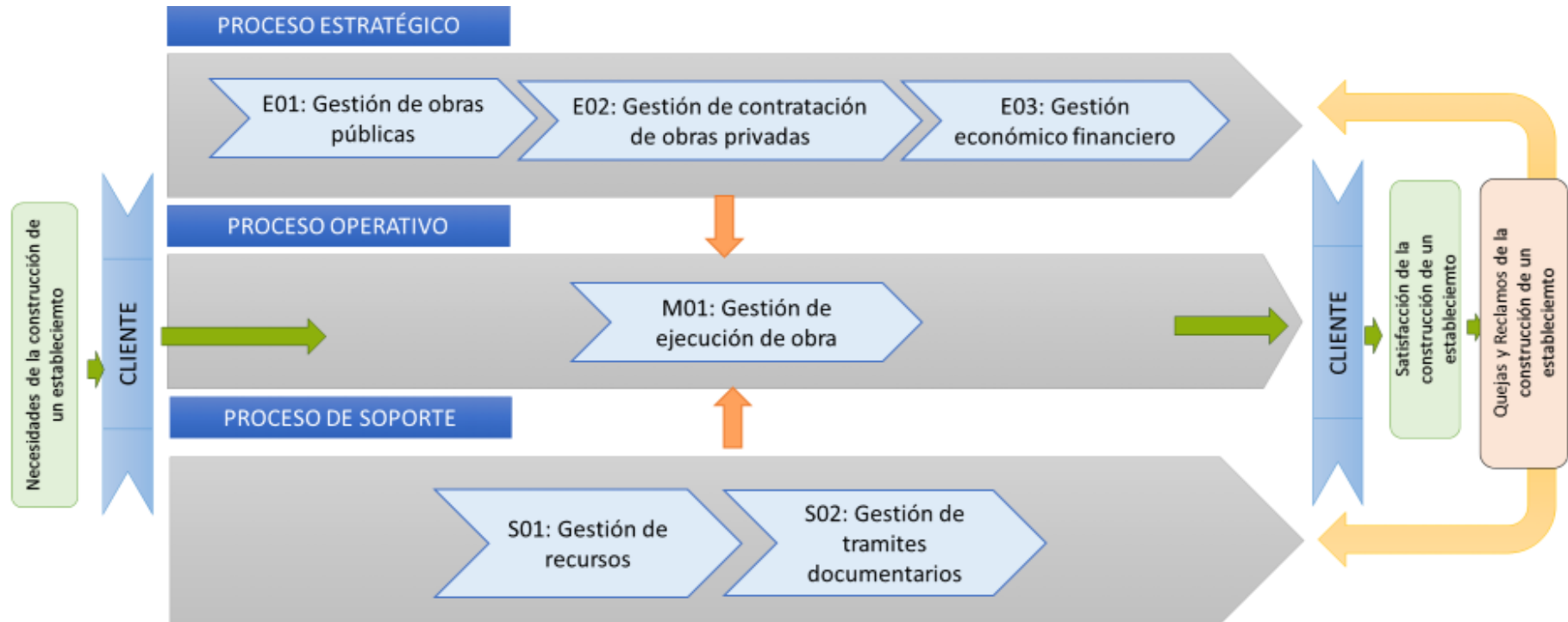


Figura: 28: Mapa estratégico

Fuente: Elaboración propia

c) Diagramar los procesos

TIPO DE PROCESO: ESTRATÉGICO

NIVEL 0: GESTIÓN DE OBRAS PÚBLICAS

Para gestionar las obras publicas. El administrador debe de revisar al portal SEACE para verificar nuevas licitaciones públicas de esta manera podrá saber si existe nuevas licitaciones, si no hubiera una licitación actual se finaliza el proceso. Si fuera lo contrario ASOLFED S.A.C. debe de verificar las bases de postulación si no se pudiera postular a una licitación, el administrador debe de informar al Gerente, en el caso que si se podría postular, el administrador debe de enviar las bases al contador quien se encargará de revisar y verificar las bases de licitación y analizar si existe presupuesto para la obra, si es un sí el contador debe de enviar un informe al gerente para que analice la oferta si fuera lo contrario debería de reportar necesidad de financiamiento para que luego sea analizado por el gerente.

El gerente analizará ambas actividades, es decir, analiza la oferta de la obra, en caso de que no acepte realizar la obra, informa el rechazo de postulación al área de administración y finaliza el proceso, pero en el caso que, si acepte realizar la obra, informa al área de administración la aprobación de postulación, quien será el encargado del proceso elaboración de propuesta económica y técnica para la licitación.

Una vez realizada la propuesta, se deberá enviar al ingeniero de obras, encargado de verificar el informe, en el caso de no encontrarse conforme, definirá las oportunidades de mejora y el administrador será el encargado de levantar las observaciones y de volver a enviar al ingeniero de obras para su revisión, en el caso que si se encuentre conforme, el administrador es quien presenta la propuesta al encargado de la entidad, responsable de recepcionar el expediente, analizar y registrar los resultados a la plataforma de postulación.

Luego de 3 días, el gerente general verifica los resultados publicados en la plataforma, en el caso que no haya ganado la licitación, informa rechazo de

licitación, en caso contrario, firma contrato e informa la obra a realizar al área de administración y finaliza el proceso.

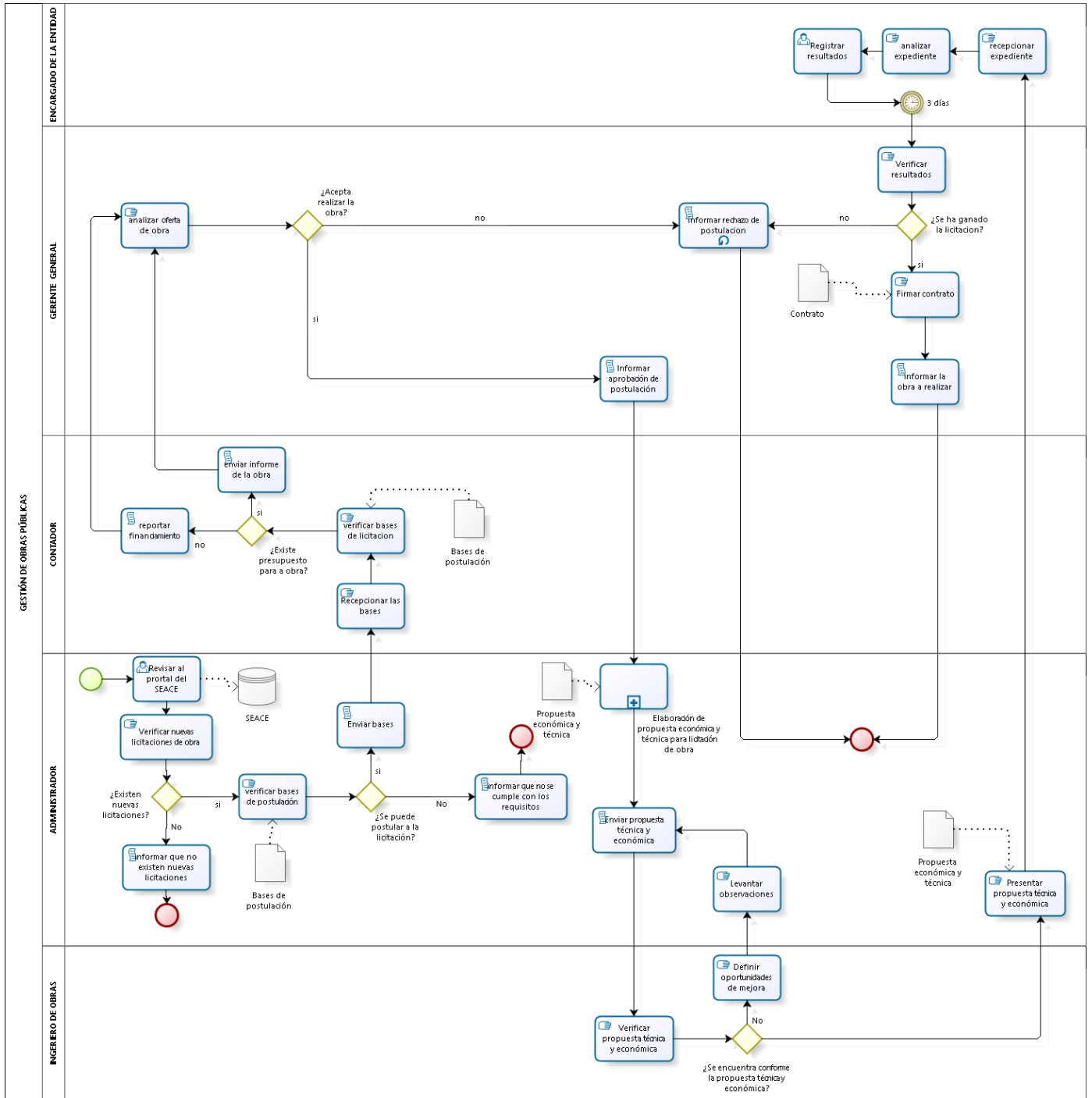


Figura: 29: Diagrama de proceso del NIVEL 0: Gestión de obras públicas

Fuente: Elaboración propia

NIVEL 1: ELABORACIÓN DE PROPUESTA TÉCNICA Y ECONÓMICA DE LICITACION DE OBRA

El administrador para la elaboración de la propuesta técnica y económica primero establece el resumen ejecutivo, detalla los objetivos de la propuesta y adjunta las resoluciones y contratos, para luego proseguir a elaborar el informe y enviar al ingeniero de obras.

El ingeniero de obras es el encargado de revisar el avance de la propuesta, en el caso que el informe no se encuentre conforme, definirá las oportunidades de mejora y el administrador será el encargado de levantar las observaciones, en caso que el informe si se encuentre conforme, el ingeniero establece el cronograma de la obra, y a partir de ello, define los recursos humanos y materiales, luego el contador establece el porcentaje de imprevistos para que pueda establecer el presupuesto total, asimismo, define las formas de pago y envía el informe de la propuesta al ingeniero de obras y finaliza el proceso.

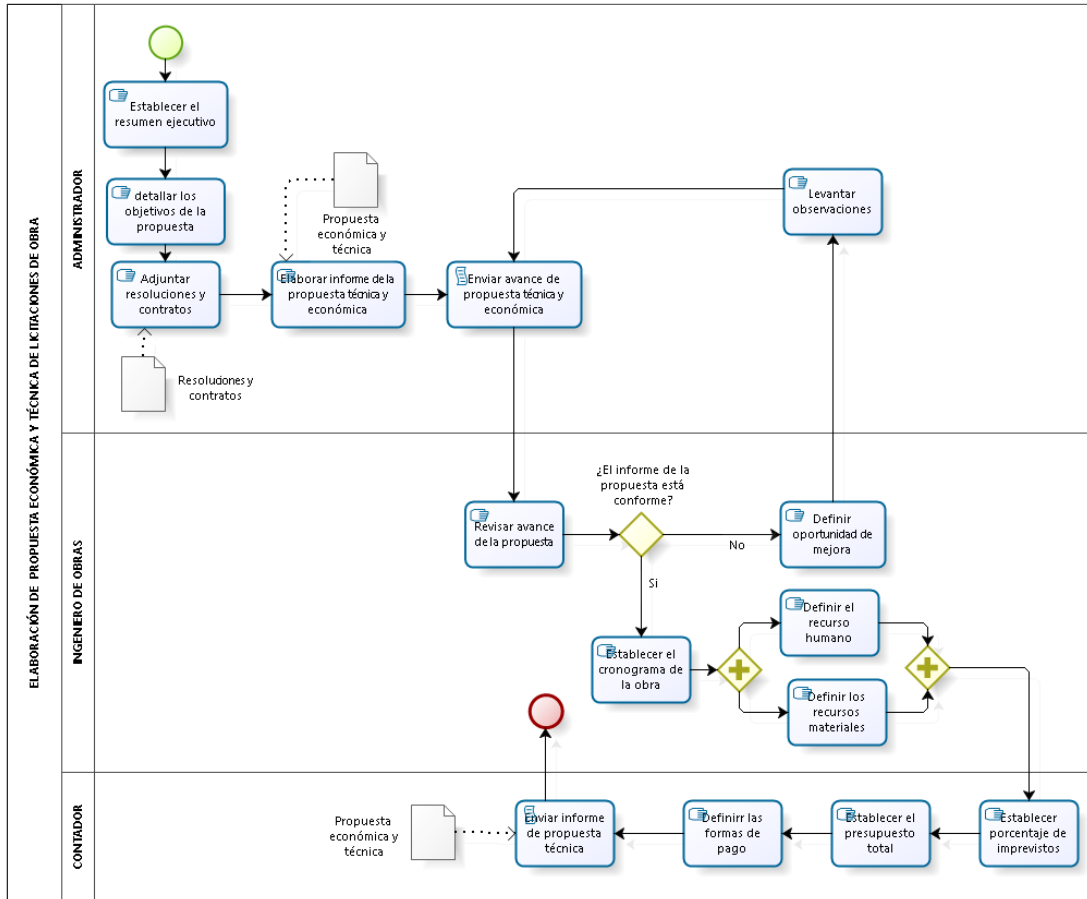


Figura: 30: Diagrama de proceso NIVEL 1: Elaboración de propuesta técnica y económica de licitación de obra

Fuente: Elaboración propia

NIVEL 0: GESTION DE CONTRATACIÓN DE OBRAS PRIVADAS

El proceso inicia cuando el encargado de la entidad privada convoca obra a ejecutar y realiza la publicación de la convocatoria. El administrador revisa el portal de entidades privadas y verifica si existen obras para postular, en el caso que no existan obras para postular el proceso finaliza, pero en el caso que, si existan obras para postular, el administrador visualiza los requisitos de postulación y verifica si cumple con dichos requisitos, en el caso que no cumpla con dichos requisitos el proceso finaliza, en caso contrario, organiza los documentos y los presenta.

El encargado de la entidad privada revisa los documentos presentados y publica en el ganador de la convocatoria. En el caso que ASOLFED S.A.C no haya sido seleccionado, el proceso finaliza, en caso contrario, el administrador se contacta con la entidad y programa la reunión para la firma de contrato.

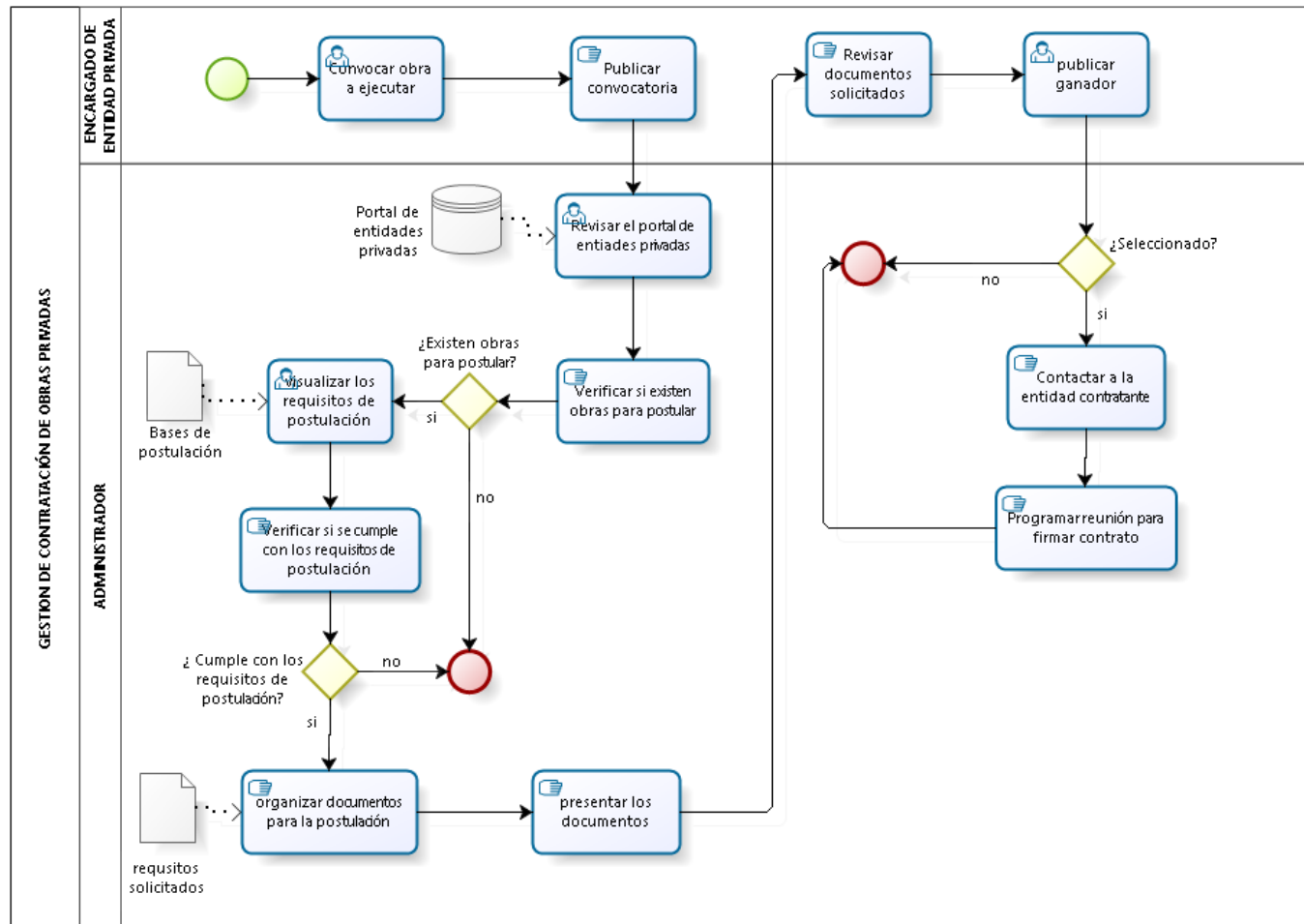


Figura: 31: Diagrama de proceso NIVEL 0: Gestión de contratación de obras privadas

Fuente: Elaboración propia

NIVEL 0: GESTIÓN ECONÓMICO FINANCIERO

El contador revisa la información actual y verifica la información, en el caso que la información no se encuentra conforme, se verifica el error y corrige el error encontrado y regresa a la actividad de verificar la información. En caso contrario, el contador debe realizar el proceso de gestión de estados financieros e imprimirlos, el cual serán presentados al gerente general para que sean firmados.

Luego de ser firmados, son archivados en los libros contables, asimismo procede a realizar el proceso de gestión de presupuestos, finalmente se difunde los presupuestos a todas las áreas y finaliza el proceso.

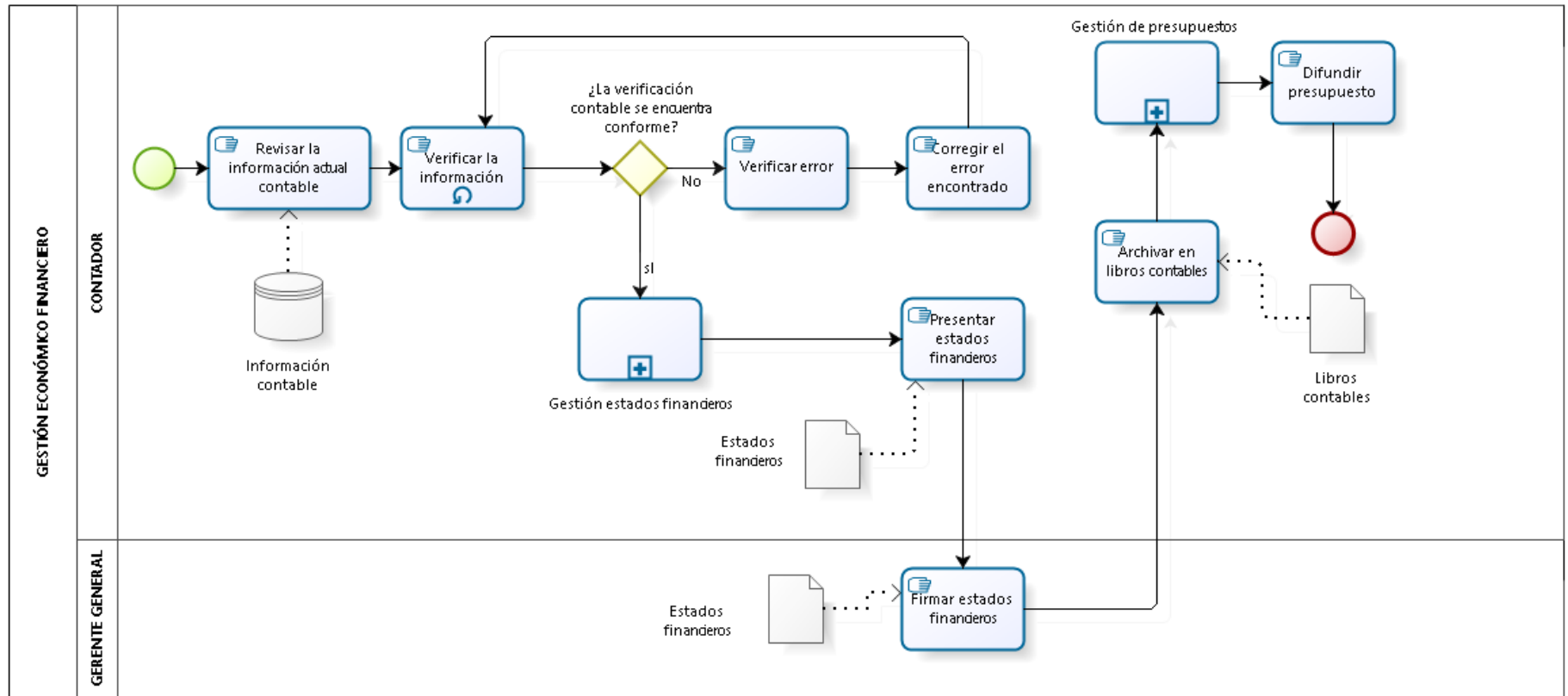


Figura: 32: Diagrama de proceso NIVEL 0: Gestión económico financiero

Fuente: Elaboración propia

NIVEL 1: GESTIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

El contador apertura el libro contable para luego captar información de los registros contables, asimismo procede a determinar los pasivos, los activos y el patrimonio.

Luego debería de realizar el balance general, los estados de flujo de efectivo, determinación de las ventas netas, elaboración del estado de resultados y de las variaciones en el patrimonio neto, para luego enviar el reporte financiero al gerente general.

El gerente general verifica los estados financieros, en el caso que no se encuentre conforme envía las oportunidades de mejora al contador, quien será el encargado de levantar dichas observaciones. En el caso que, si se encuentre conforme, aprueba el cierre contable y el contador cierra el libro contable como finalización del proceso.

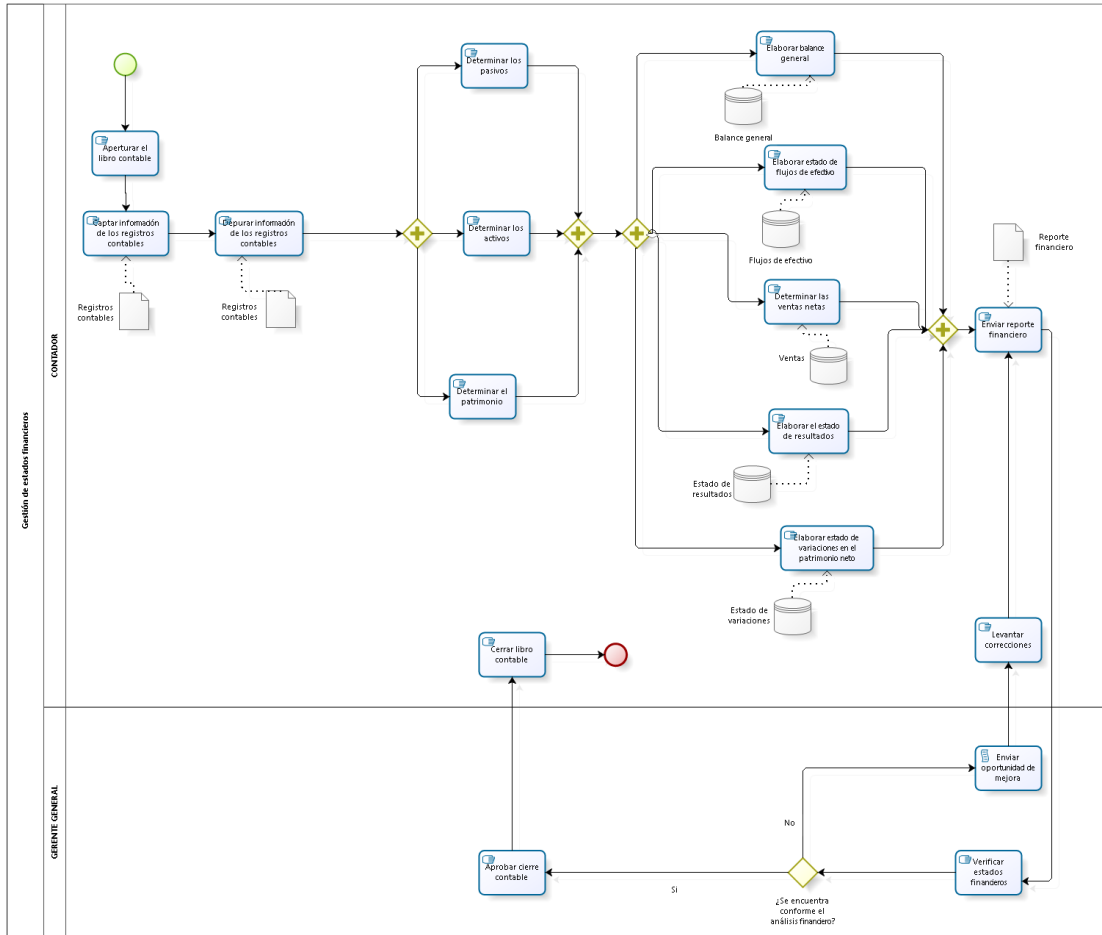


Figura: 33:Diagrama de proceso NIVEL 1: Gestión de estados financieros

Fuente: Elaboración propia

NIVEL 1: GESTIÓN DE PRESUPUESTOS

El contador analiza los indicadores generales, para proceder a estimar los ingresos y estimar los egresos que han sido realizados por cada área, los cuales ayudaran para la elaboración del presupuesto, el cual será enviado al gerente general, encargado de verificar dicho presupuesto. En el caso que el presupuesto no se encuentre conforme, el contador debe de realizar un reajuste al presupuesto, mientras que, si el presupuesto si se encuentra conforme, el gerente aprueba el presupuesto y el contador comunica los presupuestos designados a cada área.

Cada mes, el contador verifica ejecución del presupuesto, en el caso que un área tenga un déficit de presupuesto, se evalúan los gastos. Si luego de ser evaluador los gastos es indispensable aumentar el presupuesto, el contador informa aprobación de presupuesto asignado, en caso contrario, informar denegación de presupuesto y finaliza el proceso.

En el caso que el área no tenga ningún déficit de presupuesto, el contador realiza el informe de gastos por área y finaliza el proceso.

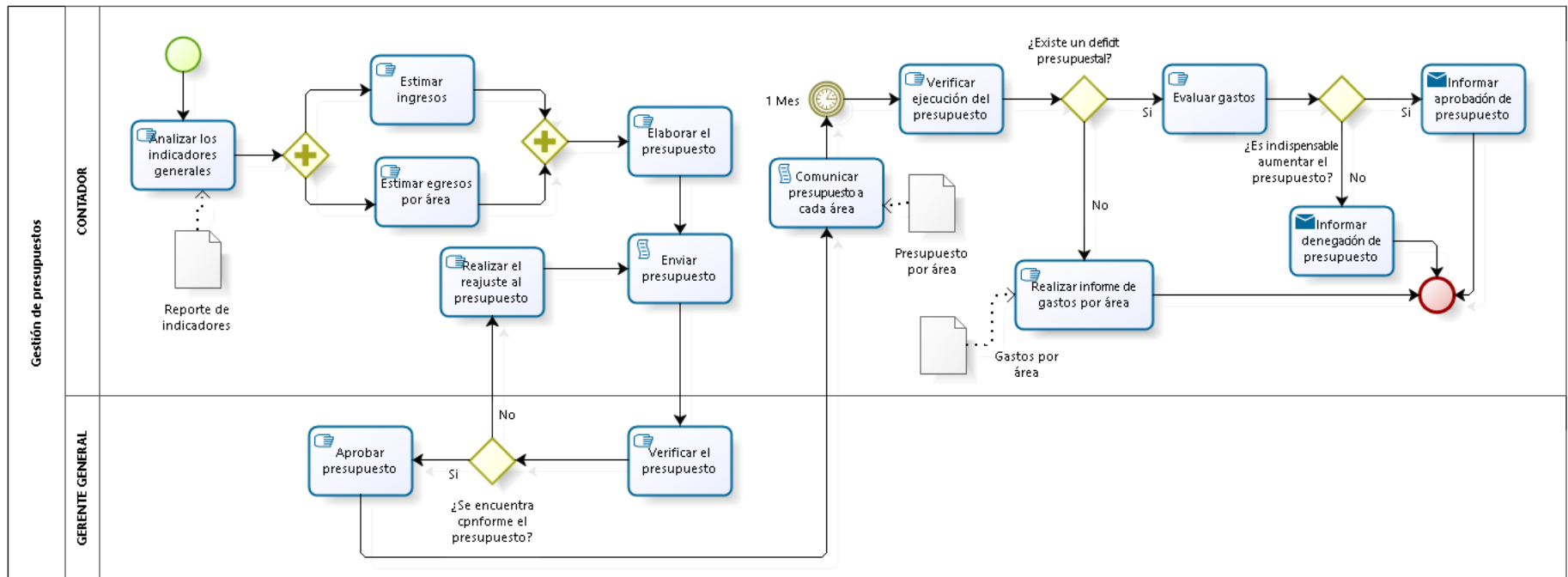


Figura: 34: Diagrama de proceso NIVEL 1: Gestión de presupuestos

Fuente: Elaboración propia

TIPO DE PROCESO: SOPORTE

NIVEL 0: GESTIÓN DE RECURSOS

El administrador revisa el informe técnico - económico y verifica si se cuenta con todos los recursos disponibles. En el caso que no cuente con los recursos disponibles, el administrador procede a realizar la lista de recursos humanos faltantes, asimismo realiza el proceso de gestión contratación de personal, para luego realizar otra lista de recursos materiales faltantes y realizar el proceso de gestión de materiales y finaliza el proceso.

En el caso que, si cuente con los recursos disponibles, el administrador designa las funciones al personal, envía requerimiento de los materiales para obra y procede a realizar el proceso de gestión de materiales y finaliza el proceso.

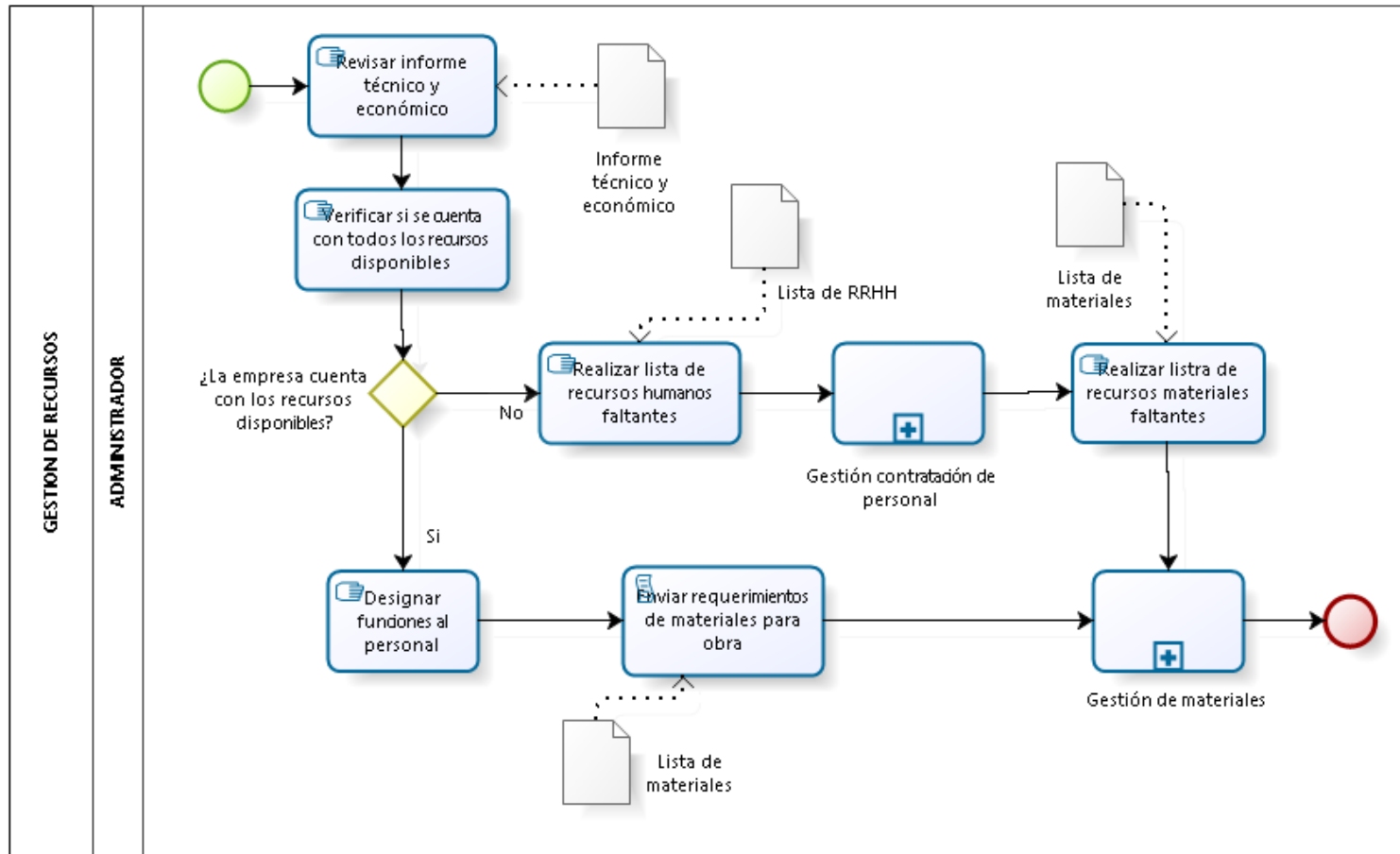


Figura: 35:Diagrama de proceso NIVEL 0: Gestión de recursos

Fuente: Elaboración propia

NIVEL 1: GESTIÓN DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

El administrador es el encargado de identificar el N° de personas a reclutar, luego revisa el registro histórico del personal y elige personal para consultar disponibilidad, al realizar la verificación, en el caso que no tengan disponibilidad, se debe realizar el proceso de selección y contratación del personal, para luego registrar los datos personal y sueldo a pagar. En el caso que, si tengan disponibilidad, contabiliza el número del personal para la obra, luego se realiza una pregunta, ¿se ha logrado reclutar al personal requerido?, en el caso que no cuente con el personal requerido, debe realizar el proceso de selección y reclutamiento del personal. En el caso que, si cuentan, registra todos los datos del personal y el sueldo a pagar y procede a realizar el proceso de administración de contratos, el cual luego será entregado al postulante.

El postulante revisa el contrato y firma. Luego el contrato es entregado al gerente general, quien también realiza la revisión para la firma del contrato. Finalmente, el contrato es entregado al administrador quien archiva los contratos.

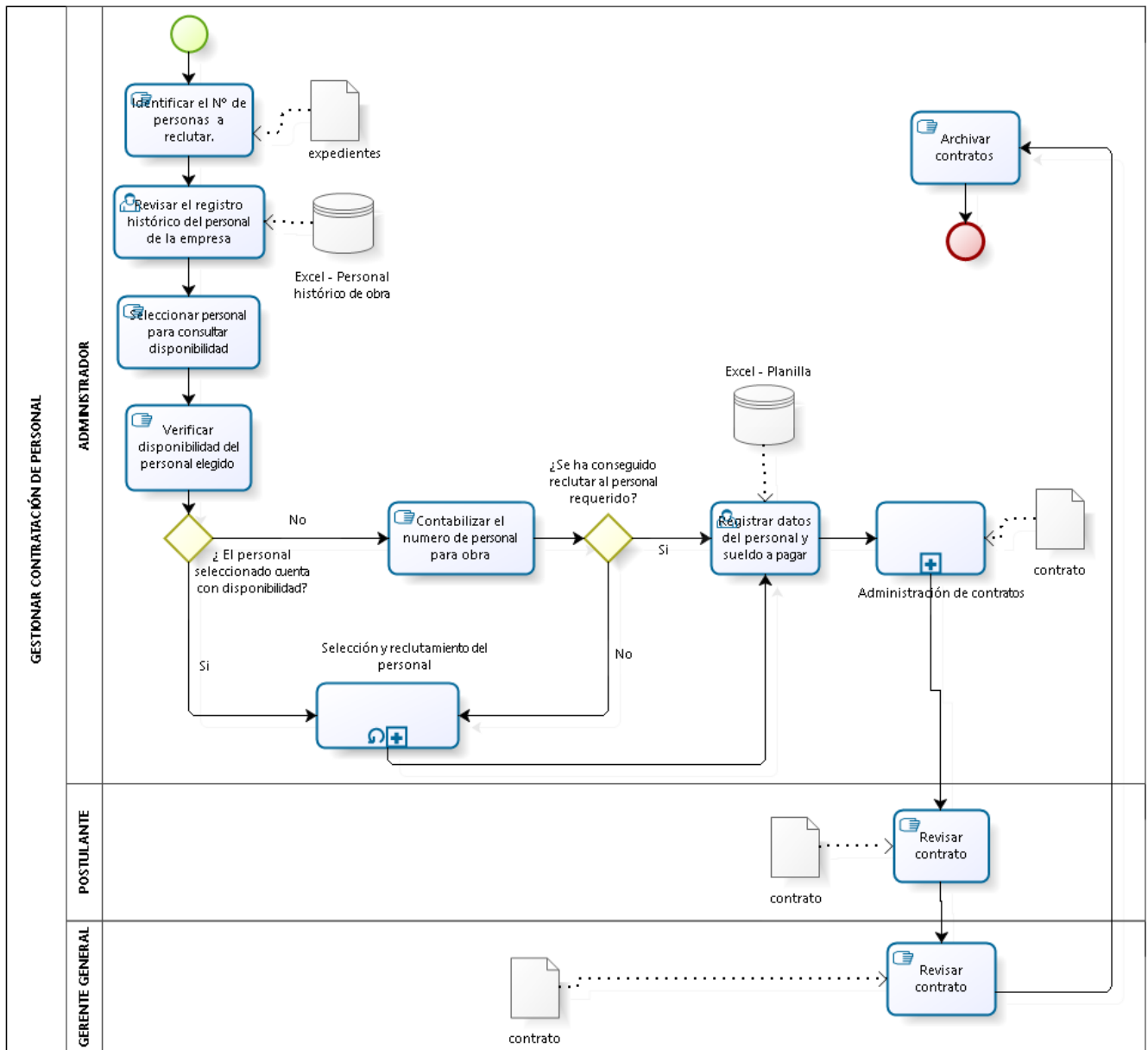


Figura: 36: Diagrama del proceso NIVEL 1: Gestión de contratación de personal

Fuente: Elaboración propia

NIVEL 2: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

El administrador identifica las vacantes disponibles, de dichas vacantes identifica las funciones a realizar, luego define el horario y el salario de trabajo. El perfil de puesto es enviado al gerente general, quien es el encargado de verificar, si el perfil del puesto no se encuentra conforme, envía las oportunidades de mejora y el administrador levanta las observaciones y envía de nuevo el perfil de puestos al gerente. En caso contrario, el gerente aprueba el perfil de puesto y el administrador publica la vacante disponible y el perfil del puesto.

Tiempo después, el postulante revisa al fan page de la empresa y verifica el perfil del puesto, en caso de que no cumpla con los requisitos el proceso finaliza, pero si el postulante si cumple con los requisitos, revisa su hoja de vida y lo envía a la empresa. El encargado de recepcionar la hoja de vida es el administrador, luego, revisa si el postulante cumple con el perfil del puesto, en el caso que no cumpla el postulante con los requisitos finaliza el proceso, sin embargo, si el postulante si cumpliera con los requisitos del perfil, el administrador registra a los candidatos preseleccionados y se comunica con el postulante para indicarle la fecha de entrevista.

Después de 1 día, el postulante participa de la entrevista y el administrador registra su asistencia y comunica al gerente general que existe personal a entrevistar.

El gerente general es el encargado de realizar la entrevista y evaluar las entrevistas. Luego de 1 día, comunica los resultados de la entrevista al administrador, quien es el encargado de publicar el proceso finalizado de postulación y de comunicar el resultado final de la selección.

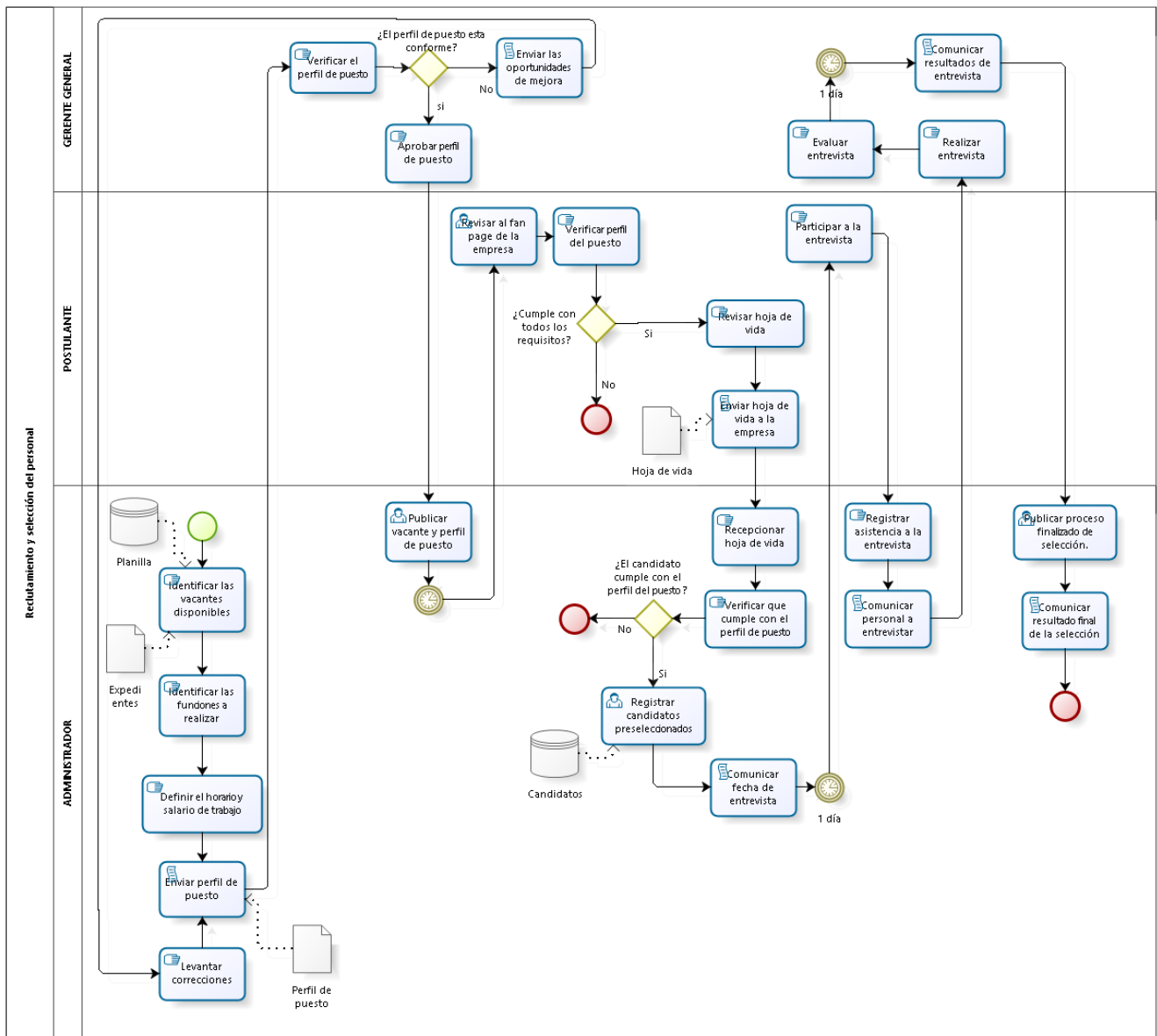


Figura: 37: Diagrama de proceso NIVEL 2: Reclutamiento y selección del personal

Fuente: Elaboración propia

NIVEL 2: ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS

Para la administración de contratos, el administrador registra los datos del trabajador seleccionado, luego, registra las funciones del trabajador, analizar las fechas de inicio y culminación del contrato, establece la hora de trabajo, asimismo establece las cláusulas de contrato.

Una vez culminado, el asesor legal verifica las cláusulas del contrato, en el caso que no se encuentre conforme el asesor realiza las modificaciones, pero en el caso que, si se encuentre conforme, envía el contrato al administrador y finaliza el proceso

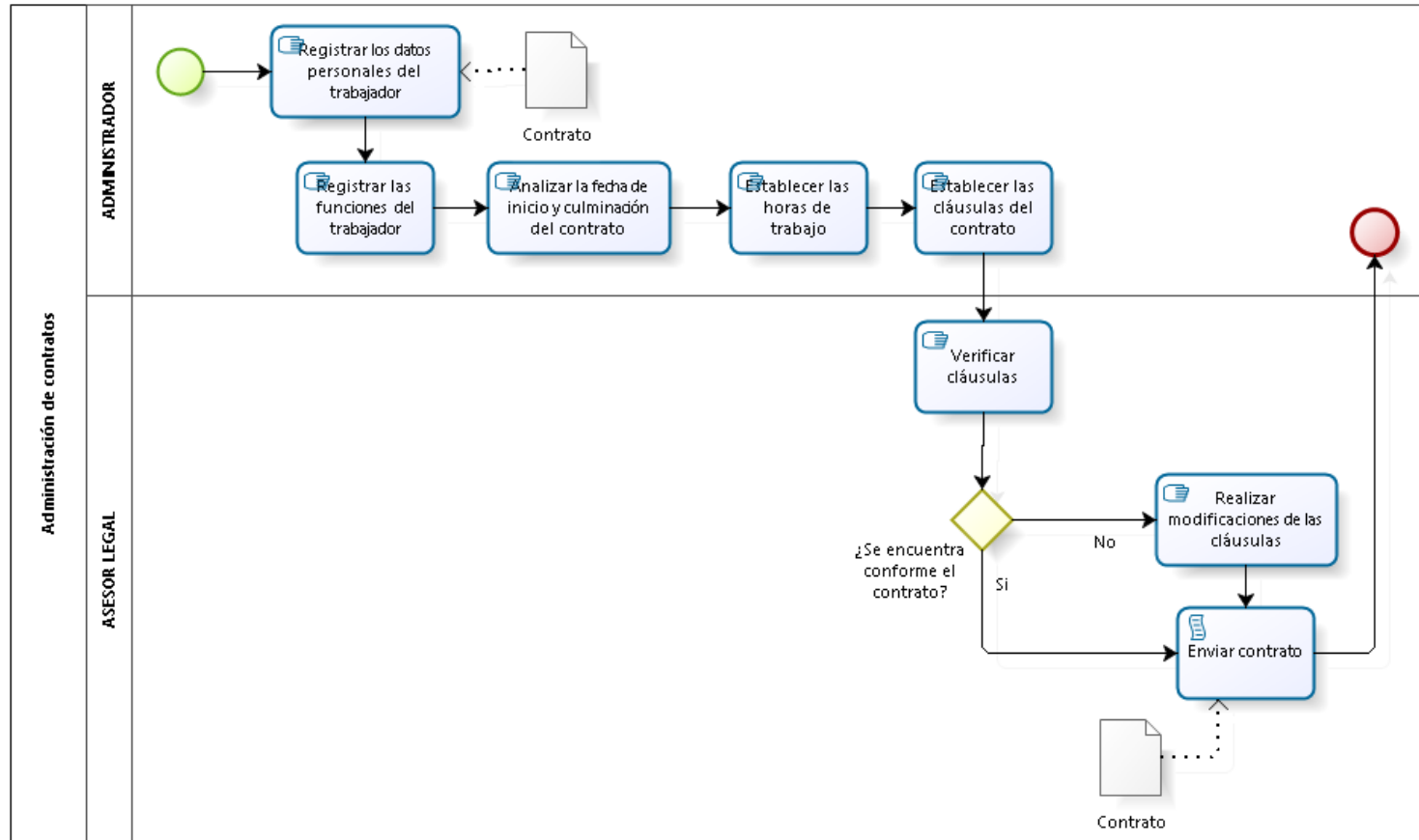


Figura: 38: Diagrama de proceso NIVEL 2: Administración de contratos

Fuente: Elaboración propia

NIVEL 1: GESTIÓN DE MATERIALES

El administrador analiza informe técnico y económico para luego listar materiales a utilizar y enviar dicha lista al encargado de almacén. Luego se realiza en paralela el proceso de cotización de materiales, cuyo responsable es el administrador, y el proceso de control de almacén, cuyo encargado es el encargado de almacén.

Asimismo, el administrador procede a verificar si tiene acuerdos con el proveedor, en el caso que no tenga, realiza el proceso de convenios con el proveedor y luego procede a enviar resumen de compra, en el caso contrario el administrador solo envía orden de compra al proveedor, quien se encargará de abastecer orden la compra (pedido).

El encargado de almacén es el encargado de recibir pedido para luego registrar ingreso de materiales y verificar si se necesita abastecer a obra. En el caso que, si necesite abastecer materiales a obra, el encargado de almacén debe de realizar el proceso de abastecimiento de materiales. En el caso que no necesite abastecimiento, solo envía el resumen de compra. El administrador es el encargado de registrar dichas compras y luego de 1 semana cancela la deuda a los proveedores y archiva dichas facturas.

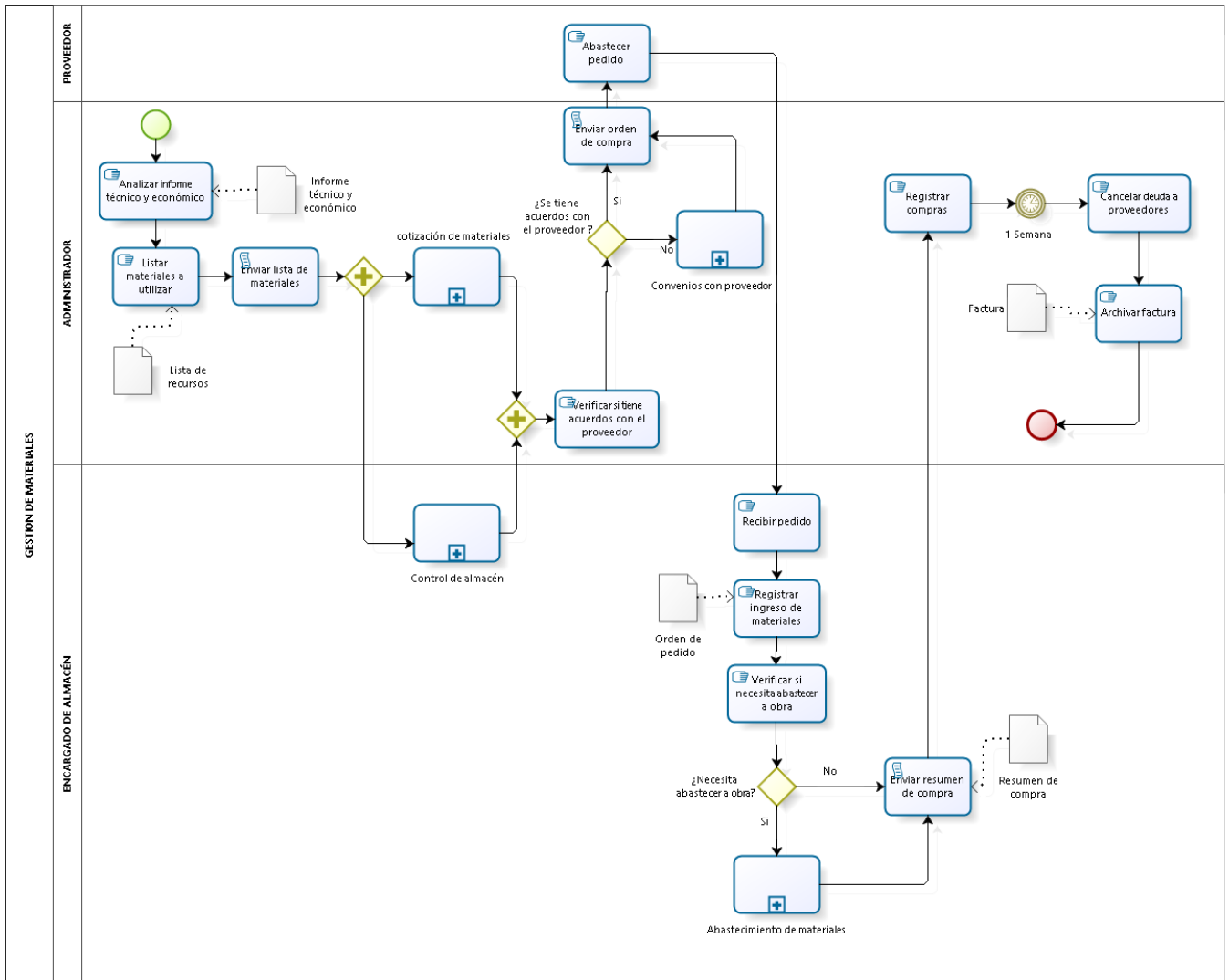


Figura: 39: Diagrama de proceso NIVEL I: Gestión de materiales

Fuente: Elaboración propia

NIVEL 2: COTIZACIÓN Y COMPRA DE MATERIALES

El encargado de almacén verifica el stock de materiales, en el caso que si cuenta con el stock de materiales informa al administrador y finaliza el proceso, en el caso que no cuenta con el stock de materiales, envía el requerimiento al administrador, quien será el encargado de recepcionar el requerimiento, buscar proveedores y solicitar cotización.

El proveedor envía la cotización al administrador, quien evalúa la cotización, en el caso que no acepta la cotización regresa a la actividad de buscar proveedores, en el caso que si acepta la cotización envía la orden de compra al proveedor, quien realizará el abastecimiento de la compra en 4 días.

El encargado de almacén verifica el pedido, en el caso que no se encuentre conforme el pedido, comunica la inconformidad del pedido y el proveedor realiza de nuevo el proceso de abastecer la compra. Pero en el caso que, si se encuentra conforme el pedido, informa conformidad del pedido al administrador, quien enviará el resumen de compra al contador y finaliza el proceso.

