



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE INGENIERÍA

CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

“PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE CONTROL DE ASISTENCIA DEL PERSONAL PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA UNIDAD TERRITORIAL CAJAMARCA DEL PROGRAMA NACIONAL DE APOYO DIRECTO A LOS MÁS POBRES – JUNTOS.”

Trabajo de suficiencia profesional de:

Ingeniero Industrial

Autor:

- Bach. Juan Carlos Anyaypoma Ocón
- Bach. Amilcar Hoyos Cubas

Asesor:

Mg. Ing. Oscar Zocón Alva

Cajamarca – Perú

2016

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** el trabajo de suficiencia profesional desarrollado por los Bachilleres **Anyaypoma Ocón Juan Carlos y Hoyos Cubas Amilcar**, denominada:

**“PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE CONTROL DE ASISTENCIA
DEL PERSONAL PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA
UNIDAD TERRITORIAL CAJAMARCA DEL PROGRAMA NACIONAL DE
APOYO DIRECTO A LOS MÁS POBRES – JUNTOS.”**

Mg. Ing. OSCAR ZOCÓN ALVA

ASESOR

Ing. KAREN VILCHEZ TORRES

JURADO

PRESIDENTE

Ing. DENIS ARANGURI CAYETANO

JURADO

Ing. ALFONSO VERGARA ARZAPALO

JURADO

DEDICATORIA

A Dios por su amor y fortaleza para lograr nuestros objetivos. A nuestros padres por el apoyo incondicional y por ese magnífico ejemplo que nos dan día a día; A nuestros maestros, que a lo largo de nuestra vida académica han iluminado nuestras mentes y ampliado nuestros horizontes.

AGRADECIMIENTO

Los resultados de este proyecto, están dedicados a todas aquellas personas que, de alguna forma, son parte de su culminación, y en particular nuestros más sinceros agradecimientos al Mg. Ing. Oscar Zocón Alva, por su asesoramiento y por sus acentuados y valiosos aportes que permitieron culminar el trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
CAPÍTULO 1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	11
1.1. Mapeo de Proceso	11
1.2. Diagrama Funcional.....	19
CAPÍTULO 2. ANÁLISIS PREVIO DE LOS RESULTADOS (KPI)	21
2.1. Mapeo de KPI's	21
2.2. Análisis de Resultados presentes.....	23
CAPÍTULO 3. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	24
3.1. Identificación del Problema.....	24
3.2. Objetivos:	25
3.3. Selección de Metodología de Mejora.....	25
3.3.1. Proceso.....	25
3.3.2. Mapeo del Proceso.....	28
3.3.3. Herramientas Básicas para la Mejora de Procesos	29
3.3.3.1. Diagramas de flujo.	29
3.3.3.2. Diagrama de Pareto.....	31
3.3.3.3. Diagrama de Causa – Efecto.....	31
3.3.3.4. 5W2H	32
3.3.4. Optimización.....	33
3.3.5. Metodología de Mejora MASP.....	33

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS: APLICACIÓN DE LA METODOLOGIA DE MASP	38
4.1. Identificación del Problema:	38
4.2. Observación	44
4.3. Análisis	54
4.4. Plan de Acción	56
4.5. Acción.....	59
4.6. Verificación.....	59
4.7. Estandarización.....	59
4.8. Conclusión	60
CAPÍTULO 5. RESULTADOS.....	62
5.1. Implementación.....	62
5.2. Análisis de Resultados.....	95
5.3. Análisis Económico de la Propuesta.....	100
5.3.1. Costo de implementación del proyecto:	100
5.3.2. Costos actuales del proceso:	100
5.3.3. Costos del proceso luego de la propuesta:	101
5.3.4. Análisis Económico: Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno	101
5.4. Conclusiones.....	103
5.5. Recomendaciones.....	104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1: Intervención Geográfica del Programa JUNTOS.....	11
Tabla 4.1: Reporte de informes de asistencia enviados a sede	38
Tabla 4.2: Reporte de cumplimiento de plazos de envió	39
Tabla 4.3: Reporte de correcciones a la información de planilla de UT Cajamarca.....	40
Tabla 4.4: Reportes de asistencia en campo presentados por los CTZs	48
Tabla 4.5: Fechas de Reportes de asistencia presentados por los CTZs	49
Tabla 4.6: Certificados Médicos (CITT) no presentados oportunamente	50
Tabla 4.7: Certificados Médicos (CITT) presentados y no comunicados a sede central.....	50
Tabla 4.8: Licencias y permisos no registrados en reporte inicial enviado a sede.....	51
Tabla 4.9: Licencias presentadas que no cumplen los requisitos.....	51
Tabla 4.10: Papeletas de permisos que no cumplen requisitos	52
Tabla 4.11: Trabajos fuera de la jornada laboral sin documento de autorización	53
Tabla 4.12: Papeletas de Compensaciones que no cumplen requisitos	53
Tabla 4.13: Registros en reloj biométrico incompletos	54
Tabla 4.14: Causas del control y reporte de asistencia del personal sea deficiente.....	54
Tabla 5.1: Calidad de informes de asistencia enviados a sede después de implementación....	96
Tabla 5.2: Reporte de cumplimiento de plazos de envió de planilla sede central.....	97
Tabla 5.3: Número de colaboradores con conocimiento de las normas de asistencia.....	98
Tabla 5.4: Porcentaje de licencias que cumplen requisitos	98
Tabla 5.5: Porcentaje de solicitudes de permisos que cumplen requisitos	98
Tabla 5.6: Porcentaje de trabajos fuera de la jornada laboral autorizados	98
Tabla 5.7: Porcentaje de compensaciones por días de trabajo autorizados	99
Tabla 5.8: Porcentaje de Reportes de asistencia en campo de CTZs correctos.....	99
Tabla 5.9: Porcentaje de reportes de asistencia en campo de CTZs oportunos.....	99
Tabla 5.10: Presupuesto de Implementación del Plan de Acción.....	100
Tabla 5.11: Costos Actuales del Proceso	100
Tabla 5.12: Costos del proceso luego de la propuesta.....	101
Tabla 5.13: Flujo de Caja Proyectado.....	102

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1.1: Organigrama del Programa JUNTOS	12
Figura 1.2: Evolución del grado de intervención del Programa JUNTOS en Cajamarca	13
Figura 1.3: Organigrama Programa Juntos - Unidad Territorial Cajamarca	14
Figura 1.4: Mapa de Procesos – Programa Juntos.....	16
Figura 1.5: Proceso de Control de Asistencia.....	18
Figura 1.6: Procedimiento para el control de asistencia UT Cajamarca– Situación Actual.....	20
Figura 3.1: Esquema de Proceso.....	26
Figura 3.2: Esquema de Proceso modelo análisis causal	27
Figura 3.3: Simbología ANSI.....	30
Figura 3.4: Diagrama Pareto	31
Figura 3.5: Diagrama Causa- Efecto.....	32
Figura 3.6: Esquema 5W2H	32
Figura 3.7: Metodología MASP	34
Figura 4.1: Días hábiles de atraso de envío de información de planillas.....	39
Figura 4.2: Días totales hábiles de atraso de envío de información de planillas	40
Figura 4.3: Diagrama de Ishikawa Programa Juntos	43
Figura 4.4: Procedimiento para el control de asistencia UT Cajamarca– Situación Actual.....	46
Figura 4.5: Diagrama de Pareto Programa Juntos	55
Figura 5.1: Procedimiento para otorgamiento de licencias.....	65
Figura 5.2: Procedimiento para vacaciones.....	68
Figura 5.3: Procedimiento para las renunciaciones del personal.....	71
Figura 5.4: Procedimiento para realizar trabajo fuera de la jornada laboral.....	74
Figura 5.5: Procedimiento para el otorgamiento de compensaciones.....	77
Figura 5.6: Procedimiento para reportar la asistencia en campo	80
Figura 5.7: Procedimiento para reportar la asistencia en oficina.....	83
Figura 5.8: Procedimiento para el reporte de asistencia mensual a sede central	86

RESUMEN

La presente es una Investigación descriptiva que plantea una propuesta de mejora del proceso de control de asistencia de personal de la Unidad Territorial Cajamarca del Programa Nacional de Apoyo a los Más Pobres – JUNTOS, con la finalidad de optimizar la gestión administrativa y garantizar el buen uso de los recursos públicos.

Se inició realizando un diagnóstico de la situación actual; la cual concluyó que hay serios problemas en cuanto a la calidad y la oportunidad de la información de la asistencia del personal que se envía mensualmente a la sede central Lima, para el pago de las planillas de remuneraciones. Esto ha generado que exista gran riesgo de pagos indebidos y que la Administración de la Unidad Territorial Cajamarca sea vista como una de las más incumplidas y no confiables.

El equipo, usando el MASP: Metodología de Análisis y Solución de Problemas y herramientas de calidad como Pareto, Ishikawa, identificó diversas causas; determinándose que eran tres los problemas medulares: inexistencia de procedimientos locales y delimitación de responsabilidades, falta de comunicación de procesos y directrices y jefes inmediatos no realizan control del trabajo en campo.

En mérito a este diagnóstico y haciendo uso de la metodología 5W2H es que planteamos una propuesta de mejora, que permita superar las deficiencias. Se propone la creación de procedimientos, plan de capacitación y mejor organización del área de Administración. La finalidad es que los tres procesos claves identificados: reportes a sede central confiables, reportes a sede central oportunos y colaboradores informados en el proceso de control de asistencia se desarrollen eficazmente.

Finalmente, se hace un comparativo entre la situación actual y la que se tendría luego de la implementación de la propuesta de mejora y con el propósito de que la propuesta perdure en el tiempo, el equipo está proponiendo la formalización de los procedimientos establecidos y de la organización del área, mediante flujogramas de procesos.

ABSTRACT

This is a descriptive study that presents a proposal process improvement and attendance of staff Cajamarca Territorial Unit of the National Program to Support the Poorest - JUNTOS, in order to optimize the administrative management and ensure the proper use of public resources.

This started making a diagnosis of the current situation; which it concluded that there are serious problems regarding the quality and timeliness of information for staff assistance that is sent monthly to the headquarters Lima, for the payment of wages sheets. This has meant that there is great risk of undue payments and the Territorial Administration Unit Cajamarca is seen as one of the most broken and unreliable.

The team is using the MASP: Methodology Analysis and solution of problems and quality tools as Pareto, Ishikawa, identified three causes; absence of local procedures and delineation of responsibilities, lack of communication processes and guidelines and immediate supervisors do not perform field work control.

In recognition of this diagnosis and using the 5W2H methodology we propose an improvement proposal, which overcomes the deficiencies, creating procedures, training plan and better organization of the management area is proposed. The aim is that the three key processes identified: reports to headquarters reliable, timely reports to headquarters and colleagues reported in the control process are developed effectively assistance.

Finally, a comparison between the current situation and that then would the implementation of the proposed improvements and the purpose of the proposal lasts over time, becomes the team is proposing formalizing established procedures and area organization through process flowcharts.

CAPÍTULO 1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

1.1. Mapeo de Proceso

El Programa Nacional de Apoyo Directo a los más Pobres- “JUNTOS” es un programa de transferencias monetarias condicionadas que se inscribe dentro de la política social y de lucha contra la pobreza del gobierno del Perú; funciona como una unidad ejecutora adscrita al pliego: Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social y tiene por finalidad contribuir a la reducción de la pobreza y evitar que los hijos sigan viviendo en la pobreza que afecto a sus padres generando para ello ,capital humano dentro de los hogares en situación de pobreza extrema, en un marco de corresponsabilidad hogar – Estado. Para ello, entrega incentivos monetarios que promuevan y apoyen el acceso a servicios de calidad en salud-nutrición y educación. Dicho incentivo está condicionado al cumplimiento de compromisos adquiridos en las áreas de salud- nutrición, educación e identidad; fomentando de esta forma el principio de corresponsabilidad.

Los Usuarios del Programa JUNTOS, son hogares en condición de pobreza prioritariamente de las zonas rurales, integradas por gestantes, niños (as), adolescentes y/o jóvenes hasta que culminen la educación secundaria o cumplan diecinueve (19) años, lo que ocurra primero. Es una estrategia de que permite acercar al estado con aquellos sectores tantas veces golpeados por la pobreza y la violencia, asumiendo su responsabilidad de mejorar sustancialmente la calidad de vida de las familias pobres. Por ello, el inicio de sus operaciones tuvo lugar en el emblemático distrito de Chuschi, Ayacucho, donde 1 041 hogares recibieron por primera vez en septiembre del 2005, los beneficios del Programa JUNTOS.

El ingreso al Programa JUNTOS es gradual y se basa en dos criterios de focalización que se realizan en forma secuencial:

Focalización geográfica: determina si el programa interviene o no en un distrito.

Focalización de hogares en el distrito seleccionado se eligen los hogares según el nivel de pobreza determinado por el Sistema de Focalización de Hogares. (SISFOH).

A lo largo de los años, la intervención geográfica se realizó de la siguiente manera:

Tabla 1.1: Intervención Geográfica del Programa JUNTOS

Período	Departamentos	Provincias	Distritos
2015	18	159	1 178
2014	15	150	1 144
2013	14	140	1 097
2012	14	138	1 011
2011	14	116	700
2010	14	116	646

2009	14	116	638
2008	14	116	638
2007	14	115	638
2006	9	67	321
2005	4	26	70

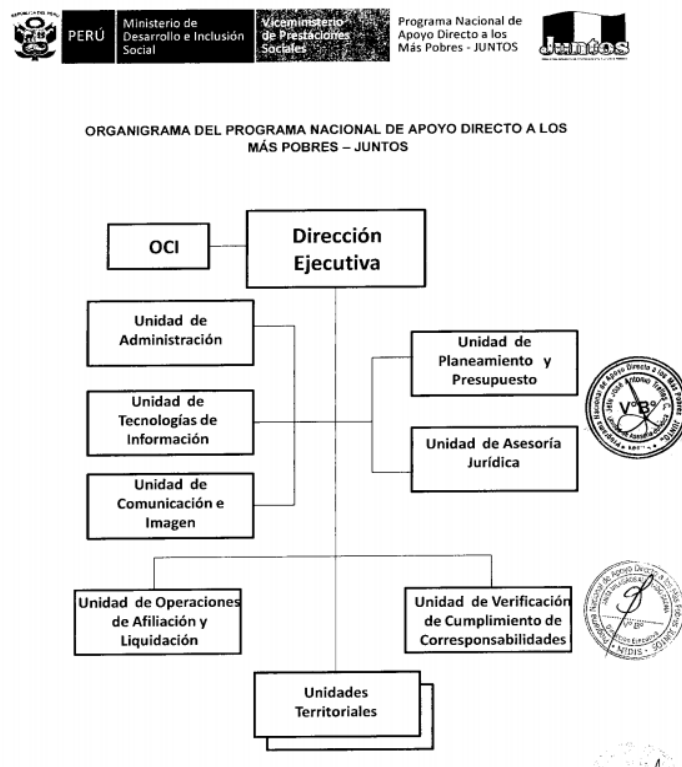
Fuente: Programa Juntos

El programa inició realizando una transferencia mensual de S/. 100, 00 (cien nuevos soles) a las familias afiliadas; sin embargo, a la fecha la transferencia es de S/. 200,00 (doscientos nuevos soles) cada dos meses.

A julio del 2016, JUNTOS hace transferencias a un aproximado de 850 000 familias. Dado que es un programa, JUNTOS sólo cuenta con un Manual de Operaciones, el cual fue aprobado con Resolución Ministerial N° 181-2013-MIDIS del 29 de agosto del 2013. En este manual, se encuentra descrita su estructura organizacional, las unidades que la conforman y las funciones que cumplen cada una de ellas. Según este documento, el Programa Nacional de Apoyo Directo a los más pobres- JUNTOS cuenta con una Dirección Ejecutiva, una Unidad de Control, Unidades de Administración Interna, Unidades Técnicas y Unidades Territoriales.

Su organigrama es como sigue:

Figura 1.1: Organigrama del Programa JUNTOS



Fuente: Resolución Ministerial N° 181-2013-MIDIS

La sede central del programa es en la ciudad de Lima, allí funcionan todas sus unidades orgánicas, excepto las Unidades Territoriales, que funcionan en cada uno de las regiones donde opera. Estas Unidades son las responsables de ejecutar, dentro del ámbito de su región, los procesos operativos del programa y dar cumplimiento a las políticas y lineamientos dictados por la Dirección Ejecutiva.

Son 18 las unidades territoriales que conforman en programa JUNTOS, una de ellas es Cajamarca quien empezó a operar desde el año 2006, abarcando 22 distritos y 14 074 hogares afiliados. Al primer bimestre del año 2015, el Programa JUNTOS llega a 118 distritos con 122 171 hogares afiliados y 117 571 hogares abonados.

La evolución del grado de intervención del programa JUNTOS en Cajamarca, se presenta a continuación:

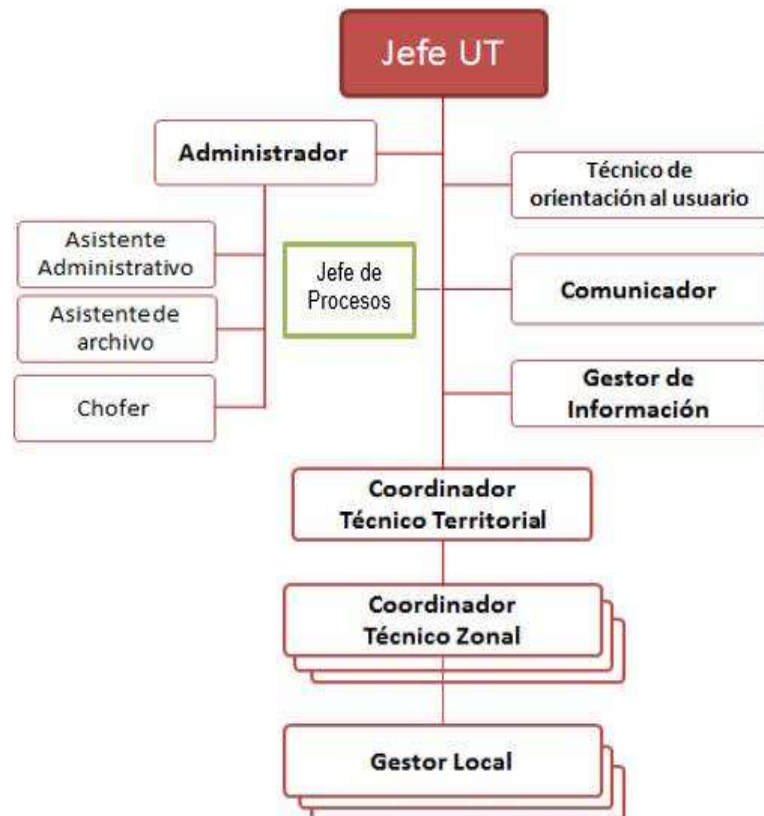
Figura 1.2: Evolución del grado de intervención del Programa JUNTOS en Cajamarca



Fuente: Programa Juntos

La Unidad Territorial Cajamarca, al igual que las demás unidades territoriales, no tiene una estructura organizacional propia. De la observación realizada en la entidad por el equipo de estudio, podemos indicar que no hay áreas ni unidades, sólo hay cargos funcionales; es en razón de ello que presentamos la estructura siguiente:

Figura 1.3: Organigrama Programa Juntos - Unidad Territorial Cajamarca



Fuente: Elaboración propia

Los procesos en el Programa Nacional de Apoyo Directo a los más pobres

Los procesos que se desarrollan en el Programa JUNTOS están contemplados en el Manual de Operaciones del Programa Juntos, aprobado mediante Resolución Ministerial N° 181-2013-MIDIS del 29 de agosto de 2013, en este documento se dan a conocer el conjunto de procesos operativos y de gestión, los cuales son concordantes a los servicios o prestaciones sociales que brinda el programa, así como a la visión, misión y objetivos del mismo.

El mapa de procesos del Programa Nacional de Apoyo Directo a los Más Pobres – JUNTOS es una representación esquematizada de los principales procesos que lleva a cabo la organización; en ella se encuentra desarrollada una agrupación de los procesos estratégicos, operativos y de soporte.

Los procesos identificados para cada una de estas agrupaciones, están definidos como el conjunto de actividades relacionadas entre sí, que se desarrollan en una serie de etapas secuenciales y que transforman insumos añadiendo valor; a fin de entregar un resultado específico, bien o servicio a un cliente interno o externo, optimizando los

recursos de la organización. A continuación, se presenta el listado de procesos que se desarrollan en el programa:

Procesos Estratégicos

1. Proceso de Planeamiento y Presupuesto
2. Proceso de Organización y Métodos
3. Proceso de Inversión Pública
4. Proceso de Seguimiento y Evaluación

Procesos de Gestión de la Calidad

5. Proceso de Gestión de Calidad
6. Proceso de Orientación y Atención al Usuario

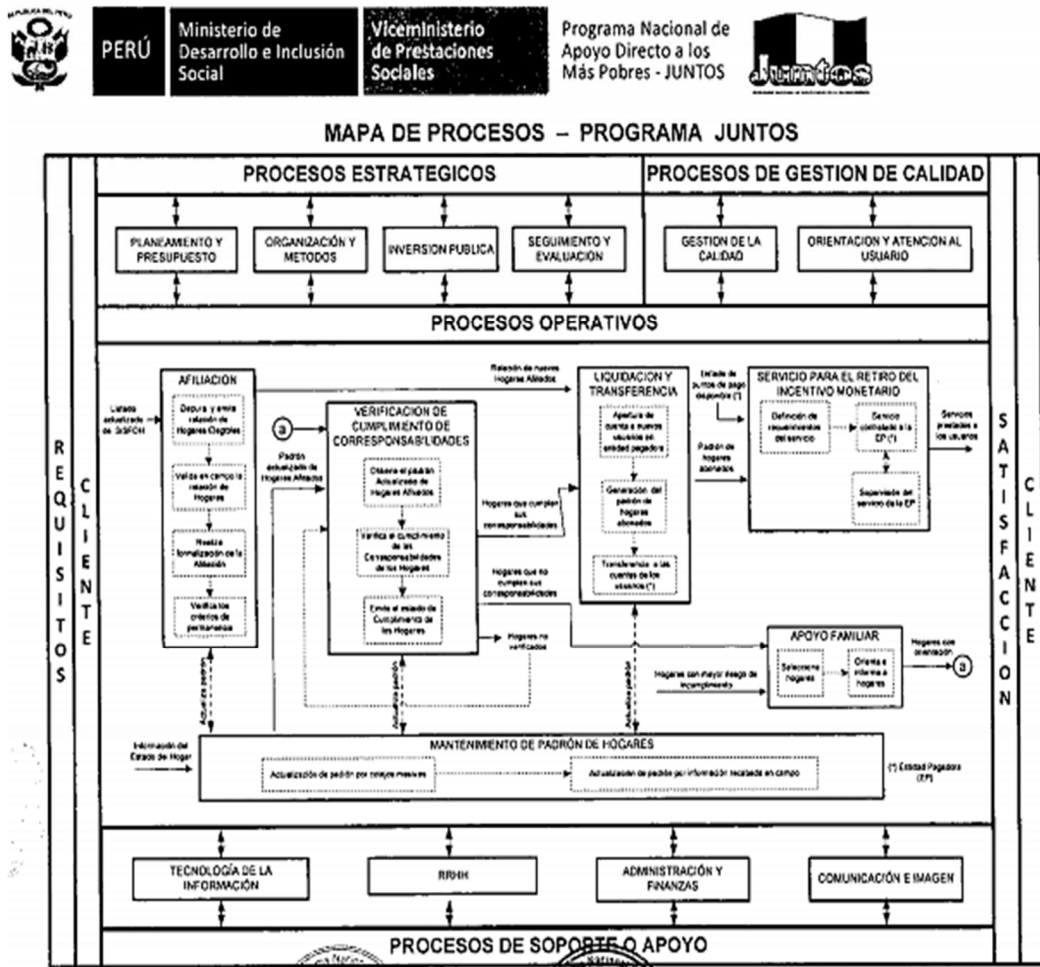
Procesos Operativos

7. Proceso de Afiliación
8. Proceso de Mantenimiento del Padrón de Hogares
9. Proceso de Verificación del Cumplimiento de Corresponsabilidades
10. Proceso de Apoyo Familiar
11. Proceso de Liquidación y Transferencia de Incentivos Monetarios Condicionados
12. Proceso de Servicio para el Retiro del Incentivo Monetario

Procesos de soporte o apoyo

13. Proceso de Comunicación e Imagen
14. Proceso de Gestión de Recursos Humanos
15. Proceso de Gestión de la Tecnología de Información
16. Proceso de Gestión, Administración y Finanzas

Figura 1.4: Mapa de Procesos – Programa Juntos



Fuente: Resolución Ministerial N° 181-2013-MIDIS

El proceso de Gestión de Recursos Humanos en JUNTOS

De la lectura del mapa de procesos de JUNTOS, podemos ver que el proceso de Gestión de Recursos Humanos está considerado como de soporte o apoyo.

