



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

Expectativas sobre la fiscalización ambiental en la gestión por procesos del  
Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental 2018

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestro en Gestión Pública

**AUTOR:**

Br. Agip Bustamante, Jorge Ramiro (ORCID: 0000-0002-8211-6335)

**ASESOR:**

Dr. Chávez Leandro, Abner (ORCID: 0000-0002-0167-5523)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y Modernización de Estado

LIMA-PERÚ

2019

### **Dedicatoria:**

Dedico este trabajo a mi difunta esposa, a mi hija y mis nietos, por ser mi inspiración y para que siempre luchen por conseguir sus objetivos superando todos los obstáculos que se presenten en el camino de la vida.

### **Agradecimiento:**

Agradezco al Todopoderoso que es la fuente de la sabiduría, por darme la inspiración y renovar mis fuerzas para concluir este posgrado

A mi asesor Dr. Abner Chávez Leandro por la asesoría brindada en el desarrollo de mi trabajo de investigación, por sus consejos y el tiempo dedicado



**DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS**

EL / LA BACHILLER (ES): **AGIP BUSTAMANTE, JORGE RAMIRO**

Para obtener el Grado Académico de *Maestro en Gestión Pública*, ha sustentado la tesis titulada:

**EXPECTATIVAS SOBRE LA FISCALIZACIÓN AMBIENTAL EN LA GESTIÓN POR PROCESOS DEL ORGANISMO DE EVALUACIÓN Y FISCALIZACIÓN AMBIENTAL 2018**

Fecha: 20 de junio de 2019

Hora: 11:00 a.m.

**JURADOS:**

**PRESIDENTE:** Dra. Flor de María Sánchez Aguirre

Firma:

**SECRETARIO:** Dr. Angel Salvatierra Melgar

Firma:

**VOCAL:** Dr. Abner Chavez Leandro

Firma:

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

*Aprobado por mayoría*

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

.....  
.....  
.....  
.....

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

*Conexión Remoción (tiempo de red)  
Dpto*

**Nota:** El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

## Declaratoria de autenticidad

Yo, Jorge Ramiro Agip Bustamante, estudiante de la Escuela de Posgrado, del programa Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima – Norte; presento mi trabajo académico titulado: “Expectativas sobre la fiscalización ambiental en la gestión por procesos del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental - 2018”, en 72 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en busca de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima 20 de Junio de 2019



FIRMA

Agip Bustamante Jorge Ramiro

DNI 06117340

## **Presentación**

Señores miembros del Jurado,

Presento a ustedes mi tesis titulada “Expectativas sobre la fiscalización ambiental en la gestión por procesos del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental - 2018”, cuyo objetivo fue: Conocer el impacto de la gestión por procesos en la fiscalización ambiental del OEFA 2018, en cumplimiento del Reglamento de grados y títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el Grado Académico de Maestro.

La presente investigación está estructurada en 9 capítulos: El capítulo uno: Introducción, contiene los antecedentes, la contextualización y los supuestos teóricos. El segundo capítulo: Aproximación temática, problema, justificación y objetivos, El capítulo tercero: Marco metodológico. El cuarto capítulo: Resultados, se presentan resultados obtenidos. El quinto capítulo: Discusión, se formula la discusión de los resultados. En el sexto capítulo, se presentan las conclusiones. En el sétimo capítulo, se formulan las recomendaciones. En el octavo capítulo, se presentan las referencias bibliográficas, donde se detallan las fuentes de información empleadas para la presente investigación, y en el noveno capítulo se detallan los anexos.

Por lo cual espero cumplir con los requisitos de aprobación establecidos en las normas de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo.

El autor

## Índice

	Página
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Dictamen de la sustentación de tesis	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
<b>I. Introducción</b>	
1.1 Trabajos previos	14
1.1.1 Trabajos previos internacionales	14
1.1.2 Trabajos previos nacionales	15
1.2 Marco teórico referencial	18
1.2.1 Gestión por procesos	18
1.2.2 Procesos	19
1.2.3 Tipos de procesos	20
1.2.4 Gestión del conocimiento	22
1.3 Marco espacial	23
1.4 Marco temporal	24
1.5 Contextualización	24
1.6 Supuestos teóricos	24
<b>II. Problema de investigación</b>	
2.1 Aproximación temática	26
2.2 Formulación del problema de investigación	31
2.3 Delimitación	31
2.3.1 Delimitación temporal	31
2.3.2 Delimitación espacial	32
2.3.3 Delimitación social	32
2.4 Justificación	32

2.5	Relevancia	32
2.6	Contribución	33
2.7	Objetivos	33
2.7.1	Objetivo General	33
2.7.2	Objetivos Específicos	33
<b>III. Marco metodológico</b>		
3.1	Metodología	35
3.1.1	Enfoque	35
3.1.2	Tipo de estudio	35
3.1.3	Diseño	35
3.2	Escenario de estudio	35
3.3	Caracterización de sujetos	36
3.4	Trayectoria metodológica	36
3.5	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	36
3.6	Tratamiento de información	37
3.7	Mapeamiento	38
3.8	Rigor científico	38
3.9	Aspectos éticos	38
<b>IV. Resultados</b>		
4.1	Descripción de resultados	40
<b>V. Discusión</b>		47
<b>VI. Conclusiones</b>		53
<b>VII. Recomendaciones</b>		55
<b>VIII. Referencias bibliográficas</b>		57
<b>IX. Anexos</b>		
Anexo 1: Instrumentos de recolección de datos		63
Anexo 2: Matriz de Categorización		64
Anexo 3: Inventario de procedimientos del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental		66

## Índice de Tablas

Tabla 1. Manuales de administración de procesos y procedimientos aprobados	29
Tabla 2. Resultados de las entrevistas en profundidad acerca de la administración por procesos en el OEFA	40

## Índice de Figuras

Figura 1	Representación Gráfica del Mapa de Procesos del OEFA	28
Figura 2.	Mapeamiento	38

## Resumen

La presente tesis titulada Expectativas sobre la fiscalización ambiental en la gestión por procesos del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental 2018, presentó como objetivo conocer el impacto de la gestión por procesos en la fiscalización ambiental.

El método empleado fue de enfoque cualitativo. La población quedó conformada por cuatro servidores del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental-OEFA, que participan en la implementación de la gestión por procesos en los órganos en los que laboran. Para la obtención de la información se utilizó la entrevista en profundidad.

Los resultados indican que la implementación de la gestión por procesos en el OEFA, permitió brindar una eficiente atención a la ciudadanía, brindándoles los bienes y servicios con el valor agregado, logrando satisfacer sus necesidades; que el conocimiento y la difusión de la normativa mantendrá capacidades actualizadas y listas para el cambio; y que la principal expectativa está orientada a la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía.

**Palabras clave:** Gestión por procesos, procesos, conocimiento.

## **Abstract**

This thesis entitled Expectations on environmental control in the process management of the Agency for Environmental Evaluation and Inspection 2018, presented as an objective to know the impact of process management on environmental control.

The method used was a qualitative approach. The population was made up of four servers of the Agency for Evaluation and Environmental Inspection-OEFA, which participate in the implementation of process management in the bodies in which they work. To obtain the information, the in-depth interview was used.

The results indicate that the implementation of the process management in the OEFA, allowed to provide efficient attention to the citizenship, providing the goods and services with the added value, managing to satisfy their needs; that the knowledge and dissemination of the regulations will maintain updated capacities ready for change; and that the main expectation is aimed at satisfying the needs of citizens.

**Keywords:** Management by processes, processes, knowledge.

# **I. Introducción**

## **1.1 Trabajos previos**

El cambio histórico en la administración mediante procesos se vincula estrechamente a través del concepto de una gestión enfocada en lograr los resultados de las organizaciones estatales y del ámbito privado que cumplan y satisfagan las necesidades de la ciudadanía de manera más eficaz y eficiente logrando su fidelidad.

### **1.1.1 Trabajos previos internacionales.**

Rodríguez (2015). *Investigación y análisis de la gestión por procesos de calidad y la atención de los usuarios del área de consulta externa en el hospital Dr. Rafael Rodríguez Zambrano, en el año 2013*, [Tesis de maestría]. Universidad de Guayaquil, Ecuador, estableció como desafío general efectuar la medición de la atención de consulta externa que se ofrece en dicha institución. La estrategia utilizada para la presente tesis fue descriptiva explorativa, usando razonamiento lógico/deductivo, con perspectiva cualitativa. Para la obtención de datos se empleó la estrategia de realizar encuestas, aplicándola a un total de 95 beneficios de los servicios y a 40 colaboradores del área de salud. Finalizó señalando que la quinta parte de los trabajadores del área administrativa conocía y operaba parcialmente el software digital para el empadronamiento diario de consulta y atenciones ambulatorias; los bienes presupuestales asignados, no permitían contratar personal médico especializado, así como la adquisición de la cantidad suficiente de medicamentos para proporcionar a la población que era atendida; el tiempo de espera para consulta era demasiado; y el personal no estaba adecuadamente capacitado. Sugirió la implementación de un software de administración de calidad, que conlleve a mejorar la administración institucional; el cual debía estar dotado de colaboradores especializados, con experiencia y adecuadamente capacitado, así como de los recursos que coadyuven a que la ayuda y atención a los pacientes que hacen uso de los servicios sea cada vez más eficiente, a fin de satisfacer sus requerimientos en materia de salud.

Guachamín (2014), *Propuesta de un modelo de Gestión por procesos de los servicios de tecnologías de la Dirección de Desarrollo Tecnológico de la Secretaría de Movilidad (DMDTM) del Municipio del Distrito Metropolitano de*

Quito, [Tesis de maestría]. Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador, estableció como desafío la guía y puesta en marcha de un software de administración global, empleando para ello las mejores prácticas y las última tecnologías existentes en el mercado informático, en el desarrollo de la institución enfocada en la administración por procesos, en reemplazo de la institución burocrática funcional, determinando la implementación de un centro de atención mediante el cual se proporcione soluciones de soporte tecnológico, con una mayor eficiencia y eficacia a los consumidores o beneficiarios, los cuales tendrían las instrumentos necesarios para realizar el seguimiento eficiente a la municipalidad en su conjunto, de igual forma proporcionar un excelente servicio, a tiempo y competente para la población de Quito.

Puertas (2016), *Propuesta de un modelo de gestión por procesos y mejora aplicado al área contable y de inteligencia de negocios de la empresa Energy Palma S.A.*, [Tesis de maestría]. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, planteó como desafío principal el mejoramiento de la problemática en los procesos contables. Para la obtención de los datos utilizó la estrategia de entrevistas y observación, que le permitieron la identificación de los procesos que generaban retrasos, y aquellos procesos que no generan valía para la institución. Como conclusión de este proyecto de tesis se planteó un marco de referencia de procesos generales que contenía el proceso del área de contabilidad, estableciendo un incremento en el ordenamiento y correspondencia para la distribución de diversos procesos, asimismo, sugirió diversas modificaciones a los diversos procesos donde mostraban falencias en la ejecución, para alcanzar el objetivo de transformarlos para que sean más eficientes y asimismo, coadyuven a agilizar la gestión de la empresa. También planteó la implementación del manual de procedimientos, en el que consideró las mejoras para la ejecución de cada uno de los procesos, incluyendo indicadores para hacer el adecuado seguimiento y control, a fin de aplicar la mejora continua.

### **1.1.2 Trabajos previos nacionales.**

Merino (2015), *Gestión por procesos y la capacidad de gestión administrativa del trabajador de la sede central de EsSalud en el distrito de Jesús María-Lima en el*

año 2014, [Tesis de maestría]. Universidad César Vallejo, Lima, Perú, propusieron el desafío de establecer el vínculo existente entre Administración por procesos y las competencias de una efectiva administración del personal de la institución en estudio. La estrategia utilizada fue de forma descriptiva y estudio correlacional, a través del cual determinó la correlación entre las variables referenciadas, bajo una orientación cualitativa. Para la recopilación de los datos se empleó un sondeo a través de un cuestionario conformado por 36 preguntas adecuadamente avaladas por los especialistas en el tema, que fue aplicada a un universo representativo de 196 colaboradores. La elección de la muestra fue de carácter intencional, de tipo no probabilística empleada en el método de evaluaciones sumarias (Likert), cuyo resultado le permitió observar y afirmar con certeza que existió una estrecha correlación entre la Administración por Procesos con las Competencias de una efectiva administración del personal del local Principal de EsSalud en Lima.

