



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORA CONTINUA EN LOS  
PROCESOS OPERATIVOS DE LA SUBDIRECCIÓN DE  
LOGÍSTICA Y CONTROL PATRIMONIAL DE LA ACADEMIA  
DE LA MAGISTRATURA**

**PRESENTADO POR  
ALEJANDRO DYLAN LEVANO ALVARADO**

**ASESOR  
MILTON CESAR IBAÑEZ SHOLS**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL  
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**LIMA – PERÚ  
2023**



**CC BY-NC-ND**

**Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada**

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORA CONTINUA EN LOS PROCESOS**

**OPERATIVOS DE LA SUBDIRECCIÓN DE LOGÍSTICA Y CONTROL**

**PATRIMONIAL DE LA ACADEMIA DE LA MAGISTRATURA**

**PARA OPTAR**

**EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR**

**ALEJANDRO DYLAN LEVANO ALVARADO**

**ASESOR**

**DR. MILTON CESAR IBAÑEZ SHOLS**

**LIMA- PERÚ**

**2023**

## **DEDICATORIA**

A mis padres por su apoyo incondicional en cada paso que doy, por su amor y comprensión en cada una de las etapas, por ser mi fuerza y soporte en todo momento.

## **AGRADECIMIENTO**

A todas las personas que me han acompañado, brindándome apoyo y motivándome a seguir durante este duro camino. Asimismo, a la universidad por darme la mejor base de conceptos y valores en mi formación profesional.

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b>	<b>i</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>ii</b>
<b>ÍNDICE</b>	<b>iii</b>
<b>TABLAS DE FIGURAS</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	<b>vi</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>vii</b>
<b>REPORTE DE SIMILITUD</b>	<b>viii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>ix</b>
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO</b>	<b>1</b>
1.1. Marco General	1
1.2. Marco Específico	1
1.3. Conceptos Claves	10
<b>CAPÍTULO II: CONTEXTO LABORAL</b>	<b>14</b>
2.1. Realidad Nacional del Sistema de Justicia del Perú	14
2.2. Datos generales de la empresa	14
2.3. Descripción de la Actividad	18
<b>CAPÍTULO III: DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA</b>	<b>20</b>
3.1. Descripción de la problemática	20
3.2. Enfoque del problema	22
3.3. Limitaciones	24
3.4. justificación	26

3.5. Metodología de la determinación del problema	27
3.5.1 Antecedentes de la problemática en la zona afectada	27
3.5.2 Identificación del problema	28
3.5.3 Determinación de categorías	29
<b>CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE SOLUCIÓN</b>	<b>35</b>
4.1. Análisis FODA Estratégico	35
4.2. Planteamiento de la propuesta	38
4.2.1 Objetivo	38
4.2.2 Actividad	38
4.2.3 Requisitos	39
4.2.4 Condiciones	40
4.2.5 Cronograma	40
4.3. Indicadores	44
4.4 Viabilidad de la Propuesta	45
4.5 Presupuesto y procedimiento de la autorización del proyecto	45
<b>CAPÍTULO V: EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA</b>	<b>48</b>
5.1. Evaluación Preliminar	48
5.2. Aplicación de la propuesta	48
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>53</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>55</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>56</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>59</b>
<b>ASEGURAMIENTO</b>	<b>61</b>

## TABLAS DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Teoría General de la administración (TGA)	1
<b>Figura 2:</b> Ruta de Procesos	10
<b>Figura 3:</b> Modelo de organigrama Academia de la Magistratura	17
<b>Figura 4:</b> Diagrama de Ishikawa- Principales impases de los procesos del área de Logística	34
<b>Figura 5:</b> Análisis FODA de la Academia de la Magistratura	35
<b>Figura 6:</b> Cadena de Resultados en los procesos	38
<b>Figura 7:</b> Fases para la ejecución del gasto	59
<b>Figura 8:</b> Comparativa de tiempos en los procesos	48

## ÍNDICE DE TABLAS

**Tabla 1:** Información de ejecución del gasto- AMAG

20

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de suficiencia profesional demuestra la necesidad que tiene la Academia de la Magistratura de implementar mecanismos y planes de mejora continua en la subdirección de logística y control patrimonial.

A partir de la experiencia profesional, se realiza un diagnóstico y plan de mejora continua en los procesos de la subdirección de logística, que permita identificar los problemas principales que impiden trascender con regularidad cada actividad y eso lo definimos en términos de calidad, eficiencia y eficacia para lograr una buena productividad en los resultados. Primero, se detalla un análisis de la situación actual, que ayude a explorar todos los aspectos generales de esta unidad; Segundo, introducir mecanismos y herramientas que canalicen la evaluación del contexto. Para ello, se implementaron metodologías que se adaptan de la mejor manera en la búsqueda de diversas soluciones satisfactorias en los procesos operativos del área afectada, enfocándose básicamente en analizar a profundidad los problemas identificados y sus indicadores.

Ahora bien, los factores que ameritan su implementación van desde la necesidad de mejorar los procedimientos convencionales por mecanismos sofisticados que obtengan resultados inmediatos al final de cada ejercicio fiscal; Se busca un aporte de valor agregado para lograr procesos técnicos definidos, que ayudan como instrumentos de gestión, y con estos obtener dinamismo y funcionalidad al trabajo operativo.

Finalmente, proponer los resultados previstos y su valorización a través un diagnóstico de mejora, para ver el impacto que implica el desarrollo de estos cambios, los beneficios esperados y la inversión necesaria para el proyecto.

NOMBRE DEL TRABAJO

**TSP LEVANO terminada.docx**

RECuento DE PALABRAS

**15996 Words**

RECuento DE CARACTERES

**91160 Characters**

RECuento DE PÁGINAS

**58 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**1.6MB**

FECHA DE ENTREGA

**Oct 10, 2023 3:52 PM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Oct 10, 2023 3:53 PM GMT-5**

● **13% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base

- 11% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 7% Base de datos de trabajos entregados
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● **Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Material citado
- Bloques de texto excluidos manualmente
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se basa sobre experiencia laboral en la Academia de la Magistratura, institución dedicada a la formación y capacitación de los magistrados para contribuir a una mejora en la administración de justicia y con ello, al afianzamiento del sistema democrático y el estado de Derecho en el país, establecido en el artículo 151 de la constitución Política de 1993.

La Academia de la Magistratura es la institución oficial del Estado Peruano, que tiene como finalidad desarrollar un sistema integral y continuo de capacitación, actualización, perfeccionamiento, certificación y acreditación de los magistrados del Poder Judicial y del Ministerio Público en todas sus estancias, propiciando su formación ética y jurídica, su conciencia creadora y la permanente reflexión sobre el rol que les compete asumir al servicio de la Administración de justicia en el proceso de desarrollo del país. Asimismo, extiende sus actividades de capacitación a los auxiliares de Justicia. La entidad inició sus funciones en 1995.

La Academia de la Magistratura como ente oficial para la capacitación de jueces y fiscales y formación académica de los aspirantes a cargos de magistrados del poder judicial o del ministerio público, tiene prevista la ejecución de la actividad académica precisada en el rubro denominación de la contratación, que forma parte de las actividades gestionadas a través del programa, de conformidad con lo previsto en el plan académico anual de la Academia de la Magistratura y el respectivo presupuesto institucional.

Cabe resaltar que por más de 4 años he realizado mis actividades laborales dentro de la subdirección de logística y control patrimonial de la Academia de la Magistratura, el cual tiene como finalidad la ejecución, monitoreo

y seguimiento de los expedientes de contratación de requerimientos de bienes, servicios y ejecución de obras, solicitado por las áreas usuarias de la entidad.

Asimismo, se precisa que dentro de esta unidad se ha adquirido experiencia en diversas funciones, tales como: La supervisión del control de los procesos de contratación de necesidades configuradas en los planes anuales, además de gestionar las coordinaciones entre las áreas usuarias, proveedores y contratistas, sobre la ejecución de las obligaciones contractuales entre las partes. En adición, se distribuye la programación con una perspectiva multianual basado en cuadros de necesidades formulados por las áreas responsables de la institución, que tiene como finalidad obtener resultados satisfactorios en la ejecución presupuestal, al cierre del ejercicio fiscal.

Ahora bien, dentro de la logística, se comprende la priorización de los recursos públicos para la atención eficiente de los requerimientos en marco de los objetivos y metas de la entidad; Sin embargo, se ha identificado que el problema radica en la productividad de los procesos del área de logística, que implica diversas limitaciones en la articulación de las actividades del área afectada.

Los instrumentos de gestión (ROF, MOF y CAP) no se encuentran actualizados, lo cual influye en la eficiencia dentro de la organización administrativa y sus dependencias. Además, las carencias en aspectos de Infraestructura y equipamiento tecnológico repercuten en la organización, puesto que no están estandarizados y estructurados para facilitar un mejor funcionamiento de la operatividad y desempeño de los resultados. Asimismo, el valor del capital humano no se ha gestionado correctamente debido que no ofrecen oportunidades de mejora laboral. Del mismo modo, la planeación en los

procesos de producción de bienes y servicios públicos no cumple con los resultados esperados como unidad ejecutora del sector.

Sobre la coyuntura actual, encontramos que el procedimiento operativo de la subdirección de logística y control patrimonial busca sobresalir ante un nuevo desafío, que consiste en modernizar los mecanismos de trabajo los cuales permitan garantizar el cumplimiento de metas y objetivos de la institución. Esto implica mejorar el sistema de gestión documental, para el correcto manejo de la información; y uniformizar herramientas de actualización para el desarrollo de los procesos en aspectos presupuestales de la programación institucional, el cual permitirá el progreso de las actividades formuladas en base al requerimiento de las áreas usuarias.

Dicho esto, esta situación requiere la necesidad de implementar un diagnóstico y plan de mejora continua que permita identificar los principales problemas en los procedimientos operativos del área afectada, para proponer soluciones viables; a través de la aplicación de la metodología del diagrama de Ishikawa; que garanticen el correcto funcionamiento de los procesos en la subdirección de logística y control patrimonial, así como el sistema administrativo de la entidad.

Finalmente, expuesto el párrafo anterior, se demuestra que la aplicación de este mecanismo es necesario en cualquier institución o empresa que requiera realizar un diagnóstico general de la situación dentro de su organización, área y sistema administrativo.

# CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

## 1.1. MARCO GENERAL

Como parte del presente trabajo presentaré el marco teórico que está relacionado al diagnóstico y plan de mejora continua en los procesos operativos de la subdirección de logística y control patrimonial, el cual desarrolla conceptos puntuales del sistema administrativo que opera la entidad, así como detalles de contexto actual del sistema de justicia del Perú.

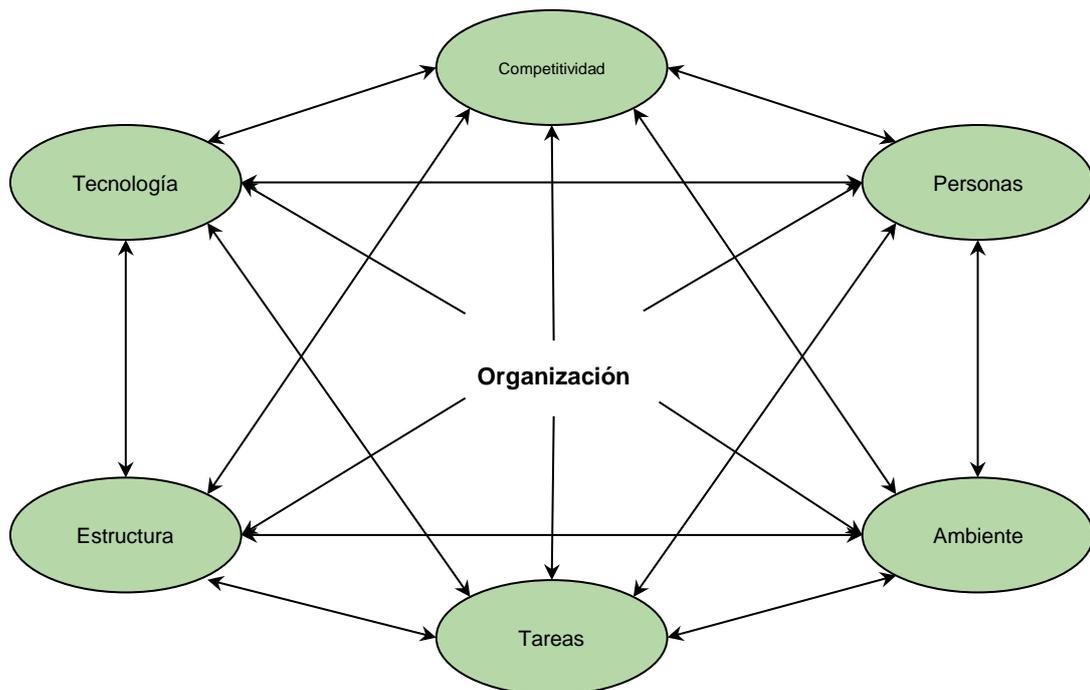
## 1.2. MARCO ESPECÍFICO

### 1.2.1. Definición de la administración

De acuerdo con la definición compartida por Chiavenato (2012), la administración viene del latín *ad* (dirección) y *minister* (subordinación)... La L La

**Figura 1**

*Teoría General de la administración (TGA)*



**Nota.** El diagrama muestra el proceso de la administración. De "Introducción a la teoría general de la administración", por Chiavenato, 2012

La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr objetivos organizacionales.