Según el Manual de Operaciones de JUNTOS, aprobado con Resolución Ministerial 181-2013-MIDIS del 29-08-2013, el proceso de Gestión de Recursos Humanos comprende lo siguiente:

Etapas:

1. Elaboración de los perfiles de puestos
2. Reclutamiento, selección y registro de personal.
3. Inducción al personal
4. Movimiento de personal.
5. Capacitación
6. Evaluación del Desempeño
7. Control de Asistencia

8. Procesamiento de planillas para el pago de las compensaciones
9. Bienestar social

Propietario del Proceso:

1. Jefe de la Unidad de Administración

Procedimientos:

1. Reclutamiento, selección y contratación del personal en el Programa JUNTOS
2. Pago del personal contratado
3. Entradas o Insumos:
4. Plan Estratégico Institucional
5. Lineamientos de Política de Recursos Humanos
6. Términos de Referencia
7. Requerimientos de necesidad de personal
8. Contratos
9. Certificado de Incapacidad Temporal para el Trabajo

Salidas o productos:

1. Personal contratado
2. Personal capacitado
3. Planillas de pago
4. Servicios de bienestar

Clientes Internos o Externos:

1. Clientes Internos: Dirección Ejecutiva, Unidades Técnicas y Unidades Territoriales
2. Clientes Externos: MIDIS, MEF, entidades públicas y privadas y público en general.

Los procesos de gestión de recursos humanos en JUNTOS, se desarrollan en su amplitud por la sede central en Lima; en las Unidades Territoriales, solo se ejecutan algunas de ellas. El proceso más completo y de mayor responsabilidad es el de control de asistencia.

En Cajamarca, el proceso de Control de Asistencia es uno de los más importantes y que demanda mayor parte del tiempo; ello, se debe a que Cajamarca es la Unidad Territorial más grande de todo el país. Tiene 249 colaboradores distribuidos a lo largo de toda la región, razón por la cual su control y gestión es complicada y presenta algunos riesgos que es necesario analizar y superar.

El control de asistencia es aquel proceso por medio del cual se administra la asistencia y tiempo de permanencia de los servidores civiles en su centro de trabajo, de acuerdo con la jornada y horarios de trabajo establecidos por las normas, disposiciones internas u otros. Incluye la administración de vacaciones, licencias, permisos, refrigerio, trabajo en sobretiempo, compensación con periodos equivalentes de descanso, tardanzas, inasistencias injustificadas, entre otros.

El producto esperado de este proceso y que se informa mensualmente a la sede central del programa en Lima es el Reporte Mensual de asistencia de los colaboradores de la Unidad Territorial Cajamarca, el cual a su vez contiene los siguientes sub reportes:

1. Reporte actualizado de vacaciones gozadas
2. Reporte actualizado de renunciias del personal.
3. Reporte de faltas del personal.
4. Reporte de permisos
5. Reporte de licencias con goce y sin goce
6. Reporte de tardanzas del personal.
7. Reporte de vacaciones.
8. Reporte de renunciias
9. Reporte de compensaciones

El proceso de control de asistencia en JUNTOS – Unidad Territorial Cajamarca, presentaría el siguiente esquema.

Figura 1.5: Proceso de Control de Asistencia



Fuente: Elaboración Propia

1.2. Diagrama Funcional.

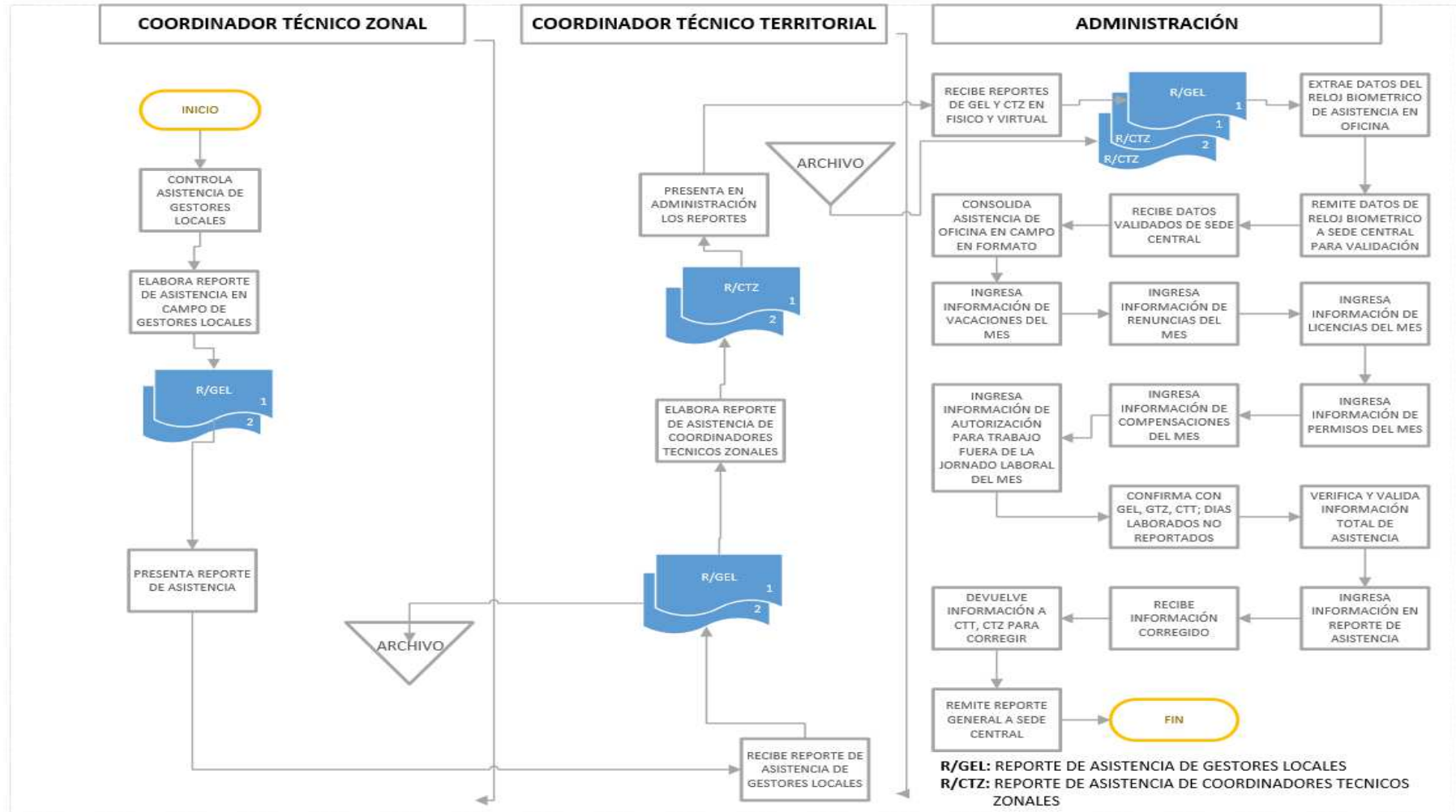
En la presente investigación sólo analizaremos el proceso de Control de Asistencia y Permanencia de los trabajadores del Programa JUNTOS de la Unidad Territorial Cajamarca.

Este proceso no está en ninguno de los documentos normativos del Programa; sin embargo, de la observación realizada por el equipo investigador, podemos decir que los subprocesos que la conforman son:

- ✓ Licencias
- ✓ Permisos
- ✓ Vacaciones
- ✓ Renuncias
- ✓ Compensaciones
- ✓ Autorizaciones para trabajo fuera de la jornada laboral
- ✓ Reportes de trabajo en campo.
- ✓ Reportes de trabajo en oficina.

El proceso de control de asistencia, en la Unidad Territorial Cajamarca, cuyo producto final, como ya lo vimos anteriormente es el Control Y Reporte mensual de la asistencia de los colaboradores de la Unidad Territorial Cajamarca, presentaría el siguiente flujograma:

Figura 1.6: Procedimiento para el control de asistencia UT Cajamarca– Situación Actual



Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO 2. ANÁLISIS PREVIO DE LOS RESULTADOS (KPI)

2.1. Mapeo de KPI's

El proceso de control de asistencia en la Unidad Territorial Cajamarca del Programa JUNTOS presenta algunos indicadores de proceso claves; algunos de ellos lo mencionamos a continuación:

1. Reportes a sede central confiables:

$$\text{Porcentaje de reportes de control de asistencia enviados a sede correctos} = \frac{\text{Número de reportes enviados a sede central correctos}}{\text{Número total de reportes enviados a sede central}}$$

2. Reportes a sede central oportunos:

$$\text{Porcentaje de reportes de asistencia enviados a sede que cumplen cronograma} = \frac{\text{Numero de reportes enviados a sede que cumplen cronograma}}{\text{Número total de reportes enviados a sede central}}$$

3. Colaboradores informados en el proceso de control de asistencia:

$$\text{Porcentaje de colaboradores informados sobre el proceso de asistencia} = \frac{\text{Numero de colaboradores informados en proceso asistencia}}{\text{Número total de colaboradores de la UT Cajamarca.}}$$

4. Solicitudes de Licencias que cumplen requisitos

$$\text{Porcentaje de solicitudes de licencias que cumplen requisitos} = \frac{\text{Número de solicitudes de licencias que cumplen requisitos}}{\text{Número total de licencias registradas}}$$

5. Solicitudes de permisos que cumplen requisitos

$$\frac{\text{Porcentaje de solicitudes de permisos que cumplen requisitos}}{\text{Número total de permisos registrados}} = \frac{\text{Número de solicitudes de permisos que cumplen requisitos}}{\text{Número total de permisos registrados}}$$

6. Trabajos fuera de la jornada laboral autorizados

$$\frac{\text{Porcentaje de trabajos fuera de la jornada autorizados}}{\text{Número total de trabajos fuera de la jornada laboral realizados}} = \frac{\text{Número de trabajos fuera de la jornada laboral autorizados}}{\text{Número total de trabajos fuera de la jornada laboral realizados}}$$

7. Compensaciones por días trabajados autorizados

$$\frac{\text{Porcentaje de compensaciones autorizadas}}{\text{Número total de compensaciones tomadas por colaboradores}} = \frac{\text{Número de compensaciones autorizadas}}{\text{Número total de compensaciones tomadas por colaboradores}}$$

8. Reportes de asistencia en campo de Coordinadores Técnico Zonales correctos

$$\frac{\text{Porcentaje de reportes de asistencia en campo de CTZs correctos}}{\text{Número total de reportes de asistencia en campo presentados por CTZs.}} = \frac{\text{Número de reportes de asistencia en campo de CTZs correctos}}{\text{Número total de reportes de asistencia en campo presentados por CTZs.}}$$

9. Reportes de asistencia en campo de Coordinadores Técnico Zonales oportunos

$$\frac{\text{Porcentaje de reportes de asistencia en campo de CTZs oportunos}}{\text{Número total de reportes de asistencia en campo presentados por CTZs.}} = \frac{\text{Número de reportes de asistencia en campo de CTZs oportunos}}{\text{Número total de reportes de asistencia en campo presentados por CTZs.}}$$

2.2. Análisis de Resultados presentes

De los indicadores arriba descritos, se puede señalar que la Unidad Territorial Cajamarca del Programa JUNTOS tiene serios problemas, pues son continuos los errores que se detectan en la información que se reporta y más aún se hace a destiempo. Algunas de las causas están en que la información que envían los colaboradores que tienen personal a su cargo tiene errores o lo hacen a destiempo generando que la Administración de la Unidad Territorial Cajamarca sea vista como una de las más incumplidas y no confiables.

Cuando se realice el análisis de situación de la Unidad Territorial Cajamarca se presentarán los valores de estos indicadores.

CAPÍTULO 3. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

3.1. Identificación del Problema

La sede central del programa JUNTOS, es en la ciudad de Lima, allí funcionan todas sus unidades orgánicas. Las Unidades Territoriales a pesar que son las responsables de ejecutar los procesos operativos del programa y por ende gestionar todos los recursos bajo su cargo, no cuentan con una estructura organizacional propia, por lo que tienen limitada autonomía administrativa y técnica. Según el Manual de Operaciones, no existen unidades orgánicas al interior de ella.

En las unidades territoriales, todos requerimientos para atenciones de bienes y servicios y posteriores pagos son canalizados a través de la sede central. Es ella, la que en mérito a los informes que envían las UTs realizan las adquisiciones y pagos.

En el tema de personal, es en base a la información que envía la Unidad Territorial, que la Unidad de Recursos Humanos, a través del área de planillas realiza los pagos de remuneraciones a los colaboradores. Visto esto, resulta de gran relevancia que la información enviada sea oportuna y altamente confiable.

En la Unidad Territorial Cajamarca, laboran 249 colaboradores, y el proceso de control de asistencia y posterior informe mensual a la sede presenta grandes deficiencias que han traído consecuencias como:

1. Reportes de asistencias, vacaciones, licencias, permisos del personal enviados a sede con errores.
2. Incumplimiento en los cronogramas para el envío de información generando retrasos a la planilla nacional.
3. Pagos indebidos a personal.
4. Incumplimiento de lo establecido en el Reglamento de Servidores Civiles.
5. Costos de personal altos.
6. Consumo de tiempos innecesarios.
7. Licencias, permisos, vacaciones, compensaciones sin control.
8. Trámites de subsidios estancados por problemas con la Declaración de Impuestos.
9. Servidores con procesos administrativos
10. Escaso control de la asistencia del personal en campo.
11. Personal confundido y sin conocimiento de cómo funcionan los procesos y los procedimientos referidos a la gestión del personal.
12. Archivo del acervo documentario de personal sin una gestión óptima.

3.2. Objetivos:

Objetivo General.

- Proponer mejoras al proceso de Control de Asistencia del Personal, para optimizar la gestión administrativa de la Unidad Territorial Cajamarca del Programa Nacional de Apoyo Directo a los más pobres – JUNTOS.

Objetivos Específicos.

- Diagnosticar el estado actual del proceso de Control de Asistencia de Personal de la Unidad Territorial Cajamarca del Programa Nacional de Apoyo Directo a los más pobres - JUNTOS.
- Identificar los procesos clave y los factores que influyen en la eficiencia del control de asistencia del personal de la Unidad Territorial Cajamarca del Programa JUNTOS
- Implementar procedimientos para estandarizar y optimizar el control de asistencia del personal de la Unidad Territorial Cajamarca del Programa JUNTOS.

3.3. Selección de Metodología de Mejora

Para nuestra propuesta de mejora, hemos seleccionado la metodología MASP: Metodología de Análisis y Solución de Problemas; sin embargo, antes de pasar a describirla, haremos una explicación de la información que se va utilizar en la presente investigación.

3.3.1. Proceso

La palabra proceso tiene su origen etimológico en el vocablo *processus*, de *procedere*, que viene de *pro* (para adelante, progreso) y *cere* (caminar), lo cual significa progreso, avance, marchar, ir adelante, ir hacia un fin determinado.

El diccionario de la real academia española lo define como la acción de ir hacia adelante, al transcurso del tiempo, al conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

El concepto de proceso es lo suficientemente genérico y su aplicabilidad se extiende a numerosas áreas; por lo que, en esta investigación, sólo hablaremos de los procesos como construcción social, humana y organizacional y para ello, primero, haremos una explicación respecto de cómo se forman y cuan importantes son en nuestra vida diaria.

A la repetición de actividades o patrones de acciones se les denomina PROCESO, los cuales se construyen sobre la base de las relaciones sociales y del acuerdo entre las personas; dando, por ende, forma a la mayor parte de las actividades y eventos de nuestra vida en sociedades, comunidades, organizaciones y empresas de todo tipo; razón por la cual, hay necesidad suficiente de mejorarlos, puesto que impactan directamente a la calidad y efectividad de nuestras interrelaciones.

Haremos mención a algunas definiciones de proceso:

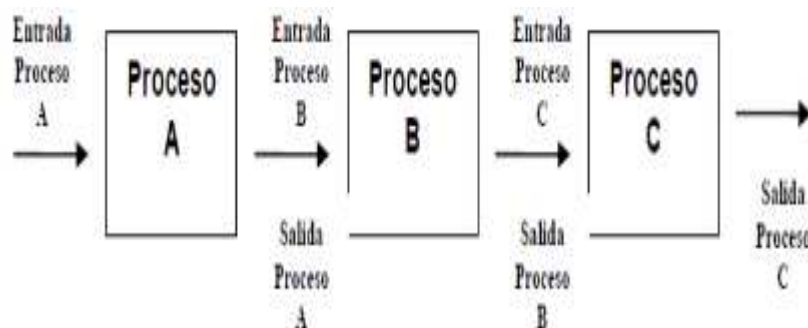
Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan y que utilizan recursos para transformar elementos de entrada en resultados. Los procesos de una organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor. Los elementos de entrada de un proceso son generalmente resultados de otros procesos. Los resultados de un proceso son productos y/o servicios.¹

Mira, José en su libro la Gestión por procesos (2001) considera que el proceso es el conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga los requerimientos del cliente al que va dirigido.

La Fundación Europea para la gestión de la calidad (EFQM) indica que un proceso es una secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones.

Para tener una idea clara del proceso en sí, este se debe estructurar e interconectar con otros procesos conformándose una interrelación sistémica. Generalmente la salida de un proceso constituye la entrada de otro y así sucesivamente, representándose de la siguiente manera:

Figura 3.1: Esquema de Proceso



Para establecer adecuadamente las interrelaciones entre los procesos es fundamental reflexionar acerca de qué salidas produce cada proceso y hacia quién va, qué entradas necesita el proceso y de dónde vienen y qué recursos consume el proceso y de dónde proceden.

Los procesos son muchas veces confundidos con los procedimientos; sin embargo, debemos aclarar que no son sinónimos; el procedimiento está referido al conjunto de reglas e instrucciones que determinan la forma de proceder u obrar para alcanzar un determinado fin. El proceso señala el qué hacer; en cambio el procedimiento indica el cómo hacer determinada acción.

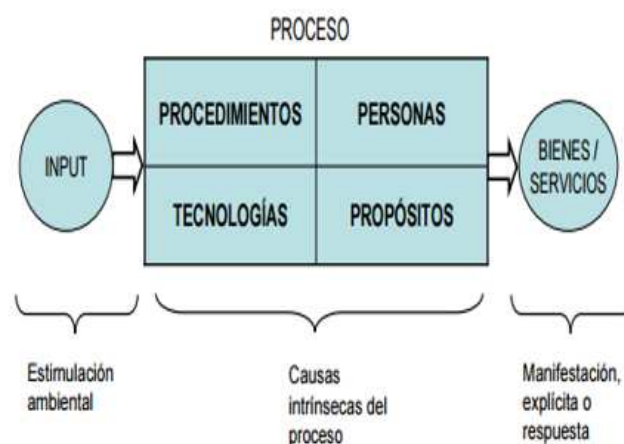
¹ International Organization for Standardization (2005). Norma Internacional ISO 9000: Sistema de gestión de la calidad, fundamentos y vocabulario.

Un mismo proceso se puede elaborar o ejecutar de diferentes formas, y el procedimiento es una forma específica de llevar a cabo o desarrollar las etapas de un proceso.

Según la norma ISO 9000:2005, el procedimiento es la forma específica de llevar a cabo una actividad o un proceso; sin embargo, esta misma norma no señala los límites respecto a cuándo un conjunto de actividades conforma un proceso y cuándo conforman un procedimiento; por lo que la definición de estos límites, la deberá ejecutar la misma organización al momento de documentar sus procesos.

Nuestro parecer es que es difícil hallar un modelo conceptual lo suficientemente amplio, compacto y a la vez consistente como para capturar todo el conjunto de variables requerida para conocer y explicar fenómenos amplios y generales como los procesos, por lo que, adoptaremos lo mencionado por Maturana, Jorge,² quien recoge las variables más esenciales y lo explica a través de lo que él llama modelo de las cuatro causales o modelo de análisis causal que es como sigue:

Figura 3.2: Esquema de Proceso modelo análisis causal



Para que una actividad tenga el carácter de proceso, debe estar definidas su entrada y su salida, su misión, sus proveedores, deben estar delimitadas sus operaciones o tareas; pues como ya lo indicamos anteriormente, todo proceso incluye una sucesión de actividades que, necesariamente, tienen cada una de ellas alguna actividad precedente y lógicamente tendrán otra a continuación hasta su final. Al espacio entre los límites establecidos para cada proceso, se le denomina ámbito del proceso.

Los procesos constan de:

- Elementos de entrada y salida, los cuales pueden ser tangibles o intangibles. Los resultados pueden ser también no intencionados como por ejemplo la contaminación ambiental.

² Maturana Palma, Jorge,² La estructura de un proceso y el rol de los estándares, 2009

- Clientes y partes interesadas que tengan necesidades y expectativas en los procesos, ellos son los que definirán los resultados que requiere un determinado proceso.
- Sistemas de medición para proporcionar información sobre el desempeño del proceso. Cualquier resultado debería ser analizado para poder determinar si existe necesidad de aplicar algún tipo de acción correctiva o de mejora.

El cuaderno de trabajo del curso Gestión por procesos para la Administración Pública, organizado por la Escuela Nacional de Administración Pública del Perú señala que para calificar un conjunto de actividades como un proceso se deben de identificar siete elementos:

1. Las entradas, que son los elementos que necesita el proceso para iniciar su ejecución.
2. Las actividades que son las acciones que se ejecutan en las distintas áreas.
3. Las salidas, que son los resultados del proceso. Aquí se aprecia el valor agregado, pueden ser bienes o servicios.
4. La operación o transformación, que es el detalle de cómo se ejecutan las actividades, incluye la definición de procedimientos e instructivos.

La transformación puede ser física (mecanizado, montaje etc.), de lugar (el output del transportista, el del correo, etc.), pero también puede modificarse una estructura jurídica de propiedad (en una transacción, escrituración, etc.).

Si el input es información, puede tratarse de reconfigurarla (como en servicios financieros), o posibilitar su difusión (comunicaciones).

Puede también tratarse de la transferencia de conocimientos como en la capacitación, o de almacenarlos (centros de documentación, bases de datos, bibliotecas, etc.).

5. El control, que es el elemento que supervisa las actividades que se ejecutan de acuerdo a lo planificado.
6. Los recursos, que pueden ser las personas, las máquinas, el dinero, la infraestructura, etc.
7. El indicador, que es la unidad de medida de la eficiencia y eficacia de los procesos.

3.3.2. Mapeo del Proceso

Diseñar un proceso requiere un enfoque sistemático. Para la mayoría de los procesos, esto consiste en definir la secuencia de pasos que es preciso llevar a cabo, junto con la documentación formal de los procedimientos y requerimiento. Para describir los pasos específicos en un proceso y su secuencia, por lo general se elabora un **mapa de procesos o diagrama de flujo**, junto con los

procedimientos de operación estándar e instrucciones de trabajo. Como herramientas de diseño, los diagramas de flujo permiten a la gerencia estudiar y analizar los procesos antes de su implementación a fin de mejorar la calidad y el desempeño operativo (James R. Evans, ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE LA CALIDAD, 2014).

3.3.3. Herramientas Básicas para la Mejora de Procesos

3.3.3.1. Diagramas de flujo.

Un diagrama de flujo o mapa de proceso identifica la secuencia de actividades o flujo de materiales e información en un proceso. Los diagramas de flujo ayudan a la gente que participe en el proceso a entenderlo mucho mejor y con mayor objetividad al ofrecer un panorama de los pasos necesarios para realizar la tarea. (James R. Evans, ADMINISTRACION Y CONTROL DE LA CALIDAD, 2010)

Los diagramas de flujo representan gráficamente las actividades que conforman un proceso, se conocen también como diagramación lógica o de flujo, y son unas herramientas de gran valor para entender el funcionamiento interno y las relaciones entre los procesos de la empresa.