Carranza, Valverde, y Vera (2016), *Implementación de la Gestión por Procesos en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi (EMCH CFB)*, [Tesis de maestría]. Universidad del Pacífico, Lima, Perú, propusieron a modo de meta desarrollar una administración mediante procesos aplicado para la EMCH, para alcanzar el objetivo de incrementar la excelencia en los servicios pedagógicos. La investigación fue desarrollada usando las pautas señaladas en la documentación de trabajo publicada por la Presidencia del Consejo de Ministros como entidad conductora del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública (SAMGP). Una conclusión del proyecto de tesis identificó que era obligatorio poner en marcha una administración mediante procesos en la EMCH, ya lo cual brindaría beneficios y productos pedagógicos de mayor calidad, de acuerdo a la escasez y a la verdad institucional; además brinda la oportunidad para que la institución, fusione la estructura organizacional actual con la nueva estructura orientada a la administración mediante procesos, alcanzando de esta manera la satisfacer las necesidades de los ciudadanos.

Sánchez (2017), *Gestión por procesos en la mejora del proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C. – Lima, 2017*, [Tesis de maestría]. Universidad César Vallejo, Lima, Perú, determinó a modo de meta primaria, corroborar de qué forma potenciar el procedimiento mercantil con la puesta en marcha en la

Administración mediante procesos en dicha institución. Esta tesis usó como estrategia la forma cuantitativa aplicada, con enfoque pre experimental. Empleó la técnica de estudio hipotético - deductivo, y la orientación del estudio fue analítico experimental con un enfoque del ensayo pre experimental. La muestra fue constituida de quince solicitudes para mercancía efectuada entre el periodo de enero y julio del año 2017, se empleó la prueba de t-Student. Se empleó la técnica de "shadowing" e instrumentos de investigación, de igual forma estrategias de recopilación de información. Determinó que con puesta en marcha de la administración mediante procesos impactó forma beneficiosa en el periodo integral del procedimiento mercantil de la institución Brumoda S.A.C, aumentando en más de la mitad (cincuenta y seis por ciento) el número de solicitudes de mercancía establecidos para los clientes, reduciendo significativamente los costos y los tiempos de atención.

Orihuela (2015), *Gestión por procesos y calidad de servicio según colaboradores de la Dirección Nacional de Fiscalización y Procesos Electorales del Jurado Nacional de Elecciones (DNFPE-JNE)*, Lima 2015, [Tesis de maestría]. Universidad César Vallejo, Lima. Perú, estableció como meta definir la correlación que existe entre las variables administración por procesos en la supervisión de votantes de forma descentralizada y la excelencia de la prestación en la institución con sede en Lima. La tesis tuvo perspectiva de tipo cuantitativo, y empleó el procedimiento científico, con enfoque hipotético deductivo y descriptivo. La categoría de estudio fue de exploración primaria; la elaboración de esta tesis tuvo como muestra representativa de población a sesenta y siete colaboradores de dirección intermedia; se realizaron 2 balotarios de preguntas a través de encuestas con cinco opciones según el método de evaluaciones sumarias (Likert). Para verificar el grado de validez del artefacto de administración por procesos y calidad de la prestación, se empleó el coeficiente de Alfa de Cronbach tomando en cuenta que el artefacto empleado brindó salidas mayores a 2, en rango ordinal. Finalizó que existe un vínculo directamente proporcional y que se da en las variables de administración por procesos y la calidad de la prestación que brindan los empleados de la DNFPE-JNE.

## **1.2 Marco teórico referencial**

La orientación teórica a fin de estudiar los intereses en la supervisión ambiental para la administración mediante procesos en el OEFA en 2018, consideró explicar los puntos claves en referencia a la administración por procesos, procesos y el reglamento vinculado a la administración por procesos en la administración estatal.

### **1.2.1 Gestión por procesos**

La orientación para la administración mediante procesos, fue oficializada a partir del año 1990 en calidad de táctica administrativa con el propósito de afinar el alcance en la administración institucional.

De acuerdo a lo indicado en la Política Nacional de Modernización de la gestión pública al 2021 (PNMGP), un nuevo Estado y actual está orientado en el ciudadano; es competente, único, descentralizado, incluyente y accesible (rendición de cuentas claras); en tal sentido es urgente que se implante una estructura enfocada en procesos en la que se brinde una valía adicional a los beneficios y productos públicos, generando logros y efectos favorables para el poblador.

De acuerdo lo indicado por Bravo (2013), la administración por procesos se enfoca en poner en marcha los artefactos que favorezcan el incremento de la eficiencia, con la meta de que los beneficios y productos que se implementen, logren cumplir con las exigencias de los colaboradores o gestionados, consiguiendo que éstos continúen fieles a la institución. Lo anterior se alcanzará con la contribución de la totalidad de colaboradores de la institución, considerando que los especialistas en procesos deben orientar sobre las actividades de la empresa (pág. 14).

De acuerdo a lo indicado por Corma (2015), la administración de procesos de una institución conlleva una coordinación compleja en la que todos los procesos están relacionados entre sí, convirtiendo las entradas en resultados por medio de los pasos que se establecieron en los distintos procesos de la institución; logrando que el resultado final o beneficio y producto desarrollados por los diversos procesos desarrollen valía en la entrada (pág. 4).

De acuerdo a lo indicado por Torres (2014), la administración mediante procesos constituye la administración de forma global de todos los procesos de la institución, por lo cual la administración de un método que se enfoque solamente de la administración mediante procesos necesita que la institución tenga en consideración el procedimiento mediante el cual se van a generar beneficios. De lo anterior, es prioritario identificar los procesos que se interrelacionan para lograr un beneficio entre el trabajo y las interfaces de los distintos procesos broten de forma ligera y con el atributo apropiado (pág. 162).

De acuerdo a lo indicado por Pepper (2011), indica que mediante la administración mediante procesos se espera el perfeccionamiento continuo de los procedimientos de una institución a través del reconocimiento, elección, explicación, manual de procedimientos de los procesos, siendo de forma ineludible la administración de forma consecutiva en los diversos centros organizacionales que participan en un proceso (Pág. 1).

### **1.2.2 Procesos**

De acuerdo a la PNMGP al 2021 (2013) los procesos son una sucesión de pasos que transforman un ingreso o recurso (una solicitud de un beneficio o producto) en una salida (la concesión del beneficio o del producto), agregándole valía en todas las fases de la cadena (preferibles circunstancias entre excelencia y valor, velocidad, simplicidad, acomodo, etc.).

De acuerdo a lo indicado por Bravo (2013), un proceso es la capacidad de las instituciones de ofrecer valía al consumidor, mediante la colaboración entre ciudadanos, mediante una serie metódica de procedimientos, interrelaciones, distribución y bienes, lo cual supera a las distintas áreas; por lo que se precisa que el proceso tiene una serie de inicio a fin, lo cual se efectúa de forma horizontal en distintas unidades funcionales de la institución, de lo anterior, hoy no se debe vincular a procesos en una única unidad funcional (Pág. 16).

De acuerdo a lo indicado por Hammer y Champy, (1994), proceso es el grupo de procedimientos que asimilan uno o varios recursos y desarrolla un producto que el consumidor considera que tiene valía. A fin de realizar cada proceso se implementan una serie de labores particulares sobresalientes, no obstante, estas tareas no terminan siendo significativas en el ciudadano si los

procesos no gozan de un enfoque de grupo o no opera de forma integral; en otras palabras, si no suministra los beneficios cerca del consumidor (pág. 37).

De acuerdo a lo indicado por Harrington (1993), (tal como se menciona en el trabajo de investigación con título *Mejoramiento de procesos y su aplicación bajo Norma ISO 904: Caso Empresa de Aceites*), un proceso se define como el procedimiento (o conjunto de pasos) que emplea un recurso, que adiciona valía y da como salida un beneficio a un consumidor exterior.

Hay un gran número de conceptualizaciones para proceso, pero todas concuerdan en que es significativo ejecutar una serie de procedimientos de forma organizada y sistemática para procesar los insumos de entrada, con la meta de alcanzar un beneficio o producto que contenga las necesidades de los ciudadanos, más la valía que se le añade, de manera que los beneficios o productos satisfacen los requerimientos de los ciudadanos, logrando su fidelización con la institución.

En ese marco, toda transformación a procesos requiere que se ponga en marcha de manera paralela la administración de dicha transformación de forma integral respecto a la administración institucional, que abarca diversas medidas, modificaciones en la organización, ambiente y conocimiento organizacional, es decir, para transformar una estructura funcional, donde predomina el poder jerárquico o de forma vertical, donde por lo general las decisiones son tomadas por los jefes; a una estructura organizacional horizontal, donde los procesos cruzan las distintas áreas funcionales con respecto a sus respectivas responsabilidades.

### **1.2.3 Tipos de procesos**

Según lo señalado en el informe Metodología para la implementación de gestión mediante procesos en las instituciones de la administración pública en referencia al Decreto Supremo N° 004-2013-Presidencia del Consejo de Ministros en su PNMGP, indica tres (3) clases de procesos:

- **Procesos operativos o misionales**, denominados igualmente Procesos de Realización o Procesos Core, estos adicionan los requerimientos y necesidades del consumidor o cliente final de los beneficios y productos, adicionándoles valía, con la meta de alcanzar la satisfacción del cliente.

- **Procesos estratégicos**, mediante estos se definen las directrices, estrategias y metas de la institución, consolidando su ejecución mediante artefactos que aporten en realizar un seguimiento y valoren el rendimiento de todos los procesos en dicha institución.
- **Proceso de apoyo o soporte**, son aquellos responsables de ofrecer ayuda o soporte a los procesos de Realización, a través la aplicación de una sucesión de pasos orientados a alcanzar el adecuado ejercicio de los procesos operativos.

De acuerdo a lo indicado por Macias, e.t.al (2007), se tienen 3 clases de procesos:

- **Procesos clave**, aquellos procedimientos que trabajan relacionados de forma directa con los beneficios y/o productos que proporciona la institución, enfocados al cliente final y a sus necesidades, añadiéndoles valía. Los resultados de estos procesos son percibidos por los usuarios, siendo su meta final alcanzar su complacencia. (pág. 8).
- **Procesos estratégicos**, son procedimientos instaurados por la Alta Gerencia, mediante los cuales se establece cómo debe operar el modelo de negocio y cómo adicionar valía para el cliente final y para la institución. Determinan las políticas, pautas y límites de acción para los demás procesos. (pág. 8).
- **Procesos de apoyo o soporte**, aquellos procedimientos de auxilio o soporte a los procesos core del negocio, convirtiéndose en varios casos, en las razones para que logren alcanzar las metas de dichos procedimientos, cuyo desafío es de satisfacer los necesidades e intereses de los usuarios finales (pág. 9).

De acuerdo a lo indicado por Hammer y Champy (1994), procesos pueden catalogarse como:

- **Procesos operativos**, son los que a través de las series de valor agregado en la entidad obtienen el bien o servicios que permiten cumplir los requerimientos de los usuarios finales.
- **Procesos de apoyo**, son denominados procesos vitales, que brindan y producen la administración para los procesos operativos.
- **Procesos estratégicos**, son los denominados procesos identificados de

modo que son los pasos a realizar por los administradores a fin de brindar ayuda a los procedimientos de apoyo y operativos (pág. 22).

De acuerdo a lo indicado por Zaratiegui (1999) los procesos pueden catalogarse en:

- **Procesos estratégicos**, aquellos procedimientos lo cuales brindan establecer y monitorear metas, directrices y estrategias en una empresa, cuya gestión es de responsabilidad directa de la alta dirección.
- **Procesos operativos**, son aquellos procesos que ejecutan las actividades para diseñar directrices y estrategias instituidas por la alta dirección de una organización, logrando brindar un producto o servicio a los usuarios finales. Están bajo responsabilidad de los administradores funcionales, quienes deben tener la colaboración activa de otros administradores y de sus equipos multidisciplinarios y especializados.
- **Procesos de apoyo**, son aquellos procesos que no están directamente relacionados a las actividades de desarrollo de las directrices y estrategias, sin embargo, su rendimiento impacta directamente en los procedimientos operativos. (pág. 85).

En este marco, para la clasificación de los procesos, los distintos autores otorgan conceptualizaciones distintas, ellos determinan la existencia de 3 clases de procesos: procesos clave o misionales u operativos, los cuales están enfocados a los beneficios que proporciona la institución, mediante los que se quiere satisfacer las necesidades del cliente final; los procesos estratégicos, están definidos por la Dirección General mediante planificación, estrategias y mejoras, cuyo objetivo es determinar la correcta operación de la institución y adicionar la valía para el cliente final y para dicha institución; y, procedimientos de auxilio o soporte, los cuales están orientados a ofrecer ayuda o soporte para un adecuado crecimiento de los procesos operativos o misionales.

#### **1.2.4 Gestión del conocimiento**

Existen varios conceptos para la administración del conocimiento, pero en muchos es reconocida como la forma del proceso la cual brinda los mecanismos para compartir información, en otras referencias es reconocida como la competencia que tiene la organización para producir conocimiento.

El conocimiento es una de las fortalezas inmaterial relevante de una institución, que le brinda valía y está en el mismo nivel que la información financiera al momento de valorar realmente a una institución.

