

# Sistematización de las oportunidades de mejora de las entidades en tránsito al nuevo régimen del Servicio Civil

Primera edición  
Setiembre 2016



Esta publicación se entrega vía virtual



## **Sistematización de las oportunidades de mejora de las entidades en tránsito al nuevo régimen del Servicio Civil**

Primera edición

Setiembre 2016

Elaboración de contenidos:

Magali Meza Mundaca

Víctor Torres Balcázar

Editado por:

Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR –

Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos

© Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR

Pasaje Francisco de Zela 150, piso 10

Jesús María, Lima, Perú

Teléfono: (051) 206-3370

Correo electrónico: [info@servir.gob.pe](mailto:info@servir.gob.pe)

Dirección URL: [www.servir.gob.pe](http://www.servir.gob.pe)

Síguenos en nuestras redes sociales:



/SERVIRPERU

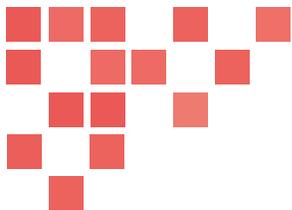


@SERVIR\_PERU



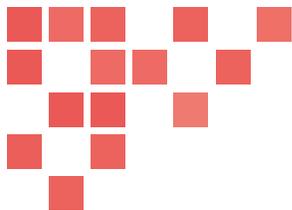
ServirTV PERU

SERVIR fomenta el uso, reproducción y difusión del material contenido en este producto informativo. Salvo que se indique lo contrario, se podrá copiar, descargar e imprimir el material con fines de estudio privado, investigación y docencia, o para su uso en productos o servicios no comerciales, siempre que se reconozca de forma adecuada a SERVIR como la fuente y titular de los derechos de autor y que ello no implique en modo alguno que SERVIR apruebe los puntos de vista, productos o servicios de los usuarios.



# Contenido

Presentación.....	5
Clasificación de las mejoras.....	7
<b>ACCESO A LA INFORMACIÓN.....</b>	<b>10</b>
Facilitación del acceso a la información del banco nacional de datos geofísicos .....	11
Acceso de recursos de información científica y tecnológica de primer nivel .....	15
<b>ARTICULACIÓN INTERSECTORIAL.....</b>	<b>19</b>
Implementación del sistema nacional de seguimiento de indicadores y metas de los planes estratégicos .....	20
Implementación de un programa presupuestal para el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica de manera articulada y multisectorial .....	24
<b>EFICIENCIA EN ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES .....</b>	<b>29</b>
Diseño e implementación del sistema de gestión de calidad y formulación de indicadores desempeño e impacto a nivel institucional .....	30
<b>GESTIÓN INTERNA.....</b>	<b>34</b>
Reducción del tiempo de asignación de gerentes públicos.....	35
Fortalecimiento de la gestión técnico administrativa de las oficinas zonales .....	39
Ahorro de recursos públicos para obtener la información requerida para la Cuenta General de la República .....	43
Incremento de la seguridad para las transferencias de fondos que se remiten al Banco de la Nación.....	47
Agilización de la entrega de informes legales de la Oficina General de Asesoría Jurídica.....	51
Implementación del sistema centralizado de registro militar para facilitar la inscripción militar, las consultas y controlar la cantidad de personal en el servicio activo y en la reserva del servicio militar.....	55
Mejora de la conservación vial con un enfoque de gestión desconcentrada.....	59



# Contenido

PROMOCIÓN DE LA INVERSIÓN .....	63
Libre acceso de los actores del sector forestal al sistema de información gerencial.....	64
Agilización del trámite de aprobación de la declaración de manejo para el aprovechamiento de camélidos.....	70
SERVICIO AL CIUDADANO .....	75
Apertura de canales de comunicación a las personas vulnerables que requieren orientación y patrocinio legal.....	76
Modernización de la atención al usuario.....	80
Flujo continuo en la atención de solicitudes de derechos pensionarios.....	85
Ingreso de solicitudes de pensión con información de calidad.....	90
Protección de los derechos en salud de los usuarios mediante un sistema de atención de consultas y petición de intervención a través de dispositivos móviles .....	94
SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA.....	98
Atención a las viudas del pensionista del Decreto Legislativo N° 19990.....	99
Simplificación de los procedimientos para las plantaciones forestales en predios de propiedad privada y/o comunal .....	102
Otorgamiento de la licencia de caza comercial, deportiva y cetrería .....	106
Automatización del proceso administrativo sancionador .....	109
Conclusiones.....	113
Anexo.....	114

# Presentación

**E**n el marco del proceso de tránsito hacia el régimen de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, las entidades públicas deben implementar una serie de herramientas, previo a la organización y ejecución de los concursos públicos de méritos, contempladas en los lineamientos para el tránsito de una entidad pública al régimen del Servicio Civil aprobados por Resolución de Presidencia Ejecutiva N°160-2013-SERVIR-PE y sus modificatorias. Tras el primer año de implementación efectiva de la Ley del Servicio Civil, la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR asistió a alrededor de doscientas (200) entidades públicas de los tres (03) niveles de gobierno en su inserción y avance progresivo en el proceso de tránsito.

A partir de la aplicación de una de las herramientas del tránsito, el mapeo de procesos, las entidades públicas han logrado obtener información relevante que les ha permitido llevar a cabo diferentes tipos de análisis, visualizar situaciones problemáticas e identificar diversas oportunidades de mejora, y plasmar todo ello en informes técnicos que constituyen el hito fijado para que las entidades públicas en proceso de tránsito soliciten a SERVIR el otorgamiento de la Resolución de Inicio del Proceso Implementación del Nuevo Régimen de Servicio Civil (RI)<sup>1</sup>. A la fecha, más de treinta (30) entidades públicas han solicitado y recibido la RI, y se cuenta con igual número de informes técnicos de oportunidades de mejora que han sido revisados por SERVIR, identificándose mejoras destacadas en cada uno de ellos.

Con la finalidad de reconocer y difundir las buenas prácticas de gestión pública de las entidades en proceso de tránsito, SERVIR ha decidido iniciar con la publicación periódica de esas buenas prácticas, agrupando un número importante de mejoras, en atención a la fecha de presentación de los informes técnicos por parte de las entidades públicas, y proyectando un número de ediciones futuras a partir de la entrega de informes en el marco del proceso de tránsito.

Así, en el presente documento se desarrollarán las oportunidades de mejora más destacadas del grupo de entidades públicas que, al cierre del primer semestre del año 2015, solicitó a SERVIR la Resolución de Inicio del Proceso Implementación del Nuevo Régimen de Servicio Civil. Ese grupo está conformado por catorce (14) entidades públicas, las cuales se enuncian a continuación:

---

<sup>1</sup> La Resolución de Inicio del Proceso Implementación del Nuevo Régimen de Servicio Civil es un documento otorgado por SERVIR, tras la solicitud formal remitida por una entidad en tránsito que hubiera, previamente, cumplido con presentar sus informes de mapeo de puestos, mapeo de procesos e identificación y priorización de oportunidades de mejora, y no contase con observaciones de parte del equipo técnico de tránsito de la Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos de SERVIR. De esa manera, el otorgamiento de la RI constituye un hito en el proceso de tránsito, que representa el cumplimiento del 60% de lo expuesto en los lineamientos para el tránsito de una entidad pública al régimen del Servicio Civil y el reconocimiento de SERVIR a la labor realizada por la Comisión de Tránsito y el equipo técnico de la entidad.

- Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas (ACFFAA)
- Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN)
- Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA)
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC)
- Instituto Geofísico del Perú (IGP)
- Ministerio de Defensa (MINDEF)
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (MINJUS)
- Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y Fauna Silvestre (OSINFOR)
- Oficina de Normalización Previsional (ONP)
- Proyecto Especial de Infraestructura de Transporte Nacional (PROVÍAS NACIONAL)
- Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR)
- Superintendencia Nacional de Salud (SUSALUD)

Este documento recoge y sistematiza las mejoras que las entidades públicas listadas consideraron como las más importantes (**ver la lista completa en el Anexo**), en atención a variables como alcance, impacto, tipo de público objetivo, entre otras, y cuya implementación priorizaron, o vienen monitoreando, sobre la base de un plan de trabajo aprobado. Su consideración en este documento evidencia el compromiso institucional de cada una de ellas, los esfuerzos de sus equipos de trabajo y el componente de transparencia necesario para que la ciudadanía tenga un mayor acercamiento a uno de los resultados intermedios que se desprende de la implementación del proceso de tránsito y, a su vez, pueda ejercer vigilancia sobre el cumplimiento de las metas en los plazos establecidos.

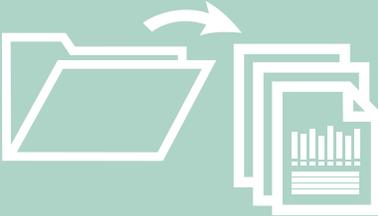
Es uno de los compromisos de SERVIR continuar con la sistematización y publicación de las buenas prácticas de las entidades públicas en proceso de tránsito, así como con el desarrollo de otro tipo de acciones que contribuyan a la difusión de los esfuerzos organizacionales de ese grupo de entidades y los resultados que el proceso de tránsito viene evidenciando.

# Clasificación de las mejoras

Las oportunidades de mejora reportadas por las entidades públicas en proceso de tránsito no responden, originalmente, a una categorización, sino exclusivamente a la sistematización de la respuesta organizacional a algún problema (y sus causas), en atención a las pautas metodológicas proporcionadas por SERVIR en la Guía de Dimensionamiento de Entidades Públicas. Sin embargo, la elaboración de un texto compilatorio ameritaba la organización de la información, de modo tal que los lectores pudieran acceder a un documento claro y ordenado.

En esa línea, se agruparon las oportunidades de mejora similares y se les asignó una clasificación con la que estuviese vinculada la finalidad que perseguían, así como también se esbozó una definición general para cada uno de los clasificadores identificados. Tras ese ejercicio, se obtuvieron las siguientes siete (07) agrupaciones:

## ACCESO A LA INFORMACIÓN



Comprende las oportunidades de mejora orientadas a la contribución de un mayor y mejor acercamiento entre una entidad pública y los ciudadanos, a través de un mayor acceso, difusión, transparencia y uso de información de calidad, completa y oportuna, fácilmente accesible y entendible sobre la actividad que realiza la organización.

## ARTICULACIÓN INTERSECTORIAL



Encierra a las oportunidades de mejora que buscan que la entidad establezca canales e instrumentos formales para la socialización de información entre las partes interesadas, de modo que se garantice la calidad y la oportunidad de socialización de contenidos entre los actores que forman parte de una misma política, proyecto o emprendimiento público.

### EFICIENCIA EN ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES



Engloba a todas aquellas iniciativas que contribuyen a que la entidad pública cuente con procesos de adquisición de bienes y servicios que generen mayor transparencia, oportunidad en la elaboración de productos y prestación de servicios, y optimización del presupuesto destinado a la satisfacción de los requerimientos de las áreas usuarias.

### GESTIÓN INTERNA



Comprende a las oportunidades de mejora que demandan ajustes en los sistemas de gestión en pro de incrementar la eficiencia interna de la entidad pública en beneficio de los clientes directos e indirectos, a través de la introducción de soluciones del tipo administrativo, comunicacional, tecnológico, entre otras.

### PROMOCIÓN DE LA INVERSIÓN



Alberga al conjunto de acciones realizadas por entidades públicas con la finalidad de generar las condiciones mínimas necesarias para facilitar el acercamiento del sector privado, el acceso a mercados y la inversión de capitales privados de actores vinculados al sector en el que se encuentran inmersas dichas entidades.

### SERVICIO AL CIUDADANO



Comprende todas aquellas iniciativas públicas destinadas a mejorar la relación entre la entidad y los individuos, ya sea en su rol de clientes, usuarios o ciudadanos, de modo que se garantice no sólo la correcta prestación del servicio o entrega del bien, sino también la satisfacción de las expectativas en torno a los atributos de los servicios o bienes públicos a cargo de la entidad, tales como calidad, cordialidad en la atención, tiempo de espera, entre otros.

### SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA



Comprende todo esfuerzo enfocado en acelerar la prestación del servicio o producción del bien esperado por el cliente interno o externo, ya sea a partir de la reducción de pasos, la optimización de los tiempos demandados por la ejecución de las actividades del proceso, la introducción de herramientas tecnológicas o alguna otra acción similar.

Como se expuso en líneas anteriores, la clasificación y las definiciones responden a la información analizada sobre catorce (14) entidades públicas en proceso de tránsito, razón por la cual no constituyen versiones finales, pudiéndose incrementar y modificar en las próximas ediciones de esta publicación, en atención a la diversidad de oportunidades de mejora que se revisen y sistematicen.

# ACCESO A LA INFORMACIÓN



## Facilitación del acceso a la información del Banco Nacional de Datos Geofísicos

### Instituto Geofísico del Perú (IGP)

#### ■ Información básica

##### Síntesis

El IGP se encarga de producir información científica referida a la geofísica que resulta valiosa para prevenir riesgos y contribuir con el fortalecimiento de la Política Nacional de Gestión de Riesgos y Desastres. A fin de lograr una comunicación efectiva de las investigaciones que realiza, el IGP ha creado la Subdirección de Geofísica y Sociedad y la Oficina de Tecnologías de Información y Datos Geofísicos para la atención de la demanda de información científica por parte de diversos actores, tales como la comunidad científica y universitaria, las entidades públicas de gobierno nacional y subnacional así como la ciudadanía en general.

La creciente demanda de información requiere que el IGP haga más eficientes sus procesos de captura, almacenamiento y accesibilidad de la información que produce. En ese sentido, IGP propone el fortalecimiento del Banco Nacional de Datos Geofísicos (BNDG), a fin de dotarlo de la infraestructura y capacidad necesaria para contener y facilitar el acceso a todos los datos geofísicos e información científica generada.

Un BNDG fortalecido, garantizará la seguridad y la disponibilidad de la información contenida, asegurando el acceso oportuno a los órganos de línea y órganos desconcentrados del IGP, así como a todos los usuarios externos a la entidad. Asimismo, la correcta difusión de la información permitirá ampliar la cantidad de usuarios del BNDG, mejorando la calidad de las investigaciones que se realizan en el país.

##### Responsable de la oportunidad de mejora

<b>Nombre</b>	1. María Rosa Luna Guzmán 2. Alejandra Martínez Grimaldo
<b>Cargo / puesto</b>	1. Jefe de la Oficina de Tecnologías de Información y Datos Geofísicos 2. Directora de la Subdirección de Geofísica y Sociedad
<b>Órgano / unidad orgánica</b>	1. Oficina de Tecnologías de Información y Datos Geofísicos – BNDG 2. Subdirección de Geofísica y Sociedad

## ■ Resumen de la oportunidad de mejora

Información general	
<b>Problema identificado</b>	La insuficiencia y dificultades en el acceso a la información científica del IGP limitan su uso en investigaciones o en procesos de toma de decisiones.
<b>Causas del problema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La información producida por el IGP se encuentra dispersa en diversas áreas y, si bien se cuenta con el BNDG, la recopilación de datos en dicha plataforma se encuentra en fase inicial.</li> <li>• No se ha concluido la definición de procedimientos para la gestión del BNDG.</li> <li>• Se requiere mantenimiento de la estructura de tramas de extracción, transferencia y carga de datos desde los repositorios de información de las áreas de investigación científica del IGP hacia el BNDG.</li> <li>• El manejo de la información es asumida de forma espontánea por directivos, profesionales y/o investigadores de la entidad en detrimento de la calidad del servicio de información.</li> <li>• La información generada es de carácter técnico, por lo que requiere de interpretación para poder ser difundida a personas ajenas a la institución.</li> </ul>
<b>Resultado esperado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunidad científica, entidades de gobierno y ciudadanía en general pueden acceder a información y datos geofísicos actualizados.</li> <li>• El BNDG contiene todos los datos geofísicos que han sido recolectados y generados por el IGP, siguiendo los procedimientos y formatos establecidos por la Oficina de Tecnologías de Información y Datos Geofísicos.</li> </ul>
<b>Tipo de mejora</b>	De sistemas y estructural
<b>Objetivo</b>	Recibir, organizar, compartir, disponer y respaldar la información científica en forma adecuada, completa, oportuna y segura.
<b>Público objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de IGP y otras entidades relacionadas a información científica.</li> <li>• Comunidad científica, centros de investigación, investigadores y estudiantes universitarios de ciencias a nivel nacional e internacional.</li> <li>• Entidades públicas que deben tomar acciones que requieran información geofísica.</li> </ul>
<b>Relevancia de la mejora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se generará mayor disponibilidad de información científica para el IGP, institutos de investigación científica y comunidad universitaria en el ámbito nacional e internacional.</li> <li>• Se incrementará la disponibilidad de información útil para la toma de decisiones de las entidades de gobierno sobre la gestión de riesgo de desastres y otros temas afines a la geofísica.</li> </ul>

## Planificación

<b>Inicio estimado:</b>		<b>Fin estimado:</b>	
Setiembre de 2015		Marzo de 2017	
<b>Unidad orgánica responsable:</b>	1. Oficina de Tecnologías de Información y Datos Geofísicos 2. Subdirección de Geofísica y Sociedad		
<b>Puesto responsable:</b>	1. Jefe de la Oficina de Tecnologías de Información y Datos Geofísicos 2. Director de Geofísica y Socieda		
Acciones	Puestos involucrados	Plazos	
Gestionar requerimientos de presupuesto y emitir una Resolución de Presidencia Ejecutiva para el fortalecimiento del BNDG.	Jefe de la Oficina de Tecnologías de Información y Datos Geofísicos	09/15 – 10/15	
Generar acuerdos con los órganos de línea y los desconcentrados.	Jefe de la Oficina de Tecnologías de Información y Datos Geofísicos	11/15 – 12/15	
Establecer la política y lineamientos de comunicación del IGP.	Director de Geofísica y Sociedad y Jefe de la Unidad de Comunicaciones	01/16 – 03/17	
Gestionar el inventario de información geofísica del IGP.	Jefe de la Oficina de Tecnologías de Información y Datos Geofísicos	12/15 – 01/16	
Implementar un mecanismo que permita gestionar la información desde la etapa de transferencia, con formato estándar de datos, que la haga disponible a través de un aplicativo web.	Jefe de la Oficina de Tecnologías de Información y Datos Geofísicos	02/16 – 07/16	
Elaborar y establecer el Plan de Migración iniciado por las subdirecciones de menor complejidad.	Jefe de la Oficina de Tecnologías de Información y Datos Geofísicos	08/16 – 11/16	

## Facilitadores / inhibidores

<b>Aliados</b>	La Alta Dirección del IGP y las subdirecciones de investigación.
<b>Dificultades y riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los servicios de sistema eléctrico y comunicaciones, dependen de proveedores externos, por lo que la operatividad del BNDG puede verse interrumpido.</li> <li>• El BNDG requiere de una infraestructura de contingencia que le permita continuar con la operatividad ante cualquier situación de desastre.</li> <li>• Los medios de prensa no dan espacio a los temas científicos.</li> </ul>
<b>Aprendizajes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La información del IGP debe ser accesible en tanto puede ser de utilidad para el trabajo de investigadores y estudiantes de ciencias.</li> <li>• Se requiere dar mantenimiento a las herramientas de transferencia de información a fin de lograr que la disponibilidad sea en tiempo real.</li> <li>• Es necesario disponer de una copia de seguridad de la información como medida de contingencia y para asegurar continuidad operativa.</li> <li>• Es necesario llevar control mensual del registro de datos en el BNDG con el objetivo de identificar omisiones o fallas en la recepción y registro de datos para tomar oportunamente acciones correctivas.</li> </ul>

## Impacto

Antes	Después
Se dispone del 60% de toda la información geofísica científica del IGP en el BNDG.	Se dispone del 90% de toda la información geofísica científica del IGP en el BNDG.
Algunas transferencias de información sísmica al BNDG, por razones técnicas y/o presupuestales, no se efectúan en tiempo real pudiendo tardar hasta tres (03) meses en estar disponible.	Implementar medidas de transferencia de información BNDG que permitan la disponibilidad de la misma en tiempo real.
La información georeferenciada que generan las subdirecciones del IGP no se encuentra disponible.	Toda la información georeferenciada generada por las subdirecciones del IGP se encuentra disponible.
Diseño disperso del contenido de la comunicación.	Diseño estandarizado del contenido de la comunicación.

### ■ Explicación de la mejora

El IGP se encarga de producir información científica referida a la geofísica<sup>2</sup> que resulta valiosa para prevenir riesgos y definir políticas para los diferentes niveles de gobierno. Toda la información de ciencia y tecnología generada por entidades estatales debe ser compartida con el resto de entidades, la comunidad científica y las universidades, con la finalidad de facilitar y promover los procesos de investigación y cumplir con la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, Ley de Gestión del Riesgo de Desastres, Ley de Repositorio Digital Nacional, entre otros. En el caso del IGP, todos los datos e información científica producida se encuentran dentro del BNDG, el cual no se encuentra actualizado con información completa y oportuna.

La mejora planteada por el IGP está orientada, precisamente, a potenciar el BNDG mediante la implementación de un mecanismo que permita hacer más eficiente la gestión de la información, incluyendo la etapa de transferencia, la estandarización de datos y su difusión en el aplicativo web.

<sup>2</sup> La geofísica contempla varias áreas de investigación: sismos, volcanes, geodesia (parte de la geología que determina de forma matemática la figura y magnitud de la Tierra o de gran parte de ella, y se ocupa de construir los mapas correspondientes), geodinámica (parte de la geología que estudia los procesos que alteran la estructura de la corteza terrestre), inundaciones, astronomía (ciencia que estudia la estructura y la composición de los astros, su localización y las leyes de sus movimientos), aeronomía (ciencia que estudia las capas superiores de la atmósfera), campo biomagnético de la tierra.

## Acceso de recursos de información científica y tecnológica de primer nivel

### Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC)

#### ■ Información básica

##### Síntesis

»»» La insuficiente promoción de la investigación científica y la dificultad para acceder a recursos de información son causas que contribuyen a que el Perú se encuentre en el puesto septuagésimo sexto (76) en el mundo y octavo (08) en Latinoamérica en lo referente a producción de documentos científicos<sup>3</sup>.

Dado ese contexto, CONCYTEC optó por subsidiar el acceso a bases de datos de primer nivel para ofrecerla gratuitamente a los estudiantes, investigadores e innovadores de todo el país, con lo que generó un ahorro de más de veintinueve (29) millones de dólares a la ciudadanía sólo en los primeros dieciséis (16) meses de suscripción.

Con ello, CONCYTEC busca atender la necesidad que tiene el país de fortalecer su producción en lo que respecta a Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI).

##### Responsable de la oportunidad de mejora

<b>Nombre</b>	Walter Curioso Vílchez
<b>Cargo / puesto</b>	Director de Evaluación y Gestión del Conocimiento
<b>Órgano / unidad orgánica</b>	Dirección de Evaluación y Gestión del Conocimiento

<sup>3</sup> SCImago Journal & Country Rank. 2013.

## ■ Resumen de la oportunidad de mejora

Información general	
<b>Problema identificado</b>	La escasa producción científica de las universidades, institutos de investigación e investigadores dificulta el desarrollo tecnológico del país, el mismo que se encuentra rezagado en comparación a otros países de la región.
<b>Causas del problema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad en el acceso a servicios de información para que los investigadores puedan estar al día del estado del arte en su temática.</li> <li>• Falta de financiamiento para las unidades de información, centros de investigación y universidades.</li> <li>• Las instituciones públicas no disponen de servicios de búsqueda especializada de información en ciencia, tecnología e innovación.</li> <li>• Escasa fuerza humana de investigación científica y tecnológica en el Perú; el número de estudiantes universitarios de las carreras relacionadas a ciencias básicas, ingenierías y tecnología es reducido en comparación a otras especialidades.</li> <li>• Baja calidad de formación y capacitación disponible para las personas interesadas en investigación.</li> <li>• Falta de lineamientos o reglas estándares para normar el sector de CTI.</li> </ul>
<b>Resultado esperado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las universidades, institutos de investigación, organismos gubernamentales e investigadores registrados en el Directorio Nacional de Investigadores e Innovadores del CONCYTEC tienen acceso gratuito a las bases de datos de literatura científica internacional (Bases de Datos: <i>ScienceDirect</i> y <i>Scopus</i>).</li> <li>• Capacidades de los usuarios fortalecidas en el uso de las Bases de Datos.</li> </ul>
<b>Tipo de mejora</b>	De sistemas
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar el acceso gratuito a la literatura científica internacional para que las universidades, institutos de investigación, organismos gubernamentales e investigadores puedan contar con información oportuna y de calidad que fortalezca la producción científica del país.</li> <li>• Fortalecer las capacidades de los usuarios en el uso eficiente de las Bases de Datos.</li> </ul>
<b>Público objetivo</b>	Universidades públicas, institutos de investigación, organismos gubernamentales e investigadores registrados en el Directorio Nacional de Investigadores del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
<b>Relevancia de la mejora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sector privado se beneficiará por contar con una producción científica que le ofrezca alternativas para tomar decisiones de inversión para mejorar sus productos o procesos.</li> <li>• Se aportará al nivel de competitividad del país mejorando su capacidad de producción científica.</li> </ul>

Planificación		
Inicio estimado:		Fin estimado:
2014		2016
<b>Unidad orgánica responsable:</b>	Dirección de Evaluación y Gestión del Conocimiento	
<b>Puesto responsable:</b>	Director de Evaluación y Gestión del Conocimiento	
Acciones	Puestos involucrados	Plazos
Suscripción de Bases de Datos <i>ScienceDirect</i> y <i>Scopus</i> .	Dirección de Evaluación y Gestión del Conocimiento, Subdirección de Gestión de la Información y Conocimiento y Oficina de Comunicaciones y Proyección de CTI.	2013 – 2015
Capacitación en el uso de las Bases de Datos.		2013 – 2015
Difusión de los servicios de información en CTI.		2013 – 2015

Facilitadores / inhibidores	
<b>Aliados</b>	La implementación de la mejora fue aprobada e impulsada por la Dirección de Evaluación y Gestión del Conocimiento con el apoyo inicial del Fondo para la CTI.
<b>Dificultades y riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La disponibilidad presupuestal para realizar la renovación de las licencias de las Bases de Datos.</li> <li>• Falta de difusión de la iniciativa en las instituciones beneficiarias.</li> <li>• Las autoridades de las instituciones beneficiarias desconocen de las facilidades brindadas por CONCYTEC.</li> <li>• Limitada conectividad a internet para el acceso a las bases de datos, especialmente, en entidades del interior del país.</li> </ul>
<b>Aprendizajes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es importante acompañar la iniciativa de una campaña adecuada de difusión por lo que se viene haciendo uso de diferentes medios de comunicación: página web, redes sociales, capacitaciones presenciales y virtuales y prensa escrita.</li> <li>• Es importante capacitar a las unidades de información y direcciones de investigación para promover el uso efectivo de las Bases de Datos.</li> <li>• Se debe incrementar las fuentes de información para atender las necesidades de los actores interesados en el acceso a Bases de Datos.</li> <li>• Se debe estrechar las coordinaciones con los tomadores de decisiones de las entidades beneficiarias a fin de que interioricen la importancia del servicio contratado.</li> </ul>

## Impacto

Antes	Después
Alto costo de acceso a las fuentes de información extranjeras.	El costo de acceso a las fuentes de información es gratuito. Se ha estimado un ahorro potencial de \$ 39,671,465 a mayo de 2015.
Falta de información relevante para que los investigadores puedan estar al tanto del estado del arte en la temática de su dominio.	Se cuenta con recursos de información relevantes para que los investigadores puedan estar al tanto del estado del arte en la temática de su dominio.
Desconocimiento sobre el acceso a Bases de Datos científicas o la realización de búsquedas de documentación relevante.	Se ha capacitado a personal de las universidades e institutos de investigación con respecto al uso de las Bases de Datos científicas. A la fecha, se han capacitado más de cuatro (04) mil participantes entre enero y junio de 2015.
Las universidades no explotan la información científica.	Las universidades están empoderadas para poder explotar la información científica.
Entidades públicas y de gobierno presentan deficiencias en la elaboración de sus proyectos de inversión por falta de información para sustentos y definiciones técnicas.	Empleo de información científica para sustentar perfiles y estudios de proyectos de inversión pública.