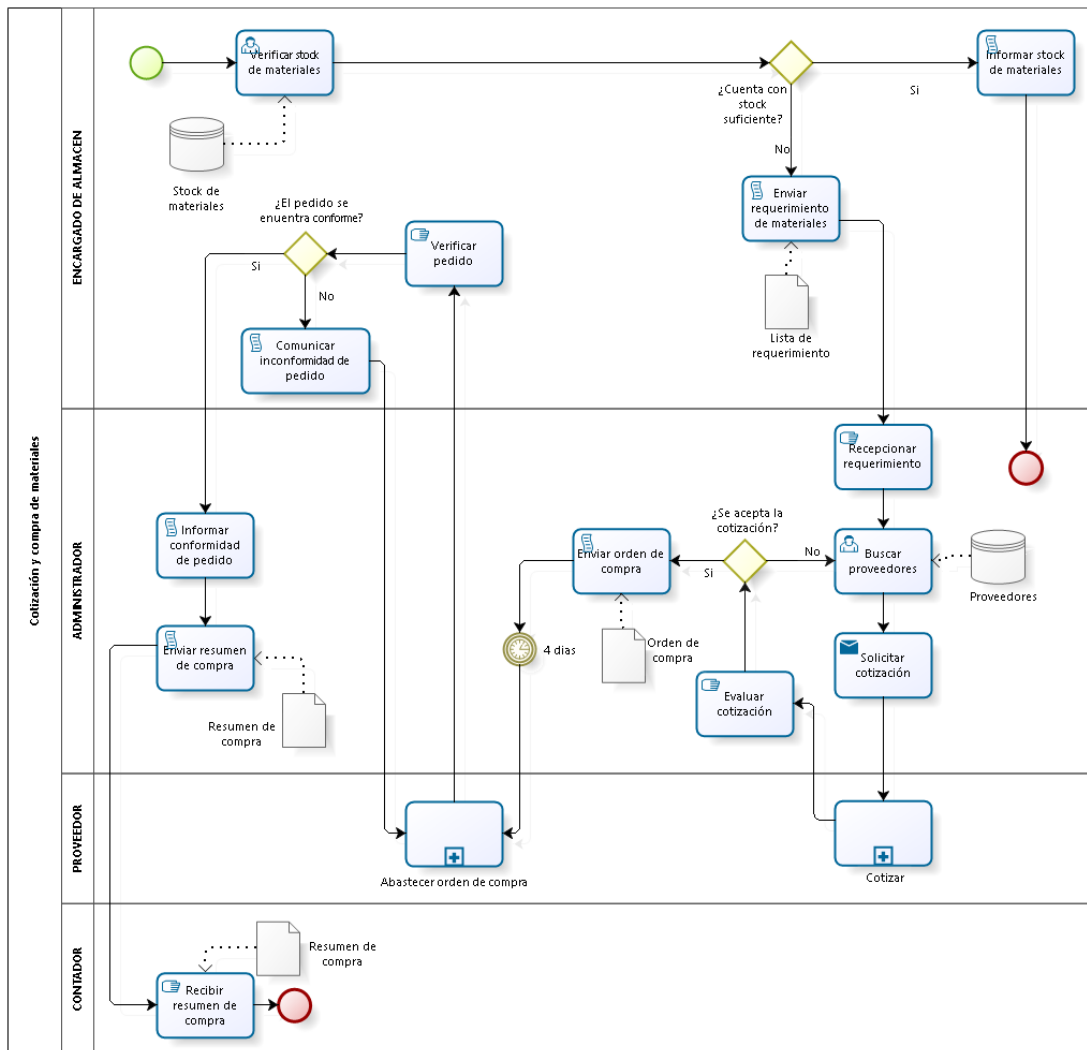


Figura: 40: Diagrama de proceso NIVEL 2: Cotización y compra de materiales

Fuente: Elaboración propia

NIVEL 2: CONVENIOS CON POVEEDORES

El proceso inicia cuando el administrador busca a proveedores para realizar la compra de materiales, para ello debe de seleccionar y evaluar al mejor proveedor; en el caso que aún no encuentre al proveedor adecuado, debe realiza otra vez la actividad de buscar a proveedores. Pero, en e caso que si logre encontrar al proveedor adecuado debe de contactarse para proceder con la negociación. En el caso que, la negociación no es aceptada debe de comunicar la denegación del acuerdo al administrador busque a otro proveedor, si fuera lo contrario y decide aceptar la negociación debe de comunicar el acuerdo al administrador para que este pueda analizar la denegación del acuerdo y regresar a la actividad de buscar proveedores.

En el caso que el proveedor si acepta la negociación, se comunica con el administrador, quien realizará la evaluación del acuerdo. En el caso que, la empresa no acepte el acuerdo, se comunicará con el proveedor para informarle el rechazo del acuerdo.

Pero en el caso que, si acepte el acuerdo, el administrador comunica aceptación del acuerdo. El proveedor es el responsable de elaborar documento de acuerdo y de enviar al administrador dicho documento. El administrador recepciona el documento, firma el acuerdo y archiva el acuerdo.

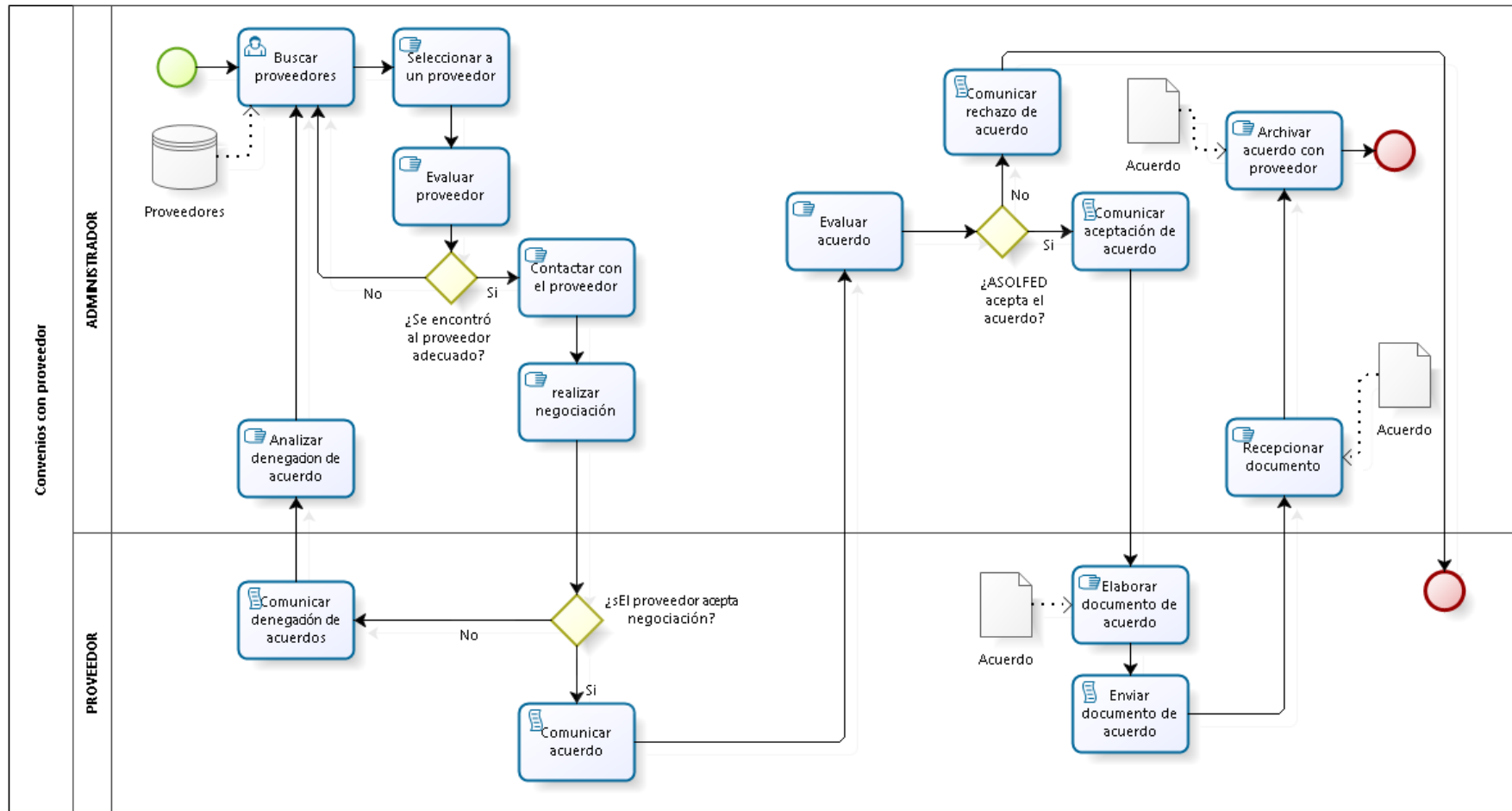


Figura: 41: Diagrama de proceso NIVEL 2: Convenios con proveedores

Fuente: Elaboración propia

NIVEL 2: ABASTECIMIENTO DE MATERIALES

El proceso de abastecimiento inicia cuando el supervisor de obra verifica el stock disponible para la obra que está realizando, si no necesita requerimiento de materiales, informa al almacén el stock actual para que este pueda actualizar su stock de materiales y de esta manera finalice el proceso. Por otro lado, si se necesitará el abastecimiento de materiales a obras, el supervisor debe enviar dicho requerimiento al encargado de almacén, quien será el responsable de verificarlo. En el caso que no acepte dicho requerimiento, comunica la denegación al supervisor de obras. Pero, en el caso que, si acepte, verifica el stock disponible, si no tiene stock disponible, comunica déficit de stock, en caso contrario, comunica la aceptación del requerimiento y procede a empaquetar los materiales y enviarlos a obra.

El responsable de transportes registra el envío, el encargado de almacén realiza el pago, para que el responsable pueda emitirle la factura.

Luego de recibir la factura, el encargado de almacén registra la orden de pago y generar la factura al contador, quien se encargará de archivar la factura de pago.

Cuando el envío de materiales llega a obras, el supervisor es el encargado de recepcionar el envío de materiales, luego procede a verificar, en el caso que el envío no se encuentre conforme, debe de reportar el requerimiento como invalido, el encargado de almacén es el responsable de revisar el requerimiento y procede a realizar nuevamente el empaquetamiento de materiales. Pero en el caso que el envío si este conforme, registra la entrada de materiales en la base de datos de Excel, luego envía dicho reporte al encargado de almacén, quien se encargará de validar el stock de materiales.

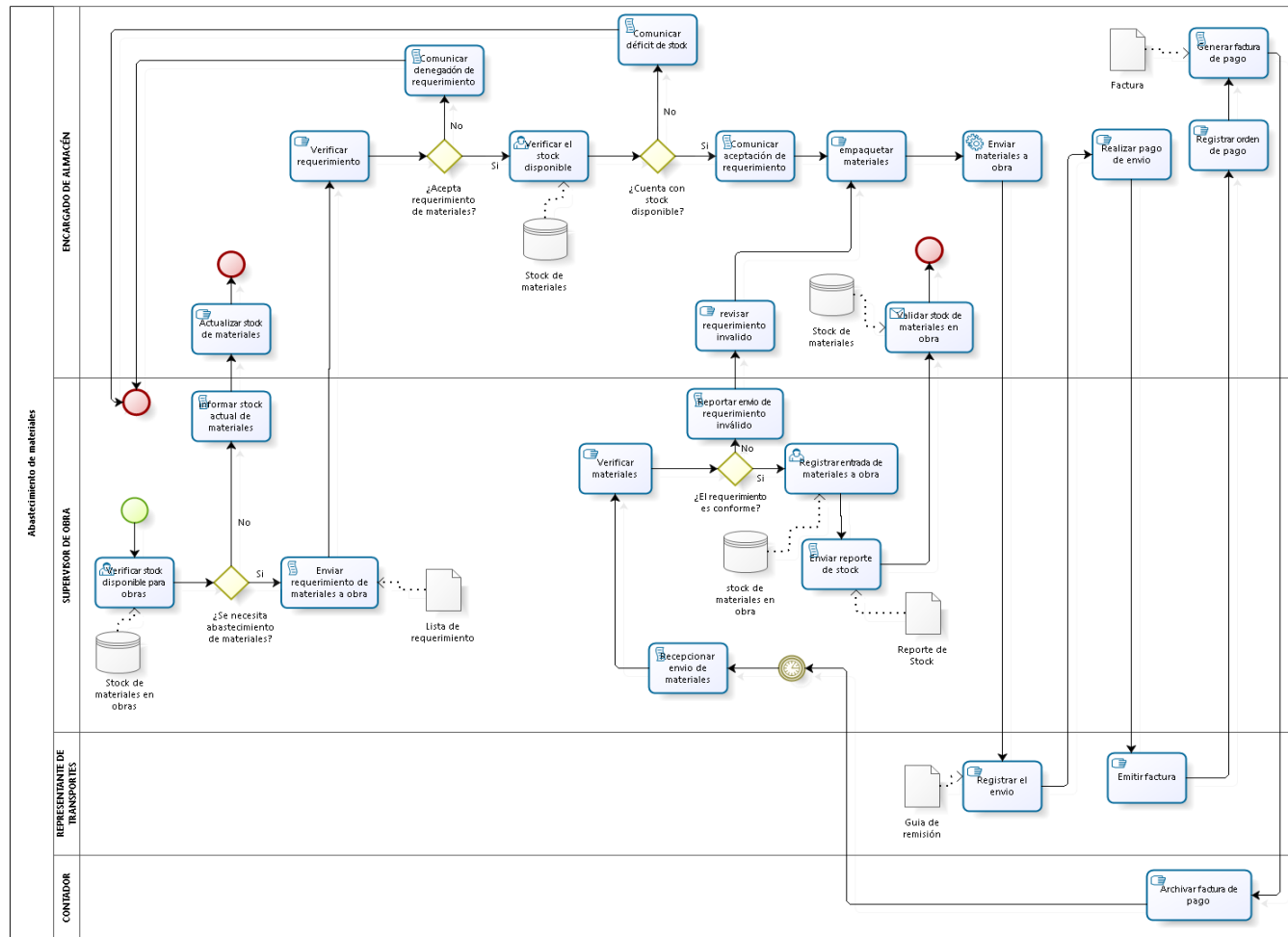


Figura: 42: Diagrama de proceso NIVEL 2: Abastecimiento de materiales

Fuente: Elaboración propia

NIVEL 2: CONTROL DE ALMACEN

EL proceso inicia cuando el encargado de almacén realiza una limpieza periódica de los materiales, verifica el stock en la base de datos y si coincide con lo que tiene en físico termina el proceso, en el caso contrario, debe de emitir un reporte por falta de materiales y enviar ese reporte al administrador para que sea analizado y pueda identificar el problema, si se soluciona el problema debe de reportar corrección, lo cual el encargado de almacén debe de corregir el inventario dando por finalizado el proceso en administración, pero si no se soluciona se debe de realizar una investigación para encontrar al responsable quien será sancionado según las políticas de la empresa.

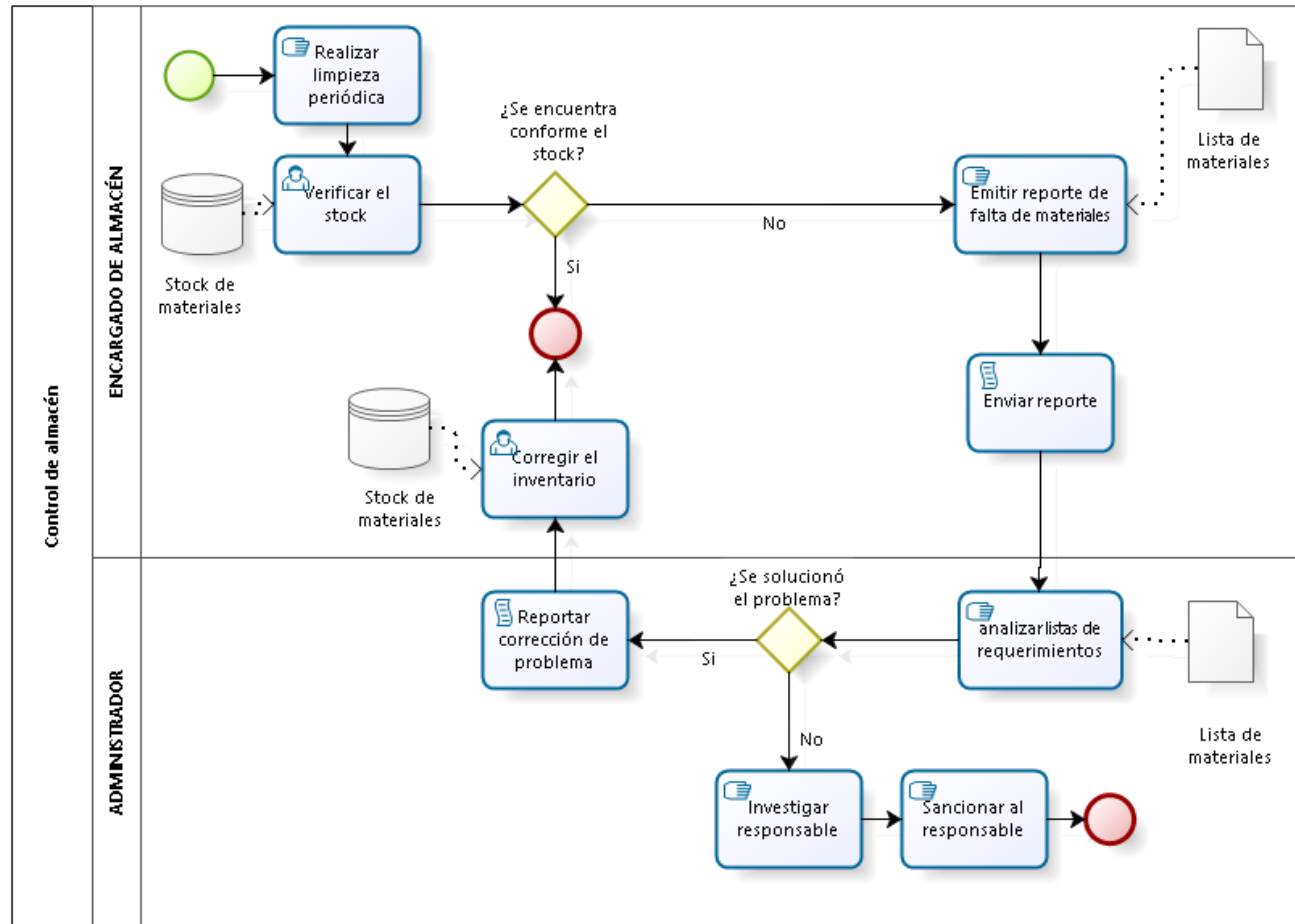


Figura: 43: Diagrama de proceso NIVEL 2: Control de almacén

Fuente: Elaboración propia

NIVEL 0: GESTIÓN DE TRÁMITES DOCUMENTARIOS

El Proceso de trámites documentarios empieza, cuando el administrador revisa los documentos de gestión con el fin de verificar los pagos pendientes, si no hubiera pagos pendientes se realiza las asignaciones diarias o planificadas; en el caso que no lo hubiera se debe realizar el proceso de gestionar pagos de materiales, seguros, impuestos (SUNAT), prestamos, pago al personal, a la SUNARP y OSCE. Luego de haber cumplido con los pagos pendientes, se tiene que crear un reporte de los pagos ejecutados lo cual será enviado al contador quien se encargara de verificarlo, sí los pagos están conformes, realizar un reporte a administración para que este pueda archivar las facturas en el caso que no esté conforme se debe reportar a administración quien deberá corregir el error del pago para que el proceso pueda finalizar de una manera eficiente.

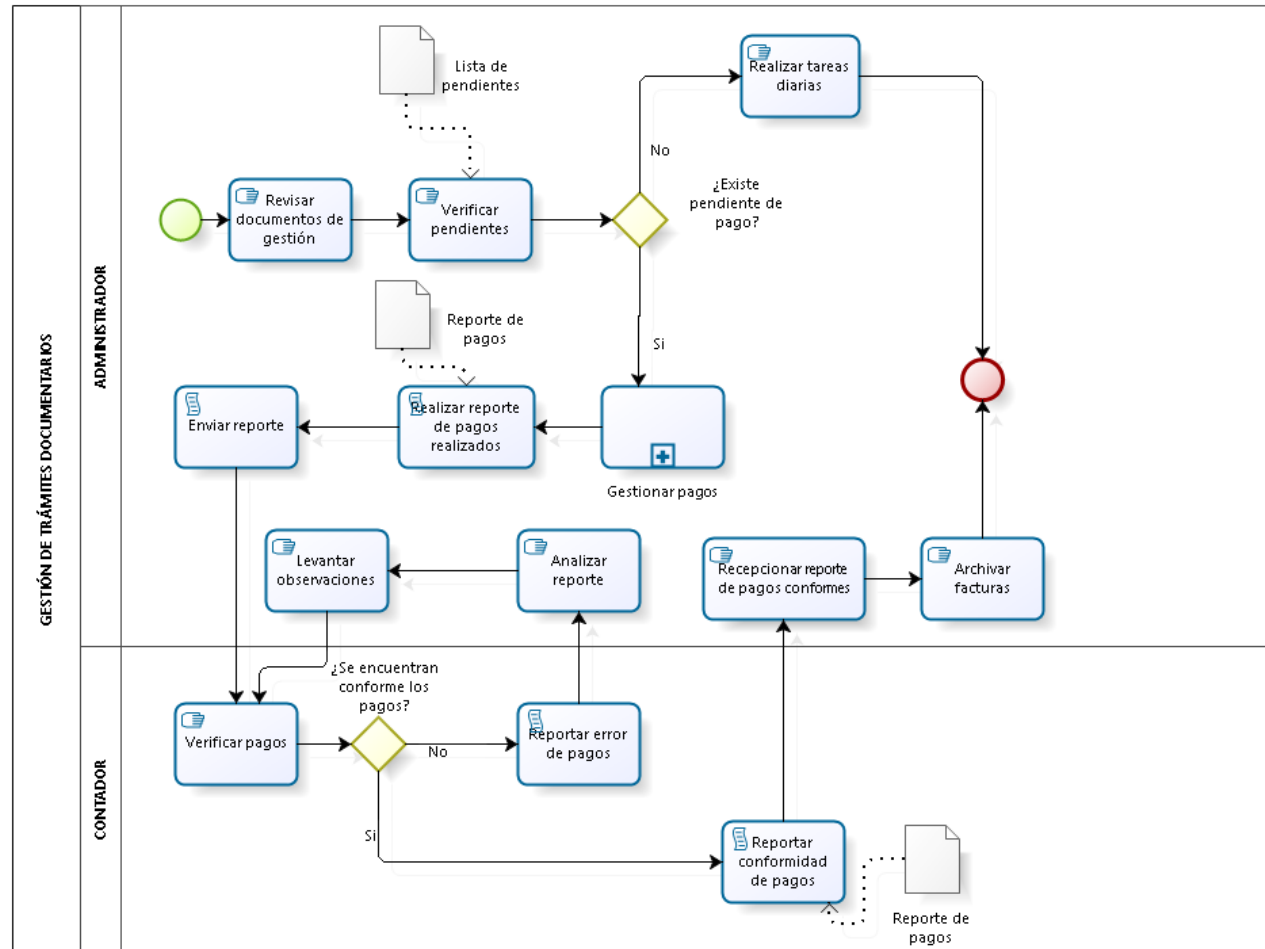


Figura: 44: Diagrama de proceso NIVEL 0: Gestión de trámites documentarios

Fuente: Elaboración propia

NIVEL 1: GESTIONAR PAGOS

El proceso de gestión de pagos inicia cuando el administrador revisa la lista de pagos mensuales verificando el estado de pagos, si no hay pago pendiente el proceso se finaliza, sino fuera así debe de determinar a qué entidad se tiene que realizar el pago, como por ejemplo: pago de préstamos, impuestos, materiales, SUNARP, OSCE, al personal y seguros, una vez cancelado una de estas deudas deberá de archivar el voucher para luego reportar pagos diarios y finalmente sea analizado por el gerente general.

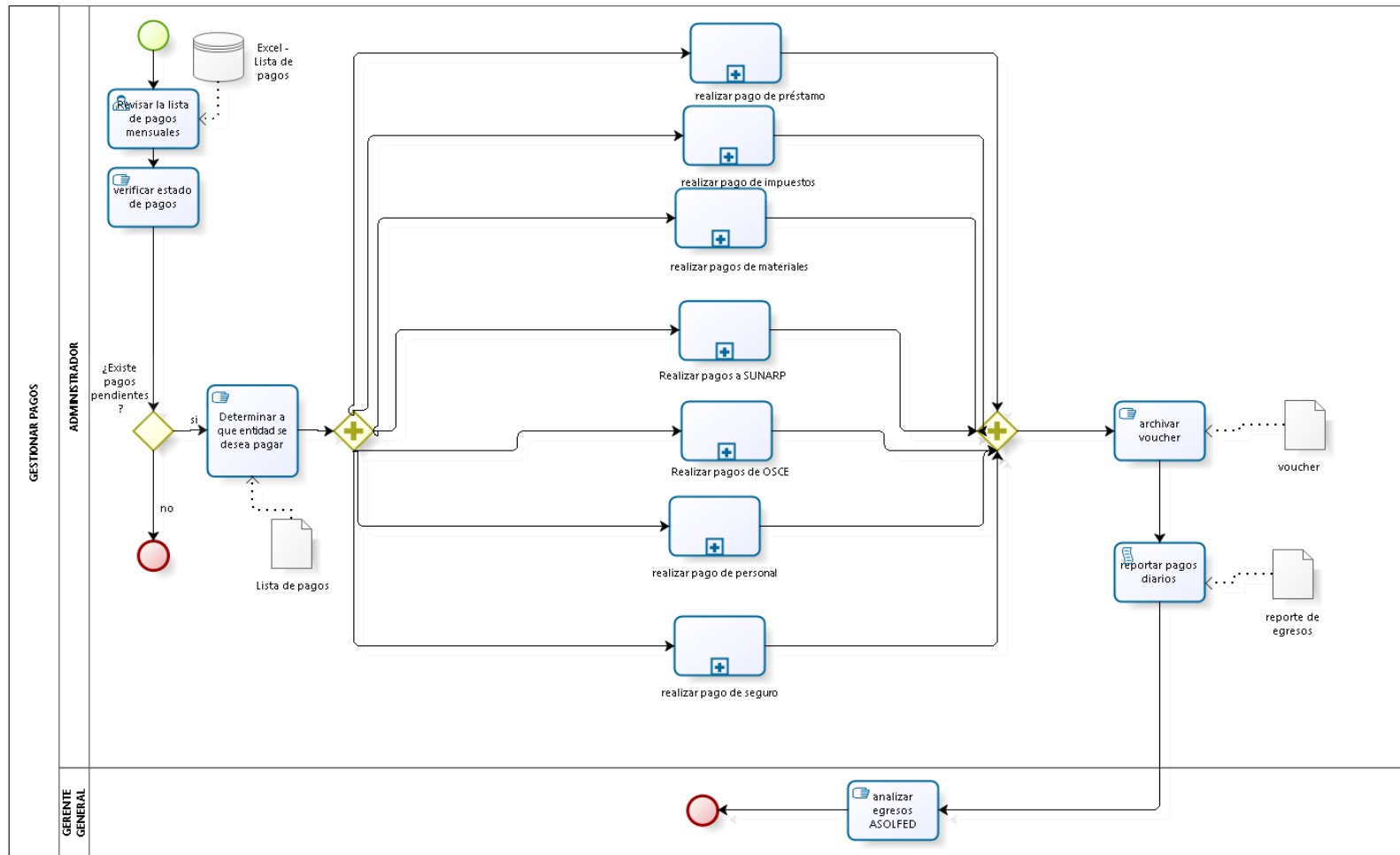


Figura: 45: Diagrama de proceso NIVEL 1: Gestionar pagos

Fuente: Elaboración propia

NIVEL 2: PAGO DE IMPUESTOS (SUNAT)

El proceso de pago de impuestos (SUNAT) inicia cuando el administrador revisa el cronograma de pagos de tributos, en el caso que no haya pagos pendientes el proceso finaliza; pero si hay pagos que realizar deberá de verificar el monto total a pagar y realizar el pago de tributos a la entidad, la entidad procesa el pago de la empresa y presenta el comprobante de pago al administrador.

El comprobante de pago debe ser archivado para que luego sea reportado al gerente como egresos diarios y él pueda analizarlo.

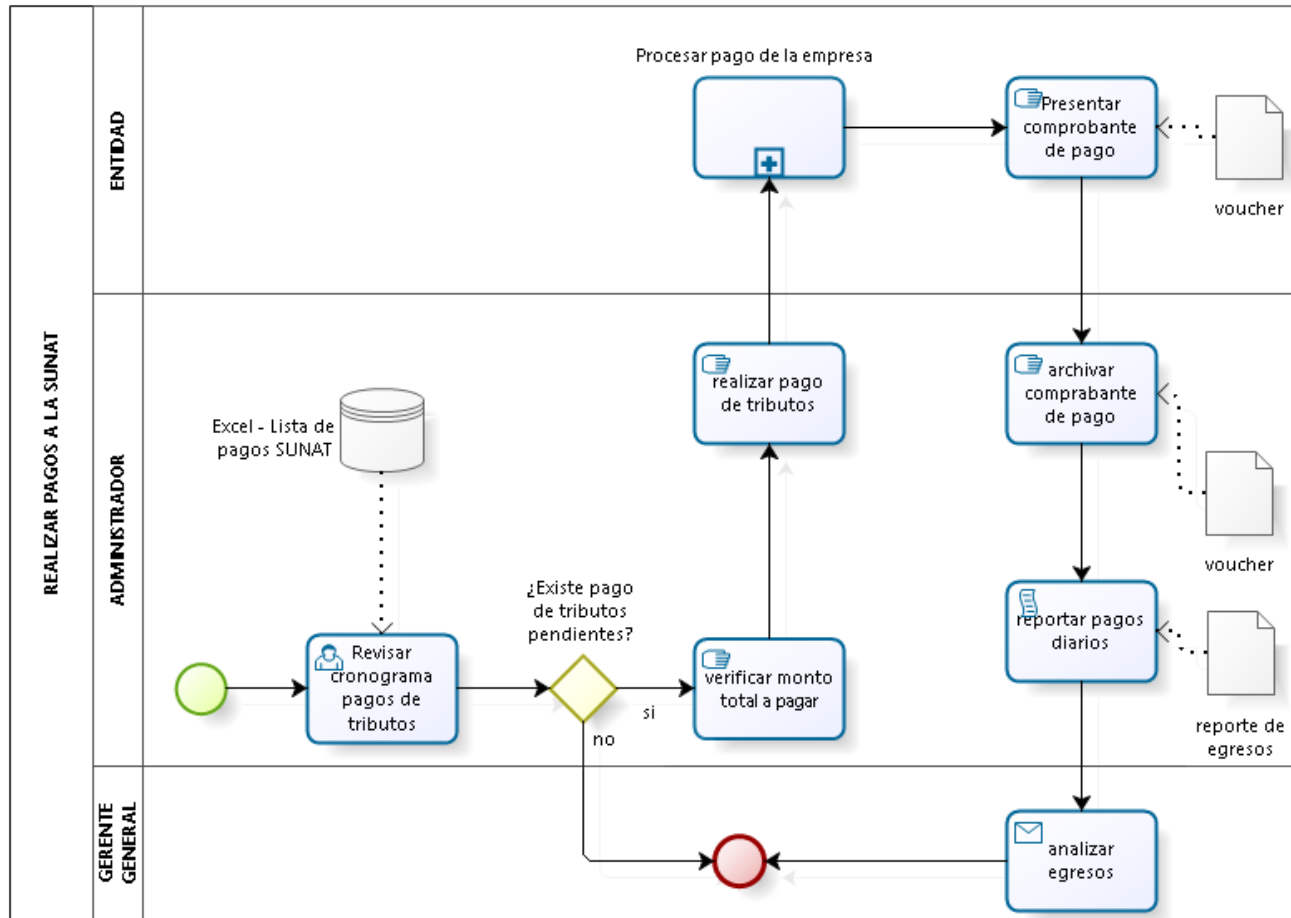


Figura: 46: Diagrama de proceso NIVEL 2: Pago de impuestos (SUNAT)

Fuente: Elaboración propia

NIVEL 2: PAGO A OSCE

El proceso de pago a OSCE inicia cuando el administrador revisa postulación de obras en el portal de la SEASE, , si la empresa desea postular debe de estar activo como “Proveedor con el estado”, en el caso que si cumpla, debe de organizar documentos de proveedor con el estado actual y el gerente general revisa los documentos antes de presentarlos.

En el caso que no cumpla, el administrador verifica monto total a pagar, para luego proceder a realizar el pago.

La entidad procesa el pago y presenta el comprobante de pago al administrador, quien debe de archivar y reportar los pagos realizados.

El gerente general es el encargado de analizar los egresos.

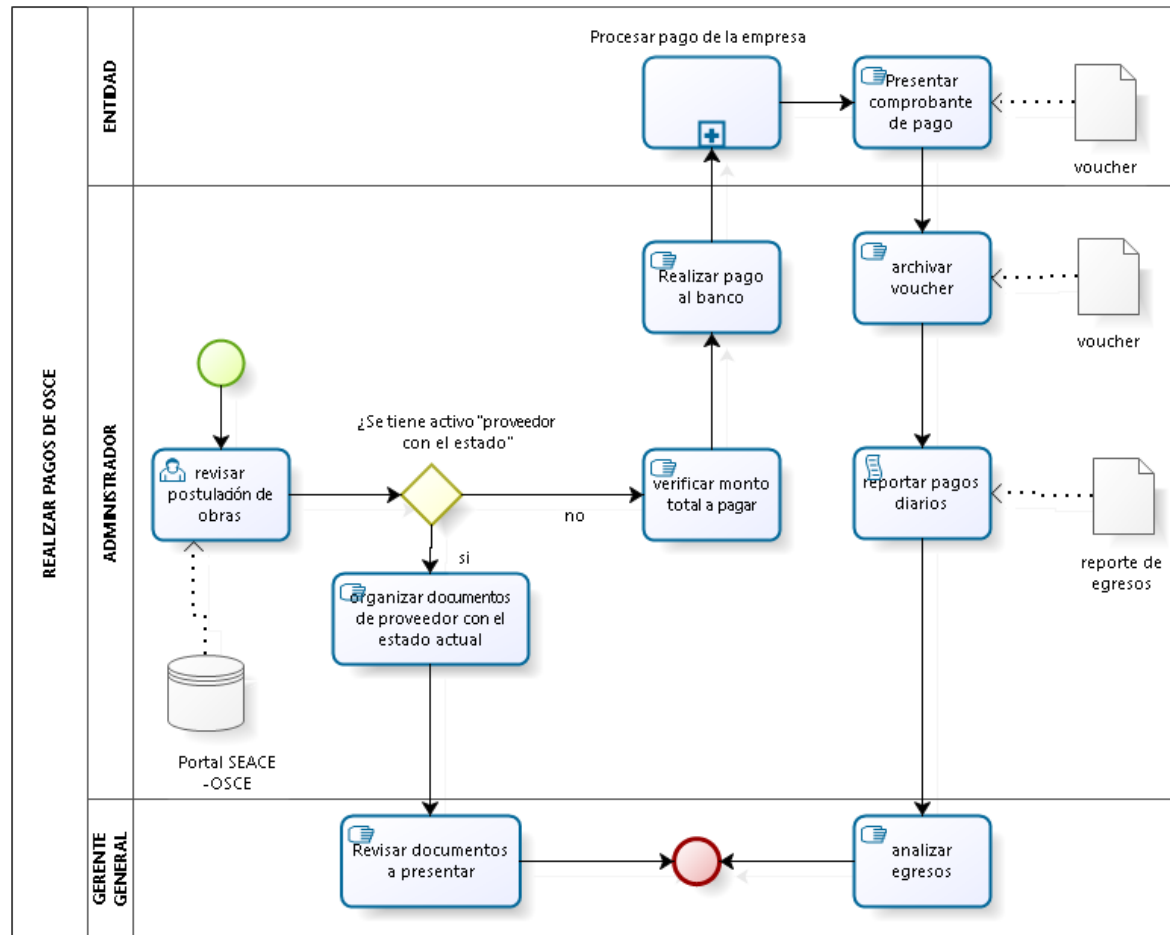


Figura: 47: Diagrama de proceso NIVEL 2: Pago a OSCE

Fuente: Elaboración propia

NIVEL 2: PAGO A LA SUNARP

El proceso inicia cuando el administrador revisa la postulación de obras, si no existe una nueva licitación el proceso finaliza, y si fuera lo contrario verifica el monto a pagar de la vigencia de poder, solicita el formulario para ejecutar el pago, luego de ser llenado debe de realizar el pago en la misma entidad de SUNARP quien procesará el pago y presentará un comprobante de pago y el responsable del trámite deberá de archivarlo para que luego sea reportado como un egreso diario y el gerente pueda analizarlo y de esta manera finalizar con el proceso.

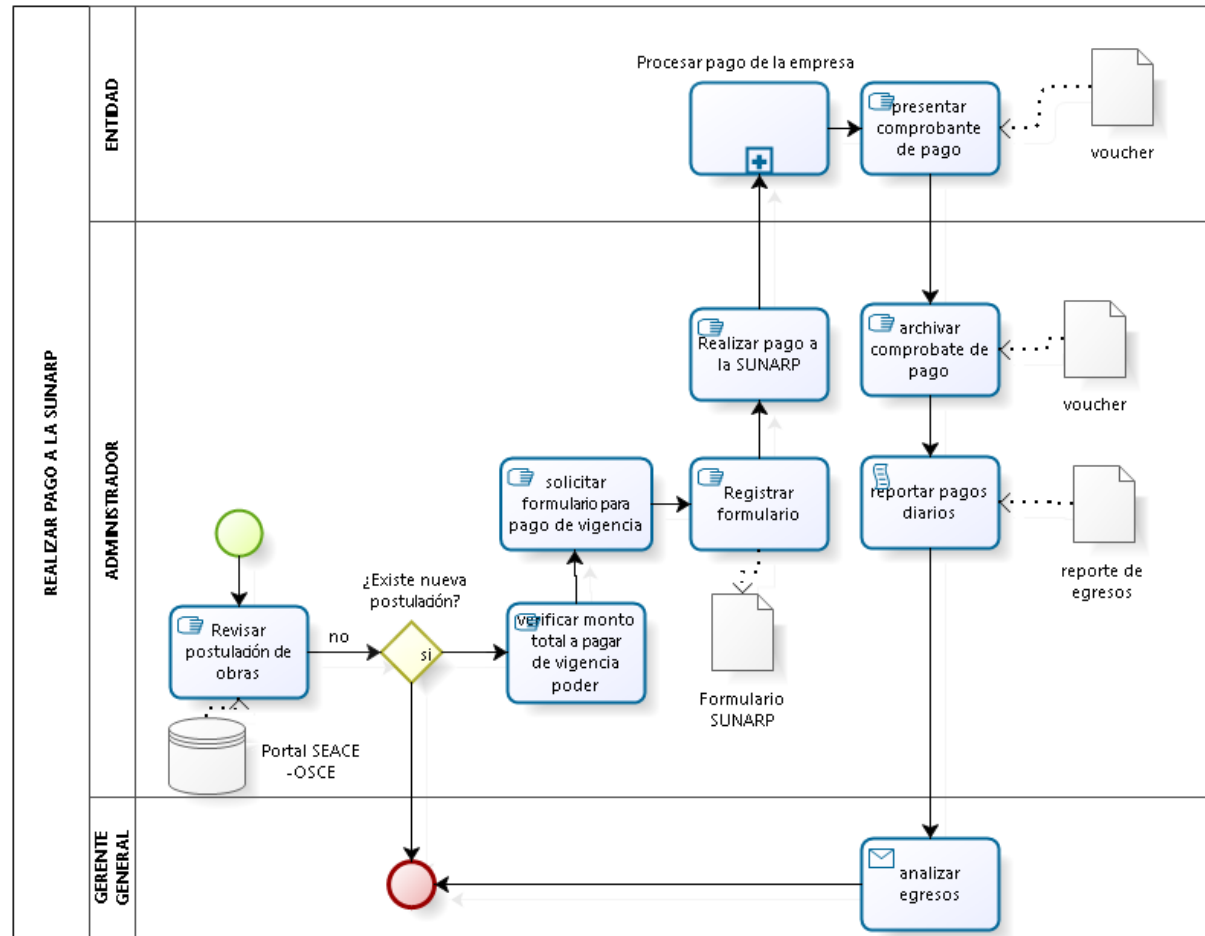


Figura: 48: Diagrama de proceso NIVEL 2: Pago a la SUNARP

Fuente: Elaboración propia

NIVEL 2: PAGO AL PERSONAL

El proceso del pago hacia el personal inicia cuando el administrador revisa el pago que se tiene que realizar, si no hubiera pago pendiente el proceso finaliza si fuera lo contrario, debe de verificar el monto total a pagar y solicitar al colaborador el modo de pago que desea que se le pague puede ser por medio de depósito o efectivo / cheque. Si el colaborador decide que el medio de pago sea depósito debe proporcionar su número de cuenta para el administrador realice el pago, archive el voucher y reporte al gerente general para previo análisis de los egresos diarios, si la forma de pago es en efectivo / cheque se tendrá que firmar la recepción del cheque o dinero para que luego sea reportado junto a los demás egresos diarios de la empresa de esta manera se dará por finalizado este proceso.

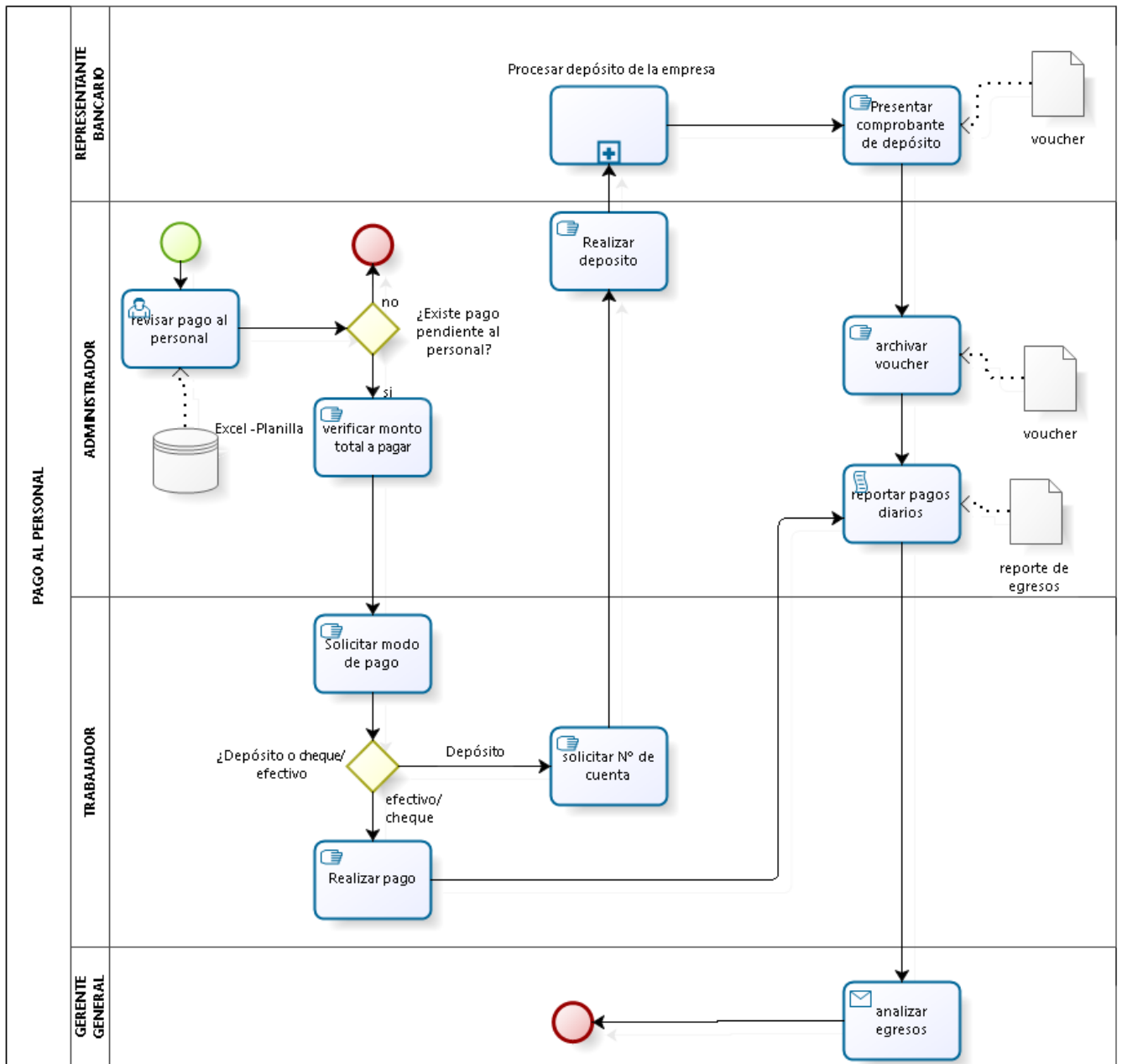


Figura: 49: Diagrama de proceso NIVEL 2: Pago al personal

Fuente: Elaboración propia

NIVEL 2: PAGO DE MATERIALES

El proceso de materiales empieza cuando el administrador revisa el pago de materiales pendientes, por el cual debe de verificar si existe pago pendiente de materiales. Si no hay pago pendiente el proceso de da por finalizado si no fuera así debe de revisar la razón social de la empresa a cancelar, verificar el monto a pagar. Asimismo, debe de solicitar al proveedor el modo de pago que desea que le haga, si desea deposito debe de proporcionar su número de cuenta para que el administrador proceda con el pago, archive el voucher y reporte al gerente general para previo análisis de los egresos diarios, si la forma de pago es en efectivo / cheque se tendrá que firmar la recepción del cheque o dinero para que luego sea reportado junto a los demás egresos diarios de la empresa de esta manera se dará por finalizado este proceso.

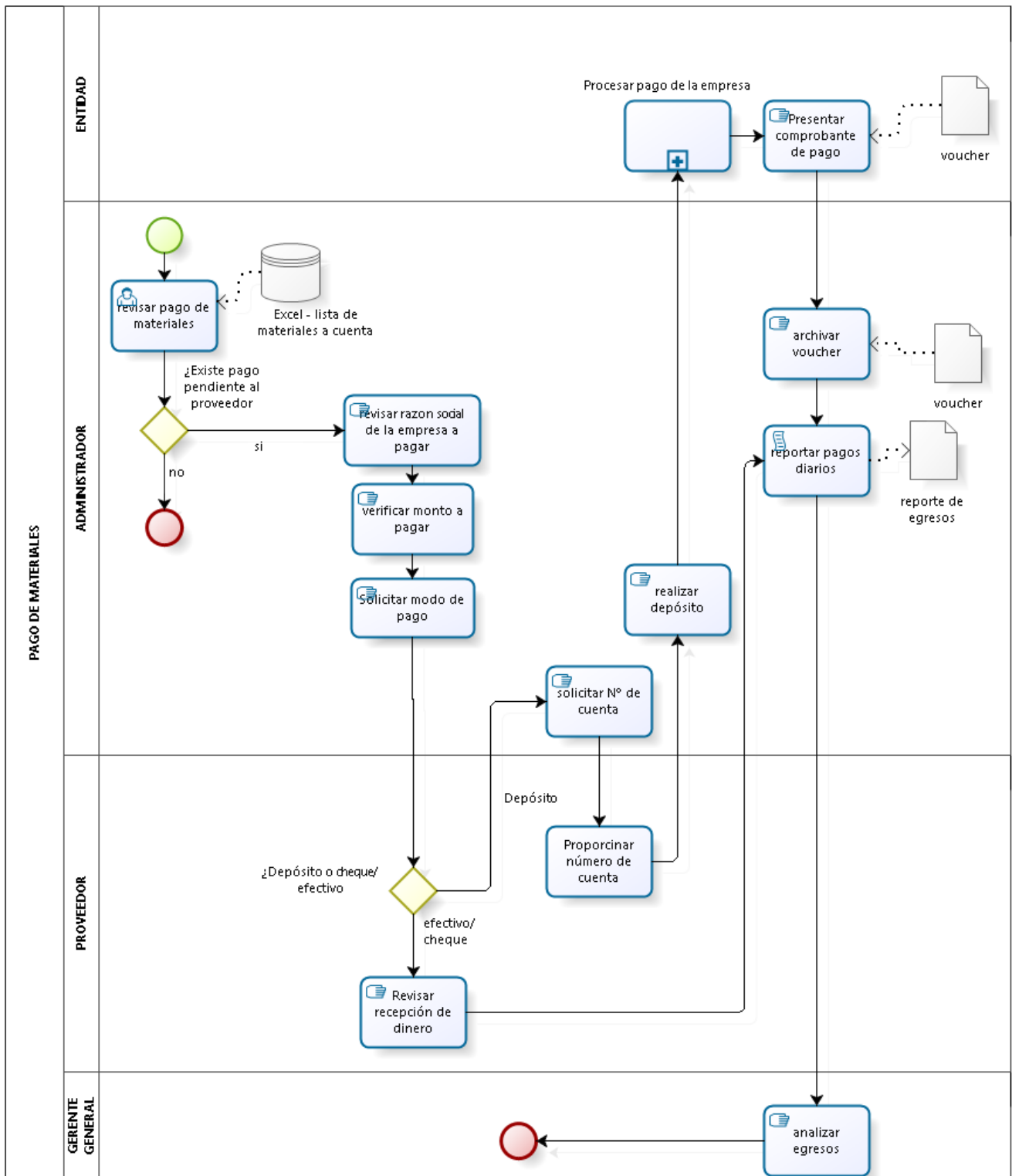


Figura: 50: Diagrama de proceso NIVEL 2: Pago de materiales

Fuente: Elaboración propia

NIVEL 2: PAGO DE SEGUROS

El proceso inicia cuando el administrador revisa el total de trabajadores de la obra que está ejecutando, quien debe de revisar la planilla de la empresa. Asimismo, debe de verificar si todos cuentan con seguro contra riesgos, si fuera un sí el proceso se da por finalizado, pero si no lo es debe de verificar a cuantos trabajadores debe de asegurar. Para ello la empresa debe buscar una empresa aseguradora si ya lo tuviera, debe de enviar la planilla de trabajadores para que ellos verifiquen cuanto es el monto a pagar y esto sea analizado por el administrador dando su visto bueno para proceder con el pago, el voucher sea archivado y reportado como egreso al gerente para que él pueda analizarlo. En el caso que no tenga una aseguradora debe de buscar ofertas de pólizas y optar por la mejor para que luego se proceda con la compra del seguro de esta manera el proceso dará por finalizado.

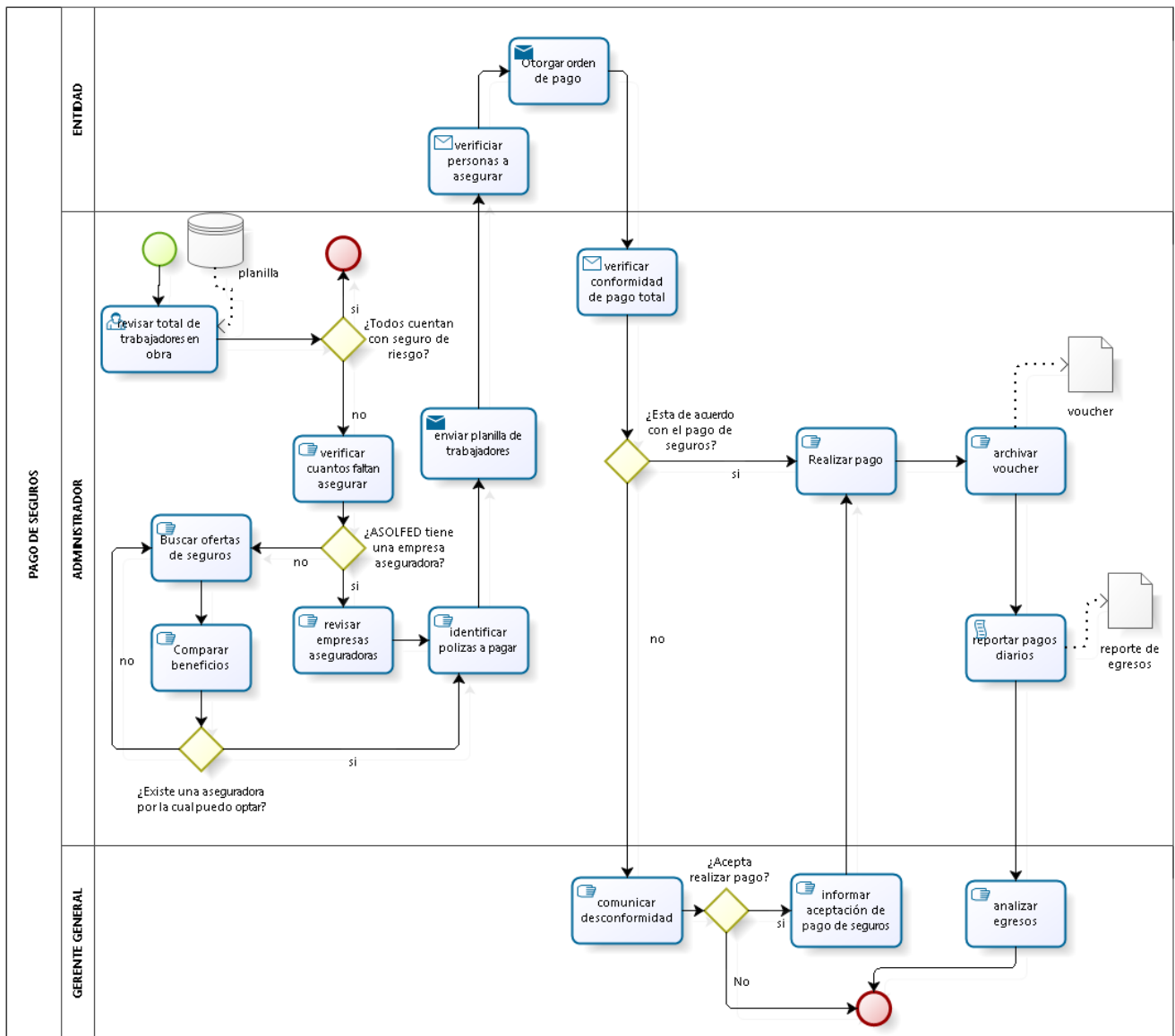


Figura: 51: Diagrama de proceso NIVEL 2: Pago de seguros

Fuente: Elaboración propia

NIVEL 2: PAGO DE PRÉSTAMOS

El proceso del préstamo inicia cuando el administrador revisa si hay préstamos, si no lo hubiera finaliza el proceso. Pero si lo hay debe de verificar cuanto es el monto total a pagar y realizar el pago a la entidad bancaria, luego debe de archivar el comprobante de pago y reportar los egresos al gerente para que él pueda analizarlo.

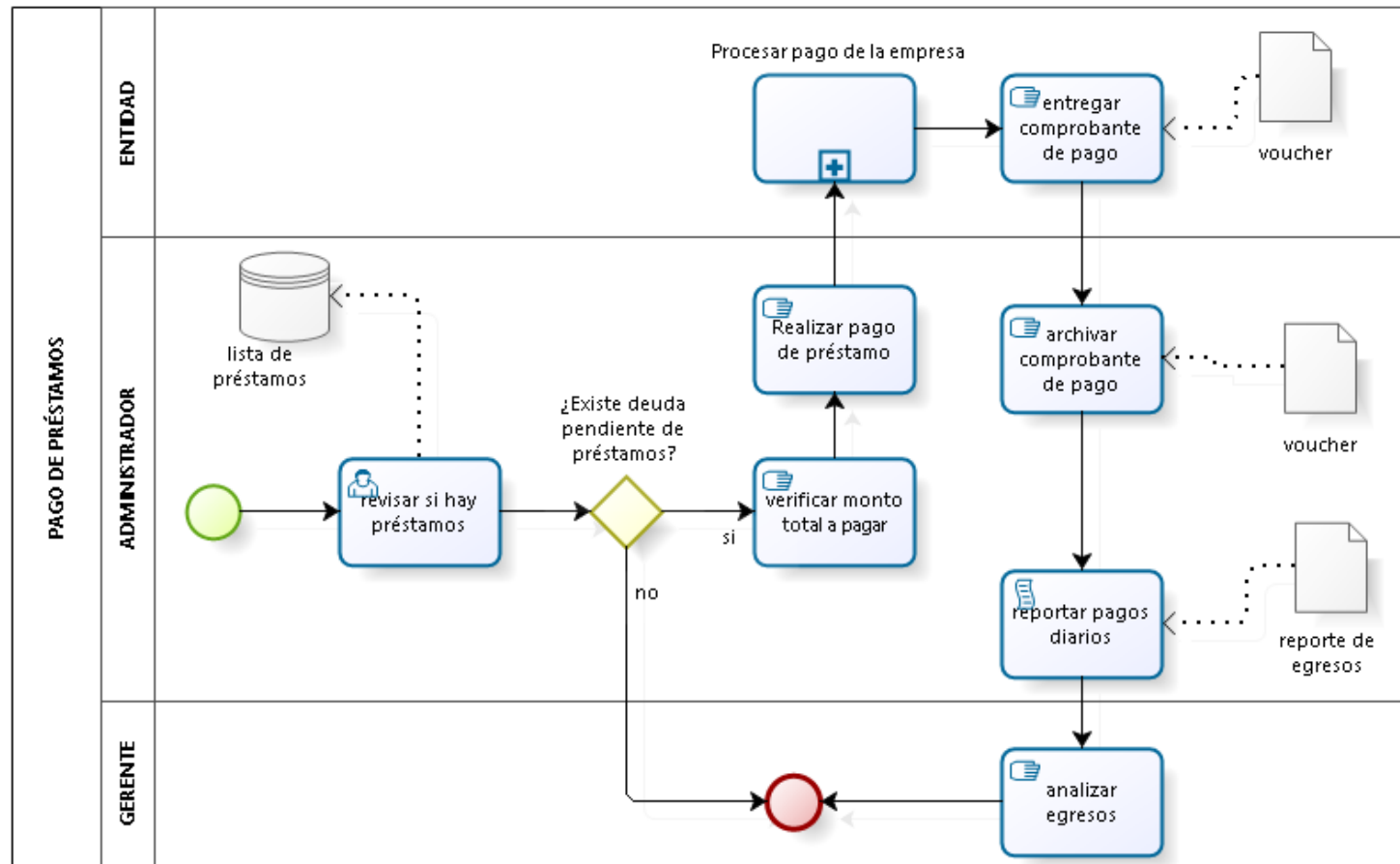


Figura: 52: Diagrama de proceso NIVEL 2: Pago de préstamos

Fuente: Elaboración propia

2.4.1.3. Etapa III: Verificación

a) Verificar el procedimiento de los procesos establecidos.