De acuerdo a lo indicado por Gómez, Pérez y Curbelo (2005), las instituciones se encuentran en permanente evolución como consecuencia del proceso de universalización, de la alta competencia, de la disminución del periodo de vida en los beneficios y productos, del progreso informático, relacionados a una economía de beneficios enfocados en el cliente final que cuenta cada vez con mayor información. (pág. 44).

De igual manera, la administración del conocimiento necesita de colaboración en grupo, para lograr difundir los conocimientos, diseñar nuevas formas de gobierno, obligaciones, creando una renovada cultura organizacional, con la cual se logre llegar a los propósitos de una manera más eficiente y la adición de la respectiva valía.

Los efectos del establecimiento de la administración del conocimiento en toda empresa contribuyen, entre otras cosas, a la disminución y resumen en los procesos y aumento en la calidad de los beneficios y productos que desarrolla; a la armonía del ambiente de trabajo, la intercomunicación entre sus colaboradores impulsando la cooperación, así del modo que a una apropiada conexión e interés a usuarios y aliados estratégicos (suministradores); características que permitirán que la gestión de la dirección de una organización sea más eficiente.

### **1.3. Marco espacial**

El estudio del trabajo de investigación, se ha desarrollado considerando como fuentes de investigación la documentación normativa sobre la administración por procesos, dicho conocimiento es suministrada por los colaboradores que intervienen en ejecución de la administración mediante procesos aplicado en el OEFA.

De acuerdo a indicado por Méndez (2012), expresó que en un estudio de investigación, el marco espacial tiene como enfoque la edificación del conocimiento, ya sea en un conjunto social, una entidad, una ubicación territorial; en esta circunstancia es el OEFA.

#### **1.4. Marco temporal**

El desarrollo de este trabajo se realizó en el periodo comprendido entre febrero, marzo y abril del año 2018, en el local central del OEFA, institución estatal técnico especializado, anexo al Ministerio del Ambiente, considerando que ya estaba en puesta en marcha la administración mediante procesos.

De acuerdo a lo indicado por Alfaro (2012), indica que, en un trabajo de investigación, la delimitación temporal está vinculada de forma directa al tiempo que se considera, tiene correlación con los eventos, incidencias y delimitados por el entorno, y este debe estar de 1, 2 o más años.

#### **1.5. Contextualización**

Desde la perspectiva política, la administración por procesos, la reducción administrativa y estructura institucional son los cimientos esenciales de la PNMGP al 2021; asimismo, define de qué forma sus metas específicas ponen en marcha la administración mediante procesos impulsando la reducción administrativa en todas las instituciones estatales con el objetivo de provocar mejorías en los procedimientos y beneficios enfocados en los ciudadanos y organizaciones, determinando de igual forma que la administración por procesos es parte de los elementos de la Administración estatal enfocada en Resultados.

#### **1.6. Supuestos teóricos**

El desarrollo de este trabajo de investigación se efectuó usando como base a las directrices relacionadas con la administración mediante procesos hacia su puesta en marcha en el OEFA. Normativa que se analizó como supuesto teórico. Los supuestos que se tendrán en cuenta como supuestos teóricos en este trabajo de investigación son:

- Los objetivos y metas de la administración mediante procesos impactan sobre la gestión del OEFA.
- Se tienen fortalezas y debilidades en la puesta en la administración mediante procesos en la administración institucional del OEFA.
- El conocimiento y la divulgación de las directrices de la administración mediante procesos beneficia la administración del OEFA.

## **II. Problema de Investigación**

## **2.1 Aproximación temática**

A fin de familiarizarse con la administración por procesos en el OEFA se consideró fundamental iniciar por determinar el significado real de la administración de procesos y establecer las principales prestaciones que ofrece a la administración de una institución pública.

La administración por procesos brinda a los funcionarios públicos, de una institución, las pautas para implementar los procedimientos o artefactos mínimos necesarios para realizar de forma más eficiente y provechosa las actividades de la institución con el objetivo de alcanzar la solución a las necesidades de la ciudadanía, lográndose de esta forma su seguridad y lealtad. La administración por procesos tiene como meta aumentar el rendimiento de las instituciones, es decir, ser más productivos para perfeccionar el uso adecuado de los recursos (producir más con menos presupuesto) y para ser eficientes en satisfacer los requerimientos de los ciudadanos.

El OEFA fue creado en mayo 2008, a través del Decreto Legislativo N° 1013, como una entidad pública técnica especializada, vinculada al Ministerio del Ambiente, como responsable de fiscalizar, supervisar, controlar y sancionar en materia ambiental. Por medio de la Ley N° 29325, se da origen al Sistema Nacional de Evaluación y Fiscalización Ambiental, con la función de asegurar la utilización de las normas de carácter ambiental por parte de todas las personas naturales y jurídicas, otorgándole la rectoría al OEFA, estableciendo los lineamientos generales para que las entidades públicas que tienen responsabilidad en el ámbito de fiscalización ambiental asignadas al OEFA a través de la citada Ley puedan realizar el respectivo traspaso de labores.

En este contexto, desde el año 2010, el OEFA ha ido adquiriendo nuevas funciones y responsabilidades, cuyo cumplimiento significa un incremento en la gestión administrativa a nivel organizacional, al aumentar la cantidad de entidades ambientales a ser fiscalizadas, lo que significa un mayor compromiso, como resultado de dichas acciones el OEFA puso en práctica varios cambios institucionales; entre los cuales se encuentra la consolidación de una sede principal y central en el departamento de Lima y el establecimiento y puesta en marcha de 24 oficinas descentralizadas y 5 oficinas de enlace en todo el país;

incorporación al servicio civil y ejecución de la administración por procesos, las cuales están en implementación; y facilitarán la formalización y garanticen una eficiente administración del capital humano así como la adecuada gestión de sus procedimientos y procesos, con el propósito de cumplir los requerimientos de la ciudadanía.

El aumento en las responsabilidades del OEFA como producto de la transferencia de funciones dispuestas por Ley, ocasionó el establecimiento de grupos de trabajo multidisciplinarios, conformados por profesionales especializados y con experiencia en diferentes áreas de competencia del OEFA, que han permitido la adecuada implementación y ejecución de los Planes Operativos administrando de forma eficiente los recursos presupuestales asignados, con el propósito de lograr con éxito los metas establecidas.

El avance de las actividades de supervisión y control ambiental requiere la utilización de herramientas de supervisión y seguimiento: acciones de corrección, sanciones económicas y penalidades, que son aplicables cuando los administrados no cumplen con la normativa ambiental. Las mismas que deben ser aplicadas sobre las bases de la razón y proporción. El OEFA desarrolló adicionalmente herramientas para incentivar el cumplimiento de la normativa ambiental que permita llevar el registro de las buenas prácticas que realizan las empresas que desarrollan actividades económicas en materia ambiental para otorgarles el respectivo incentivo económico y honorífico.

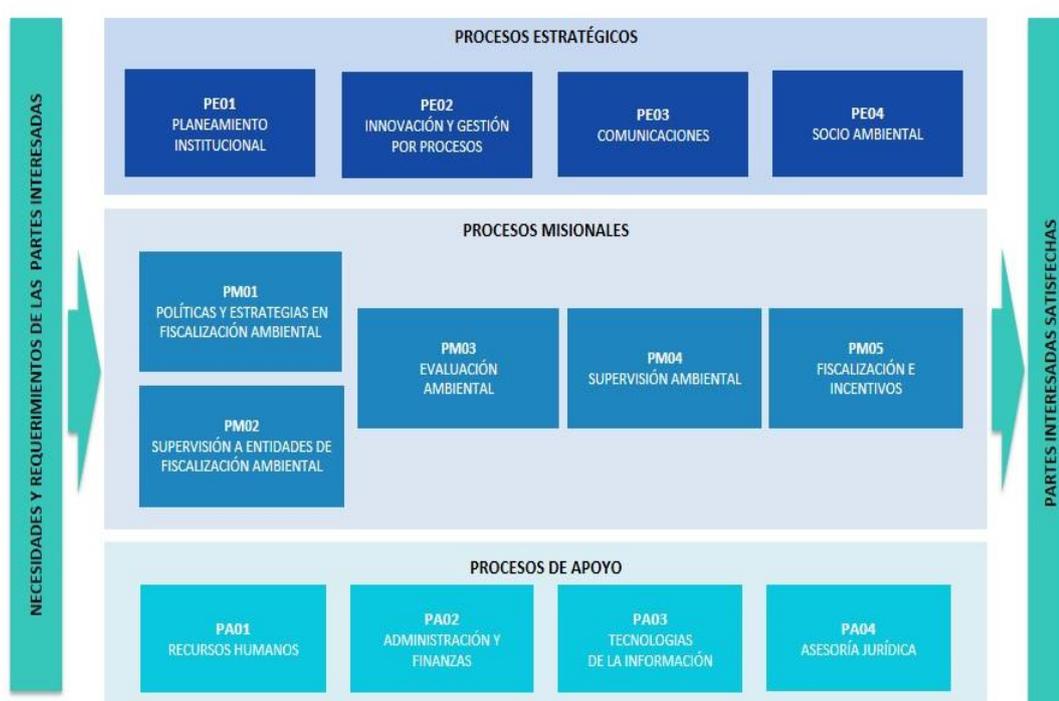
La organización que tuvo el OEFA desde el inicio de sus actividades no ha sido la más idónea para desarrollar y ejecutar con efectividad las responsabilidades que le habían sido asignadas vía transferencia de otras organizaciones y por otras normas, la cual fue renovada en el año 2017 a través del D.S. N° 013-2017-MINAM que aprobó la nueva reglamentación de Organización y Funciones, y la composición orgánica enfocada en la administración por procesos.

Con el objetivo de ejecutar el Mejoramiento Continuo dispuesto por las diferentes normas relacionadas a la modernización y a la simplificación Administrativa, en el 2015 se aprobó el Plan de Mejora Continua, estableciendo la Metodología de Administración por Procesos, al igual que el mapa de procesos del OEFA, el mismo que fuera modificado en dos oportunidades, siendo la última

en el año 2018 por Resolución de la Presidencia del Consejo Directivo N° 012-2018-OEFA/PCD.

Desde fines del 2015 a los primeros meses del 2016 se efectuó el levantamiento de los principales procesos del OEFA, basado en disposiciones establecidas para su incorporación al régimen del servicio civil, actividad que permitió identificar puntos de mejora; información que fue revisada y reajustada en base a la documentación de las actividades y a la regulación establecida por la Secretaría de Gestión Pública. La representación gráfica de los procesos del OEFA, se presenta a continuación.

## Mapa de Procesos del OEFA



Fuente: Resolución 012-2018-OEFA/PCD

Figura Nro. 1: Representación Gráfica del Mapa de Procesos del OEFA

La historia del proceso de administración por procesos en el OEFA se inicia en julio de 2012, con la formación del Comité de Dirección del Proceso de Simplificación Administrativa, así como del Equipo de Mejoramiento Continuo, proceso fortalecido en el 2017, con la creación del Comité de Dirección de Administración por Procesos y del Proceso de Simplificación Administrativa, y del Equipo de Mejoramiento Continuo, encargado de dirigir las actividades

referentes a administración por procesos y simplificación administrativa, cuya formación fue modificada mediante Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N° 004-2018-OEFA/PCD, a fin de que sea concordante con la nueva estructura orgánica del OEFA.

En ese contexto, en el 2018 el equipo de mejoramiento continuo expuso frente al Comité Directivo, los proyectos de los manuales de Administración por procesos y procedimientos (MGPP) tanto estratégicos como de apoyo: Innovación y Gestión por Procesos, Asesoría Jurídica, Planeamiento Institucional, Ejecución Coactiva, Capital Humano, Comunicaciones y Administración Documental, los que lograron ser aceptados, como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 1

Manuales de administración de procesos y procedimientos aprobados

Nombre del MGPP	Resolución que aprueba	Fecha
Innovación y Gestión por Procesos	051-2018-OEFA/PCD	28.06.18
Asesoría Jurídica	051-2018-OEFA/GEG	20.07.18
Planeamiento Institucional	067-2018-OEFA/GEG	31.10.18
Ejecución Coactiva	083-2018-OEFA/GEG	28.12.18
Recursos Humanos	084-2018-OEFA/GEG	28.12.18
Comunicaciones	085-2018-OEFA/GEG	28.12.18
Gestión Documental	086-2018-OEFA/GEG	28.12.18

Fuente: Elaboración propia

Los citados MGPP contienen la explicación a detalle de todos y cada uno de los procesos y procedimientos, de acuerdo a lo señalado en el inventario de procesos del OEFA contenido en el Anexo 3.

Con respecto a los Manuales de Gestión de los procesos denominados misionales, se encuentran aún en fase de realización: Políticas y estrategias en

fiscalización ambiental, Supervisión Ambiental a Entidades de Fiscalización Ambiental, Evaluación ambiental, Supervisión ambiental, y Fiscalización e Incentivos.

Hasta el momento, el OEFA se encuentra implementando la administración por procesos, por ello, el presente análisis busca determinar el impacto que se dará en la institución, considerando entre otros temas, lo concerniente a los logros, obstáculos y deficiencias que se manifiestan durante este tipo de implementaciones.