### ■ Explicación de la mejora

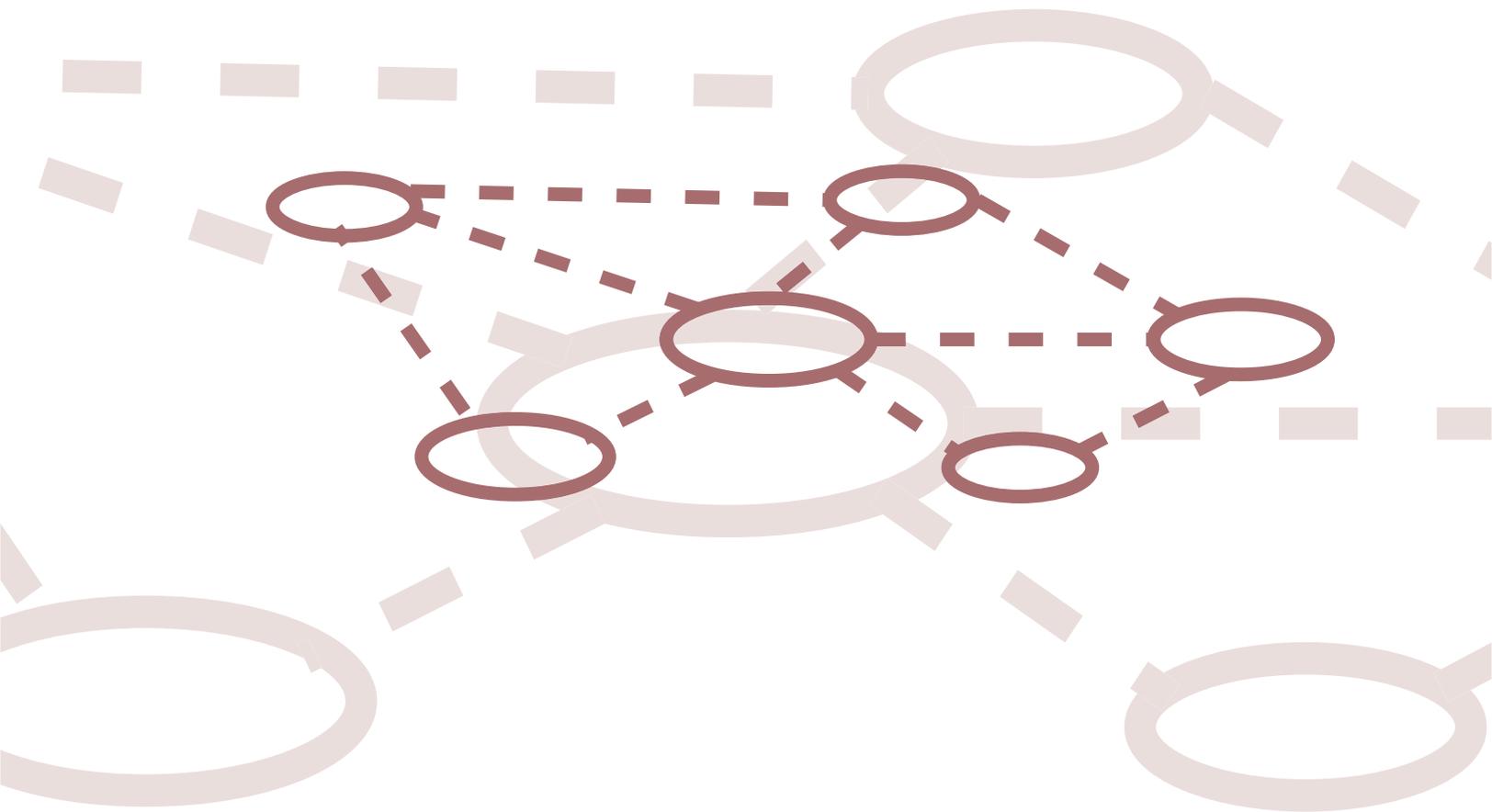
Los documentos y las revistas científicas son útiles para la labor de los estudiantes o becarios de universidades, investigadores y formuladores de proyectos de organizaciones públicas. Sin embargo, un artículo de revista científica cuesta, en promedio, \$ 35, lo que restringe el acceso de actores con recursos económicos limitados. Tal situación ha contribuido a que la productividad científica peruana, medida en relación al PBI per cápita, se encuentre entre las más bajas de América Latina.

Para dar solución a dicho problema, CONCYTEC compró licencias para consultar Bases de Datos con información científica como *ScienceDirect* y *Scopus*. El proyecto inició con trece (13) institutos de investigación y, posteriormente, se amplió a veinticuatro (24). CONCYTEC ofrece dos (02) formas de acceso a la base de datos: la primera con un *Internet Protocol (IP)* para que todas las personas que pertenecen a la institución puedan acceder y, la segunda, a través de una ruta de navegación con clave. Para reforzar el servicio, CONCYTEC planteó un registro de las entradas a las licencias adquiridas y realizar acciones de capacitación gratuita para los usuarios para enseñarles cómo usar la herramienta con más eficiencia. Además, se han generado videos auto-instructivos y visitas de supervisión cuyo objeto es ver cuál es el nivel de uso de dicha información.

La implementación de esta mejora viene evidenciando resultados positivos. Así, el módulo de control de descargas muestra un incremento considerable en el uso de la Base de Datos. Entre el 2014 y el 2015, se ha pasado de un promedio de mensual de sesenta y cuatro mil (64,000) a ciento cinco mil (105,000) descargas de documentos.



# ARTICULACIÓN INTERSECTORIAL



## Implementación del sistema nacional de seguimiento de indicadores y metas de los planes estratégicos

### Consejo Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN)

#### ■ Información básica

##### Síntesis

»»» CEPLAN tiene como responsabilidad desarrollar el seguimiento y evaluación de la gestión estratégica del Estado, lo cual comprende planes, políticas, objetivos, programas y proyectos de desarrollo nacional. Para llevar adelante esta función, CEPLAN ha diseñado la herramienta informática Sistema Nacional de Seguimiento de Indicadores y Metas de los Planes Estratégicos (SISEPLAN). El empleo de dicha herramienta informática facilita a las entidades públicas la adopción de los planes estratégicos como instrumentos de gestión, de modo que les permita registrar sus objetivos y metas y realizar seguimiento a sus avances y logros de objetivos.

Con la implementación de SISEPLAN, CEPLAN espera obtener información confiable sobre el avance de la planificación a nivel de las entidades públicas, poder retroalimentar a los planificadores sobre las brechas con respecto a sus metas y contribuir al reconocimiento de los planes estratégicos como instrumentos de gestión.

##### Responsable de la oportunidad de mejora

<b>Nombre</b>	Carlos Antonio Mondragón Velásquez
<b>Cargo / puesto</b>	Especialista
<b>Órgano / unidad orgánica</b>	Dirección Nacional de Seguimiento y Evaluación

## Resumen de la oportunidad de mejora

Información general	
<b>Problema identificado</b>	Si bien no se cuenta con información de línea de base sobre el nivel de planificación alcanzado en el Estado, se conoce que las entidades supervisan solo el Plan Operativo Institucional para efectos presupuestarios, lo cual no garantiza que las entidades estén trabajando con un horizonte de mediano plazo bien definido.
<b>Causas del problema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La cultura en la administración pública es de falta de planificación con enfoque reactivo y de corto plazo.</li> <li>• Los encargados de elaborar los planes no reciben actualización sobre conocimientos o herramientas que les permita desarrollar capacidades que contribuyan al planeamiento estratégico.</li> <li>• CEPLAN no tiene acceso a información que pudiera facilitar la retroalimentación del proceso de elaboración de los planes sectoriales, territoriales y de ámbito nacional.</li> </ul>
<b>Resultado esperado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo efectivo del cumplimiento de los objetivos estratégicos.</li> <li>• Toma de decisiones oportuna por parte de los funcionarios del Estado, utilizando el Sistema como un medio de seguimiento al desarrollo de sus planes estratégicos.</li> <li>• Mejora de los servicios que las entidades públicas ofrecen al ciudadano.</li> </ul>
<b>Tipo de mejora</b>	De sistemas y funcionamiento
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la capacidad de planificación del personal de las entidades públicas dotándolos de herramientas, conocimientos y habilidades para esta labor.</li> <li>• Obtener información que retroalimente los planes estratégicos sectoriales, territoriales y de ámbito nacional.</li> </ul>
<b>Público objetivo</b>	Personal de Planeamiento, Presupuesto y Dirección del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico
<b>Relevancia de la mejora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las entidades públicas tendrán capacidades para desarrollar sus planes estratégicos incluyendo análisis de prospectiva en el ámbito de acción de su competencia.</li> <li>• Las entidades podrán tomar decisiones e implementar acciones correctivas por contar con un sistema para el seguimiento y la evaluación de su gestión.</li> <li>• Los ciudadanos tendrán mejores servicios que respondan a sus necesidades.</li> </ul>

### Facilitadores / inhibidores

<b>Aliados</b>	Este proyecto, definido conceptualmente por CEPLAN, ha sido promovido por cooperantes internacionales que apuestan por el desarrollo territorial con un enfoque estratégico.
<b>Dificultades y riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad presupuestal y de personal para el desarrollo del proyecto en caso el SISEPLAN sea realizado por el área de Sistemas de CEPLAN.</li> <li>• Baja aceptación de los planes estratégicos en entidades del Estado.</li> </ul>
<b>Aprendizajes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empezar por el desarrollo y seguimiento de los planes estratégicos al interior del ente rector ha contribuido a generar competencias y capacidades que pueden proyectarse a otras entidades públicas.</li> <li>• Brindar asistencia y facilitar un Sistema ha permitido el acercamiento de las entidades públicas con CEPLAN. A su vez, una mayor articulación contribuye a que las entidades públicas estén más prestas a cumplir con las disposiciones del ente rector.</li> </ul>

## Planificación

Inicio estimado:		Fin estimado:	
31 de enero de 2015		31 de diciembre de 2016	
<b>Unidad orgánica responsable:</b> Dirección Nacional de Seguimiento y Evaluación			
<b>Puesto responsable:</b> Especialista en Seguimiento y/o Monitoreo			
Acciones	Puestos involucrados	Plazos	
Plan de asistencia técnica a las entidades.	Director Nacional de Coordinación y Planeamiento	31/01/15	
Desarrollo del plan de trabajo, diseño de la arquitectura del software y seguimiento del avance.	Gestor del Proyecto	30/11/15	
Desarrollo de los requerimientos funcionales, prototipos, protocolo de pruebas e implementación del aplicativo.	Analista Funcional	31/12/15	
Desarrollo de los módulos del sistema, ejecución de pruebas unitarias, levantamiento de observaciones, entre otras.	Programador	31/01/16	
Plan de difusión del sistema.	Director Nacional de Seguimiento y Evaluación	31/01/16	
Puesta en producción del sistema, en piloto en entidades públicas.	Gestor del Proyecto	02/16	
Seguimiento de los resultados.	Gestor del Proyecto	03/16 - 12/16	

## Impacto

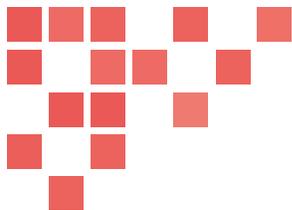
Antes	Después
Las entidades no cuentan con información de las brechas para el logro de sus objetivos y, la mayor parte de decisiones, las toman por intuición o presión de otros actores.	Las entidades conocen las brechas en sus líneas estratégicas, lo que les permite tomar decisiones oportunas y realizar acciones preventivas basadas en el nivel de avance en el logro de objetivos estratégicos y metas.
Se elaboran planes estratégicos para cumplir con lo dispuesto por la Secretaría de Gestión Pública y para evitar observaciones de los Órganos de Control Interno.	Los planes estratégicos se emplean como instrumentos de gestión que aseguran mejores resultados en los servicios que se brinda al ciudadano.
Los planes operativos institucionales sólo son útiles en tanto contribuyen a sustentar el presupuesto.	Planificación basada en el mediano plazo y en gestión de logros de desarrollo en el ámbito de acción de competencia de la entidad.
Personal a cargo de la planificación de las entidades con escasa o nula actualización en el tema.	Personal capacitado y empoderado en planeamiento estratégico de primer nivel.

## ■ Explicación de la mejora

En junio del 2008 se emitió el Decreto Legislativo N°1088, Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, que crea al órgano rector de dicho sistema. Dicha Ley busca desarrollar y potenciar el empleo de los planes estratégicos como instrumentos de gestión en la administración pública. Previo a la promulgación de la Ley, se llevaron a cabo estudios que señalaron que las entidades públicas han vivido durante muchos años con una cultura orientada al día a día, sin visión del futuro y reactiva frente los problemas. A ello se sumaba el hecho de que los encargados de la elaboración de los planes de las entidades no tenían oportunidad de adquirir capacidades de planificación, ni contaban con herramientas que les permitiese realizar un mejor trabajo.

Iniciada la operación del SISEPLAN, CEPLAN ha buscado promover, y obtener información a nivel nacional, sobre el grado de planificación de las entidades públicas a través de la asistencia a los operadores y la facilitación de un sistema de información, cuya adopción se refuerce con un plan de difusión sobre los beneficios del planeamiento. Con ese accionar, CEPLAN viene buscando transformar los planes estratégicos de las entidades públicas en instrumentos de gestión potentes que permitan mejorar la gestión y tomar medidas preventivas y correctivas. En la misma línea, CEPLAN busca desarrollar el SISEPLAN como una herramienta informática que facilite a las entidades el seguimiento de los objetivos y metas definidas en sus planes estratégicos.

Con la implementación de SISEPLAN, CEPLAN espera obtener información confiable sobre el avance de la planificación a nivel de las entidades públicas para poder retroalimentar a los planificadores sobre las brechas con respecto a sus metas, contribuir al reconocimiento de los planes estratégicos como instrumentos de gestión, direccionar óptimamente los esfuerzos de capacitación y evaluar la pertinencia de los lineamientos y metodologías propuestas. Se espera que en los próximos tres (03) años todos los sectores, gobiernos regionales y gobiernos provinciales utilicen el SISEPLAN.



## Implementación de un programa presupuestal para el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica de manera articulada y multisectorial

### Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC)

#### ■ Información básica

##### Síntesis

»»» Los logros de la economía peruana no se han visto reflejados en indicadores de competitividad y desarrollo de actividades de investigación e innovación. Ello ha llevado al Perú a situarse en los últimos lugares en el desarrollo de CTI, situación que puede verificarse en los indicadores internacionales publicados regularmente.

El problema radica en el escaso número de investigadores en el país, la reducida vinculación entre la academia y la industria y la falta de una gestión orientada a productos por parte de las universidades e institutos que permita contar con facilidades para la investigación (infraestructura, recursos e incentivos).

Para revertir tal situación, CONCYTEC plantea la conformación de un programa presupuestal multisectorial con el cual se alineen las actividades y proyectos de investigación e innovación para la mejora de la productividad y competitividad del país en lo que respecta a CTI.

##### Responsable de la oportunidad de mejora

Nombre	Johan Fernández Jibaja
Cargo / puesto	Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto
Órgano / unidad orgánica	Oficina General de Planificación y Presupuesto

## Resumen de la oportunidad de mejora

Información general	
<b>Problema identificado</b>	Insuficiente desarrollo de CTI en el país por falta de capacidades para dinamizar la competitividad.
<b>Causas del problema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficientes investigadores calificados debido a la ausencia de incentivos para atraer y retener talentos, inadecuados mecanismos de intercambio de conocimientos, insuficiente difusión y motivación para el desarrollo de la CTI y escaso número de programas de postgrado en CTI.</li> <li>• Deficiente gestión de la CTI en universidades e institutos públicos de investigación por falta de capacidad técnica administrativa para el desarrollo de actividades de CTI y ausencia de herramientas de gestión.</li> <li>• Deficiente gestión de la información de CTI en lo que respecta a generación, recopilación, ordenamiento y disposición.</li> <li>• Insuficientes facilidades para la investigación, innovación y transferencia tecnológica debido a la falta de promoción e incentivos para invertir en CTI.</li> <li>• Deficiente desarrollo de instrumentos para ejecutar proyectos de investigación o adaptación e innovaciones científicas tecnológicas.</li> <li>• Inadecuado mantenimiento de la infraestructura técnica y científica.</li> <li>• Débil gobernanza del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología (SINACYT) debido a limitada e inadecuada regulación del marco normativo.</li> </ul>
<b>Resultado esperado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de investigadores y profesionales de alto nivel por el incremento de programas de formación de postgrado en CTI de alta calidad, incentivos eficaces para atraer y retener talentos y mecanismos de intercambio de conocimiento en CTI.</li> <li>• Universidades e institutos públicos de investigación cuentan con capacidades y herramientas adecuadas con buena gestión de la CTI.</li> <li>• Información e infraestructura de calidad disponible para la CTI.</li> </ul>
<b>Tipo de mejora</b>	Estructural
<b>Objetivo</b>	Vincular las asignaciones presupuestarias de los actores públicos de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) con el programa presupuestal para lograr un mejor resultado en el desarrollo de la CTI en el país.
<b>Público objetivo</b>	Universidades públicas, instituciones públicas de investigación (IPI) e investigadores registrados en el Directorio Nacional de Investigadores.
<b>Relevancia de la mejora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se reducirá el déficit de recursos humano en CTI promoviendo la formación de profesionales y la investigación en las universidades peruanas.</li> <li>• Se superarán los problemas de las universidades e institutos públicos con problemas de financiamiento para la investigación.</li> <li>• Se promoverá una mayor producción científica.</li> <li>• Se asegurará el adecuado funcionamiento de los laboratorios de investigación de las carreras de CTI, sobre todo de las universidades públicas para una mayor satisfacción de los estudiantes universitarios.</li> <li>• Fortalecer el SINACYT.</li> <li>• Se beneficiará al sector empresarial y a los usuarios con productos de mayor valor agregado e innovadores para el mercado al cual se orientan.</li> </ul>

Planificación		
Inicio estimado:		Fin estimado:
Febrero de 2014		Junio de 2017
<b>Unidad orgánica responsable:</b>	Oficina General de Planificación y Presupuesto	
<b>Puesto responsable:</b>	Jefe de Oficina General de Planificación y Presupuesto	
Acciones	Puestos involucrados	Plazos
Diseño, elaboración del Anexo 2 Presupuesto por Resultados (PPR) 0137.	Director General de la Oficina General de Planificación y Presupuesto	03/14
Aprobación del Anexo 2 a nivel institucional.	Ministerio de Economía y Finanzas	04/14
Programación productos y actividades del año fiscal 2015.	Oficina General de Planificación y Presupuesto	05/14
Implementación del PPR 0137 institucional.	Oficina General de Planificación y Presupuesto	01/15
Informe de seguimiento y monitoreo del PPR 0137.	Dirección de Presupuesto Público y Ministerio de Economía y Finanzas	06/15
Rediseño del Anexo 2 con enfoque multisectorial y elaboración del Anexo 5.	Oficina General de Planificación y Presupuesto	02/15
Programación de productos y actividades del Año Fiscal 2016. Incluye tres (03) nuevas actividades, a ser implementadas por las universidades e IPI.	Oficina General de Planificación y Presupuesto	05/15
Talleres y visitas de difusión y sensibilización con enfoque multisectorial como tres (03) nuevas actividades del PPR 0137.	Oficina General de Planificación y Presupuesto	04/15 – 06/15
Implementación del PPR 0137: Articulación Multisectorial.	CONCYTEC, Universidades e IPI	01/16
Informe de seguimiento y monitoreo del PPR 0137.	Dirección de Presupuesto Público y Ministerio de Economía y Finanzas	06/17

### Facilitadores / inhibidores

<b>Aliados</b>	La implementación de la mejora fue aprobada e impulsada por la Presidente de CONCYTEC con el apoyo de la Oficina de Calidad de Gasto del Ministerio de Economía y Finanzas.
<b>Dificultades y riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa disponibilidad presupuestal para realizar la articulación o la reorientación de presupuestos en un único financiamiento.</li> <li>• Directores o Jefes de Planificación y Presupuesto de las universidades e IPI no apoyan el proceso de articulación.</li> <li>• Bajo nivel de colaboración por parte de las entidades de SINACYT.</li> </ul>
<b>Aprendizajes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es necesario que el sponsor del proyecto sea del nivel más alto de la institución para que el producto sea respaldado a todo nivel.</li> <li>• El diseño del programa con un enfoque multisectorial – participativo ofrece mayores posibilidades de éxito.</li> </ul>

### Impacto

Antes	Después
Inversión desarticulada en actividades de CTI.	La inversión para actividades de CTI ha sido reorientada y se vincula en un único resultado específico del programa presupuestal.
Universidades e institutos de investigación tienen presupuestos para investigación en asignaciones presupuestales que no resultan en productos.	Universidades e institutos de investigación han recibido asistencia técnica para una adecuada gestión de los presupuestos para CTI.
Incipiente gestión de las universidades e IPI para el desarrollo de CTI.	La nueva Ley Universitaria respalda y refuerza la investigación y la publicación de los especialistas en revistas indexadas.
Baja publicación de los investigadores en revistas indexadas.	Personal capacitado y empoderado en planeamiento estratégico de primer nivel.
El SINACYT está desarticulado, muestra un inadecuado desempeño y ejerce su función rectora de forma incipiente.	El SINACYT ha activado políticas para mejorar su funcionamiento realizando actividades coordinadas entre las entidades que la conforman.

## ■ Explicación de la mejora

La economía peruana ha mostrado un crecimiento económico sostenido en los últimos años que ha permitido mejorar los indicadores macroeconómicos pero que no se ha visto reflejado en indicadores de competitividad y desarrollo de actividades de investigación e innovación. Tal situación se evidencia en el hecho de que el Perú ocupe el puesto noventa y siete (97) de ciento cuarenta y ocho (148) en el Ranking Global de Competitividad (2013-2014)<sup>4</sup>. El escaso número de investigadores, la reducida vinculación entre la academia y la industria y la falta de una gestión orientada a productos por parte de las universidades e institutos que permitan contar con facilidades para la investigación (infraestructura, recursos e incentivos) conforman un panorama preocupante que requiere la intervención del Estado.

Para abordar dicha situación crítica, se implementó en el año 2015 el Programa Presupuestal por Resultados 0137 “Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica” de CONCYTEC, el cual plantea un enfoque multisectorial que incorpora actividades que deben ser atendidas por las universidades e instituciones de investigación. En este sentido, la mejora implica el desarrollo de un programa unificado que alinee las actividades e inversiones en CTI en torno a tres (03) aspectos clave: (1) inversión en la conformación de posgrados en ciencias básicas, ingenierías y medicina para formar más investigadores; (2) financiamiento para la operación y mantenimiento de los laboratorios y; (3) financiamiento de los perfiles de inversión y ejecución que aseguren que los equipos no queden sin mantenimiento.

---

<sup>4</sup> Los resultados del *Ranking* Global de Competitividad de los años 2013-2014 se encuentran disponibles en: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2013-14.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf)



# EFICIENCIA EN ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES



## Diseño e implementación del sistema de gestión de calidad y formulación de indicadores desempeño e impacto a nivel institucional

### Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas (ACFFAA)

#### ■ Información básica

##### Síntesis

»»» La ACFFAA fue creada en diciembre del año 2012, como entidad responsable de ejecutar los procesos de contrataciones de bienes, servicios, obras y consultorías, en el mercado nacional y extranjero, para los órganos bajo su ámbito de competencia (OBAC)<sup>5</sup> siguiendo el Plan Estratégico de Compras del sector defensa.

La creación de la ACFAA busca contribuir a hacer más oportunos, eficientes y transparentes los procesos de contratación y compras del sector, estandarizando las compras agregadas de las instituciones armadas (IIAA). Para lograr sus objetivos y, en atención a la Política Nacional de Modernización del Estado, la ACFFAA ha diseñado su estructura institucional en base a un enfoque por procesos y, a fin de generar una mejora continua de los mismos, ha planteado el diseño e implementación un Sistema de Gestión de la Calidad que permita mayor eficiencia y eficacia en los procesos de adquisición.

##### Responsable de la oportunidad de mejora

<b>Nombre</b>	Oscar Arturo de la Cruz Orbegozo
<b>Cargo / puesto</b>	Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto
<b>Órgano / unidad orgánica</b>	Oficina de Planeamiento y Presupuesto

<sup>5</sup> Los OBAC de la Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas son: Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, Ejército del Perú, Marina de Guerra del Perú, Fuerza Aérea del Perú, Escuela Nacional de Marina Mercante, Comisión Nacional de Desarrollo e Investigación Aeroespacial, Oficina Previsional de las Fuerzas Armadas y otras que se disponga mediante Decreto Supremo.

## ■ Resumen de la oportunidad de mejora

Información general	
<b>Problema identificado</b>	Demora y ausencia de estandarización en los procesos de adquisiciones para los OBAC por parte de la ACFFA.
<b>Causas del problema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada órgano o institución de competencia de la ACFFA cuenta con presupuesto independiente para las compras lo que les permite realizar ejecuciones individuales que dificultan obtener mejores precios por compras de gran volumen.</li> <li>• Los expedientes para el inicio de los procesos de compra llegan con retraso, con información incompleta o inexacta, situación que genera demoras en el inicio del proceso.</li> <li>• Los procesos de adquisiciones de los OBAC son impugnados por vacíos o falta de especificidad en los términos del concurso.</li> <li>• No se cuenta con información sistematizada de buenas prácticas de procesos de compras efectivas o de situaciones problemáticas que permitan realizar mejoras en los procesos.</li> </ul>
<b>Resultado esperado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficacia en la atención de los requerimientos de los OBAC.</li> <li>• Eficiencia en la ejecución de los presupuestos de los OBAC, con ahorro de recursos por compras a gran escala.</li> <li>• Contar con un catálogo estandarizado de los bienes de uso común con especificaciones detalladas y consensuadas según necesidad de los OBAC.</li> <li>• Generar interoperabilidad entre las IIAA por adquisiciones de equipos estándares o compatibles que garanticen la defensa del Perú.</li> </ul>
<b>Tipo de mejora</b>	De estructura
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar que la actividad de la ACFFA se enfoque en atender los requisitos de calidad de los OBAC.</li> <li>• Aplicar mejoras continuas en los procesos de adquisiciones a través de la definición de indicadores del desempeño.</li> <li>• Brindar transparencia a los procesos de adquisiciones mediante el registro formal de ocurrencias.</li> </ul>
<b>Público objetivo</b>	Órganos bajo ámbito de competencia de la ACFFA.
<b>Relevancia de la mejora</b>	Se implementará la gestión por procesos en la ACFFA para atender con eficacia y eficiencia la demanda de sus OBAC, manteniendo un enfoque de mejora continua del proceso de adquisiciones para la defensa del Estado.

Planificación		
Inicio estimado:		Fin estimado:
Abril de 2015		Noviembre de 2015
<b>Unidad orgánica responsable:</b>	Oficina General de Planificación y Presupuesto	
<b>Puesto responsable:</b>	Jefe de Oficina General de Planificación y Presupuesto	
Acciones	Puestos involucrados	Plazos
Diseñar y organizar el Sistema de Gestión de la Calidad.	Oficina de Planeamiento y Presupuesto	04/15 – 31/10/15
Dimensionamiento de la carga de trabajo para determinar cantidad de personal de la entidad.	Unidad de Recursos Humanos de la Oficina General de Administración	04/15 – 15/09/15
Aprobación de la Guía Metodológica para la formulación de procedimientos de la entidad.	Oficina de Planeamiento y Presupuesto	20/08/15
Elaboración de Manual de Procedimientos de la entidad.	Todas las oficinas	20/08/15 – 31/10/15
Formulación de los indicadores para medir los procesos de la entidad.	Unidad de Racionalización - Oficina de Planeamiento y Presupuesto y Unidad de Recursos Humanos de la Oficina General de Administración	01/08/15 – 30/11/15

Facilitadores / inhibidores	
<b>Aliados</b>	Apoyo de la Oficina de Racionalización del Ministerio de Defensa y del Ministerio de Economía y Finanzas para facilitar los recursos que requiere la implementación del Sistema.
<b>Dificultades y riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si bien los procesos pueden documentarse, el cumplimiento de los mismos depende de la capacidad y cantidad de personal disponible pues posibilita que se eludan los procedimientos formales y/o se mantenga la delegación de compras a las IIAA para cumplir con los planes anuales.</li> <li>• Incumplimientos por parte de personal de la ACFAA para documentar sus procesos y procedimientos, comprometiendo el cronograma de implementación del Sistema.</li> <li>• La aprobación de la lista de compras en el extranjero se obtiene a través de Decreto Supremo, generando demoras que comprometan la oportunidad de efectuar los procesos.</li> <li>• En caso exista una política sectorial en el ámbito de la gestión de la calidad, es necesario considerarla en la implementación del Sistema a fin de mantener una misma línea que permita hacer sinergias.</li> </ul>
<b>Aprendizajes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es necesario tomar como referencia las experiencias, buenas y malas, en cada OBAC para definir estándares y, en base a ello, mejorar los indicadores de desempeño.</li> <li>• Es necesario contar con la participación de las IIAA como “clientes” en la determinación de la lista de adquisiciones.</li> <li>• En el caso de una institución de reciente creación, como la ACFFAA, la actitud del personal es positiva frente a propuestas de cambio de índole organizacional.</li> </ul>

## Impacto

Antes	Después
Procesos de adquisiciones de bienes de las IIAA pueden tardar varios meses con impugnaciones de por medio.	Procesos de adquisición ágiles por contar con expediente completo y bases de licitaciones bien elaboradas.
Personal de logística de cada OBAC con diverso nivel de capacitación en compras del Estado	Personal especializado en los procesos de compras del Estado para mercado nacional e internacional.
Macro proceso de adquisiciones documentado y con indicadores de desempeño formulados.	Procesos de adquisiciones con certificación de calidad.
Especificaciones sobre los bienes elaboradas de forma independiente por cada OBAC.	Especificaciones homogenizadas y estandarizadas de los requisitos de los OBAC a través de fichas técnicas.