NOMBRE DEL EVALUADOR: Bravo Huivin Elizabeth y Flores Escudero Ruslith

CODIGO DEL PROCESO	PROCESO	PUNTO DE CONTROL	ENTREGABLES	FECHA DE EVALUACIÓN	ESCALA DE EVALUACIÓN			COMENTARIO
					1	2	3	
S02.01.04	PAGO DE PERSONAL	Verificar si existe pago pendiente al personal	Voucher de pago del personal	12/06/2018	X			
S02.01.03	PAGO DE LA SUNAT	Verificar si existe pago de tributos pendientes	Voucher de pago a la SUNAT	12/06/2018		X		El administrador no realizó el reporte de pagos diarios, solo archivo el voucher y comunicó al contador del pago realizado.
S02:01:05	PAGO DE PRESTAMOS	Verificar si existe deuda pendiente de prestamos	Voucher de pago de prestamos	19/06/2018	X			

S02:01:06	PAGO DE MATERIALES	Verificar si existe deuda pendiente al proveedor	Voucher de pago de materiales	26/06/2018	X			
-----------	--------------------	--	-------------------------------	------------	---	--	--	--

Figura: 54: Cuadro de verificación de procesos

Fuente: Elaboración propia

LEYENDA	
1	Si cumple
2	No cumple
3	Cumple de manera parcial

2.4.1.4. Etapa IV: Medición y mejora de procesos

a) Realizar ciclo de mejora continua

CICLO PDCA

El Ciclo PDCA es la sistemática más usada para implantar un sistema de mejora continua.

A. PLANEAMIENTO:

Se busca las actividades susceptibles de mejora y se establece los objetivos a alcanzar. Se indica 4 pasos que va a permitir realizar el planeamiento que se muestra a continuación.

Paso N° 1: Definir y analizar la magnitud del problema

PROBLEMAS	INDICADOR	RESULTADO	GRADO DEL PROBLEMA	% Acumulado
Desorden de los informes de la empresa	Conservación documental preventiva	45.142%	22.25%	22.25%
Documentos no digitalizados, genera confusión en el momento de buscarlos, así como problemas en la recuperación de la información.	Reproducción de información para consulta en archivos de gestión	26.57%	13.09%	35.34%
Demora en acceso a la información solicitado	Tiempo de acceso a la información	21.8h = $21,8/24=0,9$	44.36%	79,7%
Uso irracional del papel	Optimización en el uso del papel	41.16%	20.22%	100%

Insatisfacción de los colaboradores por el recargo de trabajo	Porcentaje de satisfacción de los colaboradores frente al proceso de administración documentaria	0%	0%	100%
		202.872	100%	

Figura: 55: Problemas del antes de la empresa

Fuente: Elaboración propia

En la Figura N° 55 se observa que el problema con mayor porcentaje es el de Demora en Acceso a la información solicitado.

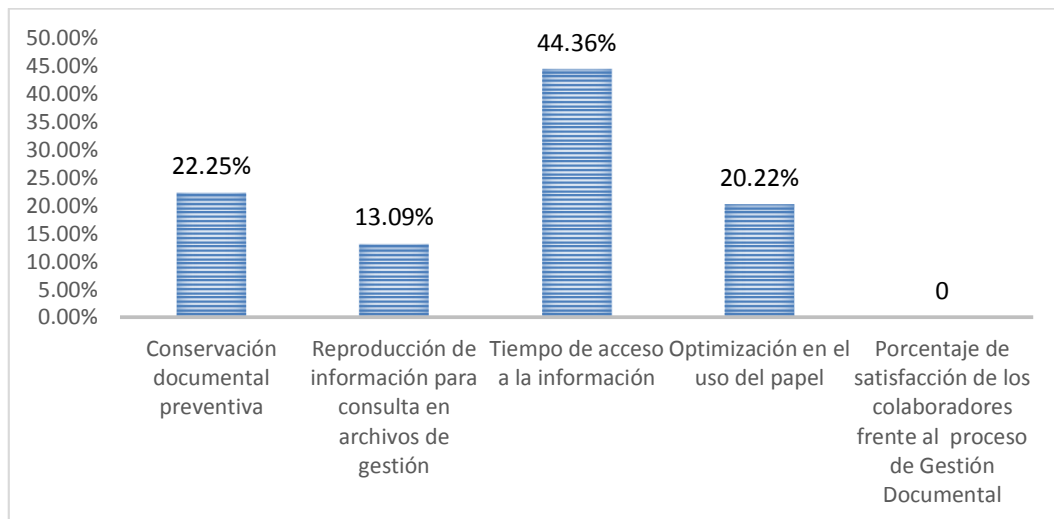


Figura: 56: PARETO Antes

Fuente: Elaboración propia

DEFINICIÓN EL PROBLEMA

Paso N° 2: Buscar todas las posibles causas

Entre las principales causas de los problemas se tiene:

- La empresa tiene en desorden los documentos de gestión, dado que, no cuenta con un colaborador que tenga la función de mantener ordenado los documentos de gestión.
- Gran parte de los documentos no se encuentran digitalizados, el cual genera que no tengan una copia de seguridad de la información que pueda respaldarles como empra luego de que algún documento sea extraviado.
- Por otro lado, al tener desorden y que los documentos no estén digitalizados, ocasiona una demora en el acceso a la información, dado que ocasiona una deficiencia en el proceso de realizar informes de gestión.
- Asimismo, la empresa realiza de manera irracional el papel, dado que en algunas circunstancias imprimían informes duplicados, y esto ocasiona que tengan que realizar gastos mensuales por la compra de varios millares de papel
- Finalmente, ASOLFED Contratista Generales S.A.C cuenta en la actualidad con 5 empleados en el área administrativa. Sin embargo, estos no están satisfechos por el recargo de trabajo, esto es debido por la falta de reconocimiento acerca de las funciones específicas que deben realizar, dado que, por ser pocos trabajadores, algunos realizan funciones que no le pertenecen y dejan de realizar los que realmente deberían de ser, generando que las actividades cotidianas se vean obstruidas por ello. Y en ocasiones realizan trabajos duplicados.

Paso Nº 3: Investigar cuales es la causa más importante, utilizando el diagrama de ISHIKAWA

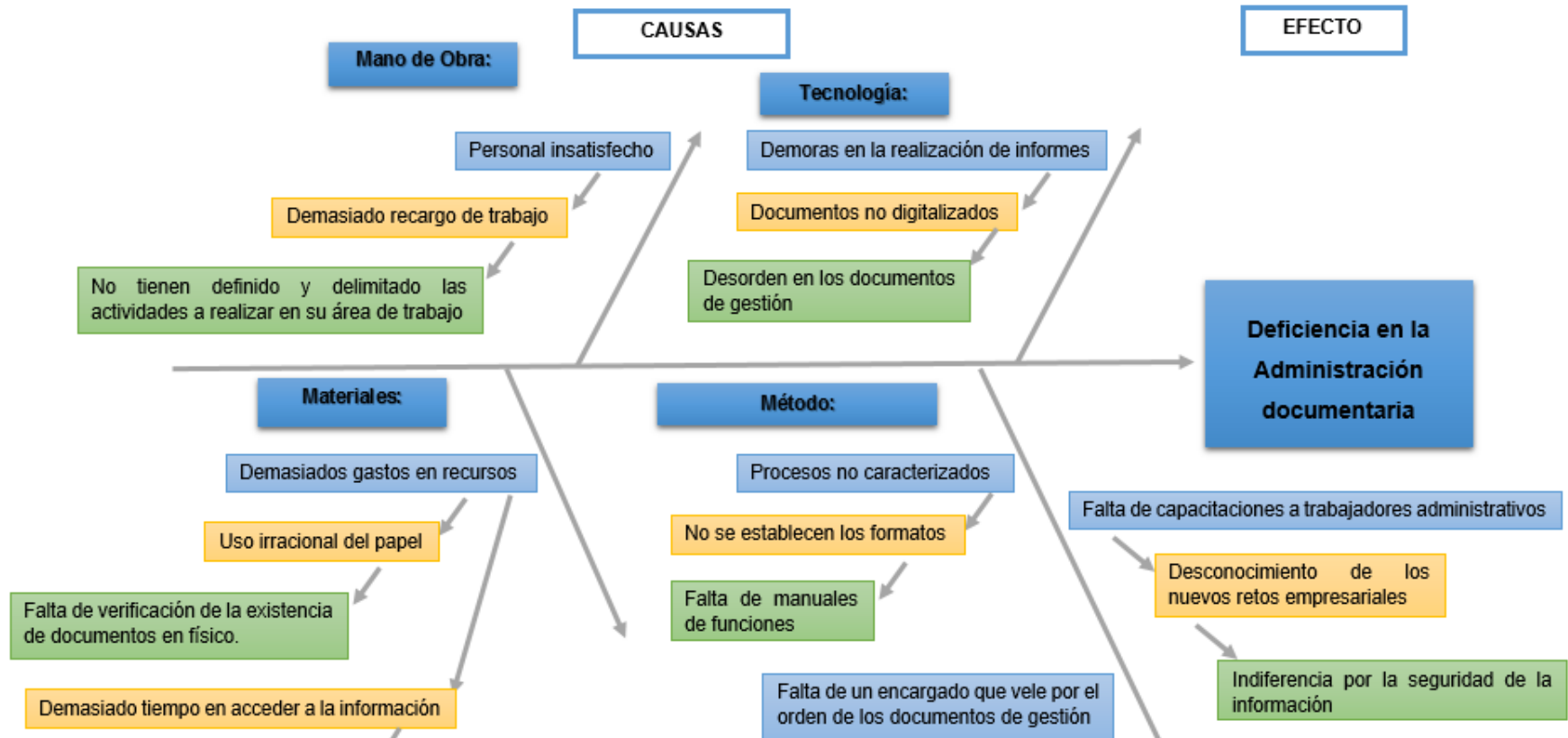


Figura: 57: Diagrama de causa-efecto

Fuente: Elaboración propia

Paso N° 4: Medidas correctivas.

CAUSAS CONFIRMADAS	CONTRAMEDICIÓN
<p>Desorden de los informes de la empresa</p>	<p>Para mantener los documentos más organizados se va desarrollar la metodología 5s, dado que va a permitir mejorar la calidad, eliminar tiempos muertos y reducir costos.</p> <p>Asignar a un colaborador encargado de mantener en orden los documentos de gestión</p> <p>Asimismo, se debe tener en cuenta la seguridad de la información (ISO 27002)</p>
<p>Documentos no digitalizados, genera confusión en el momento de buscarlos, así como problemas en la recuperación de la información.</p>	<p>Identificar las necesidades de los principales procesos, para luego realizar las plantillas en un Excel.</p>
<p>Demora en acceso a la información solicitado</p>	<p>Rotular los archivos ordenados</p>
<p>Uso irracional del papel</p>	<p>Digitalizar los documentos, y solo imprimir los documentos importantes.</p> <p>Verificar que los documentos a imprimir no se encuentren en los archivos en físico, y para ello se propone un cuadro en el que se validará la información existente. Asimismo, tener en cuenta la seguridad de la información, por ello se propone que todos los documentos en Excel se encuentren cifrados, así como también es importante</p>

	tener una copia de seguridad de todos los archivos.
Insatisfacción de los colaboradores por el recargo de trabajo	Realizar la metodología de trabajo en equipo. Realizar el manual de la marca de la empresa, asimismo, elaborar los formatos que debería de tener cada trabajador.
Falta de reconocimiento de las funciones por parte del personal	Identificar los procesos de la empresa, y a partir de ello, realizar una descripción de la función de puestos de cada área, con la finalidad de que ninguno realice lo que no le corresponde o se repitan tareas.

Figura: 58: Medidas correctivas

Fuente: Elaboración propia

B. HACER

Paso N° 5: Poner en práctica las medidas remedio

Implantar las Mediciones Remedio:

Se aplican las medidas acordadas y se encuentra que el primer factor es el desorden de los documentos. Para ello se va a realizar las siguientes herramientas, metodologías basadas en las causas encontradas en la empresa.

CAUSA 1: DESORDEN DE LOS INFORMES DE GESTIÓN

APLICACIÓN DE LAS 5S

a) SELECCIONAR

En la administración documentaria se aplicará las 5s, lo cual permitirá tener orden y cuidado de los documentos de la empresa ASOLFED Contratista Generales S.A.C



Determinar el día de la limpieza de la oficina
Asignar al personal para cada área.
Realizar un croquis de cómo será distribuido
los materiales, muebles, documentos, etc.
Adjuntar todos los documentos de la
empresa, para luego proceder con el
ordenamiento según su categoría.

Figura: 59: Selección - 5S

Fuente: Elaboración propia

b) ORDENAR

ANTES



AHORA



Figura: 60: Ordenar - 5S

Fuente: Elaboración propia

c) LIMPIAR

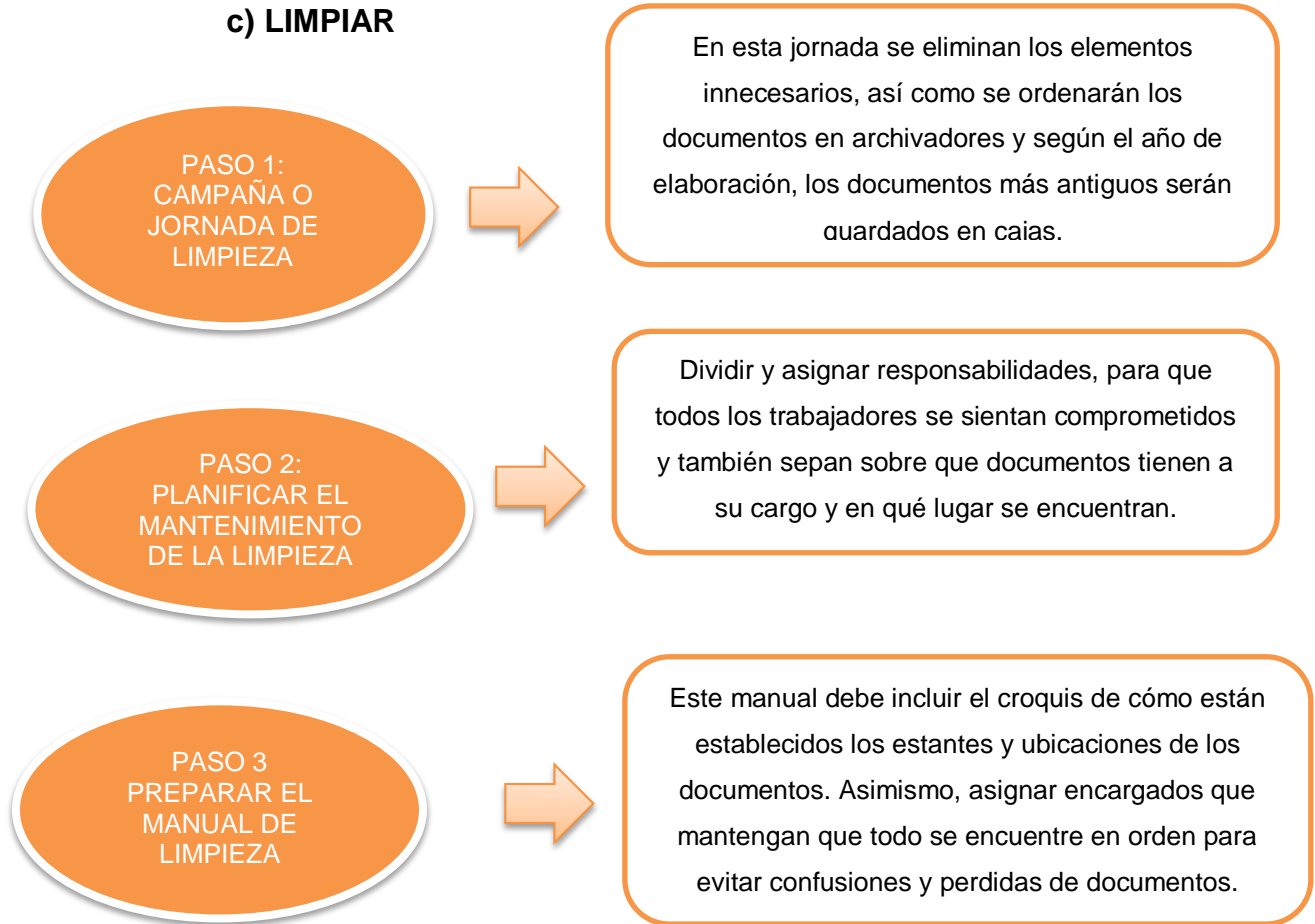


Figura: 61: Limpiar - 5S

Fuente: Elaboración propia

d) ESTANDARIZAR

Colocar avisos de peligro, advertencias, etc. a una cierta distancia visible.

Avisos que ayuden a los trabajadores sobre las ubicaciones de los recursos

Fotos mostrando mejoras.

Ejecutar el plan y manual de limpieza.

Recordatorios sobre requisitos de limpieza en cada espacio.



Figura: 62: Estandarizar - 5S

Fuente: Elaboración propia

e) MANTENER

Se realizará una revisión cada dos semanas para comprobar que todo lo planificado se está realizando.

CAUSA 2: Documentos no digitalizados, genera confusión en el momento de buscarlos, así como problemas en la recuperación de la información:

A. Identificar Necesidades

Requisitos Funcionales:

- Registrar facturas de ventas
- Registrar facturas de compras
- Calcular ventas mensuales
- Calcular compras mensuales
- Registrar facturas anuladas de la empresa
- Reporte de las ventas y compras mensuales

Requisitos no funcionales:

- El registro de compras debe realizarse con fecha y razón social de la empresa, así como serie, sub total, IGV y monto total pagado
- El registro de ventas debe realizarse con fecha y razón social de la empresa a quien se emite, sub total, igv y monto total pagado

B. Excel

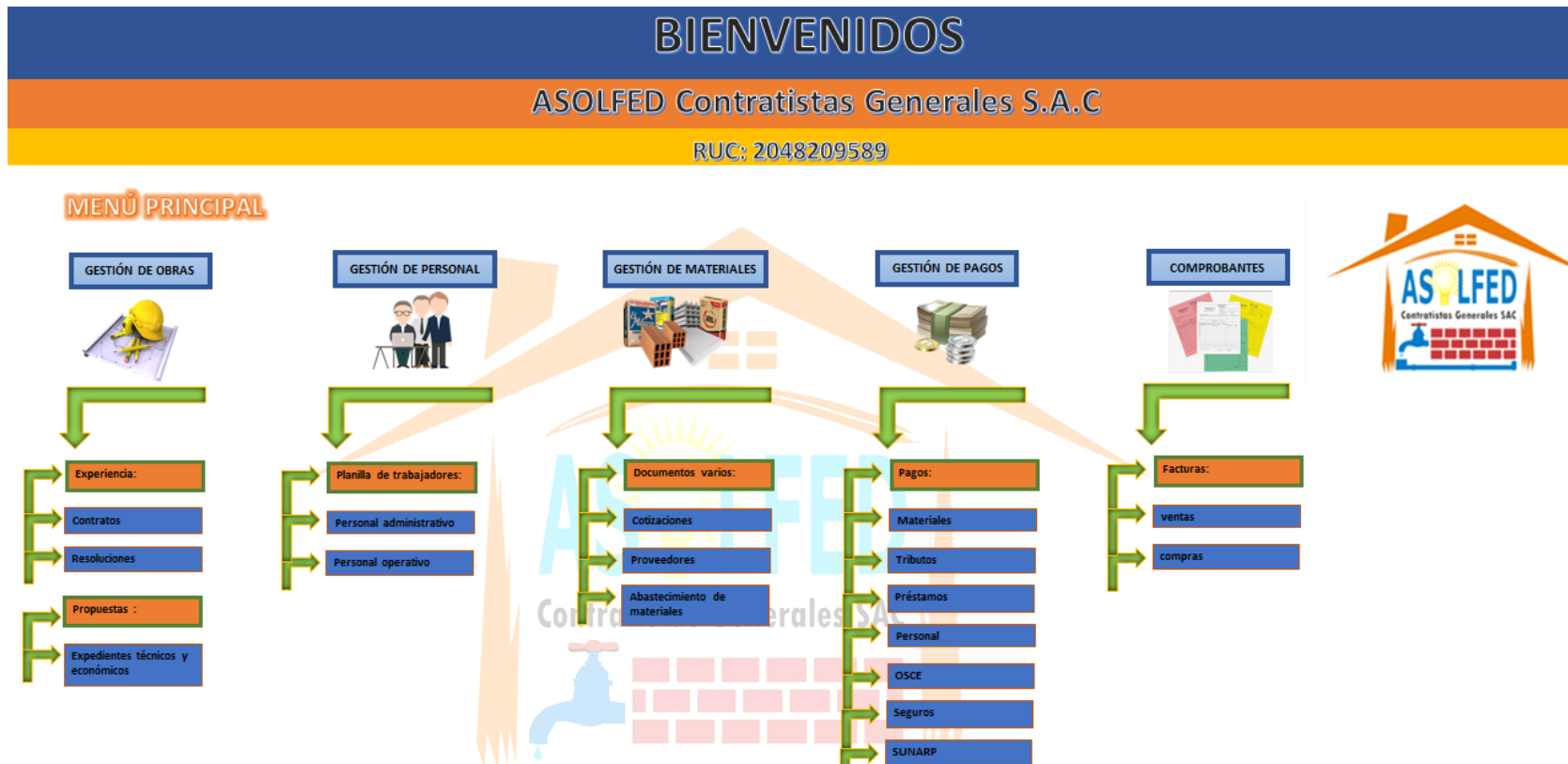


Figura: 63: Propuesta en Excel

Fuente: Elaboración propia

CAUSA 3: DEMORA EN ACCESO A LA INFORMACIÓN SOLICITADO

Una vez realizado la implementación de las 5S, cada documento ordenado tendrá rótulos, con fecha y al grupo de documentos que pertenece.



Figura: 64: Rótulos de Informes, requerimientos y cartas

Fuente: Elaboración propia

CAUSA 4: USO IRRACIONAL DEL PAPEL

A. Digitalizar los documentos

A continuación, se muestran los documentos digitalizados de las facturas de compras de la empresa

COMPRAS DE ASOLFED						
	FECHA	EMPRESA	SERIE - NUMERO	SUB TOTAL	IGV	MONTO
SEPTIEMBRE	01/09/2017	Windsor Inversiones y servicios E.I.R.L	0002-352	S/. 2,389.83	S/. 430.17	S/. 2,820.00
	02/09/2017	METALICAS RAFORA	0001- 3322	S/. 296.62	S/. 53.38	S/. 350.00
	04/09/2017	Windsor Inversiones y servicios E.I.R.L	0002-358	S/. 2,694.92	S/. 485.08	S/. 3,180.00
	12/09/2017	NEGOCIOS INVERSIONES VASQUEZ	0003-001124	S/. 27.12	S/. 4.88	S/. 32.00
	12/09/2017	G. COMERCIAL GUZMAN	0001-003646	S/. 72.03	S/. 12.97	S/. 85.00
	30/09/2017	NEGOCIOS INVERSIONES VASQUEZ	0003-001192	S/. 71.19	S/. 12.81	S/. 84.00
OCTUBRE	06/10/2017	NEGOCIOS INVERSIONES VASQUEZ	0003-001216	S/. 235.59	S/. 42.41	S/. 278.00
	07/10/2017	INVERSIONES FAINMETS S.A.C	0001-000476	S/. 338.98	S/. 61.02	S/. 400.00
	07/10/2017	INVERSIONES FAINMETS S.A.C	0001-000477	S/. 169.49	S/. 30.51	S/. 200.00
	12/10/2017	INVERSIONES FAINMETS S.A.C	0001-000482	S/. 93.22	S/. 16.78	S/. 110.00
	14/10/2017	NEGOCIOS INVERSIONES VASQUEZ	0003-001253	S/. 35.59	S/. 6.41	S/. 42.00
	16/10/2017	COMERCIAL GUZMAN	0001-3655	S/. 1,458.90	S/. 262.60	S/. 1,721.50
	20/09/2017	CONSTRUCTORA E INVERSIONES L & K	0002-0000380	S/. 2,796.61	S/. 503.39	S/. 3,300.00
VENTAS ASOLFED						
	FECHA	EMPRESA	SERIE - NUMERO	SUB TOTAL	IGV	MONTO
	28-sep	ASOLFED	0003-000213	S/. 12,711.86	S/. 2,288.14	S/. 15,000.00

Figura: 65: Facturas de compras de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Para resguardar la información que se encuentra digitalizada, se propone que:

a) Política de seguridad

La empresa debería de implementar el dominio número 5 de la NTP ISO 27002 – 2013, que hace referencia a la política de seguridad. (Ver anexo N° 50)

b) Almacenamiento de archivos:

Los archivos que se elaboren en la empresa ASOLFED Contratistas Generales S.A.C deberán ser almacenados en la nube (Google Drive). Los cuales de manera gratuita la empresa tendrá 15GB de almacenamiento, y en el caso que desee extender el espacio, le costará por 100GB, 2 \$ al mes y/o por 1TB 10 \$. (ver anexo N° 51)

c) Respaldo

Para resguardar la información, es importante tener una copia de seguridad, es por ello que se propone que la empresa debe de realizar los backups desde la misma herramienta de Excel, o también desde el Google drive

usar la opción de “Backup and Sync” (Copia de seguridad y sincronización), (Ver anexo N° 52)

Asimismo, la copia de seguridad de la información debería de realizarse todos los días al finalizar la jornada laboral.

d) Cifrado de la información

Es importante que la información también se encuentre cifrada, por ello, la herramienta Excel, también permite que se logre cifrar la información. Para lo cual, se propone que la clave de dicho cifrado contenga: números, símbolos y letras mayúsculas y minúsculas. (Ver anexo N° 53)

e) SUNAT y el respaldo de la información

Dentro de la administración documentaria también se encuentra la información de la SUNAT, es por ello que es importante que al momento de realizar las declaraciones mensuales y anuales, el contador debería de realizar una copia de seguridad y almacenarlo en un lugar diferente al original.

Para que puedan realizar las copias de seguridad, en la parte principal del programa, deberán de seleccionar: Utilitarios-copia de seguridad-generar. (Ver anexo N° 54)

B. Formato de inventario de documentos digitalizados para verificar la información antes de imprimir

COD.	TIPO DE DOCUMENTO	TITULO	RESPONSABLE	UBICACIÓN	FECHA DE DIGITALIZACIÓN
CA-0001	Carta				
IN-0001	Informe				
OF-0001	Oficio				
FA-0001	Factura				
CO-0001	Cotización				

Figura: 66: Formato de Inventario de documentos digitalizados

Fuente: Elaboración Propia

CAUSA 5: INSATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES POR EL RECARGO DE TRABAJO

A. Desarrollar metodología de trabajo en equipo:

Algunos de los modelos de trabajo corporativo es el Puzzle, mosaico o rompecabezas, el cual consiste que cada miembro del grupo posee una parte de la información necesaria para completar la tarea, se convierte en “especialista” en un parte del tema. Se trata de compartir con el resto estos conocimientos de forma que, con las aportaciones de todas las personas, se complete el trabajo.

B. Realizar el manual de la marca

Es importante tener un manual de la marca para que de esta forma se utilice de manera correcta en los informes de gestión

Objetivo del manual

El objetivo del manual es consolidar la imagen de la marca ASOLFED Contratistas Generales S.A.C mediante forma y estilos de los elementos del sistema de identificación visual, con el fin de que las personas que manejen y comuniquen la marca tengan una referencia alineada con los objetivos de esta.

Para que el manual cumpla su función es imprescindible, aplicar correctamente las normas predeterminadas para conseguir la unidad de imagen, consistencia y la percepción adecuada de la empresa.

La información en el manual busca guiar e inspirar a aquellos en contacto con la marca. No es un medio para limitar la creatividad de la marca, por el contrario, le ayudará a expresarse mejor. Estas iniciativas deben ser desarrolladas teniendo siempre como objetivo la coherencia de la marca.



Figura: 67: Logo de la empresa

Fuente: Empresa ASOLFED Contratistas Generales SAC

Elementos de la marca

La marca ASOLFED Contratistas Generales S.A.C se compone de los siguientes elementos:

- A. Logoiso: Es un símbolo que acompaña al logotipo y simboliza la personalidad de la marca.
- B. Tagline: Es el texto descriptor de la marca que indica nuestro servicio.



Figura: 68: Elementos de la marca

Fuente: Elaboración propia

Aplicación en colores corporativos

Cabe resaltar, que la aplicación principal de la marca es sobre fondo blanco.



Figura: 69: Logo de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Modalidades de uso de logotipo

La marca tiene dos modalidades de uso de logotipo,

- A. La primera y principal modalidad de uso de logotipo es la versión donde se encuentran integrado logotipo y logoiso de manera horizontal en una misma línea.
- B. La segunda modalidad es una versión secundaria que solamente será usada en espacios reducidos que requieran esta versión más compacta de logo.



Figura: 70: Modalidades de usar el logotipo de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Papelería corporativa

La papelería corporativa está compuesta por soportes cuyo objetivo es ofrecer una imagen unificada en la comunicación hacia el exterior.

Se han establecido una serie de tamaños y retículas para garantizar la unidad y coherencia de todas estas piezas y formatos que componen la papelería corporativa

A. Papel membretado

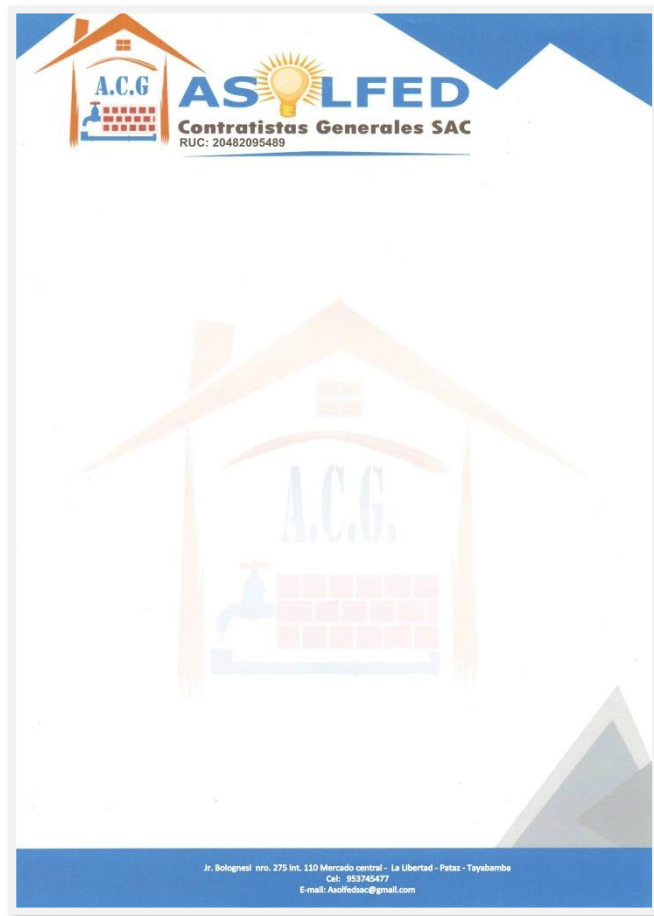


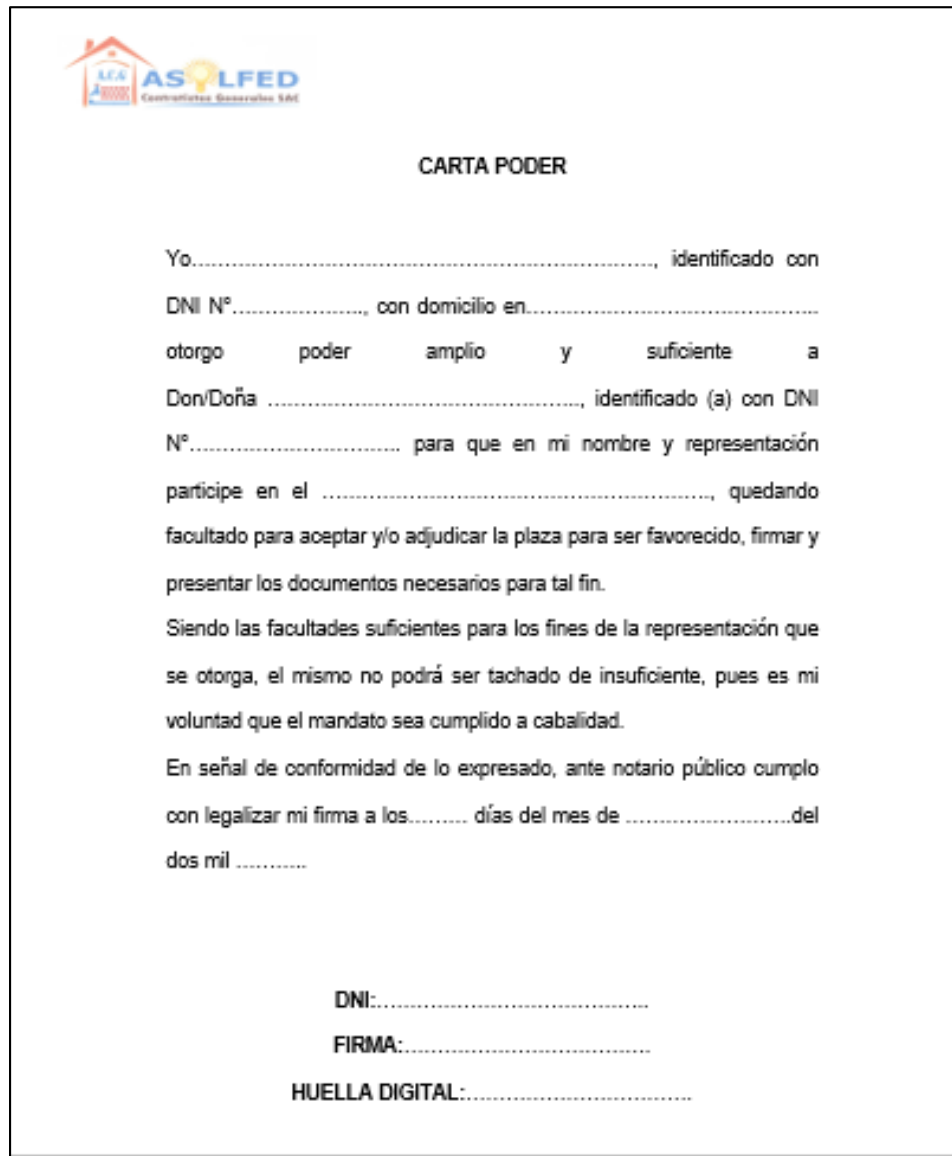
Figura: 71: Papel membretado


Fuente: Elaboración propia

C. Formatos de los informes

Todos los archivos en físico se ordenaron en los archivadores los cuales tienen rótulos indicando el nombre y el año al que pertenecen dichos documentos.

Asimismo, se realizarán formatos de documentos generales como son las cartas poder, solicitudes, entre otros.



Logo:  ASOLFED
Centrales Asociadas S.A.

CARTA PODER

Yo....., identificado con
DNI N°....., con domicilio en.....
otorgo poder amplio y suficiente a
Don/Doña, identificado (a) con DNI
N°..... para que en mi nombre y representación
participe en el, quedando
facultado para aceptar y/o adjudicar la plaza para ser favorecido, firmar y
presentar los documentos necesarios para tal fin.

Siendo las facultades suficientes para los fines de la representación que
se otorga, el mismo no podrá ser tachado de insuficiente, pues es mi
voluntad que el mandato sea cumplido a cabalidad.

En señal de conformidad de lo expresado, ante notario público cumplo
con legalizar mi firma a los..... días del mes dedel
dos mil

DNI:.....
FIRMA:.....
HUELLA DIGITAL:.....

Figura: 72: Formato de carta poder

Fuente: Elaboración propia



Trujillo, Agosto de 2017

SEÑOR:

.....

Representante de

ASUNTO :

ATENCIÓN :

Mediante la presente, le hago llegar la cotización de los generadores eléctricos:

CANT.	DESCRIPCION	PRECIO UNT.	TOTAL
		S/.	S/.
		S/.	S/.
TOTAL			S/.

La presente cotización tiene vigencia de 10 días calendario e incluye IGV; asimismo, el pago debe efectuarse previa conformidad del área solicitante.

Figura: 73: Formato de cotización

Fuente: Elaboración propia



Tayabamba, 07 de agosto del 2017

CARTA. N° 009-2017/A.SOLFED

Señor:

.....

Presente.

Asunto :

De mi especial consideración:

Me es grato dirigirme a Usted, para saludarlo y a la vez adjuntar al presente documento, la FACTURA 0001 N° 211 y 212, por el monto total de S/ (..... soles), en la cual se describe la venta de materiales, el mismo que fue requerido para la obra: "..... de la localidad de -Distrito de - Provincia de - La Libertad";

Por tal razón, adjunto el sustento de los documentos señalados en el párrafo anterior y agradeceré su atención a la presente y reiterándole las muestras de mi consideración y estima personal.


Atentamente,

C.c.....

Archivo

Figura: 74: Formato de carta

Fuente: Elaboración propia



Trujillo.....de del 2017

INFORME N° 001-2017/ASOLFED


Señor:
.....

Presente.-

Asunto: Informe de materiales de agua y desagüe requeridos para la obra:
"..... de la localidad de –Distrito de
..... – Provincia de – La Libertad".

De mi especial consideración:

Me es grato dirigirme a Usted, para saludarlo y a la vez adjuntar el presente listado de materiales de agua y desagüe que se necesitará en la obra:
"..... de la localidad de –Distrito de –
Provincia de – La Libertad".



Materiales de Agua:

ITEM	DESCRIPCION	CANTIDAD
01		
02		
03		
04		
05		

Materiales de Desagüe:

ITEM	DESCRIPCION	CANTIDAD
01		
02		
03		
04		
05		

Atentamente

Figura: 75: formato de informe

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, los documentos que son prestados por otras áreas, el administrador, llevará el control y documentará en un registro los préstamos y las fechas de recepción y devolución. (Ver Anexo N° 41)

CAUSA 5: FALTA DE RECONOCIMIENTO DE LAS FUNCIONES POR PARTE DEL PERSONAL

Para que los trabajadores puedan saber sus funciones, se propone que la empresa desarrolle el perfil de puesto, dado que este, juega un papel muy importante en la eficacia de la organización.

b) Medir y evaluar los procesos.

i. Evaluación de la variable administración documentaria

Luego de la implementación, los resultados de las dimensiones de la variable dependiente son:

Tabla 7: Medición de la variable dependiente

INDICADOR	VALOR
Conservación documental preventiva	100%
Reproducción de información para consulta en archivos de gestión	86.74%
Tiempo de acceso a la información	25 minutos
Optimización en el uso del papel	10.20%
Porcentaje de satisfacción de los colaboradores frente al proceso de administración documentaria	100%

Fuente: Elaboración propia

ii. Evaluación de la variable gestión por procesos

Luego de haber realizado la implementación, los resultados de las dimensiones de la variable independiente son:

Tabla 6: Medición de la variable independiente

INDICADOR	VALOR
Porcentaje de capacitaciones a trabajadores	100%
Nivel de satisfacción de los colaboradores	100%
Eficacia en relación con el cumplimiento	75%
Porcentaje de procesos administrativos caracterizados	100%

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1. Resultados del Antes

3.1.1. Encuesta

i. Variable Dependiente

Los resultados obtenidos de la encuesta, dirigido a los trabajadores administrativos de la empresa ASOLFED Contratistas Generales S.A.C son los siguientes:

- Área al que pertenece

En la figura N° 76 se muestra que a empresa tiene a 2 trabajadores que pertenecen al área de obras, el cual uno es el Ingeniero de obra y el otro es el supervisor de obra. Asimismo, tiene a 1 Administrador, 1 encargado de logística y a 1 contador.

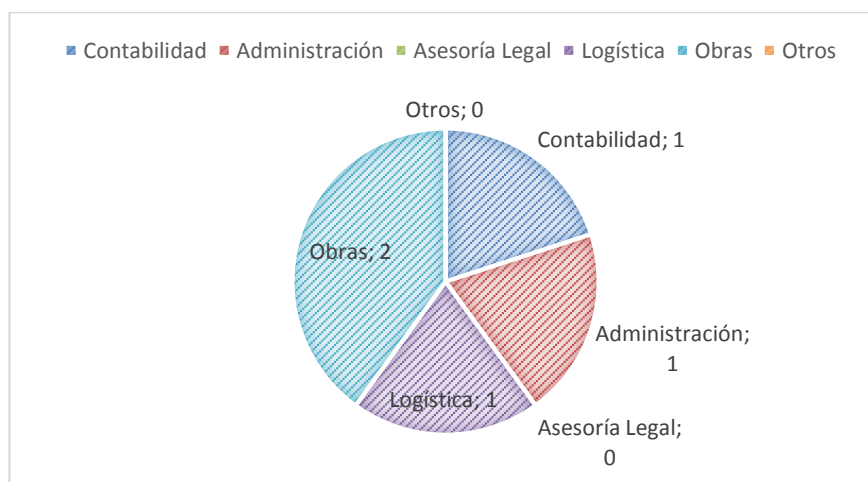


Figura: 76: Total de Trabajadores por área

Fuente: Elaboración propia

- ¿De quién recibe documentación directa?

En la figura N° 77 muestra que existen 2 trabajadores que reciben documentación directa de los clientes. Asimismo, otros 2 trabajadores reciben la documentación directa por parte del Administrador y solo un trabajador es responsable de recibir documentación de los proveedores.

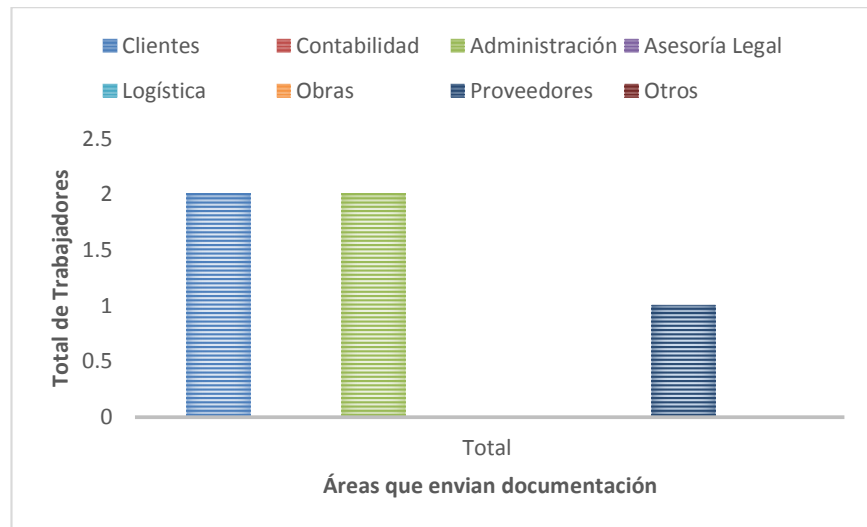


Figura: 77: Total de personas que reciben documentación por otras áreas

Fuente: Elaboración propia

- ¿A quién entrega las documentaciones que se generan en su área?

En la figura N° 78 se muestra que de todos los trabajadores el 20% entrega documentación al área de Administración, contabilidad, clientes y otros respectivamente.

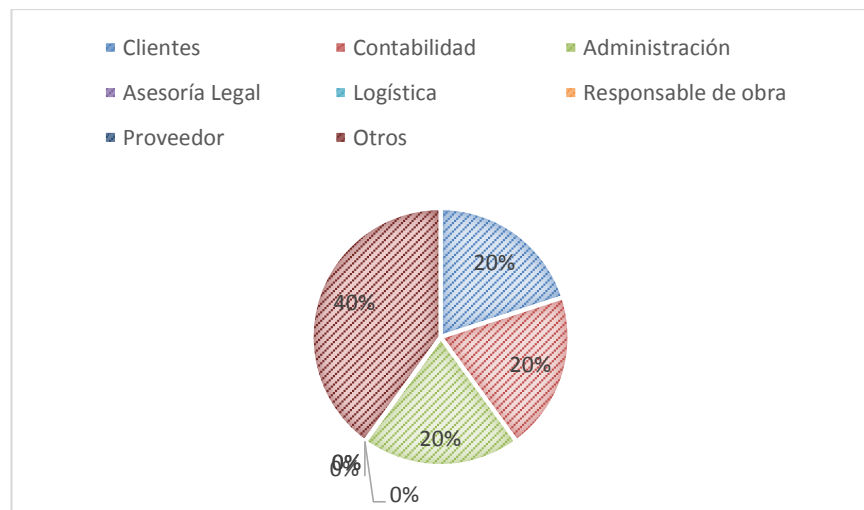


Figura: 78: Total de áreas que reciben documentación

Fuente: Elaboración propia

- ¿Los documentos se encuentran guardados en papel?

En la figura N° 79 indica que el 80% de los trabajadores respondió que casi toda su documentación se encuentra

guardado en papel, y el otro 20% piensa que solo algunos documentos que se generan en la empresa se encuentran guardados en papel.

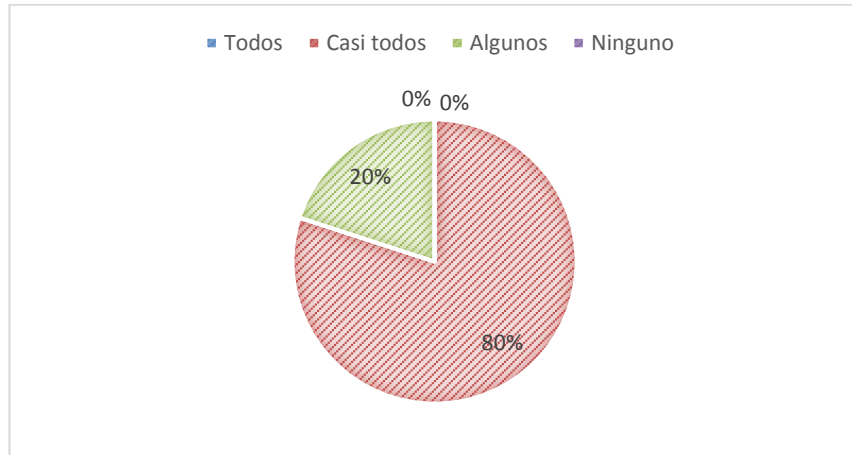


Figura: 79: Total de documentos guardados

Fuente: Elaboración propia

- Para los documentos en papel. ¿Cuál es el medio en el que se encuentra guardados actualmente los documentos?

En la figura N° 80 el 80% de los documentos existentes en la empresa se encuentran guardados en carpetas, mientras que el otro 20% se encuentran guardados bajo otros medios.

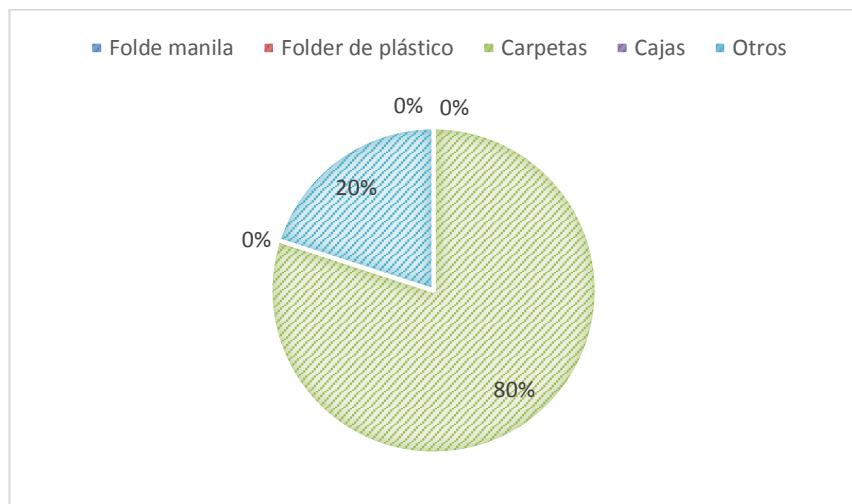


Figura: 80: Medios de almacenamiento de documentos

Fuente: Elaboración propia

- ¿Cuáles son los nombres de los grupos de archivos?

En la figura N° 81 el 20% de los archivos se encuentran en el grupo de Personal, mientras que el 80% tienen otras

denominaciones de archivos, como informes de obras, seguros, entre otros.

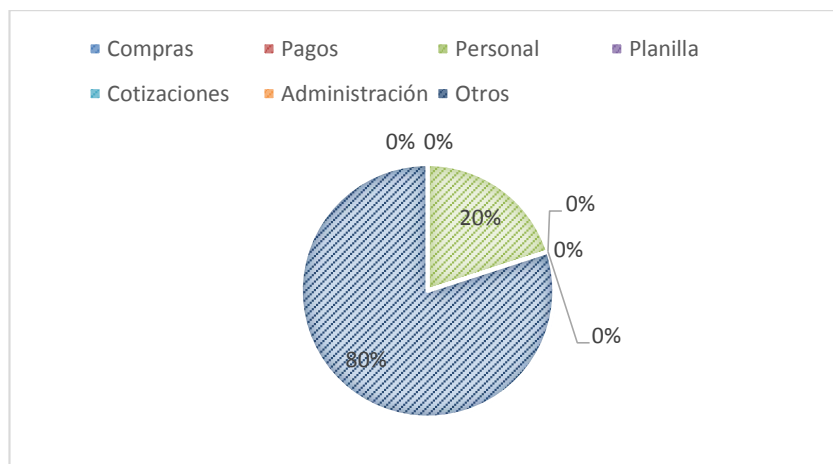


Figura: 81: Nombres de grupos de archivos

Fuente: Elaboración propia

- ¿Se encuentran escritos a doble cara?

En la figura N° 82 el 80% de los trabajadores respondió que algunos de los documentos se encuentran escritos a doble cara.

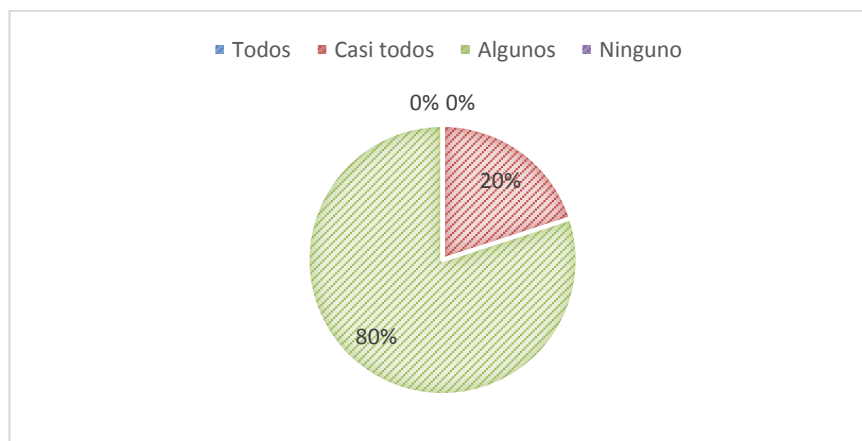


Figura: 82: Total de documentos escritos a doble cara

Fuente: Elaboración propia

- ¿Cuál es la frecuencia de recibos de documentos?

En la figura N° 83 para el 80% de trabajadores, el nivel de frecuencia de recibos de documentos es semanal y para el 20% restante le es diario.

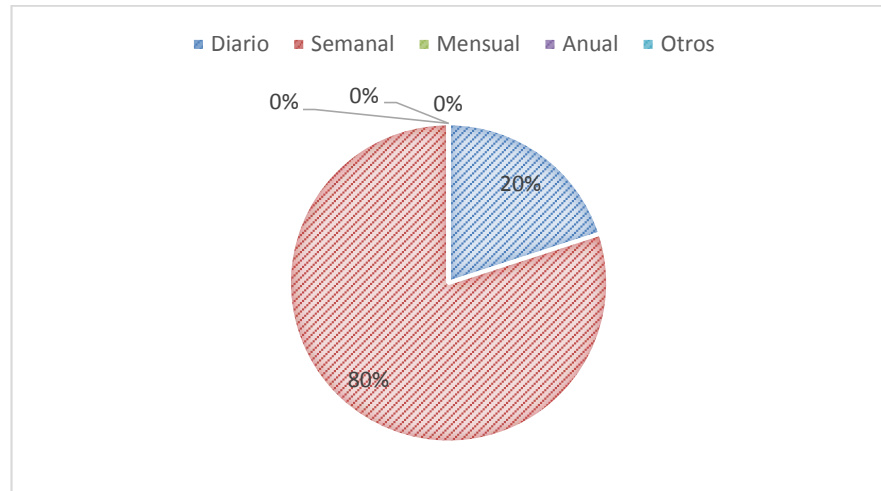


Figura: 83: Frecuencia de recibos de documentos

Fuente: Elaboración propia

- ¿Cuál es la frecuencia de consulta de documentación de su área?

En la figura N° 84 el 60% de trabajadores tiene una frecuencia diaria de la documentación relacionada a su área, y el otro 40% tiene una frecuencia de consulta semanal.

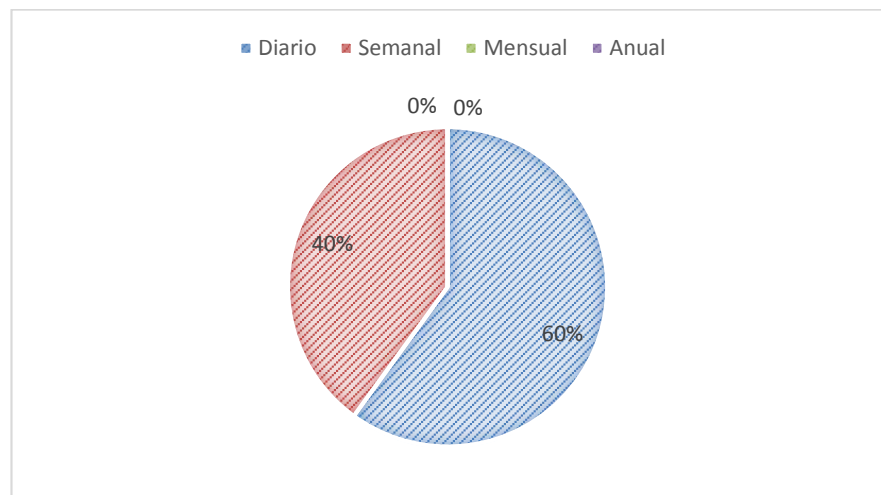


Figura: 84: Frecuencia de consultas

Fuente: Elaboración propia

- Luego del tiempo promedio de permanencia en su oficina ¿Qué sucede con los documentos?

En la figura N° 85 para el 100% de los trabajadores, luego del tiempo de permanencia en su oficina, los documentos son trasladados y guardados a un área de depósito

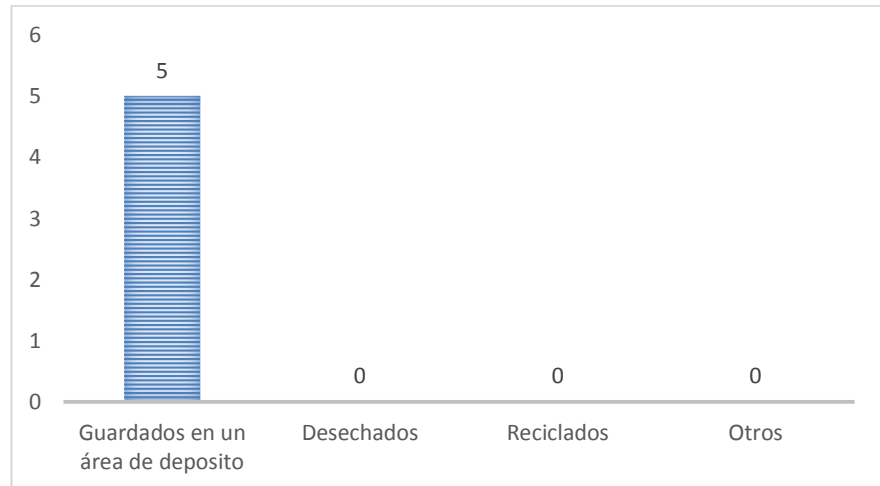


Figura: 85: Finalidad de documentos sin uso

Fuente: Elaboración propia

- ¿Cuáles serían los campos que usted utilizaría para encontrar o localizar un documento de manera electrónica en el desarrollo de sus funciones?