La puesta en marcha de la administración por procesos necesita que se encuentre afinidad entre las exigencias internas de la organización con el cumplimiento de los requisitos y exigencias de los usuarios o clientes, lo que al ponerse en práctica resulta difícil debido a los patrones y referencias culturales que facilitaron alcanzar buenos resultados en años anteriores. (Pérez, 2009, pág. 15).

Aparte del enfoque hacia el capital humano, la perspectiva directiva de procesos involucra la utilización de metodologías que permitan su capacitación y de herramientas para fomentar la mejora de sus capacidades, teniendo al trabajo en grupo como punto clave.

En dicho contexto, la estructura de las organizaciones debe guardar concordancia con las perspectivas: técnica, cultural y de mercado: a) técnica, libre de sentimientos y potente en base documental, b) cultural, constituida por el capital humano, es cálida y sentimental. El capital humano debe comportarse adecuadamente, y c) mercado, es de carácter externo, correspondiente al entorno competitivo, conformado principalmente por competidores y clientes. La mayoría de las instituciones poseen limitada injerencia en esta dimensión, siendo lo más recomendable acondicionarse a ella gestionando a las otras dos dimensiones de la mejor forma posible (Pérez, 2009, pág. 40).

### **Pregunta de orientación referente a la administración por procesos en el OEFA**

¿Cuál es el efecto que trae consigo el poner en marcha la administración por procesos en la institución?

## **2.2. Formulación del problema de investigación**

A continuación se exponen tanto el problema general como los problemas específicos derivados de este.

### **2.2.1 Problema general**

¿Cuáles son los impactos y beneficios de la administración por procesos en el OEFA?

### **2.2.2 Problemas específicos**

#### **Problema específico Nro. 1**

¿Cuáles serán los beneficios y obstáculos de la puesta en marcha de la administración por procesos en la dirección organizacional del OEFA?

#### **Problema específico Nro. 2**

¿En qué magnitud el entendimiento y la comunicación de la normativa relacionada a la administración por procesos favorecen poner en marcha la administración por procesos en el OEFA?

#### **Problema específico Nro. 3**

¿Qué expectativas internas y externas se tienen con relación a la administración por procesos del OEFA?

## **2.3 Delimitación**

Este trabajo de investigación se circunscribe al lugar, espacio y tiempo en el que se ha realizado, y a los colaboradores o sujetos que permitieron entender el problema en investigación. A continuación se detallan los tres tipos de delimitaciones o limitaciones.

### **2.3.1 Delimitación temporal**

La presente tesis abarca desde las etapas iniciales de la puesta en marcha de la administración por procesos hasta el 2018.

Alfaro (2012) indica que la limitación temporal hace referencia al periodo de tiempo que se tiene consideración para la realización de la investigación, debe comprender 1, 2 o más años y tomar como referencia los hechos, fenómenos y sujetos de la realidad.

### **2.3.2 Delimitación espacial**

Esta tesis ha tenido como ámbito de investigación al Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA), cuya sede principal se encuentra localizada en Lima.

Alfaro (2012) indica que es obligatorio puntualizar la zona o sector geográfico en el que se realizará el estudio, estableciendo un límite de espacio organizacional, dominio, ciudad, municipio, estado, región, país, etc.; como parte de la delimitación geográfica o espacial.

### **2.3.3 Delimitación social**

Para llevar a cabo esta tesis de investigación se ha contado con el apoyo de los colaboradores que trabajan en la puesta en marcha de la gestión por procesos en el OEFA.

## **2.4. Justificación**

Este trabajo cuenta con fundamento o justificante metodológico, dado que ha sido realizado teniendo como sustento al estudio de la normativa relacionada a la administración por procesos, y el análisis de la documentación e inventario acerca de su puesta en marcha con un enfoque cualitativo, teniendo como objetivo, identificar sus efectos en la administración del OEFA en el 2018.

## **2.5. Relevancia**

El presente trabajo es importante pues posibilitará determinar los logros, así como los obstáculos de poner en marcha la administración por procesos, el conocimiento y la comunicación de la norma relacionada a administración por procesos por parte de colaboradores involucrados; y las expectativas que tiene

el campo de fiscalización ambiental en relación a la administración por procesos en el OEFA.

## **2.6. Contribución**

El presente trabajo de investigación brindará sugerencias y estrategias que ayudarán a poner en marcha la administración por procesos en el OEFA.

## **2.7. Objetivos**

Como parte principal de la presente investigación y tomando como base la problemática en cuestión, a continuación se citan los objetivos.

### **2.7.1 Objetivo general**

Comprender los impactos y beneficios de la administración por procesos en el OEFA.

### **2.7.2 Objetivos específicos**

#### **Objetivo específico Nro. 1**

Presentar los beneficios y obstáculos de poner en marcha la administración por procesos en el OEFA.

#### **Objetivo específico Nro. 2**

Presentar en qué magnitud el entendimiento y la comunicación de la normativa relacionada a la administración por procesos propicia poner en marcha la administración por procesos en el OEFA.

#### **Objetivo específico Nro. 3**

Presentar las expectativas externas e internas que propiciaron en el OEFA, la puesta en marcha de la gestión por procesos.

### **III. Marco metodológico**

### **3.1 Metodología**

Este trabajo de tesis involucra la información fundamental del reglamento relacionado a la administración por procesos con el fin de comprender la evolución de este proceso, empleando además herramientas de recopilación de datos relacionados a la apreciación de los beneficios, obstáculos, entendimiento y comunicación de la normativa, así como las expectativas en cuanto a la administración mediante procesos en el OEFA, que tienen las personas que colaboran en su puesta en marcha.

#### **3.1.1 Enfoque**

Esta tesis presenta una perspectiva cualitativa ya que determinará en forma global el contexto, comprenderá y examinará la problemática relacionada a la ejecución de la administración mediante procesos durante el 2018 en el OEFA.

#### **3.1.2 Tipo de estudio**

Esta tesis utiliza el tipo de estudio denominado básico, ya que recaba información relacionada a la normativa de la administración por procesos, al igual que los datos sobre el estado institucional de la administración mediante procesos, de modo que este trabajo ha estado de igual manera relacionado al esclarecimiento para comprender e interpretar la problemática de la administración por procesos en el OEFA.

#### **3.1.3 Diseño**

Esta investigación utiliza el estudio de caso como diseño, relacionado a la administración por procesos en el OEFA según el marco de la normativa vigente al 2018.

### **3.2 Escenario de estudio**

El escenario de estudio de esta investigación comprende las perspectivas o expectativas que tiene la fiscalización ambiental con relación a la puesta en marcha de la administración mediante procesos en el OEFA, para lo que se ha

contado con toda la información relacionada a la normativa en cuanto a dicho contexto se refiere.

### **3.3 Caracterización de sujetos**

Este trabajo ha realizado la caracterización considerando a los servidores o colaboradores vinculados y encargados con la puesta en marcha de la administración mediante procesos en el OEFA, quienes brindaron información relevante teniendo en cuenta diversos criterios proporcionando datos que han ayudado a dilucidar los cuestionamientos que surgieron en esta investigación.

#### **Sujeto: Servidores o colaboradores vinculados en la administración por procesos**

Se denominan servidores o colaboradores vinculados a la administración por procesos, a los colaboradores de las diversas áreas de la institución, como por ejemplo, Director de Unidad orgánica o servidor o coordinador, quienes colaboran estrechamente en sus respectivas áreas, en tareas de puesta en marcha de la administración por procesos.

### **3.4 Trayectoria metodológica**

Este trabajo ha utilizado durante su desarrollo, la herramienta metodológica de entrevista a profundidad

### **3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

El instrumento usado en el este trabajo de investigación ha sido la entrevista realizada a profundidad, la cual fue aplicada a los colaboradores vinculados en la puesta en marcha de la administración por procesos en el OEFA, lo que facilitó recabar comentarios mediante el diálogo abierto, obteniendo información que ha hecho factible comprender la problemática realizando el análisis correspondiente para la lograr el objetivo de la investigación.

En relación a esto, Fernández, Hernández y Baptista (2014) indicaron que la entrevista es un mecanismo que sirve para recopilar datos de carácter cualitativo y se utiliza normalmente cuando el caso en estudio no tiene factibilidad

de examinarse fácilmente o es demasiado complicado observarlo por complejidad o ética (pág. 404).

Sabino (1992), señaló que una manera particular de interrelación de la sociedad mediante la que se recopila información durante la realización de una investigación, es a través de entrevistas. El investigador diseña y realiza el cuestionario a las personas que pueden proporcionarle información de interés, manteniendo una conversación particular, asimétrica, en la que una de las partes, el entrevistador persigue la recopilación de información y la otra parte, el entrevistado es la que brinda dicha información. (pág. 95).

Canales (2006), manifiesta que las entrevistas en profundidad son un mecanismo de recopilación de información mediante el que se lleva a cabo un diálogo directo entre la persona que funge como entrevistador y la persona que funge de entrevistado, ambas construyen un vínculo de conocimiento como resultado de la comunicación espontánea, concertada y de magnitud variable; por esta razón, la información que se recaba revela las opiniones y reflexiones de los entrevistados, quienes ponen de manifiesto sus valoraciones, motivaciones, deseos, creencias e interpretaciones mientras dura el diálogo o entrevista (pág. 220).

### **3.6 Tratamiento de la información**

A fin de recabar la información para este trabajo, se realizaron a profundidad, entrevistas a los sujetos de estudio, utilizando herramientas que han permitido su estudio. Por otro parte, se ha tenido en cuenta también la información relacionada a la puesta en marcha de la administración mediante procesos en el OEFA que se ha analizado de manera conjunta con la información obtenida al aplicar el instrumento de recolección de datos.

### 3.7 Mapeamiento



Fuente: Elaboración propia

Figura Nro. 2: Mapeamiento

### 3.8 Rigor científico

A fin de elaborar el contenido de este trabajo se ha tomado en consideración el reglamento definido por la Universidad Cesar Vallejo y la normativa APA, utilizando en tal sentido las definiciones y puntos de vista de diversos autores contenidos en distintas orígenes de información, lo que ha contribuido a la veracidad de esta investigación, mediante la adecuada exposición y triangulación de conceptos. Puede llevarse a cabo la validación de los instrumentos usados en trabajos alternos sobre el caso en investigación, teniendo relevancia el análisis y las conclusiones obtenidas mediante la técnica de entrevista a profundidad llevada a cabo a los entrevistados, las que facilitarán comprender un poco más sobre la administración por procesos en el OEFA.

### 3.9 Aspectos éticos

Este trabajo obedece a lo señalado en el método que rige las investigaciones de la Universidad Cesar Vallejo, en relación a buenas costumbres y prácticas (reglamentos y normativas, relacionados a los derechos de autor de los textos que se han considerado en este trabajo).

## **IV. Resultados**

#### 4.1 Descripción de resultados

Los resultados conseguidos de las entrevistas en profundidad llevadas a cabo a los colaboradores o servidores vinculados en la puesta en marcha de la administración por procesos del OEFA, se observan en la siguiente tabla.

Tabla 2: Resultados de las entrevistas en profundidad acerca de la administración por procesos en el OEFA.

Preguntas	Item	Respuestas Servidores			
		Servidor 1	Servidor 2	Servidor 3	Servidor 4
¿Cuáles serán los beneficios y obstáculos de la puesta en marcha de la administración por procesos en la dirección institucional del OEFA?		Conocer la trazabilidad de cada actividad, permitirá el fácil acceso a la información.	La entidad podrá identificar las atenciones brindadas a la población.	Permitirá conocer los procedimientos y procesos que se desarrollan a nivel institucional para atender a los ciudadanos.	
	Logros	Procedimientos ágiles y eficaces (disminución de fallas humanas, disminución de tiempos, menor consumo de recursos), permitirán la atención oportuna de requerimientos.	Organiza la administración de la organización.  Acelerar el progreso de sus actividades encaminándolas a gestionar eficientemente los bienes y servicios públicos, evitando duplicado de actividades y optimizando los tiempos de las atenciones.	Mejorar los procesos y subprocesos, permitirá la utilización eficiente de los bienes y servicios esenciales para desarrollar las tareas y actividades: disminuyendo plazos de tiempo, utilización de papel, capital humano, entre otros.	Emplear los bienes y servicios de manera eficaz y en el momento adecuado, permitiendo ejecutar acciones planeadas con anticipación para que las incidencias y correcciones atendidas de forma reactiva disminuyan ya que aumentan los gastos operativos.
		El sistematizar los procedimientos estandarizados, permitirá: - Ahorro sustancial del uso de papel, promoviendo la ecoeficacia, al utilizar expedientes electrónicos. - Mejorar la elección de opciones al contar con un depósito concentrado de información, promoviendo la administración de conocimiento y mejoramiento continuo.	La implementación de indicadores en la totalidad de procedimientos permitirá medir su rendimiento.  Monitorear los impactos de los procedimientos, efectuar mejoramiento continuo de los procesos; organizar la administración de la institución y desarrollar la administración de la transformación a nivel organizacional.		La definición de los beneficios de los procesos denominados misionales, su interrelación y la determinación de sus características acorde a los clientes tanto internos como externos, facilitará determinar tareas en el ámbito del ente que ejerce la labor rectora y fiscalizadora ambiental, disminuir gaps de expectativas del cliente, determinar las fases en la que participaremos acorde al Macroproceso interinstitucional de fiscalización ambiental y sostener una adecuada conexión con la población impulsando su colaboración.
			Involucramiento de los Altos Ejecutivos en el proceso de puesta en marcha de la Administración por procesos.		