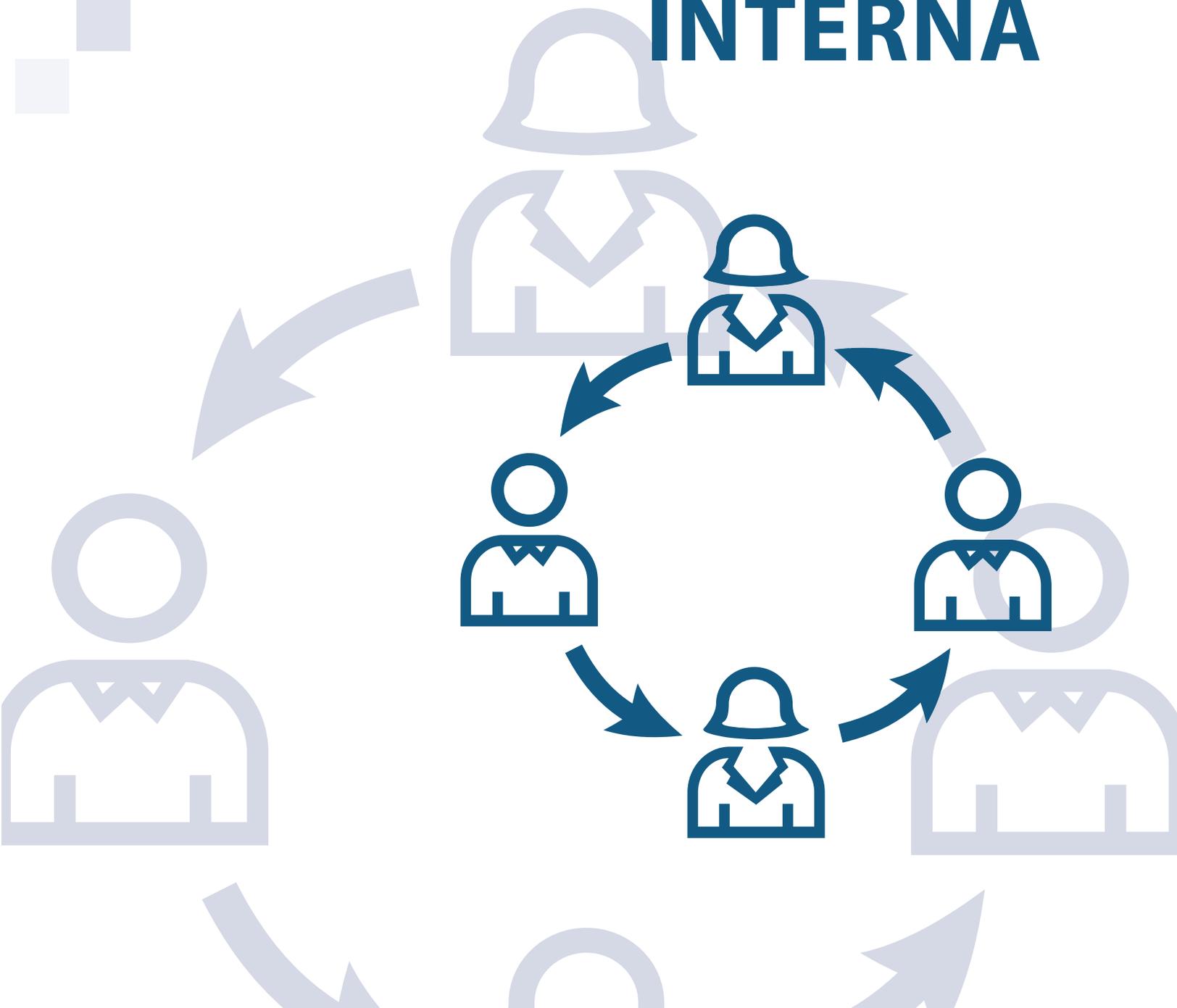
### ■ Explicación de la mejora

La ACFFAA se creó en diciembre del año 2012, mediante Decreto Legislativo N°1128, e inició sus operaciones en abril del año 2014 con el objetivo de garantizar que las adquisiciones del sector defensa sean oportunas y de calidad. En el marco de sus funciones, la ACFFAA asume la responsabilidad de consolidar los distintos requerimientos de compra de las IIAA a fin de que estas se hagan de forma agregada, permitiendo que los fondos se ejecuten con mayor eficiencia y se reduzcan los tiempos de espera.

A fin de mejorar su desempeño, la ACFFAA decidió diseñar e implementar un Sistema de Gestión de la Calidad como herramienta que contribuya a hacer más eficiente la gestión de sus actividades principales y a la implementación de mejoras continuas. Como pasos previos a la implementación del sistema, la ACFFAA debe definir sus políticas de calidad y poner en marcha los registros permanentes de sucesos. Además, deberá fortalecer la formulación de indicadores que permitan obtener mediciones que demuestren el impacto de la mejora institucional en beneficio del Estado. Con ello, la ACFFAA cumplirá con los estándares internacionales y podrá optar por una certificación. Adicionalmente, el sistema permitirá que los registros de los procesos de compra sean presentados como resultados, generando mayor transparencia en las acciones de la ACFFAA.

La implementación de esta mejora beneficiará directamente a todos los órganos del sector defensa que están bajo competencia de la actividad de la ACFFAA, pero también contribuirá a la seguridad nacional haciendo más eficiente, eficaz y transparente la gestión de adquisiciones de las Fuerzas Armadas.

# GESTIÓN INTERNA



## Reducción del tiempo de asignación de gerentes públicos

### Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR

#### ■ Información básica

##### Síntesis

▶▶▶ La Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública (GDGP) de SERVIR tiene a su cargo la asignación de los gerentes públicos en las entidades del Estado de todos los niveles de gobierno. En el último año, se percibió insatisfacción de algunas entidades por la demora en el inicio de funciones del gerente asignado.

En promedio, la ubicación del gerente en la entidad demora un promedio de ochenta (80) días calendario desde el requerimiento a SERVIR. Para reducir el tiempo de respuesta, la GDGP aplicó las buenas prácticas del *Lean Six Sigma*, a fin de identificar los procesos específicos que generan mayor demora en el marco de la asignación de los gerentes públicos y, en base a ello, buscar las soluciones más eficientes.

Con la implementación de la mejora, SERVIR espera reducir los tiempos de atención de los requerimientos de ochenta (80) a cincuenta (50) días calendario. En un segundo momento, la meta es llegar a reducir el tiempo a veinticinco (25) días calendario.

##### Responsable de la oportunidad de mejora

<b>Nombre</b>	Andrés Corrales Angulo
<b>Cargo / puesto</b>	Gerente de la Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública
<b>Órgano / unidad orgánica</b>	Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública

## Resumen de la oportunidad de mejora

Información general	
<b>Problema identificado</b>	El proceso de asignación de gerentes públicos por parte de SERVIR tiene una duración aproximada de ochenta (80) días calendario, tiempo excesivamente prolongado que ocasiona quejas o reclamos por parte de las entidades.
<b>Causas del problema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demora en la atención de consultas de las entidades solicitantes por incremento de carga laboral del personal de la GDGP.</li> <li>• Errores en el llenado de las fichas de requerimiento por parte de las entidades solicitantes (documentos incompletos y desactualizados).</li> <li>• Demora en la publicación de la resolución de asignación.</li> </ul>
<b>Resultado esperado</b>	La entidad pública interesada en contar con un gerente público se encuentra satisfecha por contar con el gerente requerido en menos de un (01) mes.
<b>Tipo de mejora</b>	De funcionamiento
<b>Objetivo</b>	Reducir de ochenta (80) a cincuenta (50) días la asignación del gerente público, en un lapso de cuatro (04) meses y, posteriormente, a un promedio de entre veinte (20) y treinta (30) días calendario.
<b>Público objetivo</b>	Todas las entidades públicas que solicitan un gerente público.
<b>Relevancia de la mejora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la asignación de gerentes públicos a las entidades estatales.</li> <li>• El ciudadano se beneficiará de las entidades públicas que mejoran su gestión por contar con directivos mejor preparados o entrenados.</li> </ul>

Planificación		
<b>Inicio estimado:</b>	<b>Fin estimado:</b>	
Enero de 2015	Setiembre de 2015	
<b>Unidad orgánica responsable:</b>	Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública	
<b>Puesto responsable:</b>	Gerente de la Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública	
Acciones	Puestos involucrados	Plazos
Planeamiento de la mejora.	Gerente, Analista de asignación y Defensa legal	06/01/15 – 28/01/15
Diagnóstico de la situación: mapeo de procesos, métricas de salida, cadena de valor y línea de base.	Analista de asignación y defensa legal y Analista de asignación	02/02/15 – 06/02/15
Identificación de las causas raíz, estimación del impacto y priorización.	Analista de asignación, Defensa legal, Analista de asignación y Asistente de asignación	06/02/15 – 20/02/15
Evaluación y selección de soluciones potenciales, mapa de cadena de valor y plan de implementación.	Analista de asignación, Defensa legal, Analista de asignación y Asistente de asignación	20/02/15 – 19/03/15
Implementación de la mejora: desarrollo de procedimientos, capacitación y toma de mediciones del proceso.	Analista de asignación, Defensa legal, Analista de asignación y Asistente de asignación	19/03/15 – 30/04/15
Inicio de la mejora continua.	Gerente, Analista de asignación y Defensa legal	04/05/15 – 30/09/15

### Facilitadores / inhibidores

<b>Aliados</b>	La implementación de la mejora fue aprobada e impulsada por la GDGP, la cual contó con el apoyo de su equipo de trabajo y de un consultor externo. Adicionalmente, se contó con el apoyo de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto cuyo personal especialista en procesos estuvo realizando un seguimiento permanente al caso y asistió en la aplicación de la metodología <i>Lean Six Sigma</i> .
<b>Dificultades y riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La alta carga de trabajo puede dificultar el seguimiento y control de la mejora.</li> <li>• Retraso en el proceso de mejora continua por falta de tiempo del personal de la GDGP.</li> <li>• La disponibilidad presupuestal para implementar las mejoras en caso se requieran recursos humanos o financieros adicionales.</li> <li>• Paralización del proceso de asignación por cambio de autoridades en las entidades solicitantes.</li> </ul>
<b>Aprendizajes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se considera motivador implementar las mejoras gradualmente de modo que se puedan ir concretando mejoras parciales que sean demostrables y que comprometan a los directivos y al personal.</li> <li>• Es necesario contar con una herramienta o metodología apropiada para la implementación de la mejora.</li> <li>• Es clave que los líderes de las mejoras estén capacitados y sensibilizados con las herramientas e instrumentos que se van a utilizar en tanto disipa dudas y dota de fluidez al proceso.</li> </ul>

### Impacto

Antes	Después
Requerimientos atendidos en un promedio de ochenta (80) días calendario.	Requerimientos atendidos en un promedio de veinte (20) a treinta (30) días calendario.
Personal de SERVIR atiende los requerimientos de asignación de gerentes públicos con habilidades dispares.	Personal de SERVIR atiende los requerimientos de asignación de gerentes públicos con habilidades homologadas.
Personal de las entidades solicitantes con poco conocimiento del proceso de asignación, lo cual deriva en solicitudes que deben reprocesarse.	Personal de las entidades solicitantes asistidas y acompañadas por SERVIR durante el proceso de asignación.
Ficha de requerimiento de asignación de gerente pública compleja y extensa.	Ficha de requerimiento simplificada.

## ■ Explicación de la mejora

En muchas de las entidades del Estado existen pocas capacidades gerenciales debido a una limitada formación de profesionales de gestión pública, bajas remuneraciones para dichos cargos o limitada oferta de gerentes altamente capacitados. Tal situación ha sido reconocida por las entidades públicas y, en atención a ello, solicitan a SERVIR que los dote de profesionales que cumplan con los perfiles esperados para mejorar su gestión. No obstante, se identificó que el proceso de asignación de gerentes públicos por parte de SERVIR demoraba, en promedio, ochenta (80) días calendario, causando descontento en las entidades solicitantes.

A fin de poder reducir el tiempo de atención, SERVIR analizó el proceso de asignación de gerentes públicos bajo el método del *Lean Six Sigma*, metodología que se soporta fuertemente en el mapeo de procesos y se enfoca en resolver las actividades que estuvieran afectando la efectividad de un proceso determinado. Este método permitió identificar que las actividades que más tiempo requerían eran las del inicio del proceso, las cuales incluyen la recepción y la revisión de la solicitud de un gerente público. Una vez identificado el problema, se conformó un equipo interno para proceder a planificar la mejora y, posteriormente, evaluarla.

En atención a las causas del problema identificadas, se procedió a diseñar e implementar las siguientes medidas: simplificar los formatos, capacitar al personal de las entidades solicitantes y homologar los conocimientos del personal de SERVIR que atiende los requerimientos. En conjunto, estas acciones permitieron que el tiempo promedio de asignación de un gerente público disminuyera a un promedio de cincuenta (50) días calendario. Además, se ha logrado reducir la variabilidad de las demoras pasando de una media de setenta y nueve (79) a cincuenta y dos (52) días calendario, hecho que demuestra que la mejora en la gestión del proceso ha sido consistente y coherente. Con la implementación de la mejora se espera que las entidades públicas que soliciten la asignación de gerentes públicos a SERVIR estén más satisfechas con el proceso y, más aún, se espera que estas puedan mejorar su gestión.

## Fortalecimiento de la gestión técnico administrativa de las oficinas zonales

### Comisión Nacional de Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA)

#### ■ Información básica

##### Síntesis

Con la aprobación del nuevo Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de DEVIDA se creó la Dirección de Articulación Territorial (DATE) a fin de contribuir a la estandarización de criterios, implementación de estrategias de intervención y mejoras a nivel organizativo en la entidad.

Antes de la creación de la DATE, las oficinas zonales de DEVIDA, como órganos desconcentrados encargados de la ejecución de los programas, proyectos y actividades en el marco de la Estrategia Nacional de Lucha Contra las Drogas (ENLCD), reportaban directamente a la Alta Dirección de la entidad sin contar con un filtro previo o lineamientos estandarizados.

En ese sentido, la creación de la DATE busca orientar, asistir y asesorar a las oficinas desconcentradas y, al mismo tiempo, articular las actividades que se vienen ejecutando en los diferentes niveles de gobierno, con el objetivo de lograr mejores resultados.

##### Responsable de la oportunidad de mejora

<b>Nombre</b>	Ninoska Mosqueira Cornejo
<b>Cargo / puesto</b>	Secretaria General
<b>Órgano / unidad orgánica</b>	Secretaría General

## ■ Resumen de la oportunidad de mejora

Información general	
<b>Problema identificado</b>	El reporte directo de las oficinas zonales a la Alta Dirección dificulta una supervisión efectiva por el nivel de detalle implicado.
<b>Causas del problema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tramo de control de la Alta Dirección excedido por el reporte de las direcciones de línea, oficinas de apoyo, asesoramiento y oficinas zonales.</li> <li>• Estrategias de intervención dispares según necesidad de cada oficina zonal.</li> <li>• Autonomía de cada oficina zonal para realizar sus acciones empleando criterios diversos.</li> </ul>
<b>Resultado esperado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La DATE es una unidad funcional caracterizada por su solidez técnica para liderar y coordinar la gestión de las oficinas zonales.</li> <li>• Las oficinas zonales siguen los lineamientos de operación de la DATE, asegurando calidad técnica y estandarización de criterios para el desarrollo de acciones y estrategias de intervención.</li> <li>• Las oficinas zonales cuentan con lineamientos técnicos para la articulación territorial que fortalecen la coordinación con todos los actores de su jurisdicción que participan en la ENLCD.</li> <li>• Las oficinas zonales cuentan con soporte técnico para alinear sus acciones a los objetivos de la ENLCD y se encuentren articuladas a los planes de desarrollo concertado de cada región.</li> <li>• DEVIDA cuenta con mecanismos para el asegurar el seguimiento, acompañamiento y asesoría a las oficinas zonales.</li> </ul>
<b>Tipo de mejora</b>	Estructural
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la gestión técnica y administrativa de las oficinas zonales.</li> <li>• Fortalecer la intervención de las oficinas zonales a través de la adopción de criterios y estándares que ayuden al logro de objetivos y metas de la ENLCD.</li> </ul>
<b>Público objetivo</b>	Pobladores residentes en las zonas geográficas que corresponden al ámbito de intervención de las oficinas zonales de DEVIDA.
<b>Relevancia de la mejora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se mejorará la articulación de las acciones en las zonas de intervención, promoviendo la participación de las instituciones públicas, privadas y sociedad civil.</li> <li>• Se contribuirá al logro de los objetivos y metas propuestas en el marco de la ENLCD.</li> </ul>

Planificación		
Inicio estimado:		Fin estimado:
Noviembre de 2013		Diciembre de 2016
<b>Unidad orgánica responsable:</b>	Secretaría General	
<b>Puesto responsable:</b>	Secretaria General	
Acciones	Puestos involucrados	Plazos
Creación de la DATE y nueva organización funcional.	Presidencia Ejecutiva, Secretaría General y Oficina de Planeamiento y Presupuesto	11/13 – 07/14
Modificación del ROF.	Presidencia Ejecutiva, Secretaría General y Oficina de Planeamiento y Presupuesto	05/07/14
Puesta en marcha de la DATE.	Presidencia Ejecutiva y Secretaría General	17/07/14
Implementación de cambios en las oficinas zonales.	Oficinas Zonales de DEVIDA	17/07/14 – 12/16
Talleres de planificación de acciones y unificación de criterios.	Oficinas Zonales de DEVIDA	17/07/14 – 12/16
Revisión y/o elaboración de lineamientos técnicos.	DATE, Dirección de Asuntos Técnicos, Dirección de Promoción y Monitoreo, Oficina de Planeamiento y Presupuesto y Área de Comunicaciones	07/14 – 12/16
Revisión, modificación y/o elaboración de lineamientos administrativos.	Oficina General de Administración	07/14 – 12/16
Implementación de acciones de apoyo y supervisión de la gestión administrativa de las oficinas zonales.	DATE y Oficina General de Administración	07/14 – 12/16

Facilitadores / inhibidores	
<b>Aliados</b>	La implementación de la mejora fue aprobada e impulsada por la Secretaria General con el apoyo de Presidencia Ejecutiva.
<b>Dificultades y riesgos</b>	La DATE se convierte en una unidad burocratizada si se le recargan funciones y acciones que corresponden a otros órganos de línea, apoyo y asesoramiento.
<b>Aprendizajes</b>	Las oficinas zonales de DEVIDA necesitan fortalecer su gestión técnica y administrativa para lo cual se requiere estandarizar sus criterios para la implementación de acciones en el marco de la ENLCD y brindar lineamientos que contribuyan al cumplimiento de las funciones asignadas.

## Impacto

Antes	Después
Acciones de distintas oficinas zonales no articuladas.	Mejora en los niveles de articulación de acciones de las oficinas zonales.
Información dispersa y heterogénea reportada por las oficinas zonales.	Reportes de las oficinas zonas organizados según estándares establecidos.
Limitada coordinación entre oficinas zonales y unidades orgánicas de DEVIDA.	Mejora en el flujo de coordinación entre oficinas zonales y unidades orgánicas de DEVIDA.
Inexistencia de lineamientos técnicos aprobados que estandaricen las acciones de las oficinas zonales.	Se cuenta con lineamientos técnicos que permitan estandarizar las intervenciones y mejorar la gestión de las oficinas zonales.
Dificultades en el seguimiento, acompañamiento y asesoría a las oficinas zonales.	Mejora en la calidad del seguimiento, acompañamiento y asesoría a la gestión de las oficinas zonales de DEVIDA.

### ■ Explicación de la mejora

En el mes de julio del 2014, con la actualización del ROF de DEVIDA, se creó la DATE con la finalidad de fortalecer el trabajo de las oficinas zonales mediante la reorganización y el mejoramiento de su gestión administrativa. Antes de la creación de la DATE, las oficinas zonales reportaban directamente a la Alta Dirección. El reporte directo devenía en una situación problemática en tanto cada oficina zonal presentaba realidades particulares. Ante aquel escenario resultaba necesario buscar un nuevo enfoque que permitiera que los requerimientos de necesidades y las coordinaciones de las oficinas zonales fueran atendidos por los demás órganos de línea y/o de apoyo de la entidad.

Conjuntamente con las diferentes unidades orgánicas de DEVIDA, la DATE orienta, asiste y asesora a las oficinas zonales y, al mismo tiempo, articula las actividades que vienen ejecutando los niveles de gobierno con el objetivo de lograr resultados a nivel de población, integrando y articulando intervenciones en el marco de los programas de la ENLCD. El trabajo que viene realizando la DATE busca contribuir a mantener una visión integral de las acciones que impulsa DEVIDA y a consolidar mecanismos que permitan una gestión participativa, intersectorial, articulada y basada en el desarrollo territorial.

En la línea anterior, en coordinación con las diversas dependencias de línea y unidades orgánicas de DEVIDA, la DATE ha promovido el desarrollo de reuniones técnicas y talleres con el objetivo de aclarar procedimientos y criterios a ser aplicados en las intervenciones. Asimismo, la DATE viene fortaleciendo mecanismos para el seguimiento, acompañamiento y asesoría sobre los temas de competencia de las oficinas zonales. Por otro lado, al asumir la coordinación con las oficinas zonales, la DATE podrá definir los perfiles del personal que sean adecuados a las necesidades de las entidades y evaluar su funcionalidad.

## Ahorro de recursos públicos para obtener la información requerida para la Cuenta General de la República

### Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)

#### ■ Información básica

##### Síntesis



La Dirección General de Contabilidad Pública (DGCP) del MEF requiere que todas las entidades del Estado presenten trimestralmente su información contable, con el fin de analizar, procesar y consolidar las rendiciones de cuentas y, a partir de ello, obtener la Cuenta General de la República.

Este proceso requiere que la información en físico sea remitida a la sede institucional del MEF, o en su defecto, a los Centros de Servicios de Atención al Usuario (CONNECTAMEF), lo cual implica el traslado de funcionarios de las entidades informantes, implicando inversión de recursos económicos y tiempo.

En esa línea, la mejora considera la implementación de una vía de transferencia electrónica de documentos contables con firma digital que le otorgue valor legal. La transferencia electrónica ahorrará dieciocho S/.18'000,000 anuales al Estado y facilitará la consulta y difusión de la información de contabilidad brindando transparencia a la gestión de la DGCP.

##### Responsable de la oportunidad de mejora

Nombre	Oscar Arturo Pajuelo Ramírez
Cargo / puesto	Director General
Órgano / unidad orgánica	Dirección General de Contabilidad Pública

## ■ Resumen de la oportunidad de mejora

Información general	
<b>Problema identificado</b>	Los funcionarios y los empleados de las entidades del Estado pierden tiempo y dinero desplazándose al CONECTAMEF, o la sede institucional del MEF, para efectuar la entrega a la DGCP de sus rendiciones de cuenta físicas.
<b>Causas del problema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La normativa vigente requiere la presentación física de documentos de información contable por parte de las entidades públicas a la DGCP.</li> <li>• No se cuenta con facilidades tecnológicas para remitir y validar la información presentadas por las entidades públicas a la DGCP.</li> <li>• No se cuenta con un mecanismo que otorgue seguridad legal a la remisión de documentos digitales y, al mismo tiempo, la firma digital no se encuentra implementada en las entidades del Estado.</li> <li>• Deficiente integración de la información presupuestal y financiera del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) y el Sistema de Integración Contable de la Nación (SICON).</li> <li>• El SIAF no cuenta con facilidades para validar, conciliar y consolidar la información electrónica remitida.</li> </ul>
<b>Resultado esperado</b>	Ahorro de 5.5% (S/.18'840,720 anuales) en la categoría presupuestal "Acciones Centrales" de la Sub Genérica "Viajes Domésticos" asociado al procesamiento de la Cuenta General de la República.
<b>Tipo de mejora</b>	Sistemática
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminuir el tiempo de presentación de la información para la Cuenta General de la República por parte de las entidades del Estado.</li> <li>• Evitar gastos de traslado de funcionarios de las entidades del Estado para entregar expedientes físicos a la DGCP.</li> <li>• Contar con información en medios digitales con valor legal que faciliten su utilización en el procesamiento y difusión.</li> </ul>
<b>Público objetivo</b>	Todas las entidades del Estado.
<b>Relevancia de la mejora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorará la oportunidad de obtener la información de la Cuenta General de la República que procesa la DGCP.</li> <li>• Reducción del impacto medioambiental por gestión electrónica de procesos</li> <li>• Se optimizará el uso de recursos del Estado mediante la implementación de gestión de documentos digitales, eliminando archivo y almacenamiento.</li> <li>• Se facilitará el ejercicio del control ciudadano a la información contable.</li> </ul>

Planificación		
Inicio estimado:		Fin estimado:
Setiembre de 2015		Julio de 2017
<b>Unidad orgánica responsable:</b>	1. Dirección General de Contabilidad Pública 2. Oficina General de Tecnologías de la Información	
<b>Puesto responsable:</b>	1. Director General de Contabilidad Pública 2. Director de la Oficina General de Tecnologías de la Información	
Acciones	Puestos involucrados	Plazos
Elaboración de normas que precisen la aprobación con firma electrónica y su envío electrónico.	Dirección General de Contabilidad Pública	01/09/15 - 30/03/16
Coordinaciones para la implementación de la firma digital en todas las entidades públicas.	Dirección General de Contabilidad Pública	01/09/15 - 30/05/16
Coordinación con la Oficina General de Tecnologías de la Información del MEF para especificaciones técnicas.	Oficina General de Tecnologías de la Información	01/02/16 - 30/05/16
Coordinación con equipo encargado del desarrollo del SIAF -II para integrar requerimientos.	Oficina General de Tecnologías de la Información	01/04/16 - 30/05/16
Diseño y desarrollo de las modificaciones al sistema SIAF I	Oficina General de Tecnologías de la Información	01/06/16 - 30/10/16
Planificación y desarrollo del Plan Piloto en el sistema SIAF I.	Oficina General de Tecnologías de la Información	01/10/16 - 30/12/16
Implementación de la solución en todas las entidades del Estado.	Oficina General de Tecnologías de la Información	01/01/17 - 30/07/17
Capacitación en entidades.	Dirección General de Contabilidad Pública	01/01/17 a 30/07/17

Facilitadores / inhibidores	
<b>Aliados</b>	La mejora ha sido impulsada por la DGCP, con la asesoría de la Oficina General de Planificación y Presupuesto y la participación de la Oficina General de Tecnologías de la Información y del equipo SIAF II.
<b>Dificultades y riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cambio en el sistema SIAF está asociado a un plan mayor de modernización y hace necesario contar con la infraestructura para almacenar documentos digitales con valor legal.</li> <li>• Cambiar el paradigma institucional respecto a la firma en un papel como única evidencia válida.</li> <li>• La mejora requiere integrarse al SIAF II, lo cual depende del cronograma de dicho sistema.</li> <li>• Dependencia de las coordinaciones con Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC) para que todas las entidades dispongan de la firma digital.</li> </ul>
<b>Aprendizajes</b>	Las experiencias acumuladas a lo largo de la ejecución del proyecto se informarán y documentarán al finalizar su implementación.

## Impacto

Antes	Después
Gasto global de S/.18, 840,720 en viajes domésticos para entregar los reportes contables.	Ahorro de S/.18, 840,720 en la partida presupuestal gasto en "Acciones Centrales".
De diez (10) a veinte (20) horas dedicadas expedientes físicos contables: Ocho (08) a dieciséis (16) para las entidades informantes y dos (02) a cuatro (04) para funcionarios MEF.	Ahorro de tiempo de los funcionarios de las entidades informantes y del MEF.
Va en aumento el espacio de archivo para conservar los reportes contables en físico.	Ahorro de espacio de archivo de documentos en las entidades informantes y en el MEF.

### ■ Explicación de la mejora

La Ley General del Sistema Nacional de Contabilidad, Ley N° 28708, determina las fases del Proceso de la Cuenta General de la República. La primera fase supone obtener información de las entidades del sector público para su elaboración y, de forma posterior, se realiza la fase de análisis y procesamiento. Las entidades públicas efectúan el cierre contable para la elaboración de la Cuenta General de la República a través del aplicativo Web SIAF "Modulo Contable – Información Financiera y Presupuestaria". Adicionalmente, deben presentar la carpeta física con la documentación firmada a la DGCP, rector del Sistema Nacional de Contabilidad, en la sede institucional del MEF o en CONECTAMEF más cercano. Al respecto, se ha identificado que aproximadamente el 20% de los funcionarios de gobiernos regionales y gobiernos locales optan por trasladarse hasta la sede institucional de MEF en vez de acudir al CONECTAMEF.

La mejora considera la implementación de una vía de transferencia electrónica para la documentación que corresponde al sustento de la presentación de las rendiciones de cuentas, incorporando una firma digital para darle valor legal. Ello requiere coordinaciones con la Contraloría General de la República a fin de darle validez a los documentos remitidos electrónicamente y modificar las normativas de cierre contable y presentación de información para la elaboración de la Cuenta General de la República<sup>6</sup>.

La mejora beneficia directamente a las entidades que invierten recursos económicos y tiempo para el traslado de funcionarios. El MEF ha calculado un ahorro de más de S/.18, 000,000 evitando los gastos por viáticos. Además, la medida generará ahorros de tiempo por parte de los funcionarios públicos en tanto se podrá prescindir de actividades de archivo y almacenamiento. Del mismo modo, la información contable remitida digitalmente facilitará su procesamiento y posterior difusión brindando mayor transparencia a la gestión de la DGCP en beneficio de la ciudadanía. De otro lado, la mejora contribuirá a la política de "cero papeles" que promueve la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática para reducir la huella de carbono de la actividad del Estado.

<sup>6</sup> Estas son: a) Ley General del Sistema Nacional de Contabilidad (Ley N° 28708); b) Decreto Supremo. N° 008-92JUS; c) Ley de Transparencia y Acceso a la información pública (Ley N° 27806) y; d), Ley de Firmas y Certificados Digitales (Ley N° 27269), modificada mediante Ley N° 27310 y su Reglamento, D.S. N° 052-208-PCM, modificado por el D.S. N° 070-2011-PCM y el D.S. N° 105-2012-PCM.

## Incremento de la seguridad para las transferencias de fondos que se remiten al Banco de la Nación

### Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)

#### ■ Información básica

##### Síntesis

»» El MEF, a través de la Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público, debe transferir órdenes de pago al Banco de la Nación (BN) a favor de todas las entidades del Estado. Diariamente, el MEF emite órdenes de transferencia de pago por un monto aproximado de S/. 500, 000,000 a las entidades públicas para el pago de sus obligaciones.

La mejora del proceso consiste en la implementación de mecanismos de seguridad para prevenir la pérdida probable de dinero, considerando que las órdenes de transferencia están expuestas a interceptación.