En la figura N° 86 para el 40% de los trabajadores, prefieren que los campos de los documentos electrónicos estén ubicados por nombre, mientras que el 60% prefiere que sea por fecha.

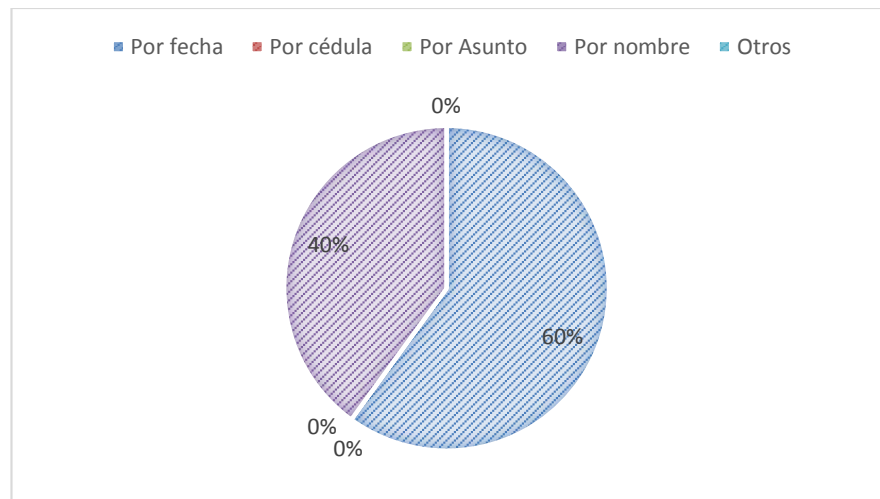


Figura: 86: Campos para la búsqueda de documentos

Fuente: Elaboración propia

- Mencione cuáles son sus funciones en su área o departamento

En la figura N° 87 la mayoría de las funciones de los trabajadores se encuentra relacionados con la Elaboración de informes, y consultas de otras áreas que sirven de complemento y apoyo en la misma. Así como del envío a instituciones públicas para las postulaciones.

CARGO	TOTAL
Administrador	Recepción de cotizaciones, cartas, Informes, pago a bancos. Enviar Facturas a contabilidad, así como de los requerimientos a comprarse
Supervisor de logística	Mantener y preservar los materiales en almacén, recibir y enviar requerimientos a administración para que coticen
Contabilidad	Documentación mensual de las compras y ventas, asimismo ofrezco asesoramiento financiero en algunos movimientos que requiera realizar la empresa
Ing. Civil	Realización de Estudio técnico de las obras, planos.
Supervisor de obra	Verificación de Avances de obras, planos del sistema eléctrico para las obras, seguimiento de materiales para obras

Figura: 87: Funciones por área

Fuente: Elaboración propia

- ¿Qué documentos se encuentran dentro del grupo de archivos?

En la figura N° 88 los documentos más frecuentes que se generan son con la elaboración de informes de las obras que realizaron, como la cotización de materiales, listado de materiales que son enviados para obras, listado de proveedores, pago de seguros del personal de obra, pago a bancos, informes de estudios técnicos, informes que son

enviados a la OSCE para las postulaciones, Proyecciones financieras para saber hasta de cuanto puede para postular a ciertas obras.

CARGO	TOTAL
Administrador	Proformas, Fatos de los proveedores, Lista de materiales enviados a Obras, Depósitos de prestamos
Supervisor de logística	Requerimientos de obras, Listado de materiales que llegaron a obra, materiales faltantes, listado de materiales sobrantes
Contabilidad	Facturas, guías de remisión, proformas, seguros del personal
Ing. Civil	obras realizadas por provincia, planos, informes de postulación
Supervisor de obra	obras, planos, materiales, avances

Figura: 88: documentos por áreas

Fuente: Elaboración propia

- ¿Cuántos usuarios de su área consultan los documentos y cuál es la finalidad de dichas consultas?

En la figura N° 89 indica que la empresa no cuenta con más de 2 trabajadores dentro de la misma área, por lo tanto, las consultas se generan entre areas.

CARGO	TOTAL
Administrador	Consultan frecuentemente el contador y el gerente, con la finalidad de dar seguimiento a las cotizaciones, envíos de documentos, pagos a los bancos, orden en documentos

	de obras, materiales enviados a obras y cuales están por comprarse de acuerdo a los requerimientos del encargado de obras
Supervisor de logística	Los encargados de consultar son el de Administración y el encargado de obras, con la finalidad de identificar que materiales se encuentran existentes
Contabilidad	Al no tener subordinados en mi área, solo el gerente general realiza consultas acerca de las proyecciones financieras con las que cuenta la empresa
Ing. Civil	No existen subordinados, solo áreas de administración y el gerente consulta avances de obras, materiales requeridos.
Supervisor de obra	El ingeniero civil, dado que se trabaja en conjunto para la verificación y control de los informes del estudio técnico y de la obra

Figura: 89: consultas de documentos por áreas

Fuente: Elaboración propia

- ¿Cuánto es el tiempo promedio de la permanencia de documentos en su oficina?

En la figura N° 90 en promedio es 2 años la permanencia de documentos en las oficinas de los trabajadores

El 60% de los trabajadores, guarda los documentos en su área por un tiempo de 1 año.

CARGO	TOTAL
Administrador	3 años
Supervisor de logística	1 año
Contabilidad	4 años

Ing. Civil	1 año
Supervisor de obra	1 año

Figura: 90: tiempo de permanencia de documentos

Fuente: Elaboración propia

- ¿Cuál es el objetivo principal que usted estima que debe cumplir un sistema de administración documentaria?

En la figura N° 91 los trabajadores esperan que el objetivo que los documentos deben de ser encontrados de manera rápida, llevar un control de sus consultas, así como de una correcta preservación, dado que mucha de la información que almacenan les sirve como un curriculum para las postulaciones con entidades públicas.

CARGO	TOTAL
Administrador	Mantener un control y un orden de los documentos dado que para postular a una licitación siempre demora más de lo normal puesto que tienen que buscar documentos para la presentación, y en ocasiones algunos documentos se encuentran extraviados
Supervisor de logística	Llevar un control del número exacto de la cantidad de materiales tanto de los que ingresan como los que salen, dado que actualmente no se está generando un control de ello, solo es de entregar sin documentar la cantidad que sale.
Contabilidad	Obtener documentación rápida, de fácil acceso, y que encuentren en su totalidad cada informe.

Ing. Civil	Mantener archivados todos los informes de obras, dado que es necesario para una postulación a municipalidades.
Supervisor de obra	Encontrar de manera rápida documentos, integridad y confidencialidad de documentos.

Figura: 91: importancia del sistema de administración documentaria por área

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados de la encuesta relacionada a las dimensiones de la variable administración documentaria que se utilizará para cuadro de operacionalización son las siguientes:

1) EFICACIA:

a) Preservación

- ¿Cuánto es el promedio de documentos que maneja en su área?

En la figura N° 92 el promedio de documentos que se maneja por área es de 35

CARGO	TOTAL
Administrador	50
Supervisor de logística	25
Contabilidad	35
Ing. Civil	40
Supervisor de obra	25

Figura: 92: porcentaje de documentos por área

Fuente: Elaboración propia

- ¿Cuánto es el promedio de los documentos que se encuentran ordenados en archivos?

En la figura N° 93 el promedio de los documentos que se encuentran ordenados es de 17

CARGO	TOTAL
Administrador	25
Supervisor de logística	10
Contabilidad	20
Ing. Civil	20
Supervisor de obra	10

Figura: 93: porcentaje de documentos ordenados por área

Fuente: Elaboración propia

b) Almacenamiento

- ¿Cuánto es el promedio de documentos que se encuentran digitalizados en su área?

En la figura N° 94 el promedio de documentos digitalizados es de 7.6.

CARGO	TOTAL
Administrador	15
Supervisor de logística	5
Contabilidad	15
Ing. Civil	8
Supervisor de obra	5

Figura: 94: porcentaje de documentos digitalizados por área

Fuente: Elaboración propia

2) EFICIENCIA:

a) Acceso

- ¿Cuánto tiempo transcurre desde la solicitud de información hasta la recepción de algún documento?

En la figura N° 95 para 3 trabajadores regularmente demoran días en acceder a alguna información solicitada, Y solo a 2 personas la información le es recepcionada en cuestión de horas.

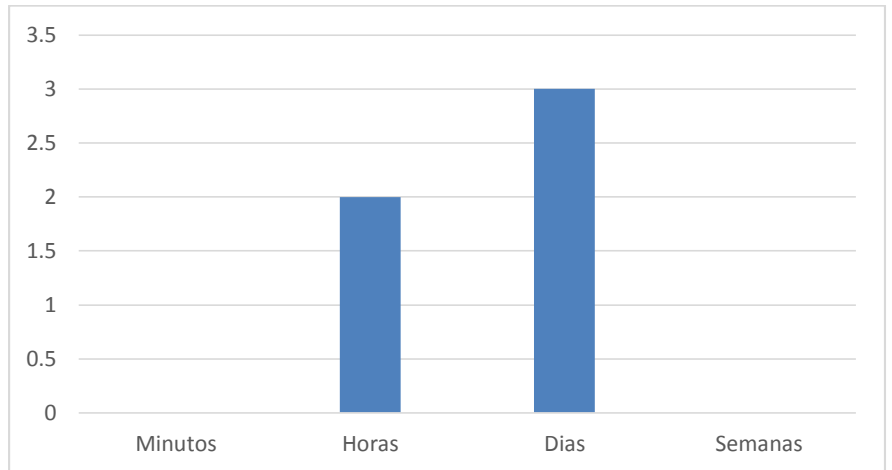


Figura: 95:Tiempo de accesibilidad a la documentación

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, dentro de la especificación de tiempos, los trabajadores respondieron lo siguiente:

En la figura N° 96 en promedio, el tiempo de recepcionar los documentos es de 21.8 horas

CARGO	TOTAL
Administrador	5h
Supervisor de logística	30h
Contabilidad	2h
Ing. Civil	48h
Supervisor de obra	24h

Figura: 96: especificación en horas del tiempo de recepción de

documentos

Fuente: Elaboración propia

- ¿Cuál es la cantidad promedio de hojas por documento?

En la figura N° 97 la cantidad promedio de hojas que utilizan por documento es de 23 hojas

CARGO	TOTAL
Administrador	30 hojas
Supervisor de logística	5 hojas
Contabilidad	10 hojas
Ing. Civil	50 hojas
Supervisor de obra	20 hojas

Figura: 97: Promedio de hojas por documentos

Fuente: Elaboración propia

- ¿Cuánto es la cantidad de hojas destinadas para su área por mes?

En la figura N° 98 el promedio de hojas destinadas es de 1.4 millar.

CARGO	TOTAL
Administrador	2 millares
Supervisor de logística	1/2 millar
Contabilidad	1 1/2 millar
Ing. Civil	2 millares
Supervisor de obra	1 millar

Figura: 98: total de hojas por área

Fuente: Elaboración propia

3) EFECTIVIDAD:

- ¿Cuál es el rango de satisfacción en cuanto al proceso de administración documentaria?

En la figura N° 99 todos los trabajadores se encuentran poco satisfechos de acuerdo con el proceso de administración documentaria que se viene generando en la empresa.

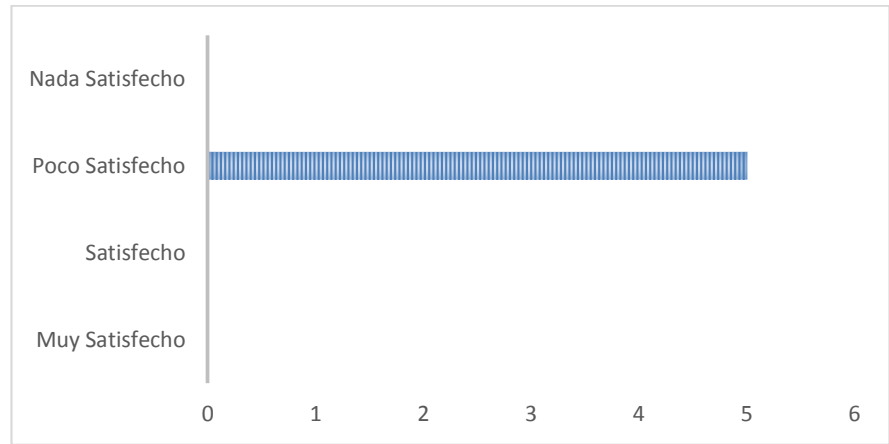


Figura: 99: Total de satisfacción del personal administrativo

Fuente: Elaboración propia

ii. Independiente

Los resultados obtenidos de la encuesta, dirigido a los trabajadores de la empresa ASOLFED Contratistas Generales S.A.C son los siguientes:

PUESTO DE TRABAJO

- ¿El trabajo de mi área está bien organizado?

Figura N° 100: Para 3 de 5 trabajadores de la empresa ASOLFED Contratista Generales S.A.C están de acuerdo que su área está organizado; sin embargo, para el área de Logística y Administración están en desacuerdo que su área de trabajo está organizado siendo un punto débil para la empresa ya que es en estas áreas donde se maneja más documentación e información.

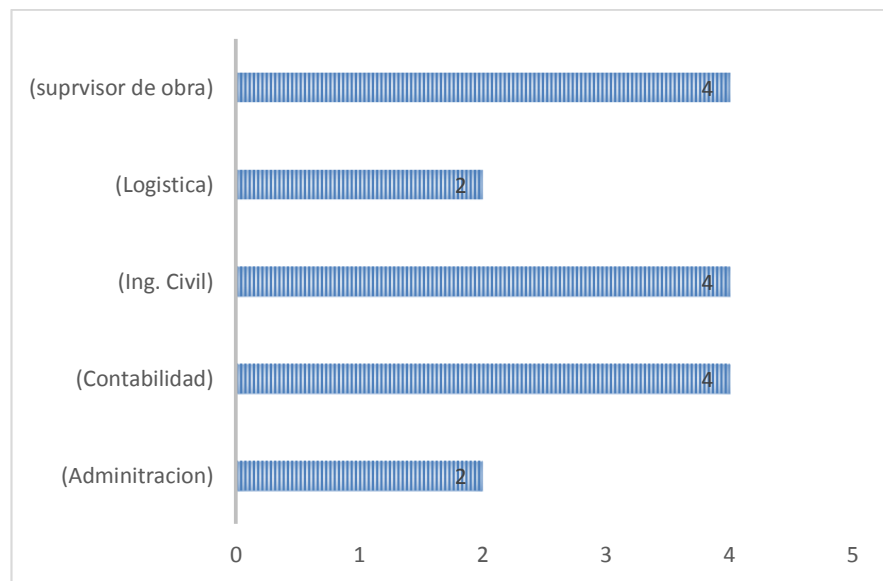


Figura: 100: Total de colaboradores que consideran que su área está bien organizada

Fuente: Elaboración propia

- ¿Mis funciones y responsabilidades están definidas, por tanto sé lo que se espera de mí?

Figura N° 101: El supervisor de obra está de acuerdo con la asignación y responsabilidades que tiene dentro de la empresa; sin embargo, 4 de 5 trabajadores encuestados están en desacuerdo con lo que la empresa espera de ellos,

así como no tienes sus funciones ni responsabilidades bien definidas.

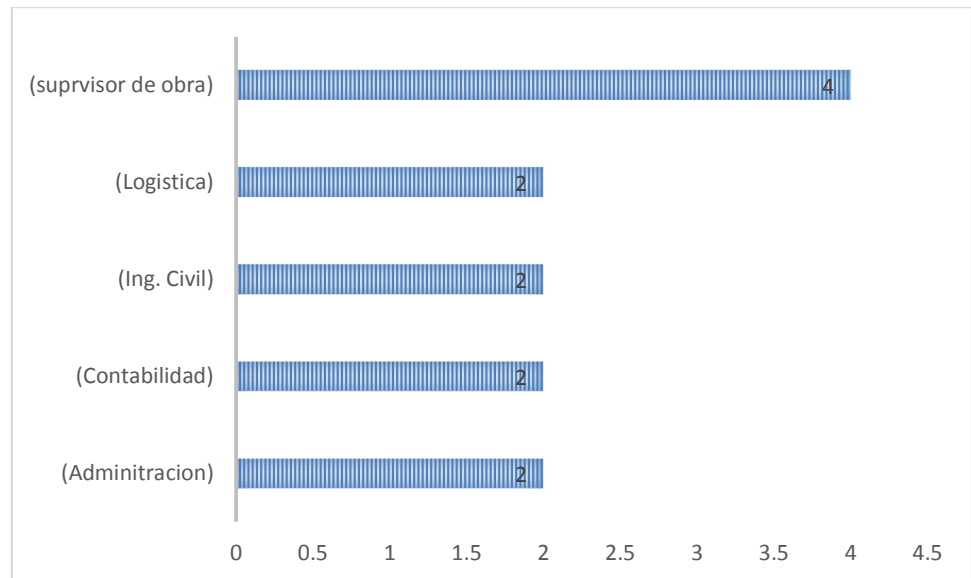


Figura: 101: Total de colaboradores que opinan sobre sus funciones y responsabilidades

Fuente: Elaboración propia

- ¿En mi área tenemos las cargas de trabajo repetidas?

Figura N°102: El ingeniero civil es el único de los 5 encuestados que menciona que en su área no tiene cargas de trabajo repetidas; sin embargo, el 80% de los trabajadores están de acuerdo que en su área hay cargas repetidas lo cual no les permite tener un buen trabajo en sus áreas generando estrés, documentos perdidos y mal cuidados sin tener ningún responsable debido a que no tiene su MOF.

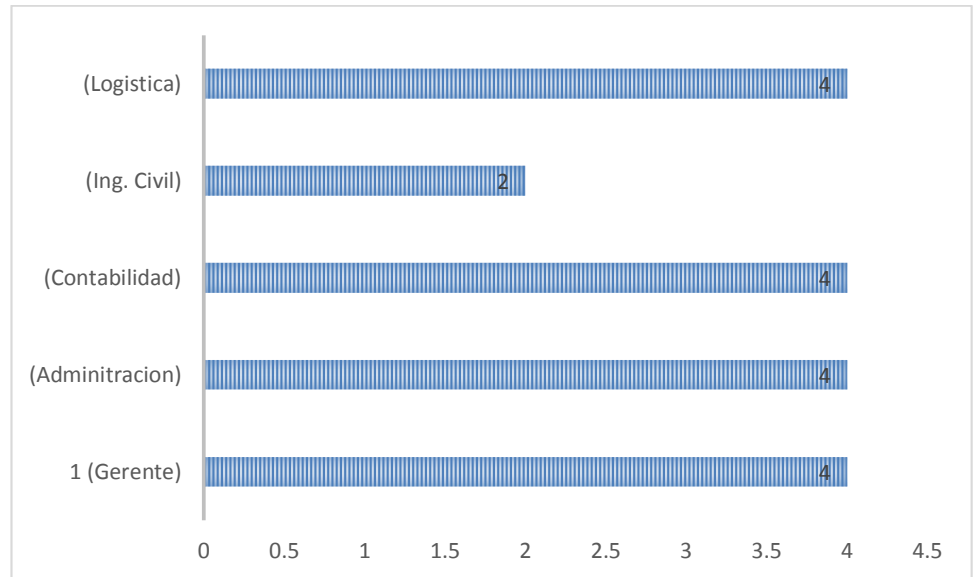


Figura: 102: Total de colaboradores que consideran que tienen cargas repetidas en su área

Fuente: Elaboración propia

- ¿En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades?

Figura N°103: El supervisor de obra y Logística están de acuerdo que en su puesto de trabajo pueden desarrollar sus habilidades. Asimismo, los trabajadores del área de contabilidad, administración e ingeniero civil están muy de acuerdo que en su puesto de trabajo pueden desarrollar sus habilidades.

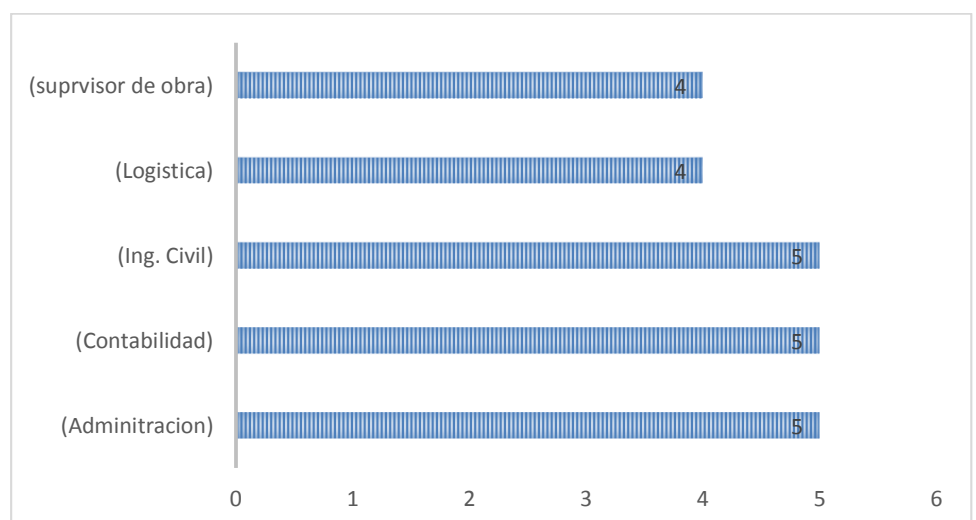


Figura: 103: Total de colaboradores que consideran que pueden desarrollar sus habilidades en su área.

Fuente: Elaboración propia

- ¿Recibo información de cómo desempeño mi puesto de trabajo?

Figura N°104 El 20% están de acuerdo que reciben información de cómo desempeñan su trabajo en su área; sin embargo, el 60% de trabajadores están en desacuerdo y 20% muy en desacuerdo que reciben reportes de su desempeño que tienen en su trabajo, lo cual no les permite saber en qué deben mejorar o que esperan de ellos según la meta de la empresa.

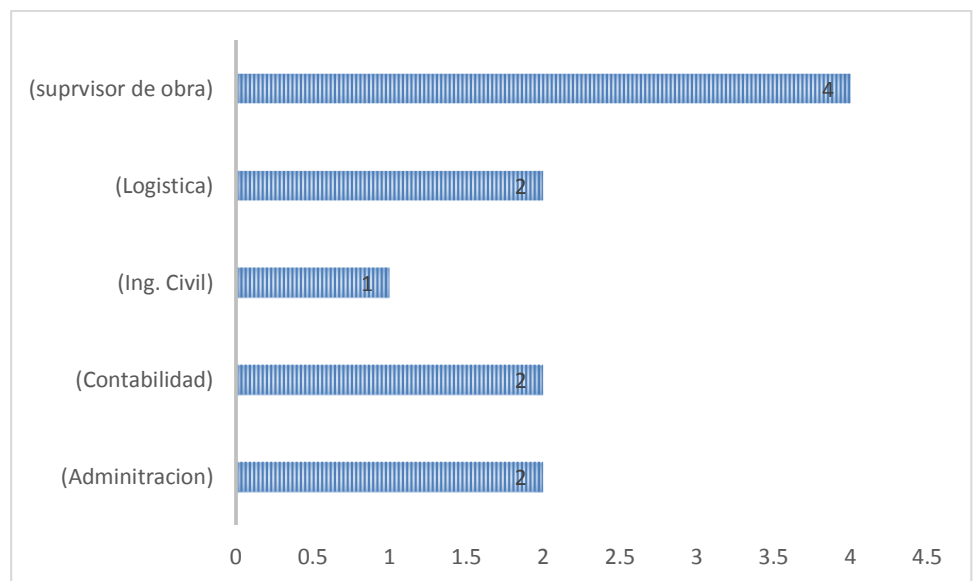


Figura: 104: Total de colaboradores que consideran que reciben información de cómo desempeñan su funciones en su puesto de trabajo.

Fuente: Elaboración propia

DIRECCIÓN DE LA UNIDAD

- ¿El responsable muestra dominio técnico o conocimiento de sus funciones?

El 80% están de acuerdo que el responsable muestra dominio técnico y/o conocimiento de sus funciones y el 20% son indiferentes o desconocen si su jefe inmediato es responsable o muestra dominio de sus funciones, dando a conocer que este trabajador no tiene compromiso con su labor y área asignada. (Ver Figura N°105)

- ¿El responsable soluciona los problemas de manera eficaz?

El 80% de los trabajadores se sienten apoyados por el responsable y/o jefe inmediato, estando de acuerdo con la solución que da a su respectiva área; sin embargo, el 20% considera que a veces siente que el responsable soluciona los problemas de manera eficaz. (Ver Figura N°105)

- ¿El responsable de mi área delega eficazmente funciones de responsabilidad?

El 80% de los trabajadores encuestados están de acuerdo que el responsable delega eficazmente funciones de responsabilidad, pero el 20% está en desacuerdo. (Ver Figura N°105)

- ¿El responsable toma decisiones con la participación de la persona del área?

El 40% de los trabajadores están de acuerdo en que son participantes en la toma de decisiones, así como el 40 % son indiferentes en la toma de decisiones y el 20% opinan que no son tomados en cuenta para la toma de decisiones estando en desacuerdo con la participación que tienen en la empresa. (Ver Figura N°105)

- ¿El responsable se mantiene informado sobre los asuntos que afecta a mi trabajo?

El 80% de los trabajadores informan a su jefe inmediato sobre lo que acontece en su área; sin embargo, el 20% es indiferente en los daños que pueda afectar a la empresa, por lo que no reporta información a su jefe inmediato. (Ver Figura N°105)

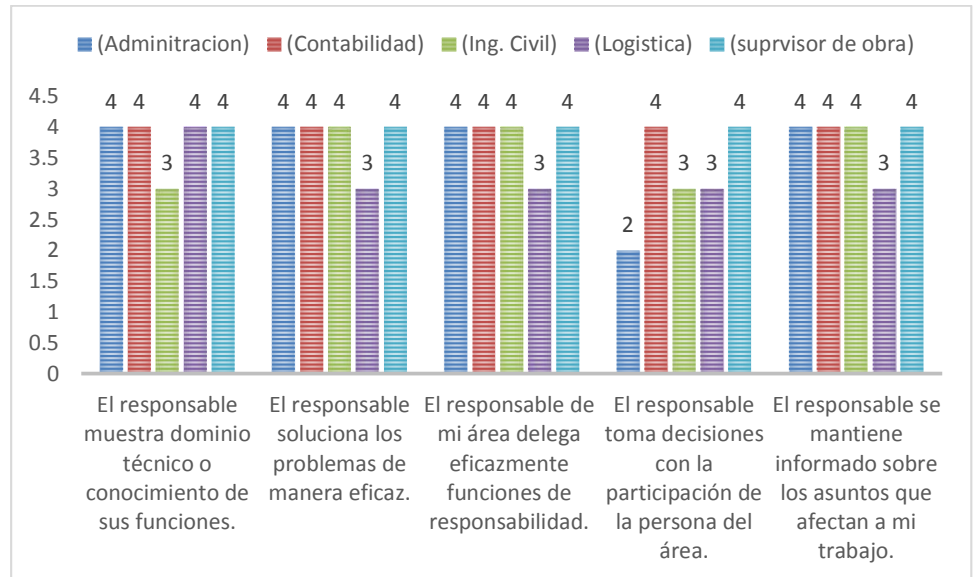


Figura: 105: Total de colaboradores encuestados en dirección de la unidad

Fuente: Elaboración propia

AMBIENTE DE TRABAJO E INTERACCIÓN CON LOS COMPAÑEROS

- ¿La relación con los compañeros de trabajo es buena?
El 80% están muy de acuerdo y el 20% solo están de acuerdo que la relación entre compañeros es muy buena; sin embargo, eso no quita que el resultado sea positivo con respecto a la relación que tienen dentro de la empresa. (Ver Figura N°106)
- ¿Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas?
El 20% están muy de acuerdo que es habitual la colaboración de todos los trabajadores para sacar adelante las tareas de la empresa. (Ver Figura N°106)
- ¿Me siento parte de un equipo de trabajo?
El 100% de los trabajadores se sienten parte de un equipo dentro de la empresa. (Ver Figura N°106)
- ¿Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo?

El 100% de los trabajadores les resulta fácil expresar sus opiniones en puesto de trabajo. (Ver Figura N°106)

¿El ambiente de trabajo me produce estrés?

El 20% mencionan que su trabajo no les produce estrés, y el 20% son indiferentes, es decir que a veces tienen estrés y otras veces no. (Ver Figura N°106)

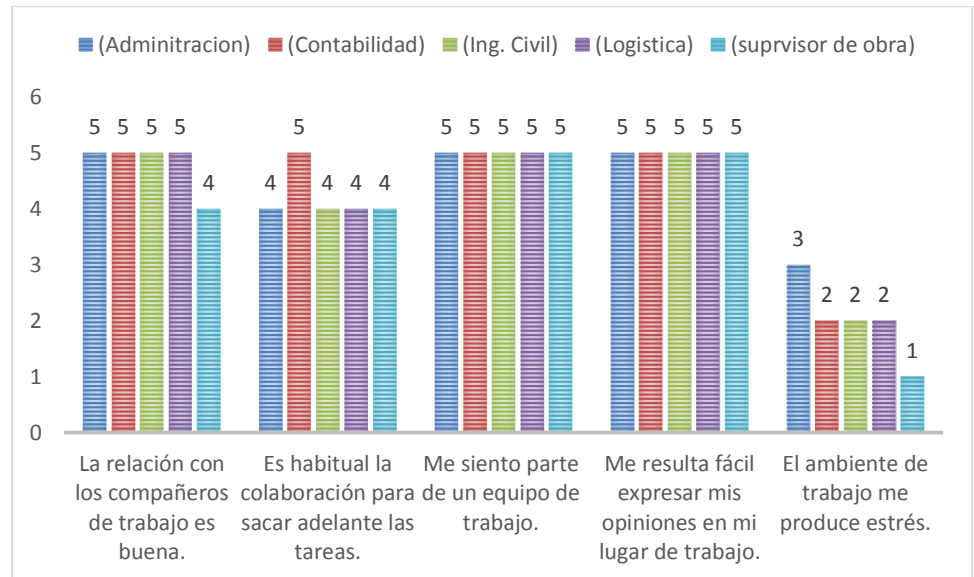


Figura: 106: Total de colaboradores encuestados en Ambiente de trabajo e interacción con sus compañeros

Fuente: Elaboración propia

COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN

- ¿La comunicación interna dentro de la unidad funciona correctamente?

En la encuesta realizada 1 de 5 trabajadores está muy de acuerdo que existe comunicación efectiva en su área y/o unidad, mientras que 2 de 5 trabajadores son indiferentes, es decir que la comunicación en su área es regular. (Ver Figura N°107)

- ¿Me resulta fácil la comunicación con mi responsable?

El 40% les resulta fácil comunicarse con su jefe inmediato mientras que el 60% consideran que su comunicación a veces es buena y otras veces no. ((Ver Figura N°107)

- ¿Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo?

El 80% casi no reciben la información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo y solo un 20% están de acuerdo con que pueden trabajar gracias a la información que se les brinda. (Ver Figura N°107)

- ¿Conozco los servicios que presentan otras unidades de la empresa ASOLFED Contratistas Generales S.A.C?

El 40% de trabajadores (área: ing. Civil y contabilidad) conocen muy bien los servicios que prestan otras unidades de la empresa, pero el 20% no conoce muy bien lo que la empresa ofrece. (Ver Figura N°107)

- ¿Tenemos una adecuada coordinación con otras unidades de la empresa?

El 80% de las unidades no tiene casi nada de coordinación con otras áreas, mientras que el 20% que es el supervisor de obra menciona que tiene más o menos coordinación con las demás áreas. (Ver Figura N°107)

- ¿La comunicación entre el personal de la unidad y los usuarios es buena?

El 80% menciona que tiene buena comunicación con el personal de la unidad y los usuarios; sin embargo, el supervisor de obra conformando el 20% de los trabajadores de la empresa ASOLFED Contratistas Generales S.A.C. su comunicación es menor debido a que está más en obra y casi no tiene contacto con el personal administrativo. (Ver Figura N°107)

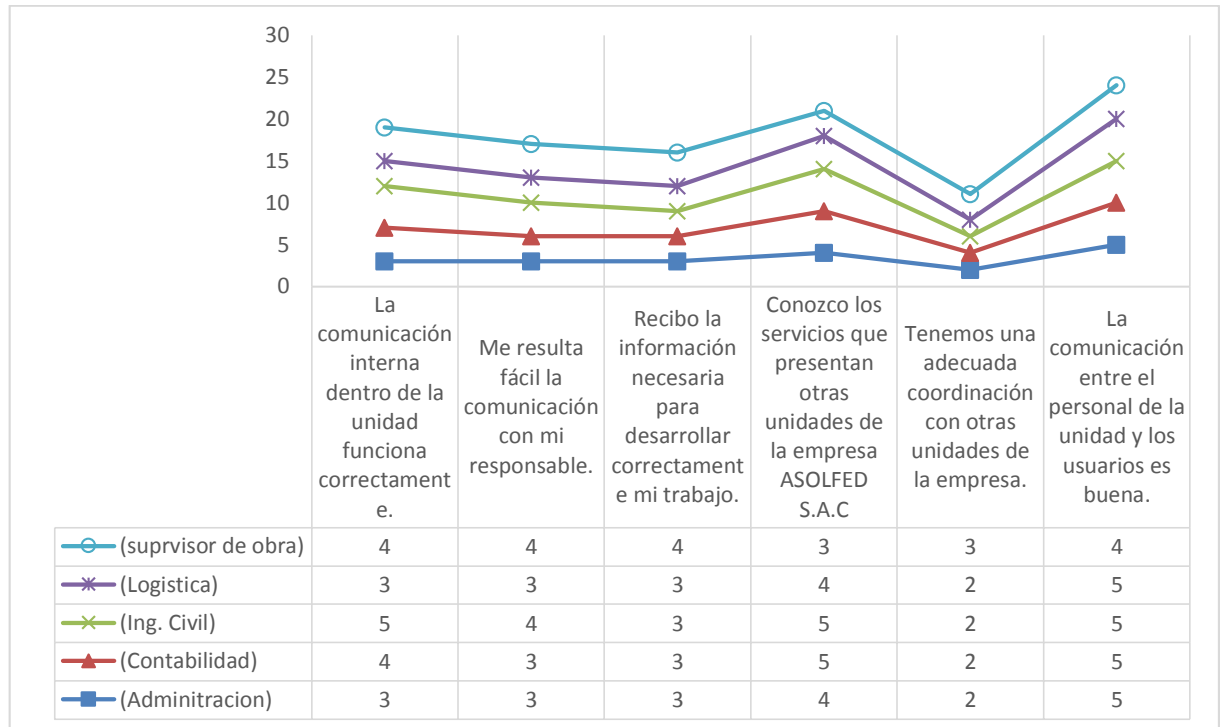


Figura: 107: Total de colaboradores encuestados en comunicación y coordinación

Fuente: Elaboración propia

CONDICIONES AMBIENTALES, INFRAESTRUCTURAS Y RECURSOS

- ¿Las condiciones de trabajo de mi Unidad son seguras (no representan riesgos para la salud)?

El 80% de los trabajadores están muy de acuerdo que las condiciones de sus unidades son seguras; sin embargo, el 20% son indiferentes por lo que a veces están en riesgo como el ingeniero civil cuando está en obra. (Ver Figura N°108)

- ¿Las condiciones ambientales de la Unidad (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) facilitan mi actividad diaria?

El 80% de los trabajadores están de acuerdo con las condiciones ambientales que tienen en su área de trabajo; asimismo, el 20% se siente satisfecho con las condiciones ambientales que tiene en su área. (Ver Figura N°108)

- ¿Las instalaciones de la Unidad (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos) facilitan mi trabajo y los servicios prestados a los usuarios?

El 60% de los trabajadores están muy de acuerdo que cuentan con equipos, mobiliario, etc. que logran facilitar su trabajo dentro de la empresa; asimismo, el 40% solo están de acuerdo con las facilidades que la empresa les da. (Ver Figura N°108)

- ¿Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo?

El 20% están de acuerdo, pero el 60% están en desacuerdo que las herramientas que utilizan no están adaptadas a sus necesidades de su trabajo. (Ver Figura N°108)

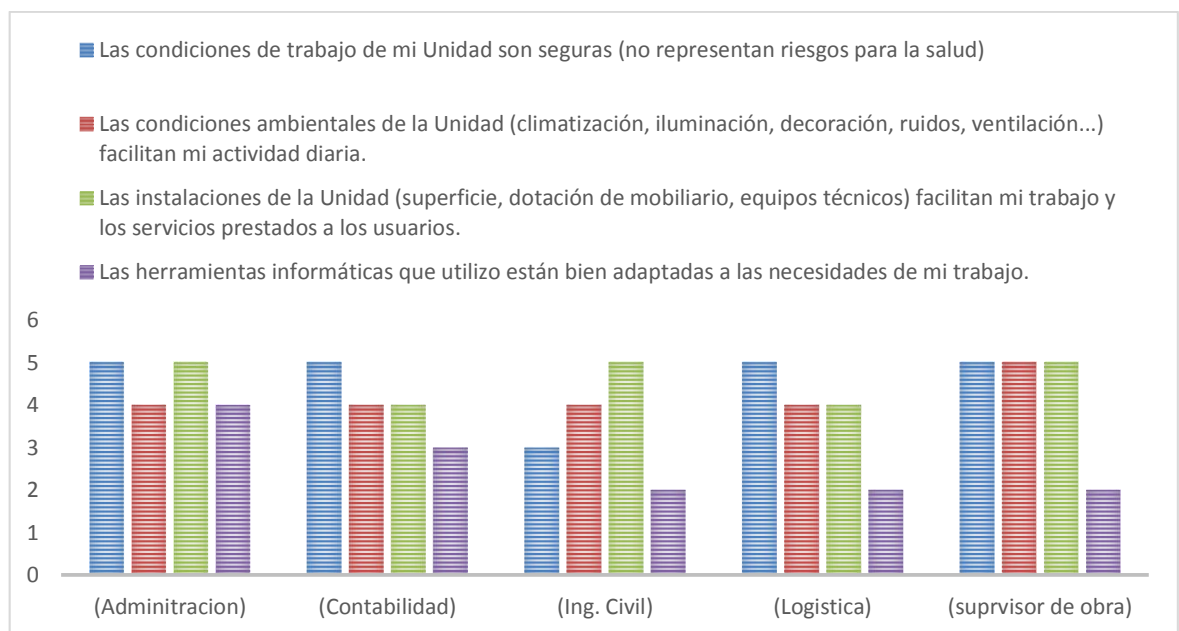


Figura: 108: Total de colaboradores encuestados en condiciones ambientales, infraestructura y recursos

Fuente: Elaboración propia

IMPLICACIÓN EN LA MEJORA

- ¿Entre los objetivos de mi área, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que prestamos?

El 80% de los trabajadores están más o menos de acuerdo que es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que

prestan, y un 20% están de acuerdo con los objetivos de su área. (Ver Figura N°109)

- ¿Me siento coparticipe de los éxitos y fracasos de mi área?
El 60% se siente al muy participe de los éxitos y fracasos de su área, mientras el 40 % solo está de acuerdo. (Ver Figura N°109)

- ¿En mi área se me consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad?

El 60% están muy de acuerdo, el 20% de acuerdo y el otro 20% son neutrales que son consultados sobre las iniciativas para la mejora de calidad del servicio de la empresa Contratista Generales ASOLFED Contratistas Generales S.A.C. (Ver Figura N°109)

- ¿Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles en mejora?

El 80% está muy de acuerdo que en sus actividades diarias identifican aspectos susceptibles en la mejora de la empresa, mientras que el 20% solo está de acuerdo. (Ver Figura N°109)

- ¿El responsable de mi área pone en marcha iniciativas de mejora?

El 80% está muy de acuerdo que el responsable de su área pone en marcha iniciativas de mejora, mientras que el 20% solo está de acuerdo. (Ver Figura N°109)

- ¿Entre los objetivos de mi área, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que prestamos?

El 80% está muy de acuerdo que es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que prestan mientras el 20% solo está de acuerdo con esta pregunta. (Ver Figura N°109)

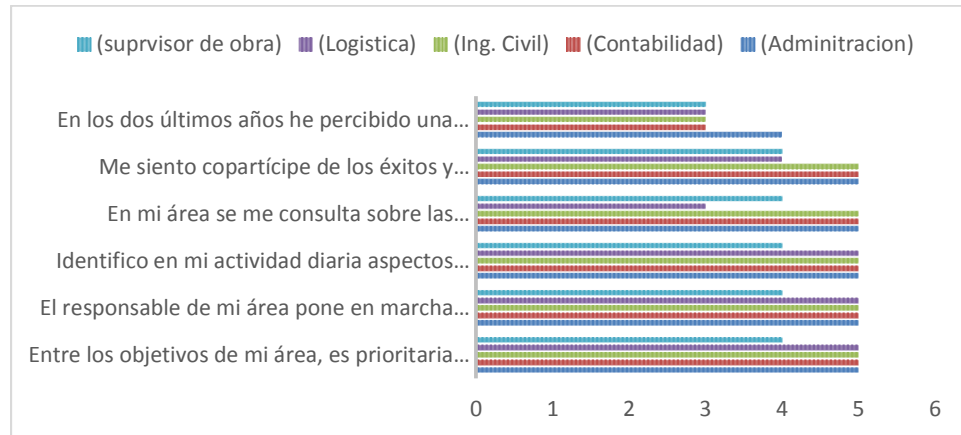


Figura: 109: Total de colaboradores encuestados en implicación en la mejora de la empresa contratista generales ASOLFED Contratistas Generales S.A.C

Fuente: Elaboración propia

MOTIVACIÓN Y RECONCOMIENTO

- ¿Estoy motivado para realizar mi trabajo?

El 100% está motivado en el trabajo que realiza dentro de la empresa Contratista Generales ASOLFED Contratistas Generales S.A.C. (Ver Figura N°110)

- ¿Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo?

El 80% está muy de acuerdo mientras que el 20 % solo están de acuerdo que son reconocidos adecuadamente las tareas que realizan dentro de la empresa. (Ver Figura N°110)

- ¿Cuándo introduzco una mejora de mi trabajo se me reconoce?

El 80% está muy de acuerdo mientras que el 20 % solo están de acuerdo que se les reconoce cuando introducen una mejora en su puesto de trabajo. (Ver Figura N°110)

- ¿En general, las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios, sociales, etc.) son satisfactorias?

El 100% está de acuerdo con las condiciones labores considerando (salario, horarios, vacaciones, beneficios, sociales, etc.) que la empresa les brinda. (Ver Figura N°110)

- ¿La empresa me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional?

El 40% están muy de acuerdo, mientras el 60% solo están de acuerdo que la empresa les proporciona oportunidades para desarrollar su carrera profesional. (Ver Figura N°110)

- ¿El nombre y prestigio de la empresa ASOLFED Contratistas Generales S.A.C son gratificantes para mí?

El 40% están muy de acuerdo, mientras que el 60% solo están de acuerdo que el nombre y prestigio de la empresa Contratista Generales ASOLFES Contratistas Generales S.A.C son gratificantes para ellos. Por lo que la empresa no está muy bien posicionada a nivel regional ni nacional. (Ver Figura N°110)

- ¿En general, me siento satisfecho en mi área?

El 100% se siente satisfecho en su área. (Ver Figura N°110)

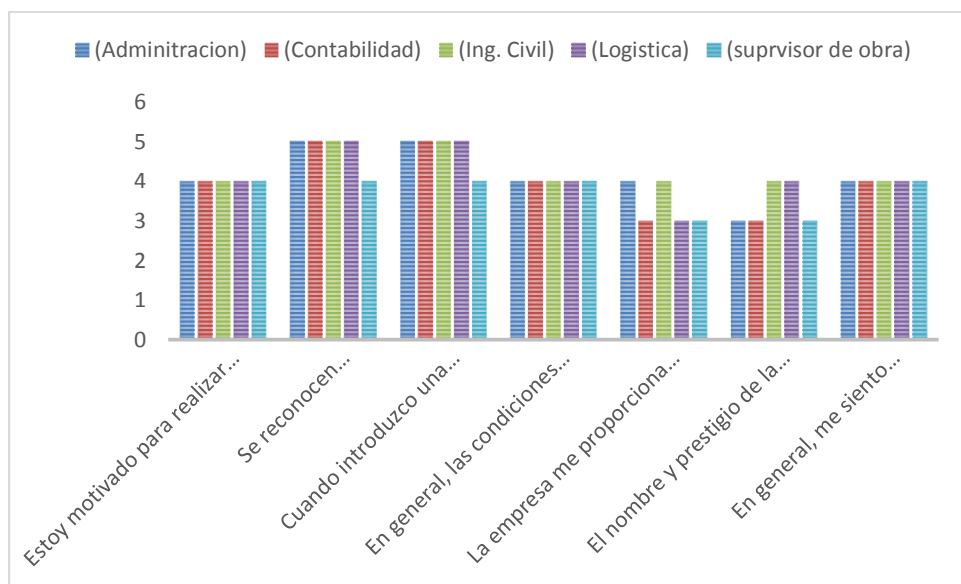


Figura: 110: Total de colaboradores encuestados motivación y reconocimiento que les ofrece la empresa.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados de la encuesta relacionada a las dimensiones de la variable gestión por procesos que se utilizará para cuadro de operacionalización son las siguientes:

4) INDICADORES DE PERSPECTIVAS:

1. Perspectiva procesos

- Porcentaje de capacitación a los trabajadores

- ¿Cuánto es el n° de capacitaciones planificadas?
En la figura N° 111: Capacitaciones planificadas son 2 por año, sin embargo, ninguna se cumplen

CARGO	TOTAL
Gerente General	Las capacitaciones planificadas son de 2 por año, sin embargo, ninguna se cumple.

Figura: 111: número de capacitaciones planificadas

Fuente: Elaboración propia

2. Perspectiva de aprendizaje

- Nivel de satisfacción de los colaboradores

En la figura N°112 Nivel de satisfacción de los colaboradores

CARGO	TOTAL
Administración	80%
Contabilidad	80%
Ing. civil	80%
Logística	80%
Supervisor de obra	80%

Figura: 112: porcentaje del nivel de satisfacción de los colaboradores

Fuente: Elaboración propia

3. Indicadores de eficacia

- Eficacia

En la figura N° 113: La eficacia en relación con el cumplimiento de tareas del área 60%

CARGO	TOTAL
-------	-------

Gerente General	Los trabajadores tienen una eficacia del 0%, dado que no tienen procesos definidos y no han sido evaluados en cuanto a resultados.
-----------------	--

Figura: 113: Eficacia en relación con el cumplimiento de tareas del área

Fuente: Elaboración propia

- Porcentaje de procesos administrativos caracterizados

CARGO	TOTAL
Gerente General	No existen procesos caracterizados en la organización.

Figura: 114: Procesos caracterizados

Fuente: Elaboración propia

3.1.2. Entrevista

A. Variable Dependiente

La entrevista fue dirigida al gerente general de la empresa ASOLFED Contratistas Generales S.A.C. y a continuación se detallaran las conclusiones.

- ¿Qué tipos de documentos se elaboran dentro de la empresa y de qué manera se elaboran?

La mayoría de los documentos que se generan en la empresa son expedientes técnicos, listado de materiales, entre otros. No se tiene un proceso definido de la forma en cómo se deben de elaborar los documentos, dado que no existe un formato para cada tipo de expediente y/o informe.

- ¿Cómo se reciben y envían los tipos de documentación que requiere cada área de la empresa?

En su mayoría en la empresa se reciben y envían de manera física, de ser necesario se escanean los documentos.

- ¿Existe algún control de seguimiento y entrega de los documentos internos entre las diferentes áreas?

Para el año 2017 la empresa no existe ningún control ni seguimiento, cada persona sabe que tiene la responsabilidad de regresar los documentos utilizados.

- ¿De qué manera se reciben los documentos externos?

Los documentos externos en su mayoría son recibidos ya sea de manera personal o virtual a la administradora, y esta es la responsable de derivarlos a cada área.

- ¿Quién y de qué forma se envía los documentos a otra entidad y como se sabe si el documento fue enviado?

Los documentos son enviados por un agente externo que se le contrata solo de ser necesario, la administradora le da el seguimiento para verificar que dicho documento fue entregado, llamando a dicha entidad.

- ¿Cómo ubica los documentos dentro de las carpetas?

En su mayoría son ubicados por tipo de archivo, ya sea cotizaciones, obras, facturas, entre otros.

- ¿Existen series para eliminar en el archivo de gestión?

En la empresa no existe ninguna forma de como eliminar los documentos almacenados

- ¿Quiénes y cómo localizan la información en el Archivo de Gestión?

Cada personal del área al momento de requerir algún documento que fue almacenado tiene que revisar en las cajas para que puedan encontrar las carpetas.

- ¿Registra el préstamo de documentos? ¿Cómo lo hace?

En la empresa no registran ningún préstamo de documentos

- ¿Cuenta con espacio, equipo y mobiliario para almacenar y organizar el Archivo de Gestión?

La empresa cuenta con un espacio para almacenar los documentos en cajas, sin embargo no se utilizan equipos puestos que la información no está digitalizada.

- ¿Además de soportes en papel de tamaño carta u oficio, se utilizan o reciben otros tipos de formatos o soportes?

No tienen ningún otro tipo de formatos, ya que en su mayoría solo se utilizan papel tamaño carta para toda la documentación existente.

B. Variable Independiente

La entrevista estuvo dirigida al gerente general de la empresa ASOLFED Contratista Generales S.A.C. y a continuación se redactara las conclusiones.

- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el mercado?

La empresa ASOLFED Contratistas Generales SAC, lleva trabajando en el mercado desde el 23 de enero del 2009.

- ¿Cuántas obras realiza anual y cuanto es el tiempo promedio que se dedica a cada obra?

Un promedio de 1 a 2 obras grandes anuales con el tiempo de 4 a 6 meses cada una. Asimismo, tiene obras pequeñas o venta

de materiales que hace que la empresa tenga ingresos por otros servicios.

- ¿A cuánto equivale la experiencia de ASOLFED Contratistas Generales S.A.C según los contratos realizados con las entidades públicas? , ¿Cuántas obras ha realizado hasta ahora?

La empresa tiene experiencia desde el 2009 con más de 4 obras a través de licitaciones con el estado y las demás son obras pequeñas solo con contrato. Toda su obra equivale a una suma de 250,000 soles.

- Según su experiencia; ¿Con que entidad tiene más obras?

La empresa ASOLFED Contratistas Generales S.A.C trabaja con entidades públicas (municipalidades por medio de licitaciones) teniendo más trabajo en la Provincia de Patate - La Libertad.

- ¿Cuántos colaboradores en promedio necesita por cada obra y en la parte administrativa? ¿Cuántos colaboradores administrativos han sido desvinculados en el año 2017?

La empresa tiene un promedio de 40 colaboradores por obra y 5 en la parte administrativa.

Para el 2017, se desvincularon 2 trabajadores.

- ¿Cuánto es el n° de capacitaciones planificadas y cuantas en promedio son cumplidas?

El número de capacitaciones planificadas es de 2 por mes, sin embargo, ninguna ha sido realizada.

- ¿Tiene todos los procesos administrativos caracterizados o diagramados?

No existen procesos administrativos caracterizados ni diagramados.

- En las obras que realiza. ¿Mayormente se cumple el plazo establecido del proyecto?

En gran mayoría si, y cuando se retrasa el proyecto, normalmente es por el retraso de materiales.

3.2. Resultados del Después

3.2.1. Encuesta

i. Variable Dependiente

Los resultados obtenidos de la encuesta, dirigido a los trabajadores administrativos de la empresa ASOLFED Contratistas Generales S.A.C son los siguientes:

- Área al que pertenece

En la figura N° 115 se muestra que a empresa tiene a 2 trabajadores que pertenecen al área de obras, el cual uno es el Ingeniero de obra y el otro es el supervisor de obra. Asimismo, tiene a 1 Administrador, 1 encargado de logística y a 1 contador.

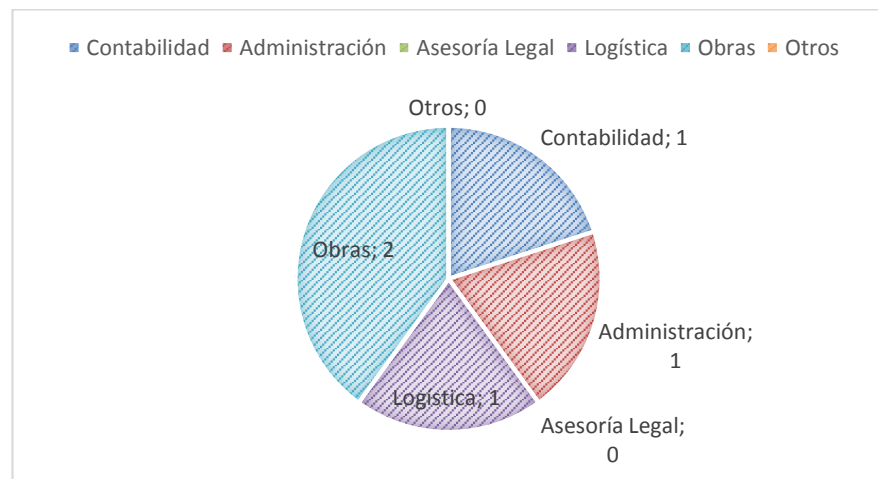


Figura: 115: Total de Trabajadores por área

Fuente: Elaboración propia

- ¿De quién recibe documentación directa?

En la figura N° 116 muestra que existen 2 trabajadores que reciben documentación directa de los clientes. Asimismo, otros 2 trabajadores reciben la documentación directa por parte del Administrador y solo un trabajador es responsable de recibir documentación de los proveedores.

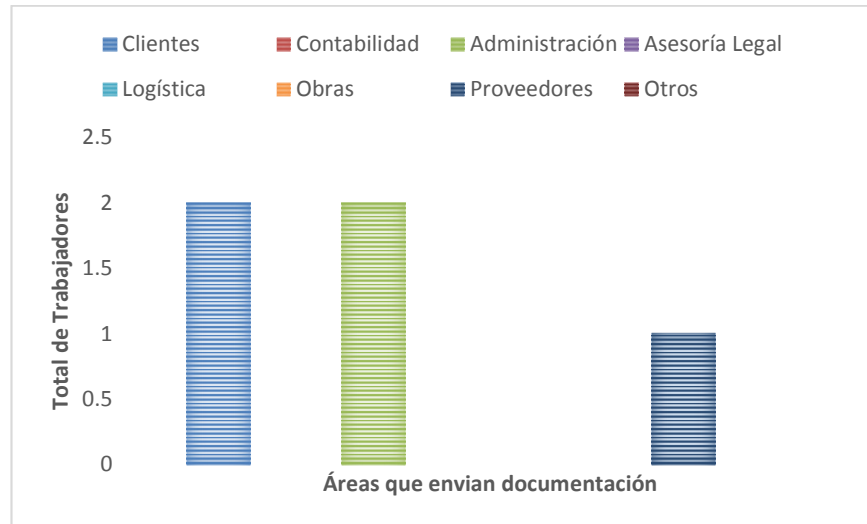


Figura 116: Total de personas que reciben documentación por otras áreas

Fuente: Elaboración propia

- ¿A quién entrega las documentaciones que se generan en su área?

En la figura N° 117 se muestra que el 80% de los trabajadores entregan las documentaciones al área de administración.

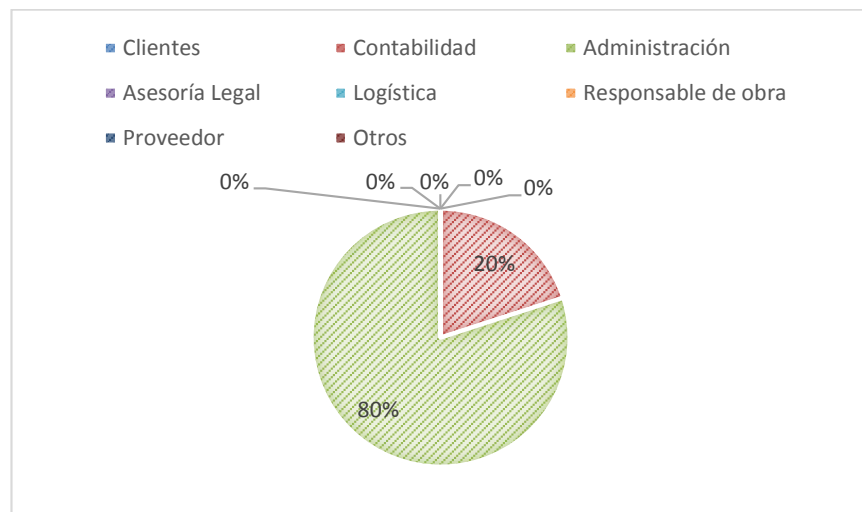


Figura: 117: Total de áreas que reciben documentación

Fuente: Elaboración propia

- ¿Los documentos se encuentran guardados en papel?