Destacan que el enfoque que se transmite en su conjunto, la administración en el sector público es un campo amplio que está ligado con la gestión por resultados, orientada claramente a logros, metas y objetivos propuestos por las instituciones. En la entidad se cuenta con planes operativos y estratégicos, que son la razón de ser del organismo.

Por otra parte, Torres (2011) expone que, la administración nace, así como un esfuerzo por lograr la paz social, el desarrollo empresarial y la satisfacción personal de todos los involucrados. Su camino no es el de la filosofía, la política, la economía o la técnica, que eran el origen de las soluciones imperantes.

Ahora las empresas buscan innovar su producto a través de estrategias y mecanismos que permitan evolucionar su “objetivo”, esto debido a la nueva era digital y nuevos talentos, que buscan explotar sus capacidades y habilidades en empresas interesantes, con el objetivo de compartir el éxito a través de la excelencia, lo cual a nivel personal incrementa sus posibilidades de crecer como emprendedor.

Asimismo, Anda (2004) menciona lo siguiente: la administración es la técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia por medio de la coordinación de todos los recursos que forman parte de una empresa.

Tomando conocimiento sobre la apreciación del autor, se destaca que este proceso permite obtener resultados, integrando recursos primarios, dentro de una organización.

Ahora bien, Arguello et al. (2020) resaltan el siguiente concepto: Las personas se integran a partir de motivaciones personales, profesionales, laborales entre otras con el objetivo de alcanzar metas comunes. Cuando el logro de las metas comunes está asociado a una estructura organizativa, se denomina administración de la organización.

A través de un breve comentario, se evidencia que el ser humano evoluciona por medio de estimulaciones personales y profesionales, esto crea positivamente un vínculo con la organización que lo caracteriza en un colectivo o grupo social, con el fin de crecer por medio de objetivos definidos, dentro de la empresa.

Es preciso mencionar que Ramírez (1993), luego de estudiar diversas definiciones de autores destacados, logra determinar a la administración como: Una actividad humana por medio de la cual las personas procuran obtener unos resultados.

A través, de este fragmento, se logra concluir que la administración forma líderes para construir organizaciones a través de direccionar y asumir cargos de responsabilidad que permita lograr los objetivos de una empresa.

Robbins y Coulter (2014) señalan que la administración en las organizaciones es fundamental, según el siguiente análisis; En primer lugar, cada empresa cuenta con un propósito definido, generalmente expresado en las metas que pretende lograr. En segundo, las organizaciones están conformadas por personas. En tercer lugar, todas las organizaciones desarrollan una estructura deliberada, que forma el marco en el que trabajan los miembros que la integran.

Además, Michael et al. (2006) manifiestan que la administración tiene un enfoque distinto en diferentes retos fundamentales: Cambio, tecnología y globalización son, y es imposible negarlo, afectaran de manera significativa a los administradores del futuro cercano. Nosotros los percibimos como tres situaciones que se entrelazan de manera continua con los distinta temas que conforman la llamada “administración”.

En resumen, la administración presenta un cambio dentro de las organizaciones, debido a la nueva era tecnológica y la expansión de las empresas en los mercados internacionales; este desafío atrae el nuevo campo de emprendedores que buscan consolidarse como profesionales den las organizaciones más importantes del país, con el objetivo de ser parte de éxito empresarial.

Finalmente, Reyes (2004), define a la administración como: conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

Para lograr el éxito de una empresa, es importante lograr la eficacia y eficiencia en su máxima competitividad, pero para ello, las personas que conforman una organización deben demostrar lo mejor de uno mismo para lograr las metas definidas.

### **1.2.2. La logística en la administración publica**

De acuerdo con la definición del diccionario de la Real Academia Española (2014), la logística es el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio, especialmente de distribución.

De este concepto, se puede atribuir que en una organización deben optimizar los recursos en base a determinados procesos para incrementar la eficiencia productiva en el sistema. En la administración, se tiene el objetivo de mejorar la gestión, siendo eficaz para ofrecer distintos elementos de aprovisionamiento y distribución de insumos/recursos sustanciales en la organización

En la entidad, esta actividad planifica, controla, gestiona el abastecimiento de recursos que satisfagan a los usuarios de la forma más eficiente posible. La materia prima, insumos o materiales son distribuidos a través de la red de procesos operativos.

Ballou (2004) destaca que la logística gira en torno a crear valor para los clientes y proveedores de la empresa, así, como un valor para los accionistas de la empresa. El valor en la logística se expresa fundamentalmente en términos de tiempo y lugar.

Dando un enfoque al entorno de la entidad, la logística es un punto esencial en la organización, ya que permite contribuir a todas las necesidades que requiere el usuario, sea para adquirir un bien o servicio que ayude a cumplir un fin determinado a sus propósitos.

A través de la práctica, la empresa Novocargo (2022) puntualiza que la administración logística permite a la empresa obtener de forma eficiente, la utilización, distribución, transformación, almacenamiento y garantía de optimización de sus recursos.

De los conceptos definidos en el presente trabajo de investigación, existe un agregado que enmarca la gestión logística, y es que la buena administración

es observada cada una de las actividades en las adquisiciones y analizar cómo contribuye para el progreso de generar valor.

Ahora bien, Serra (2007) define que la logística abarca la planificación, la organización y el control de todas las actividades relacionadas con la obtención, el traslado y el almacenaje de materiales y productos, desde la adquisición hasta el consumo, y de los flujos de información involucrados en las actividades.

Es por ello por lo que, la logística en el sector público tiene un enfoque moderno como administración de los flujos de bienes y servicios, y de la información asociada que los pone en movimiento que comprende el abastecimiento, la movilización interna y, de ser necesario hacia el exterior de las entidades públicas los bienes y servicios de soporte, materia prima insumos y finales.

En la logística, es indispensable tener en claro una buena gestión en todos los aspectos que ejerce esta actividad. A través de una administración, se emprenden directrices que ayudan a comprender mejor el funcionamiento del sistema. Uno de los aspectos importante dentro de la entidad es la capacidad de optimizar los recursos en base a los objetivos, ya que a través de la programación se identifican tareas definidas para abastecer mediante insumos y productos, y para eso se debe adquirir a través de contrataciones planificadas en su mayoría, y que resultan fundamentales para el cumplimiento de los objetivos.

### **1.2.3. Gestión e innovación Publica**

Méndez y Roth (2020) destacan que la innovación pública puede proponer oportunidades importantes para transformar y democratizar la gestión pública y el proceso de las políticas públicas, lo cual supera la predominante tecnocracia

que ha asumido el Estado, para ello, es necesario desarrollar una visión fundamental en conjunto, un plan que revolucione el sector.

Criado (2021), expone que las personas quieren innovar, si conocen, entienden y valoran la innovación, es decir, tienen que entenderla y verla incorporada de algún modo en la cultura organizativa.

Dentro de un campo administrativo como esta área, el conocimiento y su práctica parte de la misma forma, toda vez que las ideas que se aporten, son el inicio de las decisiones a disponer para la continuidad de las actividades dentro de un contexto favorable.

Waissbluth y Larraín (2009) puntualizan que, en un modelo debe considerar aspectos de carácter estratégico y de implementación, y contener respuestas para los grandes desafíos: la definición de su propuesta de valor, sus públicos objetivos, su oferta de servicios, la estrategia de alianzas público-privadas, los procesos y funciones de apoyo y soporte, y la organización que el Estado se dará para proveer estos bienes públicos.

Este razonamiento, se ajusta claramente a la propuesta que detallo en los párrafos precedentes, puesto que los trabajadores vienen exigiendo medidas autosuficientes que doten un modelo definido para la conducción y ejecución de los procesos de contratación.

Muñoz (1999) señala que una gestión de calidad total se apoya, predominantemente, en los procesos. Las organizaciones básicas o actividades tienen mayor tendencia a permanecer que los objetivos finales.

Este argumento refuerza la propuesta, tomando en cuenta que el objetivo radica en la gestión que se intenta contextualizar sobre el centro de trabajo. Del

mismo modo se busca integrar una idea de modelo que permita dar un entendimiento más profundo del modelo que se intenta reflejar en la propuesta.

#### **1.2.4. El Capital humano en la Administración**

Hay que destacar, el papel que cumple el capital humano dentro de la organización logística, puesto que su papel es la base de la productividad; más aún que el valor del mismo son beneficios futuros para los objetivos establecidos. Es por ello por lo que Sanabria (2015) argumenta que el desarrollo y profesional se entiende como el conjunto de actividades que permiten el desarrollo del individuo, tanto en el ámbito personal como laboral, a partir del trabajo mismo y su vinculación con una organización.

Como papel principal- materia prima- dentro de una empresa, destaca el talento organizativo con capacidades extraordinarios; López y Grandio (2005) opinan que las personas cuentan, tanto en cifras de resultados se limitan a cuantificar la actitud, la capacidad o el talento de aquellos que integran la organización.

La originalidad y el talento son herencia de las personas, En otros términos, se debe aprovechar la capacidad de sus trabajadores para lograr el éxito de los objetivos institucionales que se proyecta la entidad. El reconocimiento a ello demuestra un significado valorativo en las personas, por tanto, esto crea una conexión trascendental con el trabajo eficiente, por consecuencia se logra un ambiente laboral favorable y se cumplen altos índices de productividad en la organización.

Albi y Onrubia (2015), enfatizaron que el análisis de las organizaciones se basa en el principio de eficiencia. En tanto los instrumentos humanos para conseguir buenos resultados, parece razonable juzgar si una organización es o

no eficiente y, si lo es, en qué medida, lo que resulta muy relevante a la hora de comparar entre alternativas organizativas.

Esta propuesta busca ejercer dicho ejemplo para que se adopte directrices prácticas que ayuden a articular los procesos de forma continua.

Todo crecimiento a nivel institucional parte de la eficacia y eficiencia de los trabajadores; Chávez de Jesús (2017) destaca que la mayor calidad del factor trabajo puede obtenerse gracias a la inversión en capital humano-realizada por cada individuo a lo largo de su vida.

Pero para ello, se debe tener claro en qué consiste un plan de mejora continua; De un concepto claro, Martín S. y Martín P. (2014) aclaran que el objetivo principal de una organización es mejorar continuamente, asumiendo los cambios necesarios para hacerla sostenible para hacerla sostenible y ofreciendo a sus clientes productos y/o servicios que cumplan con los estándares fijados.

#### **1.2.5. Planeación en los procesos de producción de bienes y servicios públicos**

Restrepo (2006) define que la planeación consiste en identificar y analizar la situación actual en que se encuentra una organización o una sociedad, prever o anticipar su situación futura, fijar los objetivos a corto, mediano y largo plazo de solución de los problemas identificados y programar las acciones y recursos que son necesarios para realizar los objetivos establecidos.

El objetivo de la planeación dentro de los procesos de contrataciones de bienes y servicios es fijar qué utilidad productiva tendrá esta prestación, es decir, cuando se formulan las actividades para requerir una necesidad, es importante establecer un análisis constructivo del escenario, lo cual permite efectuar una

visión más clara y razonable de todas las acciones posibles para un cambio efectivo de la situación.

Teniendo ideales requeridos para emplear mejoras en un proceso, los resultados serán más sencillos de obtener siguiendo- paso a paso- una metodología definida en la organización.

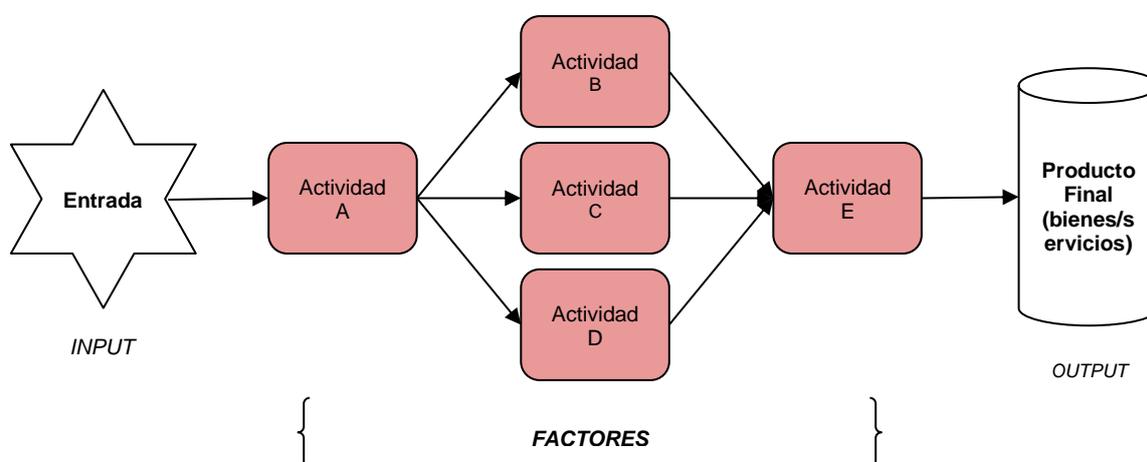
### 1.3. CONCEPTOS CLAVES

**Mejora continua:** Enfoque para el progreso de la administración de las empresas hacia la excelencia.

**Plan Estratégico Institucional (PEI):** Instrumento de planificación de las instituciones que planean una visión estratégica, además de establecer prioridades y metas.