Esta implementación requiere que se cuente con un componente de software que utiliza un algoritmo de encriptación<sup>7</sup>. Es decir, que codifica la información para protegerla frente a terceros. Con esta mejora, se incrementa la seguridad de los procesos y operaciones que desarrolla el MEF.

##### Responsable de la oportunidad de mejora

<b>Nombre</b>	Carlos Linares Peñaloza
<b>Cargo / puesto</b>	Director General de la Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público
<b>Órgano / unidad orgánica</b>	Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público

<sup>7</sup> La criptografía es un procedimiento que utiliza un algoritmo con una clave de cifrado que transforma un mensaje, sin atender a su estructura lingüística o significado, de tal forma que sea incomprensible o, al menos, difícil de comprender a toda persona que no tenga la clave secreta. En este caso, el algoritmo es 3DES con una llave simétrica, de acuerdo con el estándar en los sistemas de información del Banco de la Nación.

## ■ Resumen de la oportunidad de mejora

Información general	
<b>Problema identificado</b>	Las órdenes de transferencia del MEF al BN, a favor de las entidades del Estado, contienen datos de valores que están expuestos a posibles modificaciones y alteraciones.
<b>Causas del problema</b>	No se ha implementado componentes de seguridad de la información en los lotes de órdenes de transferencia que el MEF envía al BN.
<b>Resultado esperado</b>	Las órdenes de transferencia enviadas por el MEF al BN, a favor de a las entidades del Estado, son remitidas de manera encriptada, empleando estándares y protocolos de seguridad de la información.
<b>Tipo de mejora</b>	Sistemática
<b>Objetivo</b>	Mitigar el riesgo de vulneración de la información de las órdenes de transferencia que el MEF envía BN, a favor de las entidades del Estado, brindándole características de confidencialidad, integridad y disponibilidad que disminuyan el riesgo de interceptación, modificación, copiado, destrucción e infección por código malicioso.
<b>Público objetivo</b>	Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público y entidades del Estado en general.
<b>Relevancia de la mejora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se podrá prevenir la pérdida probable correspondiente a la emisión diaria de órdenes de transferencia del MEF al BN por un promedio de cuatrocientos noventa y dos (492) millones de soles.</li> <li>• Se logrará incrementar la seguridad y confianza en los procesos y operaciones que desarrolla el MEF a favor de las entidades del Estado.</li> </ul>

Planificación		
<b>Inicio estimado:</b>		<b>Fin estimado:</b>
Noviembre de 2014		Julio de 2015
<b>Unidad orgánica responsable:</b>	1. Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público 2. Oficina General de Tecnologías de la Información	
<b>Puesto responsable:</b>	1. Director General de Endeudamiento y Tesoro Público 2. Director de Operaciones de Tesorería	
Acciones	Puestos involucrados	Plazos
Coordinaciones con el BN.	Director General de la Dirección de Endeudamiento y Tesoro Público	01/11/14 - 15/11/14
Análisis funcional y determinación de los parámetros de seguridad.	Director General de la Dirección de Endeudamiento y Tesoro Público	16//11/14 - 31/11/14
Desarrollo de las mejoras en la plataforma actual y desarrollo de algoritmos de cifrado.	Director General de la Oficina General de Tecnologías de la Información	16//11/14 - 31/11/14
Pruebas de intercambio MEF – BN. (desarrollo)	Director General de la Oficina General de Tecnologías de la Información	01/12/14 - 31/12/14
Pruebas de intercambio MEF - BN. (certificación)	Director General de la Oficina General de Tecnologías de la Información	01/03/15 - 31/03/15
Protocolo para registro de claves de cifrado.	Director General de la Dirección de Endeudamiento y Tesoro Público	01/04/15 - 14/07/15
Pase a producción.	Director General de la Dirección de Endeudamiento y Tesoro Público	15/07/15 - 31/07/15

Facilitadores / inhibidores	
<b>Aliados</b>	La mejora ha sido impulsada por la Dirección de Operaciones de Tesorería de la Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público, con el apoyo de la Oficina General de Tecnologías de la Información.
<b>Dificultades y riesgos</b>	El BN se encuentra en proceso de actualización de sus sistemas de información.
<b>Aprendizajes</b>	Las lecciones aprendidas, como experiencias acumuladas a lo largo de la ejecución del proyecto se informarán y documentarán al finalizar su implementación.

Impacto	
Antes	Después
Riesgo de pérdida máxima de S/. 492, 000, 000 correspondiente a un día de transferencia.	Mitigación del riesgo que permite eliminar el valor de la pérdida máxima por vulneración.

## ■ Explicación de la mejora

El MEF, a través de la Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público, emite las órdenes de transferencia de pago a favor de las entidades del Estado con el fin de que estas cumplan con sus obligaciones. Para realizar dicha operación, el MEF emplea la plataforma del BN. El proceso de órdenes de transferencia se efectúa de forma manual; un operador selecciona los registros para generar las notas de pago y, luego, otro operador genera los lotes de información que son enviados al BN. El proceso de generación de lotes de información se realiza a través del protocolo de comunicación *File Transfer Protocol* y en archivo de texto. Esta forma de comunicación está sujeta a riesgos potenciales en tanto está diseñada para ofrecer la máxima velocidad, sin priorizar seguridad.

La implementación de la mejora brindará seguridad a la información de las transferencias que realiza la Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público al BN, considerando que la emisión diaria de órdenes de transferencia asciende a S/. 492, 000, 000 en promedio. Con ello, se disminuirá el riesgo de que las transferencias sean interceptadas, modificadas, copiadas, destruidas o infectadas por código malicioso en tanto se les otorgará características de confidencialidad, integridad y disponibilidad. Para ello, se debe encriptar la información que se transmite mediante un componente de *software* que utiliza el algoritmo de encriptación 3DES siguiendo el estándar en los sistemas de información del BN y en atención a la normativa existente<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Estas son: a) D.S. N° 083-2011-PCM; b) Norma Técnica Peruana "NTP-ISO/IEC 17799:2007 EDI. Tecnología de la Información. Código de buenas prácticas para la Gestión de la Seguridad de la Información. 2da Edición", aprobado por R.M. N° 246-2007-PCM; c) Normas de Control Interno, aprobadas por R.C.G. N° 320-2006-CG.

## Agilización de la entrega de informes legales de la Oficina General de Asesoría Jurídica

### Ministerio de Defensa (MINDEF)

#### ■ Información básica

##### Síntesis



La Oficina General de Asesoría Jurídica (OGAJ) del Ministerio de Defensa recibe múltiples consultas de índole legal sin que exista un adecuado filtro previo que permita seleccionar aquellas que son materia de su conocimiento y competencia. Dicha sobrecarga genera retraso en la emisión de informes.

En ese sentido, la iniciativa busca reasignar responsabilidades a los actores competentes en la entidad, empoderando a la OGAJ como ente que dirija la desconcentración de las funciones de los abogados que laboran en los distintos equipos funcionales de órganos y unidades orgánicas, y monitoree la fluidez del proceso de atención de consultas y opiniones.

A partir de la desconcentración y delegación, se espera que la mejora permita reducir en un 50%, como mínimo, los actuales tiempos de atención a las consultas legales internas.

##### Responsable de la oportunidad de mejora

<b>Nombre</b>	José Luis Torrico
<b>Cargo / puesto</b>	Jefe de la Oficina General de Asesoría Jurídica
<b>Órgano / unidad orgánica</b>	Oficina General de Asesoría Jurídica

## Resumen de la oportunidad de mejora

Información general	
<b>Problema identificado</b>	Existe demora en la emisión de los informes legales de la OGAJ que, a su vez, dilatan los tiempos de emisión de directivas del sector y las respuestas a los requerimientos de usuarios del Ministerio de Defensa.
<b>Causas del problema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El MINDEF no cuenta con facilidades que permitan unificar las respuestas institucionales causando que la OGAJ enfrente reclamos por respuestas inconsistentes o generadas con distinto criterio.</li> <li>• La OGAJ recibe pedidos de opinión legal de las distintas áreas del MINDEF con documentación incompleta y sin considerar aspectos básicos de análisis legal.</li> <li>• La OGAJ desarrolla otras funciones por pedido expreso de la Alta Dirección.</li> </ul>
<b>Resultado esperado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La OGAJ atiende los documentos de menor complejidad (trámites), o consultas sencillas, en un máximo de cuarenta y cinco (45) días.</li> <li>• La OGAJ atiende los casos más complejos, como pedidos de opinión para documentos de gestión, proyectos normativos o recursos administrativos, en un máximo de sesenta (60) días.</li> </ul>
<b>Tipo de mejora</b>	De funcionamiento y estructura
<b>Objetivo</b>	Agilizar la validación legal de los proyectos de las unidades de línea y apoyo que norman y resuelven a fin de contribuir con el logro de sus objetivos.
<b>Público objetivo</b>	Todas las unidades orgánicas del MINDEF que deben normar y resolver los asuntos de las unidades ejecutoras del sector.
<b>Relevancia de la mejora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se hará más oportuna la formalización de directivas y otras disposiciones, internas o del sector, que requieran del visto de la OGAJ.</li> <li>• Se harán más eficientes los procesos a cargo de la OGAJ, concediendo celeridad al ordenamiento normativo del sector y reduciendo los espacios de incertidumbre al personal de las instituciones armadas.</li> </ul>

## Planificación

Inicio estimado:	Fin estimado:	
Junio de 2015	Mayo de 2016	
<b>Unidad orgánica responsable:</b>	Oficina General de Asesoría Jurídica	
<b>Puesto responsable:</b>	Jefe de la Oficina General de Asesoría Jurídica	
Acciones	Puestos involucrados	Plazos
Proceso de descarga en la OGAJ	Abogado	01/06/15 - 30/08/15
Reasignación de responsabilidades	Abogado	15/06/15 - 30/10/15
Redefinición de perfil de puestos	Jefe de la OGAJ	01/08/15 - 30/10/15
Ordenamiento del proceso en OGAJ	Jefe de la OGAJ	01/11/15 - 30/12/15

### Facilitadores / inhibidores

<b>Aliados</b>	La implementación de la mejora ha sido impulsada por la Alta Dirección, con el apoyo de la Oficina de Racionalización.
<b>Dificultades y riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las direcciones de la entidad podrían demorar en empoderarse y aceptar la responsabilidad de firmar las disposiciones de su competencia según la clasificación de normas que realizará la OGAJ.</li> <li>• Los abogados que trabajan en las distintas direcciones de la entidad podrían mostrar resistencia a adoptar un modelo de organización de doble dependencia: administrativamente responderían a la dirección en la que se ubican y, funcionalmente, a la OGAJ.</li> <li>• Insuficiencia de recursos humanos (abogados) en la institución para el adecuado funcionamiento del nuevo modelo de organización.</li> <li>• Insuficiencia del sistema de trámite documentario para dar soporte a la clasificación y derivación de documentos según el nuevo orden l.</li> </ul>
<b>Aprendizajes</b>	Las propuestas de índole organizacional requieren incorporar acciones de gestión del cambio para lograr mejor disposición en la entidad. Asimismo, resulta positivo que los promotores de los cambios en la institución demuestren optimismo por los pequeños logros que evidencian la evolución positiva de los cambios implementados.

### Impacto

Antes	Después
Total de dos mil veintiún (2,021) requerimientos no atendidos por la OGAJ, según inventario de pedidos en lista de espera.	Total de veinte (20) requerimientos en lista de espera, correspondientes al ingreso diario.
Tiempo promedio de atención de los pedidos de opinión: Con evaluación simple en noventa (90) días y con evaluación compleja en trescientos (360) días.	Tiempo promedio de atención de los pedidos de opinión: Con evaluación simple en cuarenta y cinco (45) días y con evaluación compleja en sesenta (60) días.
Distribución del tiempo que OGAJ dedica a temas de competencia de otras áreas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se destinan sobretiempos para la elaboración de las opiniones en agenda del Consejo de Ministros y de Consejo de Coordinación Viceministerial.</li> <li>• Diez (10) horas a la semana dedicadas a la resolución de proyectos de Ley del Congreso de la República.</li> <li>• Cuatro (04) horas diarias dedicadas a oficios de gestión de recursos u otros ante el MEF y Congreso de la República.</li> <li>• Cuatro (04) horas diarias dedicadas a resolver reclamos presentados ante la Dirección General Previsional.</li> </ul>	La OGAJ no destina horas hombre a tareas que son competencia de otras unidades.
La OGAJ es la única instancia de resolución de asuntos previsionales en el MINDEF.	La OGAJ resuelve asuntos previsionales sólo como segunda instancia.
Diversidad de respuestas en caso de solicitudes.	Los criterios de respuesta a solicitudes se encuentran unificados en el expediente único.

## ■ Explicación de la mejora

En el MINDEF, las distintas unidades organizacionales remiten solicitudes de opinión a la OGAJ para emitir directivas o resolver asuntos de su competencia que, por lo general, son aprobados mediante Resolución Ministerial. La revisión de la OGAJ de todo documento de carácter institucional se ha constituido en un filtro necesario para la posterior firma del Ministro. Ello ha generado un cuello de botella que deriva en un retraso en la emisión de los informes de opinión legal. Considerando la alta demanda de solicitudes de opinión y las tareas adicionales que la OGAJ debe cumplir, la capacidad de esta unidad se ha visto desbordada.

El primer factor que acrecienta la carga de trabajo en la OGAJ, según el análisis realizado en la entidad, es la atención de temas que no necesariamente deberían llegar a la OGAJ. Actualmente, los abogados y asesores legales de las unidades competentes no proyectan resoluciones, sino que se limitan a pedir opinión legal y, en otros casos, proyectan opiniones sin considerar aspectos básicos de análisis legal. El segundo factor es el tiempo dedicado a tareas, encargadas por la Alta Dirección, que pudieran ser asumidas por otras unidades, como es el caso de la elaboración de opiniones en la agenda del Consejo de Ministros, entre otros. Finalmente, el tercer factor está referido a la consolidación de respuestas que se proyectan en diferentes áreas pero que reciben un mismo tipo de solicitud.

Dado el contexto anterior, el objetivo principal de la mejora es agilizar la validación legal de los proyectos que norman y resuelven aspectos de competencia del MINDEF para contribuir con el logro de sus objetivos estratégicos. Específicamente, se busca disminuir los plazos de atención de los casos que deba recibir la OGAJ y fortalecer las capacidades en las unidades competentes para generar proyectos normativos o resolutivos. Con tales medidas, se facilitará el accionar de las IIAA y los demás organismos del sector defensa en beneficio para la ciudadanía.

Una acción básica para agilizar el trabajo de la OGAJ supone incrementar los recursos humanos de la unidad, incorporando a los abogados asignados en otras las unidades de la entidad. Ello implicaría que los abogados pasen a ser liderados funcionalmente y evaluados técnicamente por la OGAJ, pero que mantengan su pertenencia a las unidades competentes. Con ello, se logrará que todas las unidades organizacionales del MINDEF normen y resuelvan asuntos que le competen. En línea con lo anterior, se debe implementar un expediente único que incluya mejoras de trámite documentario.

Se estima que el proceso de implementación de la mejora para lograr la reducción de la carga laboral de la OGAJ tenga una duración de tres (03) meses con el apoyo de profesionales contratados. Una vez implementada la mejora, se espera que, en el lapso de un año, se logre reducir el tiempo de atención de los casos sencillos, como documentación correspondiente a trámites, de noventa (90) a cuarenta y cinco (45) días; mientras que, en los más complejos, como proyectos normativos, el tiempo se reducirá de trescientos sesenta (360) a sesenta (60) días. Adicionalmente, la implementación de la mejora podría repercutir positivamente en otras entidades públicas donde también se presente la situación de sobrecarga de las OGAJ.

## Implementación del sistema centralizado de registro militar para facilitar la inscripción militar, las consultas y controlar la cantidad de personal en el servicio activo y en la reserva del servicio militar

### Ministerio de Defensa (MINDEF)

#### ■ Información básica

##### Síntesis

»»» La Oficina Central de Registro Militar del MINDEF tiene rectoría sobre el registro militar, el mismo que se efectiviza a través del control de las bases de datos de los registros militares a nivel nacional. La información del registro militar incluye datos sobre personas que están inscritas en el servicio militar y aquellas que pertenecen al servicio activo o se encuentran en reserva militar.

Actualmente, las IIAA, el Ministerio de Relaciones Exteriores y RENIEC remiten información al MINDEF por distintos canales y medios de remisión, siguiendo estructuras diferentes. La propuesta de mejora consiste en hacer más consistente la información emitida mediante la implementación de un sistema centralizado de registro.

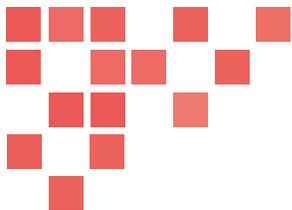
##### Responsable de la oportunidad de mejora

<b>Nombre</b>	Javier Kometter Barrios
<b>Cargo / puesto</b>	Jefe de la Oficina General de Telecomunicaciones, Informática y Estadística
<b>Órgano / unidad orgánica</b>	Oficina General de Telecomunicaciones, Informática y Estadística

## Resumen de la oportunidad de mejora

Información general	
<b>Problema identificado</b>	El MINDEF no cuenta con un registro de inscripción militar confiable que le permita controlar la cantidad de personal en el servicio activo y en la reserva; así como responder con precisión a las instituciones que solicitan información.
<b>Causas del problema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El registro de inscripción militar incorpora información sin estándares de consistencia y es remitida inoportunamente.</li> <li>• La base de datos de la Oficina Central de Registro Militar del MINDEF está desactualizada por demoras por parte de las instituciones.</li> </ul>
<b>Resultado esperado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema SICERM vers. 2.0 implementado que permita obtener un registro militar actualizado.</li> <li>• Las IIAA reciben de la Oficina Central de Registro Militar el número de personas, perfiles y capacidades que pueden emplear en su planificación de corto y mediano plazo según la política de defensa.</li> </ul>
<b>Tipo de mejora</b>	De sistemas
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y registrar al personal de reserva militar según la Ley N° 29248.</li> <li>• Mantener un adecuado registro de la reserva militar que asegure la planificación de la defensa nacional.</li> </ul>
<b>Público objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituciones públicas que solicitan información para verificar la identidad de personas que son investigadas.</li> <li>• IIAA que requieren convocar a la reserva militar en emergencias.</li> <li>• Ciudadanos que cumplan con los requisitos para la inscripción militar.</li> </ul>
<b>Relevancia de la mejora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se podrá contar con un sistema que brinde acceso a información consistente sobre la reserva militar.</li> <li>• Permitirá ofrecer información a las entidades públicas que la requieren en sus procesos de investigación u otros.</li> <li>• Facilitará el proceso de inscripción y control de los ciudadanos peruanos que cumplan con los requisitos del servicio militar.</li> <li>• Permitirá contar con una reserva militar para la defensa nacional.</li> </ul>

Planificación		
<b>Inicio estimado:</b>	<b>Fin estimado:</b>	
Junio de 2015	Junio de 2016	
<b>Unidad orgánica responsable:</b>	Oficina General de Telecomunicaciones, Informática y Estadística	
<b>Puesto responsable:</b>	Jefe de la Oficina General de Telecomunicaciones, Informática y Estadística	
Acciones	Puestos involucrados	Plazos
Levantamiento de información.	Analistas	04/05/15 - 29/05/15
Diseño de la solución.	Analistas	01/06/15 - 30/06/15
Desarrollo de aplicación.	Analistas	01/07/15 - 18/12/15
Fase de pruebas técnicas.	Analistas	04/01/16 - 31/05/16
Capacitación al personal.	Analistas	01/03/16 - 31/03/16
Implementación de la solución.	Analistas	01/04/16 - 30/06/16



**Facilitadores / inhibidores**

<b>Aliados</b>	La solución ha sido impulsada por la Oficina General de Telecomunicaciones Informática y Estadística, con el apoyo de la Oficina de Racionalización para formular las directivas y procedimientos que formalicen los cambios.
<b>Dificultades y riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta con la infraestructura para dar acceso en línea a las IIAA y se desconoce si se contará con el presupuesto para adquirir los equipos necesarios</li> <li>• El proceso de adquisición de equipos y la contratación de servicios requeridos para la implementación de este sistema podría extenderse o interrumpirse.</li> <li>• RENIEC, a través de una Resolución Jefatural, dispuso la difusión de un aviso en el que se puede entender que la inscripción militar no está vigente.</li> </ul>
<b>Aprendizajes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es necesario identificar las necesidades de los principales proveedores de información de las IIAA para que, como clientes del sistema, encuentren información útil y, consecuentemente, entreguen oportunamente los datos que este requiere.</li> <li>• Conforme avanza la implementación del sistema es necesario adquirirla infraestructura que permita el acceso en línea a todas las entidades involucradas. Por ello, es necesario contar con tiempo suficiente para elaborar las especificaciones técnicas para la compra de los equipos que permitan cumplir con la implementación.</li> <li>• La falta coordinación con RENIEC podría resultar como un disuasivo de la inscripción militar.</li> </ul>

**Impacto**

<b>Antes</b>	<b>Después</b>
<p>Dificultad para entregar información que piden las instituciones al Ministerio sobre la identificación de personas que están inscritas en el servicio militar y aquellas del servicio activo o reserva.</p> <p>Información incompleta para la planificación de ejercicios y/o despliegues de movilización en las IIAA y de atención en casos de emergencia.</p>	<p>Se podrá hacer entrega oportuna de información confiable sobre personas que están inscritas en el servicio militar y aquellas del servicio activo o reserva.</p> <p>Información suficiente para planear ejercicios y/o despliegues de movilización en las IIAA y de atención en casos de emergencia.</p>

## ■ Explicación de la mejora

La Oficina Central del Registro Militar concentra información que permite el planeamiento estratégico de la defensa nacional. Una de las principales problemáticas al respecto es que dicha oficina recibe información tardía e inconsistente por parte de las instituciones involucradas, en tanto estas hacen envíos de información no estandarizados con distintos niveles de consistencia en sus procesos. Todo ello dificulta el procesamiento y unificación de la información por parte del MINDEF. Un ejemplo de la falta de estándares en la forma de obtener el registro es el empleo de distintas bases de datos para la remisión de información (Oracle, FOX, SQL) y el uso de diversos soportes para su entrega. En consecuencia, la actualización y control del registro militar a cargo del MINDEF, se encuentra limitado.

En ese sentido, se ha visto la necesidad de diseñar una solución informática que supere los problemas de oportunidad que genera la desactualización del registro. Actualmente, la Oficina General de Telecomunicaciones, Informática y Estadística está a cargo del diseño y desarrollo de un aplicativo para conectar las instituciones que usan el registro: IIAA, el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y el MINDEF. Asimismo, se está diseñando el Sistema Centralizado del Registro Militar (SICERM versión 2.0) que permitirá obtener información actualizada sobre las necesidades de control del servicio militar voluntario<sup>9</sup> y del personal activo o de reserva de las fuerzas armadas.

En suma, la mejora permitirá contar con un mejor registro del personal de reserva militar para que las IIAA puedan contar con el número de personas, perfiles y capacidades que pueden emplear en su planificación de corto y mediano plazo según la política de defensa y para responder a situaciones de emergencia. Asimismo, las instituciones que piden información para verificar la identidad de personas que son investigadas recibirán una mejor atención.

<sup>9</sup> Cabe señalar que en cumplimiento de la Ley N° 29248 Ley del Servicio Militar Voluntario y su modificatoria, Decreto Legislativo N°1146, los jóvenes que cumplen 17 años deben inscribirse en el Registro Militar y pueden hacerlo en las oficinas del RENIEC.

## Mejora de la conservación vial con un enfoque de gestión desconcentrada

### Proyecto Especial de Infraestructura de Transporte Nacional (PROVÍAS NACIONAL)

#### ■ Información básica

##### Síntesis

»»» La necesidad de una mayor cobertura de conservación y mejoramiento de las vías dio paso a la implementación del Proyecto Perú, el cual plantea un modelo de gestión de vías basado en la tercerización. Este modelo permite atender más vías de forma más ágil en comparación al de administración directa.

La mejora impulsada por Provías Nacional busca corregir, o modificar, aspectos del modelo organizacional que faciliten alcanzar mayor cobertura y control sobre la conservación de las vías. Para ello, la mejora plantea una reorganización de las oficinas zonales y su relación con la sede central con lo cual se espera mejorar la capacidad técnica y el nivel de empoderamiento de los órganos desconcentrados de forma que la sede central pueda dedicar mayor tiempo a la planificación y a la dirección integral del sector.

##### Responsable de la oportunidad de mejora

<b>Nombre</b>	Patricia Cama Meza
<b>Cargo / puesto</b>	Gerente de la Unidad Gerencial de Conservación
<b>Órgano / unidad orgánica</b>	Unidad Gerencial de Conservación

## ■ Resumen de la oportunidad de mejora

Información general	
<b>Problema identificado</b>	Elevada carga de trabajo administrativo en la sede central para atender la supervisión de conservación en la Red Vial Nacional no concesionada.
<b>Causas del problema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La estrategia de conservación de vías se realizaba por administración directa a través de las oficinas zonales.</li> <li>• La creación de corredores viales, en el marco del Proyecto Perú, multiplicó las licitaciones y contrataciones necesarias para dar mantenimiento a las carreteras.</li> <li>• El diseño de supervisión del Proyecto Perú sobre las oficinas zonales resultó insuficiente, técnica y logísticamente.</li> </ul>
<b>Resultado esperado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización desconcentrada que habilite una mayor cobertura de conservación y que haga más eficiente el manejo de contratos.</li> <li>• Carreteras nacionales no concesionadas en buen estado de conservación mediante contratos con terceros y adecuadas supervisiones y controles que garanticen los niveles de servicio esperados.</li> </ul>
<b>Tipo de mejora</b>	Estructural
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la organización de los órganos desconcentrados en las regiones y redimensionarlos en función a las tendencias de desarrollo y a los corredores logísticos.</li> <li>• Desconcentrar las actividades vinculadas con la administración y supervisión de los contratos de conservación teniendo en cuenta una gestión regional.</li> <li>• Fortalecer el núcleo central para la gestión de la conservación con una visión integral de las redes viales de distintos niveles de gobierno que incluye planificación, organización, supervisión, evaluación y control.</li> </ul>
<b>Público objetivo</b>	Todos los pobladores y las empresas de las regiones en las que se ejecuten proyectos de conservación vial.
<b>Relevancia de la mejora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se disminuirá el tiempo de la aprobación de documentos para ejecutar los contratos de conservación vial.</li> <li>• Se disminuirá la carga de labor administrativa en la sede central.</li> <li>• Se mejorarán los servicios y carreteras en las regiones involucradas, de modo que estas cuenten con mayor conectividad y transitabilidad y, ulteriormente, mayor dinamismo económico.</li> </ul>

Planificación		
Inicio estimado:		Fin estimado:
2016		2017
<b>Unidad orgánica responsable:</b>	1. Unidad Gerencial de Conservación 2. Oficina de Programación, Evaluación e Información - OPEI	
<b>Puesto responsable:</b>	1. Gerente de la Unidad Gerencial de Conservación 2. Jefe de OPEI	
Acciones	Puestos involucrados	Plazos
Organización del equipo de implementación.	Unidad Gerencial de Conservación, Dirección Ejecutiva	20/09/16 - 01/10/16
Diseño del modelo de organización de los órganos desconcentrados.	Unidad Gerencial de Conservación	02/10/16 - 02/12/16
Redistribución del ámbito geográfico de los órganos desconcentrados	Unidad Gerencial de Conservación	02/10/16 - 28/12/16
Diseño de la organización de la oficina central.	Dirección Ejecutiva y Unidad Gerencial de Conservación	02/10/16 - 28/12/16
Cambios normativos	Dirección Ejecutiva y Unidad Gerencial de Conservación, Oficina de Administración	02/10/16 - 28/12/16
Implementar los órganos desconcentrados	Unidad Gerencial de Conservación y Oficina de Administración	02/11/16 - 31/08/17
Diseñar e implementar mecanismos efectivos para la gestión de la infraestructura vial	Unidad Gerencial de Conservación y Oficina de Administración	02/11/16 - 31/12/17

Facilitadores / inhibidores	
<b>Aliados</b>	Dirección Ejecutiva, Oficina de Programación, Evaluación e Información y Oficina de Administración.
<b>Dificultades y riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistencia del personal de las unidades zonales a los cambios organizacionales producto de la redistribución de labores.</li> <li>• Contratación de personal no idóneo para el manejo de nuevas funciones.</li> <li>• La normatividad actual no facilita el desempeño de nuevas funciones de las unidades zonales.</li> </ul>
<b>Aprendizajes</b>	El personal de las unidades zonales debe estar debidamente capacitado y preparado para administrar contratos en el marco del Proyecto Perú.

## Impacto

Antes	Después
Diecisiete (17) unidades zonales con limitadas funciones, poca asignación presupuestal y falta de personal.	Once (11) unidades zonales con mayores funciones, asignación de recursos adecuados y personal altamente calificado.
Toda la documentación técnica de los contratos de Proyecto Perú es remitida a la sede central por parte de las unidades zonales para la toma de decisiones.	Las unidades zonales están en capacidad de dar solución a las diversas controversias con los contratistas.
Unidad Gerencial de Conservación con recarga laboral por resolución de temas menores.	Unidad Gerencial de Conservación abocada a la implementación de mejoras en la gestión y planificación en la red vial.

### ■ Explicación de la mejora

Entendiendo que el desarrollo de un país debe sustentarse en la integración de las poblaciones a los mercados nacionales e internacionales, fue creado Provías Nacional como un proyecto que ejerce funciones de ámbito nacional, con autonomía técnica y que asume responsabilidad por más de veinticinco (25) mil kilómetros de vía a nivel nacional. En el año 2007, Provías determinó que el 73% de las carreteras nacionales se encontraban en un estado funcional entre “malo” y “regular”. Las causas de esta situación fueron atribuidas a la escasez de recursos y a la falta de priorización de obras de asfaltados nuevos y de rehabilitación.