En la figura N° 118 indica que el 80% de los trabajadores respondió que casi toda su documentación se encuentra guardado en papel.

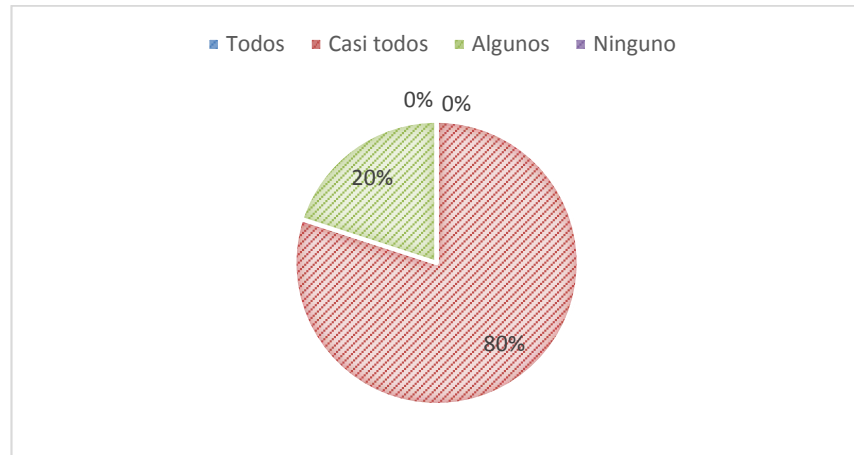


Figura: 118: Total de documentos guardados

Fuente: Elaboración propia

- Para los documentos en papel. ¿Cuál es el medio en el que se encuentra guardados actualmente los documentos?

En la figura N° 119 el 80% de los documentos existentes en la empresa se encuentran guardados en carpetas, mientras que el otro 20% se encuentran guardados en folder manila.

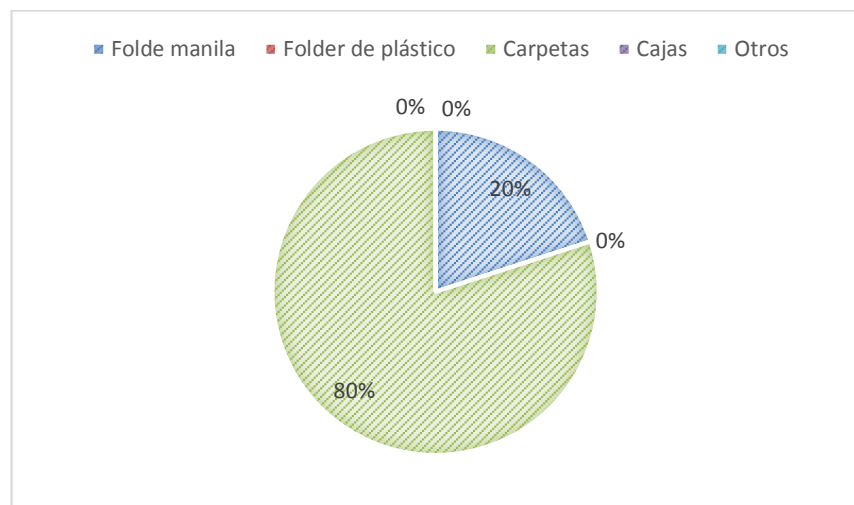


Figura: 119: Medios de almacenamiento de documentos

Fuente: Elaboración propia

- ¿Cuáles son los nombres de los grupos de archivos?

En la figura N° 120 muestra que el 20% de los archivos son pagos.

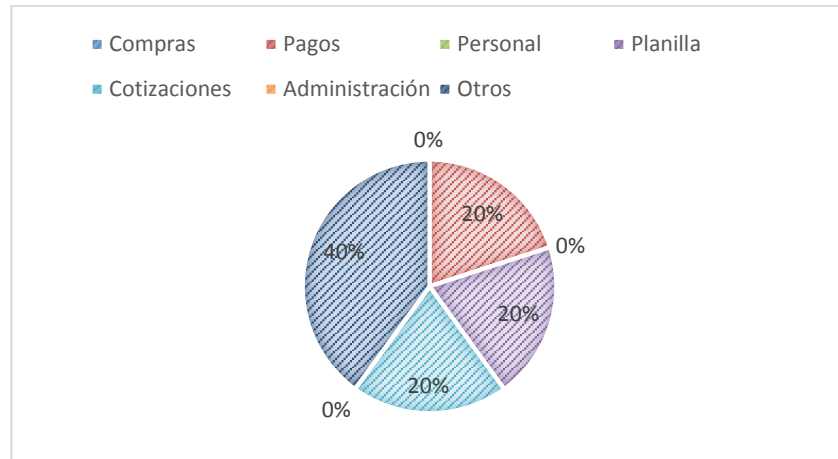


Figura: 120: Nombres de grupos de archivos

Fuente: Elaboración propia

- ¿Se encuentran escritos a doble cara?

En la figura N° 121 señala que el 60% de los trabajadores respondió que ninguno de los documentos se encuentran escritos a doble cara.

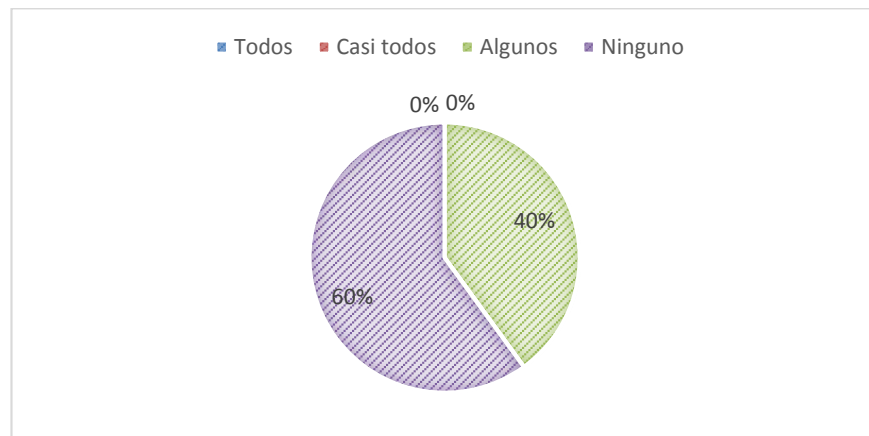


Figura: 121: Total de documentos escritos a doble cara

Fuente: Elaboración propia

- ¿Cuál es la frecuencia de recibos de documentos?

En la figura N° 122 para el 80% de trabajadores, el nivel de frecuencia de recibos de documentos es semanal y para el 20% restante le es diario.

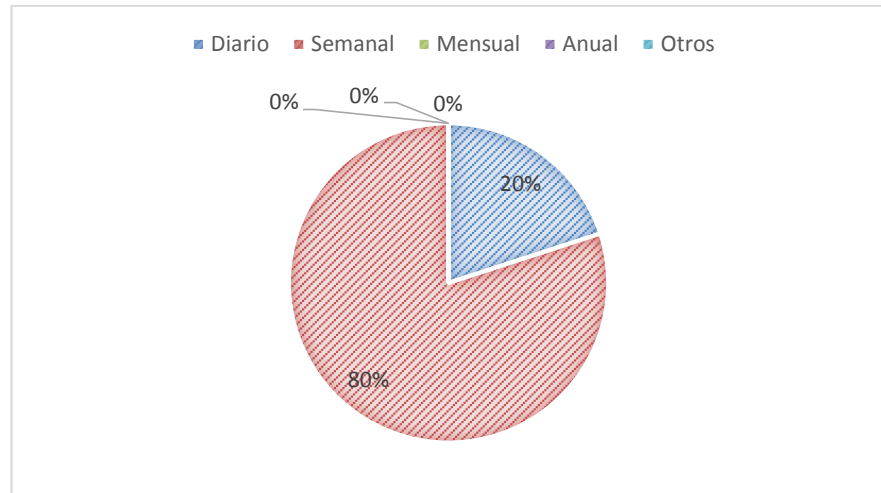


Figura: 122: Frecuencia de recibos de documentos

Fuente: Elaboración propia

- ¿Cuál es la frecuencia de consulta de documentación de su área?
En la figura N° 123 el 80% de trabajadores tiene una frecuencia diaria de la documentación relacionada a su área, y el otro 20% tiene una frecuencia de consulta semanal.

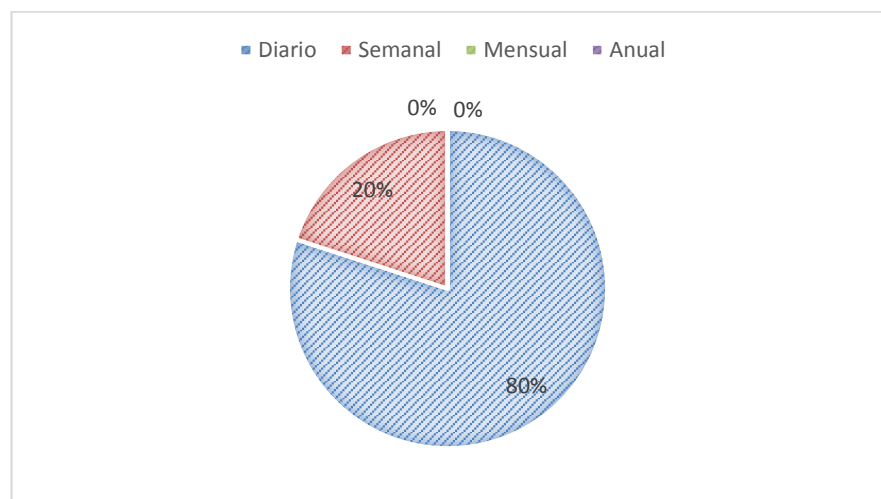


Figura: 123: Frecuencia de consultas

Fuente: Elaboración propia

- Luego del tiempo promedio de permanencia en su oficina ¿Qué sucede con los documentos?

En la figura N° 124 para el 100% de los trabajadores, luego del tiempo de permanencia en su oficina, los documentos son trasladados y guardados a un área de depósito

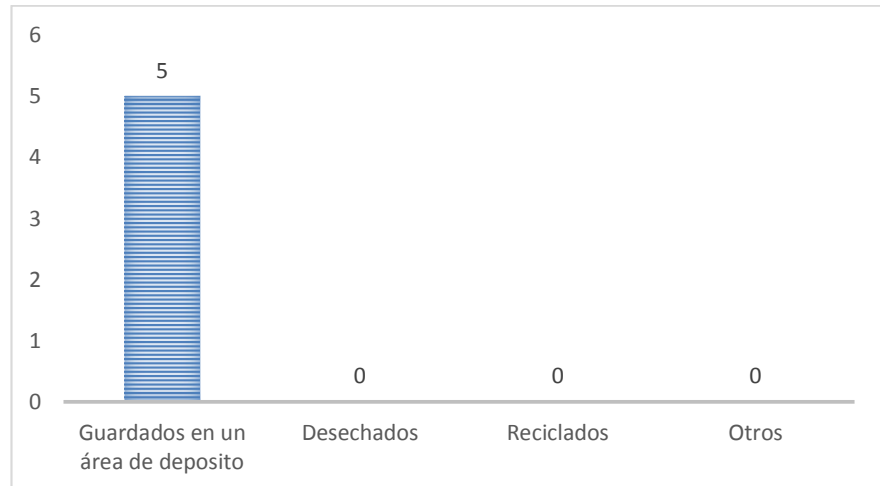


Figura: 124:Finalidad de documentos sin uso

Fuente: Elaboración propia

- ¿Cuáles serían los campos que usted utilizaría para encontrar o localizar un documento de manera electrónica en el desarrollo de sus funciones?

En la figura N° 125 para el 67% de los trabajadores, prefieren que los campos de los documentos electrónicos estén ubicados por nombre, mientras que el 33% prefiere que sea por asunto.

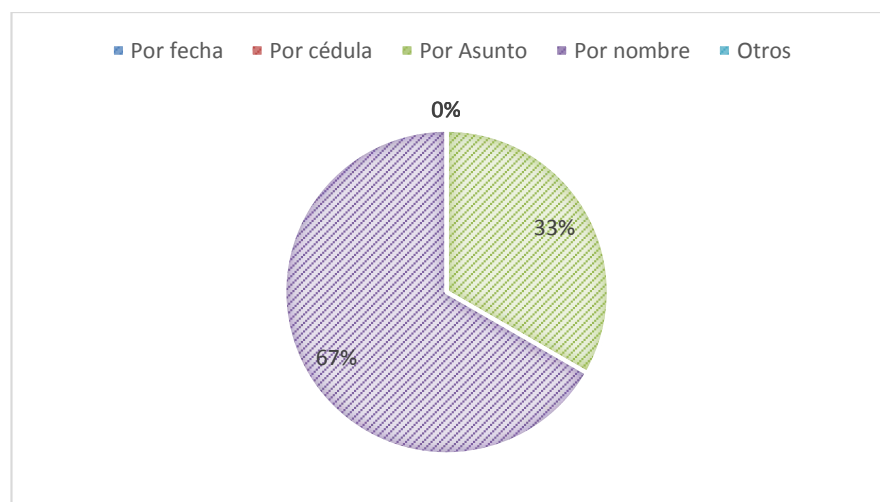


Figura: 125:Campos para la búsqueda de documentos

Fuente: Elaboración propia

- Mencione cuáles son sus funciones en su área o departamento

En la figura N° 126 la mayoría de las funciones de los trabajadores se encuentra relacionados con elaborar informes para las postulaciones a entidades públicas, realización de estudio

económico y técnico de cada obra, elaboración de listas de materiales, cotizaciones y pagos del personal

CARGO	TOTAL
Administrador	Realizar informes de gestión, realizar la cotización y compra de materiales, realizar pagos del personal, de la SUNAT, de materiales, así como de la administración del personal
Supervisor de logística	Abastecer materiales del almacén central a obras y llevar el control y limpieza del almacén
Contabilidad	Realizar la gestión económica financiera de la empresa, así como asesorar en licitaciones.
Ing. Civil	Realizar planos y estudio técnico de las obras. realizar la asignación de las responsabilidades de los trabajadores de obra
Supervisor de obra	Controlar el avance de las obras, administrar al personal de obra, y solicitar requerimiento al área de almacén en caso de deficit de materiales.

Figura: 126: Funciones por área

Fuente: Elaboración propia

- ¿Qué documentos se encuentran dentro del grupo de archivos?
En la figura N° 127 los documentos más frecuentes que se generan son Cotizaciones, pagos, ventas, bancos, informes técnicos de las obras, informes de trámites administrativos, cartas, facturas de compras, contratos, resoluciones y materiales destinados a obra.

CARGO	TOTAL
Administrador	Proformas, bancos, facturas de compras y ventas.
Supervisor de logística	Requerimientos de obras, Listado de materiales faltantes, listado de materiales sobrantes
Contabilidad	Facturas, guías de remisión, proformas, seguros del personal, compras, tributos
Ing. Civil	obras realizadas en cada provincia
Supervisor de obra	Cronograma de actividades, materiales, planos.

Figura: 127: documentos por áreas

Fuente: Elaboración propia

- ¿Cuántos usuarios de su área consultan los documentos y cuál es la finalidad de dichas consultas?

En la figura N° 128 indica que el número de personas que consultan son 2, y lo realizan con la finalidad de llevar un seguimiento sobre las obras que se están realizando, o los informes para las postulaciones.

CARGO	TOTAL
Administrador	Consulta el contador y el gerente para dar seguimiento a las postulaciones, cotizaciones, envíos de las cartas entre otros.
Supervisor de logística	El administrador verifica la existencia de materiales para obra
Contabilidad	El gerente general consulta documentos, con la intención de verificar los tributos pagados, facturas pagadas entre otros.

Ing. Civil	El gerente general consulta avances del proyecto
Supervisor de obra	El ingeniero civil consulta avances de las obras

Figura: 128: consultas de documentos por áreas

Fuente: Elaboración propia

- ¿Cuánto es el tiempo promedio de la permanencia de documentos en su oficina?

En la figura N° 129 en promedio es 2 años la permanencia de documentos en las oficinas de los trabajadores

CARGO	TOTAL
Administrador	3 años
Supervisor de logística	1 año
Contabilidad	4 años
Ing. Civil	1 año
Supervisor de obra	1 año

Figura: 129: tiempo de permanencia de documentos

Fuente: Elaboración propia

- ¿Cuál es el objetivo principal que usted estima que debe cumplir un sistema de administración documentaria?

En la figura N° 130 los trabajadores buscan que la información lleve un control y seguimiento, con la intención de que la realización de informes sea mucho más rápido, se reduzcan los gastos en hojas y que la información tenga seguridad y tenga copias de seguridad.

CARGO	TOTAL
-------	-------

Administrador	Lograr que los documentos estén ordenados y que sea mucho más fácil encontrar los archivos, sin tener que duplicar los archivos.
Supervisor de logística	Controlar los materiales de obra, gestionar requerimientos mucho más rápidos y consultar información en poco tiempo
Contabilidad	Contar con todos los documentos en orden y sin errores ni duplicidad.
Ing. Civil	Mantener archivados todos los informes de obras, dado que es necesario para una postulación a municipalidades.
Supervisor de obra	Llevar un control de todas las obras realizadas.

Figura: 130: importancia del sistema de administración documentaria por área

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados de la encuesta relacionada a las dimensiones de la variable administración documentaria que se utilizará para cuadro de operacionalización son las siguientes:

1) EFICACIA:

a) Preservación

- ¿Cuánto es el promedio de documentos que maneja en su área?

En la figura N° 131 el promedio de documentos que se maneja por área es de 35

CARGO	TOTAL
Administrador	50

Supervisor de logística	25
Contabilidad	35
Ing. Civil	40
Supervisor de obra	25

Figura: 131: porcentaje de documentos por área

Fuente: Elaboración propia

- ¿Cuánto es el promedio de los documentos que se encuentran ordenados en archivos?

En la figura N° 132 el promedio de los documentos que se encuentran ordenados es de 35 documentos

CARGO	TOTAL
Administrador	50
Supervisor de logística	25
Contabilidad	35
Ing. Civil	40
Supervisor de obra	25

Figura: 132: porcentaje de documentos ordenados por área

Fuente: Elaboración propia

b) Almacenamiento

- ¿Cuánto es el promedio de documentos que se encuentran digitalizados en su área?

En la figura N° 133 el promedio de documentos digitalizados es de 29.6.

CARGO	TOTAL
Administrador	40
Supervisor de logística	23
Contabilidad	30

Ing. Civil	35
Supervisor de obra	20

Figura: 133: porcentaje de documentos digitalizados por área

Fuente: Elaboración propia

5) EFICIENCIA:

a) Acceso

- ¿Cuánto tiempo transcurre desde la solicitud de información hasta la recepción de algún documento?

En la figura N° 134 muestra que aproximadamente el 60% de trabajadores reciben documentos en el transcurso de minutos

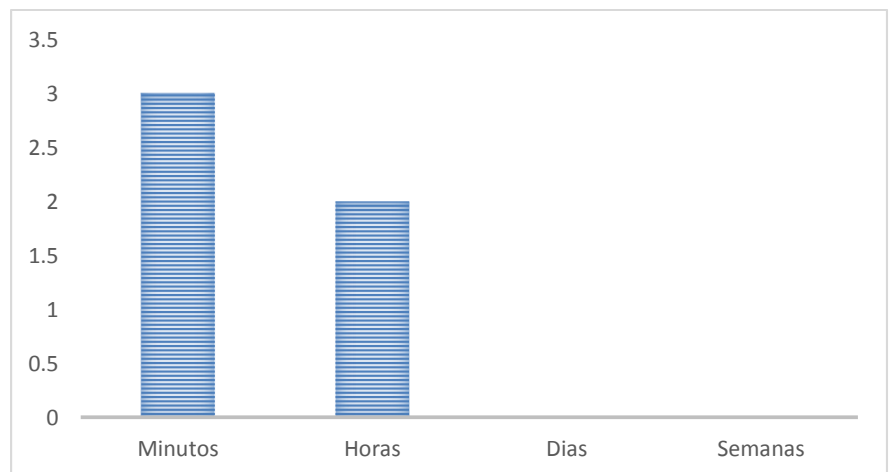


Figura: 134:Tiempo de accesibilidad a la documentación

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, dentro de la especificación de tiempos, los trabajadores respondieron lo siguiente:

En la figura N° 135 en promedio, el tiempo de recibir los documentos es de 25 minutos

CARGO	TOTAL
Administrador	15min
Supervisor de logística	1h
Contabilidad	10min
Ing. Civil	20min

Supervisor de obra	20min
--------------------	-------

Figura: 135: especificación en horas del tiempo de recepción de documentos

Fuente: Elaboración propia

- ¿Cuál es la cantidad promedio de hojas por documento?
En la figura N° 136 la cantidad promedio de hojas que utilizan por documento es de 23 hojas

CARGO	TOTAL
Administrador	30 hojas
Supervisor de logística	5 hojas
Contabilidad	10 hojas
Ing. Civil	50 hojas
Supervisor de obra	20 hojas

Figura: 136: Promedio de hojas por documentos

Fuente: Elaboración propia

- ¿Cuánto es la cantidad de hojas destinadas para su área por mes?
En la figura N° 137 el promedio de hojas destinadas es de 0.8 millar.

CARGO	TOTAL
Administrador	1 millar
Supervisor de logística	1/2 millar
Contabilidad	1 millar
Ing. Civil	1 millar
Supervisor de obra	1/2 millar

Figura: 137: total de hojas por área

Fuente: Elaboración propia

6) EFECTIVIDAD:

- ¿Cuál es el rango de satisfacción en cuanto al proceso de administración documentaria?

En la figura N° 138 muestra que el 100% de los trabajadores se encuentran muy satisfechos en cuanto al proceso de administración documentaria.

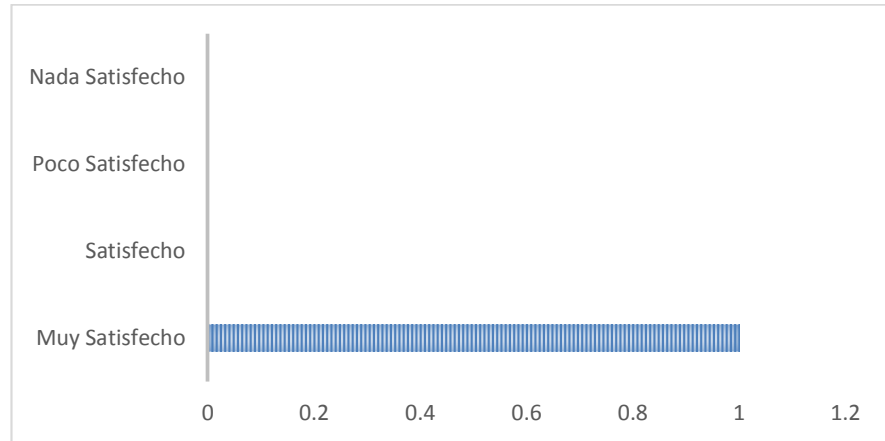


Figura: 138: Total de satisfacción del personal administrativo

Fuente: Elaboración propia

ii. Independiente

Los resultados obtenidos de la encuesta, dirigido a los trabajadores de la empresa ASOLFED Contratistas Generales S.A.C son los siguientes:

PUESTO DE TRABAJO

- El trabajo de mi área está bien organizado

En la figura N° 139 se muestra que la empresa tiene a 5 trabajadores que están muy satisfechos con la nueva propuesta y cambios realizados en la administración documentaria, teniendo un trabajo más organizado.

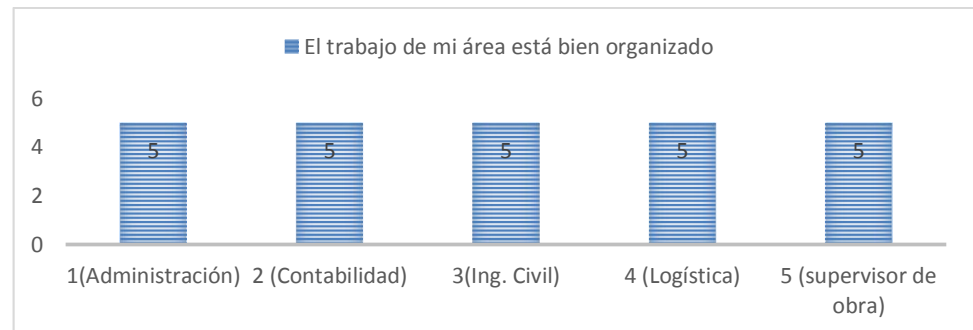


Figura: 139: Satisfacción de los trabajadores de acuerdo al trabajo que realizan en la empresa ASOLFED Contratistas Generales S.A.C.

Fuente: Elaboración propia

- Mis funciones y responsabilidades están definidas, por tanto sé lo que se espera de mí.

En la figura N° 140 según la encuesta realizada, refleja que todos los trabajadores saben que espera la empresa de ellos de acuerdo a sus responsabilidades que tienen dentro de la entidad.

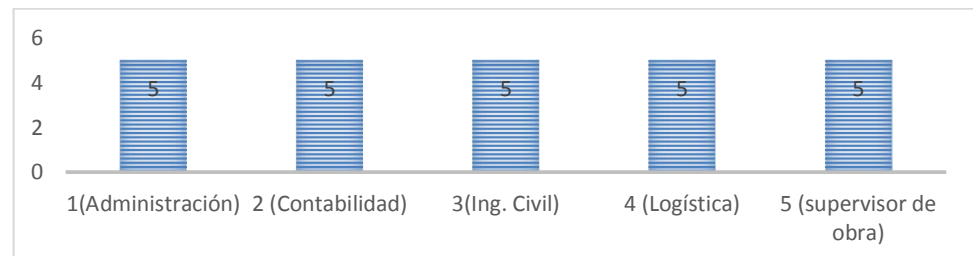


Figura: 140: Nivel de satisfacción de acuerdo a su puesto de trabajo "Reconocen sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa"

Fuente: Elaboración propia

- En mi área tenemos las cargas de trabajo repetidas

En la figura N° 141 según la encuesta realizada, refleja que 3 de 5 trabajadores están en desacuerdo que tienen cargas de trabajo repetidas, mientras que 2 de los trabajadores consideran que no tienen nada de cargas de trabajo repetido.

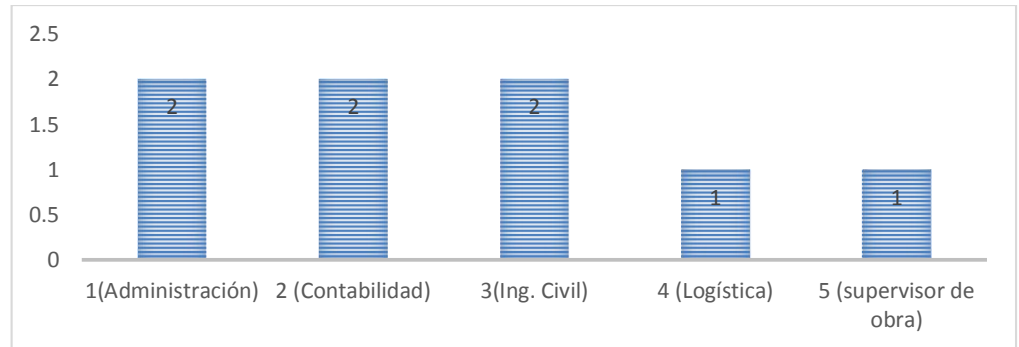


Figura: 141: Nivel de satisfacción de acuerdo a su puesto de trabajo "Cargas de trabajo repetidas"

Fuente: Elaboración propia

- En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades

En la figura N° 142 según la encuesta realizada, los 5 colaboradores encuestados están muy de acuerdo que en sus puestos de trabajo pueden desarrollar sus habilidades.

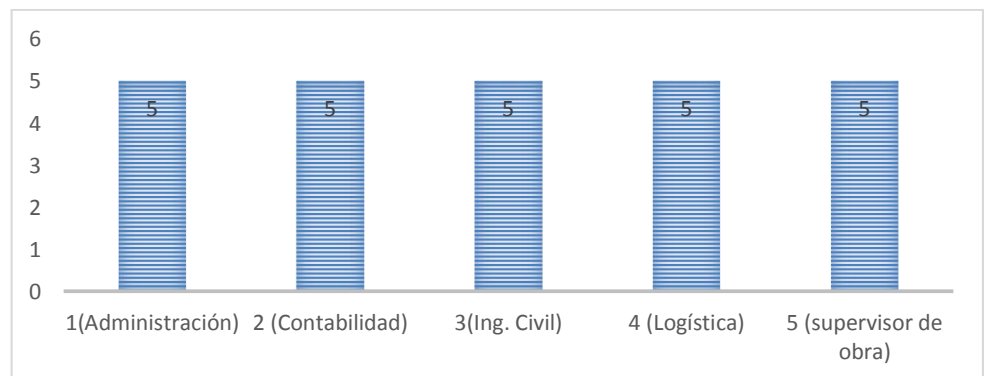


Figura: 142: Nivel de satisfacción de acuerdo a su puesto de trabajo "Desarrollo de habilidades en el puesto de trabajo a cargo"

Fuente: Elaboración propia

- Recibo información de cómo desempeño mi puesto de trabajo

En la figura N° 143, 3 de 5 trabajadores encuestados están muy de acuerdo que reciben información de cómo es su desempeño en su trabajo mientras que 2 trabajadores solo están de acuerdo que han recibido información de cómo están realizando su trabajo en su puesto de trabajo.

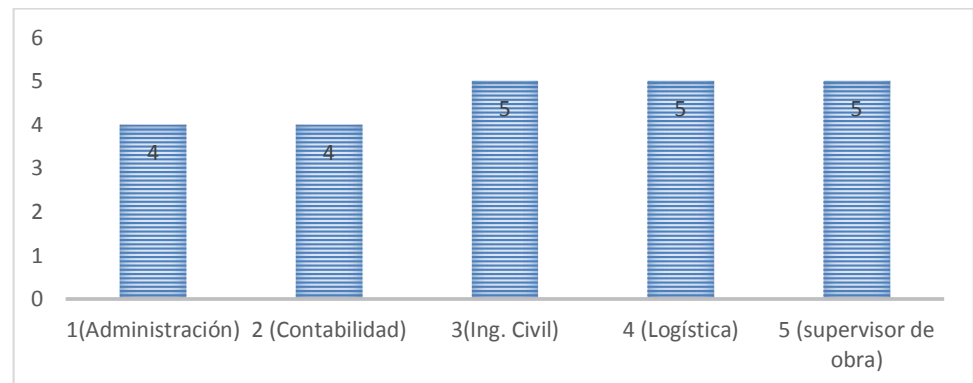


Figura: 143: Nivel de satisfacción de acuerdo a su puesto de trabajo “Información sobre el desempeño que realizan en su puesto de trabajo”

Fuente: Elaboración propia

DIRECCIÓN DE LA UNIDAD

- El responsable muestra dominio técnico o conocimiento de sus funciones.

En la figura N° 144, el 80% de los trabajadores encuestados están de acuerdo que el responsable muestra dominio técnico o conocimiento de sus funciones mientras que el 20% está muy de acuerdo.

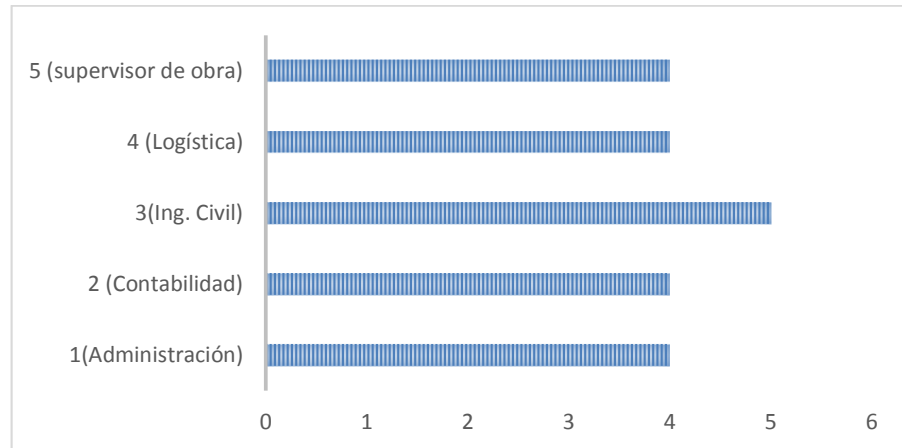


Figura: 144: Dirección de la Unidad “El responsable muestra dominio técnico o conocimiento de sus funciones”

Fuente: Elaboración propia

- El responsable soluciona los problemas de manera eficaz.

En la figura N° 145, el 100% de los trabajadores encuestados están muy de acuerdo que el responsable soluciona los problemas de manera eficaz.

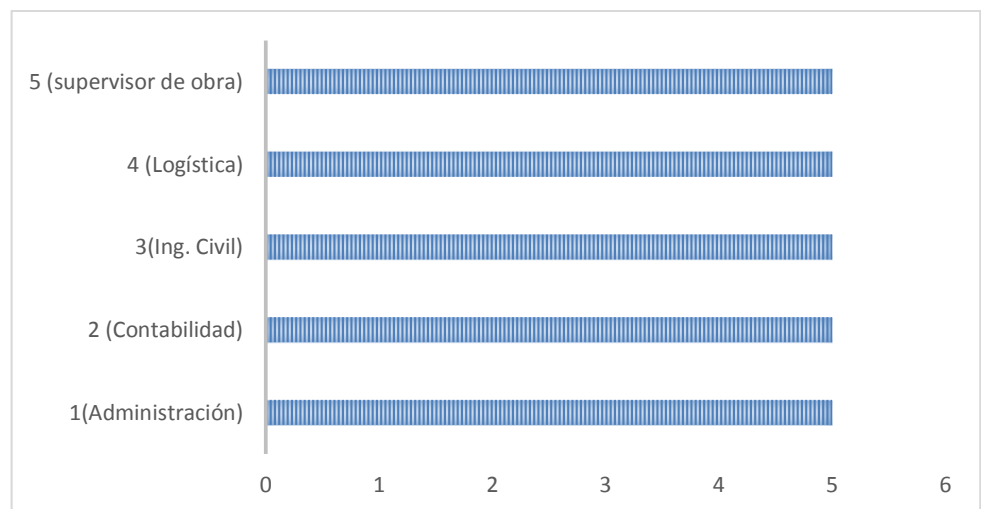


Figura: 145: Dirección de la Unidad “El responsable soluciona los problemas de manera eficaz”

Fuente: Elaboración propia

- El responsable de mi área delega eficazmente funciones de responsabilidad.

En la figura N° 146, el 100% de los trabajadores encuestados están muy de acuerdo que el responsable delega eficazmente funciones de responsabilidad.

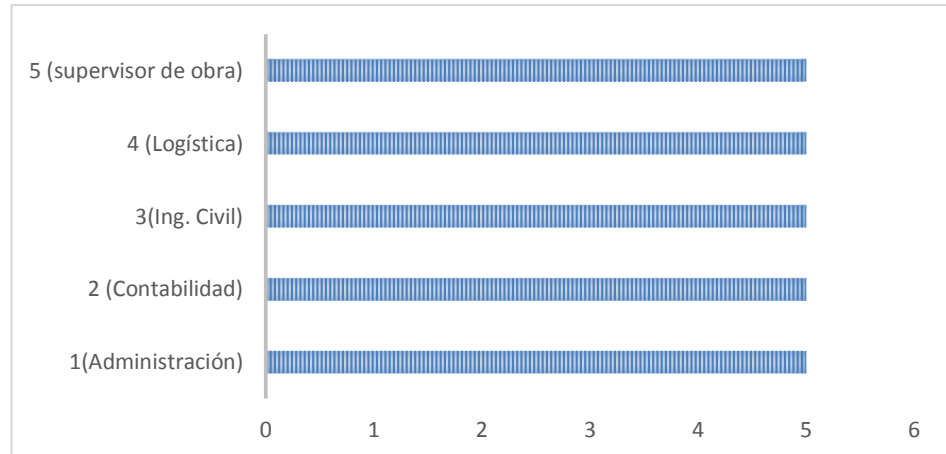


Figura: 146: Dirección de la Unidad “El responsable de mi área delega eficazmente funciones de responsabilidad.”

Fuente: Elaboración propia

- El responsable toma decisiones con la participación de la persona del área.

En la figura N° 147, el 100% de los trabajadores encuestados están muy de acuerdo que el responsable toma decisiones con la participación de la persona del área.

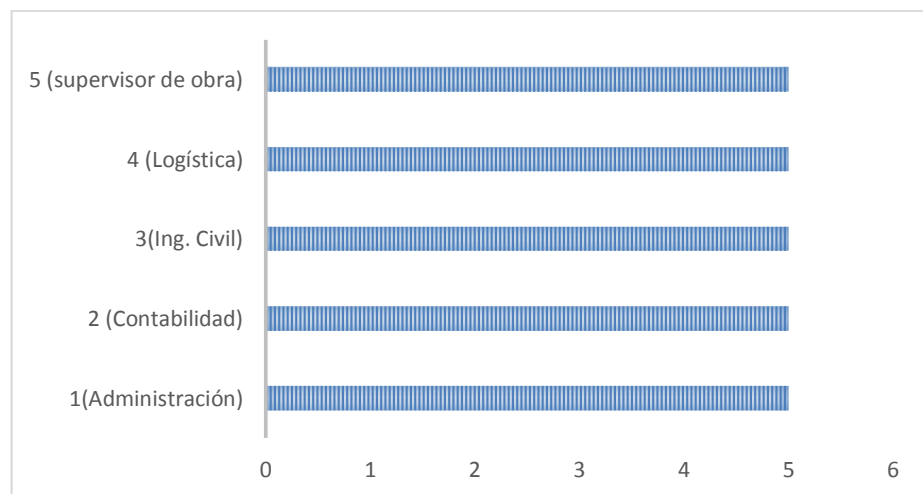


Figura: 147: Dirección de la Unidad “El responsable toma decisiones con la participación de la persona del área”

Fuente: Elaboración propia

- **El responsable se mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.**

En la figura N° 148, el 100% de los trabajadores encuestados están muy de acuerdo que el responsable se mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.

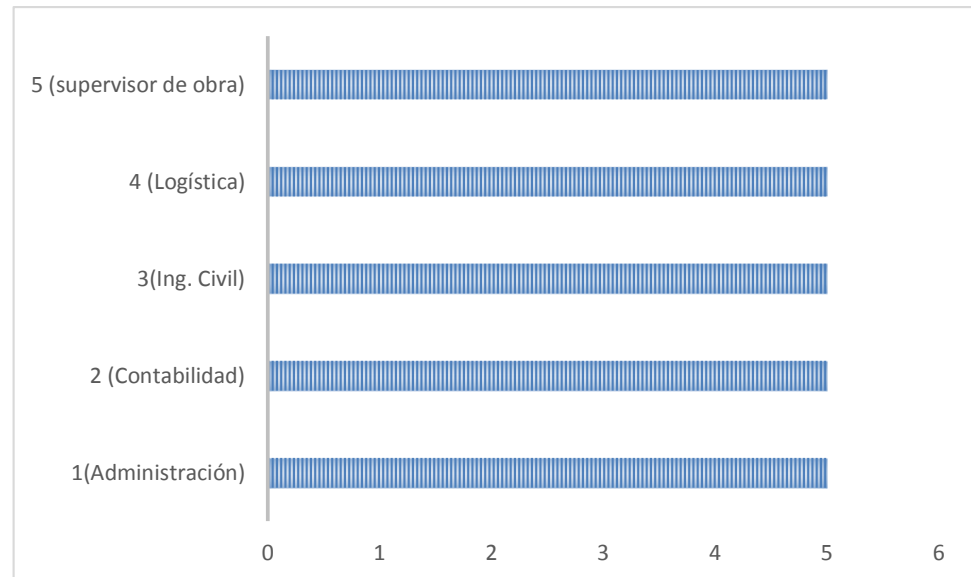


Figura: 148: Dirección de la Unidad “El responsable se mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.”

Fuente: Elaboración propia

AMBIENTE DE TRABAJO E INTERACCIÓN CON LOS COMPAÑEROS

- **La relación con los compañeros de trabajo es buena.**

En la figura N° 149, el 100% de los trabajadores encuestados están muy de acuerdo que la relación con sus compañeros de trabajo es muy buena.

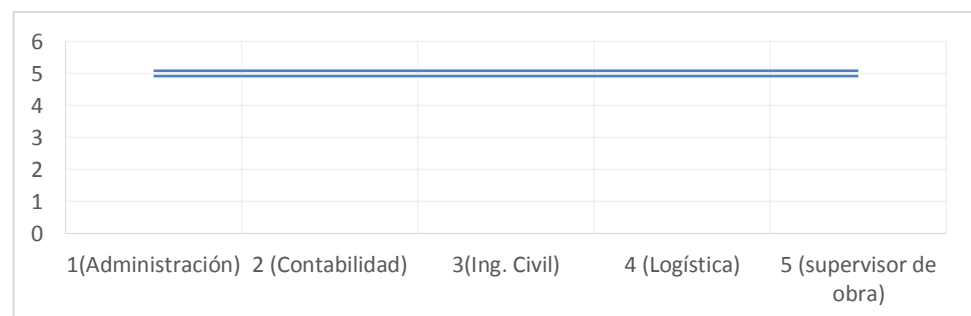


Figura: 149: Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros “La relación con los compañeros de trabajo es buena.”

Fuente: Elaboración propia

- **Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas.**

En la figura N° 150, el 100% de los trabajadores encuestados están muy de acuerdo que se debe de trabajar en equipo para obtener grandes resultados.

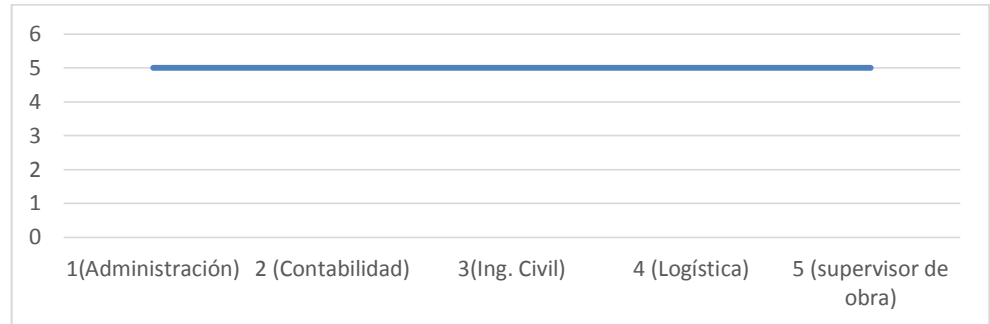


Figura: 150: Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros “Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas”

Fuente: Elaboración propia

- **Me siento parte de un equipo de trabajo**

En la figura N° 151, el 100% de los trabajadores encuestados están muy de acuerdo que se sienten parte de un buen equipo de trabajo dentro de la empresa.

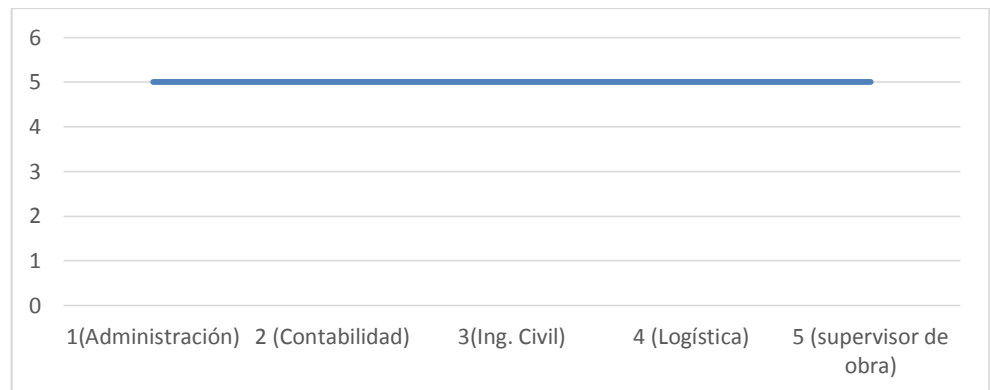


Figura: 151: Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros “Me siento parte de un equipo de trabajo”

Fuente: Elaboración propia

- **Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo.**

En la figura N° 152, el 100% de los trabajadores encuestados están muy de acuerdo que ellos pueden expresar sus opiniones en la empresa.

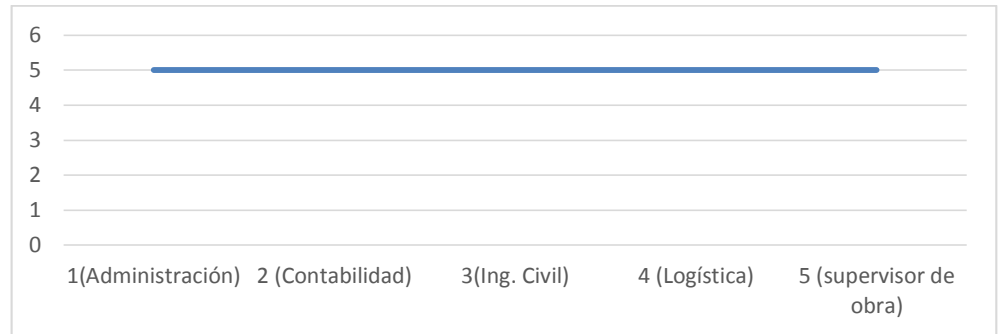


Figura: 152: Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros “Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo.”

Fuente: Elaboración propia

- El ambiente de trabajo me produce estrés.

En la figura N° 153, el 100% de los trabajadores encuestados están en desacuerdo que les produce estrés su puesto de trabajo.

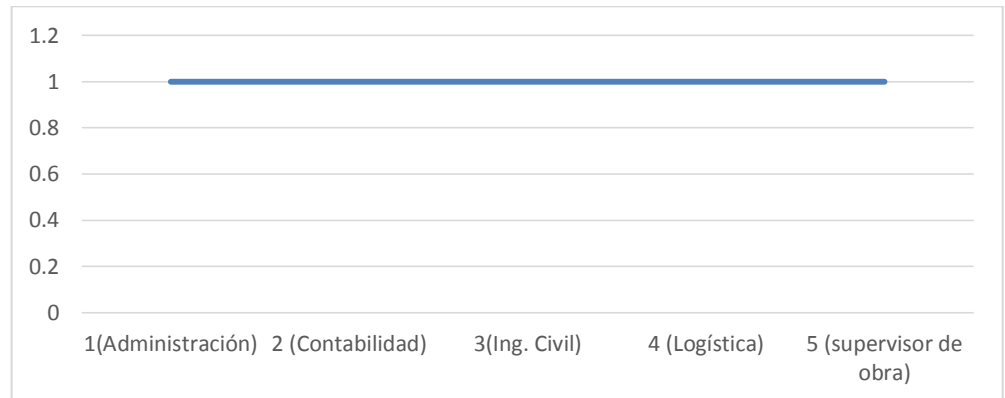


Figura: 153: Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros “El ambiente de trabajo me produce estrés”

Fuente: Elaboración propia

COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN

- La comunicación interna dentro de la unidad funciona correctamente.

En la figura N° 154, el 100% de los trabajadores encuestados están muy de acuerdo que la comunicación interna de la empresa funciona correctamente.

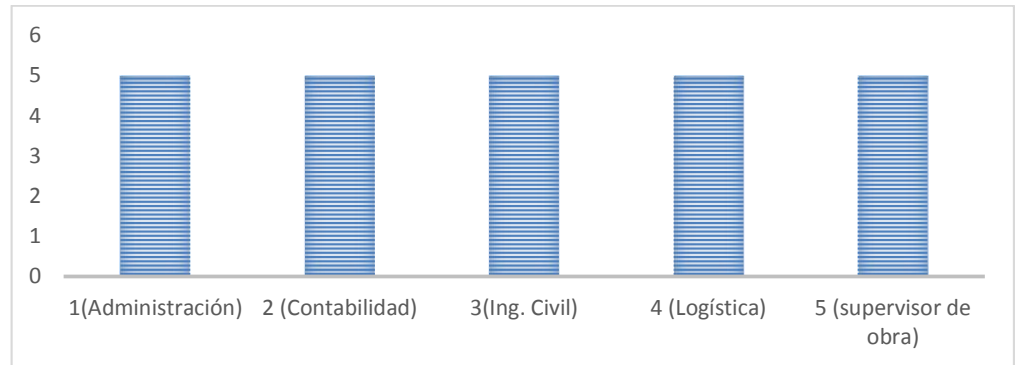


Figura: 154: Comunicación y coordinación “La comunicación interna dentro de la unidad funciona correctamente.”

Fuente: Elaboración propia

- Me resulta fácil la comunicación con mi responsable.

En la figura N° 155, el 80% de los trabajadores encuestados están muy de acuerdo que la comunicación con su responsable es afectiva. Mientras que el 20% solo está de acuerdo con esta pregunta.

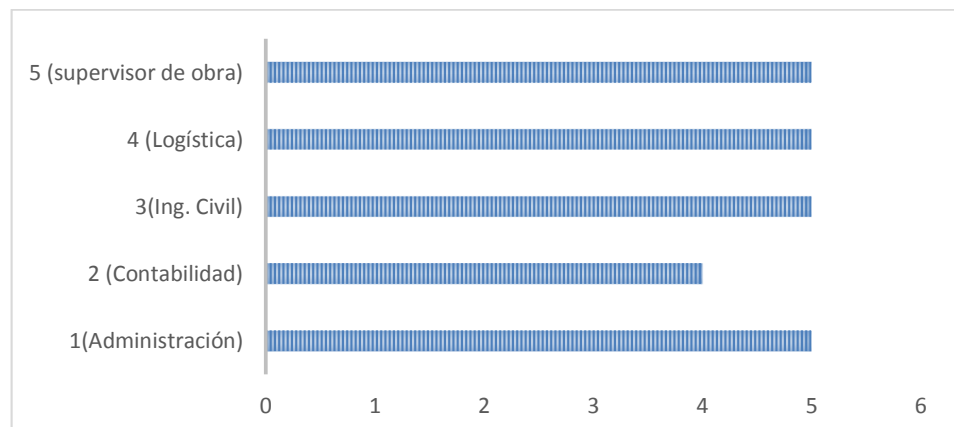


Figura: 155: Comunicación y coordinación “Me resulta fácil la comunicación con mi responsable.”

Fuente: Elaboración propia

- Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo.

En la figura N° 156, los 5 trabajadores encuestados de la empresa ASOLFED Contratistas Generales S.A.C. están muy de acuerdo que reciben información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo.

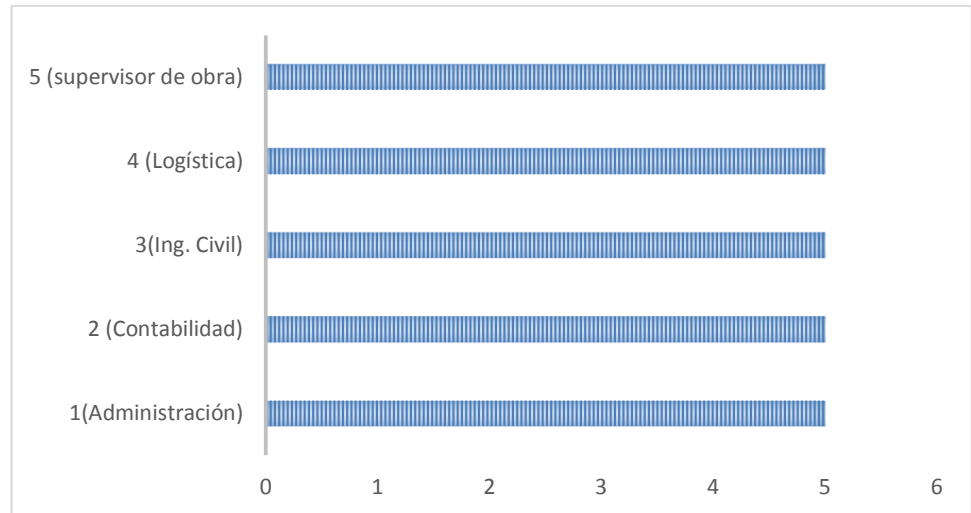


Figura: 156: Comunicación y coordinación “Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo.”

Fuente: Elaboración propia

- Conozco los servicios que presentan otras unidades de la empresa ASOLFED Contratistas Generales S.A.C

En la figura N° 157, los 5 trabajadores encuestados de la empresa ASOLFED Contratistas Generales S.A.C. conocen los servicios que ofrece así como cuál es su misión y visión.

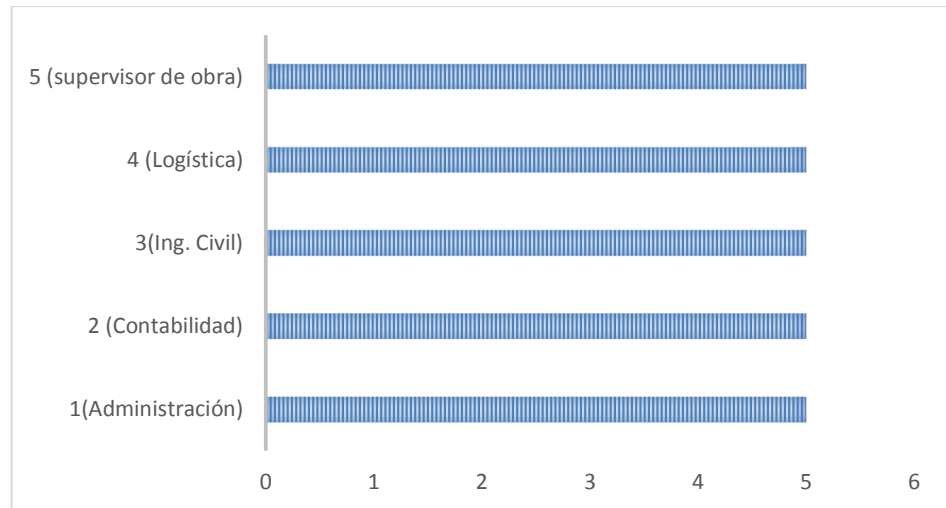


Figura: 157: Comunicación y coordinación "Conozco los servicios que presentan otras unidades de la empresa ASOLFED Contratistas Generales S.A.C".

Fuente: Elaboración propia

- Tenemos una adecuada coordinación con otras unidades de la empresa.

En la figura N° 158, el 100% de los trabajadores están muy de acuerdo que existe una adecuada coordinación con otras unidades de la empresa.

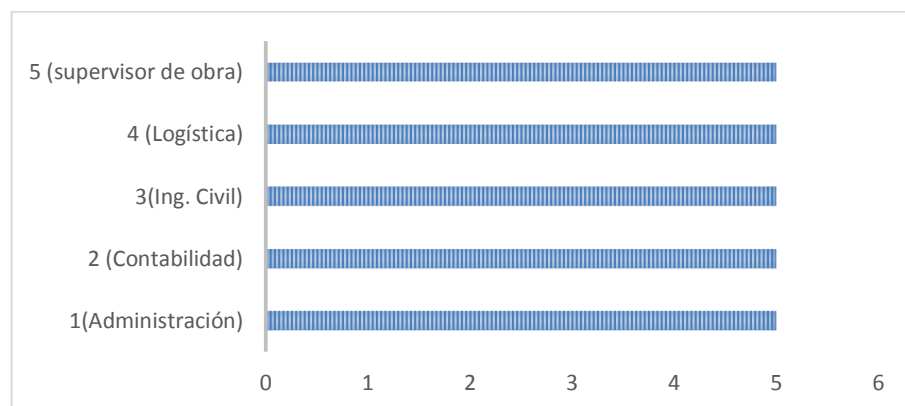


Figura: 158: Comunicación y coordinación "Tenemos una adecuada coordinación con otras unidades de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

- **La comunicación entre el personal de la unidad y los usuarios es buena.**

En la figura N° 159, el 100% de los trabajadores están muy de acuerdo que la comunicación entre el personal de la unidad y los usuarios es buena.