**Figura 2**

*Ruta de procesos*



**Nota.** El gráfico muestra la ruta general de un proceso. De “Gestión por Procesos para la Administración Pública”, por Escuela Nacional de Administración Pública, 2022 (<https://www.gob.pe/institucion/servir/informes-publicaciones/2613247-gestion-por-procesos-para-la-administracion-publica>)

**Plan Operativo Institucional (POI):** Instrumento de gestión que contiene la programación de actividades, orientadas a alcanzar los objetivos.

**Administración Pública:** Medio por el cual el Estado llegue al cumplimiento de sus fines.

**Organización:** Sistema de actividades sincronizadas y coordinadas formado por dos o más personas.

**Procedimiento Administrativo:** Causa formal de una serie de actos donde se concreta el suceso dependiente para el cumplimiento de un fin determinado.

**Procesos:** Conjunto secuencial de acciones ejecutadas para alcanzar un determinado objetivo.

**Diagnóstico:** Análisis que permite determinar cualquier situación y cuáles son sus tendencias.

**Objetivo:** Fin último para el alcance de la ejecución.

**Actividades:** Tareas permanentes, continuas, interrelacionadas y secuenciales.

**Recursos:** Elementos necesarios (maquinaria, equipamientos, entre otros.).

**Controles:** Conjunto de actividades, verifican el cumplimiento de características de los elementos de entrada.

**Requerimiento:** Descripción objetiva y precisa de las características y/o requisitos funcionales relevantes para cumplir la finalidad pública de la contratación, y las condiciones en las que se ejecuta.

**Área usuaria:** Responsable de definir con precisión las características, condiciones, cantidad y calidad de los bienes, servicios u obras a contratar.

**Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA):** Herramienta informática que simplifica y automatiza los procesos administrativos en una entidad del estado.

**Sistema Integrado de Administración Financiera- SIAF:** Herramienta para un registro único y obligatorio de la información financiera de todas las entidades públicas.

**Presupuesto:** Instrumento de programación económica, social y financiera que posibilita al Estado el cumplimiento de sus funciones.

**Compromiso:** Fase en la que se afecta total o parcialmente el calendario de compromisos del mes para la adquisición de bienes y servicios.

**Conformidad:** Acto por medio del cual cierto órgano de la entidad otorga su aprobación a la ejecución de la prestación del contratista, conforme al contrato suscrito.

**Fase de Devengado:** Fase del gasto donde se registra la obligación de pago luego de haberse recibido la conformidad el bien o servicio.

**Fase de Giro:** Obedece a la obligación de registrar en el SIAF-SP los datos relacionados con los documentos que sustentan el pago o cancelación del gasto devengado previamente registrado.

**Contrato:** Documento en donde se especifican las condiciones para la compra de obras, productos o servicios por parte de un ente, organismo o entidad.

**Programación:** Se encarga de identificar los recursos públicos para el financiamiento de los requerimientos formulados por las áreas usuarias de la institución.

**Adquisiciones:** Se encarga de procesar la prosecución de las adquisiciones de bienes, servicios y obras, la administración de la ejecución contractual y la integración progresiva de los regímenes legales de contratación.

## **CAPÍTULO II: CONTEXTO LABORAL**

### **2.1. REALIDAD NACIONAL DEL SISTEMA DE JUSTICIA DEL PERÚ**

Sistema de Justicia del Perú. -

En los últimos años, el sistema de justicia del Perú se ha encontrado con el desafío de afrontar la crisis política, resolver los actos de las personas y entre éstas y el estado; el incremento de la corrupción y el comportamiento delictivo. Es por ello, que los tres pilares fundamentales (Tribunal constitucional, Poder Judicial y Fiscalía) buscan contrarrestar y solucionar la situación actual que afronta el país.

La justicia es una prioridad para un país y es que está estrechamente vinculado a la competitividad, algo que en el Perú se padece desde hace muchos años atrás, sin lograr una solución concreta.

Ante ello, se busca ejemplificar un modelo sofisticado en sus principios éticos que estén comprometidos con la defensa política y los derechos humanos, con igualdad y plenitud de acceso a todos los ciudadanos. Toda vez que los principales protagonistas vienen a ser los jueces, fiscales y funcionarios públicos del sector justicia, que día a día buscan demostrar credibilidad y prestigio a la población.

### **2.2. DATOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN**

La Academia de la Magistratura es la institución oficial del Estado Peruano, que tiene como finalidad desarrollar un sistema integral y continuo de capacitación, actualización, perfeccionamiento, certificación y acreditación de los magistrados del Poder Judicial y del Ministerio Público en todas sus estancias, propiciando su formación ética y jurídica, su conciencia creadora y la permanente

reflexión sobre el rol que les compete asumir al servicio de la Administración de justicia en el proceso de desarrollo del país. Asimismo, extiende sus actividades de capacitación a los auxiliares de Justicia. La entidad inició sus funciones en 1995.

Es donde, la Academia de la Magistratura tiene un papel importante; presenta su declaración política de la siguiente manera:

Desarrollar un sistema integral y continuo de capacitación, actualización, perfeccionamiento, certificación, acreditación y evaluación de los(as) magistrados(as) del Poder Judicial y del Ministerio Público, en todas sus instancias a nivel nacional, fortaleciendo su formación ética y jurídica, su conciencia creadora y la permanente reflexión sobre el rol que les compete asumir al servicio de la impartición de justicia en el proceso de desarrollo del país y la consolidación del Estado Democrático de Derecho. Extiende sus actividades de capacitación y formación a los(as) auxiliares de justicia y asistentes de función fiscal, así como, a los aspirantes a la magistratura.

Comprenden parámetros de política institucional, tales como:

1. En Gestión Institucional
2. En Gestión de Oferta de Servicios

### **Misión**

Formar y capacitar a los jueces, fiscales y aspirantes a la Magistratura en todos sus niveles de manera innovadora e idónea con valores para la defensa oportuna y justa de la persona humana, el Estado de derecho y de la sociedad.

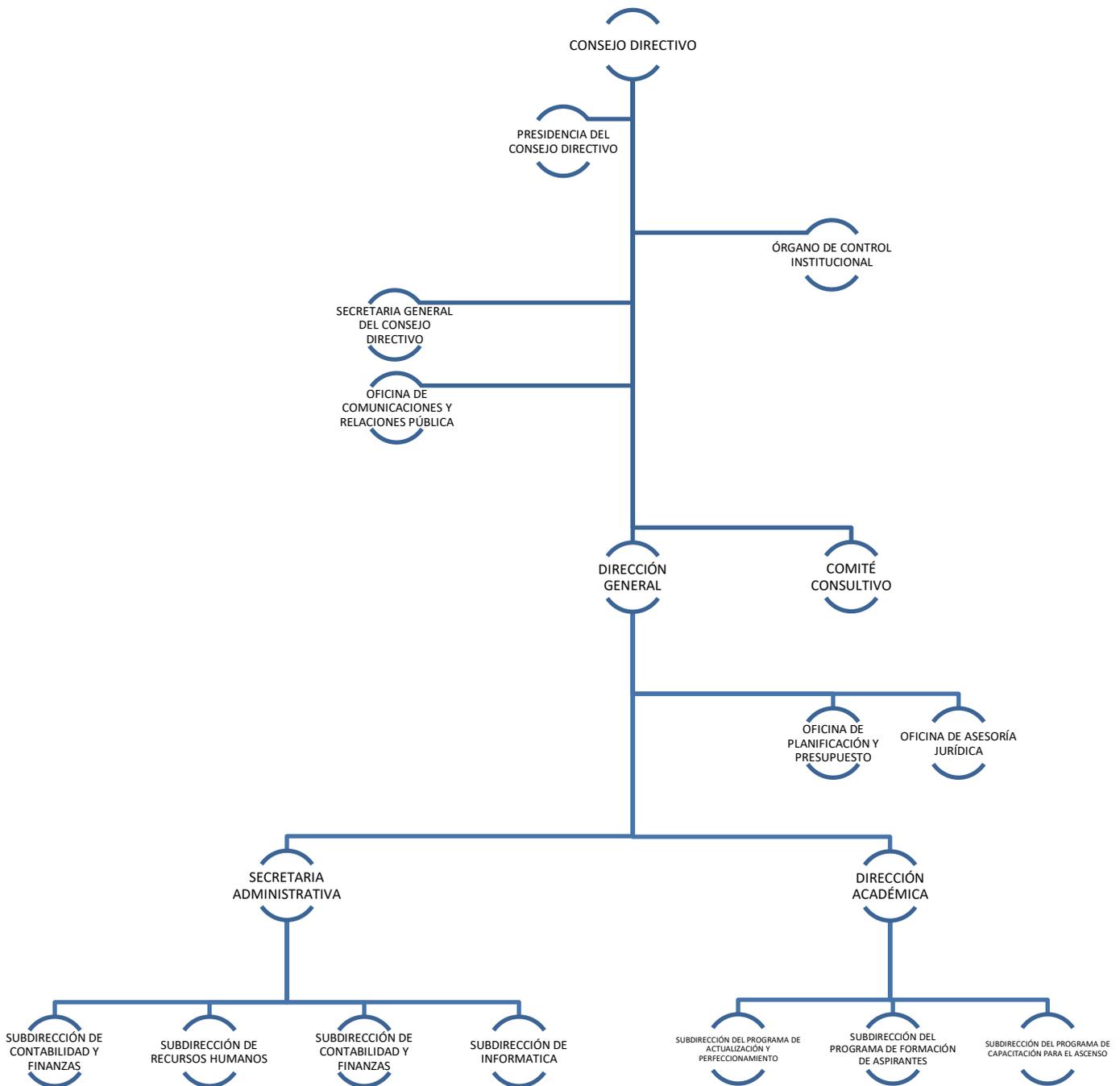
## Valores

- Compromiso con el servicio público de Justicia
- Innovación
- Pluralidad
- Calidad
- Tolerancia
- Eticidad
- Transparencia
- Respeto
- Independencia y autonomía

# Organigrama

Figura 3

Modelo de Organigrama de la Academia de la Magistratura



**Nota.** El esquema muestra cómo está estructurado la Academia Nacional de la Magistratura.

Adaptado de “Memoria Institucional de la Academia de la Magistratura”, por AMAG, 2021

<https://www.amag.edu.pe/Informacion/Memoriainstitucional>).

## **Sistemas de calidad (Certificaciones)**

A través de la Resolución 001-2022-AMAG-CD, la Academia de la Magistratura instauro dentro de su gestión de ofertas de servicios, implementar un Sistema de Gestión de Calidad que incremente el nivel de satisfacción de los discentes y de las instituciones del Sistema de Administración de Justicia, respecto a la formación académica que reciben.

### **2.3. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD**

El modelo educativo de la Academia de la Magistratura establece las características esenciales del sistema integral y continuo de capacitación, actualización y perfeccionamiento de los magistrados, en todas sus instancias, y auxiliares de justicia del Poder Judicial y del Ministerio Público, propiciando su formación ética y jurídica, fundamentado en cuatro componentes: la innovación, la investigación, la articulación académica y el diseño didáctico pertinente. Estas variables deben ser entendidas desde las tres dimensiones o ejes que representan sus programas, la gestión por procesos y el modelo mismo.

La institución tiene como actividad económica, la enseñanza superior bajo el modelo ejecutivo que se sustenta en el enfoque por competencias, andragógico, así como en las teorías del aprendizaje centradas en el discente, los cuales sirven de guía para la gestión curricular, didáctica y las prácticas educativas de la institución.

Además de fortalecer la identidad de la Academia, el modelo educativo permite que todos los miembros de la institución desarrollen la razón de ser y el quehacer académico, dentro de un marco filosófico y ético que armonice, integre y dé sentido a cada una de las actividades académicas. El modelo es

fundamental para el fortalecimiento de la calidad educativa, pues se constituye en referente ideal del desarrollo académico.

## CAPÍTULO III: DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA

### 3.1. DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

La Oficina de Logística se encarga de procesar todos los requerimientos de bienes y servicios en general para el cumplimiento de las necesidades respectivas a solicitud de las áreas usuarias. Donde; el setenta y cinco por ciento (75%) de requerimientos, comprende las contrataciones de servicio de docencia; y el porcentaje diferencial se basa en la gestión administrativa, aspecto del cual se va a desempeñar un rol principal dentro del trabajo de investigación.