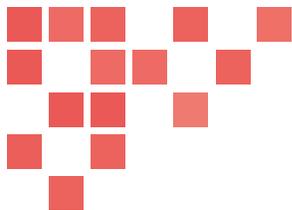
Para afrontar dicha situación, en el año 2008, Provías diseñó e implementó un programa de conservación de carreteras denominado “Proyecto Perú”, el mismo que contemplaba acciones de recuperación, conservación y mantenimiento de las carreteras nacionales no concesionadas. La propuesta de Provías fue pasar de un enfoque de conservación vial de tramos a uno de corredores viales que unen dos (02) núcleos sean o no de una misma región. Bajo este nuevo esquema, todos los pueblos que existen entre dichos núcleos se ven beneficiados por la conservación de la carretera y se dinamizan económicamente. El proyecto contemplaba que la supervisión de la conservación de las vías se haga mediante diecisiete (17) oficinas zonales o, unidades desconcentradas y la carga administrativa recaiga sobre la sede central. No obstante, durante la ejecución del proyecto se identificó que las oficinas zonales realizaban, además de sus funciones de supervisión, acciones administrativas.

La propuesta de mejora busca capitalizar la experiencia del Proyecto Perú para brindar mayor cobertura en el servicio de mantenimiento de vías mediante la reorganización de las oficinas desconcentradas reduciéndolas a once (11), asignándoles funciones más precisas y dotándolas de equipos técnicos idóneos para la supervisión de contratos. Además, ello contribuiría al descongestionamiento de la sede central para que tenga mayor capacidad de planeamiento y dirección en la conservación vial. El objetivo final de la mejora será contar con mejores servicios y carreteras en las ciudades o regiones involucradas.



# PROMOCIÓN DE LA INVERSIÓN





## Libre acceso de los actores del sector forestal al sistema de información gerencial

### Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre (OSINFOR)

#### ■ Información básica

##### Síntesis

»»» Diversas entidades públicas y empresas privadas requieren contar con información oportuna de los resultados de supervisión y fiscalización del OSINFOR para conocer el comportamiento del sector. Al no contar con dicha información, se puede estar limitando la coordinación, oportunidad o pertinencia de las acciones que pudieran realizar dichos actores.

Así, por ejemplo, las entidades públicas de control, vigilancia y sanción no tienen información para aplicar medidas cautelares o sanciones; mientras que, el sector privado, no puede identificar proveedores de madera sin riesgo de ilegalidad.

En atención a la situación descrita, OSINFOR propone implementar el libre acceso al Sistema de Información Gerencial del OSINFOR (SIGO) a los actores del sector, a fin de que estos tengan un acceso más oportuno a la información que requieren en materia forestal y de fauna silvestre.

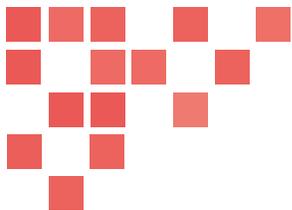
##### Responsable de la oportunidad de mejora

<b>Nombre</b>	Lenin Horacio Gallardo Camacho
<b>Cargo / puesto</b>	Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto
<b>Órgano / unidad orgánica</b>	Oficina de Planeamiento y Presupuesto

■ **Resumen de la oportunidad de mejora**

Información general	
<b>Problema identificado</b>	La prolongación del tiempo de captura de información sobre bosques y fauna silvestre dificulta las actividades y procesos de toma de decisiones de los actores públicos y privados que forman parte del sector.
<b>Causas del problema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de formatos estándar para la captura de información producto de la supervisión.</li> <li>• Falta de sistematización de la información proveniente de las supervisiones.</li> <li>• Falta de integración entre el trabajo de OSINFOR y los Gobiernos Regionales.</li> <li>• Acciones informales o ilegales de los concesionarios.</li> </ul>
<b>Resultado esperado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menores costos de transacción para obtener información administrada por OSINFOR, contribuyendo a una mayor eficiencia en el sector forestal.</li> <li>• Los actores del sector forestal cuentan con información confiable y oportuna para contribuir al comercio legal de madera.</li> </ul>
<b>Tipo de mejora</b>	De funcionamiento
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir el tiempo de captura de la información de campo de dos (02) meses a una (01) semana para contribuir a una rápida actuación ante situaciones de comercialización ilegal de la madera.</li> <li>• OSINFOR logra brindar información confiable y oportuna sobre bosques y fauna silvestre a los agentes económicos y las entidades públicas para una efectiva toma de decisiones.</li> </ul>
<b>Público objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usuarios con concesiones, permisos o autorizaciones forestales vigentes.</li> <li>• Inversionistas del sector y exportadores.</li> <li>• Gobiernos Regionales y Locales.</li> <li>• Entidades públicas con competencia en el sector.</li> </ul>
<b>Relevancia de la mejora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se contará con información de campo proveniente de supervisiones y/o fiscalizaciones en tiempo oportuno a fin de facilitar las decisiones de los agentes del sector.</li> <li>• Se facilitarán acciones de conservación de los recursos forestales y de la fauna silvestre a nivel nacional, contribuyendo al medio ambiente más.</li> </ul>

Planificación		
Inicio estimado:		Fin estimado:
Diciembre de 2014		Diciembre de 2015
<b>Unidad orgánica responsable:</b> Oficina de Planeamiento y Presupuesto		
<b>Puesto responsable:</b> Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto		
Acciones	Puestos involucrados	Plazos
Análisis y toma de decisiones internas del OSINFOR.	Supervisor a cargo	15/12/14 - 30/01/15
Definición de roles y responsabilidades para el ingreso de datos al SIGO.	Director de Supervisión de Concesiones Forestales y de Fauna Silvestre, Director de Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre y Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto	10/02/15 - 14/04/15
Acceso a SUNAT Aduanas al SIGO.	Supervisor a cargo, programador y digitador	05/03/15 - 15/05/15
Establecimiento de norma (reglamento de OSINFOR), aprobado por resolución del titular de la entidad, para regular la gestión del Sistema de Información Gerencial del OSINFOR.	Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, supervisor a cargo y directores de línea	14/04/2015
Desarrollo de reportes de gestión y comportamiento del manejo forestal y fauna silvestre en el país.	Supervisor a cargo, programador y digitador	19/05/15 - 15/09/15
Acceso al SIGO a los involucrados en la gestión de los recursos forestales y de fauna silvestre.	Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto y supervisor a cargo, programador y digitador	20/08/15 - 10/11/15 *Acción que estará en permanente mejora
Integración del SIGO con el Sistema de Información Geográfica de Supervisiones Forestales (SISFOR) -proceso de línea-, el Sistema de Información de Archivos Digitales (SIADO), Sistema Integrado de Planeamiento y Presupuesto (SIP), Sistema de Trámite Documentario (SITD), entre otros aplicativos -procesos de apoyo-, para facilitar la generación de reportes conjuntos, convirtiéndose así en el contenedor de las aplicaciones web del OSINFOR.	Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, Supervisor a cargo y Jefe de la Oficina de Tecnologías de la Información.	09/2015 - 12/2015
Adición de disposiciones específicas, que se hubieren evaluado como pertinentes, en el reglamento de uso del SIGO.	Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, Supervisor a cargo, Directores de Línea	04/2016



**Facilitadores / inhibidores**

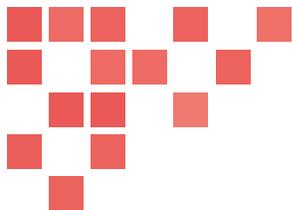
<b>Aliados</b>	La implementación de la mejora fue aprobada e impulsada por la Dirección de Supervisión de Concesiones Forestales y de Fauna Silvestre y la Dirección de Supervisión de Permisos y Autorizaciones Forestales y de Fauna Silvestre, con el respaldo de la Alta Dirección y el apoyo de la Oficina de Tecnologías de la Información del OSINFOR. Adicionalmente, se contó con el apoyo de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto.
<b>Dificultades y riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Disponibilidad presupuestal para continuar con la implementación de las actividades.</li><li>• La limitada colaboración de los Gobiernos Regionales, actores clave en el proceso de otorgamiento de concesiones, permisos o autorizaciones forestales y de fauna silvestre, impide contar con información oportuna para la planificación de las supervisiones.</li></ul>
<b>Aprendizajes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se ha logrado ampliar el nivel de conocimiento sobre el aprovechamiento de los recursos forestales y de fauna silvestre por los títulos habilitantes a nivel nacional.</li><li>• Se ha logrado brindar acceso a instituciones encargadas de los despachos de la madera a nivel internacional con el fin de garantizar el comercio legal de los productos forestales maderables.</li></ul>

Impacto	
Antes	Después
Tiempo promedio de captura de la información de supervisión en campo de dos (02) meses.	Tiempo promedio de captura de la información de supervisión en campo de una (01) semana por el uso de formatos estandarizados y equipos electrónicos.
Actitud reactiva frente a situaciones de comercialización ilegal de la madera debido a demoras en la obtención de la información.	Actitud preventiva frente a situaciones de comercialización ilegal de madera por tiempos óptimos de obtención de información.
Agentes económicos y entidades públicas cuentan con información desintegrada, poco confiable e inoportuna para tomar decisiones.	Agentes económicos y entidades públicas cuentan con información integrada, confiable y oportuna para tomar decisiones. Entre ellos se tiene a entidades tales como la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, Contraloría General de la República, Fiscalías Especializadas en Materia Ambiental, Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre y Gobiernos Regionales.
La autoridad que concede los derechos habilitantes no informa a OSINFOR.	Desde mayo 2015 hasta abril 2016, usuarios de 71 países del mundo han realizado consultas en el observatorio del OSINFOR, siendo los principales: Perú, Estados Unidos, Rusia, China, Japón y Alemania
Situación de riesgo de los bosques por actividades de tala ilegal de madera.	OSINFOR dispone de información pertinente con respecto a los derechos habilitantes otorgados por las autoridades.
La labor desempeñada por el OSINFOR, así como los productos que de ella derivan, no son lo suficientemente reconocidos por los actores empresariales, públicos y de la sociedad civil.	Mejora progresiva en la situación de los bosques por la prevención de actividades de tala de ilegal.
	El Ministerio de Economía y Finanzas considera en el Reglamento Operativo del Programa de Financiamiento y Garantía para el Sector Forestal las sanciones a los títulos habilitantes registradas en el SIGO, como uno de los impedimentos para la elegibilidad; mientras que el Ministerio de la Producción destaca al SIGO como una de las contribuciones a la Mesa Forestal, en el marco de la diversificación productiva del Perú.
	El observatorio del OSINFOR, herramienta informática que contribuye al comercio legal de la madera, ganó el premio a Buenas Prácticas en Gestión Pública 2016 en la categoría fiscalización y cumplimiento de la Ley.

## ■ Explicación de la mejora

En la ejecución regular de sus actividades, OSINFOR ha identificado que la disponibilidad de la información sobre bosques y fauna silvestre proveniente de las supervisiones y fiscalizaciones que realiza, no es oportuna para las entidades públicas ni para los agentes económicos del sector. En el caso de las entidades públicas, la falta de información podría estar ocasionando que se dejen de aplicar sanciones. En el caso de los agentes privados, la falta de información podría dificultar los procesos de toma de decisión con respecto a inversiones.

Dado el contexto anterior, se conformó un equipo para revisar las posibles alternativas de solución al problema, resultando como la alternativa más viable la habilitación progresiva del acceso libre al SIGO para los actores del sector forestal, a través del portal de OSINFOR. Con la puesta en práctica de dicha mejora se ha logrado que los actores del sector pueden contar con un reporte con información integrada, confiable y oportuna de las supervisiones y/o fiscalizaciones realizadas por OSINFOR. En medio año, dichas mejoras han logrado disminuido el tiempo de captura de información de las supervisiones y/o fiscalizaciones de dos (02) meses a una (01) semana, pero se espera lograr que esta sea en tiempo real. Para ello, se vienen planteando mejoras basadas en la estandarización de la captura de información y el empleo de equipos tecnológicos que agilicen el traspaso de la misma al SIGO, sin errores de digitación. A modo de ejemplo, con el acceso al sigo de Aduanas- SUNAT, institución encargada del despacho de la madera a nivel internacional, se ha logrado que los compradores de madera pueden conocer oportunamente la procedencia de los productos que adquieren.



## Agilización del trámite de aprobación de la declaración de manejo para el aprovechamiento de camélidos

### Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR)

#### ■ Información básica

##### Síntesis

- »»» SERFOR identificó que los procedimientos de aprobación de la declaración de manejo para el aprovechamiento de camélidos implicaban largos tiempos de espera y, además, eran difíciles de cumplir dado el contexto geográfico y socioeconómico de las comunidades que realizan dichas actividades.

Dado este escenario, se consideró como una oportunidad de mejora la simplificación del procedimiento de autorización de aprovechamiento de camélidos mediante la sustitución de algunos mecanismos complejos por otros de más fácil aplicación.

##### Responsable de la oportunidad de mejora

Nombre	Lucetty Ullilen Vega
Cargo / puesto	Directora General
Órgano / unidad orgánica	Dirección General de Política y Competitividad

■ Resumen de la oportunidad de mejora

Información general	
<b>Problema identificado</b>	Desmotivación de las comunidades que habitan en zonas de crianza de los camélidos para solicitar autorización de aprovechamiento del recurso por las dificultades implicadas en el proceso.
<b>Causas del problema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimientos engorrosos que incluían formatos y requerimientos excesivos e innecesarios para el aprovechamiento sostenible de los camélidos.</li> <li>• La falta de especialistas consultores necesarios para elaborar el plan de manejo de camélidos genera una mala formulación de expedientes.</li> <li>• Comunidades campesinas no conocen la información, acciones y compromisos formulados en los planes de manejo preparados por los consultores.</li> </ul>
<b>Resultado esperado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento ágil y expeditivo para la aprobación de la declaración de manejo para el aprovechamiento de camélidos.</li> <li>• Mayor aprovechamiento de la fibra de vicuña (captura y esquila) y/o repoblamiento de vicuñas.</li> </ul>
<b>Tipo de mejora</b>	De funcionamiento
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir el tiempo del procedimiento para la aprobación de la declaración de manejo para el aprovechamiento de camélidos.</li> <li>• Conservar la especie y beneficiar a las Comunidades Campesinas con el aprovechamiento de la fibra de vicuña.</li> </ul>
<b>Público objetivo</b>	Comunidades campesinas, asociaciones, cooperativas, Sociedad Agrícola de Interés Social, o personas naturales, en cuyos territorios habiten vicuñas.
<b>Relevancia de la mejora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se incrementarán los ingresos de las comunidades dedicadas al aprovechamiento de camélidos por la disminución del tiempo de trámite del procedimiento para la autorización por parte de SERFOR.</li> <li>• Se contribuirá a la conservación de la especie de camélidos generando mayores espacios con manejo autorizado por el Estado.</li> </ul>

## Planificación

<b>Inicio estimado:</b>		<b>Fin estimado:</b>	
Mayo de 2014		Mayo de 2015	
<b>Unidad orgánica responsable:</b> Dirección General de Política y Competitividad			
<b>Puesto responsable:</b> Directora General			
Acciones	Puestos involucrados		Plazos
Organización del equipo de trabajo	Dirección General Política y Competitividad		05/05/14 – 30/05/14
Planeamiento de la mejora	Dirección General Política y Competitividad		02/06/14 – 31/07/14
Búsqueda de los representantes de las comunidades	Dirección Gestión Sostenible del Patrimonio de Fauna Silvestre		01/07/14 – 31/07/14
Elaboración de propuestas de eliminación de requisitos	Dirección General Política y Competitividad		14/08/14 – 23/12/14
Elaboración de normas que eliminan los requisitos	Dirección General Política y Competitividad		02/04/16 – 15/09/16
Primera etapa de capacitación a las comunidades e interesados del sector	Dirección General Política y Competitividad y Dirección Gestión Sostenible del Patrimonio de Fauna Silvestre		15/10/16 – 15/11/16
Segunda etapa de implementación de la mejora con asesoramiento de SERFOR	Dirección General Política y Competitividad y Dirección Gestión Sostenible del Patrimonio de Fauna Silvestre		15/03/17 – 15/11/17
Evaluación de resultados de la mejora propuesta	Dirección General Política y Competitividad y Dirección Gestión Sostenible del Patrimonio de Fauna Silvestre		17/11/17 – 23/12/17

## Facilitadores / inhibidores

<b>Aliados</b>	La implementación de la mejora fue aprobada e impulsada por la Dirección General Política y Competitividad, Dirección de Gestión Sostenible del Patrimonio de Fauna Silvestre y la Dirección General de Información y Ordenamiento Forestal y de Fauna Silvestre del SERFOR.
<b>Dificultades y riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de difusión y capacitación a las instituciones del Estado y organizaciones comunales vinculadas al manejo y conservación de las vicuñas sobre los permisos requeridos para la presentación y aprobación de las declaraciones de manejo.</li> <li>Escasez de recursos económicos por parte de las comunidades para la elaboración de los planos de las áreas de manejo de vicuñas.</li> <li>Falta de documentos que acrediten propiedad del área de manejo.</li> </ul>
<b>Aprendizajes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La gestión del acceso al manejo de un recurso debe ser fácil y debe sustentarse en información verificable provista por los titulares.</li> <li>La coordinación entre los profesionales de las diferentes direcciones de SERFOR debe ser constante para asegurar el éxito de un proyecto.</li> <li>Es importante que se descentralice la aprobación de las Declaraciones de Manejo a través de las Administraciones Técnicas Forestales y de Fauna Silvestre (ATFFS) de modo que se garantice una mejor comunicación con los titulares.</li> </ul>

Impacto	
Antes	Después
Tiempo de trámite de los procedimientos de cuatro (4) años.	Tiempo de trámite del procedimiento de veinte (20) días.
Entre los años 2009 y 2015, se aprobaron cincuenta y dos (52) planes de manejo (aprox. 0.67 planes aprobados por mes)	En el periodo entre junio y julio 2015, se han aprobado nueve (09) declaraciones de manejo en las ATFFS, otorgando automáticamente la custodia y usufructo de los camélidos sudamericanos (aprox. 4.5 planes aprobados por mes).
Poca o nula información sistematizada con respecto al aprovechamiento de camélidos.	SERFOR dispone de información actualizada sobre la comercialización controlada de camélidos y cuenta con un mapa geográfico de la población de camélidos, las comunidades autorizadas para su aprovechamiento, etc.
Procedimiento con requisitos excesivos y/o repetitivos.	Procedimiento simple y sencillo (ficha técnica sin firma de consultor y verificación sólo en caso de manejo en cercos).
Cuatro (04) procedimientos para los titulares de manejo: (1) aprobación de plan de manejo; (2) reconocimiento del comité o convenio de custodia y usufructo; (3) registrarse en el cronograma de captura y esquila; y (4) tramitar su autorización de captura y esquila ante el Gobierno Regional.	Dos (02) procedimientos para los titulares realicen de manejo: (1) aprobación de declaración de manejo; y (2) tramitar su autorización de captura y esquila.
Comunidades con poca predisposición para el aprovechamiento de los camélidos.	Comunidades capacitadas que tienen como fuente de ingreso adicional la comercialización controlada de camélidos.
Costo promedio es de S/. 6,000 del plan de manejo firmado por un consultor registrado ante el Estado.	Se requiere el llenado del formato de declaración de manejo sin firma de un consultor (sólo del representante legal de la organización).

## ■ Explicación de la mejora

Las comunidades que habitan en las zonas de crianza de los camélidos se dedican a la explotación del recurso, transformando la lana y comercializando la fibra. Esta actividad está permitida siempre que se cumplan los procedimientos que autorizan el aprovechamiento de los camélidos. En ese sentido, SERFOR identificó que los procedimientos para el aprovechamiento de los camélidos eran excesivos y de larga duración, lo que se generaba descontento y desánimo en los integrantes de las comunidades. Como parte de los requisitos que se tenían que cumplir se encontraba la formulación y presentación de expedientes firmados por consultores. Además, estaba establecido que los procedimientos variaban de acuerdo al sistema de manejo: en silvestría (libres) o semicautiverio (cercos). Para los primeros, SERFOR requería una declaración sobre aspectos importantes; mientras que, para los otros casos, además de la declaración se requería inspección ocular para verificar la capacidad de su infraestructura.

Para dar solución a dicha problemática, SERFOR buscó a los representantes de las comunidades para definir, de forma conjunta, un plan de acción. La solución diseñada encarga a las ATFFS - órganos operativos de SERFOR- la evaluación y resolución de los expedientes para la aprobación de las declaraciones de manejo en su jurisdicción. Ello ha implicado la simplificación del procedimiento, eliminando la mayor parte de los requisitos o documentos solicitados, los mismos que pueden ser elaborados por la misma organización sin necesidad de contratar los servicios de un consultor. Con ello, se ha reducido el tiempo del procedimiento de aprobación de la declaración de manejo para el aprovechamiento de camélidos de aproximadamente cuatro (4) años a un promedio de veinte (20) días. Además, la mejora incluye el desarrollo de un aplicativo que la necesidad de un envío físico de información por parte del Gobierno Regional.

De otro lado, SERFOR viene haciendo un esfuerzo para sistematizar la información sobre las áreas destinadas al aprovechamiento de camélidos y las organizaciones que participan de dicha actividad. El propósito de SERFOR es elaborar un mapa con las zonas donde residen los camélidos silvestres que permita una mayor rapidez en la aprobación de las declaraciones de manejo.



# SERVICIO AL CIUDADANO



## Apertura de canales de comunicación a las personas vulnerables que requieren orientación y patrocinio legal

### Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (MINJUS)

#### ■ Información básica

##### Síntesis

»» El MINJUS brinda servicios de orientación y patrocinio legal a las personas cuyos derechos hayan sido vulnerados en cualquiera de sus formas. El acceso a dichos servicios se dificulta en casos de personas de escasos recursos económicos.

Tomando en cuenta tal situación, en el año 2004 el MINJUS implementó una línea telefónica de orientación legal y, posteriormente, en el año 2010, amplió dicho servicio mediante una línea gratuita, la misma que se encuentra operativa hasta la fecha. Sin embargo, la Dirección de Asistencia Legal y Defensa de Víctimas, unidad a cargo del servicio, advirtió que dichas líneas no permitían gestionar el volumen de casos que atendía.

La mejora planteada por el MINJUS consistió en la implementación de una central telefónica que cuente con personal idóneo para la atención de los casos, ambientes adecuados, equipos de cómputo modernos y un sistema de registro de las atenciones realizadas que permita su procesamiento para la retroalimentación de la gestión del servicio. La implementación de la mejora ha permitido atender más casos y proporcionar un servicio de mejor calidad.

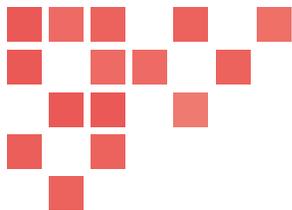
##### Responsable de la oportunidad de mejora

<b>Nombre</b>	Luis Alejandro Yshii Meza
<b>Cargo / puesto</b>	Director General de Defensa Pública y Acceso a la Justicia
<b>Órgano / unidad orgánica</b>	Dirección General de Defensa Pública y Acceso a la Justicia

## Resumen de la oportunidad de mejora

Información general	
<b>Problema identificado</b>	El MINJUS no dispone de canales suficientes y adecuados para asegurar a las personas vulnerables el acceso a servicios de orientación legal, atención de consultas y solicitud de defensa de sus derechos.
<b>Causas del problema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desconocimiento de la demanda de usuarios que pueden requerir la atención MINJUS, en tanto no se cuenta con un sistema para el registro de atenciones.</li> <li>Desconocimiento de los servicios que brinda el MINJUS.</li> <li>Deficiente infraestructura, equipamiento y sistema para la atención a los usuarios.</li> </ul>
<b>Resultado esperado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicio telefónico de cobertura nacional y gratuito que incorpora el registro de las atenciones realizadas.</li> <li>Orientación eficaz a los usuarios según la información que requieren.</li> </ul>
<b>Tipo de mejora</b>	De funcionamiento
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la cobertura y calidad del servicio gratuito de orientación legal que presta el MINJUS.</li> <li>Recoger información sistematizada para identificar el alcance que logra el servicio y, a partir de ello, tomar decisiones de acuerdo a la demanda.</li> </ul>
<b>Público objetivo</b>	Personas de escasos recursos económicos (estado de pobreza y extrema pobreza) y/o en situación de vulnerabilidad.
<b>Relevancia de la mejora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se brindará acceso a la orientación legal y a servicios de justicia a la población de extrema pobreza y /o en situación de vulnerabilidad.</li> <li>Se tendrá mayor conocimiento sobre la demanda de servicios con respecto al MINJUS.</li> </ul>

Planificación		
<b>Inicio estimado:</b>	<b>Fin estimado:</b>	
Abril de 2014	Junio de 2014	
<b>Unidad orgánica responsable:</b>	Dirección de Asistencia Legal y Defensa de Víctimas	
<b>Puesto responsable:</b>	Director de Asistencia Legal y Defensa de Víctimas	
Acciones	Puestos involucrados	Plazos
Acondicionamiento de un ambiente (espacio y equipos) adecuado para el funcionamiento del centro de llamadas	Coordinador de la Dirección de Asistencia Legal y Defensa de Víctimas	01/04/14
Implementación de un <i>software</i> y servidor para consultas	Coordinador de la Dirección de Asistencia Legal y Defensa de Víctimas	02/06/14 – 31/07/14
Implementación del centro de llamadas	Coordinador de la Dirección de Asistencia Legal y Defensa de Víctimas	05/06/14



**Facilitadores / inhibidores**

<b>Aliados</b>	Programa de Modernización de los Servicios de Justicia
<b>Dificultades y riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de recursos humanos para la atención de las comunicaciones telefónicas que, actualmente, se encuentran en aumento.</li> <li>• Alta duración de las comunicaciones telefónicas según la situación legal y/o emocional de los usuarios.</li> <li>• Falta de estudios que permitan ratificar la dimensión de la demanda de usuarios del servicio.</li> <li>• Falta de información sobre el perfil del usuario que permita realizar acciones de segmentación del público objetivo y selección de los recursos humanos idóneos para la atención de las comunicaciones telefónicas.</li> </ul>
<b>Aprendizajes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El perfil del especialista legal que atiende las comunicaciones telefónicas debe incluir altos niveles de tolerancia frente a personas con problemas graves.</li> <li>• Es necesario clasificar los registros de llamada por zonas a fin de poder hacer análisis estadísticos que permitan mejoras focalizadas.</li> <li>• Es conveniente acompañar la implementación de la central telefónica con una campaña de difusión masiva.</li> <li>• Es necesario implementar la evaluación de satisfacción o insatisfacción del usuario, a fin de medir la calidad en la atención en la línea 0800-15-259, para ello se requiere implementar la línea gratuita con una opción adicional que contenga una pregunta al respecto con dos opciones de respuesta de marcado inmediato.</li> </ul>

**Impacto**

<b>Antes</b>	<b>Después</b>
Largas filas de espera en sedes de defensa pública para la solicitud de información que podría ser proporcionada vía telefónica. La línea base estimó trescientas veinticuatro (324) personas atendidas vía telefónica por mes.	Reducción de la cantidad de público en las sedes de defensa pública al incrementarse en 30% la atención a usuarios a través del canal telefónico durante el primer año y en 100% durante el segundo año de funcionamiento.
La cobertura de atención a provincias corresponde al 19% del total de atenciones por canal telefónico.	La cobertura de atención a provincias corresponde al 30% del total de atenciones por canal telefónico en el primer año y 50% en el segundo año.

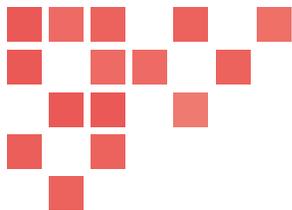
## ■ Explicación de la mejora

El MINJUS brinda servicios de orientación y patrocinio legal a las personas cuyos derechos han sido vulnerados en cualquiera de sus formas. El acceso a dichos servicios se dificulta en casos de personas vulnerables y/o de escasos recursos económicos. Tomando en cuenta tal situación, en el año 2004, el MINJUS implementó una línea telefónica para brindar orientación legal y, posteriormente, en el año 2010, amplió dicho servicio adicionando una línea gratuita, la misma que se encuentra operativa hasta la fecha. Estas líneas contaban con cobertura nacional. Sin embargo, sólo una de ellas era gratuita y esta era, precisamente, la que más llamadas recibía. Las llamadas a la línea de costo resultaban poco accesibles para usuarios de escasos recursos.

Las consultas recibidas mediante las líneas telefónicas responden principalmente a temas de familia (60-75%), materia civil (10-20%) y, en menor medida, penal, administrativa y laboral. Asimismo, muchas llamadas solicitan información sobre la localización de oficinas de Defensoría Pública. Estas atenciones se daban en ambientes inadecuados y dispersos, con falta de dotación de equipos modernos y sistemas para automatizar el registro de atenciones. En suma, la situación descrita generaba que la atención a los usuarios fuera deficiente e insuficiente tratándose de un servicio cuya demanda se encuentra en aumento.

Teniendo en cuenta la problemática descrita, el MINJUS implementó, en el año 2014, una propuesta de mejora: contribuir a un mayor acceso a la información por parte de la población con respecto a sus derechos legales a través del fortalecimiento del centro de líneas de atención telefónica. Las acciones de fortalecimiento incluyeron la implementación de dos (02) puntos de respuesta para la línea gratuita implementada (call center); la dotación de nuevos equipos informáticos para la automatización del recojo de la información; la habilitación de un buzón de recepción de consultas fuera del horario del personal y; el incremento del equipo de trabajo. Además, se viene realizando una mayor difusión del servicio a través de la página web del MINJUS, en coordinación con otras entidades públicas como el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, la Defensoría del Pueblo y la Procuraduría. También, se han venido realizando actividades que responden a políticas de prevención y difusión de servicios de asistencia legal y defensa de víctimas en Lima y provincias.