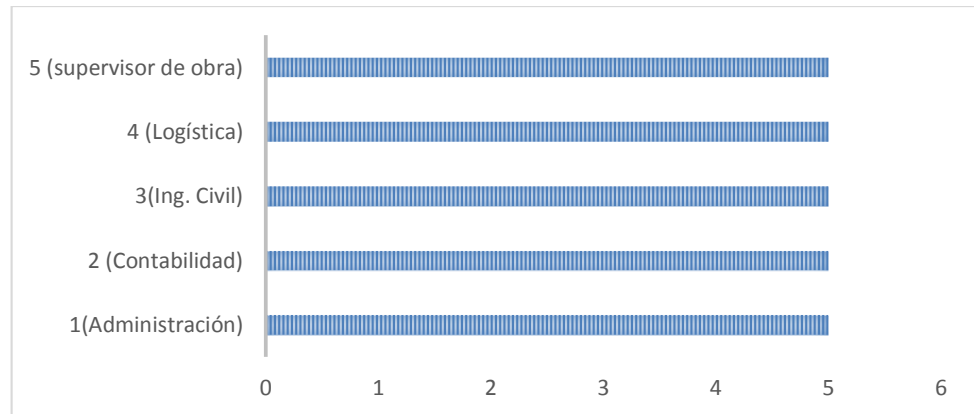


Figura: 159: Comunicación y coordinación “La comunicación entre el personal de la unidad y los usuarios es Buena”.

Fuente: Elaboración propia

CONDICIONES AMBIENTALES, INFRAESTRUCTURAS Y RECURSOS

- **Las condiciones de trabajo de mi unidad son seguras (no representan riesgos para la salud)**

En la figura N° 160, el 80% de los trabajadores encuestados están muy de acuerdo la condiciones de trabajo de su unidad de trabajo son seguras, mientras que el 20% su respuesta fue indiferente.

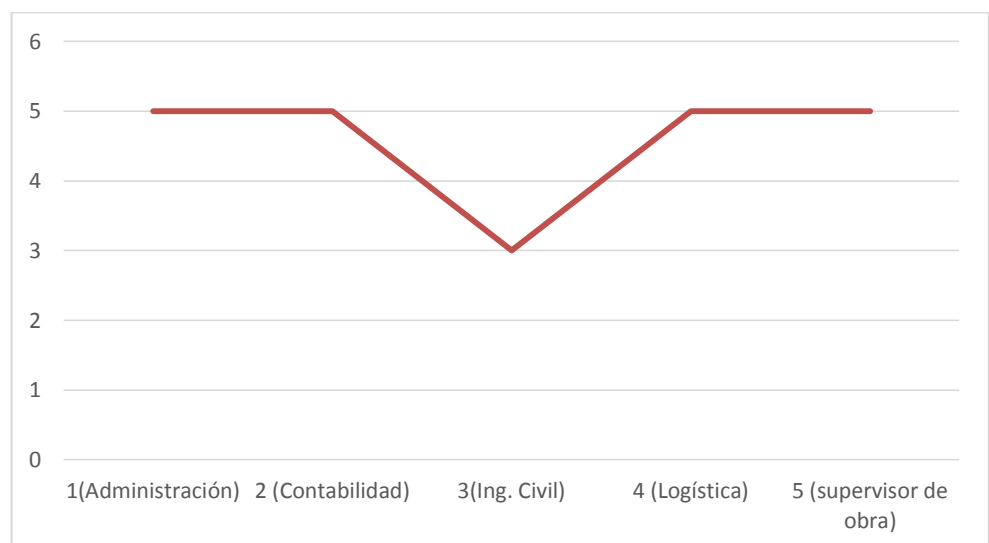


Figura: 160: condiciones ambientales, infraestructuras y recursos “Las condiciones de trabajo de mi unidad son seguras (no representan riesgos para la salud)”

Fuente: Elaboración propia

- **Las condiciones ambientales de la Unidad (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) facilitan mi actividad diaria.**

En la figura N° 161, el 60% de los trabajadores encuestados están muy de acuerdo la condiciones ambientales como: la climatización, iluminación, decoración, ruidos entre otros; les facilita realizar sus actividades diarias, mientras que el 40% solo está de acuerdo.

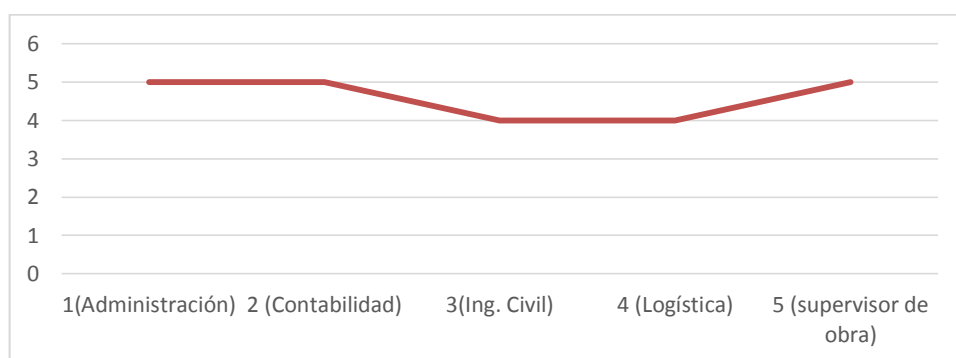


Figura: 161: condiciones ambientales, infraestructuras y recursos “Las condiciones ambientales de la Unidad facilitan mi actividad diaria”

Fuente: Elaboración propia

- **Las instalaciones de la Unidad (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos) facilitan mi trabajo y los servicios prestados a los usuarios.**

En la figura N° 162, el 100% de los trabajadores encuestados están muy de acuerdo que las instalaciones en la unidad facilitan su trabajo ofreciendo una mejor calidad de servicio.

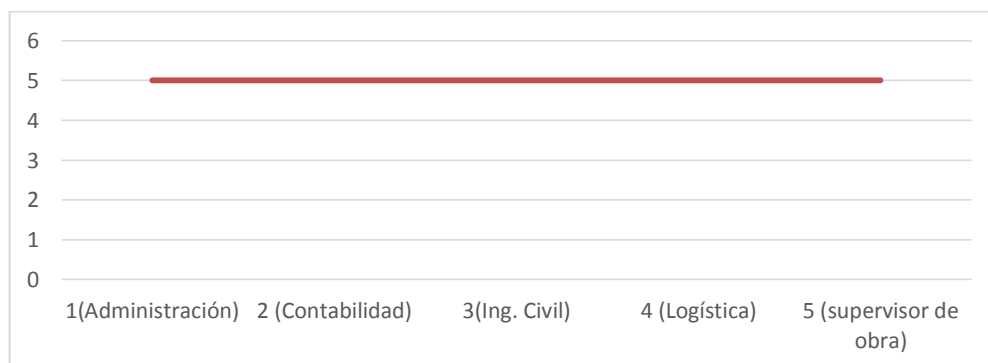


Figura: 162: condiciones ambientales, infraestructuras y recursos “Las instalaciones de la Unidad facilitan mi trabajo y los servicios prestados a los usuarios.”

Fuente: Elaboración propia

- **Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo**

En la figura N° 163, el 100% de los trabajadores encuestados están muy de acuerdo que las herramientas informáticas que utilizan están bien adaptadas a las necesidades de su trabajo.

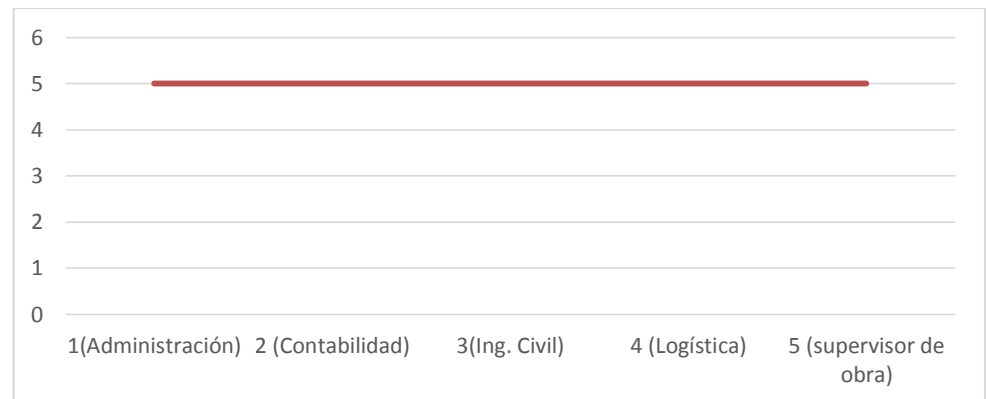


Figura: 163: condiciones ambientales, infraestructuras y recursos “Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo

Fuente: Elaboración propia

IMPLICACIÓN EN LA MEJORA

- **Entre los objetivos de mi área, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que prestamos.**

En la figura N° 164, el 100% de los trabajadores encuestados están muy de acuerdo que entre los objetivos de su área, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que prestan.

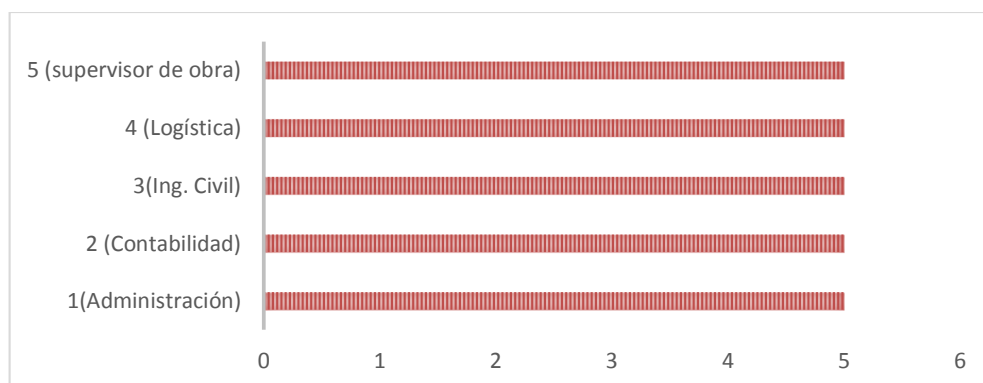


Figura: 164: implicación en la mejora “Entre los objetivos de mi área, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que prestamos. “

Fuente: Elaboración propia

- **El responsable de mi área pone en marcha iniciativas de mejora.**

En la figura N° 165, el 100% de los trabajadores encuestados están muy de acuerdo el responsable de su área pone en marcha iniciativas de mejora.

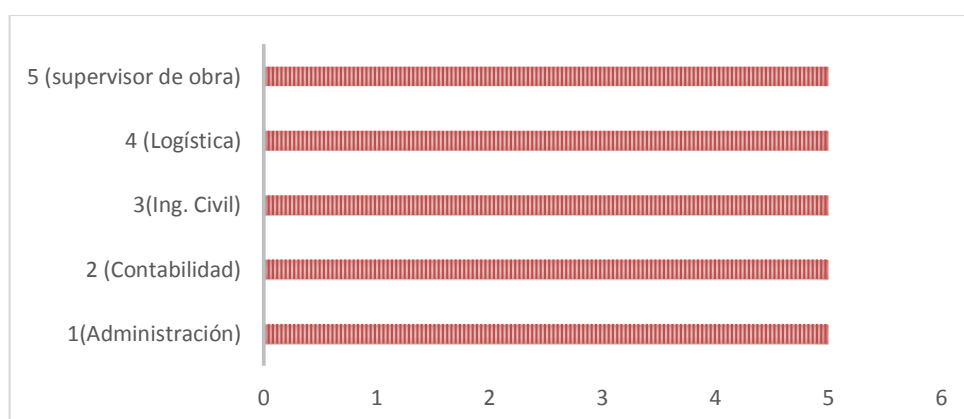


Figura: 165: implicación en la mejora “El responsable de mi área pone en marcha iniciativas de mejora. “

Fuente: Elaboración propia

- **Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora.**

En la figura N° 166, el 100% de los trabajadores encuestados están muy de acuerdo que identifican en sus actividades diarias aspectos susceptibles de mejora.

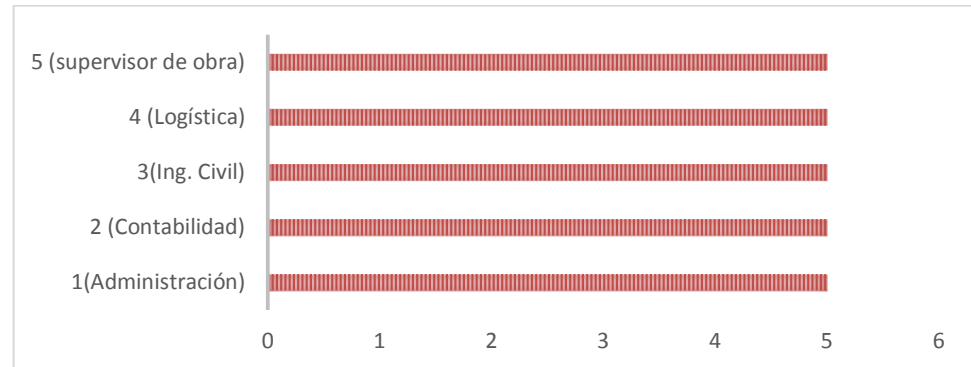


Figura: 166: implicación en la mejora “Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora.”

Fuente: Elaboración propia

- En mi área se me consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad.

En la figura N° 167, el 100% de los trabajadores encuestados están muy de acuerdo que son consultados sobre las iniciativas de mejora para la empresa ASOLFED Contratistas Generales S.A.C.

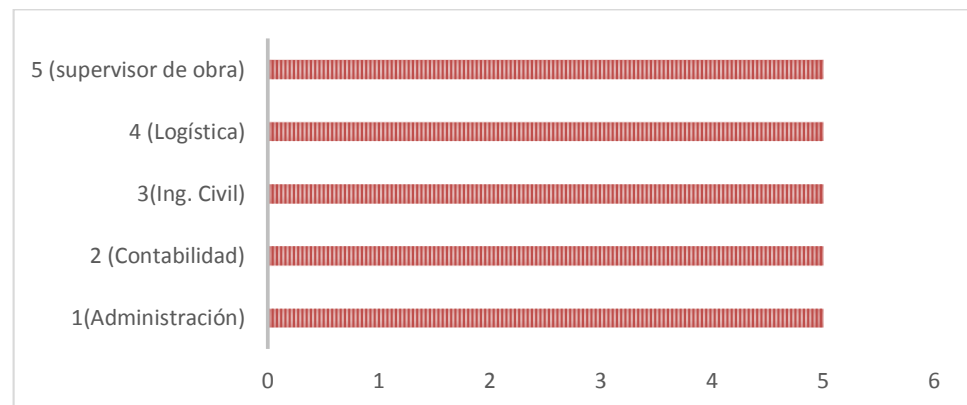


Figura: 167: implicación en la mejora “En mi área se me consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad.”

Fuente: Elaboración propia

- Me siento copartícipe de los éxitos y fracasos de mi área.

En la figura N° 168, el 100% de los trabajadores encuestados están muy de acuerdo se sienten coparticipes de los éxitos y fracasos de su área y/o puesto de trabajo.

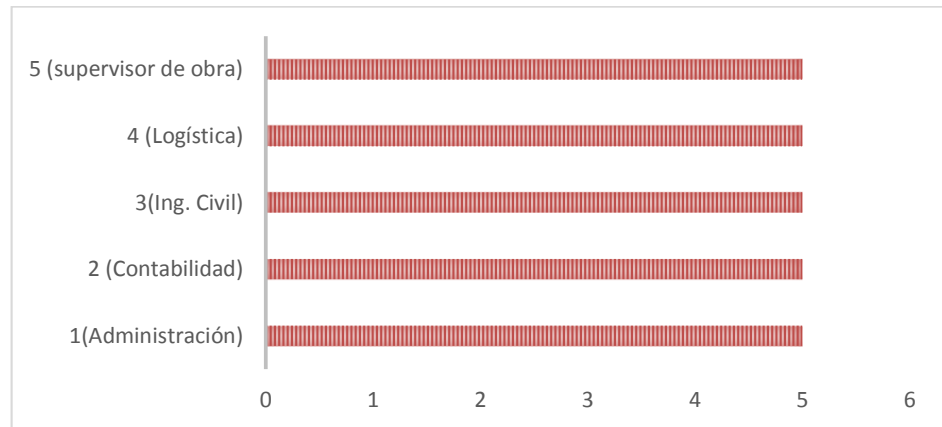


Figura: 168: implicación en la mejora “Me siento copartícipe de los éxitos y fracasos de mi área.

Fuente: Elaboración propia

- En los dos últimos años he percibido una tendencia a mejorar en mi área.

En la figura N° 169, el 80% de los trabajadores encuestados están muy de acuerdo que en los últimos años han percibido una tendencia de mejora; asimismo, el 20% solo está de acuerdo.

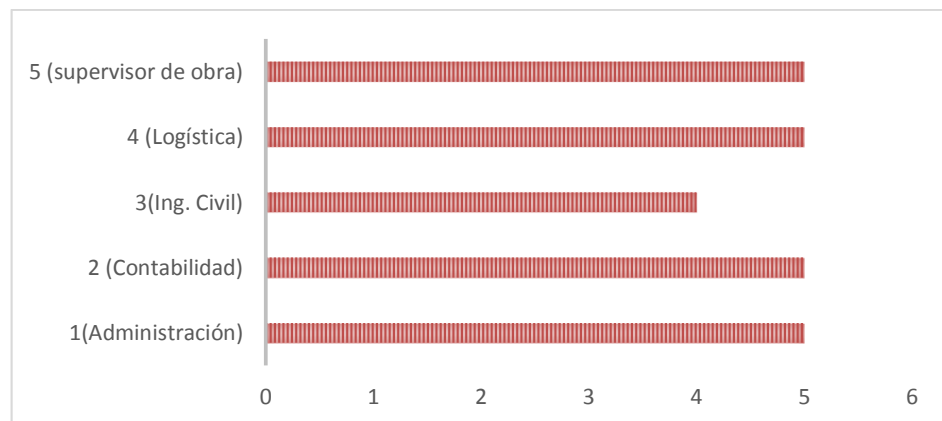


Figura: 169: implicación en la mejora “En los dos últimos años he percibido una tendencia a mejorar en mi área.”

Fuente: Elaboración propia

MOTIVACIÓN Y RECONCOMIENDO

- Estoy motivado para realizar mi trabajo

En la figura N° 170, el 100% de los trabajadores encuestados están muy de acuerdo que están motivados para realizar sus trabajos.

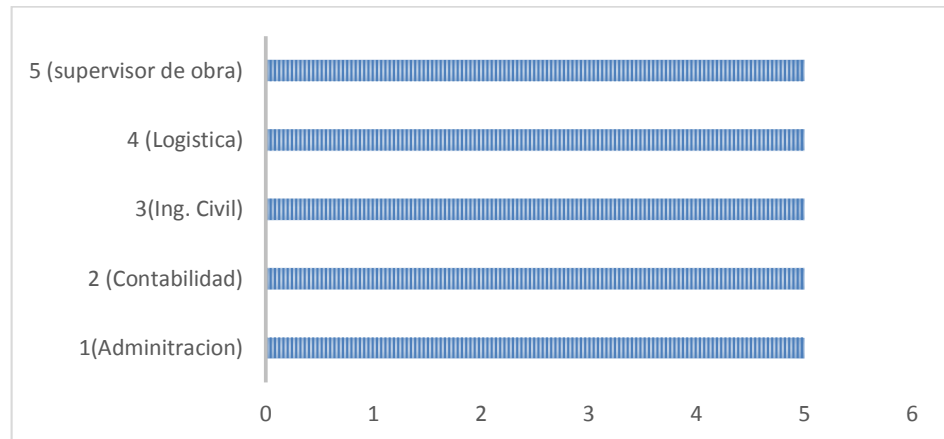


Figura: 170: Motivación y reconocimiento “Estoy motivado para realizar mi trabajo”

Fuente: Elaboración propia

- Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo.

En la figura N° 171, el 100% de los trabajadores encuestados están muy de acuerdo que reconocen adecuadamente sus tareas que realizan en su puesto de trabajo.

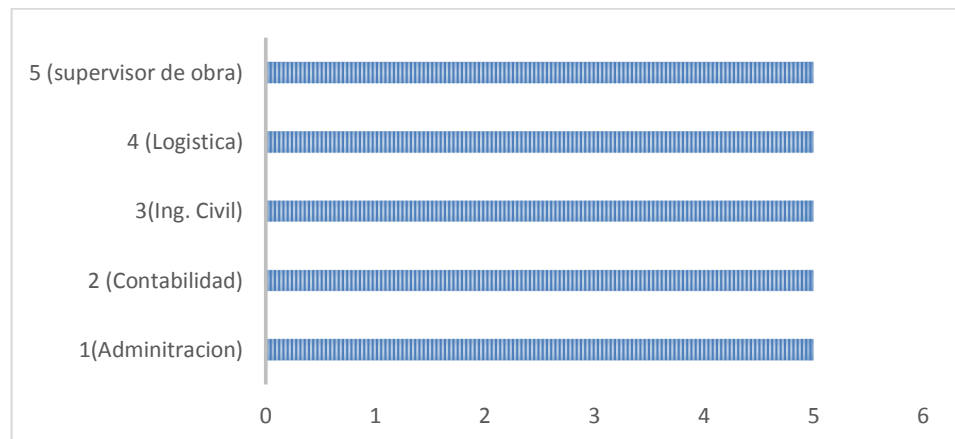


Figura: 171: Motivación y reconocimiento “Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo”

Fuente: Elaboración propia

- **En general, las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios, sociales, etc.) son satisfactorias.**

En la figura N° 172, el 100% de los trabajadores encuestados están solo de acuerdo que las condiciones laborales son satisfactorias.

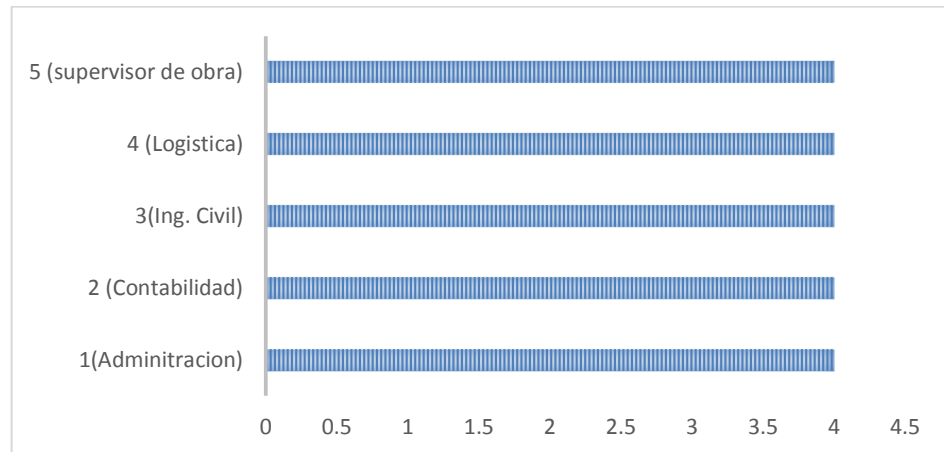


Figura: 172: Motivación y reconocimiento “En general, las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios, sociales, etc.) son satisfactorias.”

Fuente: Elaboración propia

- **La empresa me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional**

En la figura N° 173, el 60% de los trabajadores encuestados están solo de acuerdo que la empresa les proporciona oportunidades para desarrollar su carrera profesional, mientras que el 40% está muy de acuerdo.

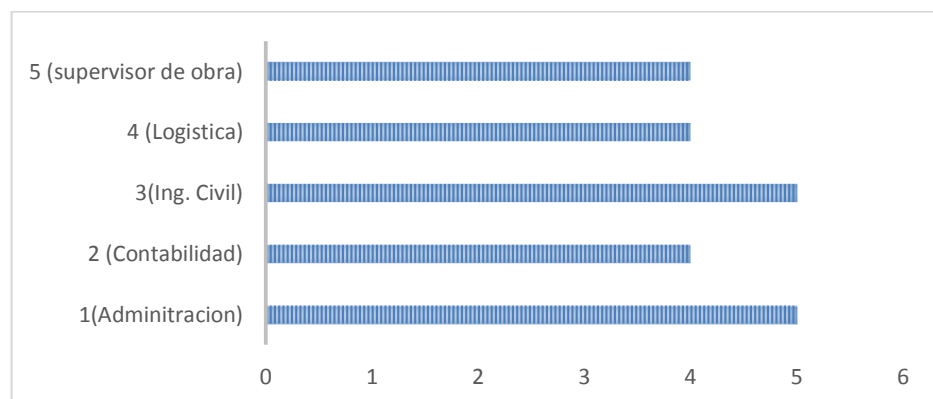


Figura: 173: Motivación y reconocimiento “La empresa me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional.”

Fuente: Elaboración propia

- **El nombre y prestigio de la empresa ASOLFED Contratistas Generales S.A.C son gratificantes para mí.**

En la figura N° 174, el 100% de los trabajadores encuestados están solo de acuerdo que el nombre y prestigio de la empresa son gratificantes para ellos.

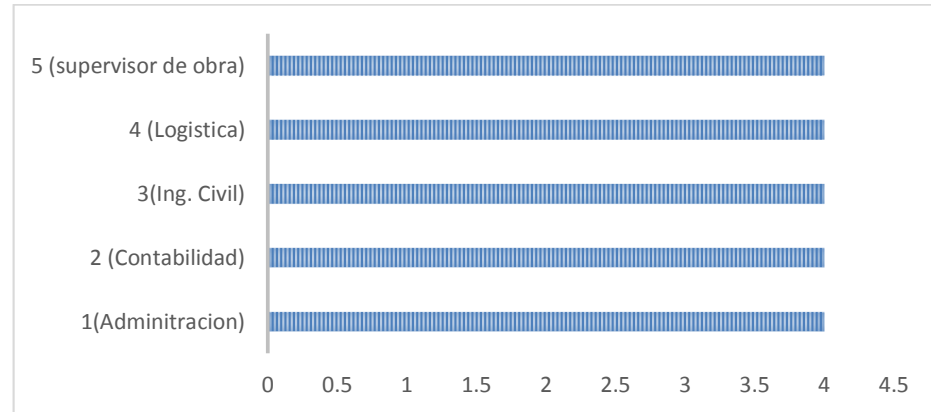


Figura: 174: Motivación y reconocimiento “El nombre y prestigio de la empresa ASOLFED Contratistas Generales S.A.C son gratificantes para mí.”

Fuente: Elaboración propia

- En general, me siento satisfecho en mi área

En la figura N° 175, el 100% de los trabajadores encuestados están muy de acuerdo que se sienten satisfechos en su puesto de trabajo.

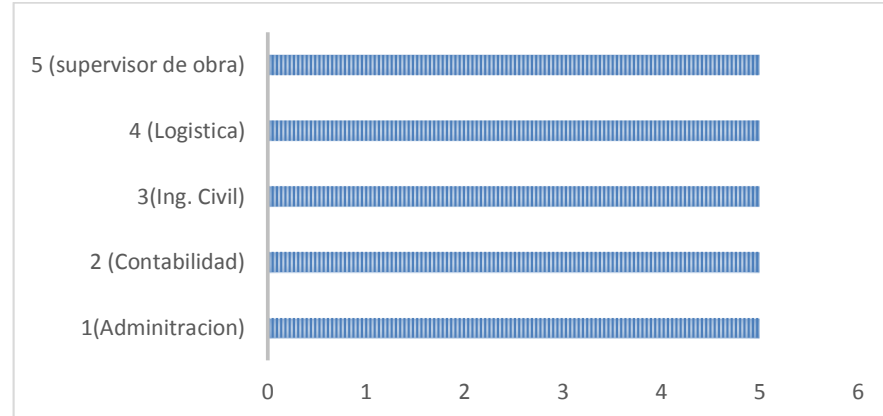


Figura: 175: Motivación y reconocimiento “En general, me siento satisfecho en mi área”

Fuente: Elaboración propia

5) INDICADORES DE PERSPECTIVAS:

1. Perspectiva procesos

- Porcentaje de capacitación a los trabajadores

- ¿Cuánto es el nº de capacitaciones planificadas?

En la figura N° 176 Capacitaciones planificadas son 4 por mes para los trabajadores de obra. Pero para las áreas administrativas, se realizó una capacitación a la

mesa, lo cual todas se han cumplido de manera satisfactoria.

CARGO	TOTAL
Gerente General	1 capacitación al mes

Figura: 176: número de capacitaciones planificadas

Fuente: Elaboración propia

2. Perspectiva de aprendizaje

- Nivel de satisfacción de los colaboradores

En la figura N°177 Nivel de satisfacción de los colaboradores

CARGO	TOTAL
Administración	100%
Contabilidad	100%
Ing. civil	100%
Logística	100%
Supervisor de obra	100%

Figura: 177: porcentaje del nivel de satisfacción de los colaboradores

Fuente: Elaboración propia

3. Indicadores de eficacia

- Eficacia

En la figura N° 178: La eficacia en relación con el cumplimiento de tareas del área 75%

CARGO	TOTAL
Gerente General	Los trabajadores tienen una eficacia del 75%, dado que ya tienen los procesos definidos.

Figura: 178: Eficacia en relación con el cumplimiento de tareas del área

Fuente: Elaboración propia

- Porcentaje de procesos administrativos caracterizados

CARGO	TOTAL
Gerente General	La empresa ya cuenta con procesos diagramados y con su respectivo manual de procedimiento.

Figura: 179: Procesos caracterizados

Fuente: Elaboración propia

3.2.2. Entrevista

A. Variable Dependiente

La entrevista fue dirigida al gerente general de la empresa ASOLFED Contratistas Generales S.A.C. y a continuación se detallaran las conclusiones.

- ¿Qué tipos de documentos se elaboran dentro de la empresa y de qué manera se elaboran?

La mayoría de los documentos que se generan en la empresa son expedientes técnicos, listado de materiales, entre otros. Los documentos se elaboran utilizando los formatos de informes, cotizaciones y cartas establecidas, siguiendo los estándares del manual de la marca.

- ¿Cómo se reciben y envían los tipos de documentación que requiere cada área de la empresa?

Luego de la automatización de los documentos, los documentos son enviados por Gmail de la empresa.

- ¿Existe algún control de seguimiento y entrega de los documentos internos entre las diferentes áreas?

Si, las fichas de control sobre que personas tienen a cargo los documentos en físico.

- ¿De qué manera se reciben los documentos externos?

Los documentos externos gran parte son recibidos de manera física, dado que son recibidos por entidades públicas, y los que son recibidos por proveedores son recibidos por Gmail de la empresa.

- ¿Quién y de qué forma se envía los documentos a otra entidad y como se sabe si el documento fue enviado?

Los documentos son enviados por un agente externo, y la encargada de verificar que los documentos sean enviados es la administradora, comunicándose con la entidad receptora.

- ¿Cómo ubica los documentos dentro de las carpetas?

Los documentos son ubicados por nombre del archivo.

- ¿Existen series para eliminar en el archivo de gestión?

Los archivos no son eliminados, dado que su historial es de suma importancia para la empresa, a menos que sean documentos que no pertenezcan ni a los archivos ni a los de la copia de seguridad.

- ¿Quiénes y cómo localizan la información en el Archivo de Gestión?

Los trabajadores solicitan los documentos a la administración, quien localiza dicho documento, verificando el nombre y a la fecha a la que pertenece.

- ¿Registra el préstamo de documentos? ¿Cómo lo hace?

Actualmente, si se están registrando los documentos prestados, en un cuadro de control.

- ¿Cuenta con espacio, equipo y mobiliario para almacenar y organizar el Archivo de Gestión?

Si, la empresa cuenta con los recursos para organizar los archivos de gestión.

- ¿Además de soportes en papel de tamaño carta u oficio, se utilizan o reciben otros tipos de formatos o soportes?

Los formatos de cartas, contratos, resoluciones, facturas de compras y ventas, proyectos por nombre de obra y lugar, así como cotizaciones e informes se encuentran guardados en digital

B. Variable Independiente

La entrevista fue dirigida al gerente general de la empresa ASOLFED Contratistas Generales S.A.C. y a continuación se detallaran las conclusiones.

- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el mercado?

La empresa ASOLFED Contratistas Generales SAC, lleva trabajando en el mercado desde el 23 de enero del 2009.

- ¿Cuántas obras realiza anual y cuanto es el tiempo promedio que se dedica a cada obra?

Un promedio de 1 a 2 obras grandes anuales con el tiempo de 4 a 6 meses cada una. Asimismo, tiene obras pequeñas o venta de materiales que hace que la empresa tenga ingresos por otros servicios.

- ¿A cuánto equivale la experiencia de ASOLFED Contratistas Generales S.A.C según los contratos realizados con las entidades públicas? , ¿Cuántas obras ha realizado hasta ahora?

La empresa tiene experiencia desde el 2009 con más de 4 obras a través de licitaciones con el estado y las demás son obras pequeñas solo con contrato. Toda su obra equivale a una suma de 250,000 soles.

- Según su experiencia; ¿Con que entidad tiene más obras?

La empresa ASOLFED Contratistas Generales S.A.C trabaja con entidades públicas (municipalidades por medio de licitaciones) teniendo más trabajo en la Provincia de Pataz - La Libertad.

- ¿Cuánto es el nº de capacitaciones planificadas y cuantas en promedio son cumplidas?

El número de capacitaciones planificadas es de 4 por mes para los trabajadores de obras, los cuales regularmente si se cumplen, para las áreas administrativas se realizó una capacitación al mes.

- ¿Tiene todos los procesos administrativos caracterizados o diagramados?

Los procesos administrativos de la empresa ya están todos diagramados con su respectivo procedimiento, ahora está archivado como manual de proceso de la empresa.

- En las obras que realiza. ¿Mayormente se cumple el plazo establecido del proyecto?

En gran mayoría si, y cuando se retrasa el proyecto, normalmente es por el retraso de materiales.

3.3. Comparación de resultados del antes y después

A. OPERACIONALIZACIÓN													
VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADORES	FÓRMULA	UM	PERSONAL	TOTAL ANTES	PROMEDIO	TOTAL ANTES	PROMEDIO	VARIACIÓN	
ADMINISTRACIÓN DOCUMENTARIA	"Conjunto de actividades que permiten coordinar y controlar los aspectos relacionados con creación, recepción, organización, almacenamiento, preservación, acceso y difusión de documentos." Russo. (2009) y Universidad de Caldas (s.f).	EFICACIA	Preservación	Conservación documental preventiva	$\frac{n^{\circ} \text{ de documentos organizados}}{\text{total de documentos}} \times 100$	%	Administrador	50%	45.142%		100%	100%	121.52%
							Supervisor de logística	40%			100%		
							Contabilidad	57.14%			100%		
							Ing. Civil	50%			100%		
							Supervisor de obra	40%			100%		
			Almacenamiento	Reproducción de información para consulta en archivos de gestión	$\frac{n^{\circ} \text{ de series documentales digitalizadas}}{\text{total series documentales}} \times 100$	%	Administrador	30%	26.57%		80%	86.742%	226.47%
							Supervisor de logística	20%			92%		
							Contabilidad	42.85%			85.71%		
		Ing. Civil					20%	88%					
		Supervisor de obra					20%	88%					
		EFICIENCIA	Acceso	Tiempo de acceso a la información	$\frac{\text{hora que se recibe el documento}}{\text{hora que se solicita el documento}}$	horas	Administrador	5h	21.8h		15min	25min	-98.07%
							Supervisor de logística	30h			1h		
							Contabilidad	2h			10min		
							Ing. Civil	48h			20min		
							Supervisor de obra	24h			20min		
			Optimización en el uso del papel		$\frac{n^{\circ} \text{ de resmas consumidas}}{n^{\circ} \text{ de resmas estimadas}} \times 100$	%	Administrador	52.5%	41.16%		4%	10.2%	-50.96
Supervisor de logística	20%						2%						
Contabilidad	13.3%						5%						
Ing. Civil	80%	25%											
EFECTIVIDAD			Porcentaje de satisfacción de los	$\frac{\text{total de colaboradores satisfechos}}{\text{Total de colaboradores}} \times 100$	%	Administrador	0%	0%		100%	100%	100%	
						Supervisor de logística	0%			100%			
						Contabilidad	0%			100%			

				colaboradores frente al proceso de administración documentaria			Ing. Civil	0%		100%		
							Supervisor de obra	0%		100%		
GESTIÓN POR PROCESOS	"El enfoque por procesos es una herramienta que permite analizar la gestión de las organizaciones, sin dejar de tener en cuenta que las organizaciones fueron creadas para lograr objetivos mediante las actividades que realiza." Tapia y Valdez (2008)	INDICADORES DE PERSPECTIVAS	Perspectiva Procesos	Porcentaje de cumplimiento de capacitaciones	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de capacitaciones realizadas}}{\text{n}^\circ \text{ de capacitaciones planificadas}} \times 100$	%	Gerente general	0%	0%	100%	100%	100%
			Perspectiva aprendizaje	Nivel de satisfacción de los colaboradores	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de colaboradores satisfechos}}{\text{Total de colaboradores encuestados}} \times 100$	%	Administración	80%	66.67%	100%	100%	100%
							Contabilidad	80%		100%		
							Ing. Civil	80%		100%		
							Logística	80%		100%		
							Supervisor de obra	80%		100%		
		INDICADORES DE EFICACIA	Eficacia	Eficacia en relación con el cumplimiento tareas del área	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de procesos que cumplen con lo evaluado}}{\text{N}^\circ \text{ total de procesos evaluados}} \times 100$	%		0%	0%	75%	75%	75%
			Porcentaje de procesos administrativos caracterizados	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de procesos administrativos caracterizados}}{\text{Total de procesos administrativos existentes}} \times 100$	%		0%	0%	25 procesos/25 procesos=100%	100%	100%	

Figura: 180: resultados del cuadro de operacionalización (antes)

Fuente: Elaboración propia

3.4. Análisis económico

3.4.1. Recursos

RECURSOS

PERSONAL

Cant.	Descripción	Precio. Unt	Total
1	Asesor	S/. 500.00	S/. 500.00
Subtotal			S/. 500.00

MATERIALES

Cant.	Descripción	Precio. Unt	Total
8	hojas bond A4 x 500 hojas	S/. 10.00	S/. 80.00
6	Lapiceros 032 médium	S/. 0.50	S/. 3.00
3	Corrector clásico	S/. 2.50	S/. 7.50
3	Engrampadora	S/. 9.00	S/. 27.00
6	Lápiz	S/. 0.50	S/. 3.00
1	Goma	S/. 2.00	S/. 2.00
12	Papel lustre	S/. 6.00	S/. 72.00
2	Vinifan	S/. 7.00	S/. 14.00
2	Cinta para forrar libros	S/. 3.00	S/. 6.00
2	Paquetes de clips caja	S/. 3.00	S/. 6.00
4	Sobre manila A4 50 und	S/. 8.00	S/. 32.00
4	Folder manila A4 23.5 X 32.5 Cm - 100 Und	S/. 35.00	S/. 140.00
4	Tintas para impresora EPSON sist. Continuo	S/. 28.00	S/. 112.00
6	Libreta de notas	S/. 12.00	S/. 72.00
3	Tajador	S/. 0.50	S/. 1.50
7	Archivadores grandes	S/. 7.00	S/. 49.00

4	Archivadores medianos	S/. 5.00	S/. 20.00
1	Perforador	S/. 9.80	S/. 9.80
1	Grapas	S/. 3.00	S/. 3.00
1	Paquete de posit	S/. 9.00	S/. 9.00
1	Impresora	S/. 619.00	S/. 619.00
2	Laptop	S/. 2,000.00	S/. 4,000.00
1	Sobre de burbuja plástica	S/. 22.00	S/. 22.00
Subtotal			S/. 5,309.80

SERVICIOS

Cant.	Descripción	Precio. Unt	Total
1	Luz	S/. 200.00	S/. 200.00
2	Crédito para llamadas	S/. 150.00	S/. 300.00
500	Copias	S/. 0.10	S/. 50.00
2	Movilidad	S/. 500.00	S/. 1,000.00
Subtotal			S/. 1,403.00

TOTAL	S/. 7,212.80
--------------	---------------------

Figura: 181: Recursos

Fuente: Elaboración propia

3.4.2. Gastos

GASTOS PROYECTADOS						
ITEMS	AÑO: 0	AÑO: 1	AÑO: 2	AÑO: 3	AÑO: 4	AÑO: 5
INVERSIÓN DE ACTIVOS TANGIBLES						
UTILES DE ESCRITORIO						
hojas bond A4 x 500 hojas	S/. 80.00	S/. 80.00	S/. 80.00	S/. 80.00	S/. 80.00	S/. 30.00
Lapiceros 032 médium	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00
Corrector clásico	S/. 7.50	S/. 7.50	S/. 7.50	S/. 7.50	S/. 7.50	S/. 7.50
Engrampadora	S/. 27.00	S/. 27.00	S/. 27.00	S/. 27.00	S/. 27.00	S/. 27.00
Lápiz	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00
Goma	S/. 2.00	S/. 2.00	S/. 2.00	S/. 2.00	S/. 2.00	S/. 2.00
Papel lustre	S/. 72.00	S/. 72.00	S/. 72.00	S/. 72.00	S/. 72.00	S/. 72.00
Vinifan	S/. 14.00	S/. 14.00	S/. 14.00	S/. 14.00	S/. 14.00	S/. 14.00
Cinta para forrar libros	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00
Paquetes de clips caja	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00
Sobre manila A4 50 und	S/. 32.00	S/. 32.00	S/. 32.00	S/. 32.00	S/. 32.00	S/. 28.00

Folder manila A4 23.5 X 32.5 Cm - 100 Und	S/. 140.00	S/. 140.00	S/. 140.00	S/. 140.00	S/. 140.00	S/. 117.00
Tintas para impresora EPSON sist. Continuo	S/. 112.00	S/. 112.00	S/. 112.00	S/. 112.00	S/. 112.00	S/. 120.00
Libreta de notas	S/. 72.00	S/. 72.00	S/. 72.00	S/. 72.00	S/. 72.00	S/. 72.00
Tajador	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50	S/. 1.50
Archivadores grandes	S/. 49.00	S/. 49.00	S/. 49.00	S/. 49.00	S/. 49.00	S/. 60.00
Archivadores medianos	S/. 20.00	S/. 20.00	S/. 20.00	S/. 20.00	S/. 20.00	S/. 50.00
Perforador	S/. 9.80	S/. 9.80	S/. 9.80	S/. 9.80	S/. 9.80	S/. 9.80
Grapas	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 3.00
Paquete de posit	S/. 9.00	S/. 9.00	S/. 9.00	S/. 9.00	S/. 9.00	S/. 9.00
Sobre de burbuja plástica	S/. 22.00	S/. 22.00	S/. 22.00	S/. 22.00	S/. 22.00	S/. 22.00
EQUIPOS DE OFICINA						
Impresora	S/. 619.00					
Laptop	S/. 4000.00					
Depreciación		S/. 461.9	S/. 415.71	S/. 374.139	S/. 336.7251	S/. 303.05259
EQUIPOS DE COMUNICACIÓN						
Crédito para llamadas	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 300.00
OTROS GASTOS						
Luz	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 200.00

Copias	S/. 50.00	S/. 50.00	S/. 50.00	S/. 50.00	S/. 50.00	S/. 30.00
Movilidad	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 800.00
Asesor	S/. 500.00					
TOTAL DE GASTOS	S/. 7,359.80	S/. 2,702.70	S/. 2,656.51	S/. 2,614.94	S/. 2,577.53	S/. 2,295.85

Figura: 182: Gastos

Fuente: Elaboración propia

3.4.3. Ahorros

AHORROS			
INDICADORES	ANTES	AHORRO	DESPUES
Tiempo de acceso a la información	21.80	-18.00	0.42
	14	-6	8 Paquetes
Optimización en el uso del papel	HOJAS BOND X 500 UNID S/. 140.00	-S/. 60.00	S/. 80.00
	SOLES MENSUALES		
Folder manila		15 unidades (-15.00)	
Micas		20 unidades (-20.00)	
Sobres		5 unidades (-5.00)	

AHORROS PROYECTADOS					
AHORRO PROYECTADO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	S/. 760.00	S/. 760.00	S/. 760.00	S/. 760.00	S/. 760.00

Figura: 183: Ahorros

Fuente: Elaboración propia

3.4.4. Depreciación

DEPRECIACION		
IMPRESORA		
AÑO	COSTO	DEPRECIACIÓN
0	S/. 619.00	10%
1	S/. 557.10	S/. 61.90
2	S/. 501.39	S/. 55.71
3	S/. 451.25	S/. 50.14
4	S/. 406.13	S/. 45.13

5 S/. 365.51 S/. 40.61

LAPTOP

AÑO	COSTO	DEPRECIACIÓN
0	S/. 4,000.00	10%
1	S/. 3,600.00	S/. 400.00
2	S/. 3,240.00	S/. 360.00
3	S/. 2,916.00	S/. 324.00
4	S/. 2,624.40	S/. 291.60
5	S/. 2,361.96	S/. 262.44

Figura: 184: Depreciación

Fuente: Elaboración propia

3.4.5. Flujo de caja

	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA LIBRE INCREMENTAL						
DESCRIPCION	0	1	2	3	4	5
Ingresos		S/. 25,000.00	S/. 18,000.00	S/. 47,000.00	S/. 12,000.00	S/. 50,000.00
Costos		S/. 3,702.70	S/. 4,656.51	S/. 12,614.94	S/. 7,577.53	S/. 12,295.85
UTILIDAD BRUTA		S/. 21,297.30	S/. 13,343.49	34,385.06	4,422.47	37,704.15
Gasto de Administración y Venta		S/. 5,000.00	3,500.00	4,000.00	3,000.00	7,000.00
UTILIDAD O PERDIDA OPERATIVA		16,297.30	9,843.49	30,385.06	1,422.47	30,704.15
Impuesto a la Renta		2,933.51	1,771.83	5,469.31	256.05	5,526.75
Inversiones	S/. 22,359.80	S/. 3,702.70	S/. 4,656.51	S/. 12,614.94	S/. 7,577.53	S/. 12,295.85
Activo Fijo	S/. 7,359.80	S/. 7,359.80	S/. 7,359.80	S/. 7,359.80	S/. 7,359.80	S/. 7,359.80
FLUJO DE CAJA LIBRE	-22359.80	9,661.09	3,415.15	12,300.81	6,411.10	12,881.55

Figura: 185: Flujo de caja

Fuente: Elaboración propia

3.4.6. Calculo de VAN, TIR Y R B-C

EVALUACION FINANCIERA

INDICADORES FINANCIEROS

FLUJO NETO DE EFECTIVO

Año de operación	Ingresos totales*	Inversiones para el proyecto				Valor de Rescate		Flujo Neto de Efectivo
		Egresos totales	Fija	Diferida	Cap de trab.	Valor Residual	Recup. De cap. De Trab.	
0	-	22,360						-22,360
1	25,000	3,703	-	-	-			21,297
2	18,000	4,657						13,343
3	47,000	12,615						34,385
4	12,000	7,578						4,422
5	50,000	12,296				0	0	37,704

Año de operación	Costos totales (\$)	Beneficios totales (\$)	Factor de actualización 11.00%	Costos actualizados (\$)	Beneficios actualizados (\$)	Flujo neto de efectivo act. (\$)
0	22,360	0	1.00	22,360	0	-22,360
1	3,703	25,000	0.90	3,336	22,523	19,187
2	4,657	18,000	0.81	3,779	14,609	10,830
3	12,615	47,000	0.73	9,224	34,366	25,142
4	7,578	12,000	0.66	4,992	7,905	2,913
5	12,296	50,000	0.59	7,297	29,673	22,376
Total	50,911	152,000		50,987	109,075	58,088

KE	11.00%
TASA DE CRECIMIENTO CONSTANTE	2.83%
B/C	S/. 2.14
VALOR PRESENTE DE LOS FLUJOS DE CAJA	S/. 36,380.53
VALOR ACTUAL NETO	S/. 1,531.33
TASA INTERNA DE RETORNO	13.88%
ÍNDICE DE RENTABILIDAD	1.63

Figura: 186: Calculo de VAN TIR BC

Fuente: Elaboración propia

3.4.7. Total de costos de los procesos

A. Costos

ANTES			VARIACIÓN			DESPUÉS		
MANO DE OBRA	MATERIALES	SERVICIOS	MANO DE OBRA	MATERIALES	SERVICIOS	MANO DE OBRA	MATERIALES	SERVICIOS
S/ 2,829.25	S/.7,455.80	S/.1,915.00	-12.96%	-87.21%	-1.51%	S/.2,462.50	S/.953.30	S/.1,886.00

Figura: 187: Variación de costos del proceso

Fuente: Elaboración propia

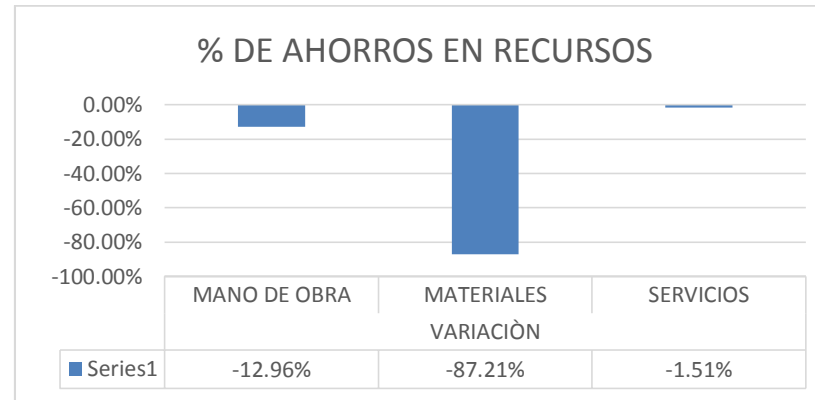


Figura: 188: % de ahorros en recursos

Fuente: Elaboración propia

B. Ahorro

RECURSOS	TOTAL
MANO DE OBRA	S/. 366.75
MATERIALES	S/. 6,502.50
SERVICIOS	S/. 29.00
TOTAL	S/. 6,898.25

Figura: 189: ahorros del proceso

Fuente: Elaboración propia

En el resumen de ahorro de recursos, se ha obtenido resultados favorables, con un ahorro de S/. 6898.25 mensual.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1 Discusión

El presente capítulo está organizado de la siguiente manera: Presentación de la relación entre las variables gestión por procesos y administración documentaria, resultados de la variable independiente por dimensión, descripción, discusión y contraste con otros estudios relacionados al tema; presentación de resultados de la variable dependiente por cada dimensión, identificación de los elementos que caracterizan la administración documentaria.

Asimismo, en cuanto a los resultados de la relación entre variables se tiene la variable independiente Gestión por procesos que según Gonzales (2017) “El enfoque basado en procesos es una herramienta formidable para gestionar y organizar las actividades de una organización, permitiendo además crear valor para el cliente y otras partes interesadas” lo cual ayudara a realizar una mejor gestión en la administración documentaria que, según Russo. (2009) y Universidad de Caldas (s.f). “Conjunto de actividades que permiten coordinar y controlar los aspectos relacionados con creación, recepción, organización, almacenamiento, preservación, acceso y difusión de documentos.” Esta variable dependiente se divide en las siguientes dimensiones: Eficacia, eficiencia y efectividad. De esta manera se podrá dar soporte a la hipótesis planteada en el presente trabajo de investigación. En cuanto a los resultados obtenidos en relación a la variable independiente: gestión por procesos, por dimensión: EFICACIA (Preservación - “conservación documental preventiva”) el resultado promedio fue de 45.14% antes de implantar las medias correctivas en el cual se realizó la metodología las 5 s, obteniendo un resultado posterior de 84.93% siendo la variación de 88.14% de mejora favorable para la empresa ASOLFED contratistas generales S.A.C. Asimismo, en (almacenamiento – “porcentaje de documentos digitalizados”) se obtuvo como resultado un 26.57% de documentos que estaban digitalizados corriendo el riesgo que la empresa pueda perder sus documentos y no tenga una copia, así como no sepa la ubicación de estos y sea difícil de encontrarlos. Es por ello que se realizó el trabajo de digitalizar y organizarlo por categorías teniendo como resultado el 75.86% teniendo una mejora del 185.5%. EFICIENCIA (Acceso - “tiempo de accesos a la información”)

se obtuvo como resultado 21.8 horas que se demoraba en generar respuesta cuando un documento se solicitaba, luego de realizar las medidas correctivas se obtuvo que la entrega de los documentos solicitados es de 3.8 horas, lo cual hubo una disminución de - 82.56%. En la optimización en el uso del papel, se consideró identificar las resmas consumidas con las resmas estimadas por el cual se obtuvo un 41.16%. Después de realizar la mejora de los procesos de la empresa, se tuvo como resultado de 23.4% y una variación de -43.15% siendo un resultado favorable para la empresa. EFECTIVIDAD (“porcentaje de satisfacción de los colaboradores frente al proceso de administración documentaria”) es de 0% por el cual los trabajadores no se encuentran satisfechos en la parte documentaria, después de la mejora se obtuvo una satisfacción del 20% siendo más afectivo que antes.

Estos resultados coinciden con la investigación realizada por Hernández; Medina; Nogueira; Negrin; & Marqués. (2014), los cuales hacen referencia que al diseñar los procesos se reducirán los tiempos de ejecución de los mismos. Así como, Bachiller y Ángel (2015) al “Diseñar e implementar un sistema documental que permita gestionar la documentación e información de la comunidad de la fundación Fábrica de Sueños.” Llegó a la conclusión que al implementarlo genera que los documentos se archiven en su totalidad, sin que ninguno se pueda extraviar, a su vez, ahorrara tiempos muertos para la búsqueda de algún archivo.

En relación con la variable dependiente: administración documentaria, por dimensión: INDICADORES DE PERSPECTIVAS (Perspectiva Proceso – se obtuvo al inicio un 60% de las capacitaciones planificadas que se cumplía, pero después de la implementación que se dio a la empresa se logró como resultado en 100% por el cual se daba un lunes de cada mes. Perspectiva Aprendizaje (satisfacción de los colaboradores), se obtuvo un 80% al inicio del estudio, y al final se pudo tener un beneficio de mejora de un 20.62% llegando al 100% de colaboradores motivados. Y en el índice de (rotación del personal), se conoce que ninguna persona se ha despedido o desvinculado desde la creación de la empresa. EFICACIA (“cumplimiento de tareas del área”), se tuvo como resultado al inicio que solo se cumplía un 60%, pero ya al final del estudio se pudo obtener un 70% es decir una mejora de 16.60% que el estudio anterior.

Los resultados coinciden con la investigación de Guanín; Andrango. (2015), el cual hace referencia que con la implementación de la gestión por procesos las necesidades de los trabajadores serán cubiertas y por ende la satisfacción aumentará.

Por otro lado, Liberato; Marcial; (2014) sostienen que al modelar los procesos, se logra identificar los requerimientos que se tiene en cuenta para la elaboración de automatizar los documentos, así como, las categorías que se debe tener para cada archivo.

4.2. Conclusiones

El implementar la gestión por procesos del proceso de pagos influye significativamente en la administración documentaria, dado que ha generado ahorros mensuales de materiales de S/ 760.00, así como también la reducción del tiempo en la obtención de los documentos a 0.42 horas (25 minutos).

Entre los principales puntos débiles para el proceso de realizar informes, se detallaron que la empresa no tenía todos los documentos en orden, el cual originaba que el tiempo en acceder a la información sea prolongado y por ende, el tiempo de realización del proceso era extenso. Asimismo, la empresa incurría en gastos al tener que comprar grandes cantidades de millares de Hojas Bond, dado que, cuando no encontraban algún documento tenían que volver a realizar por segunda vez el mismo archivo. El diseño de los procesos ha permitido determinar las actividades que se van a seguir en los procesos estratégicos y de soporte.

Se implementó la gestión por procesos de la gestión de pagos en la administración documentaria, primero con la etapa preparatoria, para luego, proceder con la etapa de diagnóstico e identificación de procesos, verificación, mejora del proceso (PDCA) y finalmente medir los resultados obtenidos.

La empresa antes de la implementación de la gestión por procesos, la variable dependiente tenía una eficacia del 45.142% relacionada a la conservación documental preventiva y 26.57% en cuanto a la reproducción de información para la consulta en los archivos de gestión. Asimismo, en la dimensión de eficiencia con respecto al tiempo de acceso a la información en promedio los trabajadores reciben los documentos en un lapso de 21.8 horas y para la optimización en el uso del papel en promedio la empresa tiene 42.46%.

Luego de la implementación, reproducción de información aumento en 226.47%, el indicador de conservación aumentó en 121.52% y el tiempo de acceso se redujo en 98.07%.

Para la variable independiente, la eficacia en relación con el cumplimiento antes de la implementación era del 0%, luego de la propuesta aumentó en 75%. Asimismo, el porcentaje de procesos administrativos caracterizados aumento en 100%.

El proyecto tuvo una inversión de S/. 5,3801.80 en gastos de recursos, Asimismo, según lo proyectado se va a generar un VAN de S/.1,531.33 un TIR de 13.88% y un B/C de 1.63%.