#### Tabla 1

*Información de ejecución del gasto- Academia de la Magistratura*

Año de Ejecución: 2022

Incluye: Actividades y Proyectos

TOTAL

Nivel de Gobierno E: GOBIERNO NACIONAL

Sector 04: PODER JUDICIAL

<b>Pliego</b>	<b>Presupuesto Institucional Modificado (PIM)</b>	<b>Ejecución</b>	<b>Avance %</b>
004: PODER JUDICIAL	3,152,951,724	3,079,506,883	97.7
<b>040: ACADEMIA DE LA MAGISTRATURA</b>	<b>16,508,485</b>	<b>14,140,825</b>	<b>85.7</b>

**Nota.** *Adaptado de la información Consulta Amigable- MEF, 2023*

Si hacemos una comparativa con instituciones del mismo pliego (Poder Judicial), podemos destacar que existe un gran margen diferencial en la ejecución de cada entidad. Esto implica que el modelo de gestión y la planificación institucional está nivelada y estructurada para uno, mientras que, el otro lado, se presentan ciertas falencias que, en definitiva, requiere mejorar

aspectos dentro de la organización y sobre todo la gestión. Además, esto nace desde el funcionamiento administrativo, donde son partícipes 1) la Oficina de Planificación y Presupuesto; 2) La Secretaría Administrativa 3) Áreas usuarias y 4) La subdirección de Logística.

La inestabilidad entre un plan y el presupuesto genera problemas y peligro en la ejecución de una correcta gestión. esta descomposición genera que los proyectos se tornen complejos y pierda su funcionalidad.

Ahora, dentro de las responsabilidades que tiene la oficina de logística, parte la gestión presupuestal de las contrataciones públicas; El avance de la ejecución del gasto es uno de los objetivos importantes que se debe mejorar, pero dentro de todo esto debemos agregar que la planificación de los propósitos (necesidades) establecidos no permiten un avance continuo en la ejecución de gasto; Un caso muy frecuente es la dilatación o negativa de atención de diversos requerimientos, podemos encontrar muchas razones por la cual no concreta la ejecución del mismo.

Dentro de las funciones de la logística, los procesos son reglas alineadas que tienen un inicio y fin definido; Por ejemplo, si se inicia mal un registro de un requerimiento para la contratación de un bien o servicio, o su interpretación para el desarrollo es inexacta, el resultado puede acarrear consecuencias irreversibles, y puesto que las actividades son programadas para un tiempo específico, la necesidad pierde su efecto; por lo tanto, ya no puede ser remediado, salvo excepciones que no cambiaría el rumbo de la actividad. Es por eso por lo que, para identificar posibles amenazas que siempre están latentes en toda gestión administrativa, se debe implementar diagnósticos y

planes de mejora que ayudará a superar dificultades diarias que se afronta en la Logística.

Como se explicó anteriormente, el resultado de la ejecución del gasto a nivel presupuestal del 2022, no alcanzó lo esperado:

<b>Pliego</b>	<b>Presupuesto Institucional Modificado (PIM)</b>	<b>Ejecución</b>	<b>Avance %</b>
040: ACADEMIA DE LA MAGISTRATURA	16,508,485	14,140,825	<b>85.7</b>

Ahora bien, teniendo como precedente el origen de este trastorno operativo que perjudica partes de la operatividad de las acciones, se tiene un argumento más preciso, puesto que se conoce la falencia que se debe mejorar. Reforzar la zona más afectada permitirá incorporar una serie de técnicas que facilitarán acciones que determinen una mejora productiva.

Tener presente que la ejecución del gasto está monitoreada por tres áreas importantes: Área de adquisiciones, programación y ejecución contractual; dos áreas secundarias, tales como: Área de Almacén que opera o custodia el abastecimiento de pedidos de bienes asignados a su competencia. Además, el área de Control Patrimonial es la que se encarga de fomentar y vigilar el correcto uso y aprovechamiento de los bienes por parte de los servidores públicos. Se incluye al apoyo de mesa de parte como enlace de la derivación de la documentación.

### **3.2 ENFOQUE DEL PROBLEMA**

Naturalmente, a inicio del año entrante, se deben planificar todas las necesidades que cada unidad va a requerir para la realización de las tareas,

actividades y proyectos que darán cumplimiento al logro de los objetivos en los planes operativos institucionales.

Sin embargo, estos procesos automatizados, que deberían tener un circuito constante, no siguen el mismo patrón a la hora planificar cada solicitud o pedido del usuario. Esto es todo lo contrario, el área técnica de Logística (Programación) tiene que identificar, bajo sus propios medios, las necesidades que requiere cierta área solicitante. Además, esto en la mayoría de las circunstancias recrea consecuencias a mediano plazo, puesto que el presupuesto se define antes de la acción, y si más adelante esa necesidad que lo estableció el área operativa no es el correcto, esto retrotrae todo un trabajo ejercido con anterioridad.

Desde un enfoque de la experiencia profesional, la mejora de un proceso tiene un aporte sustancial y primordial en el desarrollo de los procedimientos administrativos de la unidad; por consiguiente, estas acciones permiten medir el nivel de desempeño de la productividad que se genera a través de la efectividad de cada trabajador, pero para demostrar las cualidades necesarias del recurso humano, se debe contar con todas las necesidades de primera mano, tales como: infraestructura y equipamiento tecnológico. Lo que permite introducir este mecanismo es evolucionar fases sensibles en los procesos de la logística, puesto que su desarrollo va introduciendo cambios que requiere adaptarse en plazos ajustados, pero que sirven para conocer nuevas ideas que permitan operar con mayores beneficios.

Es de precisar que ciertos roles no están definidos dentro del Manual de Organización y Funciones (MOF), el responsable de la unidad ha establecido un orden estructural interno, por necesidad de abarcar ciertos campos para el

cumplimiento de asignaturas en cada función de la oficina de logística. Aunque, se debe mencionar que el personal actual es muy reducido. El capital humano no se abastece para satisfacer las tareas diarias.

### **3.3. LIMITACIONES**

Es preciso mencionar que dentro del desarrollo operativo que cuenta la subdirección, se identifican muchas falencias que no presentan una mejora para el desarrollo de todos los procesos logísticos que se demandan.

Dentro de un análisis evaluativo del entorno laboral, se puede describir (5) interrogantes dentro del funcionamiento administrativo, las cuales son:

- Diseño estructural de la organización y funciones

Se puede reflejar que el Manual de Organización y Funciones de la entidad no ha sido modificado desde su creación (1998), lo cual refleja asignaturas pendientes para el mejoramiento a nivel institucional, el cual influye dentro de la organización administrativa y sus dependencias.

- Infraestructura y equipamiento tecnológico

Un aspecto relevante por agregar es el uso de las tecnologías; las cuales no son las más sofisticadas en cuanto a soporte tecnológico; estos no están estandarizados y estructurados con los componentes requeridos para un mejor funcionamiento de la operatividad y desempeño de los resultados. El desarrollo de programas y softwares avanzada beneficiaría abruptamente en el cambio hacia un futuro prometedor en todos sus estamentos. Actualmente, la entidad cuenta con la implementación del Sistema de Trámite documentario (STD), aplicativo que no regula aspectos importantes de búsqueda, desarrollo continuo de las actividades, y modernización en sus características para el trabajo diario.

- Capital Humano

Valor primordial, si se requiere lograr progreso a nivel institucional se debería empezar por demandar oportunidades laborales en diversos puntos de la estructura organizacional de la entidad. Sobre todo, en dirección académica y administrativa, ya que estas dos cadenas son el impulso social y económico que caracteriza a esta institución. en menos de un (1) año se ha perdido cuantía de trabajadores que eran un soporte y ante estos imprevistos la reposición de los mismos demora un periodo excesivo para atraer nuevas incorporaciones, que no beneficia al personal actual, ya que tiene que suplir doble responsabilidad en las funciones delegadas, para no presentar incumplimientos.

- Limitada evaluación, seguimiento, monitoreo y gestión logística

A nivel de gestión, es inevitable evadir uno de los problemas más discutibles en la organización, y es que el seguimiento y monitoreo en la unidad es deficiente, pero esto también se debe a diversas causas que van relacionadas con el capital humano y el desarrollo de tecnologías.

- Planeación en los procesos de producción de bienes y servicios públicos

Los planes que se emprenden, y están relacionados con la logística, no son al 100% ejecutadas y que afectan a nivel de gestión. La entidad cuenta con un presupuesto definido que por obligación del ente rector (Ministerio de Economía y Finanzas- MEF) debe efectuarse a tal grado que satisfacer todas las necesidades que se han determinado a inicios del ejercicio. Sin embargo, se debe enunciar que, dicho propósito no se cumple y es una de las falencias importantes a nivel administrativo que se debe corregir para impulsar una mejora como unidad ejecutora del sector público.

### **3.4. JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación será desarrollada dentro del área de Logística y control patrimonial, puesto que, esta unidad orgánica es la subdirección más importante, a nivel operativo, del sistema administrativo de la entidad. Dentro de ella, se canaliza el inicio de todos los requerimientos de bienes, servicios y consultoría en general que se abastece para el satisfacer de las necesidades requeridas por las áreas usuarias, todo dentro del marco de los objetivos institucionales.

Se considera importante la exposición de esta propuesta, porque las operaciones que desarrolla la logística no presentan un plan de innovación; rasgos que constantemente evolucionan dentro de las diligencias administrativas;

1. El primer factor es la raíz que inicia esta propuesta, ya que dentro de la organización existe una rigidez en la estructura burocrática que no permite acelerar y ofrecer cambios en el entorno de trabajo. Ante la existencia de tratamientos burocráticos, yacen acciones repetitivas que son un obstáculo para el desarrollo de nuevas ideas que permitan resolver o discutir cuestiones.
2. Por otra parte, se ha demostrado que la cultura de la organización existe demasiada reserva sobre el poder de decisión sobre los recursos públicos; un ejemplo claro son la falta de acciones en el tema de modificaciones presupuestales o delegación de facultades a empleadores capacitados. No se logra establecer cierta libertad al trabajador, quien notablemente puede ayudar a mejorar la organización de una forma eficiente.

Las condiciones que garantizarán la práctica de esta propuesta son: el apoyo de los superiores; la predisposición e interés de los trabajadores para participar en la propuesta, siendo ellos los más interesados en favorecer un proyecto que permita progresar los procesos del ámbito administrativo; asimismo, se cuenta el soporte de herramientas, equipamiento e infraestructura para elaborar el plan de mejora dentro de las actividades operativas de la subdirección de logística y control patrimonial; luego implementar la propuesta dentro de la organización.

### **3.5. METODOLOGIA DE LA DETERMINACION DEL PROBLEMA**

Se ha implementado el diagrama de Ishikawa para determinar causa-efecto, que permitirá identificar la raíz del problema en los procesos operativos en la organización.

#### **3.5.1. Antecedentes de la problemática en la zona afectada**

El principal problema que genera una necesidad prioritaria, yace desde la operatividad de gestión en la logística, proceso que lleva a producir resultados óptimos y satisfactorios conforme se ha establecido en los planes institucionales de la entidad, el logro de gestión presupuestario es una de las bases que mide el nivel de producción a nivel nacional, los objetivos se definen a inicio de año con una proyección que al 31 de diciembre del ejercicio cursante, se ejecuten todas las actividades, asignaturas o tareas programadas.

Para identificar los principales problemas de la logística, se recurrió a una revisión situacional de la práctica acerca del proceso de gestión logística, esto a través de consultas breves, entrevistas informales o cuestionarios aleatorios, realizados a técnicos y profesionales del campo a fin tener una idea real del contexto.

Esto ha permitido recabar información de los hechos para el desarrollo de la propuesta de mejora que asistirá en las necesidades diarias que el trabajador del área requiere para cursar sus actividades de manera eficaz y productiva. Es por eso, que aplicar un estudio de campo en las unidades administrativas ha afectado positivamente los resultados de búsqueda de información para consolidar argumentos estructurados y sus aportes testimoniales en el progreso de la propuesta.

### **3.5.2. Identificación del Problema**

Como primer paso se identificó diversas carencias en la organización:

- Diseño organizacional y funciones está desfasado con conceptos empírico. Se puede reflejar que el Manual de Organización y Funciones de la entidad no ha sido modificado desde su creación (1998), lo cual refleja asignaturas pendientes para el mejoramiento a nivel institucional, el cual influye dentro de la organización administrativa y sus dependencias.
- Limitaciones en aspectos de Infraestructura y equipamiento tecnológico. - Actualmente, la entidad cuenta con la implementación del Sistema de Trámite documentario (STD), aplicativo que no regula aspectos importantes de búsqueda, desarrollo continuo de las actividades, y modernización en sus características para el trabajo diario.
- Valorización en el Capital Humano. No se valoriza, a nivel institucional, demandar oportunidades laborales en diversos puntos de la estructura organizacional de la entidad.
- Evaluación y monitoreo de la gestión Logística. A nivel de gestión, es inevitable evadir uno de los problemas más discutibles en la organización,

y es que el seguimiento y monitoreo en la unidad es deficiente, esto también se debe a diversas causas, no justificadas, pero importantes que van ligada con el capital humano y el desarrollo de tecnologías. Existen procesos vitales en la logística que no culminan al 100% para cumplir con los objetivos.

- Planeación en los procesos de producción de bienes y servicios públicos.
  - Se debe enunciar que, dicho propósito no se cumple y es una de las falencias importantes a nivel administrativo que se debe corregir para impulsar una mejora como unidad ejecutora del sector público.