Las acciones implementadas, además de facilitar un mejor servicio al usuario, permiten recoger información valiosa para la toma de decisiones por parte del MINJUS. Así, a partir de las estadísticas proporcionadas por el registro de las llamadas, se puede focalizar los esfuerzos en los temas de mayor demanda y, además, se puede considerar dotar de personal especializado a aquellos lugares con mayor demanda de patrocinio legal. La información recogida servirá también para definir estrategias de asistencia para los problemas más recurrentes de los usuarios con menos acceso al sistema de justicia.



## Modernización de la atención al usuario

### Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (MINJUS)

#### ■ Información básica

##### Síntesis

Actualmente, la Oficina de Administración Documentaria y Archivo (OAD) viene presentando dificultades para cumplir función como mesa de partes por la alta afluencia de usuarios, más de cuatrocientas (400) personas diarias, y la carencia de un espacio propicio para la atención.

Esta situación viene ocasionando demoras e incomodidad en los usuarios. En atención a dicha problemática, se vienen considerando mejoras de estructura física y tecnológica como son la creación de un módulo de atención al usuario que permita prestar servicios a la ciudadanía con rapidez, transparencia y comodidad y la implementación de una ventanilla virtual que permitirá al usuario consultar el estado de su trámite, ventanilla que formará parte del Sistema de Gestión Documental que coadyuvará a reducir los tiempos de respuesta de los documentos.

Mediante la implementación de estas mejoras se espera que el ciudadano perciba una mejora en la atención administrativa que le brinda el MINJUS.

##### Responsable de la oportunidad de mejora

<b>Nombre</b>	Soledad Carol Arteaga Paniagua
<b>Cargo / puesto</b>	Jefe de la Oficina de Administración Documentaria y Archivo
<b>Órgano / unidad orgánica</b>	Oficina de Administración Documentaria y Archivo

## Resumen de la oportunidad de mejora

Información general	
<b>Problema identificado</b>	Los usuarios que acuden a la mesa de partes del MINJUS no se sienten bien atendidos puesto que la recepción, registro y distribución de los documentos son lentos y el ciudadano no cuenta con facilidades para hacer seguimiento a su trámite.
<b>Causas del problema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La única mesa de partes, ubicada en la sede central, no cuenta con un ambiente adecuado para atender al público usuario.</li> <li>• El usuario no encuentra información de los diversos procedimientos del Texto Único de Procedimientos Administrativos por lo que presentan expedientes con requisitos incompletos.</li> <li>• El traslado físico de documentos genera demoras y costos por empleo de mensajería local y nacional.</li> </ul>
<b>Resultado esperado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención ágil y de calidad para los usuarios.</li> <li>• Orientación efectiva de los expedientes recibidos.</li> <li>• Reducción de costo de papel, suministros de impresión y fotocopiado y servicios de almacenamiento.</li> </ul>
<b>Tipo de mejora</b>	De funcionamiento y sistemas
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminuir el tiempo de recepción de documentos en mesa de partes y de respuesta de los mismos.</li> <li>• Crear una ventanilla virtual para el usuario del MINJUS que le permita consultar el estado de su trámite en tiempo real desde cualquier lugar.</li> </ul> <p>Mejorar la calidad en la atención al usuario para evitar los trámites con requisitos incompletos.</p>
<b>Público objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Público en general y población vulnerable que acude al MINJUS.</li> <li>• Los funcionarios y colaboradores de las unidades del MINJUS.</li> </ul>
<b>Relevancia de la mejora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se proveerá un mejor servicio a los usuarios de la mesa de partes.</li> <li>• Se promoverá el acceso a los servicios del MINJUS facilitando la entrega de documentos en mesa de partes y atendiendo los trámites con agilidad.</li> <li>• Se mejorará la gestión documental en toda la institución.</li> <li>• Se contribuirá a la cultura de disminución de la tala de árboles.</li> </ul>

Planificación		
Inicio estimado:		Fin estimado:
Febrero de 2014		Agosto de 2016
<b>Unidad orgánica responsable:</b>	1. Oficina General de Tecnologías de Información 2. Oficina de Administración Documentaria y Archivo	
<b>Puesto responsable:</b>	1. Jefe Oficina General de Tecnologías de Información 2. Jefe de la Oficina de Administración Documentaria y Archivo	
Acciones	Puestos involucrados	Plazos
Estudio de viabilidad	Directora de la Oficina de Desarrollo de Sistemas y Especialista en Portafolio de Proyectos de Desarrollo de Software	02/14 – 03/14
Análisis de requerimientos	Gestor de Proyectos de Software y Analista Funcional de Soluciones de Negocio	03/14 – 04/14
Modelado y diseño	Gestor de Procesos, Analista Funcional de Sistemas Master, Analista de Desarrollo de Sistemas Master y Especialista en Base de Datos	02/14 – 06/14
Desarrollo de las funcionalidades	Analista de Desarrollo de Sistemas Master, Arquitecto de Software, Especialista en Base de Datos y Programador Senior de Sistemas	06/14 – 11/14
Pruebas integrales	Especialista en Control de Calidad y Analista de Desarrollo de Sistemas Master	11/14 – 05/15
Capacitación al personal	Analista de Desarrollo de Sistemas Master y Programador Senior de Sistemas	11/14 – 06/15
Implementación del piloto	Analista Funcional de Sistemas Master y Analista de Desarrollo de Sistemas Master	07/15 – 09/15
Acondicionamiento de un ambiente adecuado para mesa de partes	Oficina de Abastecimiento	08/16
Implementación del pase a producción	Analista Funcional de Sistemas Master, Analista de Desarrollo de Sistemas Master y Especialista en Base de Datos	04/16
Dotación de mobiliario y equipos de atención al usuario	Oficina de Abastecimiento y/o Oficina de Control Patrimonial	08/16
Capacitación al personal encargado de la función de orientación y trámite documentario	Oficina de Administración Documentaria y Archivo	06/15 - 02/16
Difusión a través de la web sobre el módulo de información	Oficina General de Tecnologías de la Información	08/16 – 12/16
Soporte y mantenimiento	Analista de Desarrollo de Sistemas Master, Especialista en Base de Datos y Programador Senior de Sistemas	01/16 – 12/16

### Facilitadores / inhibidores

<b>Aliados</b>	Secretaría General
<b>Dificultades y riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postergación del proyecto del ambiente para atención al usuario por falta de respaldo de la Alta Dirección pues no se cuenta con un perfil del proyecto que sirva de sustento a su viabilidad.</li> <li>• Se requiere presupuesto para implementar el almacenamiento de documentos digitales y equipos para procesarlos.</li> </ul> <p>Falta de capacitación al personal de mesa de partes respecto a los procedimientos del Texto Único de Procedimientos Administrativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta rotación de personal en el MINJUS que requiere capacitación en el sistema, lo cual implica más horas de trabajo del equipo de la Oficina General de Tecnologías de Información.</li> </ul>
<b>Aprendizajes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es necesario contar con un documento plan o perfil que comprenda una solución integral – infraestructura y funcionalidad – para facilitar la toma de decisión sobre al proyecto.</li> <li>• Es conveniente acompañar la implementación del proyecto con capacitaciones adecuadas sobre el uso del sistema para el personal de la institución.</li> </ul>

### Impacto

Antes	Después
Filas de espera de diez (10) a veinte (20) minutos en la vía pública que generan insatisfacción de los usuarios que se acercan a la mesa de partes.	Se cuenta con un área de espera cómoda para el público de mesa de partes.
Recurrentemente se dan casos de trámites con requisitos inconformes que generan respuestas negativas en la etapa de evaluación.	Escasos casos de respuesta negativa en la etapa de evaluación de admisibilidad.
Registrar un documento demora hasta dos (02) minutos.	Registrar un documento demora alrededor de treinta (30) segundos.
Demora aproximada de dos (02) horas para recibir y distribuir un documento físico que llega a mesa de partes.	Recepción y distribución inmediata de documentos digitalizados.
Largas colas de ciudadanos que necesitan hacer consultas en mesa de partes.	Los ciudadanos pueden consultar el estado de sus documentos por ventanilla virtual.

## ■ Explicación de la mejora

La OAD es la oficina encargada de conducir y administrar los procesos de trámite documentario y archivo general del MINJUS, además, hacen las veces de mesas de partes de la entidad y cumplen la función de unidad orientadora de trámites. Actualmente, la OADA viene presentando dificultades para cumplir con sus funciones. Específicamente, en lo que respecta a su función como mesa de partes, la alta afluencia de usuarios, más de cuatrocientas (400) personas diarias, aunada a la carencia de un espacio propicio para la atención, vienen ocasionando demoras e incomodidad. Asimismo, no se cuenta con una ventanilla de atención según lo establecido por la Ley N° 28683, Ley que establece la atención preferente a las mujeres embarazadas, las niñas, niños, los adultos mayores, en lugares de atención al público.

En atención a la problemática descrita, se vienen considerando mejoras de estructura física y tecnológica. En lo que respecta a infraestructura física, se advirtió la necesidad de crear un módulo de atención al usuario que permita prestar servicios a la ciudadanía con rapidez, transparencia y comodidad. En el aspecto tecnológico, se planteó la implementación de una ventanilla virtual que permitirá al usuario consultar el estado de su trámite, ventanilla que formará parte del Sistema de Gestión Documental que coadyuvará a reducir los tiempos de respuesta de los documentos. En última instancia, el ciudadano percibirá una mejora en la atención administrativa que le brinda el MINJUS.

## Flujo continuo en la atención de solicitudes de derechos pensionarios

### Oficina de Normalización Previsional (ONP)

#### ■ Información básica

##### Síntesis

»»» La ONP reconoce la necesidad de brindar un mejor servicio a la ciudadanía, especialmente para quienes se encuentran en situación de vulnerabilidad como las personas de la tercera edad. En ese sentido, planteó una mejora basada en el rediseño del proceso a fin de mejorar el tiempo del flujo de solicitudes, adoptando un proceso de flujo continuo y de controles en campo diferenciados según los casos.

Con ello el tiempo de atención de solicitudes pasaría de una duración de ciento ochenta (180) a noventa (90) días. La mejora considera cambios estructurales de ámbito organizacional como el ordenamiento en etapas del proceso y cambio el cambio de estrategia de verificación y, posteriormente, identificará nuevos puntos del proceso que deban ser optimizados.

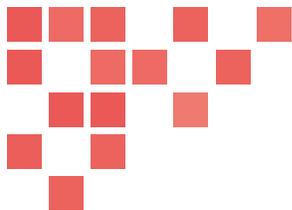
##### Responsable de la oportunidad de mejora

<b>Nombre</b>	1. Jorge Gibbons Ventura 2. Mario Zapater Llosa
<b>Cargo / puesto</b>	1. Director de Producción 2. Director de Prestaciones
<b>Órgano / unidad orgánica</b>	1. Dirección de Producción 2. Dirección de Prestaciones

## ■ Resumen de la oportunidad de mejora

Información general	
<b>Problema identificado</b>	Insatisfacción de los usuarios, principalmente de la tercera edad por demoras en la atención de solicitudes de derecho pensionario.
<b>Causas del problema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La recepción de documentos se realiza en atención a una lista de requisitos que varía según casuística y que no cuenta con filtros según complejidad.</li> <li>• Se hacen verificaciones en campo del 100% de las solicitudes.</li> <li>• Las solicitudes de aportaciones son procesadas por "lotes", los mismos que responden a la capacidad operativa del proveedor.</li> </ul>
<b>Resultado esperado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción del plazo de atención de solicitudes de derechos pensionarios por la eliminación del stock de solicitudes pendientes de atención resultante de la reducción de la necesidad de verificación en campo.</li> <li>• Reducción considerable de solicitudes de derechos pensionarios para verificar en campo (hasta un 20% de la cantidad actual).</li> </ul>
<b>Tipo de mejora</b>	De funcionamiento
<b>Objetivo</b>	Contar con un proceso limpio, eficiente, y efectivo que culmine en la atención oportuna de las solicitudes de pensionamiento con información correcta y que generen la plena satisfacción del usuario.
<b>Público objetivo</b>	Personas cesantes o jubiladas mayores de edad.
<b>Relevancia de la mejora</b>	Se simplificará el proceso de atención de solicitudes de derechos pensionarios por la reducción considerable de los casos que requieren verificación de campo.

Planificación		
Inicio estimado:	Fin estimado:	
Diciembre de 2012	Junio de 2015	
<b>Unidad orgánica responsable:</b>	Oficina de Ingeniería de Procesos	
<b>Puesto responsable:</b>	1. Jefe de la Oficina de Ingeniería de Procesos 2. Subjefe de Calidad y Procesos	
Acciones	Puestos involucrados	Plazos
Prueba piloto del esquema de trabajo	Oficina de Ingeniería de Procesos	12/12 – 02/13
Modelado del proceso	Oficina de Ingeniería de Procesos	02/13
Programa de producción	Dirección de Producción y Oficina de Ingeniería de Procesos	03/13
Sistema de comunicación en intranet	Dirección de Producción y Oficina de Ingeniería de Procesos	04/13
Se desplegó en el Centro Cívico de Lima la Línea Flujo	Dirección de Producción y Dirección de Prestaciones	04/13
Capacitación del nuevo personal y selección de los setenta (70) mejores	Dirección de Producción, Dirección de Prestaciones y Oficina de Recursos Humanos	05/13 – 06/13
Se inició operaciones en el Centro Cívico Comercial de Lima	Dirección de Producción y Dirección de Prestaciones	07/13
Se realizó el piloto en la Sede Regional Sur (Arequipa)	Dirección de Producción y Dirección de Prestaciones	10/13 – 12/13
Despliegue de la Línea Flujo en las otras cinco sedes regionales (excepto Lima).	Dirección de Producción, Dirección de Prestaciones, Oficina de Ingeniería de Procesos, Oficina de Recursos Humanos y Oficina Relaciones Institucionales	01/14 – 02/14
Despliegue a centros de atención en Lima Este y Sur.	Dirección de Producción y Dirección de Prestaciones	05/14 – 07/14
Despliegue a centros de atención en Lima Oeste.	Dirección de Producción y Dirección de Prestaciones	06/15
Gestión de la aprobación del Manual de Perfiles de Puestos de la entidad.	Oficina de Recursos Humanos	12/16



**Facilitadores / inhibidores**

<b>Aliados</b>	La Alta Dirección ha asumido el monitoreo de los resultados de la ejecución de Proyecto y la Oficina de Recursos Humanos ha asumido la contratación y capacitación integral del personal a fin de empoderarlos en el desarrollo de sus nuevas actividades.
<b>Dificultades y riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistencia al cambio por parte del personal que labora en ONP.</li> <li>• Limitados recursos humanos para implementación de Línea Flujo.</li> <li>• Falta de infraestructura para acondicionar las estaciones de trabajo.</li> <li>• Necesidad de apoyo de los órganos responsables para poder desplegar el modelo en Lima y Regiones.</li> </ul>
<b>Aprendizajes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es necesario sensibilizar en gestión del cambio al personal antiguo de la entidad para que adopte un nuevo modelo.</li> <li>• Para iniciar el cambio del modelo es necesario estudiar la casuística y preparar herramientas para clasificar las solicitudes.</li> <li>• La gestión con procesos auto controlados garantiza el control interno y permite facilitar asumir el riesgo de toma de decisiones.</li> </ul>

**Impacto**

<b>Antes</b>	<b>Después</b>
Gestión por lotes de los pedidos de verificación en campo para el 80% de las solicitudes pensionarias.	Generación continua de los pedidos de verificación en campo para el 15% de las solicitudes pensionarias.
Atención en ciento ochenta (180) días de las solicitudes pensionarias.	Atención en noventa (90) días de las solicitudes pensionarias.
Stock de solicitudes pendientes de atención de ciento cuatro mil novecientos cinco (104,905).	Stock de solicitudes pendientes de atención de quin mil setecientos dieciséis (15,716).
Procesos de calificación y verificación de campo son tercerizados. La tasa de atención es de 21.7 solicitudes por persona.	Procesos de calificación y verificación de campo son ejecutados por la ONP. La tasa de atención es de 26 solicitudes por persona.
Existencia de hasta ciento veintiséis (126) mil expedientes con una antigüedad de hasta dieciséis (16) años.	La meta es reducir la antigüedad de solicitudes pendientes de atención a un plazo no mayor de noventa (90) días.

## ■ Explicación de la mejora

La necesidad de brindar un mejor servicio a la ciudadanía, especialmente para quienes se encuentran en situación de vulnerabilidad como las personas de la tercera edad, genera en las entidades públicas la obligación de contar con procesos eficientes con resultados efectivos para los usuarios. Reconociendo dicha necesidad, la ONP planteó la reducción de plazos para la atención de solicitudes de derechos pensionarios que recibía. Dichas solicitudes podían demorar hasta ciento ochenta (180) días en ser atendidas por la necesidad de realizar verificación en campo, requisito indispensable para al menos el 80% de las solicitudes.

La mejora implementada por la ONP implicó el rediseño del proceso pasando de uno basado en lotes a uno de flujo continuo que permita identificar y clasificar las solicitudes a fin de atenderlas de forma diferenciada. Así, la mejora consistió en implementar, como primer paso del proceso de atención, el análisis de la solicitud resumiéndola según un protocolo de aportes, reduciendo así la necesidad de verificación en campo de la misma. Con la implementación de la mejora se han reducido los tiempos de atención de solicitudes pensionarias hasta cuarenta y cinco (45) días, mediante la reducción de la necesidad de verificación de campo de las solicitudes de inicio de pensión la cual ha pasado de un 80% a un 20%.

## Ingreso de solicitudes de pensión con información de calidad

### Oficina de Normalización Previsional (ONP)

#### ■ Información básica

##### Síntesis

- »»» La ONP identificó que uno de los factores que contribuía a la demora de los trámites de otorgamiento de pensión y acreditación anticipada era la omisión de información o la existencia de errores en la documentación presentada por los usuarios al inicio del mismo. Ello generaba que los usuarios tuvieran que acercarse a la ONP hasta cuatro (04) veces para subsanar los documentos presentados. Dicha situación se veía posibilitada por el hecho de que no estaba contemplado dentro de las funciones del personal de orientación de la ONP la realización de acciones de verificación. Para resolver dicha situación, se planteó como una mejora que los puestos de orientación del *front desk* apoyaran a los usuarios a completar sus solicitudes de forma adecuada, explicándoles los requisitos según cada caso.

##### Responsable de la oportunidad de mejora

<b>Nombre</b>	1. Jorge Gibbons Ventura 2. Mario Zapater Llosa
<b>Cargo / puesto</b>	1. Director de Producción 2. Director de Prestaciones
<b>Órgano / unidad orgánica</b>	1. Dirección de Producción 2. Dirección de Prestaciones

## ■ Resumen de la oportunidad de mejora

Información general	
<b>Problema identificado</b>	Insatisfacción de los usuarios por repeticiones en la entrega de documentación para el trámite de solicitudes de inicio de pensión y de acreditación anticipada.
<b>Causas del problema</b>	Falta de orientación al usuario que resulta en omisión o imprecisiones en las solicitudes presentadas generando mayores tiempos de verificación y atención.
<b>Resultado esperado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menores tiempos de atención de las solicitudes de inicio de pensión y de acreditación anticipada por la presentación adecuada de documentación por parte de los usuarios.</li> <li>• Incremento del nivel de atención de solicitudes terminadas dentro de los treinta (30) días por mejoras de la calidad de la información recibida como parte de las solicitudes en los Centros de Atención de Lima.</li> </ul>
<b>Tipo de mejora</b>	De funcionamiento
<b>Objetivo</b>	Contar con un <i>front desk</i> (recepción) con personal capacitado en los criterios de aceptabilidad para cada trámite y con acceso a los sistemas de la ONP que son necesarios para la recepción de las solicitudes y la verificación de aportes.
<b>Público objetivo</b>	Personas cesantes o jubiladas mayores de edad.
<b>Relevancia de la mejora</b>	Se minimizará el tiempo entre el cese del trabajador y el pensionamiento según el Plan Estratégico de la ONP al recabar mayor cantidad de información al inicio de la solicitud y disminuyendo la necesidad de la verificación de campo.

Planificación		
Inicio estimado:		Fin estimado:
Setiembre de 2014		Febrero de 2015
<b>Unidad orgánica responsable:</b>	1. Dirección de Producción 2. Dirección de Prestaciones	
<b>Puesto responsable:</b>	1. Dirección de Producción 2. Dirección de Prestaciones	
Acciones	Puestos involucrados	Plazos
Piloto en el Centro de Atención Lima Sur.	Dirección de Producción y Dirección de Prestaciones y Oficina de Ingeniería de Procesos	09/14
Selección del personal para <i>front desk</i> y habilitación de los puestos de trabajo	Oficina de Recursos Humanos	11/14
Capacitación a los analistas en gestión del cambio y traslado de los equipos de trabajo a los otros Centro de Atención de Lima	Oficina de Recursos Humanos	12/14
Medición del avance	Dirección de Producción y Oficina de Ingeniería de Procesos	02/15
Capacitación a personal de las sedes regionales	Oficina de Recursos Humanos, Dirección de Producción y Dirección de Prestaciones	08/15 – 09/15
Implementación en las regiones	Dirección de Producción y Dirección de Prestaciones	10/15

Facilitadores / inhibidores	
<b>Aliados</b>	La Alta Dirección apoyó con la aprobación de recursos para implementar el equipo de personas en el <i>front desk</i> .
<b>Dificultades y riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se requieren recursos para la dotación de personal requerida para reforzar el <i>front desk</i>.</li> <li>• Dado que las personas usuarias de la ONP prefieren optar por los canales tradicionales de atención (cara a cara), es importante reforzar la atención en las sedes.</li> <li>• Los usuarios acuden a los “tramitadores” en vez del personal ONP para realizar consultas.</li> <li>• El orientador cuenta con criterios establecidos para revisar los documentos y responder consultas, lo cual disminuye la necesidad por parte de los usuarios de recurrir a los tramitadores.</li> </ul>
<b>Aprendizajes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es necesario contar con una herramienta que contenga criterios definidos para la evaluación de documentos de inicio de trámite.</li> <li>• El personal del <i>front desk</i> debe contar con habilidades de comunicación oral, escucha activa y debe conocer los protocolos de atención.</li> <li>• Cuando se provee mejor información desde el inicio de una solicitud, se reduce la cantidad de trabajo operativo.</li> </ul>

Impacto	
Antes	Después
Usuario acudía tres (03) o cuatro (04) veces a la ONP para entregar documentación.	Usuario acude una (01) o dos (02) veces a la ONP para entregar documentación.
El 80% de la información presentada se verifica en campo.	El 20% de la información presentada se verifica en campo.

### ■ Explicación de la mejora

Como parte del interés de la ONP por reducir los plazos de atención de las solicitudes de derechos pensionarios, se consideró pertinente implementar una mejora en la etapa de presentación de documentos, asegurando que estos sean adecuados y se encuentren completos, con lo cual se podría disminuir la necesidad de verificación en campo de la documentación de los usuarios. Para ello, se planteó mejorar la calidad de los documentos que se reciben en el inicio de un trámite de otorgamiento de pensión, proporcionando a los usuarios asistencia efectiva por parte del personal de orientación.

Anteriormente, los proveedores de orientación aceptaban todos los documentos de los usuarios sin realizar acciones de verificación. Ello generaba que los usuarios tuvieran que acercarse a la ONP hasta cuatro (04) veces para subsanar los documentos presentados. En atención a ello, la ONP decidió que el personal de orientación, en la primera visita del usuario, revisara todos los documentos presentados y proporcionara indicaciones exactas para los trámites que se requiere realizar. Este proceso de filtro previo asumido por el *front desk* evitaría la verificación en campo de algunos documentos, permitiendo reducir días en la atención de solicitudes de inicio de pensión y acreditación anticipada. Con la implementación de la mejora de proceso de flujo continuo, se logró que un 70% de los casos presentados no pasaran por verificación en campo.

Para implementar esta mejora, fue necesario definir los roles, funciones y relaciones de supervisión y dependencia a fin de asegurar la operatividad del personal en el *front desk*. Tomando ello en cuenta se han asignado veinticinco (25) personas que conocen los procesos de verificación y calificación de los procesos y se han implementado estaciones de trabajo en los Centros de Atención. Asimismo, para acompañar a esta mejora, se ha incorporado información pertinente en la nueva versión de la página web de la ONP.

## Protección de los derechos en salud de los usuarios mediante un sistema de atención de consultas y petición de intervención a través de dispositivos móviles

### Superintendencia Nacional de Salud (SUSALUD)

#### ■ Información básica

##### Síntesis

➤➤➤ Dada la alta demanda de servicios de salud y la limitada oferta de infraestructura en salud y de personal asistencial, SUSALUD advirtió la necesidad de los usuarios de sentirse protegidos. A fin de resolver dichas problemáticas, SUSALUD ha implementado una mejora para facilitar el proceso de atención de consultas y petición de intervención por parte de los delegados que se encuentran en los establecimientos de salud.

Para ello, se ha desarrollado un sistema basado en la gestión de procesos de negocio (*Business Process Management - BPM*), utilizando la herramienta *Process maker*, así como también se cuenta con una aplicación móvil BPM PAC que emplea dispositivos móviles para atender de forma inmediata y efectiva los reclamos de los usuarios con respecto a sus derechos.

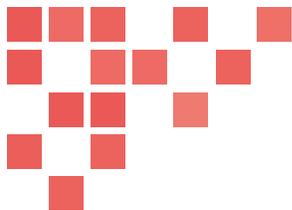
##### Responsable de la oportunidad de mejora

<b>Nombre</b>	1. José Luis Aparcana Gómez 2. Andrea Amparito Oblitas Julián 3. Karina Ayala Valverde 4. Luis Enrique Delgado Enrique Quispe
<b>Cargo / puesto</b>	1. Jefe de Delegados 2. Especialista de la Salud 3. Jefe de Respuesta Rápida 4. Especialista en Proyectos Interinstitucionales
<b>Órgano / unidad orgánica</b>	1. Intendencia de Protección de Derechos en Salud 2. Intendencia de Investigación y Desarrollo

## Resumen de la oportunidad de mejora

Información general	
<b>Problema identificado</b>	Las intervenciones realizadas por los delegados que realizan la labor de protección de derechos en los servicios de salud son atendidas con demora por deficiencias en el sistema de registro.
<b>Causas del problema</b>	Proceso semi-manual de atención de las intervenciones que conlleva a demoras y errores.
<b>Resultado esperado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una inmediata atención y solución de los problemas de los usuarios en los establecimientos de salud.</li> <li>• Ofrecer a los usuarios la posibilidad de hacer seguimiento al estado de sus casos en tiempo real.</li> <li>• Mayor productividad de los delegados por el uso de "cero papel".</li> <li>• Contar con estadísticas para la toma de medidas correctivas.</li> </ul>
<b>Tipo de mejora</b>	De Sistemas
<b>Objetivo</b>	Atender de forma inmediata a los usuarios con inconvenientes en los establecimientos de salud, registrar los eventos y soluciones en tiempo real de modo que se tomen medidas correctivas.
<b>Público objetivo</b>	Los usuarios que acuden a los establecimientos de salud públicos de Lima Metropolitana.
<b>Relevancia de la mejora</b>	Se mejorará la percepción de los procesos de atención a los ciudadanos en el sistema de salud.

Planificación		
<b>Inicio estimado:</b>	<b>Fin estimado:</b>	
Agosto de 2014	Julio de 2016	
<b>Unidad orgánica responsable:</b>	Intendencia de Protección de Derechos en Salud	
<b>Puesto responsable:</b>	1. Jefe de Delegados 2. Especialista de la Salud 3. Jefe de Respuesta Rápida	
Acciones	Puestos involucrados	Plazos
Desarrollo del aplicativo móvil	Especialista en Proyectos Interinstitucionales e Innovador de Sistemas.	08/14
Piloto del aplicativo en tres (03) establecimientos de salud	Especialista en proyectos interinstitucionales y delegados de la Intendencia de Protección de Derechos en Salud	11/14
Cobertura completa en Lima Metropolitana	-	05/15
Cobertura en las regiones de Ucayali y Lima	Intendencia de Protección de Derechos en Salud	04/16



Facilitadores / inhibidores	
<b>Aliados</b>	La Oficina General de Gestión de las Personas ha respondido a la necesidad de contar con más personal destacado en los establecimientos de salud y, a través del Soporte de Sistema, se han facilitado las <i>tablets</i> para el personal del proyecto.
<b>Dificultades y riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de balance de carga en la infraestructura tecnológica en los servidores y escasez de equipos móviles.</li> <li>• Baja señal de internet para el adecuado uso de las <i>tablets</i>.</li> </ul>
<b>Aprendizajes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La implementación de procesos soportados en dispositivos tecnológicos da buenos resultados en tanto minimizan los problemas y logran mayor satisfacción de los usuarios.</li> <li>• Es necesario retroalimentar los procesos con las experiencias de los casos efectivamente solucionados en los establecimientos de salud.</li> </ul>

Impacto	
Antes	Después
Se empleaba una ficha física para registrar las intervenciones.	Utilización de <i>tablets</i> para el registro de las intervenciones.
Falta de equipos para digitar la información.	Delegados cuentan con dispositivos móviles para digitar la información.
Sistema de registro en línea poco operativo	Registro creado para ingreso de intervenciones en <i>tablets</i> , utilizando aplicativo móvil offline.
Delegados laboraban de lunes a viernes desde las 8:00 a.m. a 4:00 p.m. y sábados de 8:00 a.m. a 12:00 m	Los delegados permanecen desde las 7:00 a.m. hasta las 8:00 pm en los establecimientos.