La diagramación de flujo se define como un método para describir gráficamente un proceso existente o uno nuevo propuesto mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades y su secuencia en el proceso. (HARRINGTON, 1998)

El diagrama de flujo o diagrama de actividades es la representación gráfica del algoritmo o proceso. Se utiliza en disciplinas como programación, economía, procesos industriales y psicología cognitiva.

El diagrama de flujo ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial ente ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, el flujo de la información y los materiales, las ramas en el proceso, la existencia de bucles repetitivos, el número de pasos del proceso, las operaciones de interdepartamentales. Facilita también la selección de indicadores de proceso y la visualización de actividades innecesarias.

La utilización de un diagrama de flujo, presenta las siguientes ventajas:

- Ayudan a las personas que trabajan en el proceso a entender el mismo, con lo que facilitaran su incorporación a la organización e incluso, su colaboración en la búsqueda de mejoras del proceso y sus deficiencias.






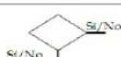



- Al presentarse el proceso de una manera objetiva, se permite con mayor facilidad la identificación de forma clara de las mejoras a proponer.
- Permite que cada persona de la empresa se sitúe dentro del proceso, lo que conlleva a poder identificar perfectamente quien es su cliente y proveedor interno dentro del proceso y su cadena de relaciones, por lo que se mejora considerablemente la comunicación entre los departamentos y personas de la organización.
- Normalmente sucede que las personas que participan en la elaboración del diagrama de flujo se suelen volver entusiastas partidarias del mismo, por lo que continuamente proponen ideas para mejorarlo.

Es obvio que los diagramas de flujo son herramientas muy valiosas para la formación y entrenamiento del nuevo personal que se incorpore a la empresa.

Se consigue que todas las personas que están participando en el proceso lo entenderán de la misma manera, con lo que será más fácil lograr motivarlas a conseguir procesos más económicos en tiempo y costes y mejorar las relaciones internas entre los cliente-proveedor del proceso.

Dado que el proceso, que estamos analizando es de tipo administrativo, hemos decidido utilizar lo establecido por la norma ANSI, el cual nos presenta la siguiente simbología:

Figura 3.3: Simbología ANSI

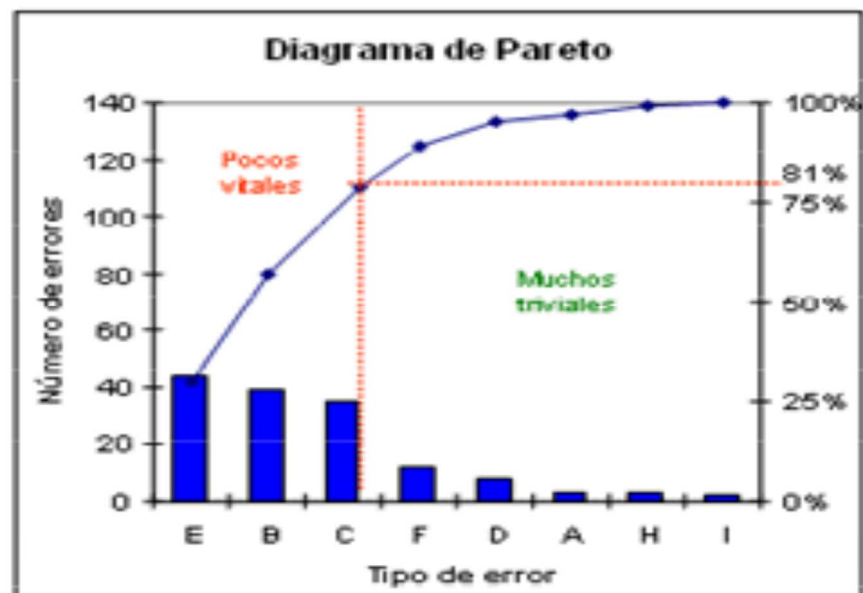
Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	Inicio / Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	Operación / Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica la salida y entrada de datos.
	Almacenamiento / Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.

3.3.3.2. Diagrama de Pareto

Es una gráfica que organiza los elementos en orden descendente de frecuencias, en esta se aplica el principio de pocos vitales, muchos vitales, o ley del 80-20 que sirve para analizar las causas más importantes que originan un problema. El diagrama de Pareto es una forma especial de gráfica de barras que ayuda a determinar cuáles problemas hay que resolver y en qué orden. (Münch, 2005)

Una distribución de Pareto es aquella en la cual las características observadas se ordenan de la frecuencia mayor a la menor. Un diagrama de Pareto es un histograma de datos ordenados de mayor a la menor. (James R. Evans, ADMINISTRACION Y CONTROL DE LA CALIDAD, 2010)

Figura 3.4: Diagrama Pareto

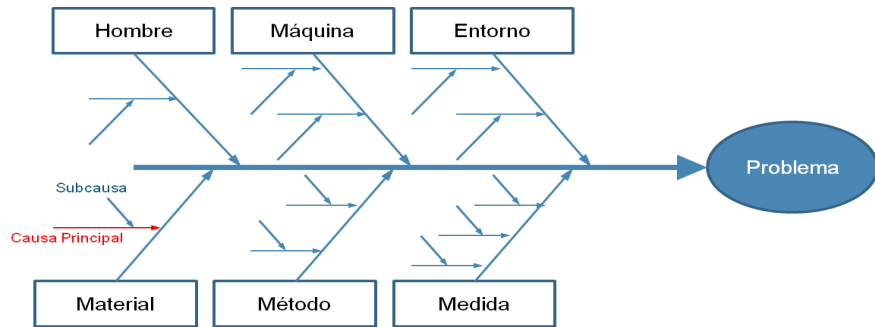


3.3.3.3. Diagrama de Causa – Efecto

Un diagrama de causa-efecto es un método gráfico sencillo para presentar una cadena de causas y efectos, así como clasificar las causas y organizar las relaciones entre variables. (James R. Evans, ADMINISTRACION Y CONTROL DE LA CALIDAD, 2010)

El diagrama de Causa - efecto no es precisamente una técnica estadística, se le conoce también como diagrama de pescado o de *Ishikawa*. Por medio de este, se analizan las causas que originan los problemas. Las causas se determinan a partir de una lluvia de ideas que puede conducir a encontrar las causas más probables que originan los problemas. (Münch, 2005)

Figura 3.5: Diagrama Causa- Efecto



3.3.3.4. 5W2H

Se sabe de la importancia que representa la planificación para el buen funcionamiento de una empresa. Con las preocupaciones diarias de la rutina de trabajo, a cada día se vuelve más indispensable la estructuración de una buena planificación y su revisión periódica. Las acciones que componen una planificación se orientan a través del Plan de Acción. Además de orientar esa implementación de las acciones, el plan de acción sirve como referencia para la toma de decisiones, pues permite que se realice el acompañamiento del curso del proyecto (Menezes, 2013)

La sigla 5W2H tiene origen en los siguientes términos de la lengua inglesa:

- Why- Por qué se debe ejecutar la tarea o proyecto (justificativa);
- What- Qué se hará (etapas);
- How- Cómo se deberá realizar cada tarea/etapa (método);
- Where- Dónde se ejecutará cada tarea (lugar);
- When- Cuándo deberá ejecutarse cada tarea (tiempo);
- Who- Quién realizará las tareas (responsabilidades);
- How much/ How many - Cuánto/ Cuántos- Cuánto costará cada etapa del proyecto (costo).

Figura 3.6:Esquema 5W2H

	What? Qué?	How? Cómo?	Why? Por qué?	Where? Dónde?	Who? Quién?	When? Cuándo?	How much? Cuánto?
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

3.3.4. Optimización

Optimizar quiere decir buscar mejores resultados, más eficacia o mayor eficiencia en el desempeño de alguna tarea. Se dice que se ha optimizado algo (una actividad, un método, un proceso, un sistema, etc.) cuando se han efectuado modificaciones en la fórmula usual de proceder y se han obtenido resultados que están por encima de lo regular o lo esperado.

La optimización de procesos tiene por objeto analizar los procesos clave, con foco en maximizar los resultados y alcanzar flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno, rediseñándolos cuando corresponda, basándose en las mejores prácticas de la industria y las nuevas tendencias en procesos estratégicos y operativos de negocios (KPMG, 2014)

Habiendo explicado, la información que se va utilizar en la presente investigación, la forma como se representan, corresponde ahora elegir la metodología que utilizaremos para plantear mejoras al proceso de Control de Asistencia de los colaboradores de la Unidad Territorial Cajamarca. Del análisis y comparación de las metodologías existente, se ha decidido por utilizar la metodología MASP: Metodología de Análisis y Solución de Problemas, el cual pasaremos a explicar.

3.3.5. Metodología de Mejora MASP

Una de las principales causas de la falta de éxito de muchas empresas es la falta de métodos y estándares. Por más que los gestores traten de calificarse y calificar a sus colaboradores, en muchos casos lo que se aprende en la teoría no se realiza en la práctica debido al flujo de trabajo que es cada vez más rápido y exige decisiones rápidas para la solución de los problemas.

El MASP es un proceso dinámico en busca de soluciones para una determinada situación. No es un proceso rígido, sino un proceso flexible que se adapta a cada caso enfrentado. Busca encontrar respuestas como:

- Priorización del problema.
- División del problema en partes que se puedan analizar.
- Verificaciones de las situaciones que necesiten atención.

El objetivo es aumentar la probabilidad de resolver satisfactoriamente una situación donde haya surgido un problema. La solución de problema es un proceso que sigue una secuencia lógica, comenzando por la identificación del problema, continuando por el análisis y terminando con la toma de decisión.

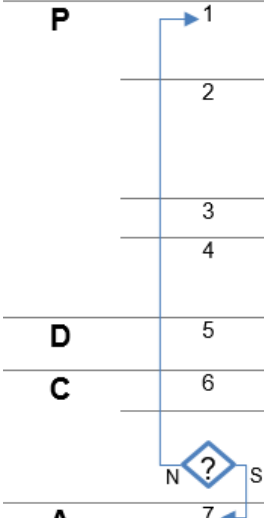
El análisis del problema es un proceso lógico de reducir un cuerpo de información durante la búsqueda de una solución. A cada estadio, la información va surgiendo a medida que el proceso se mueve hacia lo que está equivocado, pasando al problema a tratar, a continuación, a las posibles causas que han provocado el

surgimiento del problema y, finalmente, a la causa más probable con una acción correctiva específica en relación al problema.

El MASP está compuesto por 8 etapas, y su estructura se basa en el PDCA, como se presenta a continuación:

Figura 3.7: Metodología MASP

PDCA	Flujograma	Fase	Objetivo
P	1	Identificación del Problema	Definir claramente el problema Reconocer su importancia
	2	Observación	Investigar las características específicas del problema con una visión amplia y de varios puntos de vista
	3	Análisis	Descubrir las causas fundamentales
	4	Plan de Acción	Elaborar un plan para bloquear las causas fundamentales
D	5	Acción	Bloquear las causas fundamentales
C	6	Verificación	Verificar si el bloqueo ha sido efectivo
A	7	Estandarización	Prevenir contra la reincidencia del problema
	8	Conclusión	Recapitular todo el proceso de solución del problema para trabajo futuro



A continuación, se darán detalles de cada una de las fases, para cada fase se describirá el objetivo, las tareas a realizar y las herramientas que se pueden utilizar.

1. Identificación del Problema:

Objetivos: Definir claramente el problema y su importancia.

Tareas:

- Elegir/Definir el problema: El problema elegido debe ser el más importante y urgente, basado en hechos y datos.
- Recoger el historial del problema: Se deben buscar todos los datos relacionados al problema en discusión por medio de datos históricos, fotos, gráficos, etc.
- Demostrar las pérdidas actuales y las ganancias previstas: Muestre a la empresa la importancia de la resolución del problema, las ventajas que se obtendrán y fije las metas.
- Nombre a los responsables o equipos: Nombre a los responsables proponiendo fechas, límites para la solución del problema.

Herramientas:

- Diagrama de Pareto
- Gráfico de Tendencia o Gráfico de Control

2. Observación

Objetivos: Investigar las características específicas del problema con una visión amplia y bajo varios puntos de vista.

Tareas:

- Descubrimiento de las características del problema por medio del relevamiento de datos: Recopilar los datos y detallar el problema estratificándolo por características.
- Descubrimiento de las características del problema por medio de observación en el lugar: Caracterizar el problema en el mismo lugar en que ocurre para recopilación de información adicional.

Herramientas:

- Flujograma de Proceso
- Estratificación/ Hoja de Verificación

3. Análisis

Objetivos: Descubrir las causas fundamentales del problema.

Tareas:

- Definición de las causas influyentes: El grupo de trabajo busca descubrir las causas probables del problema.
- Elección de las causas más probables (hipótesis): Caracterizar el problema en el mismo lugar en que ocurrió para recopilación de información adicional.
- Análisis de las causas más probables (verificar hipótesis): Probar y confirmar si las causas elegidas (hipótesis) son realmente las responsables del problema.

Herramientas:

- Brainstorming
- Diagrama de Ishikawa
- Diagrama de Dispersión
- Histograma

4. Plan de acción

Elaboración del plan de acción

5. Acción

Objetivos: Bloquear las causas fundamentales del problema

Tareas:

Capacitación: Divulgar las acciones, asegurándose de que todos los involucrados han entendido y capacitar a los ejecutores siempre que necesario.

- Ejecución de la Acción: Implementar las acciones y registrar todos los resultados (buenos o malos).

Herramientas:

- 5W2H

6. Verificación

Objetivos: Verificar si el bloqueo ha sido efectivo y asegurarse de que el problema no volverá a ocurrir.

Tareas:

- Comparación de los resultados y análisis de los efectos secundarios: Utilizar datos antes y después de la acción de bloqueo para comparación de los resultados. Utilizar el mismo tipo de presentación de datos (no cambiar de herramienta).
- Verificación de la continuidad o no del problema: con base en los datos recopilados en la etapa anterior, verificar si el bloqueo ha sido efectivo. Si los resultados son satisfactorios, verificar si se han tomado todas las acciones. Si las acciones tomadas no han dado resultado, volver a la fase 2 (observación).

Herramientas:

- Diagrama de Pareto
- Gráfico de Tendencia o Gráfico de Control
- Histograma

7. Estandarización

Objetivos: Prevenir el resurgimiento del problema.

Tareas:

- Elaboración o alteración del estándar: Establecer el nuevo procedimiento operativo o revisar el antiguo.
- Comunicación: Por medio de reuniones y circulares.
- Educación y capacitación: Transmitir las alteraciones de estándares a todos los implicados en el proceso.
- Acompañamiento: Hacer verificaciones periódicas (auditorías) para asegurar el cumplimiento del estándar.

Herramientas:

- 5W2H

8. Conclusión

Objetivos: Recapitular todo el proceso de solución del problema para aprovechar en situaciones futuras.

Tareas:

- Evaluar lo que se ha hecho, preguntando:
 - ¿Hubo retrasos o excedentes en el cronograma?
 - ¿Hubo participación del grupo?
 - ¿El grupo era el mejor para solucionar aquel problema?
 - ¿Las reuniones han sido productivas?
 - ¿La distribución de tareas ha sido bien estructurada?
 - ¿El grupo ha utilizado todas las técnicas?

Evaluar los ítems pendientes, organizándose para una futura aplicación del MASP.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS: APLICACIÓN DE LA METODOLOGIA DE MASP

4.1. Identificación del Problema:

Durante los cinco primeros días hábiles de cada mes, la Administración de la Unidad Territorial Cajamarca debe enviar a la sede central el informe consolidado de la asistencia del personal; dicho informe debe incluir vacaciones, permisos, tardanzas, faltas, compensaciones, renunciaciones, trabajo en campo y trabajo en oficina. De las observaciones realizadas, este reporte ha tenido problemas tanto de calidad como de tiempo; pues ha sido enviado a la sede central con errores y fuera de plazo.

El equipo de investigación ha realizado observaciones respecto de las actividades relacionadas al tema de control de asistencia en la Unidad Territorial Cajamarca, cuyos resultados se muestran a continuación.

1. Calidad de los reportes enviados a sede central

Los reportes que la Administración ha enviado a la sede central, han sido enviados con errores, lo que ha motivado su posterior corrección. Estos han sido detectados algunos por la misma Administración o en otras por la sede central.

Tabla 4.1: Reporte de informes de asistencia enviados a sede

Mes de reporte	Informe presenta errores
Febrero	Si
Marzo	Si
Abril	Si
Mayo	No
Junio	Si
Julio	Si

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar, de los seis reportes enviados, sólo uno ha sido definitivo, es decir que solo el 16,67% de los informes que se envían para el pago de las planillas ha estado correcto, lo que significa un serio problema pues incrementa los riesgos de pagos indebidos.

2. Cumplimiento de cronogramas para envío de reportes de asistencia a sede central

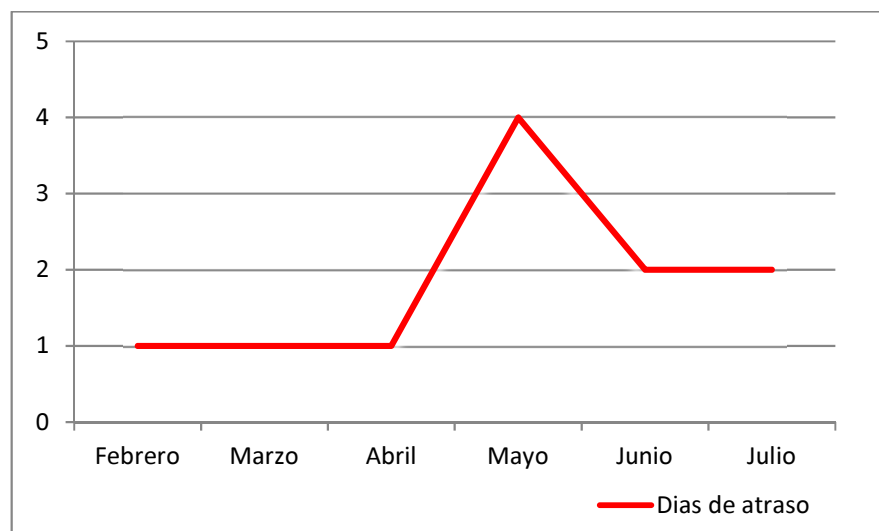
La Unidad de Administración de la sede central del programa, comunica a través de la Coordinación de Recursos Humanos, el cronograma de envío de información mensual de la asistencia del personal de las Unidades Territoriales. Dicha función recae en el Administrador de la UT. De la observación realizada, se tienen los resultados siguientes:

Tabla 4.2: Reporte de cumplimiento de plazos de envío de planilla de UT Cajamarca a sede central

Mes de reporte	Fecha limite envío	Fecha de envío	Días de atraso
Febrero	05/02/2016	06/02/2016	1
Marzo	07/03/2016	08/03/2016	1
Abril	07/04/2016	08/04/2016	1
Mayo	05/05/2016	09/05/2016	4
Junio	07/06/2016	09/06/2016	2
Julio	05/07/2016	07/07/2016	2

Fuente: Elaboración propia

Figura 4.1: Días hábiles de atraso de envío de información de planillas



Se puede apreciar que, de los seis meses analizados, en ninguno de ellos se ha cumplido con el cronograma establecido; es decir el índice de cumplimiento es de 0%.

Además, que la información se presenta fuera de plazo, como lo indiquemos en el cuadro primero el reporte de asistencia de la UT es enviado con errores; los que al

corregirse alargan los plazos de presentación y por ende el número de días de retraso con respecto al cronograma inicial.

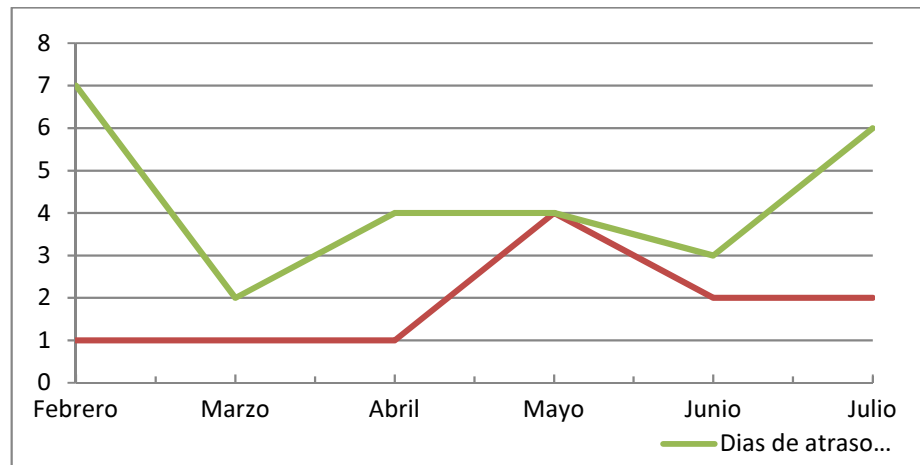
Presentamos a continuación un reporte de correcciones realizadas a los informes mensuales de control de asistencia:

**Tabla 4.3: Reporte de correcciones a la información de planilla de UT
Cajamarca a sede central**

Mes de reporte	Fecha límite envío	Fecha de envío	Días de atraso	Fecha de envío de corrección	Días de atraso finales
Febrero	05/02/2016	06/02/2016	1	12/02/2016	7
Marzo	07/03/2016	08/03/2016	1	09/03/2016	2
Abril	07/04/2016	08/04/2016	1	11/04/2016	4
Mayo	05/05/2016	09/05/2016	4	09/05/2016	4
Junio	07/06/2016	09/06/2016	2	10/06/2016	3
Julio	05/07/2016	07/07/2016	2	11/07/2016	6

Fuente: Elaboración Propia

Figura 4.2: Días totales hábiles de atraso de envío de información de planillas



Fuente: Elaboración Propia.

Estos problemas tanto de errores en el envío de la información como de incumplimientos de cronogramas incrementan el riesgo de:

- Realizar pagos indebidos al personal.
- Reclamos por descuentos.
- Haya retrasos en la generación de la planilla nacional.

- Trámites de subsidios estancados por problemas con la Declaración de Impuestos.
- Servidores con procesos administrativos.

3. Conocimiento de las directivas respecto del control de asistencia de los colaboradores de la Unidad Territorial Cajamarca

El equipo de investigación, realizó una encuesta a un total de colaboradores de la Unidad Territorial Cajamarca, y a la pregunta de que, si conocían los procedimientos, formatos, directivas respecto del control de asistencia, 40 colaboradores respondieron que NO. Esto quiere decir que un 80% del personal, no está informada respecto de las normas que rigen el control de asistencia del personal de la Unidad Territorial Cajamarca.