### **3.5.3. Determinación de categorías**

Como segunda parte se determina las categorías principales de las causas:

Herramientas y mecanismos. – Motores para el funcionamiento operativo de las tareas de trabajo.

- Falta de actualizaciones en el sistema de gestión documental (STD)
- Altibajos constantes de los sistemas (servidores)
- Amenazas de alto riesgo en la seguridad e integridad de la información
- Bajo índice de implementación de aplicativos sofisticados (sistemas integrados, softwares, etc.)

Modelo de gestión. – Identificación de componentes necesarios para el logro de los objetivos.

- Desconocimiento del Sistema Burocrático
- Carencias en el modelo actual
- Toma de decisiones

Capital Humano. – Relacionado al entorno laboral del colaborador; así tenemos:

- Bajo índice en la motivación e incentivos a los trabajadores
- Escasa relación trabajador- empleador
- Falta de personal

Ejecución del gasto. – Proceso a través del cual se atienden las obligaciones de gasto con el objeto de financiar las prestaciones públicas.

- Acciones operativas limitadas
- Baja producción de requerimientos registrados
- Falta de coordinación de equipo

Estas causas, en cada procedimiento administrativo que opera la unidad de logística disminuye las posibilidades de procesar de una manera continua las diligencias administrativas de las jornadas ordinarias.

Es por ello por lo que, el objetivo de emprender este plan de mejora continua consiste en optimizar un cambio en la calidad de los procedimientos, creando un valor agregado en cada enfoque basado en modernizar la eficacia y eficiencia de la organización.

<b>VARIABLE</b>	<b>COMPORTAMIENTO</b>	<b>CAUSA</b>
Sistema de gestión documental	Convencional	Sistema de gestión documental convencional
Soportes informáticos (servidores)	Carencia	Carencias de los soportes informáticos
Seguridad e integridad de la información	Incertidumbre	Incertidumbre en la seguridad e integridad de la información
Aplicativos informáticos	Problemática	Problemática con los aplicativos informáticos
Modelo de gestión	Carencia	Carencia en el modelo de gestión
Sistema burocrático	Exceso	Sistema burocrático excesivo

Toma de decisiones tardías	Constante	Constante toma de decisiones tardías
motivación e incentivos en el personal	Desconocimiento	Desconocimiento sobre la motivación e incentivos al personal
Personal	Disminución	Disminución del personal
Relación Trabajador-Empleador	Carencia	Carencia en la relación trabajador- empleador
Acciones operativas en los procesos	Carencia	Carencia en las acciones operativas en los procesos
Producción de requerimientos	Disminución	disminución en la producción de requerimientos requeridos
Coordinación de equipo	Carencia	Carencia en las coordinaciones de equipo

#### VALORIZACIÓN:

CALIFICACIÓN	PERTINENCIA	EVIDENCIA
5	La causa tiene muy alta pertinencia	Existe evidencia contundente que demuestra la existencia de la causa
4	La causa tiene alta pertinencia	Existe evidencia que demuestra la existencia de la causa
3	La causa tiene mediana pertinencia	Existe cierta evidencia que demuestra la existencia de la causa
2	La causa tiene baja pertinencia	Existe poca evidencia que demuestra la existencia de la causa
1	La causa tiene muy baja pertinencia	No existe evidencia que demuestre la existencia de la causa

En la siguiente matriz se sistematizará la información, en la cual se enfatizan las causas con los mayores valores tanto en pertinencia como evidencia:

ITEM	CAUSAS	PERTINENCIA	EVIDENCIA	PUNTAJE	PRIORIZADO
1	Sistema de gestión documental convencional	4	3	3.5	
2	Carencias de los soportes informáticos	4	5	<b>4.5</b>	←
3	Incertidumbre en la seguridad e integridad de la información	3	3	3	
4	Problemática con los aplicativos informáticos	4	3	3.5	
5	Carencia en el modelo de gestión	4	5	<b>4.5</b>	←
6	Sistema burocrático excesivo	3	4	3.5	
7	Constante toma de decisiones tardías	3	3	3	
8	Desconocimiento sobre la motivación e incentivos al personal	5	4	<b>4.5</b>	←
9	Disminución del personal	5	5	<b>5</b>	←
10	Carencia en la relación trabajador- empleador	4	4	4	
11	Carencia en las acciones operativas en los procesos	4	1	3.5	
12	Disminución en la producción de requerimientos requeridos	4	5	<b>4.5</b>	←
13	Carencia en las coordinaciones de equipo	2	3	2.5	
				<b>ΣCalificaciones</b>	<b>49.5</b>
				<b>Promedio</b>	<b>3.81</b>

**C-2 Carencia de los soportes informáticos:** Cuando no se cuenta con las herramientas y mecanismos en una organización, las dificultades de trabajo se elevan hasta niveles excesivos de carga laboral en el aspecto administrativo, tales como: Baja productividad y alto índice de desorden en equipo de trabajo.

**C-5 Carencia en el modelo de gestión:** Contar con un modelo de gestión en una organización es la determinación del correcto funcionamiento del sistema administrativo, a falta de ello las consecuencias en los objetivos de la institución se verán minimizadas en su totalidad: Incumplimiento de la gestión administrativa.

**C-8 Desconocimiento sobre la motivación e incentivos al personal:** Es importante destacar que el progreso de una empresa se debe único y exclusivamente a sus trabajadores; no obstante, los empleadores no son consciente de este detalle, y no se sabe recompensar este compromiso como debería ser en una empresa trasmite valores como la eticidad y respeto.

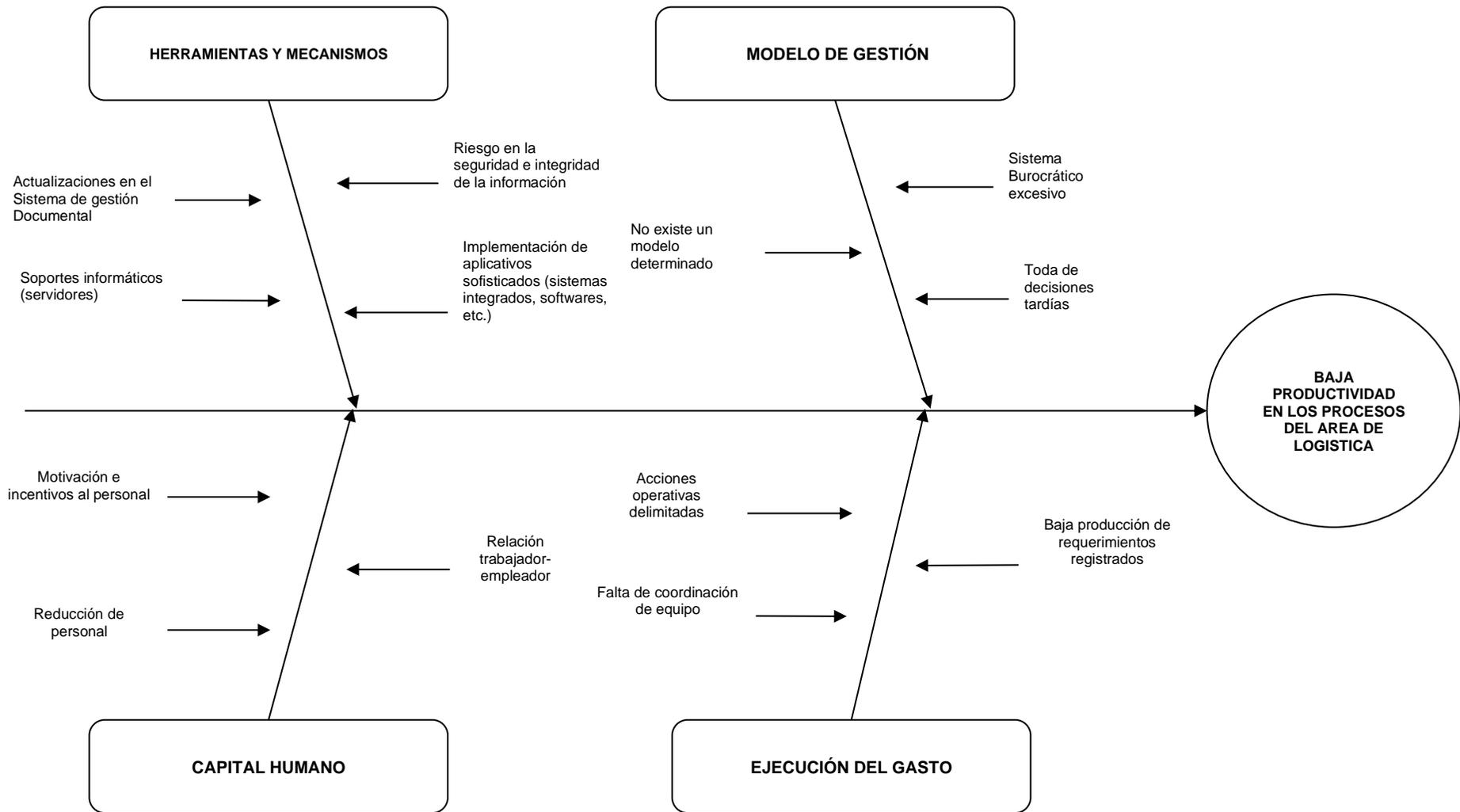
**C-9 Disminución del personal:** Fruto de los mismos empleadores, por la poca empatía y pésimas decisiones, se tiene como consecuencia se genera pérdidas administrativas, demora en los procesos y el bajo rendimiento en las áreas involucradas.

**C-12 Disminución en la producción de requerimientos requeridos:** Las consecuencias van desde pérdidas considerables en el aspecto administrativo hasta la reducción del presupuesto en los años subsiguientes.

A continuación, se identifican, a través del diagrama de Ishikawa ciertos impases más recurrentes dentro de la operatividad logística:

**Figura 4**

*Diagrama de Ishikawa- Principales impases de los procesos del área de Logística*



**Nota.** Elaboración propia

## CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE SOLUCIÓN

### 4.1. ANÁLISIS FODA ESTRATÉGICO

Como experiencia del desarrollo laboral que he emprendido en aquella situación, afirmo que cada punto trascendente que se ha citado es una necesidad funcional dentro de una organización importante como es la Academia de la Magistratura, después de adaptarnos a nuevos cambios, reformar campos estratégicos dentro de la administración sería un paso adelante para elevar nuestras expectativas que se proponen a lo largo del año.

**Figura 5**

*Análisis FODA de la Academia de la Magistratura*



**Nota.** El esquema muestra un análisis FODA sobre el contexto afronta la organización a nivel institucional. Adaptado de “Plan Operativo Institucional”, por AMAG, 2017 ([https://www.amag.edu.pe/public\\_html/Docs/files/POI2017.pdf](https://www.amag.edu.pe/public_html/Docs/files/POI2017.pdf))

Cómo define el cuadro anterior, existen muchas ventajas que favorecen el ámbito administrativo a nivel organizacional. La autonomía que desprende la institución otorga beneficios para emprender una gestión de calidad con los procedimientos avanzados para cumplir planes de acción con resultados satisfactorios. Sin embargo, la falta de manejo de toma de decisiones o ideas convencionales para un mayor desarrollo obliga a retroceder directrices que determinen un mejor cambio. Por ello la burocracia, mientras más compleja sea, puede ocultar grandes inacciones e ineficiencias.

Visto el contexto actual de los procesos operativos es necesario establecer un plan de mejora desde la planificación de los procesos que requiere compromiso acertado, flexibilidad en las fases que requiere la gestión, universalidad en los componentes de trabajo (tiempo, recursos humanos, entre otros) y racionalidad en las decisiones que determinan resultados:

**Incrementa la productividad:** Se intensifica las capacidades de los procesos en cada fase de la Logística, esto recompensa los resultados esperados y ayuda a introducir nuevos métodos que impulsa el crecimiento de las actividades y flujos de trabajo dentro del proceso.

**Optimización de todos los procesos:** Establecer un sistema metódico ha logrado erradicar los cuellos de botella, procedimientos obsoletos, mala organización, entre otros; lo que significa que el trabajo rutinario se vuelve más eficaz y sencillo en cada proceso operativo que genera una actividad. La mejora de los procesos permite eliminar esfuerzos redundantes y optimizar el tiempo de ejecución de determinadas actividades.

**Ayuda a incrementar el rendimiento del equipo:** Liberar a los trabajadores de tareas repetitivas ha permitido eliminar las actividades tediosas y burocráticas. Combinando la tecnología, las habilidades de las personas y las metodologías adecuadas, se puede mejorar la calidad de trabajo, y aportar más transparencia al trabajo en equipo. La existencia del orden de los procesos permite definir una visión sistemática de todas las actividades. Este desarrollo crea una cultura definida que hace posible elegir las herramientas y metodologías correctas con una estructura organizativa.

**Se minimizan los errores:** La garantía de un plan mejorado disminuye en gran medida los errores del funcionamiento de la organización. Con la optimización de procesos y su automatización, se reducen las falencias que pueden surgir de la carga de información a través de agentes humanos, obteniendo un desempeño humano de formas más eficiente.