## ■ Explicación de la mejora

Los delegados que laboran en las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPRESS) registraban sus intervenciones en formatos manuales (fichas), cuya información debía ser digitada en un sistema virtual con consecuentes errores y retrasos. A fin de evitar tales complicaciones, en agosto del 2014, se desarrolló un aplicativo que permite registrar las peticiones de intervención y consultas desde un aplicativo móvil, el mismo que almacena la información en una base de datos independiente.

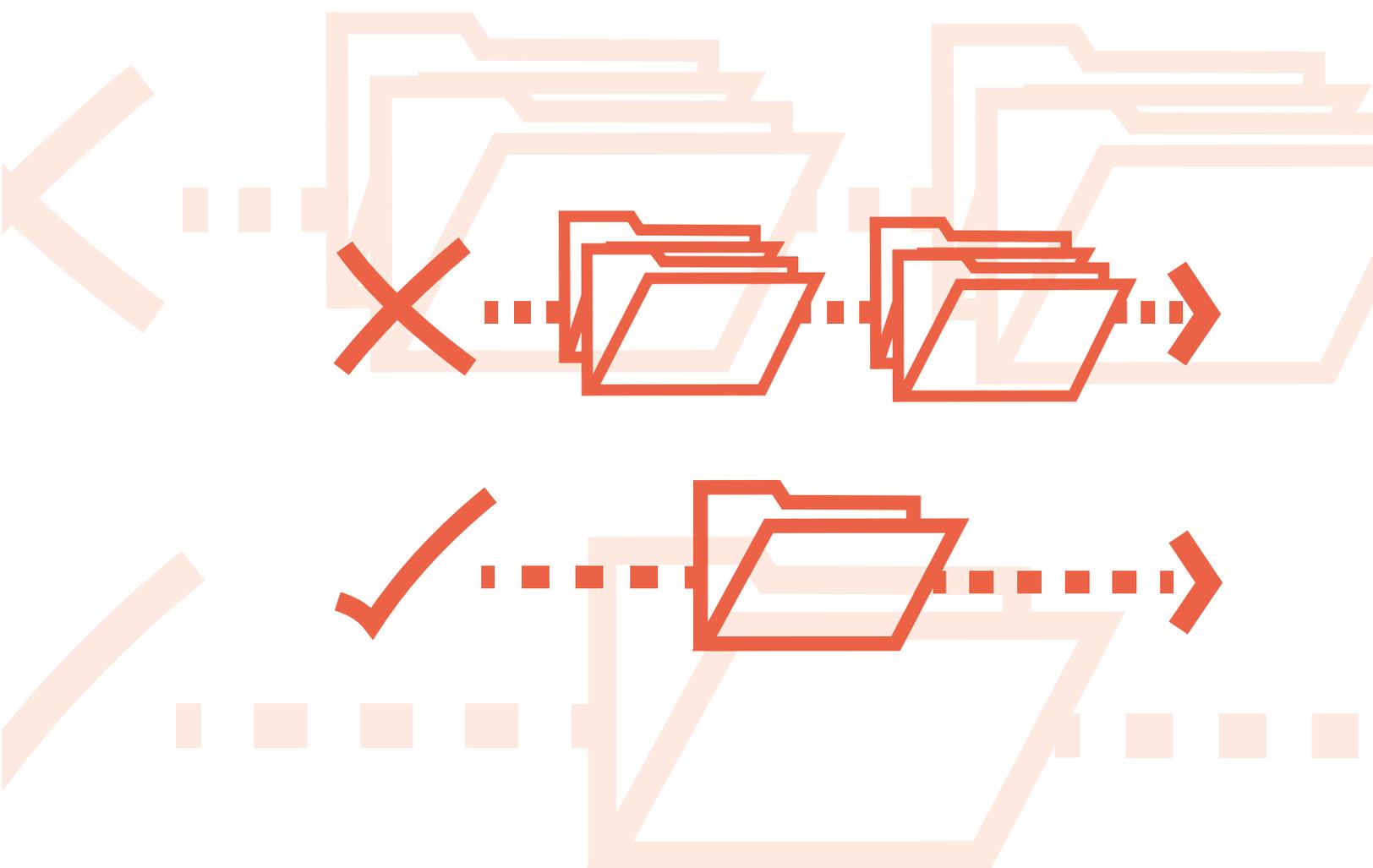
A partir de agosto del 2015, la Intendencia de Protección de Derechos en Salud implementó un sistema BPM WEB que trabaja en base a procesos de negocio. A la par, para el caso de los delegados, se desarrolló una aplicación móvil *offline* que permite el registro de datos de casos, ya sea que se trate de una petición de intervención o de una consulta. Del mismo modo, se desarrolló la funcionalidad de enviar dichos registros mediante un proceso de sincronización (con acceso a internet) al sistema BPM WEB para la gestión y cierre correspondiente de cada uno de los casos.

Dicha funcionalidad ha resultado de mucho apoyo, ya que se ha centralizado en un solo repositorio el registro de casos, facilitando la emisión de indicadores para la toma de decisiones y la optimización del tiempo de trabajo de las personas que prestan servicios, lo que les permite atender otros casos.

Para abril del 2015, veinticinco (25) IPRESS contaban con este sistema, que es gestionado por sesenta y siete (67) delegados. Desde la implementación del mismo, las atenciones se han incrementado notablemente, pasando de generar en mayo del 2014 un total de mil cuatrocientos (1,400) casos, a atender más de cinco mil (5,000) en mayo del 2015 y registrar más de cuarenta y un mil atenciones (41,000) a julio de 2016.



# SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA



## Atención a las viudas del pensionista del Decreto Legislativo N° 19990

### Oficina de Normalización Previsional (ONP)

#### ■ Información básica

##### Síntesis

- »»» La atención de solicitudes de pensiones de sobrevivencia de las viudas o viudos de pensionistas del Decreto Legislativo N°19990 tomaba alrededor de cinco (05) días en ser procesada, a pesar de poder ser atendida en tiempo real.

Ante ello, la ONP plantea que la verificación de la información remitida por los solicitantes sea realizada en el mismo momento de la solicitud. Además de reducir al mínimo en tiempo de espera para la atención de solicitudes de pensiones, la mejora planteada evita molestias a las viudas y viudos, quienes, de por sí, ya atraviesan una dura situación personal y emocional.

##### Responsable de la oportunidad de mejora

<b>Nombre</b>	1. Jorge Gibbons Ventura 2. Mario Zapater Llosa
<b>Cargo / puesto</b>	1. Director de Producción 2. Director de Prestaciones
<b>Órgano / unidad orgánica</b>	1. Dirección de Producción 2. Dirección de Prestaciones

#### ■ Resumen de la oportunidad de mejora

##### Información general

<b>Problema identificado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se atendía entre cinco (05) a quince (15) días un trámite simple a personas vulnerables (viudas o viudos de pensionistas).</li> <li>• La viuda o viudo portaba la documentación completa, sin embargo, debía esperar la resolución en la que se le reconoce la pensión de viudez.</li> </ul>
<b>Causas del problema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las validaciones de las solicitudes de sobrevivencia con RENIEC se realizaban en el interior de la entidad y no en la recepción.</li> <li>• La atención no se medía a través del resultado.</li> </ul>
<b>Resultado esperado</b>	Atención inmediata de las solicitudes de sobrevivencia de causante pensionista.
<b>Tipo de mejora</b>	Funcional
<b>Objetivo</b>	Resolver de manera inmediata el trámite de pensión, evitando que el solicitante vuelva a la ONP para recoger el documento que otorga el derecho.
<b>Público objetivo</b>	Viudas, viudos y huérfanos de personas aportantes, cesantes o jubiladas que sean mayores de edad.
<b>Relevancia de la mejora</b>	Se atenderá en tiempo real las solicitudes de sobrevivencia de causante pensionista.

Planificación		
<b>Inicio estimado:</b>	<b>Fin estimado:</b>	
Setiembre de 2014	Febrero de 2015	
<b>Unidad orgánica responsable:</b>	1. Dirección de Producción 2. Dirección de Prestaciones	
<b>Puesto responsable:</b>	1. Dirección de Producción 2. Dirección de Prestaciones	
Acciones	Puestos involucrados	Plazos
Actividades de orientación, análisis de información, recepción y calificación sobre sobrevivencia.	Dirección de Producción y Dirección de Prestaciones y Oficina de Ingeniería de Procesos	09/14
Selección del personal para <i>front desk</i> y habilitación de los puestos de trabajo	Oficina de Recursos Humanos y Dirección de Producción	11/14
Capacitación a los analistas en gestión del cambio y traslado de los equipos de trabajo a los otros Centro de Atención de Lima	Oficina de Recursos Humanos y Dirección de Producción	12/14
Medición del avance	Dirección de Producción	02/15
Despliegue a nivel nacional de la atención en el <i>front desk</i>	Dirección de Producción y Dirección de Prestaciones	10/15

Facilitadores / inhibidores	
<b>Aliados</b>	La Alta Dirección apoyó con la aprobación para la ejecución del piloto y con la aprobación de los recursos para implementar el equipo de personas en el <i>front desk</i> .
<b>Dificultades y riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuación de los sistemas para poder emitir las resoluciones de viudez en el <i>front desk</i>.</li> <li>• No poder brindar el mismo nivel de servicio a todas las viudas de pensionista en caso de validaciones de documentos cuya fuente no sea RENIEC.</li> </ul>
<b>Aprendizajes</b>	El análisis sistemático de oportunidades es la base para cambiar los paradigmas de las operaciones.

Impacto	
Antes	Después
La duración de la atención de una solicitud de sobrevivencia de causante pensionista duraba entre cinco (5) y quince (15) días.	Se atiende el 90% de las solicitudes de sobrevivencia de causante pensionista en el mismo día que es presentada en la ONP.

## ■ Explicación de la mejora

La atención de solicitudes de pensión por sobrevivencia de las viudas o viudos de pensionistas tomaba alrededor de cinco (05) días en ser procesada debido a que se había normalizado el hecho de que las validaciones con RENIEC y fuentes de la ONP tuvieran que ser realizadas en un ambiente interno de la entidad. Ello generaba que, a pesar de que la viuda o viudo presentara los documentos con la información completa (partida de matrimonio y partida de defunción), aun debiera esperar unos días para la emisión de la resolución de la pensión de viudez.

Como oportunidad de mejora, la ONP propuso que la atención de dichas solicitudes sea realizada en el *front desk* de forma inmediata, es decir, en el mismo momento en el que son presentadas. Ello era posible, dado que la validación de la información presentada requiere fuentes de verificación que están disponibles en la ONP. Las atenciones de estas solicitudes sólo deberían tardar más días, si la validación no pudiera hacerse con RENIEC, o si existieran otros compromisos del pensionista fallecido.

## Simplificación de los procedimientos para las plantaciones forestales en predios de propiedad privada y/o comunal

### Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR)

#### ■ Información básica

##### Síntesis

»»» Las plantaciones forestales son cultivos que se orientan a la producción de madera, y otros productos y servicios ambientales. Su implementación favorece la conservación del ambiente y de los bosques naturales. Las plantaciones forestales pueden realizarse en territorios del Estado, como concesión, y en predios privados o comunales.

SERFOR identificó que los procedimientos establecidos para autorizar actividades de plantaciones forestales en predios privados, por ser engorrosos y dilatados, no fomentaban la promoción de la actividad. Por lo tanto, se identificó como una oportunidad de mejora la simplificación de los trámites necesarios para conseguir las autorizaciones para ejercer las actividades de plantaciones forestales. Como parte de dicho proceso de simplificación se consideró la eliminación de requisitos innecesarios y la unificación de procedimientos.

##### Responsable de la oportunidad de mejora

<b>Nombre</b>	Lucetty Ullilen Vega
<b>Cargo / puesto</b>	Directora General
<b>Órgano / unidad orgánica</b>	Dirección General de Política y Competitividad

## Resumen de la oportunidad de mejora

Información general	
<b>Problema identificado</b>	El productor forestal que presenta interés por cultivar en terrenos de su propiedad tiene que realizar trámites que duran entre treinta (30) días y dos (02) años, lo cual genera desmotivación.
<b>Causas del problema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadecuada aplicación de la Ley Forestal a la propiedad privada en tanto esta sólo regula plantaciones forestales en tierras del Estado.</li> <li>• Los procedimientos de inscripción en el Registro Nacional de Plantaciones Forestales y obtención del permiso para el aprovechamiento de madera incluyen formatos y requerimientos excesivos e innecesarios.</li> <li>• Falta de integración entre el trabajo realizado por la sede central y los Gobiernos Regionales.</li> </ul>
<b>Resultado esperado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento ágil y expeditivo para la explotación de plantaciones forestales en predios privados.</li> <li>• Disposición de información confiable y oportuna para los actores del sector.</li> <li>• Incremento de la inversión y la explotación de plantaciones forestales que generen dinamismo en el sector.</li> </ul>
<b>Oportunidad de mejora</b>	<b>Simplificar el registro de plantaciones forestales en predios de propiedad privada y/o comunal y la autorización para comercializar sus productos.</b>
<b>Tipo de mejora</b>	De funcionamiento
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir el tiempo del procedimiento de inscripción y otorgamiento de permisos para la explotación de las plantaciones forestales en predios privados y/o comunales.</li> <li>• Contar con un registro actualizado de las plantaciones forestales en predios de propiedad privada que permita brindar información confiable y oportuna.</li> </ul>
<b>Público objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas naturales o jurídicas que explotan plantaciones en propiedades privadas.</li> <li>• Inversionistas del sector.</li> <li>• Comunidades que posean tierras forestales.</li> <li>• Gobiernos Regionales y Locales.</li> <li>• Entidades públicas.</li> </ul>
<b>Relevancia de la mejora</b>	El beneficio permitirá contar con trámites más ágiles para que el propietario de predios privados pueda incrementar sus ingresos por la explotación de las plantaciones forestales y generar dinamismo en su entorno por la creación de puestos de trabajo en actividades de cultivo y de cosecha.

Planificación		
Inicio estimado:		Fin estimado:
Enero de 2014		Diciembre de 2014
<b>Unidad orgánica responsable:</b>	Dirección General de Política y Competitividad	
<b>Puesto responsable:</b>	Directora General	
Acciones	Puestos involucrados	Plazos
Organización del equipo de trabajo	Dirección General de Política y Competitividad	01/03/14 – 30/03/14
Planeamiento de la mejora	Dirección General de Política y Competitividad	02/03/14 – 30/01/14
Estudio detallado de los requisitos del procedimiento	Dirección General de Política y Competitividad	01/04/14 – 30/06/14
Elaboración de propuestas de eliminación de requisitos	Dirección General de Política y Competitividad	01/07/14 – 30/08/14
Implementación de la mejora	Administraciones Técnicas Forestales y de Fauna Silvestre, Autoridades Regionales Forestales y de Fauna Silvestre y Dirección General de Información y Ordenamiento	01/11/14 – 15/12/16
Evaluación de resultados de la mejora propuesta	Dirección General de Política y Competitividad	15/03/17 – 15/05/17

Facilitadores / inhibidores	
<b>Aliados</b>	La implementación de la mejora fue promovida por SERFOR con el apoyo del grupo de trabajo de promoción y desarrollo de plantaciones forestales en el Perú.
<b>Dificultades y riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de una campaña clara de difusión de los beneficios y ventajas de la inscripción en el Registro Nacional de Plantaciones Forestales.</li> <li>• Falta de motivación de los reforestadores para formalizarse.</li> </ul>
<b>Aprendizajes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El trabajo conjunto entre el Estado y los usuarios para hallar soluciones es posible, siempre y cuando parta de la identificación de las necesidades y aspiraciones de los mismos.</li> <li>• En ocasiones, los procedimientos exceden el rigor que las normas sugieren.</li> <li>• El enfoque de procesos posibilita el poder establecer e implementar procesos simplificados que faciliten su cumplimiento y el aprovechamiento de la información en beneficio de los usuarios.</li> </ul>

Impacto	
Antes	Después
Duración del trámite de los procedimientos de entre treinta (30) días y dos (02) años.	Duración del trámite de los procedimientos de dos (02) días.
Procedimientos engorrosos y costosos para plantaciones menores a cinco (05) hectáreas.	Procedimientos simples y sencillos para plantaciones menores a cinco (05) hectáreas.
Registro de plantaciones forestales desactualizado con información poco confiable e incompleta.	SERFOR dispone de información de las plantaciones forestales actualizada, confiable y completa.
Desconocimiento y falta de entendimiento de la contribución de las plantaciones forestales a la economía del país.	Las plantaciones forestales son parte de una política nacional y su comercio contribuye con el PBI.
Bajas tasas de empleo en la zona de las plantaciones forestales. Entre los años 2010 y 2014, se contaba con ocho mil cuatrocientos cuarenta y nueve (8,449) empleos permanentes (176 empleos / mes).	Creación de nuevos puestos de trabajo para profesionales del sector y para las personas que viven en la zona. Entre octubre del año 2014 y julio del año 2015, se crearon cinco mil ochocientos cincuenta y ocho (5,858) nuevos empleos (585 empleos / mes).

### ■ Explicación de la mejora

En el año 2014, representantes de los empresarios reforestadores y agricultores plantearon al Ministerio de Agricultura que se revise la normativa que rige los procedimientos que constituían una traba frente al desarrollo de la actividad. SERFOR verificó que la larga duración y la complejidad de algunos procedimientos afectaban directamente a las personas naturales o jurídicas que tenían plantaciones forestales en predios de propiedad privada. Por ejemplo, los procedimientos para la inscripción de la plantación en el Registro de Plantaciones Forestales y la obtención del permiso para su aprovechamiento implicaban formatos con datos y requerimientos excesivos y, en algunos casos, innecesarios. Con todo ello, la suma de tiempos para atender los requisitos y procedimientos podía variar desde treinta (30) días hasta dos (2) años. Tal situación dificultaba la promoción de nuevas explotaciones de plantaciones forestales.

Para dar solución a dicha problemática, en octubre del año 2014, se formó un grupo de trabajo liderado por SERFOR, con el apoyo técnico del Instituto de Ciencias Agrarias, quienes estuvieron a cargo de la parte de la investigación. El estudio realizado evidenció la necesidad de emitir un Decreto Supremo (DS. N°017-2014-MINAGRI) que destrabe los aspectos administrativos para el aprovechamiento de plantaciones forestales y que reconozca a las plantaciones forestales como un cultivo con el objeto de tener las mismas facilidades que las plantaciones agrícolas.

En esa línea, se han desarrollado diversas acciones. La primera ha sido crear el Registro Nacional de Plantaciones Forestales de predios de propiedad privada y/o comunal que contenga datos de fácil recopilación, tales como: datos generales, coordenadas de las plantaciones forestales, descripción y cantidad de la especie que se aprovecha, etc. Asimismo, se han hecho esfuerzos para actualizar la información del registro antiguo que permita la generación de estadísticas que aporten a la mejor toma de decisiones. Finalmente, se han tomado medidas para reducir el tiempo del procedimiento de otorgamiento de permisos para el aprovechamiento de las plantaciones forestales.

## Otorgamiento de la licencia de caza comercial, deportiva y cetrería

### Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR)

#### ■ Información básica

##### Síntesis

- »»» SERFOR identificó que los tiempos para emitir autorizaciones y licencias de caza para fines comerciales, deportivos y de cetrería eran prolongados, lo cual incidía negativamente en el crecimiento del flujo turístico interesado en dichas actividades. El análisis determinó que los tiempos de otorgamiento de las licencias pueden mejorarse mediante la implementación de herramientas como formatos de captura de datos, la inclusión del concepto de priorización de pedidos y el uso de soportes virtuales.

##### Responsable de la oportunidad de mejora

Nombre	Lucetty Ullilen Vega
Cargo / puesto	Directora General
Órgano / unidad orgánica	Dirección General de Política y Competitividad

#### ■ Resumen de la oportunidad de mejora

##### Información general

Problema identificado	Trámites internos que no responden a la finalidad del otorgamiento de licencias de caza y cetrería.
Causas del problema	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimientos con tiempos excesivos para realizar la actividad de caza (licencia y autorización).</li> <li>• Evaluación inadecuada para identificar el tipo de cazador</li> </ul>
Resultado esperado	Procedimientos independientes, pertinentes y ágiles para la aprobación de permisos de los distintos tipos de caza y de cetrería.
Tipo de mejora	De funcionamiento
Objetivo	Reducir el tiempo de otorgamiento de las licencias y permisos de caza de un (01) mes a cuarenta y ocho (48) horas.
Público objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comerciantes de aves ornamentales, reptiles e invertebrados.</li> <li>• Deportistas en caza y cetrería.</li> </ul>
Relevancia de la mejora	Se contribuirá a la reducción del tráfico de animales silvestres y caza furtiva mediante el fortalecimiento de los procesos de formalización de las actividades de caza o captura de especímenes de fauna silvestre.

Planificación		
Inicio estimado:		Fin estimado:
Marzo de 2014		Diciembre de 2015
<b>Unidad orgánica responsable:</b>	Dirección General de Política y Competitividad	
<b>Puesto responsable:</b>	Directora General	
Acciones	Puestos involucrados	Plazos
Diseñar un examen por competencias	Dirección General Política y Competitividad y Administración Técnica Forestal y de Fauna Silvestre de Lima	01/03/14 – 30/04/14
Diseñar un curso de caza(licencia de caza deportiva)	Dirección General Política y Competitividad	02/03/14 – 30/08/15
Implementar verificadores de campo	Administración Técnica Forestal y de Fauna Silvestre	Permanente
Diseñar un sistema de información	Dirección General de Información y Registros Forestales y de Fauna Silvestre	01/07/14 – 30/08/15
Implementar cursos de capacitación y actualización	Dirección General Política y Competitividad/Administración Técnica Forestal y de Fauna Silvestre de Lima	01/09/15 – 30/11/15
Simplificación de procedimientos para otorgar licencias	Administración Técnica Forestal y de Fauna Silvestre	01/09/15 – 31/12/15

Facilitadores / inhibidores	
<b>Aliados</b>	La implementación de la mejora fue aprobada e impulsada por SERFOR con el apoyo de algunos de los usuarios de las diferentes modalidades.
<b>Dificultades y riesgos</b>	Las licencias son otorgadas por los gobiernos locales quienes no siempre cuentan con las facilidades tecnológicas para implementar la modernización del trámite.
<b>Aprendizajes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestión de los trámites de licencias debe ser fácil y adecuada a la realidad de los usuarios principales.</li> <li>• Debe haber permanente coordinación y buena predisposición entre los funcionarios del ente rector y de los gobiernos locales, a fin de asegurar de que los procesos de cambios sean reconocidos como compartidos.</li> </ul>

Impacto	
Antes	Después
Trámite de licencia para caza relacionado a los permisos de la Superintendencia de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil y requerimiento de evaluación previa.	Trámite de licencia por medios digitales y evaluación virtual.
Trámite de permiso para caza según cuotas disponibles.	Asignación automática de cuota para la caza según disponibilidad.
Trámites requeridos para realizar la actividad de caza limitan su potencial turístico.	Simplificación de los trámites para practicar formalmente la caza la convierte en un nicho turístico.
Informalidad, comercio y cacería ilegal.	Cazadores y cetreros formalizados y registrados. En el año 2015, se han registrado y otorgado un número de quinientas cincuenta (550) licencias de caza deportiva, diecisiete (17) de cetrería y seis (06) de caza comercial.

### ■ Explicación de la mejora

La caza para fines comerciales, deportivos y de cetrería es una actividad que genera flujo turístico, pero que requiere procesos previos para su realización. Cada una de las modalidades de dicha actividad requiere de procesos de trámite diferenciados según lo definido por SERFOR. En general, estos trámites demoran más de un (01) mes para la emisión de la licencia (carnet) y el otorgamiento de la autorización de la cuota de caza. Precisamente, la complejidad y demora de estos trámites ha venido dificultando que la caza y la cetrería se conviertan en nichos turísticos.

A fin de simplificar y reducir los tiempos de dichos trámites, así como de contribuir a la formalización de las actividades de caza y cetrería, SERFOR propuso modificar los procedimientos vigentes de obtención de permisos, haciéndolos independientes, pertinentes y ágiles según los distintos tipos de caza y de cetrería.

En esa línea, se establecieron formatos distintos según las características de la actividad y se reformularon las evaluaciones. Ambos procesos deberían poder ser completados en dos (02) horas. Asimismo, se ha considerado que el otorgamiento de las licencias sea digital, con lo cual podrían ser emitidas en cuarenta y ocho (48) horas. Esta simplificación de trámites contribuye a la promoción de la práctica de la caza y cetrería como atractivos nacionales y facilita que SERFOR ejerza su rol de supervisión de forma efectiva.

## Automatización del proceso administrativo sancionador

### Superintendencia Nacional de Salud (SUSALUD)

#### ■ Información básica

##### Síntesis

»»» En la reforma de salud, SUSALUD cumple el rol de promover, proteger y defender los derechos de las personas en lo que respecta al acceso a los servicios de salud, supervisando que las prestaciones sean otorgadas con calidad, oportunidad, disponibilidad y aceptabilidad con independencia de su financiamiento. Para dicho efecto, SUSALUD cuenta con potestad sancionadora sobre las IPRESS, las Instituciones Administradoras de Fondos de Aseguramiento en Salud (IAFAS) y las Unidades de Gestión de IPRESS (UGIPRESS).

La acción fiscalizadora de SUSALUD recae en un universo de cerca de diecisiete (17) mil IPRESS y trescientas (300) IAFAS por lo que se tomó la iniciativa de construir un sistema informático en línea de gestión del Procedimiento Administrativo Sancionador (PAS) para garantizar la seguridad jurídica, la celeridad y la transparencia de los procesos contar con una herramienta efectiva de gestión.

##### Responsable de la oportunidad de mejora

<b>Nombre</b>	Oscar Quijano Caballero
<b>Cargo / puesto</b>	Intendente de Fiscalización y Sanción
<b>Órgano / unidad orgánica</b>	Intendencia de Fiscalización y Sanción

■ Resumen de la oportunidad de mejora

Información general	
<b>Problema identificado</b>	La creciente demanda de servicios de salud por parte de la población, aunada a un alto índice de insatisfacción de los usuarios (reclamos, quejas o denuncias) por diversas afectaciones a su derecho a la salud ocasiona que SUSALUD debe resolver un número importante de procesos sancionadores.
<b>Causas del problema</b>	La entidad tiene competencia administrativa sobre un número exponencialmente mayor de organizaciones en comparación a las que tenía en su facultad sancionadora.
<b>Resultado esperado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción del índice de insatisfacción de los usuarios con respecto a los servicios de salud.</li> <li>• Mejor la calidad, oportunidad, disponibilidad y aceptabilidad de los servicios de salud que ofrecen los actores del sistema al contar con un proceso sancionador jurídicamente seguro, eficiente, oportuno y transparente.</li> </ul>
<b>Tipo de mejora</b>	De Sistemas y Funcional
<b>Objetivo</b>	Gestionar el PAS de SUSALUD en todas sus actividades promoviendo que los actores actúen de acuerdo a las normas procedimentales establecidas de modo que se genere mayor satisfacción en los usuarios de los servicios de salud.
<b>Público objetivo</b>	Ciudadanos, IAFAS, IPRESS y UGIPRESS.
<b>Relevancia de la mejora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se beneficiará a los usuarios de los servicios de salud.</li> <li>• Se contará con un proceso eficiente para atender las situaciones anómalas que pudieran afectar los derechos de salud de los ciudadanos.</li> <li>• Se mejorará el sistema de salud por mejoras implementados por los prestadores de servicios que busquen prevenir sanciones.</li> </ul>

Planificación		
<b>Inicio estimado:</b>	<b>Fin estimado:</b>	
Noviembre de 2014	Agosto de 2017	
<b>Unidad orgánica responsable:</b>	Intendencia de Fiscalización y Sanción	
<b>Puesto responsable:</b>	Intendente de Fiscalización y Sanción	
Acciones	Puestos involucrados	Plazos
Mapeo de la situación actual los procesos	Intendencia de Fiscalización y Sanción	11-12/14
Planteamiento de mejoras al proceso	Intendencia de Investigación y Desarrollo e Intendencia de Fiscalización y Sanción	07/15
Elaboración del Manual de Procesos	Oficina General de Planeamiento y Presupuesto e Intendencia de Fiscalización y Sanción	09/15
Desarrollo del PAS sobre el concepto de Gestión de los Procesos de Negocio	Intendencia de Investigación y Desarrollo e Intendencia de Fiscalización y Sanción	07/15
Creación de macroregiones para la difusión del PAS	Superintendencia Adjunta de Regulación y Fiscalización e Intendencia de Fiscalización y Sanción	08/16
Notificación electrónica	Intendencia de Investigación y Desarrollo e Intendencia de Fiscalización y Sanción	08/17
Expediente electrónico	Intendencia de Investigación y Desarrollo e Intendencia de Fiscalización y Sanción	08/17
Descentralización del PAS	Superintendencia Adjunta de Regulación e Intendencia de Fiscalización y Sanción	08/17

Facilitadores / inhibidores	
<b>Aliados</b>	La Superintendencia que impulsa el proyecto, la Superintendencia Adjunta de Regulación y Fiscalización y el área de Soporte de Sistemas.
<b>Dificultades y riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de entrenamiento en el uso del sistema.</li> <li>• Resistencia al cambio de la operación manual al uso intensivo de un sistema web.</li> <li>• El sistema web requiere cobertura técnica y mantenimiento.</li> <li>• Necesidad de modificaciones para los nuevos requerimientos del sistema.</li> </ul>
<b>Aprendizajes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratándose de un proceso cuyos controles se están modelando, la funcionalidad del sistema se ha construido según los requerimientos de la gestión actual sin contar con indicadores de medición.</li> <li>• Es necesaria la difusión del nuevo proceso PAS a las entidades administradas.</li> </ul>

Impacto	
Antes	Después
Potestad sancionadora sobre cuatro (04) IAFAS que las trescientas (300) que, aproximadamente, existen en el país	Potestad sancionadora sobre todas la IAFAS, trescientas (300), aproximadamente.
No había potestad sancionadora sobre las IPRESS y UGIPRESS.	Potestad sancionadora sobre las IPRESS y UGIPRESS, aproximadamente diecisiete (17) mil.
Cuarenta (40) procesos sancionadores al año	Setecientos (700) procesos sancionadores al año
Gestión, seguimiento y control manual del PAS	Gestión, seguimiento y control con soporte informático del PAS
Expediente físico	Expediente virtual

### ■ Explicación de la mejora

SUSALUD asume la potestad sancionadora para exigir una buena atención a las prestadoras y aseguradoras de salud para los cual cuenta con un sistema del Proceso Administrativo Sancionador (PAS) para garantizar el buen funcionamiento de los servicios de salud a los ciudadanos. A partir de la entrada en vigencia de dicha norma, la cantidad de reclamos creció drásticamente, haciéndose más notorio el nivel de insatisfacción de los ciudadanos con respecto a los servicios de salud.