4.3. Recomendaciones

Se recomienda que tres meses se realicen la evaluación de los procesos cada quince días, usando el cuadro de verificación.

Se recomienda usar los formatos propuestos para cada proceso.

Se recomienda implementar las políticas de seguridad de la información, usando como guía la NTP ISO 27002-2013.

Se recomienda realizar las copias de seguridad de la información todos los días al finalizar la jornada laboral, y el responsable de verificar que esta actividad se cumpla será el administrador de la empresa.

Se recomienda que todos los archivos se encuentren cifrados, y las contraseñas deben de contener números, símbolos y letras.

REFERENCIAS

- Aguilar, M. (2013). *Identificación y Gestión por Procesos*. Lima, Perú: CEGESTI.
- Alonso, J. Garcia, A. & Lloveras, M. (2007). La norma ISO 15498: Un marco sistemático de buenas prácticas de gestión documental en las organizaciones. *Revista de biblioteconomía/ documentació* N° 47 Cataluña. España. [En línea] Recuperado el 15/06/2017 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3843205>
- Asociación Española para la Calidad (s.f). "Indicadores" [En línea] Recuperado el 18/06/2017 de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/indicadores>
- Bachiller, B. y Ángel, J. (2015). "Diseño e implementación sistema de gestión documental para la fundación fábrica de sueños" Tesis de Grado. Corporación universitaria minuto de dios. Bogotá. Colombia. [En línea] Recuperado el 08/04/2017 de http://repository.uniminuto.edu:8080/xmlui/bitstream/handle/10656/3288/TTI_BachillerCruzBraulioRicardo_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- BCRPData. (2017). "Producto bruto interno y demanda interna (índice 2007=100) – Construcción". [En línea] Recuperado el 08/04/2017 de https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/P_N01766AM/html
- Byte. (2016), "¿Sabes cuál es el impacto de una mala gestión documental?". [En línea] Recuperado el 08/04/2017 de <http://www.revistabyte.es/kyocera/mala-gestion-documental/>.
- Carranza, L; Valverde, J & Vera, J. (2016). "implementación de la gestión por procesos en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi (EMCH CFB)". Universidad del Pacífico. Lima. Perú. [En línea] Recuperado el 18/04/2017 de http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1137/Luis_Tesis_maestria_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Carrión, E. y Fonda, E. (2015). "Análisis y diseño de un modelo de gestión documental para las pymes en el Cantón Durán" Tesis de Grado. Universidad de Guayaquil. Guayaquil. Ecuador. [En línea] Recuperado el

18/04/2017

de

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/11313/1/TESIS%20DE%20GESTI%2B%C3%B4N%20DOCUMENTAL%20ENRIQUE%20Y%20EVELYN%20NOVIEMBRE%202015.pdf>

Diario Gestión. (2016). "Más de 47,000 empresas formales cerraron en el primer trimestre, ¿qué efectos tendrá sobre el empleo? [En línea] Recuperado el 08/04/2017 de <http://gestion.pe/economia/mas-47000-empresas-formales-cerraron-primer-trimestre-que-efectos-tendra-sobre-empleo-2162005>.

El comercio (2017). "Sector construcción: oportunidades y retos" [En línea] Recuperado el 01/03/2018 de <https://elcomercio.pe/economia/opinion/sector-construccion-oportunidades-retos-salomon-noticia-481446>

El comercio (2017). " Scotiabank: Sector construcción continúa impulsando el PBI" [En línea] Recuperado el 01/03/2018 de <https://elcomercio.pe/economia/peru/scotiabank-sector-construccion-continua-impulsando-pbi-noticia-482607>

El comercio (2017). " Sector construcción sería afectado por vacancia presidencial" [En línea] Recuperado el 01/03/2018 de <https://elcomercio.pe/economia/peru/sector-construccion-seria-afectado-vacancia-presidencial-noticia-482656>

El éxito. (2017). " ¿Por qué algunas empresas son más exitosas y prósperas que otras?" [En línea] Recuperado el 08/04/2017 de <http://elexito.com/por-que-algunas-empresas-son-mas-exitosas-y-prosperas-que-otras/>.

Estela, R. (2016). "*Gestión por procesos, disciplina para diseñar la estructura organizacional del ministerio de salud del Perú - 2014*". Universidad de Piura. Lima. Perú. [En línea] Recuperado el 18/04/2017 de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2630/AE-L_007.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. México. McGraw-Hill Interamericana.

Flores, J; Gallardo, K; Villamar, G & Aguirre, J. (s.f). "*Diseño de un sistema de gestión por proceso aplicada a una Hacienda dedicada a la producción y comercialización de Banano ubicada en el sector Costa Azul de la Via Puerto*

- Inca, La Troncal*". Escuela superior Politécnica del Litoral (ESPOL). Guayaquil. Ecuador. [En línea] Recuperado el 28/04/2017 de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/24566/1/Dise%C3%B1o%20de%20un%20sistema%20de%20gesti%C3%B3n%20por%20proceso%20aplicada%20a%20una%20hacienda%20dedicada%20a%20la%20producci%C3%B3n.pdf>
- Fond, O; Ruiz, A & Mena, M. (2012). "*Diagnóstico sobre la gestión documental y de archivos en la Universidad Central Marta Abreu de las Villas. Cuba: Caso de estudio*". Revista Española de documentación científica. España. [En línea] Recuperado el 28/04/2017 de [file:///C:/Users/KRISTINA/Downloads/764-1262-1-PB%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/KRISTINA/Downloads/764-1262-1-PB%20(3).pdf)
- Fred, R. (2003). Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación de Mexico. S.A. Mexico.
- Gallo, P. (2009). "*Gestión documental en las organizaciones*". Editorial UOC.
- Gestión, P. (s.f). "Sistemas de gestión: calidad, medio ambiente y PRL" [En línea] Recuperado el 15/04/2017 de <http://abc-calidad.blogspot.pe/2011/05/compromiso-de-la-direccion.html>
- Gobierno regional de Ica (s.f). Formato de trámites y servicios. [En línea] Recuperado el 22/04/2018 de http://www.drtpceica.gob.pe/tramites_y_servicios.php
- Gonzales H. (2017). "Calidad y Gestión ISO 9000 ISO 14000 ISO 22000 OHSAS 18000" [En línea] Recuperado el 10/06/2017 de <https://calidadgestion.wordpress.com/2015/06/30/iso-9001-2015-enfoque-basado-en-procesos/>
- GrupoArchicentro (s.f). "Nuestra empresa". [En línea] Recuperado el 08/04/2017 de <http://www.archicentro.com/Quienes-Somos>.
- Guanín, A; Andrango, M. (2015). "*Propuesta de un modelo de gestión por procesos en la atención de enfermería en el servicio de emergencias del hospital Militar*". (Tesis de Magister). Escuela politécnica nacional. Quito. Ecuador. [En línea] Recuperado el 18/04/2017 de <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/10592/1/CD-6270.pdf>

- Hernández, A; Medina, A; Nogueira, D; Negrín, E & Marqués, M. (2014). “*La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos*”. Universidad Nacional de Colombia sede Medellín. Medellín. Colombia. [En línea] Recuperado el 28/04/2017 de <http://www.scielo.org.co/pdf/dyna/v81n184/v81n184a26.pdf>
- ISOTools (2016). Qué es la Gestión por Procesos y qué ventajas presenta su automatización. Bogotá. Colombia. [En línea] Recuperado el 16/02/2018 de <http://www.isotools.com.co/que-es-la-gestion-por-procesos-y-que-ventajas-presenta-su-automatizacion/>
- ISOTools (2013). Implementación de la estrategia, alineación de procesos y personas. Bogotá. Colombia. [En línea] Recuperado el 06/03/2018 de <https://www.isotools.org/2013/12/26/estrategia-procesos-personas/#>
- Kotler, P; y Armstrong, G; (2012). Marketing. México. PEARSON.
- La voz (2011). La gestión por procesos. [En línea] Recuperado el 01/03/2018 de [En línea] Recuperado el 01/03/2018 de <http://www.lavoz.com.ar/suplementos/negocios/gestion-procesos>
- Lanus, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. En revista Scielo, 13 (1). [En línea] Recuperado el 18/04/2017 de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004.
- Liberato, A; y Marcial, N. (2014). “*Desarrollo de un sistema de gestión documental, fichas de resumen y listas de publicación para el proyecto procal-proser*”. Pontificia Universidad Católica del Perú (Tesis de Bachiller). Lima. Perú. [En línea] Recuperado el 18/04/2017 de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5718>
- Llanes, M; Isaac, C; Moreno, M; & Garcia, G. (2013). De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. Universidad de Holguín. Holguín. Cuba. [En línea] Recuperado el 18/04/2017 de <http://scielo.sld.cu/pdf/rrii/v35n3/rrii02314.pdf>
- López, F. (2012). *ISO 9000 y la planificación de la calidad*. (2). Bogotá. Colombia.

- Lucas, P. (2014). Gestión de las empresas por procesos. Proyecto fin de carrera. Escola Técnica Superior d'Enginyeria Industrial de Barcelona. Barcelona, España. Recuperado el 09/02/2017 de https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/23486/PFC_EOI_PLA_201406_Gesti%C3%B3n%20de%20las%20Empresas%20por%20Procesos.pdf
- Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. En Revista Visión de futuro, 13 (1). [En línea] Recuperado el 13/05/2017 de http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=207:la-gestion-por-procesos-un-enfoque-de-gestion-eficiente&catid=83:articulos.
- Mora, L. (2008). Indicadores de la gestión logística, KPI. Bogotá. Colombia. [En línea] Recuperado el 21/04/2018 de https://books.google.com.pe/books?id=ltzDDQAAQBAJ&pg=PT21&lpg=PT21&dq=se+necesita+acumular+el+conocimiento+generado+por+la+experiencia&source=bl&ots=pozkb6B7cY&sig=23X7NfOr0sxd9PyG7bWJK_71_IQ&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjFuu-f5NXaAhVSuVMKHdjiC2AQ6AEINjAB#v=onepage&q=se%20necesita%20acumular%20el%20conocimiento%20generado%20por%20la%20experiencia&f=false
- Moura, E. (2014). Gestión de procesos x gestión por procesos: una gran diferencia. Qualiplus. [En línea] Recuperado el 21/03/2018 de <http://qualiplus.com.br/es/gestion-de-procesos-x-gestion-por-procesos-una-gran-diferencia/>
- Ministerio de Fomento. (s.f.). "Gestión por procesos". Capítulo 4. Edición Mayo 2005 [En línea] Recuperado el 15/04/2017 de <https://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
- Ministerio de Fomento. (s.f.). "Obtenido de Gestión Documental (Nivel 1)" [En línea] Recuperado el 15/04/2017 de <https://www.youtube.com/watch?v=6rbX0JT98ms>

- Ministerio de justicia y derechos humanos (2014). REGLAMENTO DE LA LEY DE FIRMAS Y CERTIFICADOS DIGITALES. [En línea] Recuperado el 26/06/2018 de <https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2014/03/DS-052-2008-pcm.pdf>
- Moreira, M. (2006). La gestión por procesos en las instituciones de información. En revista cubana de los profesionales de la información y de la comunicación en salud, 14 (5). [En línea] Recuperado el 13/05/2017 de http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_5_06/aci11506.htm .
- OSCE (2018). ¿Cómo inscribirme en el registro nacional de proveedores? [En línea] Recuperado el 17/05/2018 de <http://portal.osce.gob.pe/rnp/sites/default/files/Documentos/RNP/Archivos/Diptico%20incryp%20proveedores%20BS.pdf>
- Pérez, J. (2012). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC.
- People Next (2015). Las 4 perspectivas del Balanced Scorecard y su importancia. [En línea] Recuperado el 20/06/2017 de <http://blog.peoplenext.com.mx/las-4-perspectivas-del-balanced-scorecard-y-su-importancia>
- Perú 21 (2018). Evaluarán el aumento del sueldo mínimo y esto dicen los expertos. [En línea] Recuperado el 01/03/2018 de <https://peru21.pe/economia/aumento-sueldo-minimo-evaluaran-incremento-remuneracion-minima-vital-395925>
- Pinilla, N. (2013). Innovation management. [En línea] Recuperado el 09/03/2018 de <http://www.nicolpinilla.com/2013/12/Alinear-Procesos-con-Estrategia-Organizacional.html>
- Ponce, K. (2016). *“Propuesta de implementación de gestión por procesos para incrementar los niveles de productividad en una empresa textil”*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (Tesis de Bachiller). Lima. Perú. [En línea] Recuperado el 18/03/2018 de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/620981/1/Tesis+Textil+S.A.C.+Katherine+Ponce+Herrera.pdf>

- Procesos online (2017). Diferencias gestión de procesos y gestión por procesos. [En línea] Recuperado el 21/03/2018 de <http://www.pol.com.co/diferencias-gestion-de-procesos-y-gestion-por-procesos/>
- ProGobernabilidad (2015). Impulsan Gestión por procesos en Gobierno Regional de La Libertad. [En línea] Recuperado el 09/02/2017 de <http://www.progobernabilidad.org.pe/noticias/impulsan-gestion-por-procesos-en-gobierno-regional-de-la-libertad/>
- R&C Consulting (2016). Gestión por procesos y procedimientos en la administración pública. Recuperado el 09/02/2017 de <https://rc-consulting.org/blog/2016/03/gestion-por-procesos-2/>.
- Rubio (2014). *Manual de estadística* (p. 12)
- Russo, P. (2009). *Gestión documental en las organizaciones*. Primera edición. Barcelona. España. Editorial UOC.
- Saavedra, V. (2013). “*Gestión Por Procesos En Los Actos Preparatorios Para Contratación De Bienes Y Servicios Como Propuesta Para Optimizar Los Procesos De Selección De Un Gobierno Regional*”. Universidad Privada del Norte (Tesis de Bachiller). Trujillo. Perú. [En línea] Recuperado el 15/04/2017 de <http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/6890/Vanessa%20Saavedra%20Costilla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Salguero, A. (2006) *Indicadores de gestión y cuadro de mando*, Madrid. España. Ediciones Díaz Santos,
- Sabés, M. y Verón, José. (2008). “La gestión de la información en la administración local” [En línea] Recuperado el 15/04/2017 de https://books.google.com.pe/books?id=0GJGZrU1DzEC&printsec=frontcover&dq=gestion+de+la+informacion&hl=e2s-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.
- Secretaria pública del Perú (2015). *Gestión por procesos*. Perú. Recuperado el 09/02/2017 de <http://sgp.pcm.gob.pe/gestion-por-procesos/>
- SIELOCAL (2012). Índice de cumplimiento de pagos. [En línea] Recuperado el 17/05/2018 de <http://www.sielocal.com/informe/385/Indice-de-cumplimiento-de-pagos>

- Sierra, S. & Neira, C. (2009). "Diseño e implementación de un modelo de gestión documental para la serie historias laborales del área de talento humano para la Empresa Colgrabar". Pontificia Universidad Javeriana (Tesis de Bachiller). Bogotá. Colombia. [En línea] Recuperado el 30/05/2017 de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis277.pdf>.
- SmartOfficecentre. (2015). "Los cinco problemas de gestión documental que hay en tu empresa" [En línea] Recuperado el 08/04/2017 de <http://www.smartoffice.es/blog/post/los-cinco-problemas-de-gestion-documental-que-hay-en-tu-empresa>.
- Softonic (2017). Cómo hacer una copia de seguridad de tus archivos de PC desde Google Drive. [En línea] Recuperado el 26/06/2018 de <https://www.softonic.com/articulos/backup-google-drive-pc>
- Solano, D. V. (2010). "Gestión del conocimiento: Del mito a la realidad." [En línea] Recuperado el 15/04/2017 <https://es.slideshare.net/JLPD1/165775318gestiondelconocimientovalhondosolanodomingo>
- SUNAT (2018). Cronograma de obligaciones mensuales. [En línea] Recuperado el 17/05/2018 de <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/cronogramas/2018/cObligacionMensual2018.html>
- Survio. (2017). Planillas de Encuestas Gratis. [En línea] Recuperado el 17/06/2017 de <https://www.survio.com/plantilla-de-encuesta/evaluacion-del-servicio-prestado>
- Tapia, A. & Valdez, M. (2008). Diseño de un sistema de control, de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard y Gestión por Procesos en un centro de investigaciones biotecnológicas, Guayaquil 2007. Escuela superior politécnica del litoral. (Tesis de Bachiller). Guayaquil. Ecuador. [En línea] Recuperado el 16/02/2018 de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/10623/3/TESIS.pdf>
- TBS (s.f). "Importancia de la gestión documental" [En línea] Recuperado el 08/04/2017 de <http://www.tbs-telecon.es/importancia-gestion-documental>.
- Thinking People (2017). Los sistemas de indicadores como procedimiento de medición en la nueva función de RRHH. Madrid. España. [En línea]

Recuperado el 22/04/2018 de <http://www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/es/blog-thinking-people/los-sistemas-de-indicadores-como-procedimiento-de-medicion-en-la-nueva-funcion-de-rrhh/>

Tic portal (2018). ¿Qué es un sistema de gestión documental? [En línea] Recuperado el 02/03/2018 de <https://www.ticportal.es/temas/sistema-gestion-documental/que-es-sistema-gestion-documental>

Universidad de Caldas (s.f). Sistema integrado de gestión. [En línea] Recuperado el 13/05/2017 de <http://sig.ucaldas.edu.co/gestionDocumental/SII/resultadosIndicadoresControlador.php?accion=nuevo&tipo=Indicadores#>.

Universidad de Salamanca, (2005). “Cuestionario de satisfacción laboral del personal de administración y servicios”. [En línea] Recuperado el 20/06/2017 http://qualitas.usal.es/docs/PAS_2005_cuestionario.pdf.

Valdés, E. (2015). Aplicación de la gestión por procesos en una empresa importadora exportadora del MINAL, ALIMPEX. Cuba. Recuperado el 09/02/2017 de <https://www.gestiopolis.com/aplicacion-de-gestion-por-procesos-en-una-empresa-importadora-exportadora/>

Velazco, J. A. (2009). “Gestión por Procesos”. [En línea] Recuperado el 15/04/2017 <http://www.worldcat.org/title/gestion-por-procesos/oclc/700185966>

Zaratiegui, J. (1999). *La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa*. Economía Industrial.

ANEXOS

ANEXO N° 1. CARTA DE ACEPTACIÓN DE LA EMPRESA

“Año del Buen Servicio al Ciudadano”

Trujillo, 27 de Abril del 2017

Sr. Albino Flores Ulloa

Gerente

ASOLFED Contratistas Generales S.A.C

Presente:

Reciba nuestro más cordial saludo, a nombre de la Universidad Privada del Norte, miembro de la red Internacional de universidades Laureate International Universities.

El motivo de la presente es solicitar su autorización para que nuestros dos (2) estudiantes del 9° ciclo del periodo 2017-I de la carrera de Ingeniería Empresarial (Facultad de Ingeniería), puedan utilizar la empresa como fuente de estudio con el objetivo de desarrollar el proyecto de Tesis.

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO	DNI
Bravo Huivin Elizabeth	60965	71053874
Flores Escudero Ruslith	61335	72376760

Agradecemos de antemano la atención que brinde a la presente.

ASOLFED
Contratistas Generales S.A.C



Albino Flores Ulloa
Gerente General

ANEXO N°2. FORMATO DE GUIA DE ENTREVISTA DE LA VARIABLE ADMINISTRACIÓN DOCUMENTARIA DIRIGIDO AL GERENTE GENERAL

INTRODUCCIÓN

Buenos Días, somos estudiantes de la carrera de Ingeniería Empresarial. Quisiera agradecerles por acceder a esta entrevista, la cuál será fundamental para el desarrollo de la presente investigación. El cual tiene como objetivo profundizar en los aspectos de cómo se está gestionando actualmente los archivos dentro de la organización, por consiguiente, le pediría que fuera totalmente espontáneo y sincero en sus respuestas. Así mismo hacerles saber que toda la información que usted provea será completamente confidencial.

- I. PRODUCCIÓN DE DOCUMENTOS
 1. ¿Qué tipos de documentos se elaboran dentro de la empresa y de qué manera se elaboran?
- II. RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS INTERNOS
 1. ¿Cómo se reciben y envían los tipos de documentación que requiere cada área de la empresa?
 2. ¿Existe algún control de seguimiento y entrega de los documentos internos entre las diferentes áreas?
- III. DISTRIBUCIÓN DE DOCUMENTOS RECIBIDOS
 1. ¿De qué manera se reciben los documentos externos?
- IV. DISTRIBUCIÓN DE DOCUMENTOS ENVIADOS
 1. ¿Quién y de qué forma se envía los documentos a otra entidad y como se sabe si el documento fue enviado?
- V. ORGANIZACIÓN DE ARCHIVO DE GESTIÓN
 1. ¿Cómo ubica los documentos dentro de las carpetas?
 2. ¿Existen series para eliminar en el archivo de gestión?
- VI. CONSULTA DE DOCUMENTOS
 1. ¿Quiénes y cómo localizan la información en el Archivo de Gestión?
 2. ¿Registra el préstamo de documentos? ¿Cómo lo hace?
- VII. CONSERVACIÓN DE DOCUMENTOS
 1. ¿Cuenta con espacio, equipo y mobiliario para almacenar y organizar el Archivo de Gestión?
 2. ¿Además de soportes en papel de tamaño carta u oficio, se utilizan o reciben otros tipos de formatos o soportes?

ANEXO N° 3. FORMATO DE CUESTIONARIO DE LA VARIABLE ADMINISTRACIÓN DOCUMENTARIA DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA

Nombre y apellidos:.....

Cargo:.....

Tiempo que lleva laborando:.....

INSTRUCCIONES:

Marque con una aspa o check la respuesta que usted cree que es más conveniente a su realidad.
Además, por favor responda con la mayor exactitud a las preguntas de criterio.

1. Área al que pertenece

- a) Contabilidad
- b) Administración
- c) Asesoría Legal
- d) Logística
- e) Obras
- f) Otros:.....

2. Mencione cuáles son sus funciones en su área o departamento

.....
.....
.....
.....

3. ¿De quién recibe documentación directa?

- a) Clientes
- b) Contabilidad
- c) Administración
- d) Asesoría Legal
- e) Logística
- f) Obras
- g) Proveedores
- h) Otros (Especifique).....

4. ¿A quién entrega las documentaciones que se generan en su área?

- a) Clientes
- b) Contabilidad
- c) Administración
- d) Asesoría Legal
- e) Logística
- f) Responsable de Obra

- g) Proveedores
 - h) Otros (Especifique).....
5. ¿Cuánto es el promedio de documentos que maneja en su área?
.....
6. ¿Los documentos se encuentran guardados en papel?
a) Todos
b) Casi todos
c) Algunos
d) Ninguno
7. ¿Cuánto es el promedio de documentos que se encuentran digitalizados en su área?
.....
8. Para los documentos en papel. ¿Cuál es el medio en el que se encuentra guardados actualmente los documentos?
a) Folder manila
b) Folder de plástico
c) Carpetas
d) Cajas
i) Otros (Especifique).....
9. ¿Cuáles son los nombres de los grupos de archivos?
a) Compras
b) Pagos
c) Personal
d) Planilla
e) Cotizaciones
f) Administración
j) Otros (Especifique).....
10. ¿Qué documentos se encuentran dentro del grupo de archivos?
.....
.....
.....
11. ¿Cuanto es el promedio de los documentos que se encuentran ordenados en archivos?
.....
12. ¿Se encuentran escritos a doble cara?
a) Todos
b) Casi todos
c) Algunos
d) Ninguno
13. ¿Cuánto tiempo transcurre desde la solicitud de información hasta la recepción de algún documento?

- a) Minutos
 - b) Horas
 - c) Días
 - d) Semanas
- Especifique el número:
14. ¿Cuál es el rango de satisfacción en cuanto al proceso de administración documentaria?
- a) Muy satisfecho
 - b) Satisfecho
 - c) Poco satisfecho
 - d) Nada satisfecho
15. ¿Cuál es la cantidad promedio de hojas por documento?
-
16. ¿Cuánto es la cantidad de hojas destinadas para su área por mes?
-
17. ¿Cuál es la frecuencia de recibos de documentos?
- a) Diario
 - b) Semanal
 - c) Mensual
 - d) Anual
 - e) Otros (Especificar).....
18. ¿Cuál es la frecuencia de consulta de documentación de su área?
- a) Diario
 - b) Semanal
 - c) Mensual
 - d) Anual
19. ¿Cuántos usuarios de su área consultan los documentos y cuál es la finalidad de dichas consultas?
-
-
-
20. ¿Cuánto es el tiempo promedio de la permanencia de documentos en su oficina?
-
21. Luego del tiempo promedio de permanencia en su oficina ¿Qué sucede con los documentos?
- a) Son guardados en un área de depósito de archivos
 - b) Son desechados
 - c) Son reciclados
 - d) Otros
22. ¿Cuáles serían los campos que usted utilizaría para encontrar o localizar un documento de manera electrónica en el desarrollo de sus funciones?
- a) Por fecha

- b) Por cédula
- c) Por asunto
- d) Por nombre
- e) Otros

23. ¿Cuál es el objetivo principal que usted estima que debe cumplir un sistema de administración documentaria?

.....

.....

.....

.....

Adaptado de: Sierra. & Neira. (2009)

ANEXO N° 4. FORMATO DE GUIA DE ENTREVISTA DE LA VARIABLE GESTIÓN POR PROCESOS DIRIGICO AL GERENTE GENERAL

INTRODUCCIÓN

Buenos Días, somos estudiantes de la carrera de Ingeniería Empresarial. Quisiera agradecerles por acceder a esta entrevista, la cuál será fundamental para el desarrollo de la presente investigación. El cual tiene como objetivo profundizar en los aspectos de cómo se está gestionando actualmente los archivos dentro de la organización, por consiguiente, le pediría que fuera totalmente espontáneo y sincero en sus respuestas. Así mismo hacerles saber que toda la información que usted provea será completamente confidencial.

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el mercado?
2. ¿Cuántas obras realiza anual y cuanto es el tiempo promedio que se dedica a cada obra?
3. ¿A cuánto equivale la experiencia de ASOLFED Contratistas Generales S.A.C según los contratos realizados con las entidades públicas? , ¿Cuántas obras ha realizado hasta ahora?
4. Según su experiencia; ¿Con que entidad tiene más obras?
5. ¿Cuántos colaboradores en promedio necesita por cada obra y en la parte administrativa?
¿Cuántos colaboradores administrativos han sido desvinculados en el año 2017?
6. ¿Cuánto es el n° de capacitaciones planificadas y cuantas en promedio son cumplidas?
7. ¿Tiene todos sus procesos administrativos caracterizados o diagramados?
8. En las obras que realiza, ¿mayormente se cumple el plazo establecido del proyecto?

**ANEXO N° 5. FORMATO DE CUESTIONARIO DE LA VARIABLE ADMINISTRACIÓN
DOCUMENTARIA DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA**

Nombre y apellidos:.....

Cargo:.....

Tiempo que lleva laborando:.....

INSTRUCCIONES:

Marque con una aspa o check la respuesta que usted cree que es más conveniente a su realidad.
Además, por favor responda con la mayor exactitud a las preguntas de criterio.

1. Puesto de trabajo.

PUESTO DE TRABAJO		Totalmente de desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	El trabajo de mi área está bien organizado					
2	Mis funciones y responsabilidades están definidas, por tanto, sé lo que se espera de mí.					
3	En mi área tenemos las cargas de trabajo repetidas					
4	En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades					
5	Recibo información de cómo desempeño mi puesto de trabajo					

2. Dirección de la unidad

DIRECCIÓN DE LA UNIDAD		Totalmente de desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
6	El responsable muestra dominio					

	técnico o conocimiento de sus funciones.					
7	El responsable soluciona los problemas de manera eficaz.					
8	El responsable de mi área delega eficazmente funciones de responsabilidad.					
9	El responsable toma decisiones con la participación de la persona del área.					
10	El responsable se mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.					

3. Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros

AMBIENTE DE TRABAJO E INTERACCIÓN CON LOS COMPAÑEROS		Totalmente de desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
11	La relación con los compañeros de trabajo es buena.					
12	Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas.					
13	Me siento parte de un equipo de trabajo.					
14	Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo.					

15	El ambiente de trabajo me produce estrés.					
----	---	--	--	--	--	--

4. Comunicación y coordinación

COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN		Totalmente de desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
16	La comunicación interna dentro de la unidad funciona correctamente.					
17	Me resulta fácil la comunicación con mi responsable.					
18	Recibo capacitaciones constantes. (especifique:.....)					
19	Conozco los servicios que presentan otras unidades de la empresa ASOLFED Contratistas Generales S.A.C					
20	Tenemos una adecuada coordinación con otras unidades de la empresa.					
21	La comunicación entre el personal de la unidad y los usuarios es buena.					

5. Condiciones Ambientales, Infraestructuras y Recursos

CONDICIONES AMBIENTALES, INFRAESTRUCTURAS Y RECURSOS	Totalmente de desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--	--------------------------	---------------	-------------	------------	-----------------------

22	Las condiciones de trabajo de mi Unidad son seguras (no representan riesgos para la salud)					
23	Las condiciones ambientales de la Unidad (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) facilitan mi actividad diaria.					
24	Las instalaciones de la Unidad (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos) facilitan mi trabajo y los servicios prestados a los usuarios.					
25	Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo.					

6. Implicación en la mejora

IMPLICACIÓN EN LA MEJORA		Totalmente de desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
26	Entre los objetivos de mi área, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que prestamos.					

27	El responsable de mi área pone en marcha iniciativas de mejora.					
28	Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora.					
29	En mi área se me consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad.					
30	Me siento copartícipe de los éxitos y fracasos de mi área.					
31	En los dos últimos años he percibido una tendencia a mejorar en mi área.					

7. Motivación y reconcomiendo

MOTIVACIÓN Y RECONCOMIENDO		Totalmente de desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
32	Estoy motivado para realizar mi trabajo.					
33	Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo.					
34	Cuando introduzco una mejora de mi trabajo se me reconoce.					
35	En general, las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios, sociales, etc.) son satisfactorias.					

36	La empresa me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional					
37	El nombre y prestigio de la empresa ASOLFED Contratistas Generales S.A.C son gratificantes para mí.					
38	En general, me siento satisfecho en mi área.					

Fuente: Encuesta adaptada de Universidad de Salamanca, (2005).

ANEXO N° 6. ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL PARA LA CALIFICACIÓN A LOS FACTORES DE LA MATRIZ EFE

ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL PARA LA CALIFICACIÓN A LOS FACTORES DE LA MATRIZ EFE

Buenos días, para poder evaluar a la competencia, es importante realizar una matriz de evaluación de factores externos, por ello, asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los siguientes factores

OPORTUNIDADES	PESO
"La ejecución del gasto público en relación con proyectos en el norte del país es del 35%. (El comercio, 2017)"	0.04
"Para el 2018 el crecimiento esperado es del 8% para el sector de construcción, sustentado por la inversión pública (El comercio, 2017)"	0.04
"Proyección de crecimiento del 15% en inversión pública según BCR (El comercio, 2017)"	0.05
"Aumento de demanda en los rubros de inversión de reconstrucción con cambios y mayor obra pública. (El comercio, 2017)"	0.05
"El crecimiento de la demanda del rubro construcción, genera un crecimiento del PBI. (El comercio, 2017)"	0.04
"Para la secretaria de gestión pública la gestión del servicio al ciudadano debe cambiar de un tradicional modelo de organización funcional hacia una organización por procesos. (Secretaría de gestión pública, 2015)"	0.04
"La gestión exitosa por procesos está basada en conocer los procesos, las actividades y los procedimientos de las mismas. (Progobernabilidad, 2015)"	0.08
"La administración documentaria permite acceder de forma fácil y sencilla a los archivos de la empresa. (Tic portal, 2018)"	0.08
"Uso de medios virtuales para la visualización y seguimiento a las licitaciones."	0.06
SUBTOTAL	0.58
AMENAZAS	

ASOLEF Consulting Calatraves S.A.C.

 Alberto Flores Ullón
 GERENTE GENERAL

"Desconfianza para invertir y financiar en el rubro de construcción, dado por los actos de corrupción de Odebrecht. (El comercio, 2017)"	0.08
"Retrasos en la ejecución de proyectos. (El comercio, 2017)"	0.03
"La recuperación del sector construcción podría verse afectado en los siguientes años por la inestabilidad pública. (El comercio, 2017)"	0.05
"Dado a la inestabilidad, para los empresarios es una dificultar contratar personal. (El comercio, 2017)"	0.03
"Las organizaciones son gestionadas en base a su estructura funcional, es decir, la base del modelo de su organigrama. (La voz, 2011)"	0.05
"Presentarse a licitaciones con documentos incompletos ocasiona que las demás constructoras tengan ventajas, dado que los documentos presentados vienen a ser la carta de presentación de una empresa."	0.08
"Herramientas tecnológicas de información con costos elevados para las PYMES"	0.05
"Aumento del sueldo mínimo a trabajadores. (Perú 21, 2018)"	0.05
SUBTOTAL	0.42
TOTAL	1

ASOLFED Controladora General S.A.C.

 Alfonso Flores Ulloa
 CONTROLADORA GENERAL

ANEXO N° 7. ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL PARA LA CALIFICACIÓN A LOS FACTORES DE LA MATRIZ EFI

ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL PARA LA CALIFICACIÓN A LOS FACTORES DE LA MATRIZ
EFI

Buenos días, para poder evaluar a la competencia, es importante realizar una matriz de evaluación de factores internos, por ello, asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los siguientes factores

FORTALEZAS	PESO
"Los documentos que ya pasaron el tiempo promedio de permanencia en la oficina, son trasladados en un área de depósito."	0.08
"Para 3 de 5 trabajadores opinan que su área de trabajo se encuentra organizada."	0.05
"Los trabajadores están de acuerdo que en su área de trabajo pueden desarrollar sus habilidades. "	0.06
"El 80% de los trabajadores se sienten apoyados por su responsable y/o jefe inmediato. "	0.05
"El 80% de los trabajadores tienen buena relación con sus compañeros. "	0.04
"El 100% de los trabajadores se sienten parte de un equipo de trabajo. "	0.04
"El 100% de los trabajadores les resulta fácil expresar sus opiniones en puesto de trabajo. "	0.05
"El 60% de sus trabajadores se sienten muy participe de sus éxitos y fracasos de su área. "	0.05
SUBTOTAL	0.43
"No toda la documentación se encuentra guardada ya sea en papel o digitalizado. "	0.05
"Debido a que la mayoría de los trabajadores de las áreas administrativas están relacionados con la elaboración de documentos, y al no tenerlos ordenados, genera que tengan que volver a realizar los informes. "	0.05

Alfonso Flores Flores

"El tiempo en recepcionar un documento es de 21.8 horas. "	0.06
"Uso excesivo de papel. "	0.04
"Los trabajadores se encuentran poco satisfechos en cuanto al proceso de administración documentaria. "	0.05
"Las áreas de Logística y administración opinan que se encuentran desorganizadas. "	0.06
"Los trabajadores se encuentran en desacuerdo (4/5), en cuanto a lo que la empresa espera de ellos, dado que no tienen claro sus funciones y responsabilidades. "	0.05
"El 80% de trabajadores siente carga de trabajo repetitivos. "	0.04
"Los trabajadores no tienen conocimiento en cómo se están desempeñando en su área. "	0.06
"El 80% de los trabajadores no reciben la información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo. "	0.05
"El 80% de los trabajadores no tienen coordinación con otras áreas. "	0.06
SUBTOTAL	0.57
TOTAL	1


 Alvaro Flores Ulan

ANEXO N° 8. CUADRO DE SEGUIMIENTO

NOMBRE DEL EVALUADOR:.....

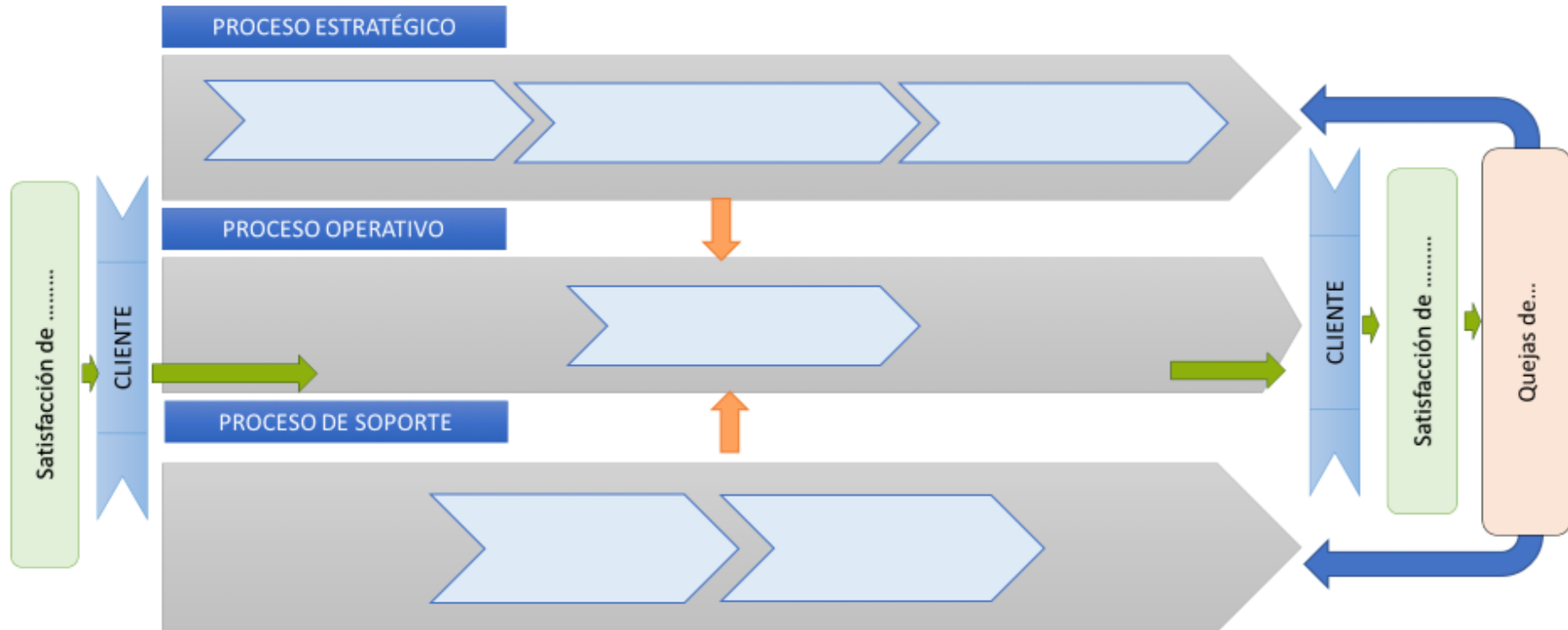
CODIGO DEL PROCESO	PROCESO	PUNTO DE CONTROL	ENTREGABLES	FECHA DE EVALUACIÓN	ESCALA DE EVALUACIÓN			COMENTARIO
					1	2	3	

LEYENDA	
1	Si cumple
2	No cumple
3	Cumple de manera parcial

ANEXO N° 9. INVENTARIO DE PROCESOS

Tipo de proceso	Nivel 0		Nivel 1		Nivel 2	
	Código	Proceso	Código	Proceso	Código	Proceso
Estratégicos	E01		E01:01			
	E02					
	E03		E03.01			
			E03.02			
Misionales	M01		M01:01			
			M01:02			
Soporte	S01		S01:01		S01:01:01	
					S01:01:02	
			S01:02	S01:02:01		
				S01:02:02		
	S02		S02:01		S02:01:01	
					S02:01:02	

ANEXO N° 10. MAPA DE PROCESOS

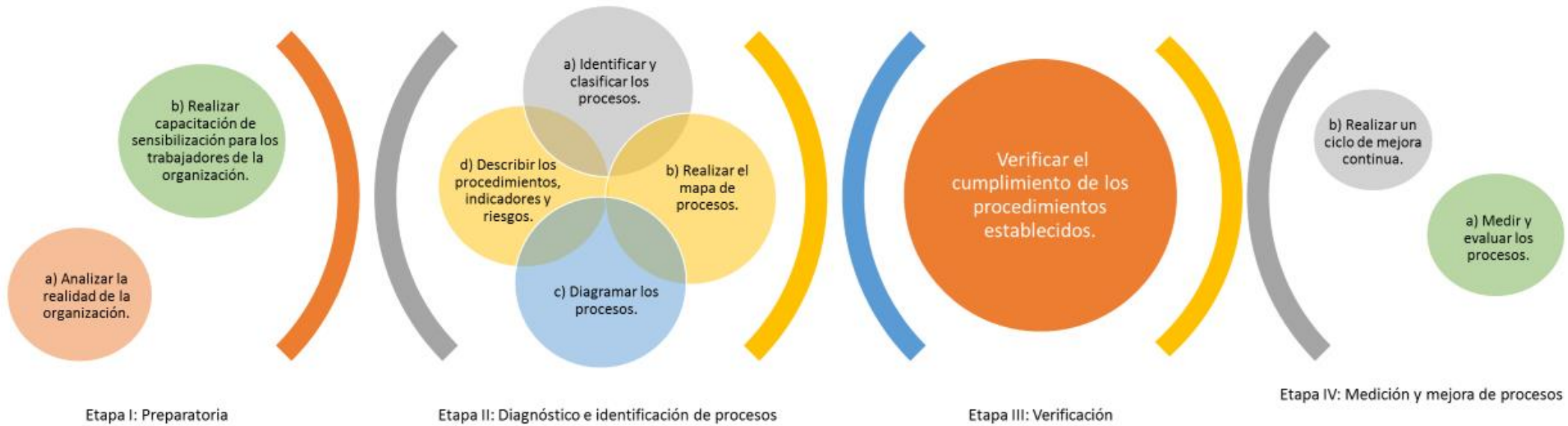


ANEXO N° 11. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

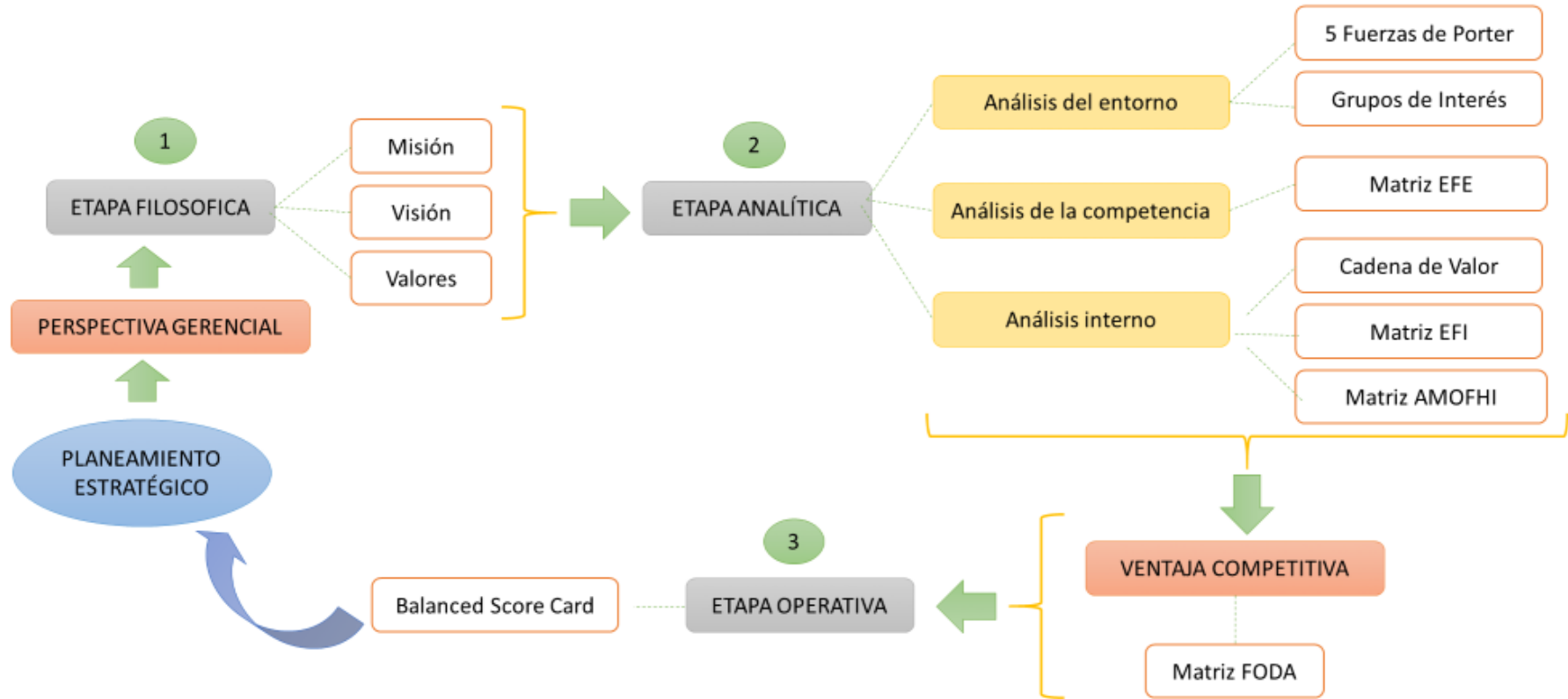
1. NOMBRE DEL PROCESO:

- 1.1. VERSIÓN
- 1.2. FECHA DE VIGENCIA
- 1.3. CODIGO
- 1.4. OBJETIVO DEL PROCESO
- 1.5. ALCANCE
- 1.6. RESPONSABILIDADES
 - 1.6.1 DUEÑO DEL PROCESO
 - 1.6.2 ACTORES DEL PROCESO
- 1.7. DOCUMENTOS APLICABLES Y/O ANEXOS
 - 1.7.1 DOCUMENTOS EXTERNOS
 - 1.7.2 FORMATOS, CARTILLAS Y/O REGISTROS
- 1.8. DEFINICIONES
- 1.9. CONDICIONES BASICAS
- 1.10. INDICADOR
- 1.11. RIESGO
- 1.12. DIAGRAMA DE PROCESO
- 1.13. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

ANEXO N° 12. METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS



ANEXO N° 13. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO



ANEXO N° 14. MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN


PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	OPERACIONALIZACIÓN							
			VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADORES	FÓRMULA	UNIDAD
¿En qué medida la implementación de la Gestión por procesos influye en la administración documentaría en la empresa ASOLFED. Trujillo – 2017?	<p>A. Objetivo General</p> <p>Determinar la influencia de la implementación de la gestión por procesos en la administración documentaría de una constructora de Trujillo en el año 2017.</p> <p>B. Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> Analizar la realidad problemática de las áreas de gerencia general, administración, contabilidad, logística y obras de una constructora de Trujillo en el año 2017. Identificar los puntos débiles en las áreas de gerencia general, administración, contabilidad, logística y obras de una 	<p>La implementación de la gestión por procesos influye significativamente en la administración documentaría de la empresa ASOLFED S.A.C Trujillo-2017</p>	<p>ADMINISTRACIÓN DOCUMENTARIA</p>	<p>“Conjunto de actividades que permiten coordinar y controlar los aspectos relacionados con creación, recepción, organización, almacenamiento, preservación, acceso y difusión de documentos.” Russo. (2009) y Universidad de Caldas (s.f).</p>	<p>“Conjunto de actividades que permitirá a la organización tener eficacia en cuanto a la preservación y almacenamiento, eficiencia en el acceso y optimización de papel, así como efectividad relacionado con la satisfacción de los colaboradores.”</p>	<p>EFICACIA</p>	Preservación	Conservación documental preventiva	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de documentos organizados}}{\text{total de documentos}} \times 100$	%
							Almacenamiento	Reproducción de información para consulta en archivos de gestión	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de series documentales digitalizadas}}{\text{total series documentales a digitalizar}} \times 100$	%
							Acceso	Tiempo de acceso a la información	$\frac{\text{tiempo que se solicita el documento} - \text{tiempo que se recepciona el documento}}{\text{tiempo que se solicita el documento}}$	horas
								Optimización en el uso del papel	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de resmas consumidas}}{\text{n}^\circ \text{ de resmas estimadas}} \times 100$	%
							<p>EFICIENCIA</p>	<p>Porcentaje de satisfacción de los colaboradores frente al proceso de administración documentaria</p>	$\frac{\text{total de colaboradores satisfechos}}{\text{Total de colaboradores}} \times 100$	<p>%</p>

<p>constructora de Trujillo en el año 2017.</p> <ul style="list-style-type: none"> Diseñar los procesos de las áreas de gerencia general, administración, contabilidad, logística y obras de la organización de una constructora de Trujillo en el año 2017. Implementar la gestión por procesos en la administración documentaria de gestionar pagos de una constructora de Trujillo en el año 2017. Evaluar económicamente la implementación de la gestión por procesos de una constructora de Trujillo en el año 2017. 			<p>GESTIÓN POR PROCESOS</p>	<p>“El enfoque por procesos es una herramienta que permite analizar la gestión de las organizaciones, sin dejar de tener en cuenta que las organizaciones fueron creadas para lograr objetivos mediante las actividades que realiza.” Tapia y Valdez (2008)</p>	<p>“Es un enfoque que permite evaluar las perspectivas de procesos y aprendizaje dentro de una organización, así como la eficacia en relación con el cumplimiento y al porcentaje de procesos caracterizados .”</p>	<p>INDICADORES DE PERSPECTIVAS</p>	<p>Perspectiva Procesos</p>	<p>Porcentaje de capacitaciones a trabajadores</p>	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de capacitaciones realizadas}}{\text{n}^\circ \text{ de capacitaciones planificadas}} \times 100$	<p>%</p>	
							<p>Perspectiva aprendizaje</p>	<p>Nivel de satisfacción de los colaboradores</p>	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de colaboradores satisfechos}}{\text{Total de colaboradores encuestados}} \times 100$	<p>%</p>	
							<p>INDICADORES DE EFICACIA</p>	<p>Eficacia</p>	<p>Eficacia en relación con el cumplimiento</p>	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de procesos que cumplen con lo evaluado}}{\text{N}^\circ \text{ Total de procesos evaluados}} \times 100$	<p>%</p>
									<p>Porcentaje de procesos administrativos caracterizados</p>	$\frac{\text{Numero de procesos administrativos caracterizados}}{\text{Total de procesos administrativos existentes}} \times 100$	<p>%</p>


Figura 1: Matriz de consistencia del proyecto de investigación

Fuente: Elaboración Propia


ANEXO N° 15. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS DE LA VARIABLE GESTIÓN POR PROCESOS – GUIA DE ENTREVISTA

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS Y SU INFLUENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DOCUMENTARIA DE LA EMPRESA ASOLFED S.A.C TRUJILLO 2017			
Línea de investigación:	Experimental - Pre experimental			
Apellidos y nombres del experto:	Vega Garcia, Edward			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Gestión por Procesos			
<p>Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.</p>				
Items	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		
Sugerencias:				
Firma del experto:				
				


ANEXO N° 16. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS DE LA VARIABLE GESTIÓN POR PROCESOS - CUESTIONARIO

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS Y SU INFLUENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DOCUMENTARIA DE LA EMPRESA ASOLFED S.A.C TRUJILLO 2017			
Línea de investigación:	Experimental - Pre experimental			
Apellidos y nombres del experto:	Vega Gavidia, Edward			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Gestión por procesos			
<p>Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.</p>				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		
Sugerencias:				
Firma del experto:				
				


ANEXO N° 17. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS DE LA VARIABLE ADMINISTRACIÓN DOCUMENTARIA – GUIA DE ENTREVISTA

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS Y SU INFLUENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DOCUMENTARIA DE LA EMPRESA ASOLFED S.A.C TRUJILLO 2017			
Línea de investigación:	Experimental - Pre experimental			
Apellidos y nombres del experto:	Vega Gavidia, Edward			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Administración Documentaria			
<p>Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.</p>				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		
<p>Sugerencias:</p>				
<p>Firma del experto:</p> 				


ANEXO N° 18. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS DE LA VARIABLE ADMINISTRACIÓN DOCUMENTARIA – CUESTIONARIO

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS Y SU INFLUENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DOCUMENTARIA DE LA EMPRESA ASOLFED S.A.C TRUJILLO 2017			
Línea de investigación:	Experimental - Pre experimental			
Apellidos y nombres del experto:	Vega Gavidia, Edward			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Administración Documentaria			
<p>Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.</p>				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		
<p>Sugerencias:</p> 				
<p>Firma del experto:</p> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">  </div>				


ANEXO N° 19. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE EXPERTO N° 2 DE LA VARIABLE GESTIÓN POR PROCESOS - CUESTIONARIO

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS Y SU INFLUENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DOCUMENTARIA DE LA EMPRESA ASOLFED S.A.C TRUJILLO 2017			
Línea de investigación:	Experimental - Pre Experimental			
Apellidos y nombres del experto:	Chavéz Paz, Luciana			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Gestión por Procesos			
<p>Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.</p>				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		
<p>Sugerencias:</p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>				
<p>Firma del experto:</p> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">  </div>				


ANEXO N° 20 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE EXPERTO N° 2 DE LA VARIABLE GESTIÓN POR PROCESOS – CUESTIONARIO

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS Y SU INFLUENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DOCUMENTARIA DE LA EMPRESA ASOLFED S.A.C TRUJILLO 2017			
Línea de investigación:	Experimental - Pre Experimental			
Apellidos y nombres del experto:	Chávez Paz, Luciana			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Gestión por Procesos			
<p>Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "X" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.</p>				
Items	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		
Sugerencias:				
Firma del experto:				
				


**ANEXO N° 21. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE EXPERTO N° 2 DE LA VARIABLE
ADMINISTRACIÓN DOCUMENTARIA – GUIA DE ENTREVISTA**

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS Y SU INFLUENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DOCUMENTARIA DE LA EMPRESA ASOLFED S.A.C TRUJILLO 2017			
Línea de investigación:	Experimental - Pre Experimental			
Apellidos y nombres del experto:	Chavéz Paz, Luciana			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Administración Documentaria			
<p>Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "X" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.</p>				
Items	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		
Sugerencias:				
Firma del experto:				
				


**ANEXO N° 22. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE EXPERTO N° 2 DE LA VARIABLE
ADMINISTRACIÓN DOCUMENTARIA – CUESTIONARIO**

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS Y SU INFLUENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DOCUMENTARIA DE LA EMPRESA ASOLFED S.A.C TRUJILLO 2017			
Línea de investigación:	Experimental - Pre Experimental			
Apellidos y nombres del experto:	Chavéz Paz, Luciana			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Administración Documentaria			
<p>Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "X" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.</p>				
Items	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		
Sugerencias:				
Firma del experto:				
				


ANEXO N° 23. MATRIZ DE APROBACIÓN DE LA METODOLOGÍA

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS Y SU INFLUENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DOCUMENTARIA DE UNA CONSTRUCTORA DE TRUJILLO, AÑO 2017			
Línea de investigación:	Experimental - Pre Experimental			
Apellidos y nombres del experto:	Segundo Edwin Cieza Mostacero			
<p>Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas.</p>				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿La metodología es una buena alternativa y es funcional?	X		—
2	¿La metodología tiene relación con el título de la investigación?	X		—
3	¿El contenido es pertinente, para el mejoramiento de la problemática?	X		—
4	¿Su aplicabilidad de la metodología dará cumplimiento al logro de los objetivos de la investigación?	X		—
5	¿Existe coherencia en su estructuración?	X		—
6	¿En la metodología se analiza la realidad de la organización?	X		—
7	¿La metodología incluye la diagramación de los procesos?	X		—
8	¿La metodología establece indicadores y objetivos de mejora?	X		—
<p>Sugerencias: Sin observaciones</p>				
<p>Firma del experto: </p>				


ANEXO N° 24. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS DEL CUADRO DE SEGUIMIENTO

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS Y SU INFLUENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DOCUMENTARIA DE UNA CONSTRUCTORA DE TRUJILLO, AÑO 2017			
Línea de investigación:	Experimental - Pre Experimental			
Apellidos y nombres del experto:	Sudrez Torres Betty Lizby			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Cuadro de seguimiento - Gestión por procesos			
<p>Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.</p>				
Items	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		
Sugerencias:				
Firma del experto:				
				

ANEXO N° 25. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS DEL CUADRO DE SEGUIMIENTO

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS Y SU INFLUENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DOCUMENTARIA DE UNA CONSTRUCTORA DE TRUJILLO, AÑO 2017			
Línea de investigación:	Experimental - Pre Experimental			
Apellidos y nombres del experto:	Edward Alberto Vega Gavilán			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Cuadro de seguimiento - Gestión por procesos			
<p>Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.</p>				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	/		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	/		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	/		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	/		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	/		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	/		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	/		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	/		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	/		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	/		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	/		
Sugerencias:				
Firma del experto:				
				

ANEXO N° 26. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS DEL CUADRO DE SEGUIMIENTO

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS Y SU INFLUENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DOCUMENTARIA DE UNA CONSTRUCTORA DE TRUJILLO, AÑO 2017			
Línea de investigación:	Experimental - Pre Experimental			
Apellidos y nombres del experto:	Horacio Castillo Ovar			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Cuadro de seguimiento - Gestión por procesos			
<p>Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.</p>				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	/		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	/		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	/		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	/		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	/		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	/		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	/		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	/		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	/		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	/		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	/		
<p>Sugerencias:</p> 				
<p>Firma del experto:</p> 				

**ANEXO N°27. RESULTADOS DE PREGUNTAS CERRADAS CORRESPONDIENTE AL
CUESTIONARIO DE LA VARIABLE ADMINISTRACIÓN DOCUMENTARIA –
CODIFICACIÓN (ANTES)**

N°	1. Área al que pertenece	3. ¿De quién recibe documentación directa?	4. ¿A quién entrega las documentaciones que se generan en su área?	6. ¿Los documentos se encuentran guardados en papel?	8. Para los documentos en papel, ¿Cuál es el medio en el que se encuentran guardados actualmente los documentos?	9. ¿Cuáles son los nombres de los grupos de archivos?	12. ¿Se encuentran escritos a doble cara?	13. ¿Cuánto tiempo transcurre desde la solicitud de información hasta la recepción de algún documento?	14. ¿Cuál es el rango de satisfacción en cuanto al proceso de administración documentaria?	17. ¿Cuál es la frecuencia de recibos de documentos?	18. ¿Cuál es la frecuencia de consulta de documentación de su área?	21. Luego del tiempo promedio de permanencia en su oficina ¿Qué sucede con los documentos?	22. ¿Cuáles serían los campos que usted utilizaría para encontrar o localizar un documento de manera electrónica en el desarrollo de sus funciones?
1	2	7	2	2	5	3	2	3	3	1	1	1	4
2	4	3	3	3	3	7	3	3	3	2	2	1	4
3	1	3	8	2	3	7	3	2	3	2	1	1	1
4	5	1	8	2	3	7	3	2	3	2	2	1	1
5	5	1	1	2	3	7	3	3	3	2	1	1	1

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5			5	5				5			5
6	6	6				6							
	7	7				7							
	8	8											

**ANEXO N° 28. RESULTADOS DE PREGUNTAS ABIERTAS CORRESPONDIENTE AL
CUESTIONARIO DE LA VARIABLE ADMINISTRACIÓN DOCUMENTARIA –
CODIFICACIÓN (ANTES)**

N°	2. Mencione cuáles son sus funciones en su área o departamento	5. ¿Cuánto es el promedio de documentos que maneja en su área?	7. ¿Cuánto es el promedio de documentos que se encuentran digitalizados en su área?	10. ¿Qué documentos se encuentran dentro del grupo de archivos?	11. ¿Cuánto es el promedio de los documentos que se encuentran ordenados en archivos?	15. ¿Cuál es la cantidad promedio de hojas por documento?	16. ¿Cuánto es la cantidad de hojas destinadas para su área por mes?	19. ¿Cuántos usuarios de su área consultan los documentos y cuál es la finalidad de dichas consultas?	20. ¿Cuánto es el tiempo promedio de la permanencia de documentos en su oficina?	23. ¿Cuál es el objetivo principal que usted estima que debe cumplir un sistema de administración documentaria?
1	Recepción de cotizaciones, cartas, Informes, pago a bancos. Enviar Facturas a contabilidad así como de los requerimientos a comprarse	50	15	Proformas, Fatos de los proveedores, Lista de materiales enviados a Obras, Depósitos de prestamos	25	30 hojas	2 millares	Consultan frecuentemente el contador y el gerente, con la finalidad de dar seguimiento a las cotizaciones, envíos de documentos, pagos a los bancos, orden en documentos de obras, materiales enviados a obras y cuales están por comprarse de acuerdo a los requerimientos del encargado de obras	3 años	Mantener un control y un orden de los documentos dado que para postular a una licitación siempre demora más de lo normal puesto que tienen que buscar documentos para la presentación, y en ocasiones algunos documentos se encuentran extraviados
2	Mantener y preservar los materiales en almacén, recibir y enviar requerimientos a administración para que coticen	25	5	Requerimientos de obras, Listado de materiales que llegaron a obra, materiales faltantes, listado de materiales sobrantes	10	5 hojas	1/2 millar	Los encargados de consultar son el de Administración y el encargado de obras, con la finalidad de identificar que materiales se encuentran existentes	1 año	Llevar un control número exacto de la cantidad de materiales tanto de los que ingresan como los que salen, dado que actualmente no se está generando un control de ello, solo es de entregar sin documentar la cantidad que sale.
3	Documentación mensual de las compras y ventas, asimismo ofrezco asesoramiento financiero en algunos movimientos que requiera realizar la empresa	35	15	Facturas, guías de remisión, proformas, seguros del personal	20	10 hojas	1 1/2 millar	Al no tener subordinados en mi área, solo el gerente general realiza consultas acerca de las proyecciones financieras con las que cuenta la empresa	4 años	Obtener documentación rápida, de fácil acceso, y que encuentren en su totalidad cada informe.
4	Realización de Estudio técnico de las obras, planos.	40	8	obras realizadas por provincia, planos, informes de postulación	20	50 hojas	2 millares	No existen subordinados, solo áreas de administración y el gerente consulta avances de obras, materiales requeridos.	1 año	Mantener archivados todos los informes de obras, dado que es necesario para una postulación a municipalidades.
5	Verificación de Avances de obras, planos del sistema eléctrico para las obras, seguimiento de materiales para obras	25	5	obras, planos, materiales, avances	10	20 hojas	1 millar	El ingeniero civil, dado que se trabaja en conjunto para la verificación y control de los informes del estudio técnico y de la obra	1 año	Encontrar de manera rápida documentos, integridad y confidencialidad de documentos.