**Reduce los plazos de ejecución:** Esencialmente, esta estrategia ha sistematizado los tiempos para realizar las actividades dentro de la empresa, las interferencias son mínimas, y no impide el cumplimiento con los plazos establecidos dentro de la ejecución de cada proceso, y que ayuda a estandarizar correctamente con su desarrollo.

## 4.2. PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA

### 4.2.1 Objetivo

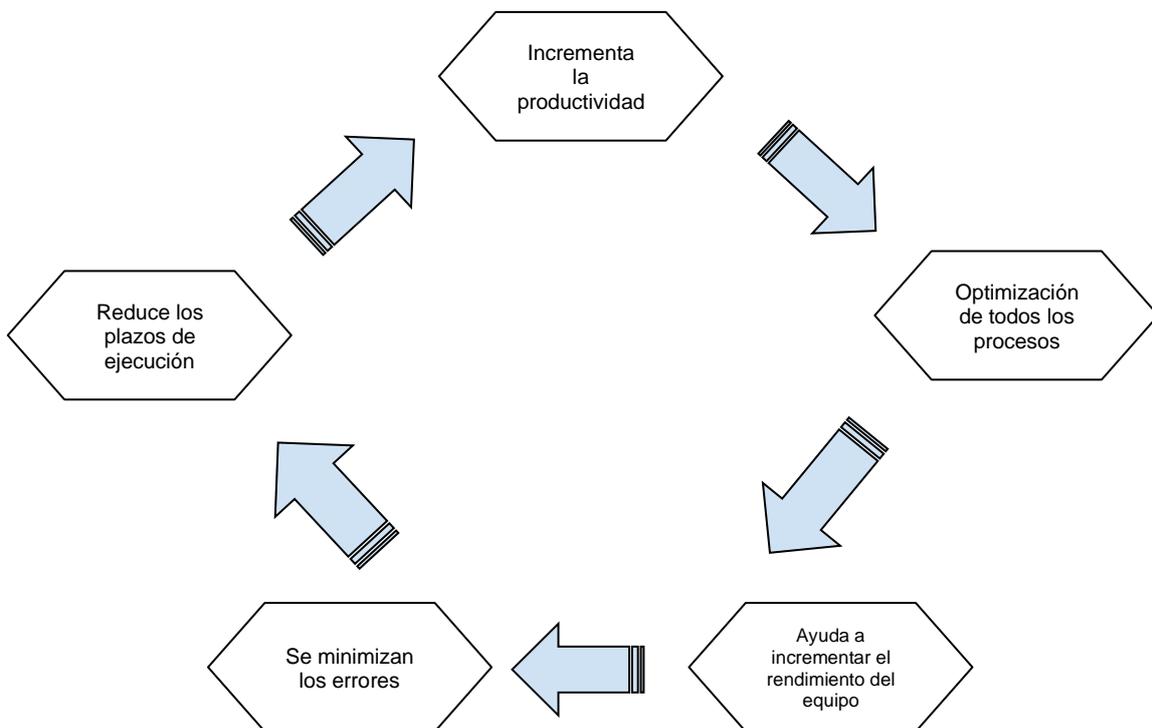
- Maximizar el rendimiento en la productividad de los procesos operativos de la subdirección de logística y control patrimonial.

Que, la funcionalidad operativa resulte eficiente y productiva para desarrollar las actividades de una forma ininterrumpida y destacada en todas las fases que operan en la unidad.

### 4.2.2 Actividad

**Figura 6**

*Cadena de Resultados en los procesos*



**Nota.** Elaboración Propia

La importancia de analizar la realidad de la organización permitirá dar a conocer la mejor propuesta para la Academia de la Magistratura.

La subdirección de logística y control patrimonial se caracteriza por gestionar las contrataciones públicas de bienes y servicios. Sin embargo, la deficiencia más importante son los procedimientos operativos que efectúa actualmente esta unidad, es decir, para la atención de requerimientos las acciones o respuestas no trascienden de forma práctica, se han identificado los denominados “cuellos de botella”.

A continuación, se detalla las siguientes actividades que permitirán solventar las deficiencias de la unidad:

- Describir el funcionamiento actual de los procesos operativos de la subdirección de logística y control patrimonial.
- Establecer un plan de mejora continua en la estructura organizacional de la subdirección de logística y control patrimonial.
- Reemplazar los procedimientos burocráticos por acciones prácticas conforme a lineamientos definidos, supeditados a la normativa vigente.
- Implementar un modelo de gestión modernizado que ajuste los procesos de calidad, en la subdirección de logística y control patrimonial.
- Distribuir las asignaturas y/o tareas de forma equitativa y competente al cada personal designado del área (adquisiciones, programación, ejecución contractual, almacén y patrimonio)

#### **4.2.3 Requisitos**

Se debe establecer una reestructuración de los procedimientos administrativos para la progresión del rendimiento de los procesos operativos.

Debe estar a cargo del director de administración (secretario administrativo).

El representante legal debe tener pleno conocimiento de las decisiones administrativas que se optaran para la mejora de los campos identificados.

Se debe instaurar un comité y/o equipo, para liderar la modernización de los procesos.

#### **4.2.4 Condiciones**

Se debe establecer reuniones pactadas, a través del comité, para informar todo tipo de avances, propuestas y/o decisiones sobre el particular.

Todos los miembros de la institución deben participar en esta propuesta de mejora, ya sea a través de convocatorias, capacitaciones y comunicados que sean enunciado por los responsables del comité.

El compromiso y puntualidad de ciertos acuerdos serán el balance de este proyecto.

El incumplimiento de algunas de estas condiciones está sujeto al progreso de la propuesta.

#### **4.2.5 Cronograma**

Se presenta el siguiente rol:

- a. El director de administración y representante legal (con invitación a la reunión del director académico), acuerdan implementar esta propuesta de mejora continua en los procesos operativos, que serán de gran ayuda para la subdirección de logística y control patrimonial.
- b. El director de administración, con pleno poderes- autorizado por la representante legal, convoca una reunión con todo el personal

administrativo para crear un Comité de Modernización Administrativa.

- c. Los miembros del comité convocan una audiencia con el personal administrativo para conocer el funcionamiento actual de los procesos operativos.
- d. Luego, se deberán reemplazar los procedimientos burocráticos por acciones prácticas conforme a lineamientos definidos, supeditados a la normativa vigente.
- e. Se evalúan todos los mecanismos e instrumentos que ayudaran en el cambio estructural para la mejora continua en los procesos.
- f. Los responsables inician el proceso de implementar un modelo de gestión modernizado que ajuste los procesos de calidad, en la subdirección de logística y control patrimonial.
- g. Finalmente, se empiezan a Distribuir las asignaturas y/o tareas de forma equitativa y competente al cada personal designado del área (adquisiciones, programación, ejecución contractual, almacén y patrimonio).

El presupuesto estimado para este proyecto únicamente será invertido en el área de programación de la Oficina de Logística, que integra la implementación de un instrumento de reportes presupuestales para el avance de la ejecución.

Propuesta	Objetivo	Actividades	Mes 1		Mes 2		Mes 3				Mes 4		Mes 5		Mes 6		Recursos	Responsable	
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2			3
Diagnóstico y plan de mejora continua en los procesos operativos	Maximizar el rendimiento en la productividad de los procesos operativos de la Subdirección de Logística y Control Patrimonial	Acuerdo para el inicio de la propuesta de mejora continua en los procesos operativos	■															Representante Legal y Director de Administración	
		Creación del Comité de Modernización Administrativa		■															Director de administración y personal
		Análisis del funcionamiento actual de los procesos operativos.			■														Comité y todos los involucrados
		Reemplazar los procedimientos burocráticos por acciones prácticas				■													Director de administración y personal
		Evaluación y Aplicación de todos los mecanismos e instrumentos de mejora					■											S/. 160,000.00	Comité
		Implementar un modelo de gestión modernizado						■											Todos los involucrados
		Distribución de asignaturas y/o tareas bajo nuevos procedimientos								■									Todos los involucrados

Ante ello, es necesario exponer el siguiente cuadro de resultados:

Línea estratégica	Objetivo	Actividades	Meta	Ejecutado	Cumplimiento (%)
Diagnóstico y plan de mejora continua en los procesos operativos	Maximizar el rendimiento en la productividad de los procesos operativos de la Subdirección de Logística y Control Patrimonial	Acuerdo para el inicio de la propuesta de mejora continua en los procesos operativos	1	1	100%
		Creación del Comité de Modernización	1	1	100%
		Administrativa	2	1	50%
		Análisis del funcionamiento actual de los procesos operativos.			
		Reemplazar los procedimientos burocráticos por acciones prácticas	3	3	100%
		Evaluación y Aplicación de todos los mecanismos e instrumentos de mejora	4	3	75%
		implementar un modelo de gestión modernizado	6	6	100%
Distribución de asignaturas y/o tareas bajo nuevos procedimientos	10	8	80%		

### 4.3. INDICADORES

Recopilada la información obtenida del diagnóstico general en los procesos administrativos de la subdirección de logística, se ha logrado identificar los principales inconvenientes dentro de la organización, A continuación, se simplificará los indicadores de los objetivos, que permitirá conocer ampliamente el panorama actual:

Objetivo de la propuesta	Resultado (Evaluación)	Indicadores de evaluación	Instrumentos	Fuentes de Verificación	Periodo	Responsable
Maximizar el rendimiento o en la productividad de los procesos operativos de la Subdirección de Logística y Control Patrimonial	Efectividad en el desempeño o del trabajo en equipo y su optimización en los resultados	Se identifican cambios generacionales en la gestión de los procesos.	Elaboración de informes y difusión de los resultados  Toma de Decisiones  Discusión de resultados	Registro del Plan Operativo Institucional (POI) y Plan Estratégico Institucional (PEI).	Enero a Junio	<b>Todos los involucrados</b>

#### 4.4. VIABILIDAD DE LA PROPUESTA

RECURSOS HUMANOS	RECURSOS ECONÓMICOS	DISPONIBILIDAD (TIEMPO)	COMPONENTES
Se obtuvo el apoyo de todo el personal de trabajo, incluyendo a la Jefatura de la Subdirección de Logística. También con la colaboración del personal de la Subdirección de Contabilidad y Finanzas; Subdirección de Recursos Humanos y la Oficina de Planificación y Presupuesto.	En la entidad me apoyaron con las necesidades primarias para realizar la investigación; el uso de Equipos informáticos, fotocopiadoras, impresoras para la preparación de materiales a utilizar con los trabajadores. Así como, un permiso exclusivo para recorrer todas las instalaciones que permiten amplificar ideas para el muestreo general de la propuesta.	Con la autorización de mi jefe inmediato, obtuve una hora y media hora semanal para llevar a cabo la preparación de la propuesta (desarrollo de la práctica). Asimismo, las facilidades en los aportes para obtención de información fueron en plazos reducidos para el avance de la investigación.	Se alcanzaron registros sobre información de los procesos del área y su estado situacional; Así como se gestionó pequeñas reuniones para discutir una mejora y recomendaciones particulares que se requiere en una organización estructurada.

#### 4.5. PRESUPUESTO Y PROCEDIMIENTO DE AUTORIZACIÓN DEL PROYECTO

Se ha tomado en cuenta establecer un coste para implementación mejoras en el funcionamiento de la unidad de logística. Este tratamiento estará supeditado por el personal responsable:

CONCEPTO	CANTIDAD	IMPORTE (S/.)
Licencia(s)	1	20,000.00
Implementación de mejoras de infraestructura y tecnológicas	1	70,000.00
Cambios en el sistema interno (consultorías)	1	10,000.00
Capacitación del personal	1	60,000.00
<b>TOTAL DE INVERSIÓN</b>		<b>160,000.00</b>

A continuación, se detallará específicamente la composición de la inversión

<b>CONTENIDO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>INVERSION (S/.)</b>
Licencia Software Generador de Reportes en Excel – Para la información Presupuestal del SIAF Software desarrollado para el Sistema Operativo Microsoft Windows®, El software es capaz de reconocer y procesar la información de la ACADEMIA DE LA MAGISTRATURA - AMAG, almacenada en el Sistema Integrado de Administración Financiera – SIAF, para generar cuadros y gráficos con dicha información. Generador de Hojas de Cálculo en Microsoft Excel®, versión Excel® 97 o superior; conteniendo cuadros y/o gráficos (incluyendo formatos, fórmulas, bordes, sombreados, encabezados, etc.) de acuerdo con la información seleccionada por el usuario en función de sus necesidades.	1	20,000.00
Implementación de programas sofisticados en los sistemas informáticos, soportes técnicos de servidores y almacenamiento externo de la database, para el alto rendimiento de los equipos institucionales. Estructuras internas tales como: mobiliarios y equipos tecnológicos (computacionales, periféricos, etc.).	1	70,000.00
Contratar, de ser necesario, una empresa consultora externa para el asesoramiento continuo en alto rendimiento de los procesos	1	10,000.00
Incorporar un plan de desarrollo de personas para adquirir nuevos conocimientos y destacar las habilidades	1	60,000.00

Por lo tanto, para la implementación de la propuesta de mejora, la entidad deberá incurrir en ciertos costos detallados en los cuadros anteriormente citados, por una inversión de 160,000.00 soles.