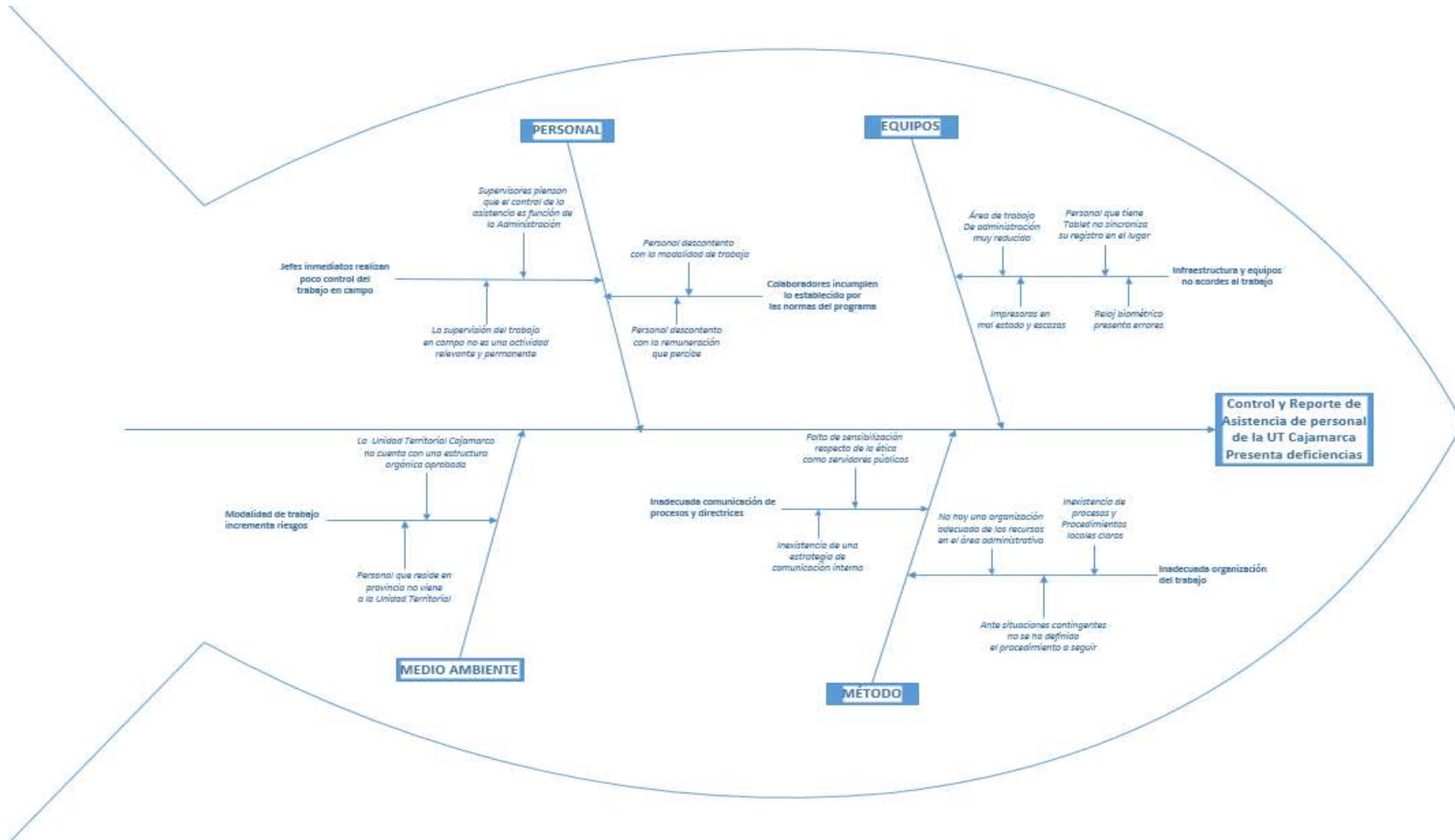
El equipo realizó una reunión con 50 los servidores de la Unidad Territorial Cajamarca, que incluía personal administrativo, Coordinador Técnico Territorial, Coordinadores Técnico Zonales y gestores locales; presentó el problema y a través de una lluvia de ideas, determinó que las causas que hacen que el control y reporte de la asistencia del personal de la Unidad Territorial Cajamarca presente deficiencias, son las siguientes:

Categoría	Causa
Método	Falta de sensibilización respecto de la ética como servidores públicos
Método	Inexistencia de una estrategia de comunicación interna
Método	No hay una organización adecuada de los recursos en el área administrativa
Método	Ante situaciones contingentes no se ha definido el procedimiento a seguir
Método	Inexistencia de procesos y procedimientos locales claros
Materiales	Área de trabajo de administración muy reducido
Materiales	Impresoras en mal estado y escasas
Materiales	Reloj biométrico presenta errores
Materiales	Personal que tiene Tablet no sincroniza su registro en el lugar
Medio ambiente	Personal que reside en provincia no viene a la Unidad Territorial
Medio ambiente	La Unidad Territorial Cajamarca no cuenta con una estructura orgánica aprobada
Personal	La supervisión del trabajo en campo no es una actividad relevante y permanente
Personal	Supervisores piensan que el control de la asistencia es función de la Administración

Personal	Personal descontento con la modalidad de trabajo
Personal	Personal descontento con la remuneración que percibe

Estas causas fueron sistematizadas por el equipo y lo presentamos en el siguiente diagrama de Ishikawa:

Figura 4.3: Diagrama de Ishikawa: Causas del deficiente control y reporte de la asistencia del personal en la Unidad Territorial Cajamarca



Fuente: Elaboración Propia

4.2. Observación

El control de asistencia y permanencia del personal de la Unidad Territorial Cajamarca del Programa JUNTOS es responsabilidad del Administrador. Es él, quien se encarga de consolidar, validar y enviar a la sede central, durante los primeros cinco días hábiles de cada mes, el reporte de la asistencia de los 249 colaboradores tanto en campo como en oficina. Dicho reporte incluye también información respecto de licencias, permisos, vacaciones, compensaciones, renunciaciones, etc.

Para ello ha establecido alguna forma de organización y procedimientos empíricos; muchos de ellos no comunicados adecuadamente; que de la observación realizada no han dado resultados muy positivos, pues el reporte de asistencia enviado a la sede, que es el insumo para el procesamiento de las planillas, presenta problemas de calidad y oportunidad.

La organización y procedimientos que se ha establecido es la siguiente:

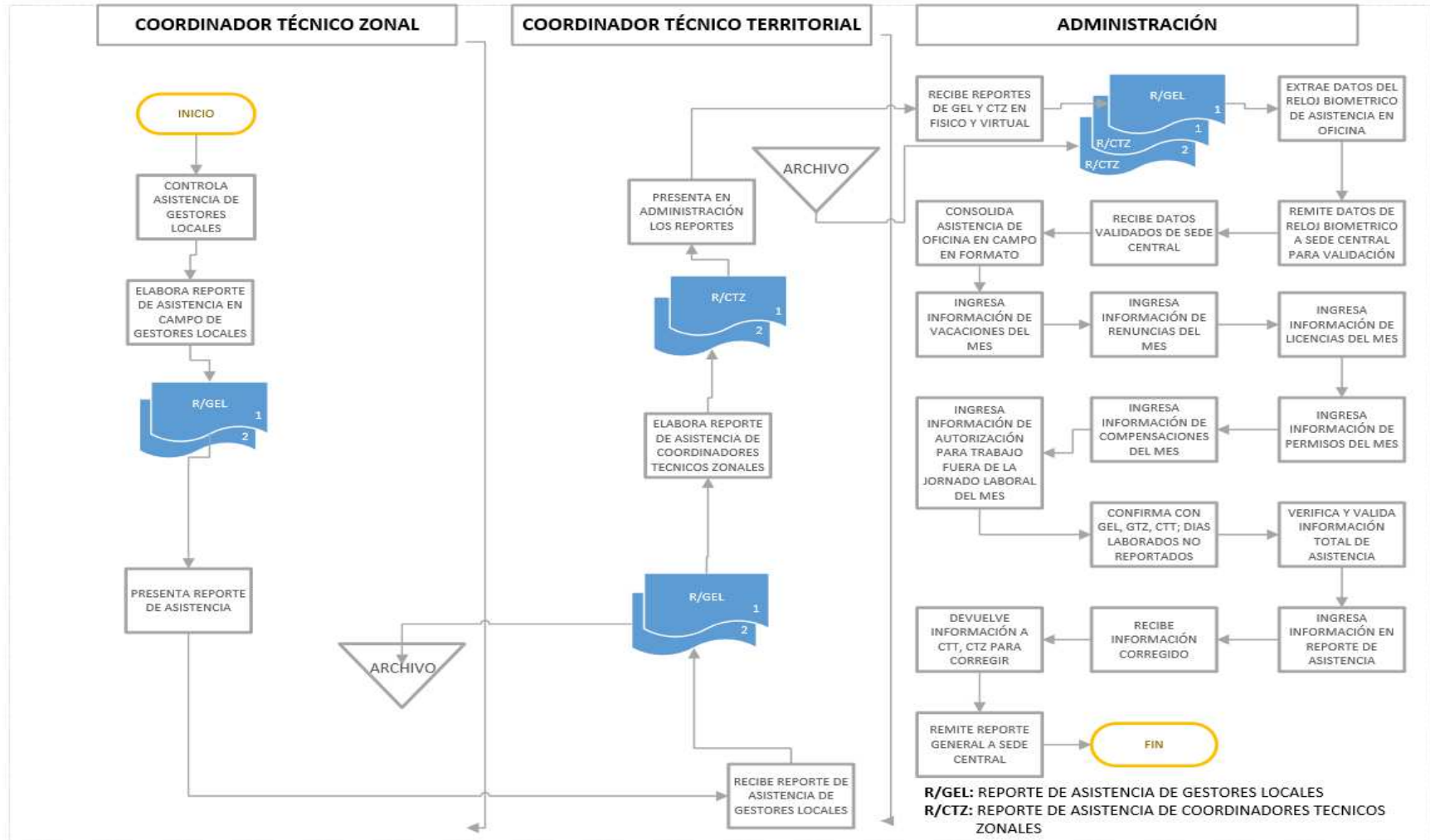
- El Coordinador Técnico Territorial y los 26 Coordinadores Técnico Zonales controlan y reportan durante los tres primeros días hábiles de cada mes, la asistencia en campo del personal bajo su cargo. Para ello cada colaborador que ha trabajado en campo debe alcanzar a su jefe inmediato sus Papeletas de Trabajo en campo debidamente firmadas. El CTT o CTZ según sea el caso, verifica que las papeletas estén debidamente firmadas por la autoridad del lugar visitado y firma en señal de conformidad. Luego elabora reporte, y debidamente firmado lo alcanza a la Administración.
- Los reportes de los CTZ o CTT son recibidos por la Administración y son consolidados en el formato de reporte.
- Luego se agrega la información de la asistencia en oficina. Esta es alcanzada por la gestora de información después de procesar los datos del reloj biométrico.
- Después se agrega la información de los permisos, vacaciones, licencias, compensaciones; la cual es alcanzada por la empresa de vigilancia y por la asistente administrativa.
- Luego de completar toda la información, los datos que estuviesen faltando o estén mal son consultados al colaborador que emitió el reporte, y de estar errados son devueltos para su corrección.
- Una vez corregidos son nuevamente alcanzados a la Administración para su actualización.
- Los datos que siguiesen faltando se buscan en todos los archivos físicos o digitales con la finalidad de ver alguna posible renuncia, licencia o compensación no registrada. Esta actividad demora entre 5 a 6 horas.

Todas estas actividades se realizan al inicio de cada mes por dos asistentes administrativos; toma entre tres y cuatro días y dada la cantidad de colaboradores y la poca organización siempre hay información que falta o de la cual se carece de sustento;

generando que se revise toda la documentación, que no está debidamente archivada, y se realicen consultas adicionales a los jefes inmediatos. Cuando no es encontrada o no es posible la comunicación con el jefe inmediato es reportada como asistencia lo cual es falsa.

La observación, nos indica que no hay procedimientos claros, formalizados y comunicados; por lo que hemos tratado de resumir en el siguiente esquema el flujo actual del proceso.

Figura 4.4: Procedimiento para el control de asistencia UT Cajamarca– Situación Actual



Fuente: Elaboración Propia

El equipo, con el permiso de los directivos de la Unidad Territorial Cajamarca del Programa JUNTOS, realizó varias entrevistas y así mismo revisiones documentales; presentamos a continuación los defectos encontrados, los cuales han sido agrupados por categorías:

Tipos de defectos observados:

- Personal confundido y sin conocimiento de cómo funcionan las acciones de personal.
- El rol de vacaciones no es publicado.
- Personal indica que el jefe inmediato le reprograma vacaciones constantemente.
- Falta de sensibilización respecto de la ética como servidores públicos.
- Quejas de jefes inmediatos por no ser tomados en cuenta en las autorizaciones para licencias del personal.
- Archivo Administrativo desorganizado y sin control.
- No se encuentran definidas las responsabilidades del personal.
- No se tiene un plan de contingencia frente a imprevistos.
- No se realizan registros inmediatos cuando termina una actividad.
- Reporte consolidado preliminar tiene muchos días sin ningún registro.
- Documentos y formatos no cumplen requisitos.
- Las disposiciones de Administración no están formalizadas.
- Personal de Administración con excesiva carga laboral.
- En las fechas de reporte, algunos Coordinadores Técnico Zonales se encuentran en campo.
- Actividades se realizan a inicios del mes y con mucho desorden.
- No hay directivas y procedimientos locales.
- No hay un responsable administrativo de elaborar los registros y reportes.
- Renuncias no informadas oportunamente.
- Problemas con trámites de subsidios.
- Pagos y descuentos indebidos.
- No hay formatos estandarizados.
- Demora en el personal de la sede para validar información del reloj biométrico.
- Área de trabajo de administración muy reducido.
- Impresoras en mal estado y escasas.
- Reloj biométrico presenta errores.
- Personal que tiene Tablet no sincroniza su registro en el lugar.
- Personal que reside en provincia no viene a la Unidad Territorial.
- La Unidad Territorial Cajamarca no cuenta con una estructura orgánica aprobada.

- Papeletas de campo presentadas no son acordes con la realidad.
- La Supervisión del personal que trabaja en campo no es permanente.
- Personal que tiene Tablet en mal estado no es posible ubicar.
- Supervisores piensan que el control de la asistencia es función de la Administración.
- Existencia de lugares donde no es posible la comunicación.
- Reportes de asistencia en campo de Coordinadores Técnico Zonales entregados fuera de fecha y con errores.
- Falta de involucramiento de personal.
- Coordinadores Técnico Zonales no realizan las correcciones a los informes cuando son devueltas.
- Coordinadores Técnico Zonales no envían informes en formato digital.
- Coordinadores Técnico Zonales salen a campo sin enviar información.
- Personal labora fuera de la jornada sin autorización expresa.
- Personal se toma se toma compensación sin autorización expresa.
- Personal no cumple con marcar el reloj biométrico.
- Personal no presenta sus papeletas de trabajo en campo oportunamente.

Cuando el equipo analiza alguna documentación adicional, encuentra las siguientes realidades:

El Coordinador Técnico Territorial y los Coordinadores Técnico Zonales presentan su información con errores y fuera del plazo establecido por la Administración. Los cuadros siguientes muestran el comportamiento de este problema:

**Tabla 4.4: Reportes de asistencia en campo presentados por los
Coordinadores Técnico Zonales**

Mes de reporte	Numero de reportes presentados	Número de reportes devueltos por la Administración por errores	Porcentaje de reportes con errores
Febrero	26	3	11,54%
Marzo	26	10	38,46%
Abril	26	4	15,38%
Mayo	26	4	15,38%
Junio	26	8	30,77%
Julio	26	4	15,38%
Total	156	33	21,15%

Fuente: Elaboración propia

La figura, nos muestra que el 21,15% de los informes presentados por los Coordinadores Técnico Zonales, respecto de la asistencia de su personal en campo presenta errores, los cuales al ser devueltos para que sean corregidos generando tiempos de atraso y costos.

Por otro parte, en base al cronograma que envía la sede central para el reporte de la asistencia del personal de la UT, la Administración ha elaborado un cronograma interno de reporte, el cual debe ser cumplido por los Coordinadores Técnico Zonales, respecto de la asistencia en campo del personal bajo su cargo. El siguiente cuadro muestra los incumplimientos de cronogramas para el reporte de la información de trabajo en campo, que presentan a la Administración los Coordinadores Técnico Zonales:

Tabla 4.5: Fechas de Reportes de asistencia presentados por los Coordinadores Técnico Zonales

Mes de reporte	Numero de reportes presentados	Número de reportes presentados fuera de plazo	Porcentaje de reportes con errores
Febrero	26	3	11,54%
Marzo	26	6	23,08%
Abril	26	4	15,38%
Mayo	26	5	19,23%
Junio	26	3	11,54%
Julio	26	4	15,38%
Total	156	25	16,03%

Fuente: Elaboración propia

La lectura de este cuadro, nos señala que en todos los meses siempre se ha tenido problemas de cumplimiento de cronogramas, de todos los reportes presentados, el 16.03% han tenido errores, los que al ser devueltos para su corrección generan mayores retrasos respecto del cumplimiento del cronograma general establecido por la sede central.

Otro de las situaciones observadas es que el personal incumple lo establecido por los procedimientos internos de la Unidad Territorial, lo que hace que muchas licencias, permisos, vacaciones no cumplan con lo normado o no sean registrados.

Respecto de las licencias médicas, tenemos que algunas no son presentadas en físico, sólo son enviadas a través de correo electrónico con la promesa de regularizarlos, lo cual muchas veces no sucede. El cuadro siguiente muestra este problema:

Tabla 4.6: Certificados Médicos de Incapacidad Temporal para el Trabajo (CITT) no presentados oportunamente

Mes de reporte	Número de CITT		% de CITT no presentados en físico
	registrados en reporte de asistencia	Numero de CITT no presentados	
Febrero	10	1	10,00%
Marzo	5	0	0,00%
Abril	15	2	13,33%
Mayo	14	0	0,00%
Junio	6	0	0,00%
Julio	13	1	7,69%
Total	63	4	6,35%

Fuente: Elaboración propia

También hay licencias médicas que habiéndose presentado no son comunicadas en el mismo día a la sede central, generando problemas al área de bienestar social. El cuadro siguiente muestra este problema:

Tabla 4.7: Certificados de Incapacidad Temporal para el trabajo presentados y no comunicados a sede central en el día

Mes de reporte	Número de CITT registrados en reporte de asistencia	Número de CITT no informados en el mismo día	Porcentaje de CITTs no reportados el mismo día
Febrero	10	1	10,00%
Marzo	5	1	20,00%
Abril	15	2	13,33%
Mayo	14	1	7,14%
Junio	6	3	50,00%
Julio	13	1	7,69%
Total	63	9	14,29%

Fuente: Elaboración propia

Respecto de las licencias y permisos se pudo observar que algunas no han sido registradas en el primer informe enviado a la sede central. Es cuando se realiza la corrección cuando se los incorpora. Mostramos este problema.

Tabla 4.8: Licencias y permisos no registrados en reporte inicial enviado a sede

Mes de reporte	Número de licencias y permisos registrados en reporte mensual	Número de licencias y permisos no registrados inicialmente	% de licencias no registradas en reporte inicial
Febrero	61	3	4,92%
Marzo	72	0	0,00%
Abril	80	2	2,50%
Mayo	43	0	0,00%
Junio	53	5	9,43%
Julio	94	3	3,19%
Total	403	13	3,23%

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, de la revisión documental de las licencias y permisos, se pudo evidenciar que varias no cumplían con los requisitos como visto bueno de jefe inmediato, indicación del motivo de la licencia, que se haya presentado por mesa de partes, etc. A pesar de ello, se consideraron y no han sido descontados. Presentamos aquí los datos de esta situación:

Tabla 4.9: Licencias presentadas que no cumplen los requisitos

Mes de reporte	Número de licencias presentadas	Número de licencias que no cumplen requisitos	% de licencias que no cumplen requisitos
Febrero	10	1	10%
Marzo	7	1	14%
Abril	6	0	0%
Mayo	4	0	0%
Junio	7	1	14%
Julio	12	2	17%
Total	46	5	11%

Fuente: Elaboración propia

Respecto de los permisos, se tiene la información siguiente:

Tabla 4.10: Papeletas de permisos que no cumplen requisitos

Mes de reporte	Número de papeletas de permisos presentadas	Número de papeletas de permisos que no cumplen requisitos	% de papeletas de permisos que no cumplen requisitos
Febrero	51	9	18%
Marzo	65	7	11%
Abril	74	8	11%
Mayo	39	5	13%
Junio	46	7	15%
Julio	82	12	15%
Total	357	48	13%

Fuente: Elaboración propia

Este cuadro indica que el 13% de las papeletas de permiso no cumplen los requisitos; sin embargo, no han sido descontados. La Administración de la Unidad Territorial Cajamarca debió verificar el cumplimiento de los requisitos; pues existe un Reglamento Interno de Servidores Civiles que señalan los requisitos y procedimientos que debe cumplir el otorgamiento de un permiso.

Respecto de las autorizaciones fuera de la jornada laboral y la posterior compensación, también se han identificado que no cumplen los requisitos señalados en el procedimiento interno que la Unidad Territorial ha aprobado, el cual señala que el trabajo fuera de la jornada y la compensación deben ser aprobadas previamente y por escrito por el Jefe de la Unidad Territorial. Se ha observado que varios colaboradores han trabajado en sábado, domingo o feriados sin tener la respectiva autorización previa de la Jefa de la Unidad Territorial y más grave aún se han tomado los días de compensación por esa labor también sin autorización expresa. La Administración debió descontar a estos trabajadores.

Los datos respecto de estas situaciones se presentan a continuación:

Tabla 4.11: Trabajos fuera de la jornada laboral sin documento de autorización

Mes de reporte	Número de autorizaciones fuera de la jornada registradas en asistencia	Número de trabajos fuera de la jornada que no tienen formato de autorización	% de trabajos fuera de la jornada que no cumplen requisitos
Febrero	8	1	13%
Marzo	10	0	0%
Abril	10	2	20%
Mayo	12	1	8%
Junio	9	2	22%
Julio	12	1	8%
Total	61	7	11%

Fuente: Elaboración propia

La lectura de este cuadro nos indica que el 11% de los trabajos realizados por los servidores fuera de la jornada laboral no estuvieron autorizados, por lo que no debieron de efectivizarse.

Tabla 4.12: Papeletas de Compensaciones que no cumplen requisitos

Mes de reporte	Número de papeletas de compensaciones presentadas	Número de papeletas de compensaciones que no cumplen requisitos	% de papeletas de compensaciones que no cumplen requisitos
Febrero	4	0	0%
Marzo	9	1	11%
Abril	10	2	20%
Mayo	8	1	13%
Junio	7	1	14%
Julio	10	1	10%
Total	48	6	13%

Fuente: Elaboración propia

Respecto del reporte de la asistencia del personal cuando está en oficina, se tienen algunos problemas como el que varios señalan que, a pesar de haber marcado en el reloj biométrico, en el reporte de datos que arroja el reloj no aparecen las marcaciones. Un colaborador debe tener en el día cuatro marcaciones en el reloj; sin embargo, algunos solo presenten dos o tres y aducen que si se han registrado en el reloj y que es el reloj que deben presentar problemas técnicos.

Tabla 4.13: Registros en reloj biométrico incompletos

Mes de reporte	Número de registros del reloj biométrico	Número de registros que no presentan las cuatro marcaciones	% de registros que no presentan las cuatro marcaciones
Febrero	1 410	64	5%
Marzo	1 648	42	3%
Abril	1 410	75	5%
Mayo	2 124	56	3%
Junio	1 886	47	2%
Julio	1 648	65	4%
Total	10 126	349	3%

Fuente: Elaboración Propia.

4.3. Análisis

Luego de determinar las causas que generan el problema, el equipo las agrupó, priorizó y asignó frecuencias a las más relevantes y bajo un diagrama de Pareto se determinó lo siguiente:

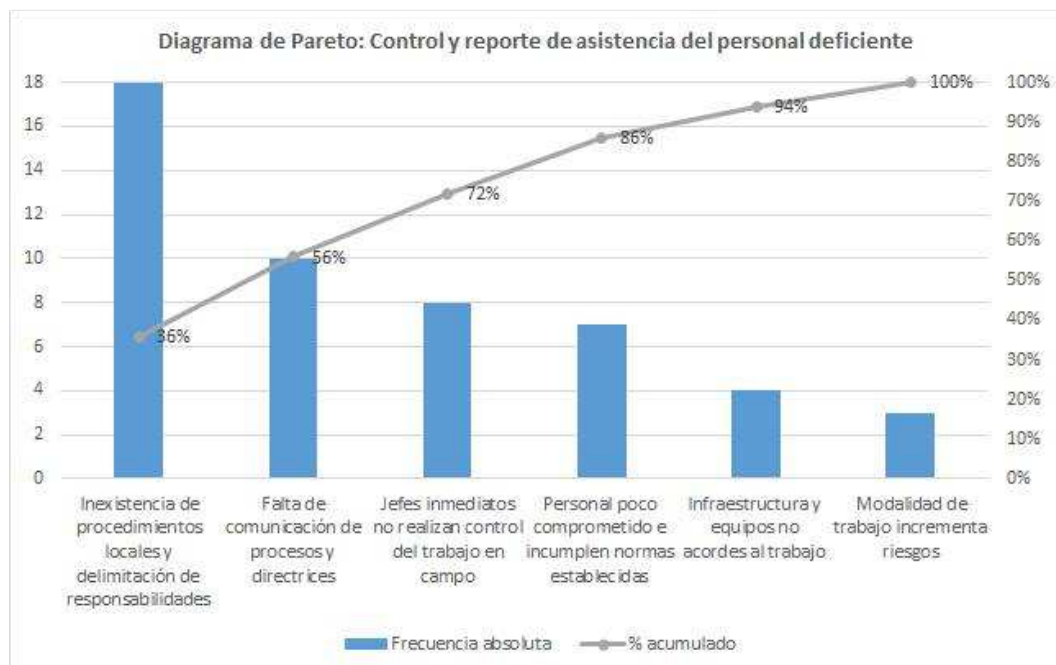
Tabla 4.14: Causas relevantes que generan que el control y reporte de asistencia del personal en la Unidad Territorial Cajamarca sea deficiente

Agrupación de Defectos	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa	% acumulado
Inexistencia de procedimientos locales y delimitación de responsabilidades	18	36%	36%
Falta de comunicación de procesos y directrices	10	20%	56%

Jefes inmediatos no realizan control del trabajo en campo	8	16%	72%
Personal incumple las normas establecidas	7	14%	86%
Infraestructura y equipos no acordes al trabajo	4	8%	94%
Modalidad de trabajo incrementa riesgos	3	6%	100%
Total	50	100%	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 4.5: Diagrama de Pareto: Control y reporte de asistencia del personal de la Unidad Territorial Cajamarca es deficiente



Fuente: Elaboración propia

Del análisis del gráfico de Pareto, podemos decir que son tres las causas que explican el 80% del problema que el control y reporte de asistencia del personal de la Unidad Territorial Cajamarca sea deficiente, por lo tanto, en este proyecto nos abocaremos a abordarlos con la finalidad de revertir la situación.