ANEXO N° 29. RESULTADOS DE PREGUNTAS ABIERTAS CORRESPONDIENTE AL CUESTIONARIO DE LA VARIABLE GESTIÓN POR PROCESOS – CODIFICACIÓN

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el mercado?	2. ¿Cuántas obras realiza anual y cuanto es el tiempo promedio que se dedica a cada obra?	3. ¿A cuánto equivale la experiencia de ASOLFED según los contratos realizados con las entidades públicas? , ¿Cuántas obras ha realizado hasta ahora?	4. Según su experiencia; ¿Con que entidad tiene más obras?	5. ¿Cuántos colaboradores en promedio necesita por cada obra y en la parte administrativa? A cuantos ha despedido en el año 2016. Cuantos cumplen eficazmente sus tareas en su área?	6. De la cantidad mencionada en la pregunta 5. ¿Cuántos colaborador es están expuestos al peligro?	7. ¿Qué medidas de seguridad tiene en cuenta para evitar accidentes en obra? ¿Cuánto es el n° de capacitaciones planificadas?	8. Si realiza capacitación de acuerdo a la pregunta 7. ¿Cuántas capacitaciones realiza por cada proyecto de Obra y cuantas son de SST?	9. ¿Sus proveedores le entregan materiales dañados? ¿Cuánto es la cantidad de materiales dañados?	10. En las obras que realiza, ¿mayorment e se cumple el plazo establecido inicio del proyecto?
La empresa ASOLFED SAC, lleva trabajando en el mercado desde el 23 de enero del 2009	Un promedio de 1 a 2 obras grandes anuales con el tiempo de 4 a 6 meses cada una. Asimismo, tiene obras pequeñas o venta de materiales que hace que la empresa tenga ingresos por otros servicios.	La empresa tiene experiencia desde el 2009 con más de 4 obras a través de licitaciones con el estado y las demás son obras pequeñas solo con contrato. Todas sus obras equivalen a una suma de 250,000 soles.	La empresa ASOLFED trabaja con entidades públicas (municipalidades por medio de licitaciones) teniendo más trabajo en la Provincia de Pataz - La Libertad	La empresa tiene un promedio de 40 colaboradores por obra y 5 en la parte administrativa lo cual se mantienen trabajando desde el 2009 ya que demuestran eficacia en su área un 60% (3 de 5 personas)	Están expuestos 2 colaborador es por obra, por el cual cuentan con seguro contra riesgos.	Capacitaciones en los implementos que se utilizan en la obra y la seguridad que deben tener como protegerse con; cascos, guantes de obra, botas de jebe, etc. Las capacitaciones planificas son de 4 lunes por mes; sin embargo, se cumplen 2 lunes por mes.	Si, la capacitación se realiza el primer día de inicio de obra. Donde se dan todas las instrucciones y recomendaciones; asimismo, los lunes de cada semana se hace una reunión media hora antes del iniciar a trabajar y los sábado se realiza media hora antes de finalizar el trabajo de la semana.	Sí, pero son mínimas las cantidades; equivale a un 5% sin embargo, esos materiales son dados como pérdida ya que se considera como margen de error.	Más de un 85% de las obras realizadas se cumple con el tiempo establecido en el contrato.

**ANEXO N° 30. RESULTADOS DE PREGUNTAS CERRADAS CORRESPONDIENTE AL CUESTIONARIO DE LA VARIABLE GESTION
POR PROCESOS – CODIFICACIÓN**

Nº	PUESTO DE TRABAJO					DIRECCIÓN DE LA UNIDAD				
	El trabajo de mi área está bien organizado	Mis funciones y responsabilidades están definidas, por tanto sé lo que se espera de mí.	En mi área tenemos las cargas de trabajo repetidas	En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades	Recibo información de cómo desempeño mi puesto de trabajo	El responsable muestra dominio técnico o conocimiento de sus funciones.	El responsable soluciona los problemas de manera eficaz.	El responsable de mi área delega eficazmente funciones de responsabilidad.	El responsable toma decisiones con la participación de la persona del área.	El responsable se mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.
1(Administración)	2	2	4	5	2	4	4	4	2	4
2 (Contabilidad)	4	2	4	5	2	4	4	4	4	4
3(Ing. Civil)	4	2	2	5	1	3	4	4	3	4
4 (Logística)	2	2	4	4	2	4	3	3	3	3
5 (supervisor de obra)	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4

Calificación	
1	Totalmente de desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Indiferente
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Nº	AMBIENTE DE TRABAJO E INTERACCIÓN CON LOS COMPAÑEROS					COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN					
	La relación con los compañeros de trabajo es buena.	Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas.	Me siento parte de un equipo de trabajo.	Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo.	El ambiente de trabajo me produce estrés.	La comunicación interna dentro de la unidad funciona correctamente.	Me resulta fácil la comunicación con mi responsable.	Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo.	Conozco los servicios que presentan otras unidades de la empresa ASOLFED S.A.C	Tenemos una adecuada coordinación con otras unidades de la empresa.	La comunicación entre el personal de la unidad y los usuarios es buena.
1(Administración)	5	4	5	5	3	3	3	3	4	2	5
2 (Contabilidad)	5	5	5	5	2	4	3	3	5	2	5
3(Ing. Civil)	5	4	5	5	2	5	4	3	5	2	5
4 (Logística)	5	4	5	5	2	3	3	3	4	2	5
5 (supervisor de obra)	4	4	5	5	1	4	4	4	3	3	4

Calificación	
1	Totalmente de desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Indiferente
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Nº	CONDICIONES AMBIENTALES, INFRAESTRUCTURAS Y RECURSOS				IMPLICACIÓN EN LA MEJORA					
	Las condiciones de trabajo de mi Unidad son seguras (no representan riesgos para la salud)	Las condiciones ambientales de la Unidad (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) facilitan mi actividad diaria.	Las instalaciones de la Unidad (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos) facilitan mi trabajo y los servicios prestados a los usuarios.	Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo.	Entre los objetivos de mi área, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que prestamos.	El responsable de mi área pone en marcha iniciativas de mejora.	Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora.	En mi área se me consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad.	Me siento copartícipe de los éxitos y fracasos de mi área.	En los dos últimos años he percibido una tendencia a mejorar en mi área.
1(Administración)	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4
2 (Contabilidad)	5	4	4	3	5	5	5	5	5	3
3(Ing. Civil)	3	4	5	2	5	5	5	5	5	3
4 (Logística)	5	4	4	2	5	5	5	3	4	3
5 (supervisor de obra)	5	5	5	2	4	4	4	4	4	3
Calificación										
1	Totalmente de desacuerdo									
2	En desacuerdo									
3	Indiferente									
4	De acuerdo									
5	Totalmente de acuerdo									

MOTIVACIÓN Y RECONCOMIENDO							
Nº	Estoy motivado para realizar mi trabajo.	Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo.	Cuando introduzco una mejora de mi trabajo se me reconoce.	En general, las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios, sociales, etc.) son satisfactorias.	La empresa me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional	El nombre y prestigio de la empresa ASOLFED S.A.C son gratificantes para mí.	En general, me siento satisfecho en mi área.
1(Adminitracion)	4	5	5	4	4	3	4
2 (Contabilidad)	4	5	5	4	3	3	4
3(Ing. Civil)	4	5	5	4	4	4	4
4 (Logistica)	4	5	5	4	3	4	4
5 (suprvisor de obra)	4	4	4	4	3	3	4

Calificación	
1	Totalmente de desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Indiferente
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

ANEXO N° 31. CAPACITACIÓN AL PERSONAL ADMINISTRATIVO



ANEXO N° 32. PLAN DE CAPACITACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

PLAN DE CAPACITACION EN GESTIÓN POE PROCESOS

I. OBJETIVO GENERAL

- Aprender a gestionar una empresa por procesos

II. OBJETIVO ESPECIFICO

- Manejar conceptos de gestión por procesos
- Sensibilizar sobre la importancia del enfoque por procesos

III. UNIDADES DE APRENDIZAJE

UNIDADES	CONTENIDOS			
	SABERES BÁSICOS	RECURSOS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	
Unidad 1	La gestión por procesos, el nuevo enfoque empresarial	Pizarra y multimedia	Evalúa y argumenta con juicio.	
Unidad 2	Relación de la estrategia del negocio con los procesos.			
Unidad 3	Procesos: Identificación, caracterización y priorización.			
Unidad 4	Metodología para la identificación de procesos.			
Unidad 5	Documentación de procesos.			
Unidad 6	Importancia de la medición de procesos.			Busca, evalúa y expone información.
Unidad 7	El ciclo de mejora continua PDCA			

IV. CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN

HORA	DIA 1	DIA 2
9.00 am	La gestión por procesos, el nuevo enfoque empresarial	Metodología para la identificación de procesos.
10,00 am	Relación de la estrategia del negocio con los procesos.	Documentación de procesos.
11.00 an	Procesos: Identificación, caracterización y priorización.	Importancia de la medición de procesos.
12.00 pm		El ciclo de mejora continua PDCA

V. COSTO

S/. 1500

VI. RESPONSABLE

Bravo Huivin, Kristina

Flores Escudero, Ruslith

ANEXO N° 33. FICHA RUC DE ASOLFED S.A.C

CRITERIOS DE BÚSQUEDA:

Número de RUC
Ingrese el código que se muestra en la imagen: 

Tipo y Número de Documento de Identidad
Documento Nacional de Identidad ▼
[Refrescar código](#)

Nombre ó Razón Social

Número de RUC:	20482095489 - ASOLFED CONTRATISTAS GENERALES S.A.C.		
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA		
Nombre Comercial:	-		
Fecha de Inscripción:	22/01/2009	Fecha de Inicio de Actividades:	22/01/2009
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	CAL.SANTA CRUZ NRO. 362 INT. 8 BARR. CHICAGO LA LIBERTAD - TRUJILLO - TRUJILLO		
Sistema de Emisión de Comprobante:	MANUAL	Actividad de Comercio Exterior:	SIN ACTIVIDAD
Sistema de Contabilidad:	MANUAL		
Actividad(es) Económica(s):	<input type="text" value="43207 - CONSTRUCCION EDIFICIOS COMPLETOS. ▼"/>		
Comprobantes de Pago c/ aut. de impresión (F. 806 u 816):	<input type="text" value="FACTURA ▼"/>		
Sistema de Emisión Electrónica:	-		
Emisor electrónico desde:	-		
Comprobantes Electrónicos:	-		
Afiliado al PLE desde:	-		
Padrones :	<input type="text" value="NINGUNO ▼"/>		

ANEXO N° 34. ÁREA DE DOCUMENTOS DE LA EMPRESA ASOLFED S.A.C (ANTES)



**ANEXO N° 35. DOCUMENTOS DE LA EMPRESA ASOLFED S.A.C GUARDADOS EN
BOLSAS (ANTES)**



**ANEXO N° 36. DOCUMENTOS DE LA EMPRESA ASOLFED S.A.C GUARDADOS EN
BOLSAS Y CAJAS (ANTES)**



ANEXO N° 37. DOCUMENTOS DE LA EMPRESA ASOLFED S.A.C (ANTES)



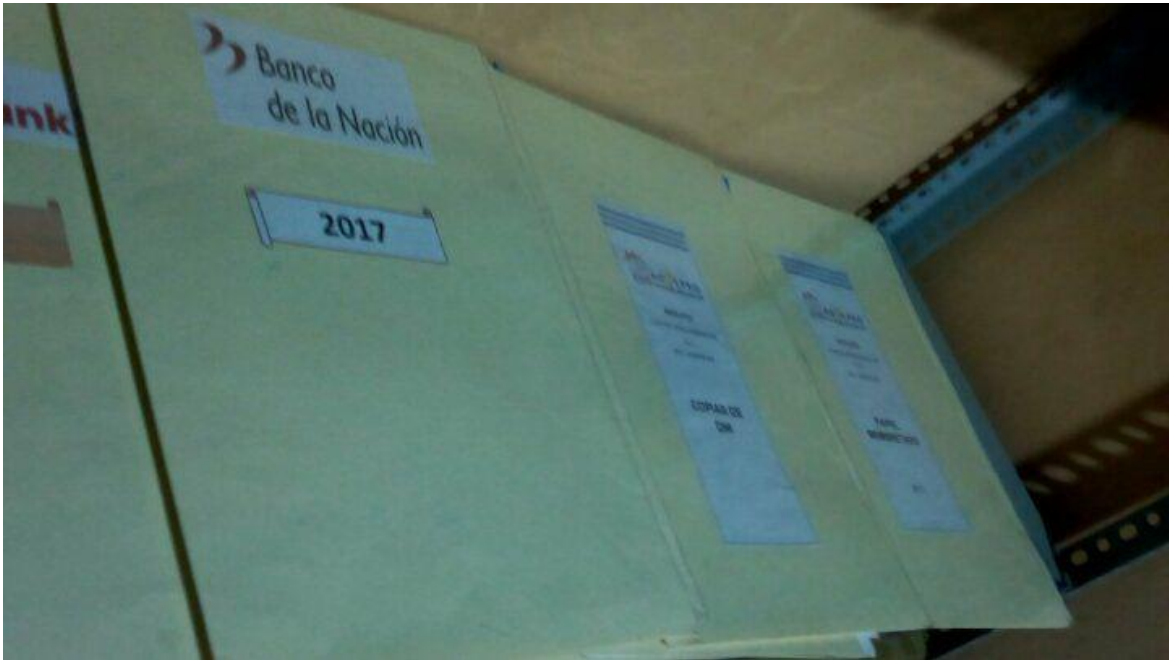
**ANEXO N° 38. ÁREA DE DOCUMENTOS DE LA EMPRESA ASOLFED S.A.C
(DESPÚES)**



**ANEXO N° 39. DOCUMENTOS DE LA EMPRESA ASOLFED S.A.C CON ROTULOS
(DESPÚES)**



**ANEXO N° 40. DOCUMENTOS DE LA EMPRESA ASOLFED S.A.C CON TEMAS DE
BANCOS GUARDADOS EN FOLDER Y ROTULADOS (DESPÚES)**



ANEXO N° 41. FORMATO DE CONTROL DE DOCUMENTOS



RECIBIDO POR:.....

ENTREGADO A:.....

APELLIDOS NOMBRES	Y	ÁREA AL PERTENECE	QUE	NOMBRE DOCUMENTO	DEL	RECHA RECEPCIÓN	DE	FECHA DEVOLUCIÓN	DE

FIRMA:

DNI:.....


HUELLA DIGITAL:.....

ANEXO N° 42. MODULO DE FACTURAS DE ASOLFED S.A.C

FACTURAS VENTAS

	ESTADO DE CANCELACIÓN												
	DIA	MES	AÑO	RAZON SOCIAL	SERIE - NUMERO	SUB TOTAL	IGV	MONTO	SI / NO	FECHA	GUIA DE REM.	REMITENTE	IA DE REM. T
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													
18													
19													
20													
21													
22													
23													
24													
25													
26													

ANEXO N° 43. FORMULARIO PARA LLENAR LAS FACTURAS DE VENTAS DE ASOLFED S.A.C



ASOLFED
Contratistas Generales SAC

VENTA DE MATERIALES DE
CONSTRUCCION Y ELECTRICIDAD AL POR
MAYOR Y MENOR

R.U.C. 20482095489

FACTURA

0003- **Nº 000214**

AGREGAR

Cal. Santa Int. 8 Barr. Chicago - Trujillo - Trujillo - La Libertad

Señor(es):

Dirección:

Ruc: Guía. Rem. Nº

Guía Rem. Transportista Nº	Fecha de Emisión:
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>

CANT.	DESCRIPCIÓN	P. UNIT.	IMPORTE
			S/. -
			S/. -
			S/. -
			S/. -
			S/. -
			S/. -
			S/. -
			S/. -
			S/. -
			S/. -
			S/. -
SON:		SUB TOTAL	S/. -
		I.G.V. (18%)	S/. -
		TOTAL	S/. -

CANCELADO

FECHA

DÍA	MES	AÑO

PORTAL
FACTURAS VENTAS
INGRESAR FACTURAS VENTA
REPORTE FACTURAS
FACTURAS ... +

ANEXO N° 44. REPORTE DE FACTURAS DE ASOLFED S.A.C



REPORTE FACTURAS

VENTAS				REBITO FISCAL TOTAL	COMPRAS			
AÑO	MES	MONTO TOTAL	IGV		AÑO	MES	MONTO TOTAL	IGV
2017	ENERO 2017	0	0	0	2017	ENERO 2017	0	0
	FEBRERO 2017	0	0	0		FEBRERO 2017	0	0
	MARZO 2017	0	0	0		MARZO 2017	0	0
	ABRIL 2017	0	0	0		ABRIL 2017	0	0
	MAYO 2017	0	0	0		MAYO 2017	0	0
	JUNIO 2017	0	0	0		JUNIO 2017	0	0
	JULIO 2017	0	0	0		JULIO 2017	0	0
	AGOSTO 2017	0	0	0		AGOSTO 2017	0	0
	SEPTIEMBRE 2017	0	0	0		SEPTIEMBRE 2017	0	0
	OCTUBRE 2017	0	0	0		OCTUBRE 2017	0	0
	NOVIEMBRE 2017	0	0	0		NOVIEMBRE 2017	0	0
	DICIEMBRE 2017	0	0	0		DICIEMBRE 2017	0	0
2018	ENERO 2018	0	0	0	2018	ENERO 2018	0	0
	FEBRERO 2018	0	0	0		FEBRERO 2018	0	0
	MARZO 2018	0	0	0		MARZO 2018	0	0
	ABRIL 2018	0	0	0		ABRIL 2018	0	0
	MAYO 2018	0	0	0		MAYO 2018	0	0
	JUNIO 2018	0	0	0		JUNIO 2018	0	0
	JULIO 2018	0	0	0		JULIO 2018	0	0
	AGOSTO 2018	0	0	0		AGOSTO 2018	0	0

ANEXO N° 46. LEYENDA DE RIESGOS

TABLA PARA ESTIMAR LA PROBABILIDAD	
VALOR	DESCRIPCIÓN
Bajo (1)	La amenaza se materializa a lo sumo una vez cada año.
Medio (2)	La amenaza se materializa a lo sumo una vez cada mes.
Alto (3)	La amenaza se materializa a lo sumo una vez cada semana.

TABLA PARA ESTIMAR EL IMPACTO	
VALOR	DESCRIPCIÓN
Bajo (1)	El daño derivado de la materialización de la amenaza no tiene consecuencias relevantes para la organización.
Medio (2)	El daño derivado de la materialización de la amenaza tiene consecuencias reseñables para la organización.
Alto (3)	El daño derivado de la materialización de la amenaza tiene consecuencias graves reseñables para la organización.

Impacto

Tabla de riesgo

Alto	3	6	9
Medio	2	4	6
Bajo	1	2	3
	Bajo	Medio	Alto

Probabilidad

CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DEL RIESGO	
RANGO	DESCRIPCIÓN
Riesgo ≤ 4	La organización considera el riesgo poco reseñable.
Riesgo > 4	La organización considera el riesgo reseñable y debe proceder a su tratamiento.

ANEXO N° 47. PRESENTACIÓN DE MANUALES






ANEXO N° 48. CRONOGRAMA

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	may								jun							
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4
1		Implementación de la Gestión por	32 días	vie 25/05/18	sáb 30/06/18																
2		Etapa 1: Preparatoria	7 días	vie 25/05/18	vie 01/06/18																
3		Introducción	5 días	vie 25/05/18	mié 30/05/18																
4		Solicitar reunión con el	1 día	vie 25/05/18	vie 25/05/18																
5		Reunión con el Gerente	1 día	sáb 26/05/18	sáb 26/05/18																
6		Presentar análisis estratégico	1 día	sáb 26/05/18	sáb 26/05/18																
7		Presentar plan de capacitación	4 días	sáb 26/05/18	mié 30/05/18																
8		Capacitación	2 días	jue 31/05/18	vie 01/06/18																
9		Realizar capacitación al	2 días	jue 31/05/18	vie 01/06/18																
10		ETAPA 2: Diagnóstico e	6 días	sáb 02/06/18	vie 08/06/18																
11		PARTE 1	1 día	sáb 02/06/18	sáb 02/06/18																
12		Presentar el inventario de	1 día	sáb 02/06/18	sáb 02/06/18																
13		Presentar los procesos de la	1 día	sáb 02/06/18	sáb 02/06/18																
14		Colocar los procesos en cada	1 día	sáb 02/06/18	sáb 02/06/18																
15		PARTE 2	2 días	lun 04/06/18	mar 05/06/18																
16		Presentar y explicar los	2 días	lun 04/06/18	mar 05/06/18																
17		Colocar los procesos en cada	1 día	mar 05/06/18	mar 05/06/18																
18		ETAPA 3: Ejecutar procesos	18 días	mié 06/06/18	mar 26/06/18																
19		PARTE 1	6 días	mié 06/06/18	mar 12/06/18																
20		ejecutar los procesos de	6 días	mié 06/06/18	mar 12/06/18																
21		verificar el cumplimiento de	1 día	mar 12/06/18	mar 12/06/18																
22		PARTE 2	6 días	mié 13/06/18	mar 19/06/18																
23		ejecutar los procesos de	6 días	mié 13/06/18	mar 19/06/18																
24		verificar el cumplimiento de	1 día	mar 19/06/18	mar 19/06/18																
25		PARTE 3	6 días	mié 20/06/18	mar 26/06/18																
26		ejecutar los procesos de	6 días	mié 20/06/18	mar 26/06/18																
27		verificar el cumplimiento de	1 día	mar 26/06/18	mar 26/06/18																
28		ETAPA 4: Medición y mejora de	4 días	mié 27/06/18	sáb 30/06/18																
29		Medir y evaluar los procesos del	2 días	mié 27/06/18	jue 28/06/18																
30		Realizar el ciclo de mejora	1 día	vie 29/06/18	vie 29/06/18																
31		Presetación	1 día	sáb 30/06/18	sáb 30/06/18																
32		sustentar resultados de la	1 día	sáb 30/06/18	sáb 30/06/18																

ANEXO N° 49. COMITÉ RESPONSABLE DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

	COMITÉ RESPONSABLE DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	VERSIONE:	ASOLFED-001
		VIGENCIA:	31/12/2018

COMITÉ RESPONSABLE DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

ELABORADO: Administrador	REVISADO: Gerente General	APROBADO: Gerente General
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

A) COMITÉ DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

a. Formulación

ASOLFED Contratistas Generales S.A.C. se rige bajo el presente documento de procesos y procedimientos que fue formulado por el Gerente General y el Administrador.

El encargado de la elaboración de la descripción de los procesos y procedimientos es el administrador

b. Aprobación

El proyecto debe ser revisado y aprobado por el Gerente General.

c. Difusión

La publicación se realizará usando los medios usuales de difusión y comunicación empleados por la empresa ASOLFED Contratistas Generales, y de acuerdo con la disponibilidad de sus recursos.

d. Actualización

El administrador es el responsable de conducir la actualización anual de los procesos y procedimientos.

e. Seguimiento

El responsable de dar seguimiento a la implementación de la gestión por procesos será el administrador, quien, en un el primer trimestre de la implementación, se realizará un seguimiento quincenal de los procesos de manera aleatoria, usando un cuadro de verificación de los procesos. Luego del primer trimestre, los seguimientos de los procesos serán mensuales.

INTRODUCCIÓN

La presente política, se enmarca dentro de la Política General de Seguridad de la Información para la ASOLFED Contratistas Generales S.A.C., ya que la empresa no cuenta con una política para proteger la información que se tiene confidencialmente y en forma digital. Es por ello que se contara con una Política de Seguridad de la Información, implementada y documentada.

En consecuencia, con el objeto de formular un modelo de Política de Seguridad de la Información que sirviera de punto de partida para la elaboración de las políticas correspondientes se decidió basar el modelo en la norma ISO/ ISO/IEC 27001, como un marco de referencia para la gestión de la seguridad de la información de la empresa ASOLFED Contratistas Generales S.A.C.

Cabe aclarar que no se busca, ni se requiere con ello la certificación en la norma ISO/IEC 27001 por parte de la empresa ASOLFED Contratistas Generales S.A.C si esta no desea desarrollar e implementar esta política basada en el presente modelo.

El presente modelo podrá sufrir modificaciones futuras, de acuerdo a las novedades que se registren en la materia que trata, las cuales serán debidamente aprobadas y comunicadas.

DECLARACIÓN DE INTENCIÓN DE LA DIRECCIÓN

ASOLFED Contratistas Generales S.A.C. protegerá los recursos de información y la tecnología usada para su procesamiento de las amenazas internas o externas, deliberadas o accidentales; con el fin de asegurar el cumplimiento de la confidencialidad, integridad, disponibilidad, legalidad y confiabilidad de la información. Además de poder garantizar la continuidad de los sistemas de información, minimizar riesgos de daño y asegurar el eficiente cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

OBJETIVO GENERAL

Lograr niveles adecuados de integridad, confidencialidad y disponibilidad para toda la información institucional relevante, con el objeto de asegurar continuidad operacional de los procesos y servicios que desarrolla la empresa ASOLFED

Contratistas Generales S.A.C., mediante el resguardo de los activos de información asociados a los procesos críticos del negocio y su soporte.

OBEJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar, clasificar o asignar los dueños de los activos de información de la empresa, en orden lograr niveles adecuados de integridad, confidencialidad y disponibilidad de éstos.
- Controlar, prevenir y/o mitigar los riesgos de seguridad de la información, identificando las vulnerabilidades y amenazas que enfrentan los activos, en orden a asegurar la continuidad del negocio.
- Establecer políticas, normativas y procedimientos que permitan resguardar y proteger los activos de información de la Institución.
- Definir un Plan de Difusión, Sensibilización y Capacitación que permita difundir los alcances y buenas prácticas asociadas a la seguridad de la información empresarial.

ALCANCE

La presente Política de Seguridad de la Información se dicta en cumplimiento de las disposiciones legales vigentes, con el objeto de gestionar adecuadamente la seguridad de la información, los sistemas informáticos y el ambiente tecnológico de la empresa.

Debe ser conocida y cumplida por todos los colaboradores de la empresa ASOLFED Contratistas Generales S.A.C., tanto se trate de funcionarios políticos como técnicos, y sea cual fuere su nivel jerárquico.

RESPONSABLES

Todos los colaboradores de la empresa Ahorros S.A.C. son responsables de asegurar el debido tratamiento y cumplimiento a esta guía, de los niveles de seguridad y de la adecuada transferencia de información.

GENERALES

- Cada uno de los departamentos deberán de emitir los planes de contingencia que correspondan a las actividades críticas que realicen.
- Debido al carácter confidencial de la información, el personal del área de administración deberá de conducirse de acuerdo a los códigos de ética profesional y normas y procedimientos establecidos.

POLÍTICA

a) ADHESIÓN DE LA POLÍTICA

- La política y los procedimientos asociados deben ser cumplidos por todo el personal de ASOLFED Contratistas Generales S.A.C, sin excepción.
- El comité de Gestión de Seguridad de la Información debe monitorear el cumplimiento de la presente política, reportando los resultados al titular de la empresa, al menos trimestralmente.

b) GESTIÓN DE RIESGOS

- El oficial de seguridad de la información de la empresa asume las siguientes funciones:
 - Apoya a las dependencias de ASOLFED Contratistas Generales S.A.C. en la identificación, cuantificación y priorización de los riesgos de la seguridad de la información, de acuerdo con los objetivos de la empresa.
 - Propone una metodología de análisis y evaluación de riesgos de seguridad que prevea un enfoque sistemático adecuado para identificar, cuantificar y priorizar los riesgos de la seguridad de la información.
 - Con la colaboración de los propietarios de la información y el Administrador, utiliza la metodología adoptada para efectuar el análisis de riesgos, a fin de poder establecer los controles apropiados para el tratamiento de cada uno de los riesgos identificados. La evaluación de riesgos debe realizarse como mínimo una vez al año y cada vez que se identifiquen cambios

en la estructura, organización y normativa de ASOLFED Contratistas Generales S.A.C.

- El comité de Gestión de Seguridad de la información de ASOLFED Contratistas Generales S.A.C aprueba la metodología y los resultados de la evaluación de riesgos.

c) PROTECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

- ASOLFED Contratistas Generales S.A.C reconoce que la seguridad de la información es un objetivo institucional que debe ser impulsado y apoyado por todo el personal.
- No es posible eliminar el riesgo, solo mitigarlo, por lo que los controles que se definan para proteger la información deben ser determinados en base a un análisis de riesgos previo, que considere el costo beneficio de aplicarlos.

d) CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN

- Los activos de información deben ser clasificados de acuerdo con el grado de importancia para la empresa, determinada según la sensibilidad y criticidad.
- Toda información se considera publica, con excepción de aquella que se encuentre clasificada como secreta, confidencial o reservada de conformidad con lo establecido en el Texto Único Ordenado de la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y acceso a la información pública, aprobado mediante Decreto Supremo N° 043-2003-PCM, y su reglamento, aprobado por Decreto Supremo N° 072-2003-PCM.

e) USO DE ACTIVOS DE LA INFORMACIÓN

- Los activos de información debe ser usado para los fines y objetivos de ASOLFED Contratistas Generales S.A.C. de acuerdo con las políticas, directivas y procedimientos que se definan, y considerando criterios de buen uso.
- En el marco de las relaciones que ASOLFED Contratistas Generales S.A.C establezca con terceros, los convenios, contratos y ordenes, según corresponda, consignaran clausulas o disposiciones referidas a la confidencialidad de la información que se entregue, o a la que

tengan acceso, así como sobre la cesión de derechos, de corresponder.

- Se debe cumplir con los requisitos legales, contractuales y normativos relativos al uso de activos de información, incluyendo las políticas de seguridad que deben mantenerse alineadas con la normatividad vigente.
- Se deben guardar reserva y/o proteger los elementos de control de acceso, como contraseñas y tarjetas de identificación, según corresponda.

SANCIONES

- Cualquier violación a las políticas y normas de seguridad deberá ser sancionada de acuerdo al reglamento emitido por el área de administración.
- Las sanciones pueden ser desde una llamada de atención o informar al usuario hasta la suspensión del servicio dependiendo de la gravedad de la falta y de la malicia o perversidad que ésta manifiesta.
- Corresponderá al Comité de Informática hacer las propuestas finales sobre las sanciones a quienes violen las disposiciones en materia de informática de la institución.
- Todas las acciones en las que se comprometa la seguridad de la Red ASOLFED Contratistas Generales S.A.C. y que no estén previstas en esta política, deberán ser revisadas por la Dirección General y el área de administración juntos al asesor de sistemas e informática para dictar una resolución sujetándose al estado de derecho.

DISTRIBUCIÓN

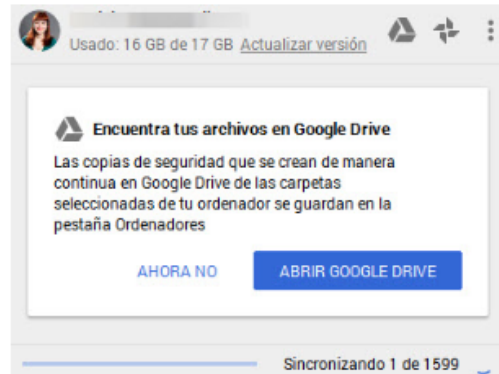
Todos los funcionarios de ASOLFED Contratistas Generales S.A.C. tienen acceso a este documento por medio de la red interna.

Responsable Revisión	Responsable Aprobación
CEO y CIO (Gerente General y jefe administrativo)	CEO (Gerente General)

ANEXO N° 51. ALMACENAMIENTO EN LA NUBE

5. Haz que empiece la sincronización

Haz clic en “**Aceptar**” y empezará la sincronización con los parámetros indicados. En la barra de tareas de Windows verás una ventana con el proceso así como información de cuánto espacio libre te queda en la nube.



Ten en cuenta que este espacio se comparte con el que ya estarías usando antes en Google Drive. Así pues, **si tienes que hacer copia de muchos datos igual te conviene tener una cuenta de Google solo para este backup**. Cada cuenta de Google tiene 15GB gratis. Hay algunas formas de conseguir espacio extra, pero, en general si quieres más de 15GB tendrás que pagar (100 GB adicionales son 2 dólares/euros al mes, y 1TB, 10 dólares/euros).

6. Consulta y modifica tus archivos siempre que quieras

Una vez acabada la sincronización, [Google Drive](#) habrá creado una nueva sección llamada

ANEXO N° 52. RESPALDO

Cómo hacer una copia de seguridad con “Copia de seguridad y sincronización” de Google Drive

1. Descarga la aplicación

Accede a [este link](#) y haz clic en el botón “Descargar Copia de seguridad y sincronización”.
Acepta los permisos para descargar la app e instálala en tu PC. Como cualquier otro programa, creará iconos en tu menú de inicio, escritorio, etc.

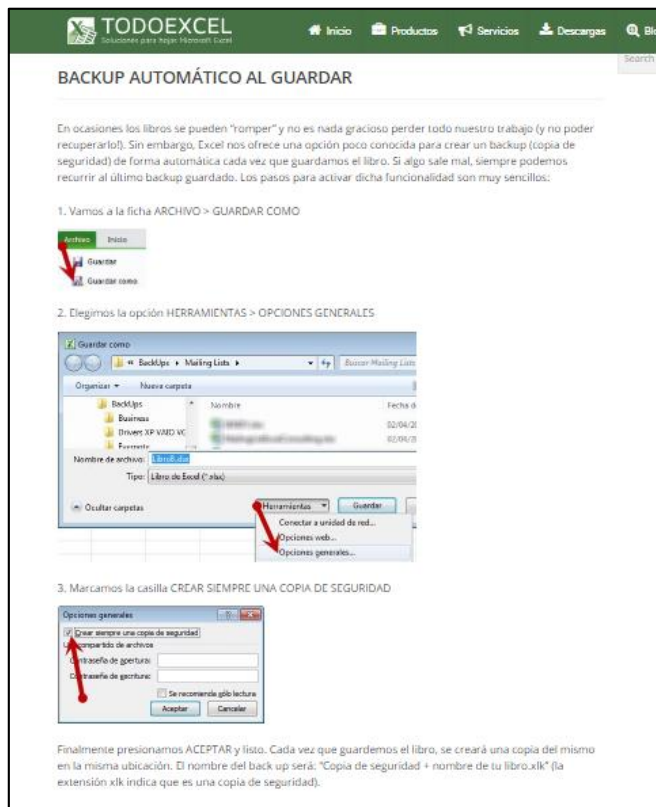


Crea una copia de seguridad de tus archivos de forma segura

Sube y guarda archivos de cualquier carpeta de tu ordenador, cámara o tarjeta SD en la nube y consúltalos en un teléfono, tablet u ordenador con Google Drive. Podrás ver las fotos y los videos en Google Fotos.

Descargar Copia de seguridad y sincronización

2. Inicia sesión en tu cuenta de Google



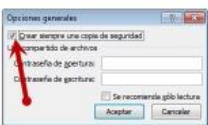


TODOEXCEL
Soluciones para hojas Microsoft Excel

Inicio Productos Servicios Descargas Blog

BACKUP AUTOMÁTICO AL GUARDAR

En ocasiones los libros se pueden “romper” y no es nada gracioso perder todo nuestro trabajo (y no poder recuperarlo). Sin embargo, Excel nos ofrece una opción poco conocida para crear un backup (copia de seguridad) de forma automática cada vez que guardamos el libro. Si algo sale mal, siempre podemos recurrir al último backup guardado. Los pasos para activar dicha funcionalidad son muy sencillos:

- Vamos a la ficha ARCHIVO > GUARDAR COMO
 
- Elegimos la opción HERRAMIENTAS > OPCIONES GENERALES
 
- Marcamos la casilla CREAR SIEMPRE UNA COPIA DE SEGURIDAD
 

Finalmente presionamos ACEPTAR y listo. Cada vez que guardemos el libro, se creará una copia del mismo en la misma ubicación. El nombre del back up será: “Copia de seguridad + nombre de tu libro.xlsx” (la extensión .xlsx indica que es una copia de seguridad).

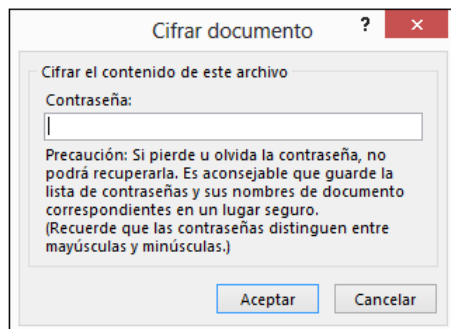
ANEXO N° 53. CIFRADO

Cifrar un archivo de Excel

Cuando cifra un archivo de Excel, lo bloquea con una contraseña. Cuando haya cifrado un archivo de Excel, nadie más podrá abrirlo. Esta es la técnica más común y recomendada para bloquear un archivo de Excel.

Siga estos pasos para cifrar un archivo de Excel:

1. Haga clic en **archivo > información > Proteger libro > cifrar con contraseña**.
2. Escriba una contraseña y haga clic en **Aceptar**.



3. En el cuadro de diálogo **Confirmar contraseña**, vuelva a escribir la contraseña que especificó en el paso anterior.

Cuando un usuario intenta abrir el archivo, aparecerá esta ventana emergente: solicitar al usuario que escriba

ANEXO N° 54. BACKUP EN SUNAT

SUNAT
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

República del Perú

Institucional | SUNAT Rinde Cuentas | Legislación | Estadísticas y Estudios | Índices y Tasas | Padrónes y Notificaciones | Controles

Inicio | Herramientas de Declaración y Pago | PDT

Atrás | RSS | Móvil

**Herramientas de Declaración y Pago
Programa de Declaración Telemática**

Programa de Declaración Telemática - PDT

Tamaño de Texto: A⁺ A⁻

Recomendaciones previas a la instalación

a) Realizar copia de seguridad

Como parte de un esquema de resguardo y seguridad de la información que se administra en el PDT, se recomienda realizar copias de seguridad de la información contenida en el PDT de manera permanente y programada, con el fin de disminuir los riesgos de pérdida de información ocasionados por un corte intempestivo de fluido eléctrico, fallas en los dispositivos de la PC, entre otras causas.

Para realizar una copia de seguridad. En el menú principal del programa, se deberá seleccionar las siguientes opciones: Utilitarios – Copia de Seguridad – Generar.

ÍNDICE

- Introducción
- Requerimientos y configuración
- Recomendaciones previas antes de la instalación
- Módulo Integrador
- Módulos Independientes del PDT
- Versión Completa del PDT
- Código de Envío
- Cambio denominación de Banco de Trabajo por CREDISCOTIA FINANCIERA S.A.
- Actualizador de la UIT para PDT
- Motivos de Rechazo
- Preguntas Frecuentes
- Asistencia Técnica en Línea

Programa de Declaración Telemática

Registro Declaraciones Generar Medio Magnético Utilitarios Ayuda

Cambiar Contraseña
Cambiar Usuario Activo
Administración de Usuarios
Administración de Reportes
Configurar Impresora
Recuperar copia solicitada a SUNAT
Copia de Seguridad Generar Restaurar
Actualización de Parámetros

PDT

Programa de Declaración Telemática

Usuario: ADMINST Fecha: 14/02/2008 Hora: 10:29 a.m. F1 Ayuda

b) Actualización automática de la nueva versión del PDT

ANEXO N° 55. FORMATO DE FICHA DE OBSERVACIÓN DEL PROCESO DE PAGO DE TRIBUTOS

PROCESO A EVALUAR: Pago de tributos

DUEÑO DEL PROCESO:

ELABORADO POR:

FECHA:

ACTIVIDADES A EVALUAR:

Nº	ACTIVIDAD	ACTOR	DURACIÓN (MINUTOS)
1	Revisar el programa de pagos de los tributos Nota: Para verificar si la empresa tiene que pagar de tributos debe de revisar la base de datos en el Excel - SUNAT	Administrador	
2	Verificar monto total a pagar Nota: Si la empresa tiene deuda pendiente de tributos	Administrador	
3	Realizar pago de tributos Nota: El pago se puede realizar en cualquier banco que la SUNAT disponga.	Administrador	
4	Procesar pago de la empresa	Entidad	
5	Entregar comprobante de pago	Entidad	

6	Archivar comprobante de pago Nota: El voucher debe ser archivado según corresponda su categoría.	Administrador	
7	Reportar pagos diarios Nota: Los ingresos y egresos son registrados en un libro de control diario "EXCEL", lo cual será impreso y entregado a su jefe inmediato.	Administrador	
8	Analizar egresos Nota: Tener en cuenta el reporte de egresos diarios.	Gerente General	
TOTAL DE TIEMPO			

ANEXO N° 56. FORMATO DE FICHA DE OBSERVACIÓN DEL PROCESO DE PAGO DE PERSONAL

PROCESO A EVALUAR: Pago de personal

DUEÑO DEL PROCESO:

ELABORADO POR:

FECHA:

ACTIVIDADES A EVALUAR:

Nº	ACTIVIDAD	ACTOR	DURACIÓN (MINUTOS)
1	Revisar el pago de personal Nota: Para verificar si la empresa tiene que pagar a su personal debe de revisar la base de datos en el Excel - Planilla	Administrador	
2	Verificar monto total a pagar del personal Nota: Si la empresa tiene deuda pendiente a su personal	Administrador	
3	Solicitar modo de pago Nota: El trabajador solicita el modo de pago que desea que le realicen	Trabajador	
4	Solicitar N° de cuenta Nota: si el trabajador desea que se realice depósito.	Trabajador	
5	Realizar deposito	Administrador	

6	Procesar depósito de la empresa	Entidad	
7	Entregar comprobante de deposito	Entidad	
8	Archivar voucher Nota: El voucher debe ser archivado en el folder/ archivador correspondiente.	Administrador	
9	Reportar pagos diarios Nota: Los ingresos y egresos son registrados en un libro de control diario "EXCEL", lo cual será impreso y entregado a su jefe inmediato.	Administrador	
10	Analizar egresos Nota: Tener en cuenta el reporte de egresos diarios.	Gerente General	
11	Realizar pago Nota: Si el trabajador desea que el pago se le realice por medio de efectivo cheque	Administrador	
12	Reportar pagos diarios	Trabajador	
TOTAL DE TIEMPO			

ANEXO N° 57. FORMATO DE FICHA DE OBSERVACIÓN DEL PROCESO DE PAGO DE PRÉSTAMOS

PROCESO A EVALUAR: Pago de préstamos

DUEÑO DEL PROCESO:

ELABORADO POR:

FECHA:

ACTIVIDADES A EVALUAR:

Nº	ACTIVIDAD	ACTOR	DURACIÓN (MINUTOS)
1	Revisar si hay prestamos Nota: Para verificar sí la empresa tiene prestamos pendientes debe de revisar en la base de datos la lista de préstamos. En el caso que no tenga deuda pendiente, el proceso finaliza.	Administrador	
2	Verificar monto total a pagar Nota: Si la empresa tiene deuda pendiente de préstamos.	Administrador	
3	Realizar pago de prestamos	Entidad	
4	Procesar pago de la empresa	Entidad	
5	Entregar comprobante de pago	Entidad	

6	Archivar comprobante de pago Nota: Se archivan los comprobantes en los archivadores con nombre "pago de bancos."	Administrador	
7	Reportar pagos diarios Nota: Los ingresos y egresos son registrados en un libro de control diario "EXCEL", lo cual será impreso y entregado a su jefe inmediato.	Administrador	
8	Analizar egresos Nota: Tener en cuenta el reporte de egresos diarios.	Gerente General	
TOTAL DE TIEMPO			

ANEXO N° 58. FORMATO DE FICHA DE OBSERVACIÓN DEL PROCESO DE PAGO DE MATERIALES

PROCESO A EVALUAR: Pago de materiales

DUEÑO DEL PROCESO:

ELABORADO POR:

FECHA:

ACTIVIDADES A EVALUAR:

Nº	ACTIVIDAD	ACTOR	DURACIÓN (MINUTOS)
1	Revisar pago de materiales Nota: Para verificar si la empresa tiene pagos pendientes de materiales debe de revisar la base de datos "Cronograma de pagos de materiales"	Administrador	
2	Revisar razón social de la empresa a pagar	Administrador	
3	Verificar monto total a pagar Nota: Si la empresa tiene deuda pendiente con sus proveedores	Administrador	
4	Solicitar modo de pago Nota: Puede ser deposito así como cheque / efectivo	Administrador	
5	Solicitar N° de cuenta Nota: Si el proveedor desea que se le realice depósito debe de solicitar el número de cuenta.	Administrador	

6	Proporcionar número de cuenta	Proveedor	
7	Realizar depósito	Entidad	
8	Procesar depósito de la empresa	Entidad	
9	Entregar comprobante de depósito	Entidad	
10	Archivar voucher Nota: El voucher debe ser archivado según corresponda su categoría.	Administrador	
11	Reportar pagos diarios Nota: Los ingresos y egresos son registrados en un libro de control diario "EXCEL", lo cual será impreso y entregado a su jefe inmediato.	Administrador	
12	Analizar egresos Nota: Tener en cuenta el reporte de egresos diarios.	Gerente General	
TOTAL DE TIEMPO			

**ANEXO N° 59. INFORME DE REQUERIMIENTO DE MATERIALES ANTES DE LA
IMPLEMENTACIÓN**



Trujillo 30 de abril del 2018

INFORME N° 15-2018/KMFE/ASOLFED-ADM

A : Albino Flores Ulloa
GERENTE GENERAL DE ASOLFED S.A.C.

DE : Kelly Marlith Flores Escudero
ADMINISTRADORA DE ASOLFED S.A.C.

ATENCIÓN: ÁREA DE CONTABILIDAD

ASUNTO: Adjunto requerimiento N° 06 – ADQUISICIÓN DE MATERIALES DE OFICINA

REF. : Materiales de oficina para el abastecimiento a las áreas de: Gerencia General, administración, obras, logística.


Tengo a bien dirigirme a Ud. para solicitar disponga la compra y adquisición de bienes materiales de oficina: Según acuerdo de las áreas de la empresa, a continuación se muestra el resumen solicitado para el mes de mayo.

REQUERIMIENTO N° 06

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	MENSUAL	
		PRECIO UNT.	PRECIO TOTAL
3	hojas bond A4 x 500 hojas	S/. 12.00	S/. 36.00
2	Caja de lapiceros 032 médium	S/. 16.00	S/. 32.00
6	Corrector clásico	S/. 2.50	S/. 15.00
6	Engrampadora	S/. 9.00	S/. 54.00
6	Lápiz	S/. 0.50	S/. 3.00
3	Goma	S/. 2.00	S/. 6.00
10	Papel lustre	S/. 0.40	S/. 4.00
4	Vinifan	S/. 7.00	S/. 28.00
12	Cinta de embalaje	S/. 3.00	S/. 36.00
6	Paquetes de clips caja	S/. 3.00	S/. 18.00
2	Sobre manila A4 50 und	S/. 8.00	S/. 16.00
3	Folder manila A4 23.5 X 32.5 Cm - 100 Und	S/. 35.00	S/. 105.00



4	Tintas para impresora EPSON Sistema Continuo	S/. 28.00	S/. 112.00
6	Libreta de notas	S/. 12.00	S/. 72.00
6	Tajador	S/. 0.50	S/. 3.00
10	Archivadores grandes	S/. 7.00	S/. 70.00
4	Archivadores medianos	S/. 5.00	S/. 20.00
6	Perforador	S/. 9.80	S/. 58.80
6	Grapas	S/. 3.00	S/. 18.00
12	Paquete de Posit	S/. 9.00	S/. 108.00
1	Impresora	S/. 619.00	S/. 619.00
2	Laptop TOSHIBA	S/. 3,000.00	S/. 6,000.00
1	Sobre de burbuja plástica	S/. 22.00	S/. 22.00
TOTAL			S/. 7,455.80


 Kelly M. Flores Escudero
 DNI: 43619344
 ADMINISTRADORA

Jr. Bolognesi nro. 275 int. 110 Mercado central - La Libertad - Pataz - Tayabamba
 Cel: 953745477
 E-mail: Asoifedsac@gmail.com

**ANEXO N° 59. INFORME DE REQUERIMIENTO DE MATERIALES DESPUÉS DE LA
IMPLEMENTACIÓN**



Trujillo 29 de junio del 2018

INFORME N° 20-2018/KMFE/ASOLFED-ADM

A : Albino Flores Ulloa
GERENTE GENERAL DE ASOLFED S.A.C.

DE : Kelly Marlith Flores Escudero
ADMINISTRADORA DE ASOLFED S.A.C.

ATENCIÓN: ÁREA DE CONTABILIDAD

ASUNTO: Adjunto requerimiento N° 10 – ADQUISICIÓN DE MATERIALES DE OFICINA

REF. : Materiales de oficina para el abastecimiento a las áreas de: Gerencia General, administración, logística.


Tengo a bien dirigirme a Ud. para solicitar disponga la compra y adquisición de bienes materiales de oficina: Según acuerdo de las áreas de la empresa, a continuación se muestra el resumen solicitado para el mes de julio.

REQUERIMIENTO N° 10

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	MENSUAL	
		PRECIO UNT.	PRECIO TOTAL
2	hojas bond A4 x 500 hojas	S/. 12.00	S/. 24.00
0	Caja de lapiceros 032 médium	S/. 16.00	S/. -
2	Corrector clásico	S/. 2.50	S/. 5.00
1	Engrampadora	S/. 9.00	S/. 9.00



3	Lápiz	S/.	0.50	S/.	1.50
1	Goma	S/.	2.00	S/.	2.00
2	Papel lustre	S/.	0.40	S/.	0.80
2	Vinifan	S/.	7.00	S/.	14.00
10	Cinta de embalaje	S/.	3.00	S/.	30.00
2	Paquetes de clips caja	S/.	3.00	S/.	6.00
1	Sobre manila A4 50 und	S/.	8.00	S/.	8.00
1	Folder manila A4 23.5 X 32.5 Cm - 100 Und	S/.	35.00	S/.	35.00
1	Tintas para impresora EPSON sist. Continuo	S/.	28.00	S/.	28.00
0	Libreta de notas	S/.	12.00	S/.	-
2	Tajador	S/.	0.50	S/.	1.00
8	Archivadores grandes	S/.	7.00	S/.	56.00
2	Archivadores medianos	S/.	5.00	S/.	10.00
0	Perforador	S/.	9.80	S/.	-
2	Grapas	S/.	3.00	S/.	6.00
6	Paquete de Posit	S/.	9.00	S/.	54.00
1	Impresora	S/.	619.00	S/.	619.00
0	Laptop	S/.	3,000.00	S/.	-
2	Sobre de burbuja plástica	S/.	22.00	S/.	44.00
TOTAL				S/.	953.30


Kelly M. Flores Escudero
DNI: 43619344
ADMINISTRADORA

Jr. Bolognesi nro. 275 int. 110 Mercado central - La Libertad - Pataz - Taysabamba
Cel: 953745477
E-mail: Asolfedsac@gmail.com