El proceso de autorización para el desarrollo de estos mecanismos pasa por informar a la Dirección de administración, la necesidad de contratar

servicios especializados. Tener presente que, esta Unidad Orgánica autoriza el pedido, posteriormente, se gestiona los actos que hubiera lugar.

## **CAPÍTULO V: EVALUACION DE LA PROPUESTA DE MEJORA**

### **5.1. EVALUACIÓN PRELIMINAR**

Destacado la metodología del Diagrama de Ishikawa; Se ha tomado en cuenta las fases que se considerarán para desarrollar el diagnóstico y plan de mejora continua en los procesos para elevar la productividad de la ejecución de bienes y servicios públicos: Desde el ingreso de la nueva información hasta el compromiso final de los expedientes de contratación de bienes y servicios. Los cambios implementados permiten reducción de tiempos de trabajo y el riesgo de recurrencia de errores humanos, y la productividad en la eficiencia y eficacia de los resultados. Esto evidencia beneficios para la aplicación de herramientas e incentivar la continuidad de esta propuesta.

### **5.2. APLICACIÓN DE LA PROPUESTA**

#### **A. Acuerdo para el inicio de la propuesta de mejora continua en los procesos operativos**

Como primera acción se realizó el acuerdo para el inicio de la propuesta de mejora, a cargo del Director de Administración y Representante Legal (con invitación a la reunión del Director Académico), a fin implementar el desarrollo del proyecto dentro de la organización, que será de gran ayuda para la subdirección de logística y control patrimonial. Con esta herramienta se dará la continuidad de todas las actividades operativas de la unidad.

Su aplicación se registró al 100% de su ejecución.

#### **B. Creación del Comité de Modernización Administrativa**

Asimismo, poner en efecto formación del comité de modernización administrativa va a permitir enriquecer las cualidades y aptitudes del

capital humano, el resultado será un alto índice en la productividad en las tareas encomendadas. Es importante resaltar que, este órgano será un soporte de gran utilidad para la mejora de las organizaciones, el cual permite desarrollar un análisis de los procesos de forma organizada, definida y necesaria para identificar los riesgos y su alternativa de solución. Logrando así que estas mejoras en los procesos administrativos, a mediano plazo, permitan a la institución llegar a ser un modelo referente a nivel organizacional.

Su aplicación se registró al 100% de su ejecución.

#### **C. Análisis del funcionamiento actual de los procesos operativos**

Además, logrado la consolidación de estos cambios, los trabajadores de las unidades orgánicas deberán mostrar total compromiso para aprender y capacitarse sobre el desarrollo de esta implementación, es vital que se muestre voluntariedad e interés para aprendizaje diario lo cual determinará su avance hasta que todos los involucrados estén listos para el desarrollo de las operaciones en conjunto.

Su aplicación se registró al 50% de su ejecución, esto debido a la capacidad de personal limitado a fecha actual.

#### **D. Reemplazar los procedimientos burocráticos por acciones prácticas**

En definitiva, la implementación de componentes que garanticen la eficacia en el funcionamiento de la información ha permitido superar brechas importantes para restablecer el avance de las actividades, lo cual determina los efectos positivos de la implementación del mismo, a tal

grado que los automatismos son efectivos en todas sus fases gracias a la incorporación de tecnologías avanzadas.

Su aplicación se registró al 100% de su ejecución, tomando en consideración la importancia esta actividad para el progreso del desarrollo administrativo.

**E. Evaluación y Aplicación de todos los mecanismos e instrumentos de mejora**

En resumen, estructurado estos parámetros, los resultados dentro unidad permitirá incrementar la formación de habilidades y aptitudes del personal asignado de las tareas sobre el registro de necesidades; lograr una inclusión de herramientas tecnológicas (*software*, aplicativo) añadirá componentes requeridos para complementar información o valoración del presupuesto institucional y sus aportaciones; a través de las reuniones, se permitirá interactuar con los usuarios para absolver dudas o interrogantes en la elaboración de sus cuadros de necesidades, lo que ayudará en la disminución de errores estas operaciones, el ingreso de personal experimentado reforzará el avance de las actividades recibidas en la unidad.

Su aplicación se registró al 75% de su ejecución, esto debido a los plazos requeridos para la poner en funcionamiento todo lo necesario que componga esta mejora.

**F. Implementar un modelo de gestión modernizado**

Establecer un ecosistema de trabajo favorable para el personal involucrado; desarrollar programas de capacitación del personal responsable, que permita conocer habilidades y conocimiento, y estos

sean aplicado en el área misma; y Proliferar el capital humano para las asignaturas del área lograrán garantizar el incremento de la productividad, y automatismos de mejora en la comunicación y trabajo en equipo. Asimismo, se aplicarán nuevas técnicas o métodos logísticos que permitan superar inconvenientes de forma más simple y efectiva; y finalmente, la integración de personal experimentado reforzará el avance de las actividades; Así como, aportará experiencia y conocimientos nuevos en los procesos.

Su aplicación se registró al 100% de su ejecución, tomando en consideración la importancia esta actividad para el progreso de esta herramienta.

**G. Distribución de asignaturas y/o tareas bajo nuevos procedimientos**

La correcta organización de delegaciones fomentará un mejor clima laboral entre el personal, y finalmente, el incremento del capital humano para las asignaturas del área en aspectos técnicos y legales mejorará la productividad y avance de las actividades en cumplimiento de los objetivos previstos, que tendrá como resultado minimizar los tiempos en los procesos. Se debe tener la capacidad de talento humano y las herramientas apropiadas para obtener los resultados que uno define como objetivo.

Su aplicación se estimó al 80% de su ejecución, esto debido a la adaptación de la propuesta, a nivel organizacional.

A continuación, se muestra la matriz de resultados logrado con la propuesta realizada:

## INDICADOR

Objetivo	Impulsor	Resultado	Data base	Meta	Ejecutado	Logro
Mejorar el rendimiento en la productividad de los procesos operativos de Logística		Porcentaje de productividad	s.d.	50%	48%	95%
	Porcentaje del rendimiento		s.d.	60%	50%	85%

Aplicadas estas mejoras sugeridas, el resultado del rendimiento productivo de los procesos, incrementará entre un 85- 95% y que afectarán a nivel de gestión. La entidad cuenta con un presupuesto definido por obligación del Ministerio de Economía y Finanzas, por lo que debe efectuarse a tal grado que satisfacer todas las necesidades que se han determinado a inicios del ejercicio.

## CONCLUSIONES

1. Se concluye que el diagnóstico realizado nos permitió definir los diferentes puntos críticos que tienen los procesos operativos de la subdirección de logística, se ha elaborado la propuesta del plan de renovación. Se ha establecido una selección de acciones de mejora en beneficio de la continuidad de las actividades previstas, logrando reducir los tiempos de trabajo y minimizar la probabilidad de generar errores masivos.

2. De los resultados obtenidos a través de la metodología implementada; diagrama de Ishikawa; se ha determinado poner en efecto la inclusión de sistemas y/o programas que permitan modernizar los procesos operativos en ciertos campos, primero, se ha mejorado el sistema de gestión documental; es el conducto del manejo de la información. Segundo, la programación de la logística requiere una herramienta de actualización para el desarrollo de los procesos en aspectos presupuestales, que servirá de mucha ayuda en el progreso de las actividades.

3. Por otra parte, el desarrollo en la formación del personal es una de las mejoras a incentivar en todas las áreas correspondientes a la subdirección de logística, el cual va a permitir enriquecer las cualidades y aptitudes del capital humano, por lo que, en colaboración con el comité, el resultado será un alto índice en la productividad en las tareas encomendadas. Logrando así que estas mejoras en los procesos administrativos, a mediano plazo, permitan a la institución llegar a ser un modelo referente a nivel organizacional.

4. Finalmente, crear esta idea constructiva, le ha otorgado un beneficio importante al desarrollo de mi carrera profesional, puesto que todos los conocimientos aprendidos se han aplicado con bases y aporte de la experiencia

laboral para realizar esta propuesta, lo cual define única y exclusivamente a la capacidad de administrar dentro de una organización estructurada, gestionar las direcciones de cada fase operativa del área e implementar acciones necesarias para mejorar puntos esenciales de su funcionalidad.

## RECOMENDACIONES

A continuación, se enlista las siguientes recomendaciones:

1. La aplicación de las mejoras en cada proceso seleccionado en la propuesta, y estas deben cumplir en su totalidad de acuerdo con las acciones de mejora detalladas en las propuestas de solución. Es por ello, introducir ideas nuevas cada cierto tiempo, esto permitirá estructurar aún mejor el proyecto, y otorgarle continuidad a la propuesta. El personal responsable será el encargado de recibir la aportación para exponerlo en las reuniones de trabajo. Por ejemplo, revisar la misión y visión del objetivo propuesto.

2. En momentos de dudas o situaciones complejas, siempre se adopten las medidas comunicativas con los miembros destacados, esto permitirá reducir los problemas e implementar soluciones colectivas. Siempre tener la mayor cantidad de información sobre las evaluaciones y diagnóstico que se realicen periódicamente, lo cual fomentará los cambios que puedan realizarse a corto plazo.

3. Efectuar seguimiento y control de los procesos de manera progresiva, puesto que cada cierto periodo el personal responsable debe aplicar un estudio de renovación en las ideas que incluyen valor agregado para la mejora continua del procedimiento. Tomar en consideración la idea de contar con expertos en consultoría sobre diagnóstico situacional en las organizaciones, cada año. Siempre es bueno guiarse por asesores de la materia.

4. Finalmente se indica, que la propuesta de incentivar la capacitación de formación del personal es una necesidad prioritaria debido que el recurso humano es el valor más importante para sacar adelante los resultados.

## REFERENCIAS

Academia de la Magistratura. (2017). *Plan Operativo Institucional 2017*. AMAG.

[https://www.amag.edu.pe/public\\_html/Docs/files/POI2017.pdf](https://www.amag.edu.pe/public_html/Docs/files/POI2017.pdf)

Academia de la Magistratura. (2021). *Memoria institucional*. AMAG.

<https://www.amag.edu.pe/Informacion/Memoriainstitucional>

Anda, C. (2004). *Administración y calidad*. Limusa. <https://acortar.link/5t7SMm>

Arguello, A., Llumiguano, M., Gaviláñez, C. y Torres, L. (2020). *Administración de Empresas. Elementos básicos*. Pons Publishing House.

<https://acortar.link/8dxM9a>

Ballou, R. (2004). *Logística: administración de la cadena de suministro*.

Pearson Educación. <https://acortar.link/91xHP2>

Albi, E. y Onrubia, J. (2015). *Economía de la Gestión Pública*. Ramón Areces.

<https://acortar.link/pl31AV>

Chávez, E. y de Jesús, A. (2017). Talento humano: una contribución a la competitividad organizacional. *Mercados y Negocios: Revista de Investigación y Análisis*, (36), 7-20.

<https://www.redalyc.org/journal/5718/571864086001/>

Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la Teoría General de la Administración*.

McGraw Hill.

Criado, I. (2021). *Gobierno abierto, innovación pública y colaboración ciudadana*. INAP. [https://plataformavoluntariado.org/wp-](https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2022/06/libro-gobierno-abierto_innovacionpublica_inap.pdf)

[content/uploads/2022/06/libro-gobierno-](https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2022/06/libro-gobierno-abierto_innovacionpublica_inap.pdf)

[abierto\\_innovacionpublica\\_inap.pdf](https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2022/06/libro-gobierno-abierto_innovacionpublica_inap.pdf)

Escuela Nacional de Administración Pública. (2022). *Gestión por Procesos para la Administración Pública*. ENAP.

<https://www.gob.pe/institucion/servir/informes-publicaciones/2613247-gestion-por-procesos-para-la-administracion-publica>

López, A., y Grandío, A. (2005). *Capital Humano como Fuente de Ventajas Competitivas*. NetBiblo. <https://ruc.udc.es/dspace/handle/2183/11793>

Martín, S. y Martín, P. (2014). *Excelencia operativa en la Administración Pública: Creando Valor Público. Guía para la implantación de la gestión basada en procesos en la Administración Pública*. INAP.

<https://acortar.link/Wjx94z>

Méndez, D. y Roth, A. (2020). *Innovación Pública. Experiencias y retos en Colombia*. Universidad Nacional de Colombia. <https://acortar.link/CYbFgs>

Michael, A., Stewart, J. y Porter, L. (2006). *Administración*. Pearson Educación. <https://acortar.link/OW3Eel>

Muñoz, A. (1999). *La gestión de calidad total en la administración pública*. Ediciones Díaz de Santos. <https://acortar.link/7XhIZg>

Novocargo. (2022, 10 de octubre). *Gestión de inventarios: sistemas en el 2022*. <https://www.novocargo.com/gestion-de-inventarios-sistemas-2022/>

Ramírez, C. (1993). *Fundamentos de la administración*. Ecoe Ediciones. <https://acortar.link/9gbdkT>

Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*. RAE. [https://www.rae.es/sites/default/files/Dossier\\_Prensa\\_Drae\\_2014\\_5as.pdf](https://www.rae.es/sites/default/files/Dossier_Prensa_Drae_2014_5as.pdf)

Restrepo, M. (2006). *Impacto social de los planes de desarrollo: análisis de la inversión social en Bogotá 1995-2004*. Universidad del Rosario.