Estas causas son:

- Inexistencia de procedimientos locales y delimitación de responsabilidades
- Falta de comunicación de procesos y directrices.
- Jefes inmediatos no realizan control del trabajo en campo.

4.4. Plan de Acción

Frente a las causas determinadas mediante la gráfica de Pareto, el equipo de trabajo plantea las siguientes acciones inmediatas:

	1° causa más crítica	2° causa más crítica	3° causa más crítica
	Inexistencia de procedimientos locales y delimitación de responsabilidades	Falta de comunicación y procesos directrices	Jefes inmediatos no realizan control del trabajo en campo
¿Por qué?	La sede central Lima sólo genera procesos de manera general sin tener en cuenta la realidad de las unidades territoriales	Inexistencia de una estrategia de comunicación interna	La supervisión del trabajo en campo no es una actividad relevante y permanente
¿Por qué?	No hay una organización adecuada de los recursos en el área administrativa	Falta de sensibilización respecto de la ética como servidores públicos	
ACCIONES INMEDIATAS			
Acción 1	Mapear e Implementar procedimientos administrativos locales	Implementación de un plan de capacitación y sensibilización en temas administrativos: procedimientos, beneficios y sanciones	Implementar políticas para la supervisión del trabajo del personal en campo
Acción 2	Organización del trabajo de asistencia, designado recursos humanos y materiales		

Habiendo determinado las acciones inmediatas, el equipo haciendo uso de la metodología 5W2H, plantea el siguiente plan de acción:

Id.	Qué	Porqué	Quién	Dónde	Cuándo	Cómo	Cuánto
Acción 1	Mapear e Implementar procedimientos administrativos locales	<p>Permitirá cumplir con lo establecido en el Reglamento de Servidores Civiles y la normatividad estatal.</p> <p>Que el personal implicado en el procedimiento asuma la responsabilidad por lo que reporta y saber qué hacer ante situaciones contingentes que puedan afectar el cumplimiento de cronogramas. No haya desorden y confusión. Haya estandarización de formatos.</p>	Jefe de Procesos	UT Cajamarca	Del 01-08-2016 al 26-08-2016	<p>Diagnóstico de situación a través de reuniones con personal y encuestas.</p> <p>Análisis de reglamento interno de trabajo.</p> <p>Diseñar procedimientos y flujogramas</p>	S/ 2 000,00
Acción 2	Organización del trabajo de asistencia, designado recursos humanos y materiales	<p>Permitirá garantizar que los reportes y la documentación soporte cumpla los requisitos y se envíen en su oportunidad.</p> <p>Evitar pagos indebidos y reclamos. Que las acciones se registren en su totalidad y en su oportunidad, no habiendo a fin de mes registros en blanco.</p>	Jefe de Procesos	UT Cajamarca	Del 01-08-2016 al 26-08-2016	<p>Designación de una persona de Administración con responsabilidad para que reciba, consolide y valide la información y documentación de la asistencia.</p> <p>Adquisición de un estante que sirva de manera exclusiva para documentación de asistencia.</p> <p>Adquisición de archivadores, folders.</p> <p>Adecuado archivo de la documentación física.</p> <p>Capacitación al responsable que se designe.</p>	S/ 1 250,00

Acción 3	Implementación de un plan de capacitación y sensibilización en temas administrativos: procedimientos, beneficios y sanciones	Permitirá que todo el personal de la UT esté informado respecto de los procedimientos, incentivos y sanciones por incumplimientos. Permitirá que el servidor esté sensibilizado en la importancia de cumplir los reglamentos y actuar éticamente. Concientizar que el control de la asistencia es la imagen de la entidad, por tanto, tarea de todos y todas.	Comunicado ra	UT Cajamarca	Del 26-08-2016 al 31-08-2016	Entrega a colaboradores de una carpeta que contenga todos los procedimientos implementados y las políticas establecidas. Diseño y difusión de mensajes éticos referidos a la asistencia	S/ 2 000,00
Acción 4	Implementar políticas y acciones para la supervisión del trabajo del personal en campo	Para garantizar la permanencia del trabajador en campo	Coordinador Técnico Territorial	UT Cajamarca	Del 01-08-2016 al 09-09-2016	Reunión con supervisores para estructurar y definir políticas y acciones respecto de la asistencia en campo. Creación del directorio digital de autoridades a través de la información que cada Gel recoja de campo.	S/ 0,00
TOTAL							S/ 5 250,00

4.5. Acción

Las actividades se desarrollarán en el mes de agosto del presente año. Para ello se coordinará con los directivos de la Unidad Territorial Cajamarca para que otorguen facilidades al equipo de trabajo.

4.6. Verificación

Los tres procesos claves de desempeño que el equipo someterá a verificación son:

- ✓ Indicador clave de desempeño N° 01: Reportes a sede central confiables: Número de reportes de control de asistencia enviados a sede correctos.
Este indicador presenta a la fecha un 16,67% de cumplimiento; el equipo está considerando que luego de la implementación de la mejora, el 100% de los informes de asistencia que se envíen a la sede central, serán altamente confiables.
- ✓ Indicador clave de desempeño N° 02: Reportes a sede central oportunos: Número de reportes de control de asistencia enviados a sede que cumplen el cronograma.
En la situación actual, en los seis meses que han sido materia de observación, se han incumplido con los cronogramas establecidos por la sede central. Con nuestra propuesta de mejora, estimamos que el valor del indicador será del 100%.
- ✓ Indicador clave de desempeño N° 03: Colaboradores informados en el proceso de control de asistencia: Número de colaboradores informados.
A la fecha sólo el 20% de los colaboradores conocen las directivas y lineamientos respecto del control de asistencia del personal; el objetivo es que el 100% de los colaboradores estén informados.

4.7. Estandarización

Una de las acciones que incluyó la propuesta de mejora, es el diseño de procedimientos y flujogramas de las sub procesos relacionados con el control de asistencia del personal de la Unidad Territorial Cajamarca. El equipo ya lo realizó; sin embargo, con la finalidad de que estos instrumentos perduren en el tiempo, se está proponiendo su formalización; para ello presentará la propuesta a la Jefatura de la Unidad Territorial, la cual luego del análisis respectivo lo aprobará con Resolución.

También se ha establecido una serie de políticas para mejorar la supervisión del personal cuando está en campo. Esta actividad fue coordinada con la Coordinadora Técnica Territorial y se estableció que los Coordinadores Técnico Zonales monitoreen continuamente a su personal, para ello:

- Elaborarán y alcanzarán a la Jefatura, al inicio de cada mes un cronograma de trabajo en campo por cada personal a su cargo.

- Actualizarán el directorio de las autoridades locales de su ámbito de intervención: madres líderes, tenientes, etc.
- Al final de cada mes, realizarán una evaluación del cumplimiento del cronograma de trabajo.
- Informarán oportunamente el no cumplimiento de los cronogramas de trabajo en campo para los correctivos y sanciones de corresponder.

Respecto de la organización del área de administración, se estableció que habrá un personal responsable, su designación será mediante Memorándum. Es este servidor que conjuntamente con el Administrador garantizaran el cumplimiento de los procedimientos establecidos.

Respecto de las comunicaciones, se estableció que la Unidad de Comunicaciones de la Unidad Territorial Cajamarca, realizará de manera continua las siguientes acciones:

- Publicación en el periódico mural de las vacaciones programadas de los servidores.
- Publicará los procedimientos y los formatos referidos al control de asistencia del personal.
- A través de mensajes sea por correo electrónico o escritos sensibilizará continuamente al personal respecto de su grado de responsabilidad de permanecer en su área de trabajo y cumplir con lo normado.
- De manera bimensual se programarán reuniones con todo el personal para socializar las directivas administrativas respecto del control de asistencia.

4.8. Conclusión

Se realizó un diagnóstico de la situación actual y se determinó que el gran problema que tiene la Unidad Territorial Cajamarca del Programa JUNTOS respecto del control de la asistencia de su personal es el envío de información a su sede central en Lima, sustento para el pago de remuneraciones, de poca calidad y fuera de plazo, generando que los riesgos de pagos indebidos sean altos.

El problema y las causas que la originan fueron detectados con la participación de 50 servidores de la Unidad Territorial Cajamarca del Programa JUNTOS, mediante un taller realizado en su auditorium, en donde se les explicó la metodología, y se les facilitó para que expongan sus ideas y propuestas. Todas las sugerencias fueron tomadas en cuenta y analizadas pues su viabilidad debe estar enmarcada en el Reglamento Interno de Servidores Civiles del programa.

Producto de la lluvia de ideas y de la aplicación de la Metodología de Análisis y Solución de Problemas MASP, se determinó que causas medulares que generan que los reportes de la asistencia del personal elevados a lima sean no confiables y no oportunos eran:

- La inexistencia de procedimientos locales y delimitación de responsabilidades

- La falta de comunicación de procesos y directrices.
- Los jefes inmediatos no realizan control del trabajo en campo.

Identificados las causas a través de la herramienta de calidad 5W2H: (5 porqué y 02 cómo) se propone un plan de acción que permita superar el problema. Este plan incluyó el diseño de procedimientos, plan de capacitación y sensibilización y una organización del área administrativa.


Podemos indicar además que la Metodología de Análisis y Solución de Problemas MASP es una herramienta de calidad que permitió identificar el problema en el área de Administración de la Unidad Territorial Cajamarca respecto del control de asistencia de su personal y proponer correctivos inmediatos, lo cual será en beneficio de la entidad pues garantizará el correcto uso de los recursos públicos.

CAPÍTULO 5. RESULTADOS.

5.1. Implementación

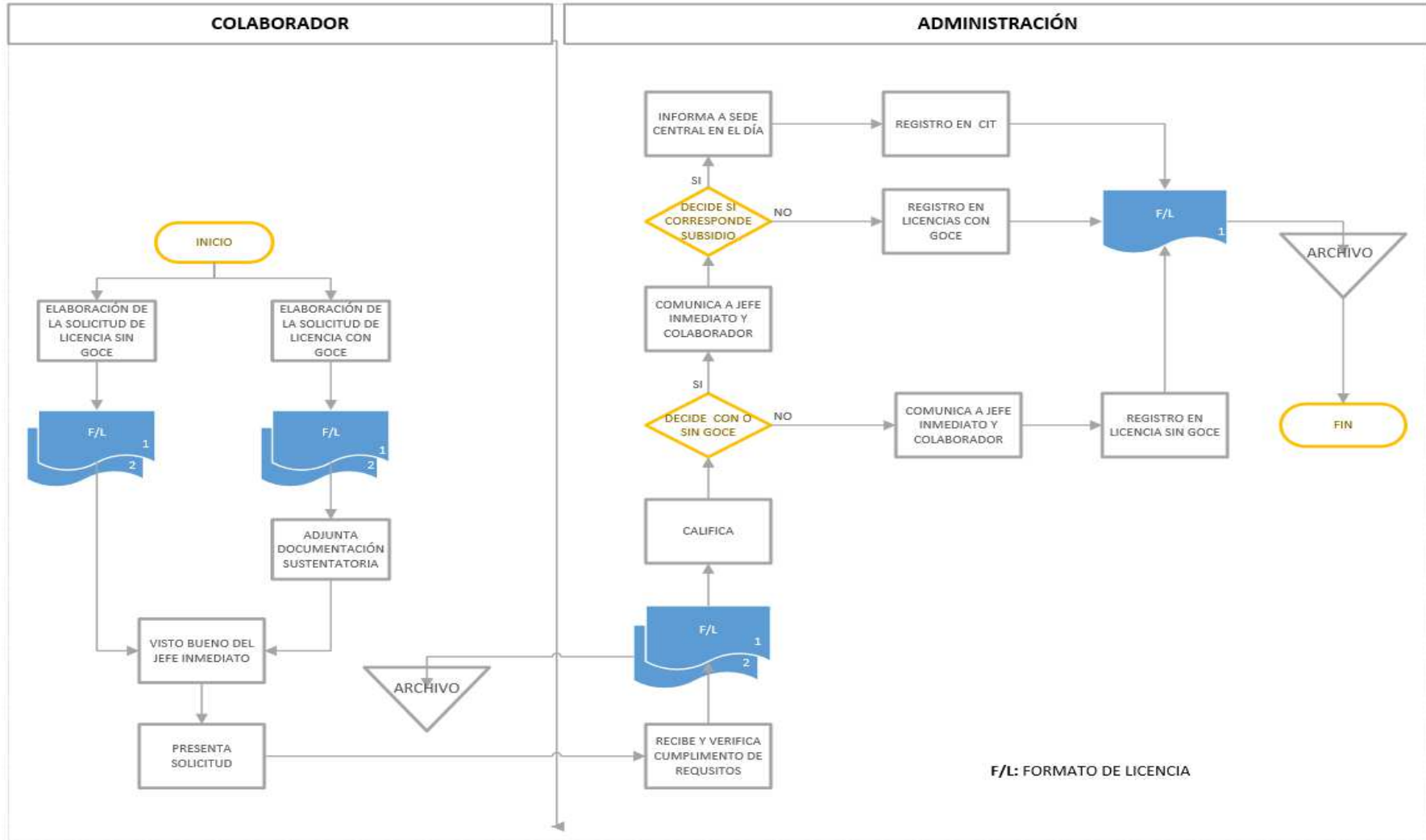
Como parte del plan de acción, de la metodología empleada en la presente investigación se ha determinado las siguientes acciones:

- 5.1.1. Mapear e Implementar procedimientos administrativos locales
 - 5.1.1.1. Procedimiento para otorgamiento de licencias
 - 5.1.1.2. Procedimiento para vacaciones.
 - 5.1.1.3. Procedimiento para las renunciaciones del personal
 - 5.1.1.4. Procedimiento para realizar trabajo fuera de la jornada laboral
 - 5.1.1.5. Procedimiento para el otorgamiento de compensaciones
 - 5.1.1.6. Procedimiento para reportar la asistencia en campo
 - 5.1.1.7. Procedimiento para reportar la asistencia en oficina
 - 5.1.1.8. Procedimiento para el reporte de asistencia mensual a sede central
- 5.1.2. Propuesta de organización y custodia física de los archivos
- 5.1.3. Implementación de un plan de capacitación y sensibilización en temas administrativos: procedimientos, beneficios y sanciones
- 5.1.4. Implementar políticas para la supervisión del trabajo del personal en campo


 <p>PROGRAMA NACIONAL DE APOYO DIRECTO A LOS MAS POBRES</p>	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>	<p>CÓDIGO: LIC- PNADP-UT -CAJ-.01</p>
	<p>ADMINISTRACIÓN DE LA UNIDAD TERRITORIAL CAJAMARCA DEL PROGRAMA JUNTOS</p>	
<p>PROCEDIMIENTO PARA EL OTORGAMIENTO Y CONTROL DE LICENCIAS</p>		
<p>Propósito</p>	<p>Tramitar e informar las licencias de los colaboradores de la Unidad Territorial Cajamarca</p>	
<p>Alcance</p>	<p>El procedimiento alcanza a todos los servidores de la Unidad Territorial Cajamarca del Programa JUNTOS. Empieza: Presentación de la solicitud por parte del colaborador Incluye: Trámite y registro Termina: con el archivo de la solicitud.</p>	
<p>Dueño del sub proceso o responsable</p>	<p>Administrador de la UT Cajamarca</p>	
<p>Entradas</p>	<p>DL1057 Reglamento Interno de Servidores Civiles del Programa JUNTOS Directiva N° 004-2016: gestión del personal en el Programa JUNTOS Solicitud de licencia Certificados médicos (CITT) del colaborador Actas de defunción de esposa, hijos, padres, o hermanos. Acta de matrimonio del colaborador Actas de nacimiento de hijos Informes médicos de estado grave de familiares directos del colaborador Constancias de capacitación oficial y no oficial</p>	
<p>Productos</p>	<p>Registro de licencias en archivo electrónico de licencias Reporte consolidado para asistencia mensual</p>	
<p>Documentos de referencia</p>	<p>RIS JUNTOS 2016</p>	
<p>Colaboradores que participan</p>	<p>Colaborador(a) Jefe(a) de la Unidad Territorial Coordinador(a) Técnico(a) Territorial Coordinadora (a) Técnico(a) Zonal Administrador(a) de la Unidad Territorial Asistente Administrativo(a) de la Unidad Territorial Asistente (a) social de la sede central</p>	
<p>Áreas que participan</p>	<p>Jefatura de la Unidad Territorial</p>	

	<p>Administración Coordinación Técnica Territorial Bienestar social de la sede central</p>
<p>Procedimiento</p>	<p>La licencia es la autorización para no asistir a laborar por un día o más. Se inicia a petición de parte y está condicionada a las necesidades institucionales de la Unidad Territorial.</p> <p>Las solicitudes de licencias deben ser presentadas en la oficina de Administración con el visto bueno del jefe inmediato.</p> <p>Cuando se trate de una licencia con goce de haber, deberá adjuntarse la documentación sustentatoria correspondiente, las cuales pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Certificado médico particular, cuando la licencia es menor a 20 días. - Certificado de Incapacidad Temporal para el trabajo expedido por el ESSALUD. Es obligatorio cuando el descanso médico es superior a los 20 días calendarios. - Acta de nacimiento de hijo del colaborador. - Acta de defunción por fallecimiento de familiares directos del colaborador. - Constancia de estar llevando capacitación oficial expedido por la Unidad de Recursos Humanos. - Citación judicial expresa. - Informe de médico especialista que acredite estado grave o terminal de familiar directo. <p>Aquellas solicitudes que no se presenten en físico no se consideraran como tal y se registraran como faltas. No se aceptarán solicitudes por correo electrónico.</p> <p>Recibida la solicitud de licencia, el Administrador de la Unidad Territorial califica si es con o sin goce de haber, comunica al colaborador y a su jefe inmediato y dispone su archivo.</p> <p>El asistente administrativo registra en el archivo digital de Licencias con goce o sin goce según corresponda la solicitud inmediatamente después de haberse dispuesto su aceptación y archivo.</p> <p>El asistente administrativo archiva la solicitud en el Archivo de Licencias.</p>

Figura 5.1: Procedimiento para otorgamiento de licencias

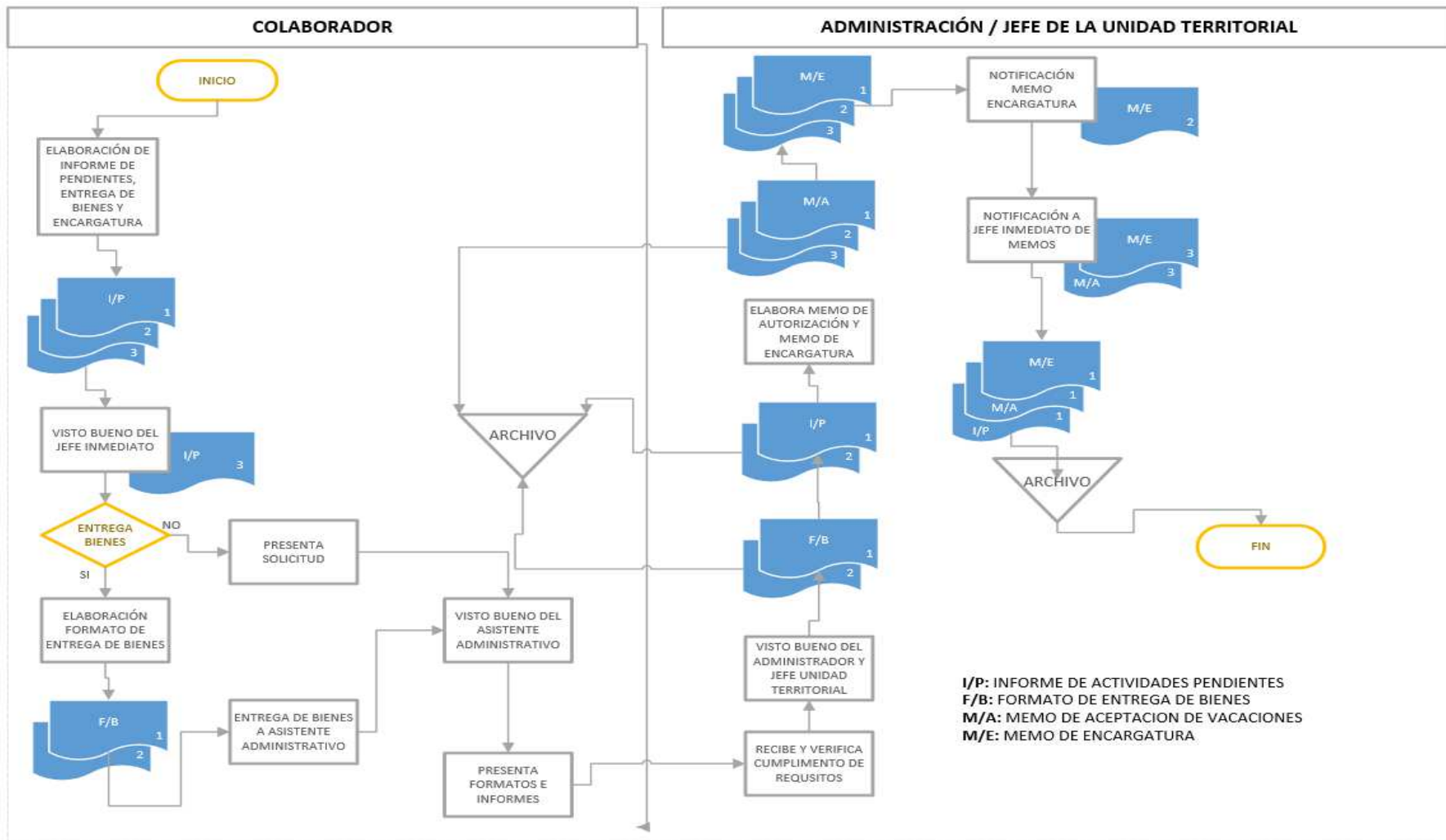


Fuente: Elaboración Propia


 <p>Juntos PROGRAMA NACIONAL DE APOYO DIRECTO A LOS MÁS POBRES</p>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: VAC-PNADP-UT -CAJ-.01
	ADMINISTRACIÓN DE LA UNIDAD TERRITORIAL CAJAMARCA DEL PROGRAMA JUNTOS	
PROCEDIMIENTO PARA EL GOCE DE VACACIONES		
Propósito	Tramitar e informar las vacaciones de los colaboradores de la Unidad Territorial Cajamarca	
Alcance	<p>El procedimiento alcanza a todos los servidores de la Unidad Territorial Cajamarca del Programa JUNTOS.</p> <p>Empieza: Presentación del informe a jefe inmediato sobre acciones realizadas y pendientes y situación de bienes asignados</p> <p>Incluye: Trámite y registro</p> <p>Termina: con la emisión de los Memorandums de autorización de salida de vacaciones y encargatura de funciones.</p>	
Dueño del sub proceso o responsable	Administrador de la UT Cajamarca	
Entradas	<p>DL1057</p> <p>Reglamento Interno de Servidores Civiles del Programa JUNTOS</p> <p>Directiva N° 004-2016: gestión del personal en el Programa JUNTOS</p> <p>Acta de mutuo acuerdo</p> <p>Informe de pendientes y situación de bienes asignados</p> <p>Formatos de devolución de bienes</p> <p>Programación Anual de Vacaciones</p>	
Productos	<p>Registro de vacaciones en archivo electrónico de vacaciones del personal</p> <p>Reporte consolidado para asistencia mensual</p>	
Documentos de referencia	RIS JUNTOS 2016	
Colaboradores que participan	<p>Colaborador(a)</p> <p>Jefe(a) de la Unidad Territorial</p> <p>Coordinador(a) Técnico(a) Territorial</p> <p>Coordinadora (a) Técnico(a) Zonal</p> <p>Administrador(a) de la Unidad Territorial</p> <p>Asistente Administrativo(a) de la Unidad Territorial</p>	
Áreas que participan	<p>Jefatura de la Unidad Territorial</p> <p>Administración</p>	