<p>Cuáles serán los beneficios y obstáculos en la implementación de la administración por procesos en la dirección institucional del OEFA?</p>		<p>No se encuentra suficientemente comunicada en las unidades institucionales del OEFA, la metodología de administración por procesos, lo que ha incrementado el plazo de planificación anterior a la elaboración de los procedimientos y manuales.</p>	
		<p>No se ha tenido la cantidad suficiente de profesionales dentro de la institución responsable de la puesta en marcha, teniendo que contratar consultores no pertenecientes a la organización para alcanzar los objetivos propios de la puesta en marcha.</p>	<p>Falta de profesionales con práctica en administración por procesos en los órganos denominados de línea.</p>
		<p>Poca colaboración de los servidores de la entidad, al inicio del proceso, implicó intensificar trabajos en las invitaciones para elaborar y comprobar los procedimientos.</p>	
	<p>Escasa planificación de las tareas a realizar para poner en marcha de la administración por procesos.</p>		
	<p>Oposición al cambio para tareas que se realizan rutinariamente y que no generan valor añadido en los procesos.</p>		
	<p>Inapropiado acompañamiento de los equipos para poner en marcha las mejoras.</p>		
			<p>No realización de la descentralización de la capacidad de administración por procesos a los órganos denominados de línea, con el objeto de que logren gerenciar acorde a los lineamientos definidos por el organismo encargado de su puesta en marcha.</p>

Obstáculos

¿En qué magnitud, el conocimiento y la comunicación de la normativa relacionada a la administración por procesos colaboran con la puesta en marcha de la administración por procesos del OEFA?	Conocimiento	Escaso, ya que recién están regulándose en el sector público.	Conoce la normativa: Metodología de Administración por procesos desde el 2013, Estándares de Sistemas de Administración de Calidad - ISO 9001, Sistemas de Administración de Calidad, Documentos orientadores relacionados con la Política Nacional de Modernización de la Gestión del Estado, Norma Técnica aprobado por Secretaría de Administración Pública.	Conoce la normativa relacionada a la administración por procesos a través de la web institucional de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros.	Conoce la Resolución de Gerencia General que aprueba el manual de administración de procesos y procedimientos "Planeamiento Institucional" y otras normas difundidas en la web de la Secretaria de Gestión Pública.
	Difusión	Baja, muy poca difusión de la administración por procesos en la entidad.	Media, está desarrollando una estrategia de comunicación en la entidad que involucra la elaboración de material audiovisual o publicidad relacionada a la administración por procesos o de los procedimientos aprobados a través del envío de correos; publicación a través de los portales de la institución y difusión a través de videos.	La difusión de normativa sobre la administración por procesos no es adecuada.	La comunicación de la norma relacionada a la administración por procesos es insuficiente.
¿Qué expectativas externas e internas ha generado en el OEFA la puesta en marcha de la administración por procesos?	Internas	Positiva, ayudará e impulsará a realizar un trabajo eficiente.	Interés alto, ya que la renovación en el ámbito estatal permitirá optimizar las atenciones que se brindan al poblador.	Genera expectativas, ya que su puesta en marcha permitirá proporcionar una atención de valor a la población para proporcionarle los productos y servicios que cumplan sus requisitos.	Facilita disminuir los gaps de satisfacción de los requerimientos del ciudadano.
	Externas	Produce expectativa positiva por la mejora en la atención a los pobladores.	Interés por las certificaciones en temas relacionados al Sistema de Administración de Calidad, y su institucionalización.	Expectativa por proporcionar mejor servicio a los ciudadanos.	Genera expectativas por conservar un adecuado vínculo con la población impulsando su colaboración efectiva con el soporte continuo de los directores generales.

Fuente: Elaboración Propia.

## **En relación a los beneficios y obstáculos en la puesta en marcha de la administración mediante procesos en la dirección institucional del OEFA**

### **Beneficios que se conseguirán al poner en marcha la administración por procesos**

Acorde a los datos brindados por los colaboradores entrevistados, la utilización eficiente de los bienes y servicios que se han empleado en la ejecución de las actividades de los procesos y procedimientos, ha sido uno de los beneficios esenciales de la puesta en marcha de la administración por procesos. Como segundo beneficio, catalogaron los asociados al reconocimiento de las atenciones que se han brindado a la población con el detalle respectivo, y la disminución de los tiempos, lo que ha traído como consecuencia que los procesos y procedimientos se vuelvan ágiles y eficientes y por ende se proporcione una atención rápida y oportuna a la población. En tercer lugar, consideraron como logro, la reducción de incidencias o errores humanos. En cuarto lugar, consideraron como logro, el evitar el duplicado de funciones, y que facultará que el OEFA tenga un depósito con la totalidad de la documentación relacionada a la administración por procesos, lo que permitirá promover la administración del conocimiento.

### **Obstáculos al poner en marcha la administración por procesos**

En función a información recabada en las entrevistas en profundidad realizada a los colaboradores del OEFA implicados en la puesta en marcha de la administración por procesos, indicaron que la escasez de capital humano capacitado y con experiencia en la institución encargada de la dirección de la administración por procesos, así como en los órganos denominados de línea, era el obstáculo primordial para poner en marcha la administración por procesos en el OEFA.

Del mismo modo señalaron como obstáculos, entre otras a la insuficiente planificación de las actividades, a la oposición al cambio de tareas que se desarrollan rutinariamente y que no añaden valor en los procesos. Otros obstáculos que identificaron son: la falta de acompañamiento de los equipos en la puesta en marcha de las mejoras, la deficiente comunicación de la

metodología de administración por procesos; y a la escasa descentralización de la función de administración por procesos a los órganos denominados de línea.

En conclusión, de lo descrito en los apartados anteriores, se determinó que la puesta en marcha de la administración por procesos en el OEFA necesita de cambios en todos los niveles: estructural, cultural, social, esto ha generado ciertas dificultades ya que no se encontraban dispuestos para recibirlos, por ello se hace imperioso, dar a conocer los beneficios que produce la puesta en marcha de la administración por procesos, tanto a los administradores como al resto de colaboradores, de modo que todo el capital humano de la institución participen y se responsabilicen a colaborar desde el nivel que les corresponda. Además, es importante perfeccionar los conocimientos en dicha materia, mediante eventos variados de formación y divulgación de la normativa.

### **En relación a en qué magnitud, el entendimiento y la comunicación de la normativa de la administración por procesos contribuye a la puesta en marcha de la administración mediante procesos del OEFA**

En función a las respuestas recabadas en las entrevistas a profundidad efectuadas a los colaboradores del OEFA, se ha determinado que las capacitaciones para adquirir conocimiento sobre las normativas relacionadas a la administración mediante procesos se suelen realizar por cuenta propia del colaborador, ingresando a diversos portales web de las organizaciones que las exponen.

Por otro lado, con relación al grado de comunicación de la normativa sobre la administración mediante procesos en el OEFA, los entrevistados en su mayoría señalaron que es bajo, ergo la propagación de la normativa es deficiente a escala organizacional. En algunos casos, han tenido que acudir a otros medios para estar al tanto de la citada normativa, por ejemplo, en la web institucional de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, que es la entidad que rige el Sistema administrativo de modernización de la Administración pública.

En consecuencia, se torna imperioso llevar a cabo con gran hincapié, campañas y eventos de formación y divulgación de la norma de administración mediante procesos, que involucren a los colaboradores del OEFA en su mayoría,

con lo que se logrará tener personal adecuadamente formado, comprometido y predispuesto a las transformaciones que se producen con la puesta en marcha de la administración por procesos.

### **En relación a las expectativas externas e internas que se tienen en cuanto a la administración mediante procesos del OEFA**

#### **Expectativas Internas con respecto a la administración mediante procesos en el OEFA**

Según las respuestas recabadas en las entrevistas a profundidad efectuadas a los colaboradores del OEFA, la administración mediante procesos ha generado expectativas positivas, ya que propicia que las tareas y/o actividades se ejecuten de forma más eficiente, lo que favorece el mejoramiento continuo y por ende la disminución de gaps de satisfacción de los requerimientos de los usuarios y/o clientes, proporcionándoles de esa forma un servicio y atención de calidad. Haciendo posible realizar una certificación en cuanto a calidad se refiere, que mejorará el posicionamiento a la organización.

#### **Expectativas externas con respecto a la administración mediante procesos en el OEFA**

Acorde a las respuestas recabadas en las entrevistas a profundidad efectuadas a los colaboradores del OEFA, todos concordaron que la puesta en marcha de la administración mediante procesos en el OEFA, ha tenido como única y primordial expectativa externa, la de proporcionar un servicio superior a la población, la que se alcanzará siempre que la organización establezca y conserve relaciones de calidad con la población, incentivando su colaboración activa, facilitando de esa forma comprender cuáles son sus necesidades o requerimientos, con el objetivo de generar productos y atenciones con valor añadido para cumplir con los requerimientos de la población, logrando su lealtad. El logro de este objetivo se alcanzará solo con el relevante y primordial compromiso y soporte de la dirección general y de todo el personal de la organización.

En ese contexto, los logros principales alcanzados como parte de la

puesta en marcha de la administración mediante procesos en el OEFA, se manifiestan en la aceptación de un mapa de procesos renovado que tiene como base la nueva estructura del OEFA, la aprobación de en total 7 manuales de Administración por procesos y procedimientos directivos y de apoyo, que se mostraron en la Tabla 1 del capítulo II de este trabajo.

De igual forma, como consecuencia de poner en marcha la administración mediante procesos en el OEFA, con el objetivo de lograr una administración organizacional eficaz y eficiente, se aprobaron los siguientes procedimientos: Sin proceso asociado (procedimiento de contrataciones de bienes y servicios por adjudicación), Proceso de gestión logística (procedimiento de gestión del expediente para el pago de bienes y servicios; y administración de existencias), Proceso de gestión financiera (procedimiento de pago a proveedores, solicitud de viáticos por comisión de servicios en territorio nacional; apertura, atención, reposición de fondos y liquidación de caja chica; solicitud de encargo; solicitud de viáticos por comisión de servicios al exterior; y rendición de anticipos otorgados), Proceso de políticas y estrategias en fiscalización ambiental (procedimiento de elaboración de reporte estadístico trimestral).

Teniendo en consideración la administración del conocimiento, los equipos de trabajo y los colaboradores implicados en la poner en marcha la administración mediante procesos han recibido entrenamientos; además, se está realizando la divulgación y acompañamiento de los manuales de gestión por procesos y de los procesos aceptados, con el objetivo de efectuar el mejoramiento que sea necesario.

## **V. Discusión**

## Discusión

### **En relación a los beneficios y obstáculos que se presentan al poner en marcha la administración mediante procesos en la dirección organizacional del OEFA**

Teniendo en cuenta los resultados conseguidos en las entrevistas realizadas en profundidad a los colaboradores de la OEFA, la utilización eficiente de los bienes y servicios en la ejecución de las tareas y actividades de los procedimientos y procesos, ha sido uno de los beneficios primordiales de poner en marcha la administración mediante procesos en el OEFA.

Se puede considerar en segundo lugar, los logros asociados al reconocimiento de las atenciones que se proporcionan a la población con su respectivo detalle, y la disminución del tiempo de atención, que ha dado como consecuencia que los procedimientos y procesos se tornen más eficientes, brindándose con ello una atención rápida a la población. El tercer logro identificado, se encuentra vinculado a la disminución de errores o incidencias por parte de los empleados. Los entrevistados indicaron que prevendrá la repetición de funciones, y facilitará la gestión de conocimiento al tener un repositorio que albergue toda la información.

Según lo expresado por los entrevistados, la carencia de colaboradores especializados y experimentados tanto en la unidad encargada del manejo de la administración por procesos como en los órganos de línea, ha sido el obstáculo principal al poner en marcha de la administración mediante procesos en el OEFA. También, señalaron como obstáculos: la escasa planificación de actividades, la oposición al cambio de algunas actividades realizadas de forma rutinaria y que no añaden valor a los procesos, el escaso acompañamiento de los equipos en la puesta en marcha de mejoras, la carencia de transmisión de la metodología de administración por procesos; y la escasa desconcentración de la labor de administración mediante procesos hacia los órganos denominados de línea.