<https://acortar.link/BVMmVE>

Reyes, A. (2004). *Administración de empresas: Teoría y práctica*. Limusa.

<https://acortar.link/xvpYHp>

Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración*. Pearson Educación.

<https://acortar.link/KlykLj>

Sanabria, P. (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano*. Universidad de Los Andes.

<https://repositorio.uniandes.edu.co/handle/1992/8588>

Serra, D. (2007). *La logística empresarial en el nuevo milenio*. Grupo Planeta.

<https://acortar.link/aJ1qpZ>

Torres, C. (2011). *Teoría General de la administración*. Grupo Editorial Patria.

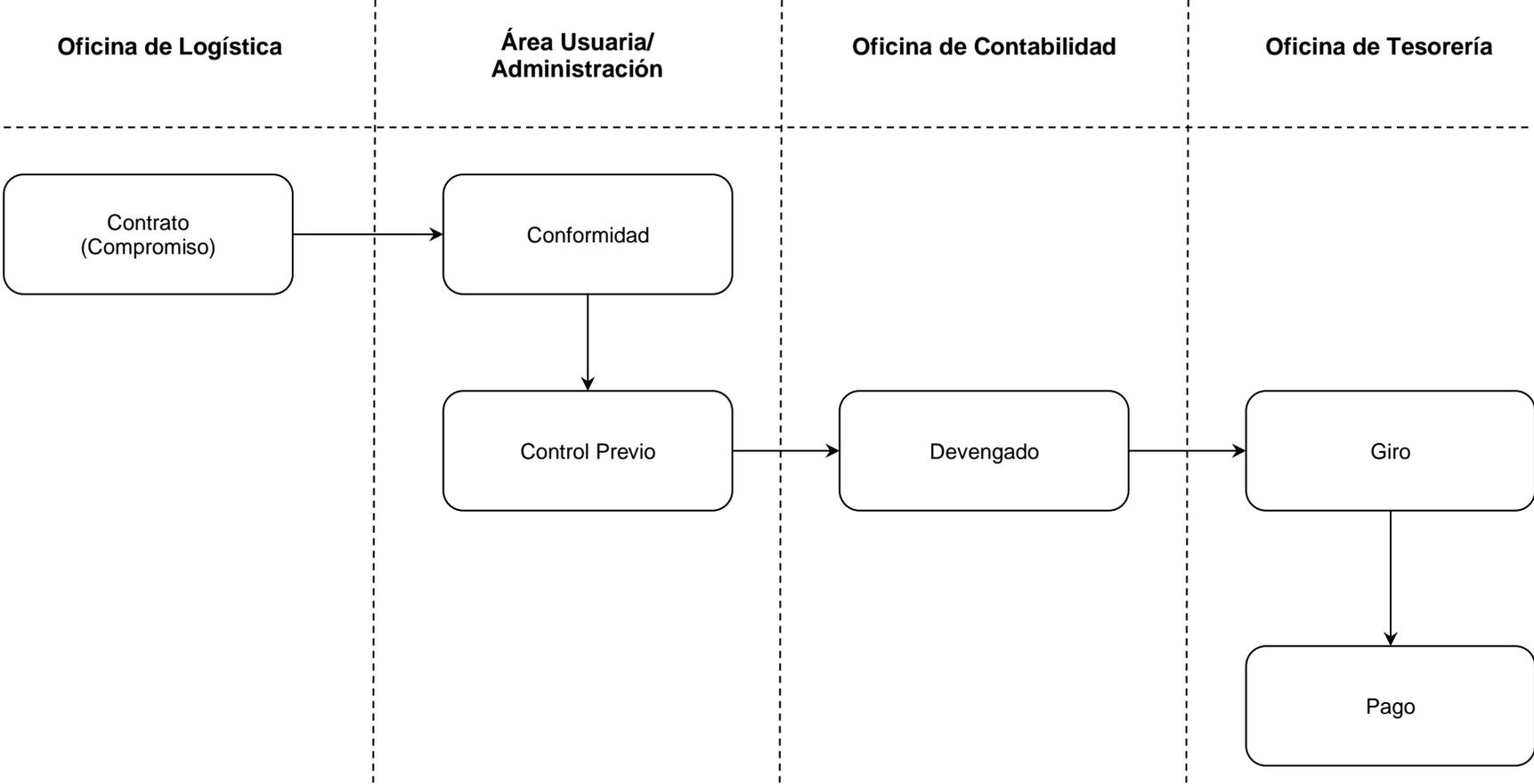
<https://acortar.link/wvvZih>

Waissbluth, M y Larraín, F. (2009). *Modelos de gestión pública: implicancias para la planificación, evaluación y control de gestión del Estado*.

<https://acortar.link/t0YOum>

**ANEXOS**

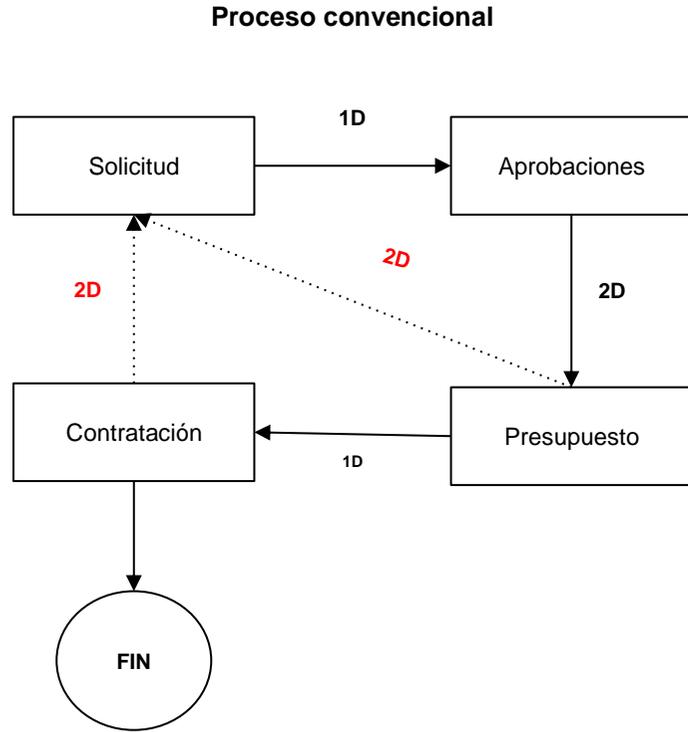
**Figura 7**  
*Fases para la ejecución del gasto*



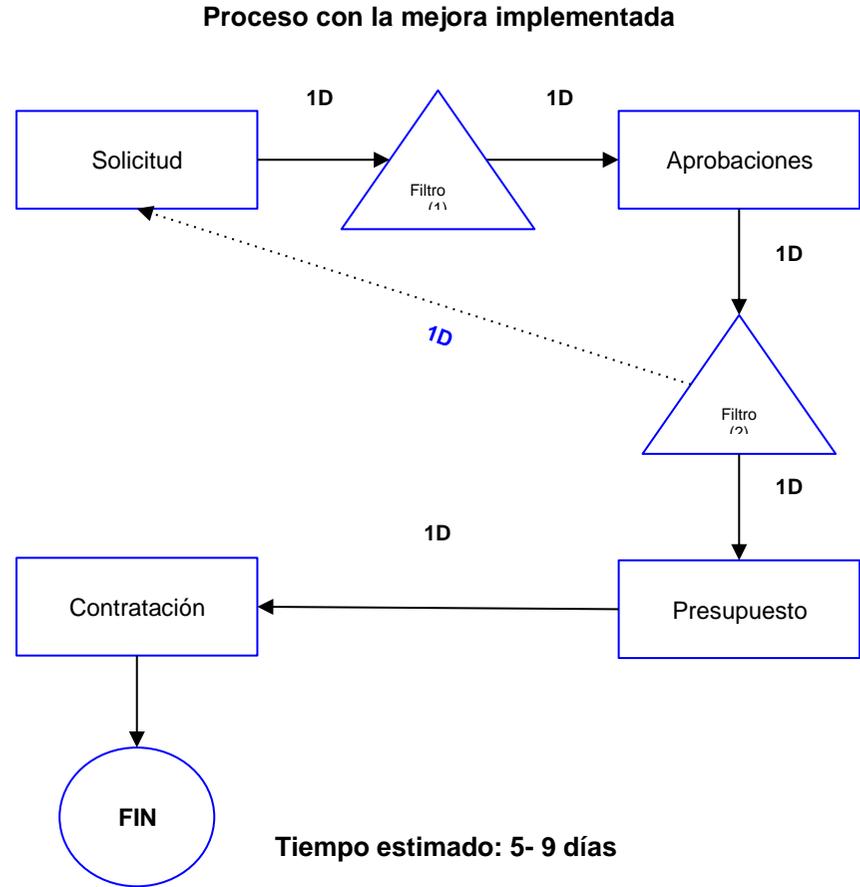
**Nota.** Elaboración propia

**Figura 8**

*Comparativa de tiempos en los procesos administrativos de la AMAG*



Tiempo estimado: 9-15 días



Tiempo estimado: 5- 9 días

**Nota.** Elaboración Propia

## **MEMORANDO N°1488-2023-AMAG/DG**

**Para:** NELIA ISABEL ESCALANTE CANO  
Subdirección de Logística y Control Patrimonial (e)

**CC:** MIGUEL ÁNGEL DÁVILA SERVAT  
Secretaría Administrativa (e)

**Asunto:** Sobre pedido de colaborador Dylan Levano Alvarado

**Referencia:** Solicitud s/n de Alejandro Dylan Levano Alvarado  
Registro 202300915

**Fecha:** Lima, 12 de abril de 2023

Me dirijo a usted, en atención al documento de la referencia, estando al pedido formulado señor Alejandro Dylan Levano Alvarado, quien solicita la autorización de uso de información para el uso de su trabajo de investigación para optar su título profesional en la modalidad de suficiencia profesional en la Universidad San Martín de Porres, investigación que está realizando en torno al tema "DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORA CONTINUA DEL PROCEDIMIENTO OPERATIVO EN LA SUBDIRECCIÓN DE LOGÍSTICA Y CONTROL PATRIMONIAL" de la Academia de la Magistratura, siendo que el colaborar requiere la autorización correspondiente de este despacho, por lo que este despacho autoriza brindar las facilidades lo peticionado por el colaborado Levano Alvarado.

La responsable de la Subdirección de Logística y Control Patrimonial deberá supervisar la información y verificación de la documentación que se le brinde la misma que no deberá afectar los intereses de la AMAG, en caso de que hubiera duda sobre lo mismo se deberá solicitar la consulta a la Oficina de Asesoría Jurídica, para lo cual la información que brinden para su investigación, debe ser analizada por su despacho y que la información no invoque ir en contra de la normativa o vulnere algún derecho.

Es cuanto dispongo a usted, para las acciones pertinentes.

Atentamente

Firmado digitalmente

**NATHALIE INGARUCA RUIZ**  
Directora General  
Academia de la Magistratura



Firmado digitalmente por:  
INGARUCA RUIZ Nathalie  
Betsy FAU 2029660885 hard  
Motivo: Soy el autor del  
documento  
Fecha: 12/04/2023 13:22:39-0500

**NATHALIE BETSY INGARUCA RUIZ**  
**DIRECTORA GENERAL**  
**ACADEMIA DE LA MAGISTRATURA**  
Presente. -



SOLICITUD: Constancia de autorización de uso de información de la empresa para aplicación de campo laboral

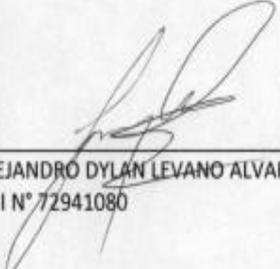
Yo, **ALEJANDRO DYLAN LEVANO ALVARADO**, identificado con DNI N° **72941080**, ante Ud. Respetuosamente me presento y expongo:

Que, actualmente estoy realizando la presentación de mi propuesta de trabajo sobre "DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORA CONTINUA DEL PROCEDIMIENTO OPERATIVO EN LA SUBDIRECCIÓN DE LOGÍSTICA Y CONTROL PATRIMONIAL" para optar el título profesional de Administración por la modalidad de Trabajo de Suficiencia Profesional en la UNIVERSIDAD SAN MARTIN DE PORRES.

Por tanto, solicito a Ud. Constancia de autorización de uso de información de la empresa, con el objetivo de demostrar la teoría y práctica aplicada en el campo laboral; en concordancia con el Art. 19 de la Ley Universitaria.

Con saludos cordiales y a tiempo de agradecerle su atención a la solicitud, aprovecho la oportunidad para reiterarle mi más alta consideración y estima.

Atentamente.

  
\_\_\_\_\_  
**ALEJANDRO DYLAN LEVANO ALVARADO**  
DNI N° 72941080