	Coordinación Técnica Territorial
<p>Procedimiento</p>	<p>Las vacaciones es el derecho de gozar de descanso físico de 30 días que alcanza el trabajador cuando cumple un año de labor. Es obligatorio y está sujeto a mutuo acuerdo. A falta de acuerdo entre las partes, para fijar la oportunidad, será fijado por JUNTOS. Serán autorizadas por periodos no menores a 07 días calendarios consecutivos.</p> <p>Es política de JUNTOS no permitir la acumulación de vacaciones. En este sentido es responsabilidad del Jefe de la Unidad programar las vacaciones.</p> <p>Todas las solicitudes de vacaciones deben estar contenidas en el Programa Anual de Vacaciones de la Unidad Territorial Cajamarca; no se otorgarán vacaciones si no están contempladas en el documento antes indicado.</p> <p>La salida de vacaciones se inicia con la presentación por parte del colaborador del informe de actividades pendientes y de la entrega de bienes asignados según formato oficial de devolución de bienes. El informe de actividades pendientes debe tener el visto bueno de su jefe inmediato y señalar de manera expresa la persona que asumirá las funciones del colaborador mientras dure su periodo vacacional.</p> <p>Para el caso de la entrega de bienes, estos deberán tener el visto bueno de la Asistente Administrativo.</p> <p>Con los dos vistos buenos, el colaborador presenta su informe y formatos de devolución de bienes a la oficina de Administración; aquí la asistente recibe y verifica el cumplimiento de los requisitos y lo deriva al Administrador o Jefe de la Unidad Territorial para su aprobación.</p> <p>El Administrador o Jefe de la Unidad Territorial dispone la elaboración de memorándum de autorización de salida de vacaciones y encargatura de las funciones y zona del colaborador que hace uso de las vacaciones.</p> <p>El asistente administrativo elabora los memorándums y procede con su notificación a los interesados y a jefe inmediato del colaborador.</p> <p>Luego, de haberse notificado, el asistente administrativo registra la salida de vacaciones en el archivo digital de Vacaciones.</p>

Figura 5.2: Procedimiento para vacaciones

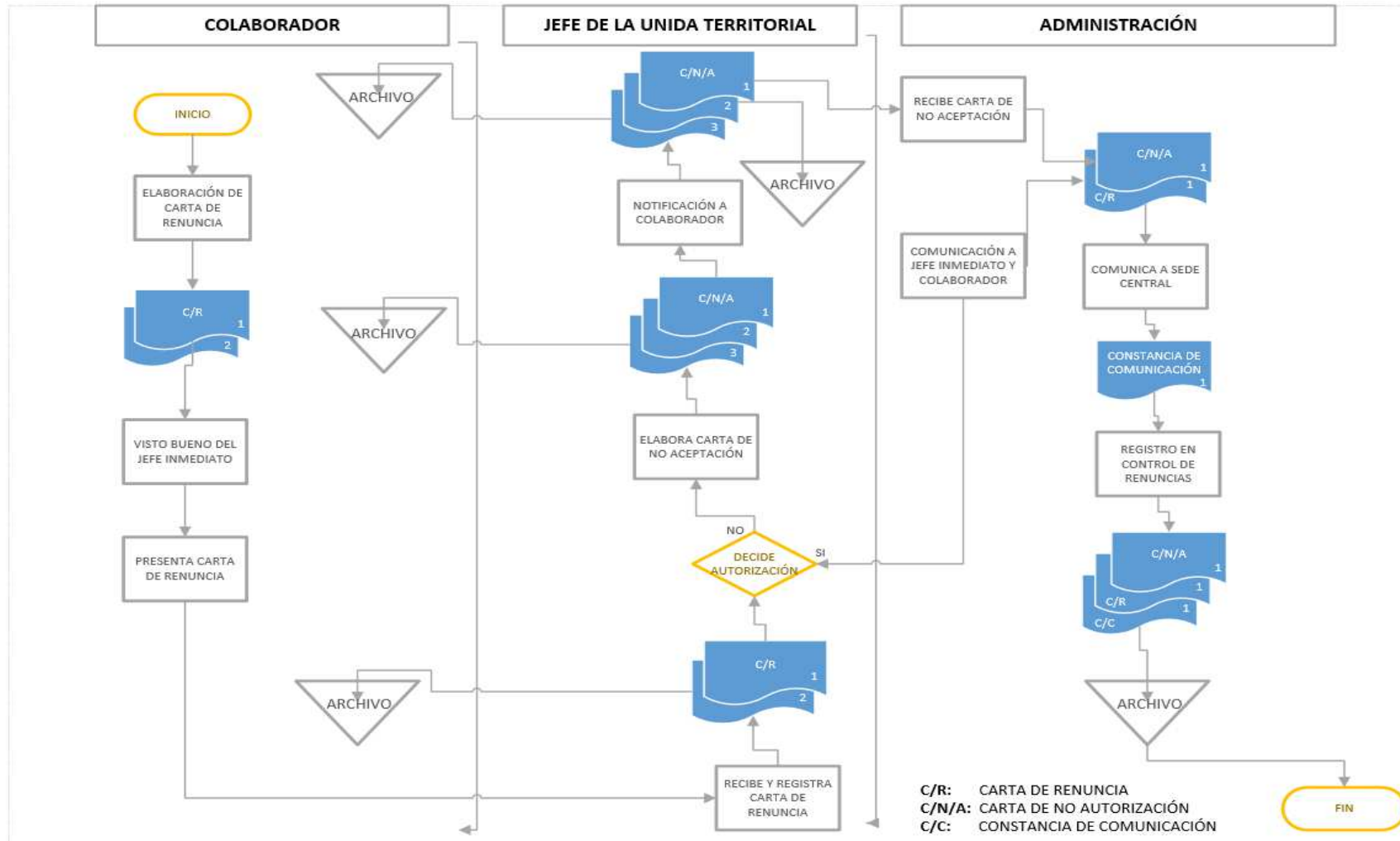


Fuente: Elaboración Propia


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: REN-PNADP-UT -CAJ-.01
	ADMINISTRACIÓN DE LA UNIDAD TERRITORIAL CAJAMARCA DEL PROGRAMA JUNTOS	
PROCEDIMIENTO PARA RENUNCIAS		
Propósito	Tramitar e informar las renunciaciones recibidas de los colaboradores de la Unidad Territorial Cajamarca	
Alcance	<p>El procedimiento alcanza a todos los servidores de la Unidad Territorial Cajamarca del Programa JUNTOS.</p> <p>Empieza: Presentación de la carta de renuncia por parte del colaborador</p> <p>Incluye: Trámite y registro</p> <p>Termina: con la notificación al colaborador de la aceptación o la no aceptación de su renuncia y su comunicación a la sede central.</p>	
Dueño del sub proceso o responsable	Administrador de la UT Cajamarca	
Entradas	<p>DL1057</p> <p>Reglamento Interno de Servidores Civiles del Programa JUNTOS</p> <p>Directiva N° 005-2016: gestión del personal en el Programa JUNTOS</p> <p>Carta de renuncia</p>	
Productos	<p>Registro de las renunciaciones en archivo electrónico de renunciaciones</p> <p>Reporte consolidado para asistencia mensual</p>	
Documentos de referencia	RIS JUNTOS 2016	
Colaboradores que participan	<p>Colaborador(a)</p> <p>Jefe(a) de la Unidad Territorial</p> <p>Coordinador(a) Técnico(a) Territorial</p> <p>Coordinadora (a) Técnico(a) Zonal</p> <p>Administrador(a) de la Unidad Territorial</p> <p>Asistente Administrativo(a) de la Unidad Territorial</p>	
Áreas que participan	<p>Jefatura de la Unidad Territorial</p> <p>Administración</p> <p>Coordinación Técnica Territorial</p>	
Procedimiento	<p>Todas las cartas de renuncia deben ser presentadas con una anticipación de 30 días, salvo que la Jefatura de la Unidad Territorial acepte la solicitud de exoneración del plazo de ley.</p> <p>El procedimiento se inicia con la presentación de la carta</p>	

	<p>de renuncia por parte del colaborador en la Oficina de la Jefatura de la Unidad Territorial.</p> <p>La carta de renuncia debe tener el visto bueno del jefe inmediato del colaborador.</p> <p>El asistente administrativo recibe y registra la carta de renuncia, y lo eleva al Jefe de la Unidad para su aceptación.</p> <p>Si el jefe de la Unidad acepta la exoneración del plazo de la renuncia, deriva la carta de renuncia a la Oficina de Administración para que se notifique la aceptación al colaborador, a su jefe inmediato y a la Unidad de Recursos Humanos de la sede central.</p> <p>Si el Jefe de la Unidad no acepta la exoneración del plazo de ley, se elabora Carta a servidor comunicando la no aceptación de la exoneración del plazo solicitado; se notifica la carta al colaborador y se lo deriva a la Oficina de Administración para que se a su vez informe a la Unidad de Recursos Humanos de la sede central.</p> <p>Posteriormente, el asistente administrativo registra la carta de renuncia inmediatamente en el archivo digital de renunciaciones.</p>
--	---

Figura 5.3: Procedimiento para las renuncias del personal

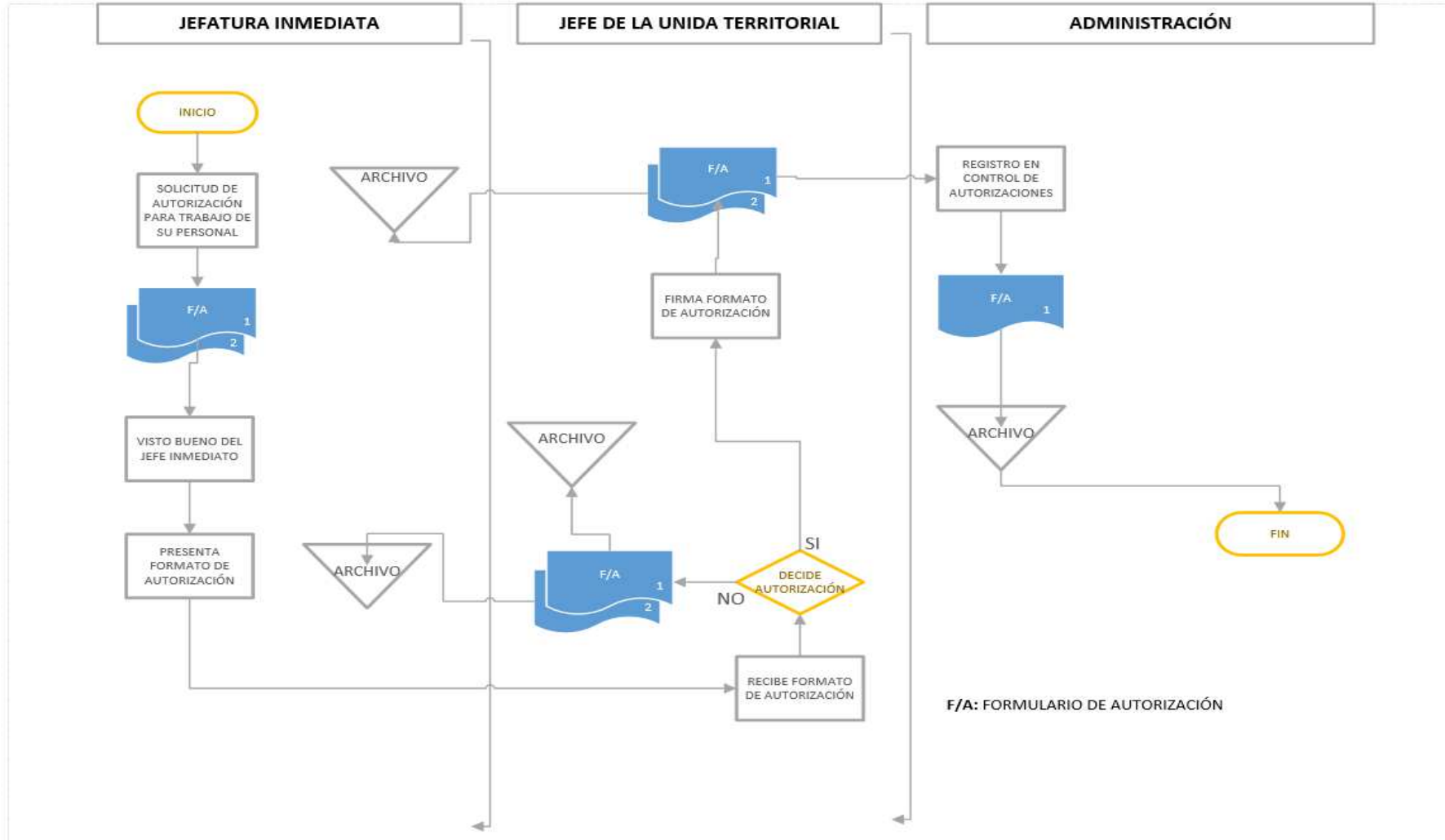


Fuente: Elaboración Propia


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: TFJL- PNADP-UT -CAJ-.01
	ADMINISTRACIÓN DE LA UNIDAD TERRITORIAL CAJAMARCA DEL PROGRAMA JUNTOS	
PROCEDIMIENTO PARA EL TRABAJO FUERA DE LA JORNADA LABORAL		
Propósito	Tramitar las autorizaciones para el trabajo fuera de la jornada laboral de los colaboradores de la Unidad Territorial Cajamarca	
Alcance	<p>El procedimiento alcanza a todos los servidores de la Unidad Territorial Cajamarca del Programa JUNTOS.</p> <p>Empieza: Presentación de la solicitud por parte del jefe inmediato del colaborador para que el personal bajo su cargo trabaje fuera de la jornada laboral.</p> <p>Incluye: Trámite y registro</p> <p>Termina: con la emisión del documento de autorización</p>	
Dueño del sub proceso o responsable	Administrador de la UT Cajamarca	
Entradas	<p>DL1057</p> <p>Reglamento Interno de Servidores Civiles del Programa JUNTOS</p> <p>Directiva N° 005-2016: gestión del personal en el Programa JUNTOS</p> <p>Formato de autorización para trabajo fuera de la jornada laboral</p>	
Productos	<p>Registro de formatos de autorización en archivo electrónico de autorizaciones fuera de la jornada laboral</p> <p>Reporte consolidado para asistencia mensual</p>	
Documentos de referencia	RIS JUNTOS 2016	
Colaboradores que participan	<p>Colaborador(a)</p> <p>Jefe(a) de la Unidad Territorial</p> <p>Coordinador(a) Técnico(a) Territorial</p> <p>Coordinadora (a) Técnico(a) Zonal</p> <p>Administrador(a) de la Unidad Territorial</p> <p>Asistente Administrativo(a) de la Unidad Territorial</p>	
Áreas que participan	<p>Jefatura de la Unidad Territorial</p> <p>Administración</p> <p>Coordinación Técnica Territorial</p>	
Procedimiento	Es política de JUNTOS que todas las actividades se cumplan dentro del horario establecido; no obstante, los servidores que por necesidad de servicio tengan de trabajar voluntariamente horas o días fuera de la jornada	

	<p>laboral deberán contar con autorización expresa de la Jefatura.</p> <p>Todas las solicitudes para trabajo fuera de la jornada laboral deben ser presentadas por el Jefe inmediato del colaborador según formato autorizado, debe detallar de manera clara las razones para que se trabaje fuera de la jornada, el horario, el lugar y los productos a alcanzar.</p> <p>No se aceptarán solicitudes en días feriados o domingos; salvo caso excepcional y/o no pueda reprogramarse la actividad.</p> <p>El jefe inmediato será responsable de aquellos trabajos realizados fuera de la jornada laboral que no cuenten con autorización expresa de la Jefatura de la Unidad Territorial.</p> <p>El procedimiento se inicia con la presentación por parte del jefe inmediato del colaborador del formato de Solicitud de Autorización para trabajo fuera de la jornada laboral del personal bajo su cargo.</p> <p>El formato es elevado para el visto bueno del jefe inmediato del solicitante.</p> <p>Con los dos vistos buenos, el formato es elevado a la jefatura de la Unidad Territorial para la autorización respectiva.</p> <p>De producirse la autorización, el documento es derivado a la Oficina de Administración para su registro en el archivo digital de Autorización para trabajo fuera de la jornada laboral.</p> <p>Si la jefatura de la Unidad Territorial no autoriza, la solicitud se devuelve al solicitante.</p> <p>El asistente administrativo archiva el formato de autorización en el archivo correspondiente.</p>
--	--

Figura 5.4: Procedimiento para realizar trabajo fuera de la jornada laboral

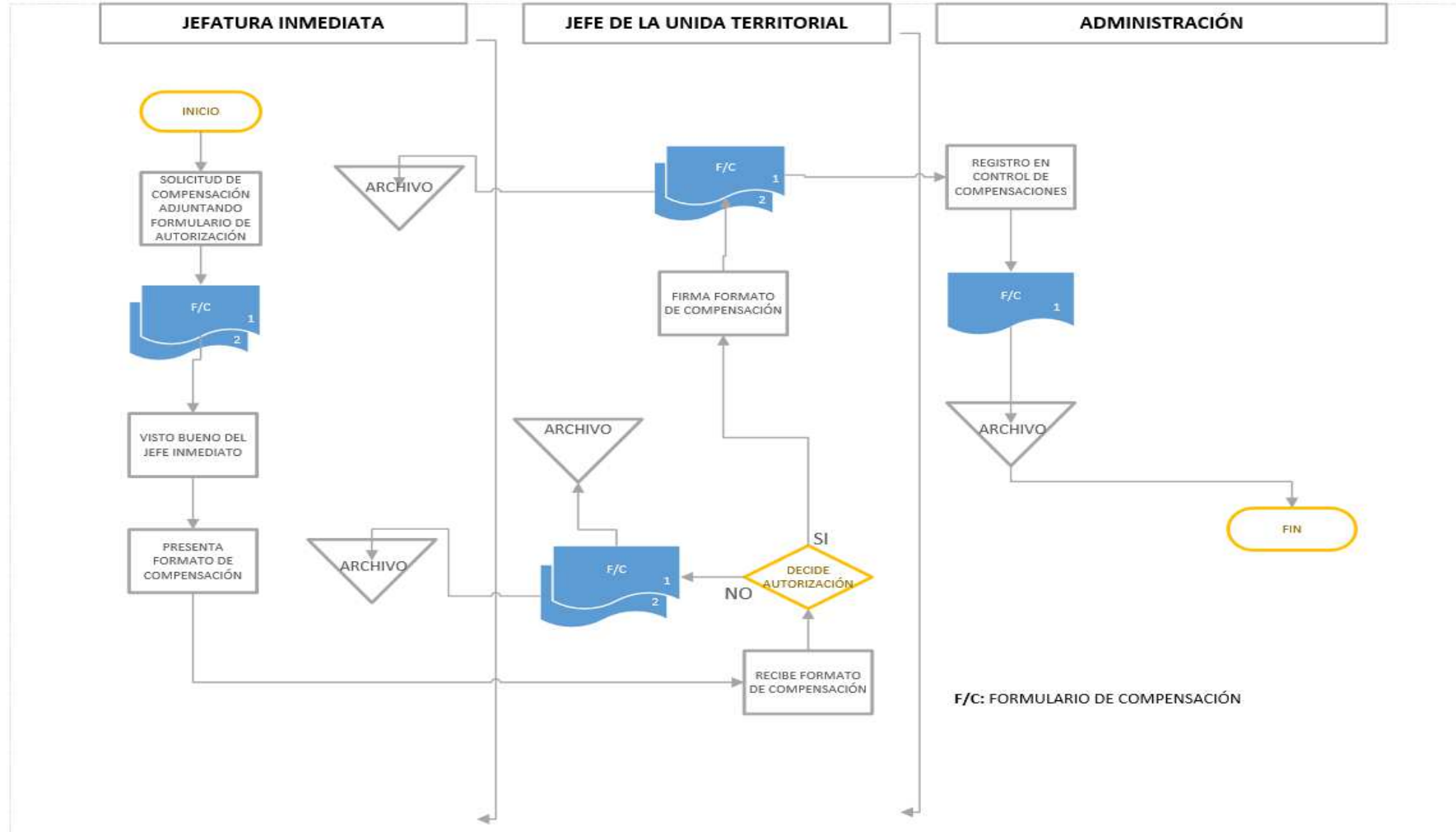


Fuente: Elaboración Propia


 <p>Juntos PROGRAMA NACIONAL DE APOYO DIRECTO A LOS MÁS POBRES</p>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: COM-PNADP-UT -CAJ-.01
	ADMINISTRACIÓN DE LA UNIDAD TERRITORIAL CAJAMARCA DEL PROGRAMA JUNTOS	
PROCEDIMIENTO PARA EL OTORGAMIENTO DE COMPENSACIONES		
Propósito	Tramitar e informar las compensaciones por trabajo fuera de la jornada laboral de los colaboradores de la Unidad Territorial Cajamarca	
Alcance	<p>El procedimiento alcanza a todos los servidores de la Unidad Territorial Cajamarca del Programa JUNTOS.</p> <p>Empieza: Presentación de la solicitud por parte del colaborador</p> <p>Incluye: Trámite y registro</p> <p>Termina: con el archivo de la solicitud aceptada</p>	
Dueño del sub proceso o responsable	Administrador de la UT Cajamarca	
Entradas	<p>DL1057</p> <p>Reglamento Interno de Servidores Civiles del Programa JUNTOS</p> <p>Directiva N° 005-2016: gestión del personal en el Programa JUNTOS</p> <p>Formato para el otorgamiento de compensaciones por trabajo fuera de la jornada laboral</p>	
Productos	<p>Registro de la autorización de compensación en archivo electrónico de compensaciones</p> <p>Reporte consolidado para asistencia mensual</p>	
Documentos de referencia	RIS JUNTOS 2016	
Colaboradores que participan	<p>Colaborador(a)</p> <p>Jefe(a) de la Unidad Territorial</p> <p>Coordinador(a) Técnico(a) Territorial</p> <p>Coordinadora (a) Técnico(a) Zonal</p> <p>Administrador(a) de la Unidad Territorial</p> <p>Asistente Administrativo(a) de la Unidad Territorial</p>	
Áreas que participan	<p>Jefatura de la Unidad Territorial</p> <p>Administración</p> <p>Coordinación Técnica Territorial</p>	
Procedimiento	<p>Las compensaciones son las autorizaciones que se le otorga a algún servidor de la Unidad Territorial para que no asista al centro de labores, por haber realizado algún trabajo fuera de la jornada laboral con anterioridad.</p> <p>Se harán efectivas como máximo al mes siguiente de</p>	

	<p>haberse realizado el trabajo fuera de la jornada laboral y por no más de dos días consecutivos o alternados por semana, a fin de garantizar la operatividad del servicio en el Programa.</p> <p>No procede compensación por trabajo fuera de la jornada laboral cuando no haya sido autorizado previamente por la Jefatura de la Unidad Territorial. Aquellos servidores que tomen las horas o días de compensación sin autorización expresa de la Jefatura de la Unidad Territorial serán descontados de sus haberes y pasibles de amonestación.</p> <p>El procedimiento inicia con la presentación por parte del jefe inmediato del formato Solicitud de Compensación, el cual debe tener el visto bueno del jefe del solicitante y copia del formato de autorización para trabajo fuera de la jornada laboral.</p> <p>Con los vistos buenos, el formato es presentado a la Jefatura de la Unidad Territorial para su autorización. De proceder firma y lo deriva a la Oficina de Administración para su registro y archivo correspondiente.</p> <p>Si la Jefatura no autoriza la compensación, devuelve el formato al solicitante.</p> <p>Una vez autorizado, el asistente administrativo registra en el archivo Excel de Compensaciones y proceder con el archivo del documento.</p>
--	---