Pepper (2011), expone que la administración mediante procesos es una manera de orientar las actividades, en la que se procura el perfeccionamiento continuo de las tareas o actividades de una institución a través del reconocimiento, elección, descripción, documentación y mejoramiento continuo

de procesos. Un proceso está conformado por la actividad o secuencia de actividades que se realizan en las diversas áreas, por lo que obligatoriamente debe ser gestionado (pág. 1).

Sánchez (2017), planteó en el documento de investigación que realizó Gestión por procesos en la mejora del proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C. – Lima, 2017, que poner en marcha la administración por procesos logró aumentar en 56% el número de solicitudes de pedido planificadas por los clientes, disminuyendo sustancialmente el plazo de entrega y los gastos, comprobando que poner en marcha la administración mediante procesos contribuyó beneficiosamente en el ciclo global del proceso de ventas de la empresa Brumoda S.A.C.

Carranza, Valverde y Vera (2016), indican en su tesis Implementación de la Administración por Procesos en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi (EMCH CFB), que incrementar la calidad de los productos y atenciones que proporcionaba la Escuela Militar de Chorrillos – EMCH CFB, era imprescindible; asimismo era necesario poner en marcha la administración por procesos y reestructurarla planteando una estructura con diseño híbrido, donde predomine la orientación a procesos antes que la orientación funcional, focalizándose en procesos transversales en vez de funciones o tareas independientes, para alcanzar con ello, complacer las expectativas de los que requieran utilizar sus servicios o productos.

Acorde a la información obtenida por medio de las entrevistas a profundidad realizada a los colaboradores relacionados con la puesta en marcha de la administración mediante procesos en el OEFA, a lo indicado por los diversos autores referenciados en el marco normativo y a los diferentes trabajos previos considerados en esta investigación, se ha evidenciado que mediante la administración por procesos, se puede lograr el reconocimiento de los procesos y efectuar las mejoras necesarias en las diversas actividades que se realicen, utilizando eficientemente los bienes y servicios; añadiendo valor, incrementando eficiencia, reduciendo y ayudando a prevenir errores, disminuyendo plazos en los procesos y aumentando eficiencia y eficacia. Por otro lado, los documentos que se creen para cada proceso proporcionarán información detallada y actual para favorecer la administración del conocimiento. En consecuencia, poner en

marcha de la administración mediante procesos en el OEFA posibilitará la mejoramiento continuo en la administración dentro de la institución para la persecución de la excelencia, y en consecuencia proporcionar un servicio superior a la población, con el objetivo de alcanzar la satisfacción de sus requerimientos y necesidades.

Por otro lado, la puesta en funcionamiento de la administración mediante procesos en el OEFA permitirá transformaciones a nivel organizacional, cuya ejecución producirá algunos obstáculos ya que aún no se encuentran predispuestos para aceptar los cambios, debido a lo cual es imprescindible preparar y dar a conocer los beneficios que produce la puesta en marcha de la administración por procesos, a todos los niveles organizacionales, los funcionarios y demás colaboradores, de forma que todo el personal este involucrado en colaborar a partir del nivel en el que se encuentre.

### **En relación a en qué dimensión el conocimiento y la propagación de la normativa de administración mediante procesos colaboran con la puesta en marcha de la administración mediante proceso del OEFA**

En función a las respuestas brindadas en las entrevistas realizadas en profundidad, se ha determinado que la adquisición de conocimiento acerca de las normativas vigentes sobre administración por procesos se realiza por cuenta propia del colaborador, accediendo para ello a diversos portales web de las organizaciones que las exponen. Por otro lado, la difusión de la normativa relacionada a la administración mediante procesos en el OEFA tiene un nivel bajo, siendo imprescindible realizar diversas campañas y eventos para capacitar y difundir la normativa de administración por procesos. Estos eventos deben estar dirigidos a todo el personal de la organización y debe asegurarse la participación de la mayor cantidad de los mismos, para lograr contar con colaboradores adecuadamente capacitados y comprometidos para amoldarse a las transformaciones que se producen como consecuencia la puesta en marcha de la administración mediante procesos.

Acorde a lo expuesto por Merino (2015), tesis *Gestión por procesos y la capacidad de gestión administrativa del trabajador de la sede central de EsSalud en el distrito de Jesús María-Lima en el año 2014*, no hay evidencia relevante

que garantice que la Administración mediante Procesos está vinculada de modo significativo a las Capacidades de Gestión Administrativa del capital humano de la Sede Central de EsSalud Lima.

Gómez, Pérez y Curbelo (2005), indican que las instituciones se encuentran en continua transformación gracias a la universalización, la impetuosa competencia, la reducción en el ciclo de vida de los bienes y atenciones; y las transformaciones tecnológicas asociadas de una economía de producto a una economía de servicios enfocados a un usuario que cuenta con cada vez mayor acceso a la información.

De igual modo, indican que la administración del conocimiento involucra labor de equipo, para compartir conocimientos, crear nuevas formas de administración, generando una cultura novedosa en la institución, que permita distribuir todos los tipos de conocimientos que impulsen a alcanzar los objetivos y propósitos de la institución de la manera más efectiva y añadiendo el valor correspondiente.

En ese contexto, entender la normativa relacionada a la administración mediante procesos coopera a su adecuada puesta en marcha, porque permitirá disponer de colaboradores adecuadamente capacitados y actualizados en dicha materia y por consiguiente preparados para enfrentar, comprender y adaptarse a las transformaciones que esta trae consigo; lo que significa que el OEFA conseguirá proporcionar atención y servicios eficientes y en el momento que se requiera a la población, de tal forma que estos bienes y servicios cumplan con sus requerimientos. Por esta razón, la dirección general debe asumir este compromiso, con el objetivo de alcanzar las metas trazadas con eficacia y eficiencia.

### **En relación a las expectativas externas e internas relacionadas a la administración mediante procesos del OEFA**

En función a los resultados conseguidos de las entrevistas realizadas a profundidad a colaboradores del OEFA, se ha determinado que la administración por procesos generó expectativas internas positivas, puesto que impulsará realizar un trabajo eficiente, permitiendo mejorar continuamente y por ende disminuir los gaps de cumplimiento de los requerimientos de los clientes,

proporcionándoles de esta forma atención y servicio con mayor valor; pudiendo alcanzar la certificación de calidad, con la que se puede mejorar el posicionamiento de la organización. Por otro lado, se analiza que la puesta en funcionamiento de la administración mediante procesos en el OEFA tiene como primordial expectativa externa, proporcionar un servicio superior para la población, lo que se alcanzará siempre que la organización sostenga mejores vínculos con la población, incentivando su participación activa, para lo que es imprescindible el soporte y respaldo constante de la dirección general.

Guachamín (2014), en su trabajo de investigación *Propuesta de un modelo de Gestión por procesos de los servicios de tecnologías de la Dirección de Desarrollo Tecnológico de la Secretaría de Movilidad (DMDTM) del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito*, determinó que la puesta en marcha del esquema de administración mediante procesos es factible perfeccionar la institución, proporcionar servicios de calidad a la población, brindar apoyo efectivo y en el momento que se requiera, en beneficio de los pobladores de la ciudad de Quito y en general de todo el país.

De acuerdo a la PNMGP al 2021, la administración al servicio del poblador obligatoriamente necesitará transformar el actual esquema funcional de la institución y pasar a una estructura gestionada mediante procesos incluidos en las “cadenas de valor” de todas las instituciones, con tal que garanticen que los productos y servicios estatales de su dominio produzcan consecuencias e impactos beneficioso para el usuario, con los recursos que se tienen disponibles.

Acorde a la información extraída en el diálogo a fondo efectuado a los colaboradores implicados en la puesta en marcha de la administración mediante procesos en el OEFA, acorde a lo indicado por Guachamín en su tesis *Propuesta de un modelo de Gestión por procesos de los servicios de tecnologías de la Dirección de Desarrollo Tecnológico de la Secretaría de Movilidad (DMDTM) del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito*, y acorde a lo determinado en la PNMGP al 2021, las perspectivas sobre la administración mediante procesos en alguna institución, ya sea estatal o de carácter privado, están enfocadas a proporcionar una interes y servicio eficiente al poblador, de forma que se brinden productos o servicios de excelencia, de tal forma que cumplan con los requerimientos, y faciliten conservar su lealtad.

## **VI. Conclusiones**

## Conclusiones

- Primera.- Con la puesta en marcha en el OEFA, de la administración por procesos, se hizo posible el reconocimiento de los procesos, su priorización y la ejecución de mejoramiento continuo, para que mediante éstos se proporcione una atención efectiva y eficaz a los ciudadanos, brindándoles productos y servicios con valor añadido, satisfaciendo sus solicitudes o necesidades, conservando su lealtad, mediante el establecimiento de vínculos adecuados con ellos.
- Segunda.- En el OEFA, la administración por procesos continúa aún en ejecución, habiendo alcanzado la aceptación de los manuales de gestión de los procesos directivos y de los procesos de soporte o asesoramiento, mientras que los manuales de gestión de los procesos denominados misionales se encuentran todavía en fase de diseño.
- Tercera.- Dos puntos relevantes para la institución son, el entendimiento de la norma vinculada a la administración por procesos, y el adecuado despliegue de la misma; ambas acciones permiten mantener un personal altamente calificado y actualizado en cuanto a la normativa se refiere, de tal forma que la Dirección General y los servidores en su conjunto, se comprometan a ponerla en marcha, sin desconfiar sobre cualquier cambio o transformación (cultural, institucional, social, entre otros) que se pudiera presentar.
- Cuarta.- La puesta en marcha de la administración por procesos ha traído como consecuencia que tanto la institución como los empleados y la sociedad tengan expectativas positivas, ya que la institución se ha orientado a brindar productos y servicios con valor añadido, de tal forma que puedan complacer los requerimientos del poblador, rumbo a la excelencia, mientras que el poblador se encuentra con la expectativa de recibir una atención de calidad y servicios que suplan sus necesidades o requerimientos.

## **VII. Recomendaciones**

## **Recomendaciones**

- Primera.- En el OEFA, la Dirección General debe asumir mayor responsabilidad y comprometer al personal de toda la organización en la puesta en marcha de la administración por procesos, efectuando un adecuado acompañamiento y propiciando el perfeccionamiento continuo.
- Segunda.- Deben realizarse capacitaciones al personal de toda la organización sobre la normativa actual relacionada a administración por procesos, poniendo énfasis en las bondades y obstáculos que se originan por su puesta en marcha, para que se encuentren dispuestos a aprovechar las transformaciones que se presenten.
- Tercera.- Debe realizarse la comunicación de la normativa actual de administración por procesos de forma efectiva y eficaz. Así como el despliegue de los procedimientos e instructivos autorizados; sin dejar de lado el seguimiento para determinar las mejoras que se necesiten realizar.
- Cuarta.- Debe diseñarse y aprobarse una estrategia para el diseño, aprobación, transmisión, acompañamiento y mejora a nivel institucional, de los instructivos de administración por procesos y procedimientos, con el objetivo de disponer de lineamientos y herramientas adecuadas y precisas, que faciliten la puesta en marcha en la OEFA, de la administración por procesos.
- Quinta.- Preparar al personal administrativo y en general a los colaboradores de toda la institución, en temas concernientes a la administración de los cambios, para lograr como resultante, la puesta en marcha de la administración por procesos.

## **VIII. Referencias**

## Referencias

- Alfaro, C. (2012). *Metodología de Investigación Científica aplicado a la Ingeniería*. Instituto de Investigación de la Facultad de Ingeniería Eléctrica y Electrónica. Universidad del Callao. Recuperado de [https://unac.edu.pe/documentos/organizacion/vri/cdcitra/Informes\\_Final es\\_Investigacion/IF\\_ABRIL\\_2012/IF\\_ALFARO%20RODRIGUEZ\\_FIEE.pdf](https://unac.edu.pe/documentos/organizacion/vri/cdcitra/Informes_Final_es_Investigacion/IF_ABRIL_2012/IF_ALFARO%20RODRIGUEZ_FIEE.pdf).
- Bravo, J. (2013). *Resumen del libro Gestión de Procesos*. 5ª edición. Chile (pág. 14). Recuperado de [file:///G:/LIBROS/Resumen\\_libro\\_Gestion\\_de\\_procesos\\_5\\_edicion\\_JB C\\_2013.pdf](file:///G:/LIBROS/Resumen_libro_Gestion_de_procesos_5_edicion_JB_C_2013.pdf).
- Canales, M. (2006). *Metodologías de investigación social*. 1ª edición. Editorial LOM. Santiago, Chile (pág. 219). Recuperado de <https://imaginariosyrepresentaciones.files.wordpress.com/2015/08/canales-eron-manuel-metodologias-de-la-investigacion-social.pdf>.
- Carranza, L., Valverde, J., y Vera J. (2016). *Implementación de la Gestión por Procesos en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi (EMCH CFB)* (Tesis de Magister, Universidad del Pacífico, Lima, Perú). Recuperado de <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1137>.
- Corma, P. (2015). *Guía Básica: La gestión basada en procesos: Como mejorar el desempeño de tu empresa con la gestión basada en procesos*. Editorial Captio. Recuperado de [https://cdn2.hubspot.net/hub/260057/file-834645030-pdf/Descarregables/CAPTIO-Gestion-basada-en-procesos.pdf?utm\\_campaign=Contabilidad&utm\\_source=hs\\_automatio n&utm\\_medium=email&utm\\_content=67843263&\\_hsenc=p2ANqtz-83Mf2mpAWs1j9geCbbgJvMZL1cuSgkOXGU5BLMqEdsca-DPqmV42QNFqNHpUcArtaAAflm5iOtOEAx8wq3yFoaQ9nBsQ&\\_hsmi=67843263](https://cdn2.hubspot.net/hub/260057/file-834645030-pdf/Descarregables/CAPTIO-Gestion-basada-en-procesos.pdf?utm_campaign=Contabilidad&utm_source=hs_automatio n&utm_medium=email&utm_content=67843263&_hsenc=p2ANqtz-83Mf2mpAWs1j9geCbbgJvMZL1cuSgkOXGU5BLMqEdsca-DPqmV42QNFqNHpUcArtaAAflm5iOtOEAx8wq3yFoaQ9nBsQ&_hsmi=67843263).