La propuesta de mejora de SUSALUD es la automatización del PAS de modo que se asegure la transparencia y el acceso a la información sobre el proceso, contribuyendo a una buena ejecución del mismo. El PAS esta soportado por un sistema informático que se desarrolla con una herramienta especializada en flujos de trabajo por etapas que permite contar con información de calidad para tomar mejores decisiones tanto por parte de los administrados (predictibilidad) como por parte de los gestores del proceso (productividad) en un ciclo de mejora continua. Asimismo, el PAS contribuye a lograr un cambio de actitud de los administrados hacia el usuario pues estarán motivados a cumplir voluntariamente con sus obligaciones y, de ese modo, cumplir con el objetivo de proteger y restituir los derechos de salud de los ciudadanos, dentro de un proceso jurídicamente seguro, eficiente, oportuno y transparente.

# Conclusiones

El tránsito de las entidades públicas al régimen del Servicio Civil se viene consolidando como una ruta técnica que demanda de las organizaciones del Estado, entre otras cosas, un ejercicio importante de análisis sobre la situación actual de los procesos considerados críticos, procesos en los que se suele tener como receptor del producto obtenido a un actor externo a la entidad: beneficiarios, ciudadanos, empresarios, usuarios, etc.

Tal esfuerzo trasciende la concepción clásica de asumir la gestión de los recursos humanos en el sector público como una labor exclusiva de las oficinas de recursos humanos, o las que hicieran sus veces, y aboga por una visión completa de la operatividad organizacional, prestándole atención a los recursos humanos, pero también a los factores que actúan como facilitadores u obstructores: equipamiento, presupuesto, tecnología, etc.

El proceso de tránsito, en línea con la finalidad de la Ley del Servicio Civil, busca motivar en las entidades públicas una reflexión sobre las actividades realizadas por los ocupantes de puestos, especialmente aquellas vinculadas a la producción y/o prestación de bienes y/o servicios públicos, en aras de cuestionarse si es que, efectivamente, se atienden las demandas de los usuarios finales, entre ellos, la ciudadanía.

Ese cambio de perspectiva, no sólo traslada el foco de atención en una reforma de Servicio Civil de los servidores públicos a los ciudadanos, sino que, adicionalmente, busca enraizar en todas aquellas personas que prestan servicios en el Estado una preocupación constante por mejorar diferentes aspectos de su actuar cotidiano de cara a las expectativas y necesidades del usuario del bien o del servicio, e involucrar a los funcionarios públicos y puestos jefaturales en la facilitación de las condiciones a sus equipos funcionales de modo que estos puedan implementar mejoras de forma efectiva.

Este documento es un primer esfuerzo por visibilizar el trabajo de catorce (14) entidades públicas en proceso de tránsito, mediante la descripción de los problemas identificados y las soluciones propuestas para contrarrestar o desterrar alguna de las causas que los originaban. Pero, además, es una apuesta por dar a conocer a la ciudadanía en general que dentro del Estado peruano hay grupos de servidores civiles que laboran con esmero e interés por prestar mejores servicios y/o mejorar gradualmente la calidad de los bienes producidos.

SERVIR, a la par de las acciones de asistencia técnica a las entidades públicas en proceso de tránsito y de perfeccionamiento de las directivas y guías metodológicas en base a la casuística generada, continuará con la sistematización de estas buenas prácticas en gestión pública y alista una nueva edición de la publicación, correspondiente a quince (15) nuevas entidades públicas.

## Anexo

Entidad	Oportunidad de mejora
ACFFAA	Generar el marco normativo de la función de compra.
	Generar el marco normativo de la función de compra.
	Desarrollar el sistema de gestión de procesos de estudios de mercado.
	Desarrollar la gestión de procesos de 'ejecución contractual'.
	Generar información pertinente y oportuna para la toma de decisiones en los procesos de contratación con los niveles de seguridad requeridos.
	Promover el fortalecimiento y la gestión del personal altamente calificado y comprometido con valores éticos.
	Asegurar los recursos materiales de infraestructura y financieros para el funcionamiento institucional.
	Desarrollar un sistema administrativo simplificado y automatizado bajo un enfoque de procesos y de resultados.
	Mantener comunicación permanente con los usuarios.
	Posicionar a la ACFFAA ante las instancias políticas.
	Desarrollar canales de cooperación con grupos de interés.
CEPLAN	Modificar la denominación de entregables o salidas a términos genéricos, tales como 'Información de seguimiento del PEDN', 'Información de la evaluación del PEDN'.
	Reordenar y caracterizar los procesos de nivel 2 del proceso 'Seguimiento de la Gestión Estratégica Nacional' en sectores: 'Seguimiento de la gestión estratégica en el territorio', 'Evaluación a la gestión estratégica del Estado y del PEDN' y 'Administración del sistema de información integrado'
	Diseñar y caracterizar los procesos de nivel 1 y 2 para el proceso de 'Seguimiento y evaluación de la gestión estratégica del Estado'.
	Diseñar y caracterizar el proceso para la "Programación de actividades y proyectos con participación de CINR"
	Diseñar y caracterizar el proceso de 'Administración de Documentos de Gestión', enfocando sus actividades y entregables a la racionalización y optimización de procesos y procedimientos con la participación de las áreas correspondientes.
	Diseñar y caracterizar el proceso de 'Atención de Denuncias' sobre la base de los lineamientos para los jefes de la Oficina de Control Interno para la atención de las denuncias.
	Diseñar y caracterizar los procesos para el cumplimiento de las funciones de control interno.
	Elaborar las fichas de procesos para 'Formulación del Plan Anual de Control'.
	Consolidar los procesos de 'Seguridad de la Información' con los instrumentos y recursos necesarios.
	Diseñar y caracterizar el o los procesos de 'Gestión Documentaria y de Archivos' en coherencia con el DS N° 070-2013, Sistema Nacional de Archivos, y la Ley 25323, Sistema General de Archivos.
	Complementar, caracterizar e implementar los procedimientos de recursos humanos acorde con la normativa establecida por el ente rector.

Entidad	Oportunidad de mejora
CEPLAN	Modificar el nombre del proceso 'Gestión Financiera – Contable' para que represente el alcance caracterizado.
	Renombrar el proceso vinculado a asesoramiento legal a 'Asesoramiento y Emisión de opiniones Legales'.
	Racionalizar y optimizar el uso de recursos y competencias disponibles para el fortalecimiento de capacidades a los actores del SINAPLAN integrando las actividades de 'Generación de publicaciones especializadas para usos en la formación de especialistas en planeamiento estratégico,'Actividades de capacitación a especialistas en planeamiento estratégico,'Gestión del conocimiento' y otros similares.
	Establecer un proceso de atención a <i>stakeholder</i> , que tipifique los tipos de servicios, modelarlo, caracterizarlo, desarrollar herramientas para implementar el proceso e implementar el proceso.
	Actualizar y hacer ajustes al modelamiento a fin de dar la real dimensión del proceso 'Seguimiento y evaluación de la gestión estratégica del Estado' como un proceso de nivel 0.
CONCYTEC	Optimizar el proceso de nivel 2 de 'Gestión de la normatividad en CTI para el SINACYT' del proceso 'Fortalecimiento del SINACYT'.
	Optimizar el proceso de nivel 3 'Elaboración de estudios para el fortalecimiento del SINACYT' del proceso nivel 1 'Fortalecimiento del SINACYT'.
	Formular la normativa relacionada con la innovación de acuerdo al proceso nivel 1 de 'Fortalecimiento del SINACYT'.
	Optimizar el proceso Nivel 3 de Asesoría en la formulación de políticas públicas sectoriales y regionales en CTI del Proceso Nivel 1 Formulación y Gestión de Políticas de CTI.
	Diseñar una herramienta de gestión para la articulación y coordinación de las políticas regionales de acuerdo al Proceso Nivel 1 de Formulación y Gestión de Políticas de CTI.
	Elaborar una hoja de ruta para los Programas Nacionales de acuerdo al Sub proceso Nivel 2 de formulación de programas. Proceso Nivel 1 Formulación y Gestión de Políticas de CTI.
	Realizar los estudios preliminares de prospectiva de la Biotecnología y prospectiva en ciencia y tecnología ambiental en base al Proceso Nivel 3 elaboración de diagnósticos y estudios. Proceso Nivel 1: Formulación y Gestión de Políticas de CTI.
	Optimizar el proceso Nivel 3 de Implementa instrumentos de Ciencia, tecnología y talento del Proceso Nivel 1 Implementación y Gestión de Planes y Programas de CTI.
	Optimizar el proceso Nivel 3 de Gestiona la generación de RRHH para el SINACYT del Proceso Nivel 1 Formulación y Gestión de Políticas de CTI.
	Optimizar el Macro proceso Estratégico.
	Optimizar el Sub proceso nivel 2 de Gestión del clima laboral.
	Formular el Mapeo de Procesos optimizado.
	Implementar la NTP-ISO/IEC 27001-2008 EDI, Tecnología de la Información – Propuesta de Lineamiento de Política de Seguridad de la Información.
Implementar un sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo de acuerdo a la Ley N° 30222, que modifica la Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.	

Entidad	Oportunidad de mejora
CONCYTEC	Formular el 'Plan de acción para la Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública en el CONCYTEC 2015 -2016'.
	Sistematizar las oportunidades de mejoras en el servicio de atención al ciudadano en base a la revisión y análisis de los reclamos y sugerencias.
	Sistematizar los procedimientos del Mapeo de Procesos en una plataforma virtual.
	Optimizar el macroproceso de soporte.
	Implementar un sistema de registro de revistas con el objetivo de mejorar el proceso nivel 3 'Registro y evaluación de revistas científicas' del proceso nivel 1 'Gestión y transferencia de la información de CTI'.
	Optimizar el proceso nivel 2 'Gestión de la información' del proceso nivel 1 'Gestión y transferencia de la información de CTI'.
	Optimizar el proceso de nivel 2 'Gestión del RENACYT' del proceso nivel 1 'Gestión y transferencia de la información de CTI'.
	Optimizar el proceso de nivel 3 'Emite opinión y gestiona información interinstitucional nacional e internacional (RENIEC, MTC, ONGEI, RED CLARA y pares)' del proceso de nivel 1 'Gestión y transferencia de la información de CTI'.
	Realizar el estudio de complejidad económica para lograr una plataforma virtual operativa con información sobre las capacidades económicas y productivas.
	Optimizar el proceso de nivel 3 'Implementación de instrumentos estratégicos del CONCYTEC' del proceso nivel 1 de 'Implementación y gestión de planes y programas de CTI'.
	Optimizar el proceso de nivel 3, 'Implementación de instrumentos de ciencia, tecnología y talento', del proceso nivel 1 'Implementación y gestión de planes y programas de CTI'.
DEVIDA	Actualización de directivas.
	Optimización de procesos.
	Estudio de carga laboral.
	Integración de sistemas.
	Automatización de reportes.
	Adecuación de los sistemas informáticos para los órganos de línea de la entidad.
	Proyecto para interoperabilidad multisectorial.
	Implementación de una gestión por procesos.
	Implementación del ERG.
	Implementación del <i>balanced scorecard</i> .
	Diseño e implementación del plan de competencias.
	Diseño e implementación del modelo de cultura.
	Evaluación por assessment center a cargos de responsabilidad.
Reorganización de la Dirección de Articulación Territorial.	
IGP	Implementar la red acelerométrica.
	Sistematizar la digitalización de documentos por el IGP.
	Fortalecer y abrir hacia afuera el Banco Nacional de Datos Geofísicos.

Entidad	Oportunidad de mejora
IGP	Desarrollar, homogeneizar y consolidar el proceso 'Gestión de las comunicaciones'.
	Implementar un sistema de registro documentario digital del IGP.
	Fortalecer la formulación de proyectos de inversión pública.
	Implementar los subsistemas administrativos de gestión de recursos humanos diseñados por SERVIR.
	Implementar la gestión del instrumento móvil del IGP a cargo de la Sub Dirección de Redes Geofísicas.
	Concentrar el macroproceso de 'Comunicación y difusión de conocimiento en ciencias geofísicas'.
MEF	Plataforma de acceso del ciudadano a los proyectos de inversión pública.
	Ampliación de la cobertura de los servicios administrativos del MEF a los usuarios de las zonas más alejadas y/o acceso agreste de los CONECTAMEF – CONECTAMEF Móvil.
	Plataforma virtual para el plan de incentivos a la mejora de la gestión y modernización municipal.
MINDEF	Documentar un proceso estándar de elaboración de documentos normativos con enfoque integral.
	Documentar un proceso estándar 'Elaboración de Normas Legales para el Sector Defensa'.
	Documentar el proceso 'Aprobación de documentación por la alta Dirección'.
	Documentar los procesos de evaluación y supervisión de las políticas y estrategias para la defensa en el campo militar.
	Integrar y estandarizar el proceso 'Dotación de personal militar' con los procesos asociados a planeamiento, formulación y control de presupuesto.
	Formular y modificar los proyectos normativos para el personal militar.
	Implementar un sistema que brinde información integrada que facilite información a las instituciones armadas sobre la reserva militar.
	Estandarizar el modelo de informe que remiten los agregados militares en el extranjero.
	Documentar el proceso de participación en asuntos fronterizos en los aspectos de evaluación y supervisión del MINDEF ante el CONADIF.
	Establecer lineamientos para el personal militar y civil del sector defensa respecto al plan de viajes.
	Promover la investigación de doctrina y la gestión de conocimiento como herramientas de doctrina estratégica del MINDEF.
	Establecer el proceso de cómo producir doctrina, completando el ciclo: evaluar, planificar, desarrollar, implementar, validar y difundir la doctrina.
	Disminuir tiempos de entrega de los informes legales de la Oficina General de Asesoría Jurídica.
Implementar un sistema gestor documental en el MINDEF.	

Entidad	Oportunidad de mejora
MINJUS	Brindar el servicio de atención de consultas en 'Asistencia legal y defensa de víctimas' mediante call center.
	Mejorar el servicio de atención al usuario.
	Reducir el tiempo de respuesta por parte de la entidad a través del sistema de gestión documentaria.
ONP	Generar la cuenta individual del aportante.
	Atender las solicitudes en línea y no por lotes.
	Estandarizar los criterios de acreditación de aportes.
	Mejorar la calidad de la información de solicitudes a recibir.
	Reducir el plazo de atención de solicitudes de sobrevivencia de causante pensionista del DL N° 19990.
Incrementar la calificabilidad de las solicitudes, utilizando modelos probabilísticos.	
SERFOR	Cambio en la gestión para el otorgamiento de custodia y usufructo para el aprovechamiento de camélidos.
	Eliminación de requisitos para el registro de plantaciones forestales en predios de propiedad privada y/o comunal.
	Optimización del procedimiento vinculado a la emisión de licencias de caza comercial, deportiva y cetrería.
SERVIR	Identificación, análisis y aplicación de oportunidades de mejora durante el mapeo de procesos.
	Desarrollo de la primera etapa de mejora de procesos.
	Implementación del sistema de gestión de calidad en SERVIR.
	Llevar a cabo la segunda etapa de mejora de procesos.
SUSALUD	Diseño del Proceso Administrativo Sancionador (PAS) y su automatización.
	Mejora en el proceso de atención al ciudadano.
	Conformación de la estructura orgánica del CECONAR.
	Diseño del proceso de planeamiento y presupuesto, así como su automatización.
	Mejora estructural asociada al proceso de planeamiento y presupuesto.
	Adecuación de los procesos de gestión de personal a los subsistemas del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.
	Mejora estructural asociada al proceso de gestión de las personas.
	Mejora estructural asociada a los procesos de administración, gestión contable y tesorería.
	Diseño del proceso de planeamiento y presupuesto, así como su automatización.
	Simplificación del procedimiento de otorgamiento de viáticos y rendición de cuentas.
Mejora en el proceso de supervisión de IPRESS.	

Entidad	Oportunidad de mejora
OSINFOR	Diseño e implementación del procedimiento para la elaboración del plan de supervisión del OSINFOR.
	Fortalecimiento del sistema informático, mediante la integración entre la programación y la rendición de los fondos por encargo, el registro de requerimiento por proceso de selección, y la clasificación por cada una de las concesiones, permisos y autorizaciones forestales y de fauna silvestre.
	Diseño e implementación del reglamento de supervisión que unifique los manuales y las directivas existentes.
	Inicio de la implementación del proceso de auditorías quincenales.
	Diseño e implementación del proceso de inspecciones físicas de los planes operativos anuales antes de ser aprobados.
	Implementación de tecnologías para la captura, la sistematización y la transferencia de información de las supervisiones.
	Diseño e implementación del sistema de información para la gestión de expedientes relacionados al PAU y de requerimientos externos como los informes fundamentales para el Ministerio Público.
	Modificación de la estructura estándar de los informes de supervisión, así como el procedimiento de control de calidad de los mismos.
	Fortalecer la asistencia técnica a las sub direcciones de regulación y fiscalización.
	Implementación de la notificación electrónica de acuerdo a la disponibilidad de conectividad.
	Diseño e implementación del procedimiento para la actualización continua de los domicilios de los administrados.
	Simplificación del procedimiento administrativo único.
	Asignación de los roles instructor y resolutor a diferentes puestos en el procedimiento administrativo único.
	Modificación del procedimiento para que los informes de supervisión los remita el Subdirector de Supervisión al Subdirector de Regulación y Fiscalización.
	Implementación del sistema de información de multas y ejecución coactiva.
	Diseño e implementación de una base de datos consolidada sobre las capacitaciones realizadas a los actores externos del sector forestal.
	Diseño e implementación del libre acceso de los actores del sector forestal al Sistema de Información Gerencial de OSINFOR (SIGO).
	Conformación de un equipo de trabajo para que formule, ejecute y gestione la capacitación.
	Implementación de los convenios con las organizaciones indígenas para impulsar la participación de los veedores de las capacitaciones y supervisiones del OSINFOR.
	Fortalecimiento y formalización de la gestión de resultados de supervisión, fiscalización y capacitaciones.
Fortalecimiento y formalización de la elaboración de estudios de supervisión, fiscalización y otros.	
Fortalecimiento y formalización de la gestión de imagen institucional.	

Entidad	Oportunidad de mejora
OSINFOR	Implementación del sistema de información para la automatización de los procesos contables y de tesorería.
	Implementación del módulo informático de programación y formalización en el sistema integrado de planeamiento y presupuesto en las oficinas desconcentradas.
	Diseño e implementación del proceso 'Diseño de puestos'.
	Implementación del módulo informático para el control de asistencia, la visualización de actividades y la tramitación de papeletas.
	Implementar y desplegar en las oficinas desconcentradas, el registro de asistencias mediante la lectura de huellas dactilares.
	Fortalecimiento de la evaluación del desempeño de los colaboradores mediante la definición de un modelo para tal fin.
	Elaboración del Plan de Desarrollo de Personas de acuerdo a los resultados del nuevo modelo de evaluación de desempeño.
	Implementar el nuevo portal del OSINFOR, la Intranet y el Sistema Integrado del OSINFOR.
	Diseño e implementación del sistema de tramitación y seguimiento de procesos judiciales.
	Formalización de las funciones de la administración de la información geográfica de las concesiones, permisos y autorizaciones forestales y de fauna silvestre.
	Renovación del software y el hardware para la captura y el procesamiento de la información geográfica de las supervisiones.
PROVÍAS NACIONAL	Diseño de estructura orgánica en función a los corredores logísticos y redes hacia una gestión integral de la infraestructura vial.
	Asignación de las actividades de línea, que no estén tercerizadas a los órganos desconcentrados para gestionarlas en forma desconcentrada, en atención al principio de subsidiariedad.
	Implantación de estructura matricial, donde se tengan simultáneamente puestos con relación jerárquica y relación funcional para una misma competencia, para lo cual se establecerán los niveles de responsabilidad para cada caso.
	Incorporación de una nueva unidad responsable de la evaluación y conformidad de los Proyectos de Ingeniería de Detalle de los tramos concesionados, tomando como base la Oficina Técnica de Concesiones.
	Transferencia de la competencia relacionada con la implementación de Proyectos PACRIS y el saneamiento a otra unidad orgánica con el objeto de optimizar el uso de los recursos y el logro de los resultados.
	Supervisión y gestión de los Proyectos PACRIS desde la Sede Central, efectuando una coordinación y seguimiento permanente a la ejecución de metas.
	Conformación de tres unidades organizadas por corredores logísticos, que articulen a su vez con órganos desconcentrados también organizados por corredores logísticos y redes (norte, centro y sur), que contará con la Unidad de Gestión de Infraestructura Vial, responsable de la articulación entre las tres unidades de gestión de conservación vial: monitoreo, información, planificación, inventario vial, seguridad vial, costos y presupuesto, tecnología, estado de la vía y equipo mecánico.

Entidad	Oportunidad de mejora
PROVIAS NACIONAL	Transferencia de la operatividad de las Unidades de Peaje a cargo de los órganos desconcentrados, en base al principio de subsidiariedad, considerando que también será responsable del desarrollo de servicios complementarios, que incluye los centros de servicio y nuevas unidades de peaje.
	Análisis y propuesta de Centros de Servicios Complementarios (p.e. lugares de descanso, restaurantes, etc.) a fin de propiciar el uso de la infraestructura de la RVN, desarrollando los servicios complementarios, utilizando como núcleo a las Unidades de Peaje (modernizadas), hasta lograr establecer y operar Centros de Servicios Complementarios.
	Inclusión de la unidad responsable de la recuperación del derecho de vía: identificación y liberación del derecho de vía, articulando con los órganos desconcentrados y con el Contratista Conservador.
	Encargo de la recuperación progresiva del derecho de vía de la RVN (identificación, liberación y saneamiento), bajo la modalidad de contratos con terceros, tales como incorporando dichas actividades en los contratos de conservación por niveles de servicio, la implementación de pilotos, entre otros.
	Creación de un equipo responsable del registro gráfico de todas las intervenciones, situación actual, condición, avances, proyectos, etc. vinculadas al derecho de vía, incluyendo las que corresponden a la implementación de PACRIS de los proyectos de inversión.
	Creación de equipos de trabajo por zonas estratégicas para el proceso de saneamiento, que incluye la defensa posesoria y articula con los órganos desconcentrados; así como para la unidad de proceso de patrimonio vial para ir poco a poco relevando información y desarrollando las actividades para conformar y gestionar el patrimonio vial.
	Gestión de la custodia y preservación a través de los órganos desconcentrados y 'contratista conservador'.
	Consolidación en una sola unidad de las contrataciones, tanto de obras y consultorías de obras (estudios, supervisión, contratos de conservación), así como de bienes y servicios.
	Consolidación de un equipo de atención al ciudadano, responsable de la orientación, transparencia, trámite documentario, archivo, gestión documentaria y relación con los ciudadanos a través de la página web y las redes sociales.
	Diseño de puestos para empoderar los ya existentes, asignándoles funciones, responsabilidades y carga de trabajo que la entidad requiera para el cumplimiento de sus objetivos.
	Valorización posterior, que determine una nueva compensación económica, en atención al principio de 'a mayor sueldo, mayor responsabilidad'.
	Asignación de compensación económica acorde con el nivel de responsabilidad, presupuesto a su cargo, riesgo legal, tendencia del mercado, que garantice la conservación del personal calificado y la captación de nuevos profesionales.
	Uso de las distintas opciones de contratación para el cumplimiento de funciones.
Creación de nuevas unidades y puestos de jefe sólo en el caso de que se traten de competencias nuevas o procesos no ejecutados actualmente.	

Entidad	Oportunidad de mejora
PROVÍAS NACIONAL	Consideración de un nivel de especialista superior para identificar a los dueños de proceso cuando una misma unidad orgánica está a cargo diversos procesos.
	Propuesta de una estructura tipo para el caso de gerencias de línea, la cual incluya a un subgerente y a unidades funcionales a cargo de un puesto jefatural.
	Aplicación, para la formación profesional y línea de carrera, del uso intensivo de practicantes, asignando a uno cada tres especialistas en los casos que se requiera y uno, de manera excepcional, para el caso de puestos dueños de procesos.
	Asignación de practicantes a actividades tales como registro y actualización de información, consolidación de datos, elaboración de expedientes, clasificación de documentación, elaboración de borradores de informes, análisis de datos (metrados), procesamiento de información, llenado de formatos, registros, manejo de sistemas (usuario), revisión de documentos, informes, valorizaciones, gestión y rendición de viáticos, tramitación de documentos, actualización de cronogramas (MS Project), entre otras.
	Asignación de asistentes sólo en casos muy específicos, vinculados con actividades operativas.
	Las unidades orgánicas de línea contarán con un especialista legal para brindar asistencia en temas arbitrales, contrataciones, adicionales, convenios, adendas, implementación de hallazgos, determinación de responsabilidades, entre otros.
	Consolidación de un equipo de trabajo responsable de la supervisión y seguimiento del componente predial y social de los EIA.
	Implementación de proyectos de mejora y de sistemas de gestión con estándares internacionales: ISO 9001, ISO 55001.
	Fortalecer la Unidad de Recursos Humanos, conforme a los componentes establecidos por SERVIR.
	Diseño e implementación de una metodología basada en PMBOK, que permita estandarizar la gestión de proyectos.
	Implementación de un proceso de simplificación administrativa para optimizar los procedimientos sustantivos de la entidad.
	Cambio en el enfoque de la asistencia legal orientada hacia una atención sectorizada, que incluya la asistencia legal para los casos a cargo de la Procuraduría del MTC.
	Implementación del mantenimiento permanente a la estructura vigente, documentando y actualizando los procesos (flujos e instructivos), y haciendo un análisis de funciones.
	Consolidación de la implementación del Sistema de Control Interno y Gestión de Riesgos en la entidad.
Implementación del Sistema de Modernización de la Gestión Pública y el Proyecto de Mejora de la Atención a la Ciudadanía.	
Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad – ISO 9001:2008 y un Sistema de Gestión de Activos Físicos – ISO 5500:2014 en los procesos clave de la entidad.	

Entidad	Oportunidad de mejora
PROVIAS NACIONAL	Implementación de procesos de simplificación administrativa de los distintos procesos de apoyo y soporte que permitan, entre otras cosas, eliminar burocracia, eliminar duplicidad, evaluar el valor agregado, simplificar procesos, reducir el tiempo del ciclo del proceso, asegurar prueba de errores, utilizar eficientemente los equipos y utilizar lenguaje simple.
	Desarrollo e intensificación del uso de tecnologías de la información y sistemas inteligentes de transporte, que integren a los distintos actores que intervienen en la gestión de la infraestructura vial.
	Concluir con la implementación del sistema de gestión de proyectos y desarrollar la segunda etapa para lograr una gestión oportuna y confiable de la información generada por el área.
	Consolidación de la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información.
	Implementación de actividades incluidas en el Plan Estratégico de Tecnología de la Información 2014-2016 que incluyen la automatización de procesos clave, estratégicos y de soporte.
	Desarrollo de un sistema de gestión de la información que permita obtener la documentación en tiempo real.
	Inicio de las gestiones orientadas a obtener la calificación de PROVIAS NACIONAL como Organismo Público Ejecutor.
	Gestión de la modificación de la normatividad vinculada con la implementación de proyectos para la liberación del derecho de vía de los proyectos de infraestructura vial.
	Gestión de la modificación de la normatividad vinculada con las autorizaciones de pesos y medidas vehiculares, y las autorizaciones de uso del derecho de vía.
	Modernización de unidades de peaje y tercerización progresiva de las unidades de peaje.
	Evaluación de la capacidad instalada y redistribución de los espacios de trabajo para lograr y adecuar las instalaciones de la entidad para proporcionar espacios óptimos para el personal.
	Continuación del proceso de dotación de equipos informáticos, renovando los equipos obsoletos y asignando nuevos en función a las necesidades de cada puesto.
	Compra de software especializados para la implementación de proyectos de infraestructura vial que contribuyan con un mejor desarrollo de las actividades.
	Implementación de un programa de renovación de equipos y maquinaria pesada para la atención de emergencias.



**Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR**

Pasaje Francisco de Zela 150 Piso 10 - Jesús María

Central Telefónica: (511) 2063370

Correo electrónico: [info@servir.gob.pe](mailto:info@servir.gob.pe)

[www.servir.gob.pe](http://www.servir.gob.pe)