Figura 5.5: Procedimiento para el otorgamiento de compensaciones

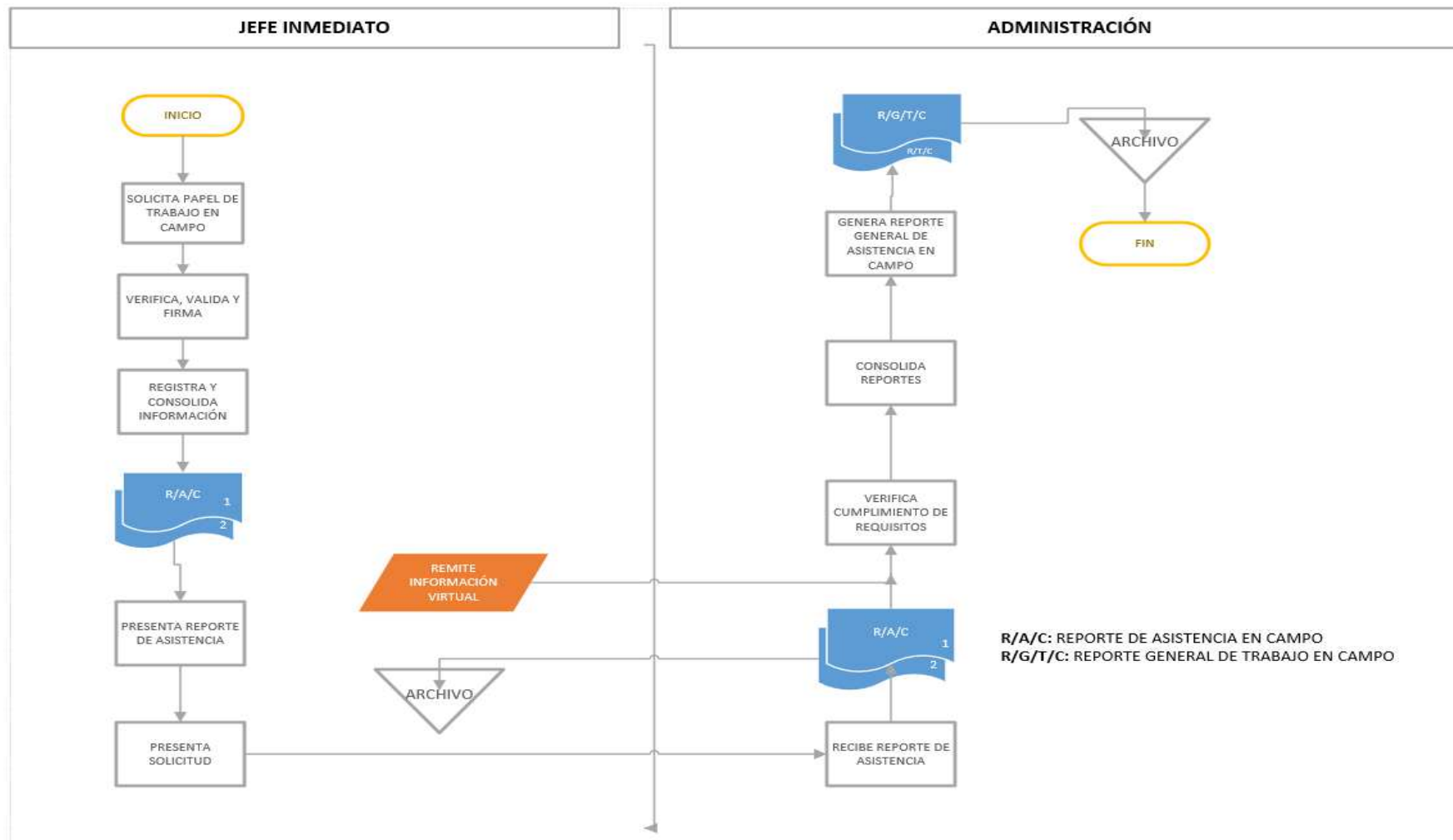


Fuente: Elaboración Propia


 <p>Juntos PROGRAMA NACIONAL DE APOYO DIRECTO A LOS MÁS POBRES</p>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: RAC- PNADP-UT -CAJ-.01
	ADMINISTRACIÓN DE LA UNIDAD TERRITORIAL CAJAMARCA DEL PROGRAMA JUNTOS	
PROCEDIMIENTO PARA EL REPORTE DE TRABAJO EN CAMPO		
Propósito	Informar la asistencia en campo de los colaboradores de la Unidad Territorial Cajamarca	
Alcance	<p>El procedimiento alcanza a todos los Coordinadores Técnico Zonales y Coordinador Técnico Territorial del Programa JUNTOS.</p> <p>Empieza: la recepción de las papeletas de trabajo en campo</p> <p>Incluye: Validación y Consolidación</p> <p>Termina: con el envío de información en físico y digital al Área de Administración</p>	
Dueño del sub proceso o responsable	Administrador de la UT Cajamarca	
Entradas	<p>DL1057</p> <p>Reglamento Interno de Servidores Civiles del Programa JUNTOS</p> <p>Directiva N° 005-2016: gestión del personal en el Programa JUNTOS</p> <p>Papeletas de trabajo en campo</p>	
Productos	<p>Informe mensual de trabajo en campo por CTZ o CTT</p> <p>Reporte consolidado para asistencia mensual</p>	
Documentos de referencia	RIS JUNTOS 2016	
Colaboradores que participan	<p>Coordinador(a) Técnico(a) Territorial</p> <p>Coordinadora (a) Técnico(a) Zonal</p> <p>Administrador(a) de la Unidad Territorial</p> <p>Asistente Administrativo(a) de la Unidad Territorial</p>	
Áreas que participan	<p>Administración</p> <p>Coordinación Técnica Territorial</p>	
Procedimiento	<p>El control del trabajo en campo del personal de la Unidad Territorial es responsabilidad de los Coordinadores Técnico Zonales y Coordinador Técnico Territorial.</p> <p>Dentro de los dos días hábiles del inicio del mes, el Coordinador Técnico Territorial y Coordinador Técnico Zonal presentan a la Administración de la Unidad Territorial el reporte consolidado del trabajo de su personal en campo.</p> <p>Las papeletas de trabajo en campo deben estar firmadas y selladas por la autoridad del lugar donde se realizó la</p>	

	<p>actividad.</p> <p>El trabajo en campo debe realizarse en función al Cronograma de Actividades aprobado por el jefe inmediato. Cualquier cambio o reprogramación requiere de autorización expresa.</p> <p>Para reportar la asistencia del personal en campo, el procedimiento inicia cuando el Coordinador Técnico Zonal solicita a los colaboradores bajo su cargo que presenten la Papeleta de Trabajo en campo.</p> <p>Recibida la papeleta, el Coordinador Técnico Zonal verifica y valida y de considerarlo correcto firma la papeleta en señal de conformidad.</p> <p>Con las papeletas firmadas, el CTZ o CTT según corresponda registra la asistencia de todo su personal en el formato Reporte de Trabajo en Campo; para luego presentarlo a la Oficina de Administración. Lo presentará debidamente firmado y mediante correo electrónico en formato Excel.</p> <p>El asistente administrativo, recibe el reporte del CTZ o CTT, verifica el cumplimiento de requisitos, consolida y genera el Reporte General de Asistencia en Campo.</p>
--	--

Figura 5.6: Procedimiento para reportar la asistencia en campo

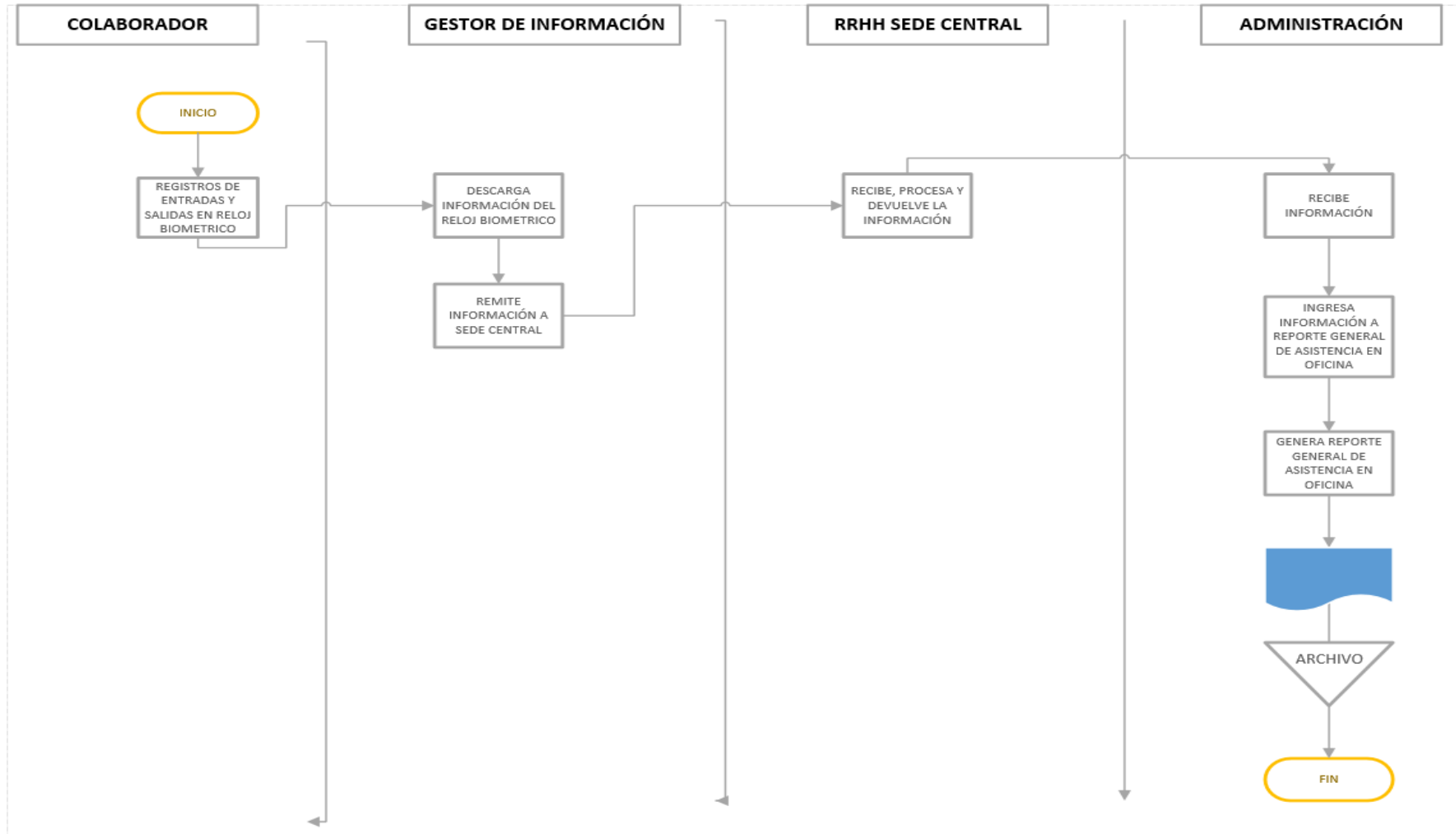


Fuente: Elaboración Propia


 <p>PROGRAMA NACIONAL DE APOYO DIRECTO A LOS MAS POBRES</p>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: RAO-PNADP-UT -CAJ-.01
	ADMINISTRACIÓN DE LA UNIDAD TERRITORIAL CAJAMARCA DEL PROGRAMA JUNTOS	
PROCEDIMIENTO PARA REPORTAR LA ASISTENCIA DEL PERSONAL EN OFICINA		
Propósito	Informar la asistencia en oficina de los colaboradores de la Unidad Territorial Cajamarca	
Alcance	<p>El procedimiento alcanza a todos los servidores de la Unidad Territorial Cajamarca del Programa JUNTOS.</p> <p>Empieza: Reporte del reloj biométrico</p> <p>Incluye: Validación y Consolidación</p> <p>Termina: con el informe consolidado de asistencia en oficina</p>	
Dueño del sub proceso o responsable	Administrador de la UT Cajamarca	
Entradas	<p>DL1057</p> <p>Reglamento Interno de Servidores Civiles del Programa JUNTOS</p> <p>Directiva N° 005-2016: gestión del personal en el Programa JUNTOS</p> <p>Reporte del reloj biométrico</p>	
Productos	Informe consolidado de la asistencia en oficina del personal	
Documentos de referencia	RIS JUNTOS 2016	
Colaboradores que participan	<p>Administrador(a) de la Unidad Territorial</p> <p>Asistente Administrativo(a) de la Unidad Territorial</p> <p>Gestor de Información</p>	
Áreas que participan	Administración	
Procedimiento	<p>Todos los colaboradores de la Unidad Territorial Cajamarca tienen la obligación de marcar su asistencia en la oficina mediante su registro en el reloj biométrico.</p> <p>La omisión involuntaria del marcado en el reloj biométrico de ingreso o salida del centro de labores podrá ser justificable siempre que el trabajador asista, desarrolle labor efectiva y cuente con la conformidad de su jefe inmediato.</p> <p>La salida del personal de la oficina debe ser autorizado mediante la Boleta de Permiso.</p> <p>El procedimiento para el reporte de la asistencia del personal en oficina se inicia con la descarga durante los dos primeros días hábiles de cada mes de la información de las marcaciones que contiene el reloj biométrico.</p>	

	<p>La información descargada es remitida a la Oficina de Recursos Humanos de la sede central para su procesamiento y validación.</p> <p>Luego de la validación la sede devuelve el archivo electrónico que contiene las marcaciones del reloj biométrico a través de un correo electrónico a la Oficina de Administración de la Unidad Territorial Cajamarca.</p> <p>El asistente administrativo recibe la información de la sede central, lo ingresa y consolida y genera el archivo Excel de Reporte General de Asistencia en Oficina</p>
--	---

Figura 5.7: Procedimiento para reportar la asistencia en oficina

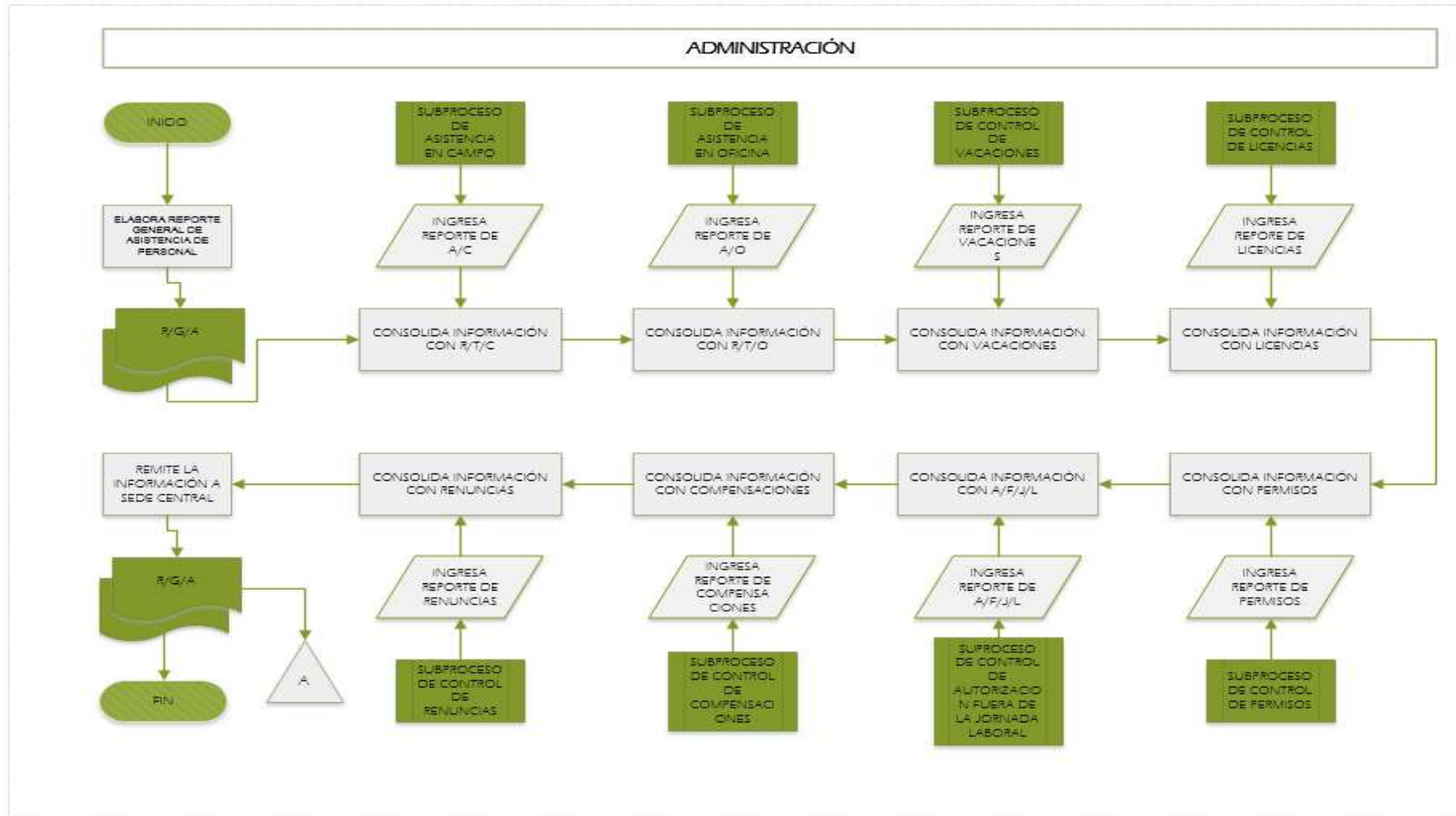


Fuente: Elaboración Propia

 <p>Juntos PROGRAMA NACIONAL DE APOYO DIRECTO A LOS MÁS POBRES</p>	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>	<p>CÓDIGO: RMA- PNADP-UT -CAJ-.01</p>
	<p>ADMINISTRACIÓN DE LA UNIDAD TERRITORIAL CAJAMARCA DEL PROGRAMA JUNTOS</p>	
<p>PROCEDIMIENTO PARA EL REPORTE MENSUAL DE LA ASISTENCIA DEL PERSONAL DE LA UT CAJAMARCA A LA SEDE CENTRAL</p>		
<p>Propósito</p>	<p>Informar a la sede central la asistencia del personal de la Unidad Territorial Cajamarca</p>	
<p>Alcance</p>	<p>El procedimiento alcanza a los servidores del Área de Administración de la Unidad Territorial Cajamarca del Programa JUNTOS. Empieza: Consolidación de todos los registros relacionados al control de asistencia Incluye: Validación Termina: con el envío del informe mensual de asistencia y archivo del informe.</p>	
<p>Dueño del sub proceso o responsable</p>	<p>Administrador de la UT Cajamarca</p>	
<p>Entradas</p>	<p>DL1057 Reglamento Interno de Servidores Civiles del Programa JUNTOS Directiva N° 005-2016: gestión del personal en el Programa JUNTOS Registro de licencias Registro de permisos Registro de vacaciones Registro de autorizaciones para trabajo fuera de la jornada laboral Registro de compensaciones. Registro de trabajo en campo Registro de trabajo en oficina Registro de renunciias</p>	
<p>Productos</p>	<p>Informe de asistencia mensual del personal de la Unidad Territorial Cajamarca</p>	
<p>Documentos de referencia</p>	<p>RIS JUNTOS 2016</p>	
<p>Colaboradores que participan</p>	<p>Administrador(a) de la Unidad Territorial Asistente Administrativo(a) de la Unidad Territorial</p>	
<p>Áreas que participan</p>	<p>Administración</p>	
<p>Procedimiento</p>	<p>Dentro de los tres días hábiles de cada mes, la asistente administrativa inicia la consolidación de todos los registros relacionados con la asistencia del personal de la Unidad Territorial Cajamarca. El procedimiento inicia con el ingreso y la posterior</p>	

	<p>consolidación que el asistente administrativo de la Unidad Territorial Cajamarca realiza de:</p> <ul style="list-style-type: none">- Reporte General de Trabajo en campo- Reporte General de Trabajo en oficina- Reporte de vacaciones- Reporte de licencias- Reporte de permisos- Reporte de autorizaciones para trabajo fuera de la jornada laboral- Reporte de compensaciones- Reporte de renunciaciones <p>Una vez realizada la consolidación, se genera el Reporte Mensual de asistencia a sede central, la cual debe enviarse en estricto cumplimiento del cronograma.</p> <p>Este reporte es enviado físicamente mediante informe de Jefatura y en Excel por correo electrónico a la Unidad de Planillas de la sede central del Programa.</p> <p>El reporte en copia es archivado por el asistente administrativo en la capeta de la Oficina de Administración.</p>
--	--

Figura 5.8: Procedimiento para el reporte de asistencia mensual a sede central



Fuente Elaboración Propia

Propuesta de organización y custodia física de los archivos relacionados a la asistencia del personal

Descripción del Registro	Ubicación física	Ubicación electrónica	Responsable	Periodo de conservación
Registro de licencias	Archivo de Administración- Estante 1	D/Asistencia/ Licencias	Asistente Administrativo	Cinco Años
Registro de permisos	Archivo de Administración- Estante 1	D/Asistencia/ Permisos	Asistente Administrativo	Cinco Años
Registro de autorizaciones para trabajos fuera de la jornada laboral	Archivo de Administración- Estante 1	D/Asistencia/ Autorizaciones	Asistente Administrativo	Cinco Años
Registro de compensaciones	Archivo de Administración- Estante 1	D/Asistencia/ Compensaciones	Asistente Administrativo	Cinco Años
Registro de reportes de trabajo en campo	Archivo de Administración- Estante 1	D/Asistencia/ Trabajo en campo	Asistente Administrativo	Cinco Años
Registro de reportes de trabajo en oficina	Archivo de Administración- Estante 1	D/Asistencia/ Trabajo en oficina	Asistente Administrativo	Cinco Años
Registro de vacaciones gozadas	Archivo de Administración- Estante 1	D/Asistencia/ Vacaciones	Asistente Administrativo	Cinco Años
Registro de renunciaciones	Archivo de Administración- Estante 1	D/Asistencia/ Renunciaciones	Asistente Administrativo	Cinco Años

PLAN DE COMUNICACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN RESPECTO DE LA ASISTENCIA Y PERMANENCIA DEL PERSONAL DE LA UNIDAD TERRITORIAL CAJAMARCA DEL PROGRAMA JUNTOS

El Programa Nacional de Apoyo Directo a los más Pobres - Juntos tiene como misión contribuir al desarrollo humano y de capacidades especialmente de las generaciones futuras, orientado su accionar a romper la cadena intergeneracional de la pobreza, mediante incentivos económicos que promuevan y apoyen el acceso a servicios de calidad en educación, salud, nutrición e identidad bajo un enfoque de restitución de esos derechos básicos, con la participación organizada y la vigilancia de los actores sociales de la comunidad.

Para el cumplimiento de su misión, visión, objetivos y metas, la Unidad Territorial Cajamarca, cuenta con un equipo de 249 colaboradores. Todos ellos, realizan funciones ya sea en la oficina o en campo, para lo cual se desplazan y realizan actividades a lo largo de la región Cajamarca. En los últimos meses, la Administración de la Unidad Territorial Cajamarca ha tenido varios inconvenientes, respecto del control de la asistencia y permanencia del personal, pues se han presentado situaciones donde el personal no iba a laborar al lugar planificado, faltaba sin justificación alguna y sin cumplir lo establecido en el reglamento, etc.; lo que generó que se incremente los riesgos de realizar pagos indebidos. Cuando se le consulta al colaborador respecto de esta problemática, argumenta que desconoce las normas y procedimientos de la institución, que no ha sido informado y mucho menos capacitado respecto de cómo proceder frente a determinadas situaciones.

Es en este contexto, que se realiza este plan, que pretende desarrollar actividades de comunicación y sensibilización respecto del Control de Asistencia y Permanencia del Personal de la Unidad Territorial Cajamarca, las cuales se realizan como parte de las estrategias tomadas por la alta dirección con la finalidad de que todos los colaboradores de la Unidad Territorial estén plenamente informados de los derechos y obligaciones respecto de su asistencia ya sea en campo o en la oficina.