- Gómez, D., Pérez, M. y Curbelo I. (2005). *Trabajo de Investigación Gestión del conocimiento y su importancia en las organizaciones*. Revista Ingeniería Industrial. Vol. XXVI, núm. 2. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría. La Habana, Cuba (pág. 44). Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3604/360433559006.pdf>.
- Guachamín, P. (2014). *Propuesta de un modelo de Gestión por procesos de los servicios de tecnologías de la Dirección de Desarrollo Tecnológico de la Secretaría de Movilidad del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito* (Tesis de Magister, Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10644/4042>.
- Hammer, M. y Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Editorial Norma S.A. Bogotá, Colombia (pág. 37). Recuperado de [https://www.academia.edu/12108923/M.\\_Hammer\\_and\\_J.\\_Champy\\_-\\_Reingenier%C3%ADa](https://www.academia.edu/12108923/M._Hammer_and_J._Champy_-_Reingenier%C3%ADa).
- Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*, tomado del artículo de Julio Velez. Colombia. Recuperado de: <https://gurgaon-escorts.academia.edu/JulianVelez>
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ª edición. D.F., México: Editorial Interamericana Editores. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8574/S%c3%a1nchez\\_AG.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8574/S%c3%a1nchez_AG.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Orihuela, M. (2015). *Gestión por procesos y calidad de servicio según colaboradores de la Dirección Nacional de Fiscalización y Procesos Electorales del Jurado Nacional de Elecciones, Lima 2015*. (Tesis de Magister, Universidad César Vallejo, Lima, Perú). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/6163>.
- Macias, e.t.al (2007). *Guía para la Identificación y Análisis de Procesos*. V01. Universidad de Cádiz. España. Recuperado de

[http://servicio.uca.es/personal/guia\\_procesos](http://servicio.uca.es/personal/guia_procesos).

Merino, M. (2015). *Gestión por Procesos se relacionan significativamente con las Capacidades de Gestión Administrativa de la Sede Central de EsSalud, en el distrito de Jesús María, Lima 2014* (Tesis de Magister, Universidad César Vallejo, Lima, Perú). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/6016>.

PCM-SGP (2013). *Documento Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021* (pág. 5).

Pepper, S. (2011). *Artículo Definición de gestión por procesos*. Revista electrónica Medwave. Chile Año XI, N° 5, Mayo 2011. Recuperado de <http://www.medwave.cl/medios/medwave/mayo2011/1/medwave.2011.05.5032.pdf>.

Pérez, J. (2009). *Gestión por procesos*. 3ª edición. ESIC Editorial. Madrid. (pág. 15). Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=koSkh64nRb4C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>.

Puertas, D. (2016). *Propuesta de un modelo de gestión por procesos y mejora aplicado al área contable y de inteligencia de negocios de la empresa Energy Palma S.A.* (Tesis de Magister, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/12232>.

Rodríguez, J. (2015). *Investigación y análisis de la gestión por procesos de calidad y la atención de los usuarios del área de consulta externa en el hospital Dr. Rafael Rodríguez Zambrano, en el año 2013*. (Tesis de Magister, Universidad de Guayaquil, Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/16982>.

Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Editorial Panapo, Caracas,

Venezuela (pág. 95). Recuperado de [http://paginas.ufm.edu/sabino/ingles/book/proceso\\_investigacion.pdf](http://paginas.ufm.edu/sabino/ingles/book/proceso_investigacion.pdf).

Sánchez, A. (2017). *Gestión por procesos en la mejora del proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C. – Lima, 2017*. Tesis de: Maestro, Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8574/S%C3%A1nchez\\_AG.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8574/S%C3%A1nchez_AG.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Zaratiegui, J. (1999). *La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. Economía Industrial. (VI) N° 330*. (pág. 81-88). Recuperado de <https://www.virtuniversidad.com/greenstone/collect/administracion/import/Cuatrimestre%20X/An%C3%A1lisis%20del%20Entorno%20y%20Estrategia%20Administrativa%20Empresarial/gesti%C3%B3nporprocesos.pdf>.

## **IX. Anexos**

## **Anexo 1: Instrumento de recolección de datos**

### **Guía de entrevista de profundidad para la gestión por procesos en el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental - OEFA**

La presente entrevista pretende conocer las respuestas de los servidores involucrados en la implementación de la gestión por procesos en el OEFA

#### **1. Respuestas sobre la gestión por procesos en el OEFA**

¿Cuáles serán los logros y dificultades en la implementación de la gestión por procesos en la gestión institucional del OEFA?

---

---

---

#### **2. Respuestas sobre conocimiento y difusión de la Gestión por Procesos**

¿En qué medida el conocimiento y la difusión de la gestión por procesos contribuyen con la implementación de la gestión por procesos en el OEFA?

---

---

---

#### **3. Expectativas de la gestión por procesos en el OEFA**

¿Cuáles son las expectativas internas y externas en cuanto a la gestión por procesos en el OEFA?

---

---

---

Gracias por su colaboración

## Anexo 2. Matriz de Categorización

Título: Gestión por procesos en el OEFA 2018

Línea de investigación: Reforma y Modernización del Estado

Nombre: Jorge Ramiro Agip Bustamante

Ámbito temático	Problema de Investigación	Preguntas de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Categorías	Sub categorías	
Expectativas sobre la fiscalización ambiental en la gestión por procesos del OEFA	¿Cuáles son los alcances y logros de la gestión por procesos en el OEFA?	¿Cuáles serán los logros y dificultades en la implementación de la gestión por procesos en la gestión institucional del OEFA?	Conocer los alcances y logros de la gestión por procesos en el OEFA	Explicar los logros y dificultades de la implementación de la gestión por procesos en el OEFA	Gestión por procesos en el OEFA	- Logros de la gestión por procesos - Dificultades de la Gestión por procesos	
		¿En qué medida el conocimiento y la difusión de la normativa de la gestión por procesos contribuyen con la implementación de gestión por procesos del OEFA?		Explicar la medida en que el conocimiento y la difusión de la normativa de gestión por procesos contribuyen en la implementación de la gestión por procesos en el OEFA		Normativa en la gestión por procesos en el OEFA	- Conocimiento de la normativa de gestión por procesos - Difusión de la normativa de gestión por procesos
		¿Cuáles son las expectativas internas y externas en cuanto a la gestión por procesos en el OEFA?		Explicar las expectativas internas y externas que genera la implementación de la gestión por procesos en el OEFA.		Proceso de implementación de la gestión por procesos en el OEFA	-Expectativas internas generadas por la implementación de la gestión por procesos -Expectativas externas generadas por la implementación de la gestión por procesos

## **Categorías y categorización**

Al analizar las preguntas para obtener los datos surgió la categorización de los datos, estableciéndose las siguientes categorías a emplear:

Categoría 1: Gestión por procesos en el OEFA

Sub categoría

Logros de la gestión por procesos

Sub categoría

Deficiencias y dificultades de la gestión por procesos

Categoría 2: Normativa para la implementación de la gestión por procesos

Sub categoría

Conocimiento de la normativa de la gestión por procesos

Sub categoría

Difusión de la normativa de la gestión por procesos

Categoría 3: Generación de expectativas de la gestión por procesos

Sub categoría

Expectativas internas generadas en la implementación de la gestión por procesos

Sub categoría

Expectativas internas generadas en la implementación de la gestión por procesos

## **Categorización apriorística**

Con la finalidad de construir la tabla de triangulación de datos, se reemplazarán las preguntas por las respuestas de cada una de las interrogantes del instrumento, de esta manera se analizará la información para llegar a las conclusiones por cada pregunta, a continuación se presenta la Tabla con las categorías y subcategorías:

### Anexo 3: Inventario de procesos del Organismo de evaluación y fiscalización ambiental - OEFA

#### PROCESOS ESTRATÉGICOS

##### 1.1 PE01: PLANEAMIENTO INSTITUCIONAL

Tipo de Proceso	Código Nivel 0	Proceso Nivel 0	Código Nivel 1	Proceso Nivel 1	Código Nivel 2	Proceso Nivel 2
Estratégico	PE01	Planeamiento Institucional	PE0101	Gestión estratégica	PE010101	Formulación, modificación, aprobación y difusión del plan estratégico institucional - PEI.
					PE010102	Seguimiento y evaluación del plan estratégico institucional – PEI.
					PE010201	Formulación y aprobación del plan operativo institucional y presupuesto institucional de apertura.
			PE0102	Gestión operativa y presupuestal	PE010202	Asistencia técnica y seguimiento a planes temáticos e internos.
					PE010203	Certificación de crédito presupuestario.
					PE010204	Modificación del plan operativo institucional y del presupuesto institucional.
					PE010205	Seguimiento y evaluación del plan operativo institucional y presupuesto institucional.
			PE0103	Gestión de las inversiones y de cooperación técnica y financiera	PE010301	Programación multianual de inversiones y programación de iniciativas de cooperación técnica y financiera.
					PE010302	Formulación y evaluación de inversiones y formulación de iniciativas de cooperación técnica y financiera.
					PE010303	Registro de consistencia en la fase de ejecución de las inversiones.
					PE010304	Seguimiento de la ejecución de inversiones y de iniciativas de cooperación técnica y financiera.

##### 1.2 PE02: INNOVACIÓN Y GESTIÓN POR PROCESOS

Tipo de Proceso	Código Nivel 0	Proceso Nivel 0	Código Nivel 1	Proceso Nivel 1	Código Nivel 2	Proceso Nivel 2
Estratégico	PE02	Innovación y gestión por procesos	PE0201	Documentos de gestión institucional	PE020101	Elaboración, aprobación y actualización de Lineamientos y Reglamentos.
					PE020102	Elaboración, aprobación, difusión y actualización del Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos.
					PE020103	Formulación, suscripción, ejecución y seguimiento de Convenios de Cooperación Interinstitucional
			PE0202	Gestión de	PE020201	Gestión de Riesgos

Riesgos

PE0203	Mejora Continua	PE020301	Gestión de auditorías internas
		PE020302	Gestión de no conformidades y acciones correctivas

**1.3 PE03: COMUNICACIONES**

Tipo de proceso	Código Nivel 0	Proceso Nivel 0	Código Nivel 1	Proceso Nivel 1	Código Nivel 2	Proceso Nivel 2
Estratégico	PE03	Comunicaciones	PE0301	Gestión de Relaciones estratégicas	PE030101	Planificación, coordinación y desarrollo de eventos dirigidos a la ciudadanía y grupos de interés
					PE030102	Identificación y participación de actores estratégicos en la fiscalización ambiental
			PE0302	Gestión de comunicación institucional	PE030201	Administración de contenidos de Portal institucional
					PE030202	Elaboración de material informativo institucional
					PE030203	Elaboración, aprobación y seguimiento del Plan de Estrategia Publicitaria
			PE0303	Gestión de atención a la ciudadanía	PE030301	Elaboración, aprobación, ejecución y seguimiento del plan de atención a la ciudadanía
					PE030302	Actualización del Portal de Transparencia Estándar - PTE
					PE030303	Atención de consultas del ciudadano
					PE030304	Acceso a la información pública
			PE0304	Gestión integral de medios	PE030305	Atención de sugerencias
					PE030306	Atención de reclamaciones
						PE030401
			PE030402	Administración de redes sociales		

**1.4 PE04: SOCIO AMBIENTAL**

Tipo de Proceso	Código Nivel 0	Proceso Nivel 0	Código Nivel 1	Proceso Nivel 1	Código Nivel 2	Proceso Nivel 2
Estratégico	PE04	Socio Ambiental	PE0401	Gestión social en la fiscalización ambiental	PE040101	Evaluación de conflictividad socioambiental
					PE040102	Relacionamiento ciudadano en el marco de la fiscalización ambiental
					PE040103	Evaluación y participación en espacios de diálogo
			PE0402	Gestión para el cumplimiento de compromisos	PE040201	Cumplimiento de compromisos