Este plan desarrolla las líneas de acción de la entrega al colaborador de información pertinente y oportuna, respecto de las directivas y procedimientos referidos al control de asistencia; se complementa con actividades de sensibilización respecto de la ética del servidor público y con la exposición de casos en donde se dan a conocer las consecuencias del incumplimiento de las directivas de asistencia y permanencia del servidor público.

1. OBJETIVO GENERAL:

- Informar y sensibilizar a todos los colaboradores de la Unidad Territorial Cajamarca sobre los derechos y obligaciones como servidores públicos respecto de la asistencia y permanencia en el centro de trabajo.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fortalecer los conocimientos del personal de la Unidad Territorial Cajamarca respecto de las directivas y procedimientos que norman la asistencia y permanencia del personal.
- Revisar e identificar las diversas situaciones que respecto de la asistencia se presentan en campo.
- Generar espacios para escuchar la opinión de los trabajadores y propiciar acuerdos para seguir mejorando nuestros procesos internos.

3. ESTRATEGIA

La estrategia del presente plan insiste en el cambio de comportamiento de los colaboradores de la Unidad Territorial Cajamarca con la entrega de información oportuna y pertinente para lograr como resultado que conozcan los derechos y obligaciones que tienen respecto de su asistencia y permanencia en el lugar de trabajo.

La estrategia considera el desarrollo de las siguientes actividades:

Entrega de información pertinente y oportuna.

Se entregará a cada colaborador una carpeta que contendrá la siguiente información:

- Reglamento Interno de Servidores Civiles
- Directiva N° 004-2016-PNADP-UA que norma los procedimientos de la asistencia en JUNTOS.
- Procedimiento para licencias
- Procedimiento para goce de vacaciones
- Procedimiento para permisos
- Procedimiento para renunciaciones
- Procedimiento para trabajo fuera de la jornada laboral
- Procedimiento para compensaciones
- Procedimiento para reporte de trabajo en campo

Exposición de casos de consecuencias por incumplimiento de normas de asistencia y permanencia

Taller con todo el personal en donde el Administrador de la Unidad Territorial Cajamarca, expone de una manera muy práctica y con casos reales cada uno de los subprocesos relacionados con la asistencia y permanencia del trabajador de JUNTOS.

Actividades de sensibilización:

Pegado en murales de mensajes subliminales respecto de la asistencia y permanencia, como: *Cumple tu jornada de 08 horas y evitarás inconvenientes, Informa a tu jefe inmediato cualquier variación de tu cronograma de trabajo en campo.*

Alcanza oportunamente tus papeletas de trabajo en campo.

4. AUDIENCIA

Estará dirigido a todo el personal de la Unidad Territorial Cajamarca, cuyo detalle es como sigue:

- 01 Jefe de Unidad Territorial
- 01 Coordinador Técnico Territorial
- 01 Administrador
- 01 Gestor de Información
- 01 Comunicador
- 03 Asistentes Administrativos
- 01 Asistente Administrativo para Archivo
- 01 Técnico de Orientación y Atención al Usuario,
- 02 Choferes
- 26 Coordinadores Técnico Zonales
- 212 Gestores Locales

5. LOGÍSTICA BÁSICA

Para el desarrollo del presente plan de comunicación se requiere:

- Un auditorium
- Equipos de sonido
- 2 micrófonos
- Impresiones de 249 juegos de las directivas y procedimientos del programa relacionados a la asistencia y permanencia.

6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Las actividades se realizarán del 26 al 31 de agosto del presente año.

Actividad	26-08- 2016	30-08- 2016	31-08- 2016
Elaboración de carpetas	X		
Taller con entrega de materiales		X	
Actividades de sensibilización		X	X

7. EVALUACIÓN

La medición del impacto de las acciones de comunicación y sensibilización se realizará mediante el uso de dos herramientas:

Observación directa

A través de un informe del Área de Administración se evaluará el cambio de la situación.

Encuesta.

Para identificar el nivel de conocimiento de los colaboradores del Programa respecto de las directivas relacionadas al control de asistencia.

8. RESPONSABLE DE LA EJECUCION:

- Administrador de la Unidad Territorial
- Comunicador de la Unidad Territorial

9. PRESUPUESTO:

DESCRIPCION	MONTO S/
Materiales	800
Break	1 200
TOTAL	2 000

Políticas y acciones para mejorar el control de la Asistencia del Personal en campo

I. Introducción

Este documento ha sido elaborado con la finalidad de fortalecer el proceso de Control de Asistencia del Personal de la Unidad Territorial Cajamarca del programa JUNTOS, de dar cumplimiento a las normas establecidas en el Reglamento de Servidores Civiles y de minimizar los riesgos de pagos de remuneraciones por trabajos no efectivos.

Contiene los objetivos, el alcance, las políticas, metodología y los instrumentos sobre la base en la cual se desarrollarán las acciones de supervisión del trabajo que realiza el colaborador fuera de las instalaciones de la Unidad Territorial. Ha sido elaborado con los servidores que tienen personal bajo su cargo y será presentado a la Jefatura para la implementación de las acciones necesarias.

II. Información General

2.1 Área Responsable: Administración de la Unidad Territorial Cajamarca

2.2 Equipo Responsable:

Jefe de la Unidad Territorial
Coordinador Técnico Territorial
Coordinador Técnico Zonal
Administrador

2.3. Alcance

Todo el personal de la Unidad Territorial Cajamarca

III. Base Legal

- DL 1057
- Reglamento Interno de Servidores Civiles del Programa JUNTOS aprobado con Resolución de Dirección Ejecutiva -071-2016-MIDIS/PNADP-DE del 07-06-2016
- Directiva N° 005-2016: gestión del personal en el Programa JUNTOS
- Términos de Referencia de Coordinador Técnico Territorial, gestores locales y Coordinadores Técnico Zonales.
- Plan Anual de Supervisión del proceso operativo de Verificación de Cumplimiento de Corresponsabilidades
- Plan Anual de supervisión del proceso operativo de Afiliaciones y Acompañamiento Familiar
- Plan Anual de supervisión del proceso operativo de Mantenimiento de Padrón

IV. Marco de trabajo

La Jefatura y Administración de la Unidad Territorial Cajamarca del Programa Juntos ha definido dos principios claves para la Gestión del proceso de control de asistencia, los cuales son de carácter permanente y constituyen el marco orientador para el desarrollo de las acciones de supervisión. Estos son:

- a) La **EFICACIA** orientada a los **RESULTADOS** para:
- Asegurar que los pagos por concepto de remuneraciones al personal se realicen por labores efectivas.
 - Tener más presencia en las zonas donde realiza su trabajo el colaborador y contribuir al logro de los objetivos estratégicos del programa.
- b) La **EFICIENCIA** orientada a la **OPTIMIZACIÓN Y LA CALIDAD** para:
- Mejorar el proceso del control de asistencia del personal.
 - Mejorar y simplificar los procesos administrativos de control de asistencia del personal, así como sus instrumentos y procedimientos.
 - Maximizar el uso de las TIC en los procesos administrativos.
 - Contar con un adecuado y oportuno sistema de monitoreo y evaluación.

V. Objetivo

Mejorar el control de la asistencia del personal que trabaja en campo.

VI. Meta

- 100% del personal que trabaja en campo asiste y cumple su horario de trabajo.
- 100% de los colaboradores que tienen personal bajo su cargo realizan monitoreo a la asistencia en campo

VII. Políticas

1. La jornada ordinaria de trabajo en la Unidad Territorial Cajamarca es de lunes a viernes de 08:00 horas a 17:00 horas. Los servidores que realicen actividades fuera de las instalaciones, se encuentran excluidos del horario de trabajo ordinario.
2. La Coordinación Técnica Territorial es la responsable de organizar y mantener actualizado el control de asistencia del personal que trabaja en campo y de proponer a la Jefatura de la Unidad las normas internas necesarias que permitan evaluar, supervisar su cumplimiento.
3. El informe mensual sobre el trabajo en campo que presenta el Coordinador Técnico Territorial o Coordinador Técnico Zonal es el sustento legal y técnico para que la Administración de la Unidad Territorial eleve el informe general de la asistencia a la sede central en Lima y se procesen las planillas de remuneraciones.
4. El control de la permanencia en el lugar de trabajo es responsabilidad del jefe inmediato; sin excluir la que le corresponde al trabajador.
5. La inasistencia del colaborador al lugar de trabajo asignado debe ser comunicada de inmediato a la Administración.
6. El cronograma mensual de trabajo en campo que presenta el servidor y aprueba su jefe inmediato es el instrumento para realizar el monitoreo de la asistencia del servidor; por lo que su cumplimiento es obligatorio. Los cambios o modificaciones deben ser comunicadas y autorizadas por el Jefe Inmediato.

7. Todo el personal al cual se le ha asignado una Tablet tiene la obligación de registrar en el sistema su ubicación y las actividades a realizar. El servidor que sin causa alguna incumpliese será sometido a procedimiento administrativo disciplinario.
8. Las papeletas de trabajo en campo deben estar firmadas por la autoridad o funcionario a la cual se visitó. No se aceptarán papeletas de trabajo formadas por autoridad colindante al lugar visitado.

VIII. Acciones a desarrollar

1. A partir del 01-09-2016, el Coordinador Técnico Territorial y los Coordinadores Técnico Zonales, incluirán en su Plan de Trabajo mensual, una actividad relacionada al control de su personal en campo.
2. En un plazo no mayor a 15 días, cada Coordinador Técnico Zonal elaborará un directorio actualizado de las autoridades locales del ámbito de su jurisdicción para monitorear el trabajo en campo de su personal.
3. La Coordinación Técnica Territorial consolidará el directorio y lo elevará a la Jefatura de la Unidad para que también desde la jefatura se monitoree el trabajo en campo del personal.
4. El Coordinador Técnico Zonal realizará de manera continua la verificación del cumplimiento del Cronograma de Trabajo en campo; para ello realizará las indagaciones necesarias y reportará inmediatamente los casos de incumplimiento.
5. Cada vez que el Coordinador Técnico Zonal realice visita a campo por cualesquiera de los procesos operativos que deba de supervisar, realizará indagaciones sobre la asistencia en campo del personal bajo su cargo; para ello se reunirá con las autoridades o funcionarios del lugar y suscribirá el Formato de Supervisión del Trabajo en Campo, el cual será presentado a la Administración de la Unidad Territorial.
6. La Coordinación Técnica Territorial promoverá que la supervisión que realicen los Coordinadores Técnico Zonales por cualquier proceso operativo se realice en las zonas más alejadas o zonas donde se tiene indicios de la no asistencia del trabajador. Para ello, previamente a la aprobación de los planes de trabajo se realizará una evaluación de las zonas donde pueda haber riesgo de la no presencia del trabajador.
7. Los Coordinadores Técnico Zonales realizarán al menos una vez a la semana una comparación entre el cronograma de trabajo y el registro del sistema AYZA; al detectar inconsistencias lo reportará a la Administración para las acciones respectivas.

5.2. Análisis de Resultados.

Luego de la implementación de las acciones formuladas por el equipo de investigación, hemos realizado un comparativo entre la situación actual y la que se tendría luego de la propuesta de mejora. Para ello hemos utilizado la metodología 5W2H y cuyas comparaciones las mostramos en el cuadro siguiente:

	ANTES	DESPUÉS
Qué	Reportes son enviados a la sede central con información errónea, fuera de plazo y sin ningún archivo adecuado; además el personal no tiene conocimiento de las normas relacionadas a la asistencia.	Reportes de asistencia son elaborados en base a la normatividad vigente, con la documentación sustentatoria y elevados a la sede central en forma correcta y oportuna. Todos los colaboradores conocen las normas relacionadas a la asistencia.
Porqué	Hay desorden, no se cuenta con procedimientos claros, los registros se realizan a fin de mes y se pensaba que la asistencia solo es trabajo de la Administración. No hay un adecuado archivo de los documentos presentados, muchos de ellos sin el cumplimiento de la normatividad.	Se han organizado las tareas, los recursos y los procesos. Se ha comunicado y sensibilizado adecuadamente a todo el personal para que desde su función cumplan con lo normado. Ante los incumplimientos se toman los correctivos del caso (procesos administrativos).
Quién	Coordinadores Técnico Zonales En la parte administrativa no hay un responsable	Coordinadores Técnico Zonales, que ahora reforzarán las labores de supervisión del trabajo en campo. En la parte administrativa se ha designado un responsable directo, que se encarga de verificar y validar toda la información elevada a la sede central. Además de hacer el seguimiento respectivo para el cumplimiento de los cronogramas.
Dónde	UT Cajamarca	UT Cajamarca

Cuándo	Las actividades son registradas a inicio de cada mes, ocasionando demoras e incumplimientos	Las actividades se registran inmediatamente de ocurrida la acción
Cómo	Cada colaborador hacía lo que a su parecer estaba correcto, pues no hay procedimientos, No se ha capacitado en la forma de enviar reportes	Hay procedimientos claros respecto de cómo hacer, que hacer y cuando hacer
Cuánto	Reporte demora 5 días Reporte cuesta S/ 6 800	Reporte demora 2 días Reporte cuesta S/ 5 000

Una vez implementadas la propuesta, y en reunión con los mismos 50 colaboradores de la Unidad Territorial Cajamarca, el equipo de trabajo realiza las proyecciones de los resultados que se obtendrán en los próximos meses, y se presentan a continuación:

- ✓ Indicador clave de desempeño N° 01: Reportes a sede central confiables: Número de reportes de control de asistencia enviados a sede correctos.

Tabla 5.1: Calidad de informes de asistencia enviados a sede después de implementación

Mes de reporte	Informe presenta Errores	Indicador de calidad
Antes de la implementación del proceso de mejora		16,67%
Febrero	Si	
Marzo	Si	
Abril	Si	
Mayo	No	
Junio	Si	
Después de la implementación del proceso de mejora		100%
Septiembre	No	
Octubre	No	
Noviembre	No	
Diciembre	No	
Enero	No	
Febrero	No	

Fuente: Elaboración Propia

En el problema, se explicó que a la fecha este indicador es de 16,67%; el equipo está considerando que luego de la implementación de la mejora, el 100% de los informes de asistencia que se envíen a la sede central, serán altamente confiables, tendrán el sustento respectivo y estarán en estricta adherencia a la normatividad vigente.

- ✓ Indicador clave de desempeño N° 02: Reportes a sede central oportunos: Número de reportes de control de asistencia enviados a sede que cumplen el cronograma.

Tabla 5.2: Reporte de cumplimiento de plazos de envió de planilla de UT Cajamarca a sede central

Mes de reporte	Fecha limite envío	Fecha de envío	Días de atraso	Indicador de cumplimiento
Antes de la implementación del proceso de mejora				0%
Febrero	05/02/2016	06/02/2016	1	
Marzo	07/03/2016	08/03/2016	1	
Abril	07/04/2016	08/04/2016	1	
Mayo	05/05/2016	09/05/2016	4	
Junio	07/06/2016	09/06/2016	2	
Julio	05/07/2016	07/07/2016	2	
Después de la implementación del proceso de mejora				100%
Septiembre	08/09/2016	08/09/2016	0	
Octubre	08/10/2016	08/10/2016	0	
Noviembre	05/11/2016	05/11/2016	0	
Diciembre	08/12/2016	08/12/2016	0	
Enero	07/01/2017	07/01/2017	0	
Febrero	07/02/2017	07/02/2017	0	

Fuente: Elaboración Propia

En la situación actual, en ninguno de los 06 meses observados, la Unidad Territorial Cajamarca cumplió con los cronogramas establecidos por la sede central, razón por la cual el indicador es 0%. Con nuestra propuesta de mejora, estimamos que el valor del indicador será del 100%.

- ✓ Indicador clave de desempeño N° 03: Colaboradores informados en el proceso de control de asistencia: Número de colaboradores informados.

Tabla 5.3: Número de colaboradores con conocimiento de las normas de asistencia

Antes de la implementación proceso de mejora	20%
Después de la implementación proceso de mejora	100%

Fuente: Elaboración Propia

Mediante la estrategia comunicacional implementada, todos los colaboradores de la Unidad Territorial Cajamarca, tendrán un ejemplar, en físico y en digital, de las normas que rigen el proceso de control de asistencia y permanencia del personal de la Unidad Territorial Cajamarca; además de la capacitación que se realizará en donde se mostrarán casos prácticos y se absolverán las situaciones dudosas.

Se ha establecido que estas directivas y la socialización de ellas serán parte del proceso de inducción cuando se trate de personal nuevo.

- ✓ Indicador clave de desempeño N° 04: Solicitudes de Licencias que cumplen requisitos

Tabla 5.4: Porcentaje de licencias que cumplen requisitos

Antes de la implementación proceso de mejora	11%
Después de la implementación proceso de mejora	100%

Fuente: Elaboración Propia

- ✓ Indicador clave de desempeño N° 05: Solicitudes de permisos que cumplen requisitos

Tabla 5.5: Porcentaje de solicitudes de permisos que cumplen requisitos

Antes de la implementación proceso de mejora	13%
Después de la implementación proceso de mejora	100%

Fuente: Elaboración Propia

- ✓ Indicador clave de desempeño N° 06: Trabajos fuera de la jornada laboral autorizados

Tabla 5.6: Porcentaje de trabajos fuera de la jornada laboral

autorizados

Antes de la implementación proceso de mejora	11%
Después de la implementación proceso de mejora	100%

Fuente: Elaboración Propia

- ✓ Indicador clave de desempeño N° 07: Compensaciones por días trabajados autorizados

Tabla 5.7: Porcentaje de compensaciones por días de trabajo

autorizados

Antes de la implementación proceso de mejora	13%
Después de la implementación proceso de mejora	100%

Fuente: Elaboración Propia

- ✓ Indicador clave de desempeño N° 08: Reportes de asistencia en campo de Coordinadores Técnico Zonales correctos

Tabla 5.8: Porcentaje de Reportes de asistencia en campo de coordinadores técnico Zonales correctos

Antes de la implementación proceso de mejora	21,15%
Después de la implementación proceso de mejora	100%

Fuente: Elaboración Propia

- ✓ Indicador clave de desempeño N° 09: Reportes de asistencia en campo de Coordinadores Técnico Zonales oportunos

Tabla 5.9: Porcentaje de reportes de asistencia en campo de Coordinadores Técnico Zonales oportunos

Antes de la implementación proceso de mejora	16,03%
Después de la implementación proceso de mejora	100,00%

Fuente: Elaboración Propia

5.3. Análisis Económico de la Propuesta

5.3.1. Costo de implementación del proyecto:

La implementación del proyecto de mejora implicará algunos costos, los cuales de acuerdo a nuestro Plan de Acción propuesto sería el siguiente:

Tabla 5.10: Presupuesto de Implementación del Plan de Acción

Actividad	Costo en soles
Diseño de procedimientos	S/ 2 000
Equipamiento del Área de Administración	S/ 1 250
Taller de capacitación y sensibilización en temas de proceso de asistencia	S/ 2 000
Total	S/ 5 250

Fuente: Elaboración Propia

De lo antes expuesto podemos decir que la implementación de nuestro proyecto de mejora tendrá una inversión inicial de S/ 5,250.00 (cinco mil doscientos cincuenta y 00/100 nuevos soles).

5.3.2. Costos actuales del proceso:

Indicamos que antes de la propuesta de mejora el costo de la elaboración del proceso de control de asistencia es como sigue:

Tabla 5.11: Costos Actuales del Proceso

Tipo de recurso	Cantidad horas	Costo	Comentario
Coordinador Técnico Zonal	416	S/. 6 066,67	Cada CTZ percibe una remuneración mensual de S/ 3 500,00. La Unidad Territorial tiene 26 CTZs.
Administrador	16	S/. 333.33	El Administrador percibe una remuneración de S/. 5,000.00 mensual
Asistente Administrativo	16	S/ 166,67	El asistente administrativo percibe una remuneración de S/.

	2 500,00
Materiales	S/ 100,00
Total	S/ 6 666,67

Fuente: Elaboración propia

5.3.3. Costos del proceso luego de la propuesta:

Luego de la implementación del proyecto y la asignación de responsabilidades el costo de elaborar el reporte mensual de asistencia del personal de la Unidad Territorial Cajamarca tendría el siguiente esquema de costos:

Tabla 5.12: Costos del proceso luego de la propuesta

Tipo de recurso	Cantidad horas	Costo	Comentario
Coordinador Técnico Zonal	208	S/ 3 033,33	Cada CTZ percibe una remuneración mensual de S/ 3 500,00 La Unidad Territorial tiene 26 CTZs.
Administrador	8	S/ 166,67	El Administrador percibe una remuneración de S/ 5 000,00 mensual.
Asistente Administrativo	80	S/ 833,33	El asistente administrativo percibe una remuneración de S/ 2 500
Materiales		S/ 100,00	
Total		S/ 4 133,33	

Fuente: Elaboración propia

5.3.4. Análisis Económico: Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno

Si hacemos un comparativo de los costos actuales del proceso con los que se tendrían después de la propuesta de mejora, vemos que hay un ahorro de S/. 2 533, 34 soles mensuales.

Tabla 5.13: Flujo de Caja Proyectado

Detalle	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	febrero
Inversión Inicial	-5 250,00						
Retornos (ahorro en costos)		2 533,34	2 533,34	2 533,34	2 533,34	2 533,34	2 533,34
Total	-5 250,00	2 533,34	2 533,34	2 533,34	2 533,34	2 533,34	2 533,34

Fuente: Elaboración Propia

Valor Actual Neto a una tasa de rendimiento de 20% = 2 645,54

Tasa Interna de Retorno: 42,49%

5.4. Conclusiones.

1. El proceso de Control de asistencia del personal de la a Unidad Territorial Cajamarca del Programa JUNTOS es deficiente; pues su resultado, que es el informe mensual de asistencia que se envía a la sede central en Lima y que es el sustento para el pago de las remuneraciones, es de poca calidad y se presenta fuera del plazo establecido.
2. Con el uso de las herramientas de calidad de Pareto e Ishikawa se determinó que las causas medulares son la inexistencia de procedimientos locales y delimitación de responsabilidades, la falta de comunicación de procesos y directrices y que los jefes inmediatos no realizan control del trabajo en campo.
3. Los indicadores claves del proceso de control de la asistencia del personal de la Unidad Territorial Cajamarca son los reportes a sede central confiables y oportunos, además de que todos los colaboradores se encuentren debidamente informados del proceso de control de asistencia.
4. La propuesta de mejora que incluye el diseño y uso de procedimientos y flujogramas, la implementación de un plan de capacitación y la organización del área administrativa, permitirá que el proceso de control de asistencia del personal de la Unidad Territorial Cajamarca sea óptimo y por ende también la gestión del Área de Administración.
5. La Metodología de Análisis y Solución de Problemas: MASP es una herramienta administrativa muy importante porque combina una serie de instrumentos de la mejora continua para detectar un problema, analizarlo y determinar las soluciones del caso.
6. La aplicación del MASP permitió que la Unidad Territorial Cajamarca, diseñe e implemente procedimientos, flujogramas y acciones que permitirán se realice reportes de la asistencia del personal de manera oportuna y confiable.

5.5. Recomendaciones.

1. La Jefatura de la Unidad Territorial Cajamarca formalice mediante acto administrativo los procedimientos diseñados para que su uso sea legal y obligatorio.
2. Los directivos de la Unidad Territorial Cajamarca, deben monitorear el cumplimiento de los procedimientos implementados, pues eso garantizará cumplimiento de la normatividad y minimizará los riesgos de realizar pagos o descuentos indebidos.
3. Se evalúe de manera periódica los procesos claves del control de asistencia para determinar su efectividad o proponer correctivos cuando la situación lo requiera.
4. Fortalecer la comunicación interna para que todos los colaboradores de la Unidad Territorial estén informados y sensibilizados sobre su responsabilidad de cumplir las normas y directivas del control de asistencia.
5. Como parte de la mejora continua, se recomienda que otros investigadores analicen los demás procesos que se realizan en la Unidad Territorial Cajamarca del Programa JUNTOS para luego proponer mejoras que contribuyan a optimizar la gestión administrativa de manera integral y garantizar el buen uso de los recursos públicos. Se podría analizar, por ejemplo, el procedimiento de mantenimiento de unidades vehiculares, dotación de combustible, etc.