**INVENTARIO DE PROCESOS**  
**ORGANISMO DE EVALUACIÓN Y FISCALIZACIÓN AMBIENTAL OEFA**

1.5 **PROCESOS DE APOYO**

1.6 **PA01: RECURSOS HUMANOS**

Tipo de Proceso	Código Nivel 0	Proceso Nivel 0	Código Nivel 1	Proceso Nivel 1	Código Nivel 2	Proceso Nivel 2	Código Nivel 3	Proceso Nivel 3
			PA0101	Planificación y Organización de Recursos Humanos			PA010101	Planificación de necesidades del personal
							PA010102	Planificación de los instrumentos de gestión de recursos humanos
							PA01020101	Selección del servidor
							PA01020102	Incorporación de practicantes y secigristas
					PA010201	Gestión de la incorporación	PA01020103	Gestión de la inducción
							PA01020104	Designación de puestos de confianza
			PA0102	Incorporación y Desarrollo Humano			PA01020105	Vinculación del servidor
					PA010202	Gestión de la Capacitación	PA01020201	Elaboración y aprobación del plan de desarrollo de las personas
							PA01020202	Ejecución y evaluación de la capacitación
APOYO	PA01	Recursos Humanos			PA010203	Gestión del Rendimiento	PA01020301	Elaboración y ejecución de las fases del ciclo de la gestión del rendimiento.
							PA01030101	Administración de legajos del servidor
							PA01030102	Control de asistencia y programación de vacaciones
					PA010301	Administración de recursos humanos	PA01030103	Desvinculación de los servidores
			PA0103	Relaciones Laborales			PA01030104	Administración de remuneraciones, compensaciones y declaración de la planilla mensual (PLAME)
					PA010302	Bienestar Social	PA01030201	Elaboración, ejecución y seguimiento del plan anual de bienestar social y desarrollo humano
							PA01030202	Gestión y seguimiento de los seguros personales
							PA01030203	Seguimiento de descanso médico, canjes de descanso

								médico y subsidios
								Inscripción de derechohabientes y subsidio por lactancia
								Elaboración de la matriz de identificación de peligros, evaluación y control de riesgos relativos a la seguridad y salud ocupacional
								Elaboración, implementación y seguimiento del plan y programa de seguridad y salud ocupacional
				PA010303	Seguridad y Salud en el Trabajo			Ejecución de vigilancia médico ocupacional
								Investigación de incidentes, accidentes y enfermedades ocupacionales
								Análisis de no Conformidades y ejecución de acciones correctivas de seguridad y Salud ocupacional
				PA010304	Procedimiento Administrativo			Procedimiento administrativo disciplinario
								Atención de denuncias anti corrupción en el OEFA.

#### 1.7 PA02: ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Tipo de Proceso	Código o Nivel 0	Proceso Nivel 0	Código Nivel 1	Proceso Nivel 1	Código Nivel 2	Proceso Nivel 2	Código Nivel 3	Proceso Nivel 3
					PA020101	Planificación de Contrataciones de Bienes y Servicios	PA02010101	Formulación, aprobación y modificación del plan anual de contrataciones
							PA02010201	Contrataciones de bienes y servicios con proceso
							PA02010202	Contrataciones de bienes y servicios por adjudicación sin proceso
							PA02010203	Atención de los recursos de apelación en las contrataciones de bienes y servicios
APOYO	PA02	Administración y Finanzas	PA0201	Gestión Logística	PA020102	Contrataciones de Bienes y Servicios	PA02010204	Contrataciones directas de bienes y servicios
							PA02010205	Inscripción de registro de terceros evaluadores, supervisores y fiscalizadores
							PA02010206	Contratación de terceros evaluadores supervisores y fiscalizadores
					PA020103	Administración de las Contrataciones	PA02010301	Seguimiento a los contratos
							PA02010302	Ampliaciones de plazo a las contrataciones

			PA02010303	Adicionales y reducciones a los contratos
			PA02010304	Contrataciones complementarias de bienes y servicios
			PA02010305	Gestión del expediente para el pago de bienes y servicios
			PA02010306	Gestión del expediente para el pago de terceros
PA020104	Gestión de Almacenes		PA02010401	Administración de existencias en el OEFA
			PA02010501	Ingreso, asignación, desplazamiento y devolución de bienes muebles
PA020105	Gestión Patrimonial		PA02010502	Pérdida, robo, hurto o daño de bienes muebles
			PA02010503	Inventario de los bienes muebles
			PA02010601	Administración de los vehículos de transporte
PA020106	Gestión de Servicios Generales		PA02010602	Mantenimiento de activos fijos e infraestructura

### 1.8 PA02: ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Tipo de Proceso	Código o Nivel 0	Proceso Nivel 0	Código Nivel 1	Proceso Nivel 1	Código Nivel 2	Proceso Nivel 2	Código Nivel 3	Proceso Nivel 3
							PA02020101	Apertura, atención, reposición de fondos y liquidación de caja chica
							PA02020102	Arqueo de caja chica
							PA02020103	Registro de ingresos
							PA02020104	Inscripción y actualización del registro de Sujetos del aporte por regulación
							PA02020105	Recaudación del aporte por regulación
APOYO	PA02	Administración y Finanzas	PA0202	Gestión Financiera	PA020201	Gestión de Fondos	PA02020106	Corrección de errores en el registro y conciliación de pagos de aporte por regulación
							PA02020107	Control de la recaudación y determinación de la deuda
							PA02020108	Fiscalización de Sujetos de aporte por regulación
							PA02020109	Procedimientos no contenciosos tributarios
							PA02020110	Procedimientos contenciosos tributarios
					PA020202	Gestión de Anticipos	PA02020201	Solicitud de viáticos por comisión de servicios en territorio nacional

			PA02020202	Solicitud de encargos
			PA02020203	Solicitud de viáticos por comisión de servicios al exterior
			PA02020204	Rendición de anticipos otorgados
			PA02020301	Pago a proveedores y planilla
PA020203	Gestión y Control de Pagos		PA02020302	Custodia y control de carta fianza
			PA02020303	Control y devolución de fondos de garantía
			PA02020401	Registro de cuentas contables por cobrar
PA020204	Operaciones Contables e Integración		PA02020402	Registro contable de bienes activos fijos, no depreciables e intangible y bienes de consumo.
			PA02020403	Integración contable y emisión de estados financieros
PA020205	Archivo Financiero		PA02020501	Almacenamiento y atención de requerimiento de los documentos de finanzas

#### 1.9 PA02: ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Tipo de Proceso	Código Nivel 0	Proceso Nivel 0	Código Nivel 1	Proceso Nivel 1	Código Nivel 2	Proceso Nivel 2
APOYO	PA02	Administración y Finanzas	PA0203	Gestión de Ejecución Coactiva	PA020301	Formulación de resolución de inicio, medidas de embargo y suspensión de la Ejecución Coactiva
					PA020302	Tercería o Intervención excluyente de Propiedad
					PA020303	Tasación y remate

#### 1.10 PA02: ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Tipo de Proceso	Código Nivel 0	Proceso Nivel 0	Código Nivel 1	Proceso Nivel 1	Código Nivel 2	Proceso Nivel 2	Código Nivel 3	Proceso Nivel 3
APOYO	PA02	Administración y Finanzas	PA0204	Gestión documental	PA020401	Recepción documental	PA02040101	Ingreso y digitalización de documentos
					PA020402	Despacho	PA02040201	Mensajería y notificación de documentos
					PA020403	Archivo	PA02040301	Organización y transferencia documental

PA02040302 Selección y eliminación documental

PA02040303 Servicio archivístico

**1.11 PA03: TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN**

Tipo de Proceso	Código Nivel 0	Proceso Nivel 0	Código Nivel 1	Proceso Nivel 1	Código Nivel 2	Proceso Nivel 2
APOYO	PA03	Tecnologías de la Información	PA0301	Gestión de Proyectos Tecnológicos	PA030101	Formulación e Implementación de proyectos tecnológicos
			PA0302	Desarrollo de Sistemas de Información	PA030201	Desarrollo y mantenimiento de sistemas de información
					PA030301	Atención de solicitud de servicio de TI
			PA0303	Gestión de Infraestructura y Servicios de TI	PA030302	Monitoreo y mantenimiento de la Infraestructura de TI
					PA030303	Monitoreo y control de Seguridad Informática

**1.12 PA04: ASESORÍA JURÍDICA**

Tipo de Proceso	Código Nivel 0	Proceso Nivel 0	Código Nivel 1	Proceso Nivel 1	Código Nivel 2	Proceso Nivel 2
APOYO	PA04	Asesoría Jurídica	PA0401	Emisión de Opiniones Legales	-	-
			PA0402	Alerta de normas legales	-	-

Fuente: Oficina de Planeamiento y Presupuesto- OEFA

## Acta de aprobación de originalidad de los trabajos académicos de la UCV



### ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE LOS TRABAJOS ACADÉMICOS DE LA UCV

Yo, **Abner Chávez Leandro**, docente de la Escuela de Posgrado de la UCV y revisor del trabajo académico titulado **“Expectativas sobre la fiscalización ambiental en la gestión por procesos del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental 2018”** de la estudiante **Jorge Ramiro Agip Bustamante** y habiendo sido capacitado e instruido en el uso de la herramienta Turnitin, he constatado lo siguiente: Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud constatado de 18% verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, por tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la universidad César Vallejo.

Lima, 18 de diciembre del 2019

Dr. Abner Chávez Leandro

DNI: 22469265



# Pantallazo del resultado del software TURNITIN

Feedback Studio - Mónica Fierdo  
https://e.turnitin.com/app/ctrls/ed/?s=18u=1049769282&o=1236755320&lang=es

feedback studio

EXPECTATIVAS

ESCUELA DE POSGRADO  
UNIVERSIDAD CEYLA VALLEJO

**Expectativas sobre la fiscalización ambiental en la gestión por procesos del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental 2018**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestría en Gestión Pública

**AUTOR:**  
Br. Jorge Ramiro Aguj Bustamante

**ASESOR:**  
Dr. Abner Chávez Leandro

**SECCIÓN:**  
Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**  
Reforma y Modernización de Estado  
Lima-Perú

ESCUELA DE POSGRADO  
UNIVERSIDAD CEYLA VALLEJO  
INVESTIGACIÓN  
CAMPUS LIMA NORTE

Página: 1 de 45    Numero de palabras: 11078

18 %

Resumen de coincidencias

Se están viendo fuentes estándar  
Ver fuentes en Inglés (Beta)

Coincidencias

1	Entregado a Universidad...	13 %
2	repositorio.uceva.edu.pe	1 %
3	Entregado a Universidad...	1 %
4	Entregado a Universidad...	1 %
5	Entregado a Universidad...	<1 %
6	www.cdiinternacional.net	<1 %
7	www.cefa.gob.pe	<1 %
8	Entregado a Pontificia...	<1 %

Text-only Report    High Resolution    Activado

18:54 18/7/2019

# Formulario de Autorización para la publicación electrónica de las tesis



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)  
"César Acuña Peralta"

## FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

### 1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

AGIP BUSTAHANTE JORGE RAHIRO

D.N.I. : 06117340

Domicilio : Av. José Gálvez 1344 - Dpto 203 - Lima Cercado

Teléfono : Fijo : Móvil : 998851129

E-mail : jagip@hotmail.com

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad :

Escuela :

Carrera :

Título :

Tesis de Posgrado

Maestría

Doctorado

Grado : MAESTRO

Mención : GESTIÓN PÚBLICA

### 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

AGIP BUSTAHANTE JORGE RAHIRO

Título de la tesis:

EXPECTATIVOS SOBRE LA FISCALIZACIÓN AMBIENTAL EN LA  
GESTIÓN POR PROCESOS DEL ORGANISMO DE EVALUACIÓN  
Y FISCALIZACIÓN AMBIENTAL 2018

Año de publicación : 2020

### 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento, autorizo a la Biblioteca UCV-Lima Norte,  
a publicar en texto completo mi tesis.

Firma :

Fecha : 34 DE DICIEMBRE DE 2019

**Autorización de la versión final del trabajo de investigación**



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE  
**ESCUELA DE POSGRADO**

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

AGIP BUSTAMANTE JORGE RAMIRO

INFORME TÍTULADO:

EXPECTATIVAS SOBRE LA FISCALIZACIÓN AMBIENTAL  
EN LA GESTIÓN POR PROCESOS DEL ORGANISMO DE  
EVALUACIÓN Y FISCALIZACIÓN AMBIENTAL - 2018

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

SUSTENTADO EN FECHA: 20 DE JUNIO DE 2019

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR MAYORÍA



ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN