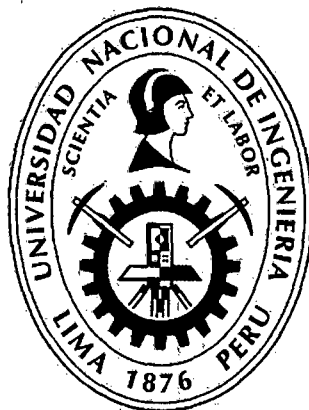


UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS
SECCIÓN DE POSGRADO



**MODELO DE GOBIERNO ELECTRONICO PARA
MEJORAR LA PRESTACION DE SERVICIOS Y
TRÁMITES BASADO EN REDISEÑO DE PROCESOS**

TESIS

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
CIENCIAS CON MENCIÓN EN INGENIERIA DE SISTEMAS**

ELABORADO POR
Ing. GLADYS CASTRO DE LA CRUZ

ASESOR
Mg. CELEDONIO MENDEZ VALDIVIA

Lima – Perú
2012

Digitalizado por:

**Consortio Digital del
Conocimiento MebLatam,
Hemisferio y Dalse**

DEDICATORIA

A mis padres por su amor y entereza

A mis hermanos por su apoyo incondicional

A mi pequeña Alexandra por ser la razón y motivación de mi vida

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia, compañeros de trabajo y amigos por su apoyo y colaboración durante la elaboración de la tesis, en especial a todos mis profesores por compartir su experiencia y conocimiento.

INDICE

	Pág.
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
INDICE	IV
DESCRIPTORES TEMATICOS	X
RESUMEN	XI
ABSTRACT	XII
INTRODUCCION	XIII
CAPITULO I: MARCO METODOLOGICO	
1.1. EI PROBLEMA	1
1.1.1. Antecedentes del problema.....	1
1.1.2. Formulación del problema.....	6
1.2. JUSTIFICACION Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACION.....	6
1.2.1 Justificación de la investigación	6
1.2.2 Delimitación de la investigación	6
1.3. FORMULACION DE HIPOTESIS DE INVESTIGACION	7
1.3.1. Hipótesis General.....	7
1.4. IDENTIFICACION DE VARIABLES	7
1.4.1 Variable independiente.....	7
1.4.2 Variable dependiente	7
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	8
1.5.1. Objetivo General	8
1.6. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACION	8
1.6.1 Tipo de Investigación	8
1.6.2 Nivel de investigación.....	8
1.7. METODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION	9
1.7.1. Método de la investigación.....	9
1.7.2 Diseño de la investigación.....	9
CAPITULO II: MARCO TEORICO	
2.1. MARCO CONCEPTUAL Y TECNOLOGIAS BASICAS	10
2.1.1 La gobernabilidad.....	10

2.1.2 Gobierno electrónico (e-gobierno).....	10
2.1.2.1 Modalidades del e-gobierno	11
2.1.2.2 Etapas de e-gobierno	13
2.1.2.3 Principales beneficios de e-gobierno	14
2.1.3 Gestión por procesos	15
2.1.3.1 Proceso	16
2.1.3.2 Clases de Proceso	19
2.1.4 Interoperabilidad.....	19
2.1.5 Servicios web o web services	20
2.1.6 Seguridad de la información.....	21
2.2. MARCO LEGAL	22
2.3. MARCO DE LA ORGANIZACIÓN.....	24
2.3.1 La Organización	24
2.3.2 Clientes internos y externos	26
2.3.3 Proveedores.....	26
2.3.4 Visión, Misión y valores.....	27
2.3.5 Matriz FODA.....	28
2.3.6 Lineamientos de Política Socio Laboral y Objetivos Estratégicos.....	31

CAPITULO III: ESTADO DE ARTE

3.1. METODOLOGIAS Y MODELOS RELACIONADOS A E-GOBIERNO	33
3.1.1 Modelo de análisis de gobierno electrónico.	33
3.1.2 Modelo multidimensional de medición de gobierno electrónico para América Latina y el Caribe	35
3.1.3 Transformando el Gobierno: Personas, procesos y políticas.....	37
3.1.4 Modelo de servicios públicos y las TIC	39
3.1.5 Establecimiento y desarrollo del gobierno electrónico en el marco de la Carta Iberoamericana de gobierno electrónico.	41
3.2. MODELOS DE GESTION Y SU RELACION CON ENFOQUE A PROCESOS	43
3.2.1 El BPM (Business Process Management)	43
3.2.2 Rediseño de Procesos	44
3.2.3 La Norma ISO 9001:2008	45

CAPITULO IV: MODELO DE GOBIERNO ELECTRONICO e-LIREMAT

4.1. MODELO TEORICO O CONCEPTUAL e-LIREMAT	47
4.1.1 Descripción del modelo	48
4.1.2 Dominios del modelo propuesto.....	48
4.2 MEJORA O REDISEÑO DE PROCESOS	50
4.2.1 Procesos de la Organización de estudio.....	50
4.2.2 Análisis del proceso de estudio.....	52
4.2.2.1 Descripción de los sub procesós.....	52
4.2.2.2 Identificación de los procesos que aportan valor	54
4.2.2.3 Modelamiento del proceso de gestión de registros administrativos – Modelo AS IS.....	56
4.2.3 Análisis del problema y uso de herramientas de mejora continua	58
4.2.3.1 Determinación de las causas	58
4.2.3.2 Propuesta de solución.....	61
4.2.4 Modelamiento del proceso mejorado – Modelo TO BE.....	61
4.2.5 Descripción de los Sub Procesos mejorado.....	64
4.3 LAS TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y COMUNICACIONES.....	66
4.3.1 Arquitectura del Software	66
4.3.2 Diagrama de Componentes	67
4.3.3 Diagrama de despliegue	67
4.3.4 Diseño de pantallas de la aplicación	68
4.3.5 Infraestructura	73
4.4 LIDERAZGO POLITICO.....	75
4.5 MARCO LEGAL	75

CAPITULO V: ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

5.1 POBLACION Y MUESTRA	76
5.1.1 Población.....	76
5.1.2 Muestra	76
5.2 ANALISIS DE RESULTADOS.....	76
5.2.1 Grupo de Control.....	77

5.2.2 Grupo Experimental	81
5.3 PRUEBA DE HIPOTESIS	82
5.3.1 Hipótesis de Investigación.....	82
5.3.2 Hipótesis Nula	82
5.3.3 Hipótesis Estadística	82
5.3.4 Prueba de Hipótesis para el indicador eficiencia	83

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	85
Recomendaciones.....	88

GLOSARIO DE TERMINOS	89
-----------------------------------	----

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	92
-----------------------------------------	----

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Consistencia.....	97
Anexo 2: Tabla ASME-VM: Gestión de Registros Administrativos, Contratos Laborales (Modelo AS IS)	98
Anexo 3: Muestras del tiempo observado del grupo de control RG2 Gestión de Registros Administrativos, Contratos Laborales (Modelo AS IS).....	99
Anexo 4: Tabla ASME- VM: Gestión de Registros Administrativos, Contratos Laborales (Modelo TO BE).....	100
Anexo 5: Muestras del tiempo observado del grupo de control RG1 Gestión de Registros Administrativos, Contratos Laborales (Modelo TO BE).....	101

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Distribución de trámites de las entidades del Estado Peruano.....	4
Figura N° 2: Distribución de trámites más demandados en el sector Trabajo	5
Figura N° 3: Modalidades de e-gobierno.....	12

Figura N° 4: Etapas de evolución del e-gobierno.....	14
Figura N° 5: Ejemplo de vínculo de los procesos a través de los departamentos en una organización	15
Figura N° 6: Organigrama del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.....	25
Figura N° 7: Modelo de Análisis de e-gobierno propuesto por el BID.....	35
Figura N° 8: Modelo Teórico conceptual de medición integral de e-gobierno.....	36
Figura N° 9: Meta Modelo de e-gobierno propuesto por Paul Beynon Davies.....	38
Figura N° 10: Infraestructura informática para servicios electrónicos	38
Figura N° 11: Framework holístico de e-gobierno propuesto por M. Wimmer	41
Figura N° 12: Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos..	46
Figura N° 13: Modelo de e-gobierno e-LIREMAT	48
Figura N° 14: Mapa de Procesos de la Organización	51
Figura N° 15: Sub Procesos del Proceso de Gestión de Registros Administrativos.....	52
Figura N° 16: Despliegue de la función de la calidad del proceso de gestión de registros administrativos.....	55
Figura N° 17: Modelo del Proceso de gestión de registros administrativos Modelo AS IS	57
Figura N° 18: Diagrama causa-efecto de los problemas del sub proceso recepcionar y verificar solicitudes	59
Figura N° 19: Modelo del proceso mejorado Gestión de Registros Administrativos TO BE	62
Figura N° 20: Matriz de caracterización del proceso mejorado.....	63
Figura N° 21: Arquitectura del software de la Organización	66
Figura N° 22: Diagrama de Componentes	67
Figura N° 23: Diagrama de despliegue	68
Figura N° 24: Pantalla de autenticación	68
Figura N° 25: Pantalla principal.....	69
Figura N° 26: Pantalla gestionar contrato	69

Figura N° 27: Pantalla de cálculo de pago	70
Figura N° 28: Pantalla de registro de comprobante de pago	70
Figura N° 29: Pantalla de registro de comprobante de pago	70
Figura N° 30: Pantalla de autenticación (Usuario interno)	71
Figura N° 31: Pantalla de asignación de contratos al asistente Administrativo.....	71
Figura N° 32: Pantalla de evaluación de los contratos laborales	72
Figura N° 33: Pantalla de envío del expediente (documentos) a correspondencia externa.....	72
Figura N° 34: Gráfica de probabilidad de las 30 muestras-RG2	78
Figura N° 35: Prueba t de la muestra RG2	79
Figura N° 36: Prueba t de la muestra RG2.	80
Figura N° 37: Prueba t de la muestra RG1	84
Figura N° 38: Prueba t de la muestra RG1	84

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Análisis interno y externo de la Organización-Matriz FODA	29,30
Tabla N° 2: Tabla ASME: Gestión de Registros Administrativos Tipo: Contratos Laborales	56
Tabla N° 3: Problemas identificados en el sub proceso de recepcionar y verificar solicitud y en generar documentos administrativos.	58
Tabla N° 4: Importancia de las causas raíz en la demora de atención en la presentación de solicitudes	60
Tabla N° 5: Causas raíz agrupada	61
Tabla N° 6: Tabla de indicadores de control	64
Tabla N° 7: Tiempo observado de los subprocesos de registros administrativos-contratos laborales (Modelo AS IS).....	77
Tabla N° 8: Tiempo observado de los subprocesos de registros administrativos-contratos laborales (Modelo TO BE).....	81
Tabla N° 9: Tabla resumen del indicador eficiencia	83
Tabla N° 10: Indicador de Eficiencia	83

DESCRIPTORES TEMATICOS

Gobierno Electrónico

Rediseño de Procesos

BPM

Interoperabilidad

Tecnologías de la Información y Comunicaciones

Brecha digital

Gobernabilidad

RESUMEN

En la actualidad las instituciones públicas del estado peruano se ven enfrentadas a los desafíos del estado moderno que traen consigo una gestión orientada por resultados y focalizada en las necesidades y demandas de los ciudadanos, empresas y organizaciones civiles, visto como el cliente del Sector Público, por lo que, tienen la imperiosa necesidad de agilizar, optimizar y transparentar la prestación de servicios y trámites, asimismo, son percibidas como ineficientes, lentas, poco accesibles, costosas, ineficaces y descoordinadas, el Sector Trabajo no se encuentra exenta a tales desafíos.

Ante ello, la tesis propone un modelo de gobierno electrónico para mejorar la prestación de servicios y trámites basado en rediseño de procesos, propuesta analizada con un enfoque holístico e integrador, el modelo se fundamenta principalmente en modelos de gobierno electrónico para América Latina y el Caribe adaptado a la realidad y características del Sector Trabajo y con el aporte de enfoque de gestión de procesos que percibe a la Organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen a incrementar la satisfacción del cliente.

Por otro lado, el estado peruano cuenta con un marco legal, normas, lineamientos, estrategias de gobierno electrónico promovidas, impulsadas y lideradas por la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico de la Presidencia de Consejo de Ministros, que facilitan la aplicación del modelo propuesto.

El modelo fue aplicado y validado en los procesos más engorrosos y demandados por las empresas, lográndose mejorar significativamente la prestación de servicios y trámites del Sector Trabajo.

ABSTRACT

Currently the Peruvian state's public institutions are faced with the challenges of the modern state to bring a results-oriented management and focused on the needs and demands of citizens, businesses and civic organizations, seen as the client of the Public Sector therefore, have an urgent need to streamline, optimize and transparent service delivery and procedures also are perceived as inefficient, slow, inaccessible, expensive, ineffective and uncoordinated, the Labour Sector is not exempt such challenges.

In response, the thesis proposes a model of e-government to improve the delivery of services and procedures based on process redesign, proposal addressed in a holistic and inclusive, the model is based mainly on e-government models in Latin America and the Caribbean adapted to reality and the features of the Labour Sector and with the input of process management approach that sees the organization as a system of interrelated processes that help increase customer satisfaction.

Furthermore, the Peruvian state has a legal framework, standards, guidelines, promoted e-government strategies, driven and led by the National Office of Electronic Government of the Presidency of the Council of Ministers, which facilitate the application of the proposed model.

The model was applied and validated in more cumbersome and processes required by companies, achieving significantly improve the delivery of services and procedures Labour Sector.

INTRODUCCION

La tesis ha sido desarrollada en base a la metodología de investigación científica, el estado de arte, las metodologías y los modelos se obtuvieron de la investigación bibliográfica. El objetivo planteado fue desarrollar e implementar un modelo de gobierno electrónico para mejorar la prestación de servicios y trámites basado en rediseño de procesos en una institución pública del estado peruano.

La tesis se compone de cinco capítulos, el primero trata sobre el marco metodológico donde se considera aspectos importantes sobre el problema de investigación, la justificación y delimitación, formulación de hipótesis, identificación de variables, objetivos, tipo y nivel de investigación, así como el método y diseño de la investigación.

En el Capítulo II, se aborda el marco teórico, considerando principalmente los temas en la que se basa la tesis como es gobierno electrónico, gestión de procesos de negocio (BPM), gobernabilidad, servicios y trámites, interoperabilidad, servicios web y seguridad de la información, así como el marco legal y el marco de la organización.

En el Capítulo III, estado de arte se brinda una visión general de los métodos y técnicas actualmente utilizados relacionados a gobierno electrónico y la gestión de procesos de negocio.

En el Capítulo IV, se muestra la elaboración y diseño del modelo de gobierno electrónico denominado e-LIREMAT, explicando cada uno de sus componentes como son el rediseño de procesos, las tecnologías de la información y comunicaciones, el liderazgo y el marco legal.

El Capítulo V trata del análisis e interpretación de resultados obtenidos verificándose y demostrándose la hipótesis planteada.

Finalmente, se muestran las conclusiones, recomendaciones, glosario de términos, referencias bibliográficas y anexos.

CAPITULO I

MARCO METODOLOGICO

1.1 EL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes del problema

A nivel de los países de Iberoamérica, se viene abordando la problemática de la administración pública, los desafíos del estado moderno, la nueva gestión pública orientado a los resultados y focalizada en las necesidades de los ciudadanos, empresas, organizaciones civiles, la prestación de servicios más transparente, eficaz y eficiente, entre otros, tal es así que, desde hace años se viene realizando las cumbres iberoamericanas de Jefes de Estado y de Gobierno quienes asumen diversas propuestas, por citar:

En la XXI Cumbre Iberoamericana del 2011 “Transformación del Estado y Desarrollo”, realizado en Paraguay, en relación a la mejora regulatoria y la simplificación de trámites los países concluyeron la necesidad de consolidar los procesos de simplificación normativa y procedimental, así como desarrollar políticas de mejora reguladora para un acceso más fácil y una tramitación más ágil por parte de los ciudadanos, pudiéndose aplicar soluciones como los trámites en línea.

Asimismo, en relación con el gobierno electrónico, se abordó la necesidad de adecuar los esquemas organizativos, capacitar a la dirigencia política y a los funcionarios públicos, cambiar la cultura del ritualismo por la cultura del servicio público y de los resultados, preparar a las organizaciones para el reconocimiento del derecho a relacionarse electrónicamente con la Administración de conformidad con la Carta Iberoamericana de Gobierno electrónico.

En la XXII Cumbre Iberoamericana del 2012 "Una relación renovada en el Bicentenario de la Constitución de Cadiz", realizado en España, en el ámbito de fortalecimiento institucional convinieron impulsar políticas que fortalezcan nuestras instituciones mediante el incremento de la confianza, la eficiencia administrativa, el desarrollo del gobierno electrónico, la calidad en la prestación de servicios, la transparencia, la rendición de cuentas, la coordinación interadministrativa y la prevención y la lucha contra la corrupción, así como, fomentar el intercambio de buenas prácticas y la cooperación en la simplificación de trámites en la mejora regulatoria y en los procesos de gobierno electrónico entre los países iberoamericanos.

En la XIV Reunión de la Red Iberoamericana de Ministros de la Presidencia y equivalentes del 2012, realizado en el palacio de la Moncloa, consideraron que es fundamental mantener un esfuerzo sostenido para incrementar la eficiencia de las instituciones, con servicios públicos idóneos que eviten las duplicidades y generen sinergias con mecanismos de evaluación y seguimiento de políticas públicas, sin discriminaciones de ningún tipo.

En tal sentido, en estos últimos años se ha hecho de manifiesto la problemática arribándose a compromisos, acuerdos, declaraciones entre los países iberoamericanos; los temas de simplificación administrativa, prestación de servicios y trámites a los ciudadanos y empresas, gobierno electrónico en el marco de la reforma de los estados, son temas definidos por cada país, en consecuencia, no existe un modelo único que sirva para todos.

El gobierno de Corea del Sur, país líder en gobierno electrónico, según la encuesta de las Naciones Unidas del 2012, abordó el problema de la prestación de servicios, implementando políticas para mejorar los servicios para ciudadanos y empresas, el intercambio de información entre los gobiernos, el fortalecimiento de la seguridad de la información en el marco de un plan maestro de tecnologías de la información y comunicaciones, tal es así que, los ciudadanos y empresas pueden acceder a cualquier hora y desde cualquier lugar a los servicios en línea que ofrecen las entidades públicas desde el pago de impuestos hasta la consulta de precios de los productos del hogar.

(Cardona Diego, 2002), en su ponencia en el I Congreso Catalán de Gestión pública aborda al gobierno electrónico desde la perspectiva de la prestación de servicios, hace referencia a los modelos de evaluación de gobierno electrónico, concluyendo que el concepto de gobierno electrónico engloba por lo menos los siguientes elementos: Está relacionado con la aplicación de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC), implica innovación en las relaciones internas y externas del gobierno, afecta la organización y función de gobierno, busca optimizar el uso de los recursos para el logro de los objetivos gubernamentales, su implementación implica el paso por una serie de estados, no necesariamente consecutivos.

A nivel del estado peruano, la Presidencia del Consejo de Ministros, a través de la Secretaría de Gestión Pública y de la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico, vienen impulsando el proceso de modernización de la gestión pública, para ello han diseñado una estrategia de modernización de la gestión pública que contiene acciones de mediano y corto plazo, en donde las demandas ciudadanas serán las que determinen y orienten las mejoras.

Asimismo, la Agenda Digital 2.0 “Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú” (2011), tiene como objetivo general permitir que la sociedad peruana acceda a los beneficios que brinda el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación en todos sus aspectos, el objetivo siete señala promover una administración pública de calidad orientada a la población, siendo una de las estrategias la de proveer a la población información, trámites y servicios públicos, así como, impulsar la interoperabilidad entre las instituciones del Estado para la cooperación, el desarrollo, la integración y la prestación de más y mejores servicios para la sociedad.

Dentro de los proyectos de gobierno electrónico, se puede indicar el Portal del Estado Peruano, que se ha convertido en material de consulta y de acceso a las entidades públicas, a través de él se accede al Portal de Transparencia Estándar, en el cual todas las entidades de la Administración Pública están obligadas a mantener actualizada la información de presupuesto, planeamiento, proyectos de

inversión, del personal, datos generales, contrataciones y actividades oficiales, mostrándose de forma estandarizada y transparente ante los ciudadanos.

La Problemática de la Constitución de Empresas, fue abordada con la participación de diferentes entidades como SUNARP, SUNAT, RENIEC, PCM, el MEF y el Colegio de Notarios, llegando a reducir el tiempo de creación de empresas de 20 días a 3 días.

Los trámites que contienen los Textos Únicos de Procedimientos Administrativos (TUPA), es consultada en el Portal de Servicios al Ciudadano y Empresas (PSCE), los cuales en su mayoría son de carácter informativo.

A la fecha, el Estado Peruano a través de sus 401 entidades administra cerca de 38658 trámites, de los cuales el 63.87% corresponde a los gobiernos locales, el 13.16% a los gobiernos regionales, el 11.34% a las entidades del Poder Ejecutivo, el 11.34% a los Organismos autónomos, el 0.26% al Poder Judicial y el 0.03% al Poder Legislativo. En la Figura N. 1 se puede visualizar gráficamente la distribución de los trámites.

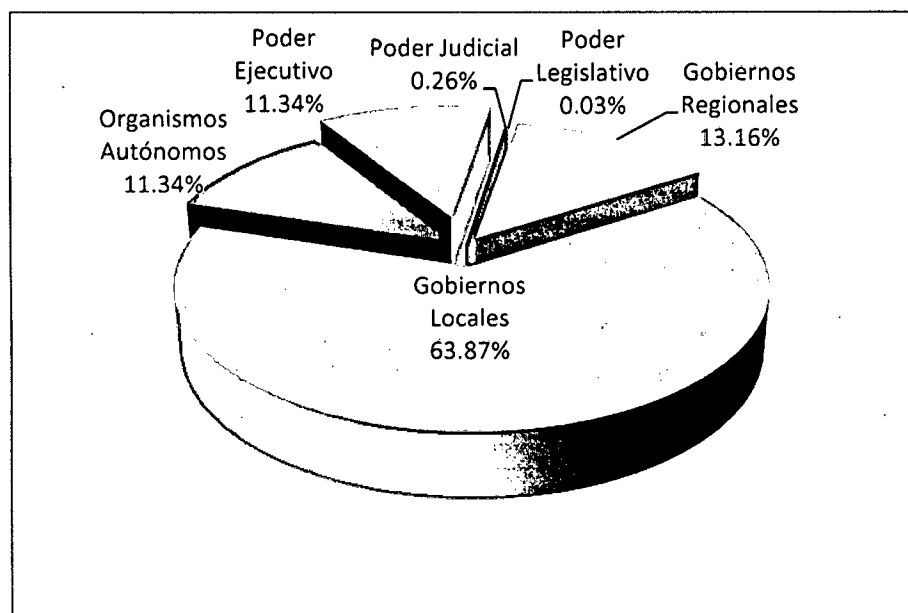


Figura N°.1: Distribución de trámites de las entidades del Estado Peruano

Elaboración propia

El Sector Trabajo, institución pública en estudio, perteneciente al Poder Ejecutivo, administra alrededor de 110 trámites, los cuales demandan excesivo tiempo de atención, exigen la presencia física de los ciudadanos y empresas, generan grandes colas en ventanillas, necesidad de digitadores para ingresar datos a sistemas de información aislados, horas extras de los colaboradores en las ventanillas quienes sellan miles de papeles por mes, necesidad de grandes ambientes para procesar y archivar los documentos que se generan, así como información tardía para la toma de decisiones por parte de los funcionarios y de la Alta Dirección.

En la Figura N. 2, se visualiza los trámites más demandados, representando el 85% la presentación de los contratos sujetos a modalidad y la aprobación de los contratos de trabajo del régimen de exportación no tradicional y el 15% el registro y prórroga de convenio de aprendizaje con predominio en la empresa y en el centro de formación profesional prácticas pre profesionales, registro de contratos a tiempo parcial, entre otros.

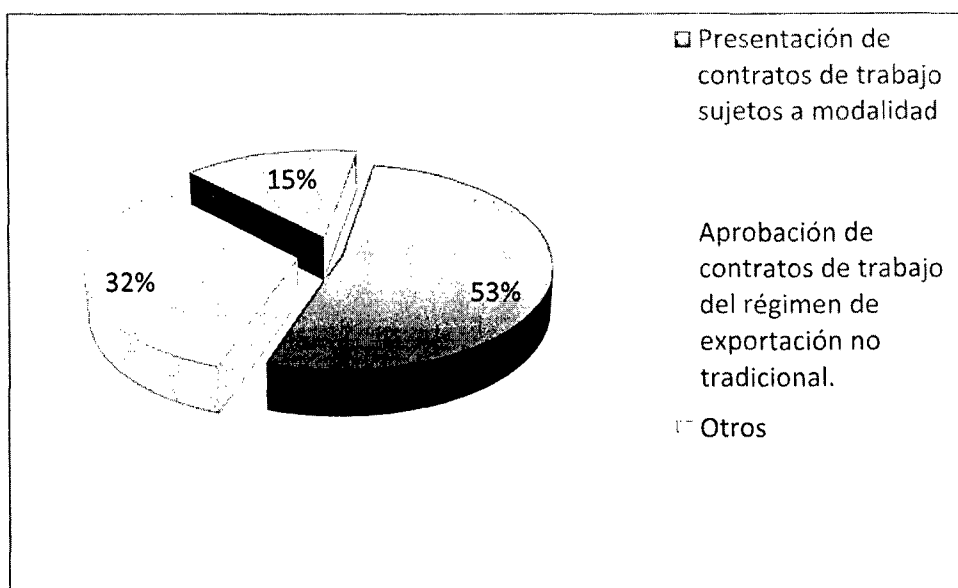


Figura N°. 2: Distribución de trámites más demandados en el sector Trabajo
Elaboración propia

1.1.2 Formulación del Problema

Carencia de un modelo que permita mejorar la prestación de servicios y trámites en las instituciones públicas del estado peruano, surge, entonces, la pregunta ¿En qué medida el diseño y aplicación de un modelo permitirá mejorar los servicios y trámites brindados a los ciudadanos y empresas en las instituciones públicas?

1.2. JUSTIFICACION Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

1.2.1 Justificación de la investigación

Los desafíos del estado moderno traen consigo una gestión orientada por resultados y focalizada en las necesidades y demandas de los ciudadanos, empresas y organizaciones civiles, visto como el cliente del Sector Público, por lo que, las instituciones públicas tienen la imperiosa necesidad de agilizar, optimizar y transparentar la prestación de servicios y trámites, asimismo, hoy en día, las instituciones públicas son percibidas como ineficientes, lentas, poco accesibles, costosas, ineficaces y descoordinadas, ante ello, se propone el diseño y aplicación de un modelo de gobierno electrónico para mejorar e innovar la prestación de servicios y trámites basada en el rediseño de procesos, propuesta analizada con un enfoque holístico e integrador.

Por otro lado, la investigación se considera viable por cuanto el estado peruano cuenta con un marco legal, normas, lineamientos, estrategias de gobierno electrónico que facilitan el desarrollo de proyectos de gobierno electrónico, promovidas, impulsadas y lideradas por la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico de la Presidencia de Consejo de Ministros.

1.2.2 Delimitación de la Investigación

El trabajo de investigación, se realizó en el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, que en adelante denominaremos la organización, ente rector en materia de

desarrollo y evaluación de las políticas socio laborales de trabajo y promoción de la empleabilidad e inserción laboral, el autoempleo y el trabajo decente a nivel nacional, garantiza el cumplimiento de la normativa laboral vigente, la prevención y solución de conflictos, la mejora de las condiciones de trabajo y el respeto de los derechos fundamentales del trabajador para el progreso de nuestras empresas en beneficio del desarrollo socioeconómico del país, en un marco democrático y de diálogo social ¹

1.3. FORMULACION DE LA HIPOTESIS DE INVESTIGACION

1.3.1 Hipótesis General

El diseño e implementación del modelo de gobierno electrónico basado en rediseño de procesos mejorará significativamente la prestación de los servicios y trámites en una institución pública.

1.4. IDENTIFICACION DE VARIABLES

1.4.1 Variable independiente

X = Modelo de gobierno electrónico basado en rediseño de procesos.

1.4.2 Variable dependiente

Y = Prestación de servicios y trámites en una institución pública

Indicadores:

Y= Eficiencia

¹ Misión del documento de gestión denominado "Lineamientos de Política Socio Laboral 2012-2016 del Sector Trabajo y Promoción del Empleo", aprobado con R.M. N. 227-2012-TR del 11 de setiembre del 2012.

Índices:

Tiempo de duración de los procesos

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.5.1 Objetivo General

Desarrollar e implementar un modelo de gobierno electrónico para mejorar la prestación de servicios y/o trámites en una institución pública.

1.6 TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACION

1.6.1 Tipo de investigación

De acuerdo a (Hernández R., 2006), el trabajo de investigación se clasifica de la siguiente manera:

Según su finalidad: Investigación aplicada

Según su alcance: Longitudinal (Analiza cambios a través del tiempo)

Según su profundidad: Explicativa

1.6.2 Nivel de investigación

El desarrollo de la investigación inicia a nivel descriptivo, luego a nivel correlacional a fin de medir el grado de relación que existe entre el diseño e implementación del modelo de gobierno electrónico basado en rediseño de procesos y la mejora de la prestación de servicios y trámites en la organización de estudio.

1.7 METODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION

1.7.1 Método de la investigación

La investigación está basada en el método científico, se validará la hipótesis formulada después de la recolección de datos, tabulación y análisis apoyándose en el software estadístico Minitab. En el anexo N° 1 se visualiza la matriz de consistencia del planteamiento metodológico.

1.7.2 Diseño de la investigación

El diseño es experimental, la variable independiente x se hipotetiza, será la causa general que produce el efecto supuesto.

El diseño con pos prueba y grupo de control incluye dos grupos, el diseño se diagrama de la siguiente manera:

RG ₁	X	O ₁
RG ₂	-	O ₂

El diseño comprende las variables experimentales y los elementos de la observación experimental. Se conforma un grupo R, constituido por el proceso de prestación de servicios y trámites, G₁, es el grupo al que se le administra el tratamiento experimental, el modelo de gobierno electrónico para mejorar la prestación de servicios y trámites (x), aplicando una prueba posterior al tratamiento O₁. A un segundo grupo al que no se suministra tal estímulo (G₂), el que sirve de grupo de control, y en forma simultánea se aplica una prueba. Se asegura la representatividad estadística.

CAPITULO II

MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

2.1 MARCO CONCEPTUAL Y DE LAS TECNOLOGIAS BASICAS

En la tesis se ha considerado principalmente los temas de gobernabilidad, gobierno electrónico, enfoque de procesos, servicios y trámites, interoperabilidad, web services y sistemas de información.

2.1.1 La Gobernabilidad

El diccionario de la Real Academia Española define como cualidad de gobernable en su primera acepción y como "gobernanza", en su segunda acepción, esta última, más consolidada en su uso junto al adjetivo gobernable ("que puede ser gobernado"), refiere al arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía, por un lado, y a la acción y efecto de gobernar o gobernarse por el otro. (Camou Antonio, 2001), sostiene que no hay consenso en cuanto al concepto, pues en él confluyen tres tradiciones, tres modos de ver la política, puede ser vista como: eficacia, legitimidad y estabilidad.

2.1.2 Gobierno Electrónico

En adelante e-gobierno, por su complejidad conceptual, revisaremos algunas definiciones

Para Gartner Group, es una innovación continua de los servicios, la participación de los ciudadanos y la forma de gobernar mediante la transformación de las relaciones externas e internas a través de la tecnología, el Internet y los nuevos medios de comunicación.

Para el (BID, 2004), es la capacidad que ofrecen las Tecnologías de la Información y Comunicaciones para desarrollar y ofrecer información y servicios públicos a través de internet

Para la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 1998), es la aplicación de tecnologías basadas en internet para actividades comerciales y no comerciales en el seno de las Administraciones Públicas.

El Banco Mundial, refiere que e-gobierno, es el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación por parte de las agencias gubernamentales, que tienen la capacidad de transformar las relaciones con el ciudadano, las empresas y otras agencias gubernamentales.

La Carta Iberoamericana de e-gobierno, aprobada en el año 2007, define como el uso de las TIC en los órganos de la Administración para mejorar la información y los servicios ofrecidos a los ciudadanos, orientar la eficacia y eficiencia de la gestión pública e incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación de los Ciudadanos.

2.1.2.1 Modalidades de e-gobierno

(Galindo Fernando, García Francisco y Lasala Pilar, 2009), según hacia quién sea dirigida la iniciativa, se clasifican en Gobierno a Ciudadano (G2C, por Government to Citizen), Gobierno a Empresa (G2B, por Government to Business), Gobierno a Gobierno (G2G, por Government to Government) y Gobierno a Empleado (G2E, por Government to Employer).

- a) Gobierno a Ciudadano (G2C), iniciativas de e-gobierno destinadas a ofrecer servicios administrativos o de gobierno, información pública y nuevos canales

de conexión a los ciudadanos que necesiten realizar un trámite ante la Administración Pública, solicitud que puede ser formulada y/o completada a través de Internet o con otras TIC.

- b) Gobierno a Empresa (G2B), iniciativas de e-gobierno que tienen por finalidad brindar, por medio de las TIC, servicios públicos y de información específicamente dirigidos a empresas.
- c) Gobierno a Gobierno (G2G), iniciativas y acciones de e-gobierno destinadas a generar y facilitar las relaciones intragubernamentales e intergubernamentales. Las comunicaciones verticales y horizontales se constituyen en un prerequisite para toda acción política que involucre a más de un actor.
- d) Gobierno a Empleados (G2E), iniciativas cuyo objetivo es prestar servicios o capacitar con el uso de las TIC, a empleados, agentes o funcionarios de la Administración Pública.

En la Figura N° 3, se puede visualizar gráficamente las modalidades de e-gobierno.

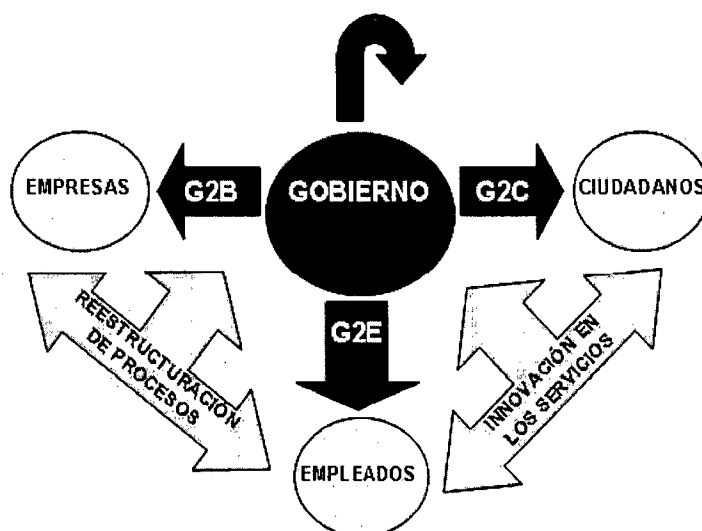


Fig. N° 3: Modalidades de e-gobierno

2.1.2.2 Etapas de e-gobierno

La mayoría de los estudios distinguen cuatro etapas o estadios de desarrollo: Información, interacción, gestión electrónica y transacción.

- a) Información, se caracteriza por la presentación de la información básica sobre los servicios públicos por medios electrónicos, especialmente Internet, casi todas las páginas web oficiales de primera generación sólo poseen información acerca de la institución, horarios de atención, misiones y funciones, estructura organizativa, funcionarios a cargo, obtención de formularios, catálogo de productos o servicios, listado de normas o proyectos. Son páginas estáticas, no receptoras de pedidos o consultas.

- b) Interacción, se caracteriza por la comunicación bidireccional donde el usuario puede efectuar consultas y obtener respuestas de la administración por vía electrónica. La interacción supone la posibilidad de diálogo entre el usuario y la administración. Para este diálogo debe existir, al menos, alguna dirección de contacto de la oficina pública hasta llegar a las formas más avanzadas como las comunicaciones en tiempo real (chat). Supone, también, la posibilidad de efectuar consultas específicas e imprimir formularios electrónicos.

- c) Gestión Electrónica, también denominada interacción de doble vía, se caracteriza por iniciar formalmente los trámites en línea, se incluye desde el pedido de un turno ante cualquier oficina hasta la solicitud de una beca, un subsidio, la asistencia a un curso o la formación electrónica, pasando por la declaración de impuestos, el seguimiento de expedientes y el llenado de formularios interactivos. Habitualmente, en los trámites descritos, para finalizarlos se le requiere al ciudadano o usuario presentarse con sus papeles, formularios o declaración firmados o con el número del turno. En este caso, la etapa de la gestión evita los trámites previos.

- d) Transacción, implica iniciar y finalizar la transacción o trámite en línea sin necesidad de que el ciudadano-usuario se traslade o utilice papeles. A través de las TIC los usuarios pueden cancelar sus obligaciones con el Estado, iniciar, tramitar y finiquitar la diligencia de un expediente o efectuar denuncias. Es posible también completar y enviar formularios identificados; efectuar pagos de tasas administrativas u obtener certificados; contratar, electrónicamente, bienes, servicios y personal, integrar acciones empresariales, gestionar registros electrónicos y casos empresariales

En la figura N° 4, se puede visualizar las etapas de evolución de e-gobierno.

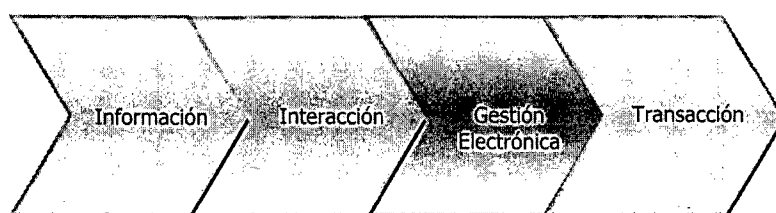


Figura N° 4: Etapas de evolución del e-gobierno.

2.1.2.3 Principales beneficios de e-gobierno

(Naser Alejandra y Concha Gastón, 2011), señalan que, los principales beneficios son:

- a) Eliminación de las barreras de tiempo y espacio.
- b) Facilidad en las comunicaciones.
- c) Acceso igualitario a la información.
- d) Aumento del intercambio colaborativo de información
- e) Aumento en la producción de bienes y servicios de valor agregado
- f) Ayuda al control interno y externo aportando transparencia al sector público.
- g) Disminuye costos del sector público al compartir recursos.

- h) Ayudan a la descentralización acercando el gobierno a los ciudadanos y facilitan la participación ciudadana en los procesos de tomas de decisiones, entre otros.

2.1.3 Gestión Por Procesos

(Bravo C. Juan, 2011), define como una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente, cuyo objetivo es aumentar la productividad en las organizaciones. La productividad considera la eficiencia y agrega valor para el cliente.

El enfoque basado en procesos introduce la gestión horizontal, cruzando las barreras entre diferentes unidades funcionales y unificando sus enfoques hacia las metas principales de la organización. En la figura N° 5, se muestra un ejemplo de vínculo de los procesos a través de los departamentos en una organización

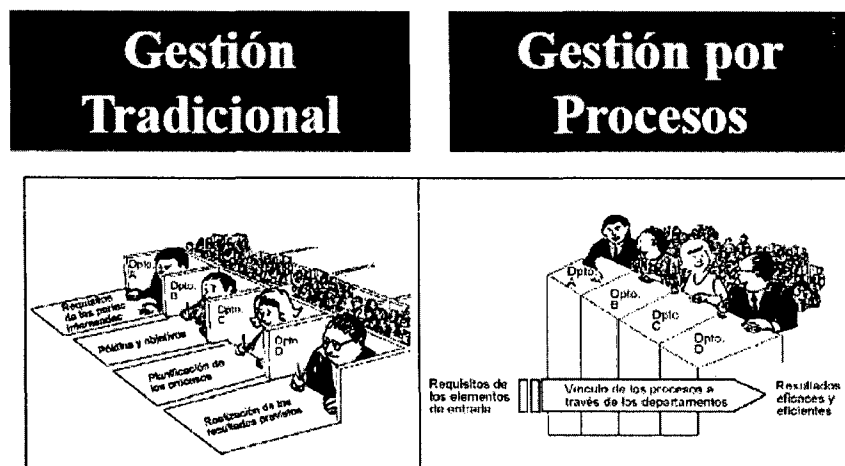


Figura N° 5: Ejemplo de vínculo de los procesos a través de los departamentos en una organización

2.1.3.1 Proceso

La ISO 9000, define proceso como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

(Pérez Fernández de Velasco, José A., 2011), señala respecto a los límites, elementos y factores de un proceso:

- a) Respecto a los límites, que no existe una interpretación homogénea sobre los límites de los procesos, ya que varían mucho con el tamaño de la empresa u organización, lo importante es adoptar un determinado criterio y mantenerlo a lo largo del tiempo. Entonces:

Los límites del proceso determinen una unidad adecuada para gestionarlo, en sus diferentes niveles de responsabilidad.

Estén fuera del “departamento” para poder interactuar con el resto de procesos (proveedores y clientes).

El límite inferior sea un producto con valor.

- b) Respecto a los elementos, todo proceso tiene tres (03) elementos:
 - Un input (entrada principal), producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido, el input es un “producto” que provienen de un suministrador (externo o interno); es la salida de otro proceso (precedente en la cadena de valor) o de un “proceso del proveedor” o “del cliente”. La existencia del input es lo que justifica la ejecución sistemática del proceso.
 - La secuencia de actividades, que precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera: una persona con la competencia y autoridad necesarias para asentar el

compromiso de pago, hardware y software para procesar las facturas, un método de trabajo (procedimiento), un impreso e información sobre qué procesar y cómo (calidad) y cuando entregar el output al siguiente eslabón del proceso administrativo. Algunos de estos factores del proceso son entradas laterales, es decir, inputs necesario o convenientes para la ejecución del proceso, pero cuya existencia no lo desencadena. Son también productos que provienen de otros procesos con los que interactúa.

- Un output (salida), producto con la calidad exigida por el estándar del proceso: el impreso diario con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento, etc., la salida es un “producto” que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno); el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un “proceso del cliente”, el producto del proceso (salida) ha de tener un valor intrínseco, medible o evaluable, para su cliente o usuario.
- c) Referente a los factores de un proceso:
- Personas, un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuados.
 - Materiales. Materias primas o semi elaboradas, información (muy importante especialmente en los procesos de servicio) con las características adecuadas para su uso.
 - Recursos físicos, Instalaciones, maquinaria, utillajes, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso.
 - Métodos / Planificación del proceso, Método de trabajo, Procedimiento, Hoja de Proceso, gama, instrucción técnica, instrucción de trabajo, etc. Es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quién hace qué, cuándo y muy ocasionalmente el cómo.
 - Medio ambiente o entorno en el que se lleva a cabo el proceso.

d) Interacción de los procesos:

Los procesos interactúan porque comparten productos, evaluables de manera objetiva por el proveedor y el cliente, se producen interacciones a nivel de las entradas y las salidas.

e) Claves para la mejora de procesos en las Organizaciones:

(Auliso Roberto, Miles John y Quintillán Isabel, 2010), en su artículo orienta a quienes deciden trabajar en la mejora de los procesos, inicialmente plantea la importancia de mejorar los procesos y cuál debería ser la filosofía de trabajo, luego, continúa con la evaluación y la selección de los procesos que serán elegidos para aplicar la metodología que se propone. Asimismo, atiende los aspectos claves como la formación de equipos efectivos de trabajo y la utilización de una metodología probada, práctica, rigurosa y adaptable a las particularidades de cada organización, finalmente, recomiendan una serie de pasos y actividades a desarrollar en la metodología de análisis y mejora de procesos, a citar:

- Definir el Proceso
- Identificar los requerimientos de los clientes del proceso
- Establecer indicadores
- Representar el proceso
- Establecer mediciones
- Decidir documentar o mejorar
- Si se mejora, se identifica problemas y oportunidades de mejora, se define la mejora a enfrentar, se documenta un borrador del proceso mejorado, se implementa mejoras, se evalúa las mejoras, se documenta el proceso y se aplica el proceso documentado.
- Si luego de establecer mediciones, se documenta, inmediatamente se aplica el proceso documentado.

2.1.3.2 Clases de Procesos, se pueden agrupar en tres tipos:

- a) Procesos de Dirección, son estratégicos, dan directrices a los procesos operativos o de apoyo.
- b) Procesos Operativos, son los que tienen contacto directo con el cliente, están directamente dando valor agregado al cumplimiento de los principales requisitos de los clientes externos.
- c) Procesos de apoyo, atienden directamente los principales requisitos de los clientes internos.

2.1.4 Interoperabilidad

Según la Comisión Europea para América Latina y el Caribe (2007), es la habilidad de los sistemas de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, y de los procesos de negocios que ellas soportan, de intercambiar datos y posibilitar compartir información y conocimiento. En los estudios europeos el análisis del fenómeno de interoperabilidad se desarrolla con base en una tipología que considera los siguientes cuatro aspectos relevantes: semánticos, organizacionales, técnicos y de gobernanza.

- a) La interoperabilidad semántica, se ocupa de asegurar que el significado preciso de la información intercambiada sea entendible sin ambigüedad por todas las aplicaciones que intervengan en una determinada transacción y habilita a los sistemas para combinar información recibida con otros recursos de información y así procesarlos de forma adecuada.
- b) La Interoperabilidad organizacional, se ocupa de definir los objetivos de negocios, modelar los procesos y facilitar la colaboración de administraciones que desean intercambiar información y pueden tener diferentes estructuras organizacionales y procesos internos.

- c) La Interoperabilidad técnica, cubre las cuestiones técnicas (hardware, software, telecomunicaciones), necesarias para interconectar sistemas computacionales y servicios, incluyendo aspectos clave como interfaces abiertas, servicios de interconexión, integración de datos y middleware, presentación e intercambio de datos, accesibilidad y servicios de seguridad.
- d) La Gobernanza de interoperabilidad, se refiere a los acuerdos entre los gobiernos y actores que participan en los procesos de interoperabilidad y a la forma de alcanzarlos. También se refiere a la definición de los espacios de diálogo donde se definan los acuerdos.

2.1.5 Servicios Web o Web Services

Existen varias definiciones acerca de los servicios web, (O'Neill Mark, 2003), los define como autos contenidos, aplicaciones modulares que pueden ser descritas, publicadas, localizadas, e invocadas a través de una red, en general, la World Wide Web.

(Nagappan Ramesh, 2003), señala que un servicio web se describe así mismo y a las aplicaciones empresariales modulares que exponen la lógica de negocio como servicios sobre Internet a través de interfaces programables y el uso de protocolos de Internet con el propósito de proporcionar formas de buscar, suscribirse e invocar esos servicios.

De forma resumida un servicio web es una aplicación modular publicada en Internet, que permite conectarse con otras interfaces, de forma sencilla.

Los Servicios Web se basan en los estándares y protocolos: XML, SOAP, WSDL, UDDI y WS-Security.

- a) XML Extensible Markup Language.

Usado para describir los datos. Permite crear tags para habilitar definiciones, validaciones e interpretación de los datos entre aplicaciones y entre organizaciones.

b) SOAP Simple Object Access Protocol

Tiene como finalidad la transferencia de datos, es un protocolo de mensajería construido en XML que se usa para codificar información de los requerimientos de los Servicios Web y para responder los mensajes antes de enviarlos por la red. Son mensajes independientes de los sistemas operativos y pueden ser transportados por los protocolos que funcionan en Internet.

c) WSDL Web Services Description Language

Describe los servicios disponibles. WSDL describe la interfaz pública a los servicios Web. Está basado en XML y describe la forma de comunicación, es decir, los requisitos del protocolo y los formatos de los mensajes necesarios para interactuar con los servicios listados en su catálogo. Las operaciones y mensajes que soporta se describen en abstracto y se ligan después al protocolo concreto de red y al formato del mensaje.

d) UDDI Universal Description, Discovery and Integration

Son las siglas del catálogo de negocios de Internet, su objetivo es conocer cuáles son los servicios disponibles. Es un directorio distribuido, que opera en la Web y que permite a las empresas publicar sus Servicios Web, para que otras empresas los conozcan y puedan utilizarlos.

e) WS-Security Web Service Security

Es un protocolo de seguridad, aceptado como estándar por OASIS (Organization for the Advancement of Structured Information Standards). Garantiza la autenticación de los actores y la confidencialidad de los mensajes enviados.

2.1.6 Seguridad de la Información

El desarrollo de aplicaciones de gobierno electrónico requiere de la existencia de mecanismos de seguridad, no sólo para llevar a cabo transacciones en línea, sino para proteger y resguardar la información de cualquier otra aplicación, la plataforma tecnológica de gobierno electrónico debe garantizar varias propiedades sobre la transmisión electrónica de datos:

Integridad: un mensaje no podrá ser modificado.

Confidencialidad: un mensaje sólo podrá ser leído por su destinatario.

Autenticación: el receptor de un mensaje podrá verificar la autenticidad del origen del mensaje.

No repudio en origen: el emisor de un mensaje no podrá argumentar que no lo es.

Las organizaciones deben contar con políticas y mecanismos para asegurar el desarrollo de transacciones seguras.

2.2 MARCO LEGAL

Las principales normas que promueven la modernización del estado y el gobierno electrónico, son:

- a) Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, que declara al Estado Peruano en proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos, con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano.
- b) Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, que precisa en su numeral 76.2.2 del artículo 76° que las entidades deben proporcionar directamente los datos e información que posean, sea cual fuere su naturaleza jurídica o posición institucional, a través de cualquier medio, sin más limitación que la establecida por la Constitución o la ley, para lo cual se propenderá a la interconexión de equipos de procesamiento electrónico de información, u otros medios similares.
- c) Resolución Ministerial N° 274-2006-PCM, que aprueba la Estrategia Nacional de Gobierno Electrónico, la misma que tiene por visión la transformación de las relaciones del Estado Peruano con empresas privadas, instituciones públicas y ciudadanos, mediante el uso efectivo de las tecnologías de la información y las

comunicaciones, haciendo que el Estado en su conjunto se organice, estableciendo una red de servicios transaccionales y de información acordes con las necesidades y demandas de la sociedad, y que conlleven al bienestar general.

- d) Resolución Ministerial N° 381-2008-PCM, que aprueba los lineamientos y mecanismos para implementar la interconexión de equipos de procesamiento electrónico de información entre las entidades del Estado establecidos en el documento “Estándares y Especificaciones de Interoperabilidad del Estado Peruano”, que permite de manera efectiva la interoperabilidad de los servicios electrónicos de las distintas entidades de la administración pública.
- e) Resolución Ministerial N° 360-2009-PCM, que crea el Grupo de Trabajo denominado Coordinadora de Respuestas a Emergencias en Redes Teleinformáticas de la Administración Pública del Perú (Pe-CERT), estableciéndose además que cada Ministerio a través de su Unidad de Seguridad de la Información a la que haga sus veces cree una Coordinadora de Respuestas a Emergencias en Redes Teleinformáticas, la cual coordinará con Pe-CERT para cumplir con sus objetivos de resguardar la integridad de la información que genera o administra.
- f) Decreto Supremo N° 031-2006-PCM, “Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú - La Agenda Digital Peruana”, que contiene entre otras estrategias la de contribuir a la promoción del empleo digno mediante el uso intensivo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones –TICs a implementarse a nivel de Gobierno Nacional.
- g) Resolución Ministerial N° 227-2012-TR, que aprueba el documento de gestión denominado “Lineamientos de Política Socio Laboral 2012-2016 del Sector Trabajo y Promoción del Empleo”, donde figura los lineamientos, objetivos estratégicos sectoriales, estrategias y líneas de acción.
- h) Decreto Supremo N° 090-2010-PCM, que aprueba la estrategia de modernización de la Gestión del Estado.

- i) Decreto Supremo N° 109-2012-PCM, que aprueba la estrategia para la modernización de la Gestión Pública (2012-2016).

2.3 MARCO DE LA ORGANIZACION

2.3.1 La Organización

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), es un organismo del Poder Ejecutivo, rector en materia de Trabajo y Promoción del Empleo y en el marco de sus competencias cumple funciones exclusivas y excluyentes respecto a otros niveles de gobierno en todo el territorio nacional; así como, funciones compartidas con los Gobiernos Regionales, en materia de trabajo y promoción del empleo; y con los Gobiernos Locales en materia de empleo.

El Sector, además de las importantes funciones técnico normativas orientadas a garantizar la adecuada ejecución y supervisión de las políticas laborales a nivel nacional, entre otros, desarrolla funciones rectoras en materias socio laborales, derechos fundamentales en el ámbito laboral, seguridad y salud en el trabajo, difusión de normativa laboral, información laboral e información del mercado de trabajo, relaciones de trabajo, prevención y solución de conflictos laborales, asesoría y defensa legal del trabajador, responsabilidad social empresarial, seguridad social, inspección del trabajo, promoción del empleo, intermediación laboral, formación profesional y capacitación para el trabajo, normalización y certificación de competencias laborales, entre otros, en todos los niveles de gobierno; siendo asimismo, el Ente Rector del Sistema Nacional de Inspección del Trabajo y del Servicio Nacional del Empleo.

En la Figura N° 6 se visualiza el organigrama.

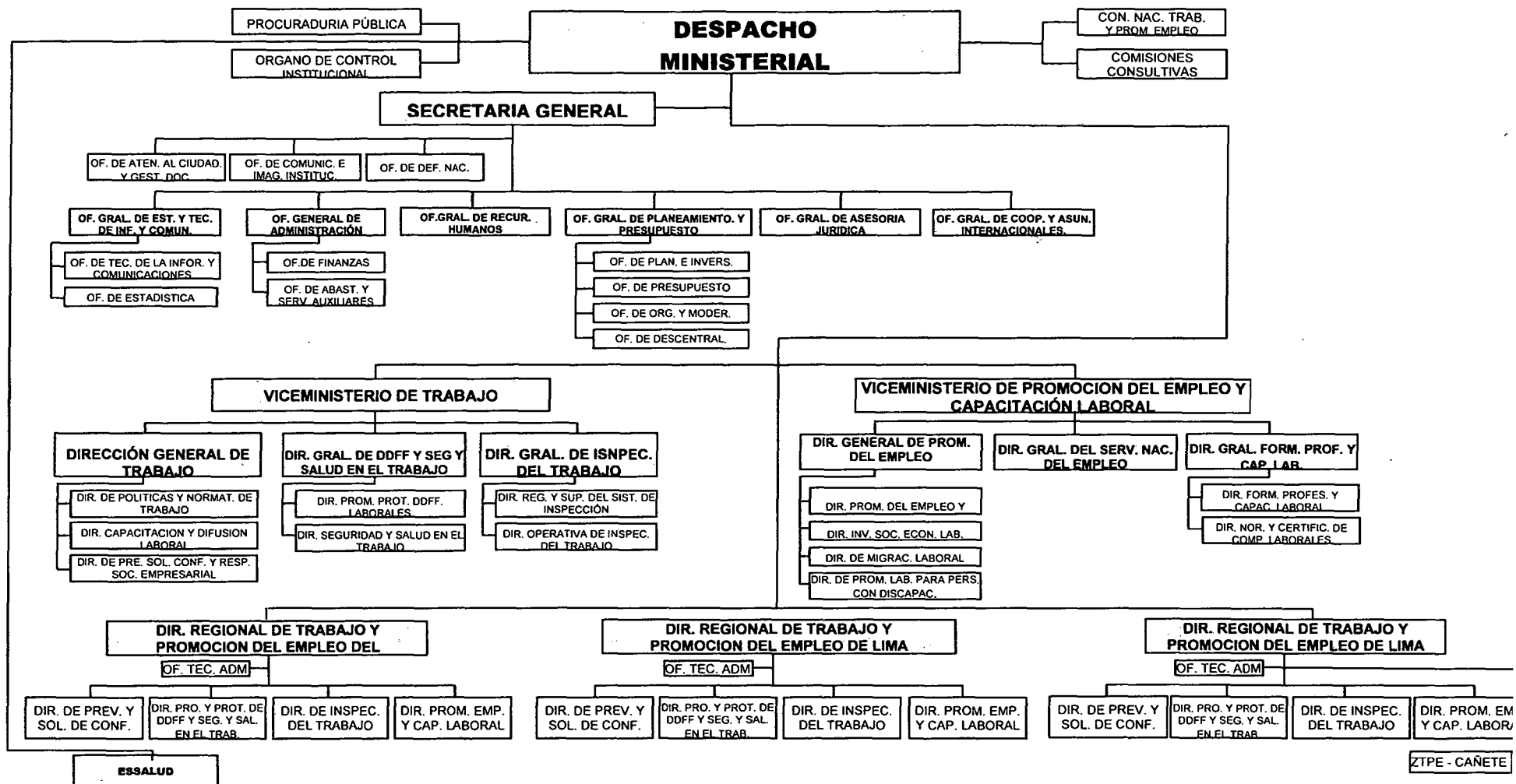


Figura N° 6: Organigrama del MTPE

2.3.2 Clientes Internos y Externos

Clientes Internos, son todos los colaboradores de las dependencias del MTPE.

Clientes Externos, conformado por los ciudadanos, empresas y organizaciones civiles.

2.3.3 Proveedores

Los principales proveedores son:

La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), quien brinda el acceso a la Clave Sol para la autenticación de las empresas, así como provee la información de las planillas electrónicas para la verificación del cumplimiento de las normas socio laborales.

El Banco de la Nación (BN), quien brinda el servicio de cobro de las multas y de los tributos determinados en el TUPA.

Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC), brinda información de las personas el cual permite identificar a las personas y poder brindar un mejor servicio.

Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI), Servicio Nacional de Capacitación para la Industria de la Construcción (SENCICO), Universidad Nacional de Ingeniería, Universidad Nacional de San Marcos, quienes brindan servicios de capacitación laboral.

Sistemas Oracle Perú, Software Libre Andino, Microsoft Perú, Telmex Perú, Telefónica del Perú S.A., a nivel de infraestructura de hardware, software y telecomunicaciones.

2.3.4 Visión, Misión y Valores

a) Visión

Ser la principal institución pública referente para la sociedad peruana en la promoción de la empleabilidad, el autoempleo y del trabajo decente, que garantice el respeto irrestricto y la vigencia de los derechos socio laborales y fundamentales en el ámbito laboral; así como, la consolidación del diálogo y la concertación socio laboral, para el desarrollo socio económico descentralizado con inclusión social.

b) Misión

Somos el ente rector en materia de desarrollo y evaluación de las políticas socio laborales de trabajo y promoción de la empleabilidad e inserción laboral, el autoempleo y el trabajo decente a nivel nacional, garantizando el cumplimiento de la normativa laboral vigente, la prevención y solución de conflictos, la mejora de las condiciones de trabajo y el respeto de los derechos fundamentales del trabajador para el progreso de nuestras empresas en beneficio del desarrollo socioeconómico del país, en un marco democrático y de diálogo social.

c) Valores

Con la finalidad de mejorar los servicios de los usuarios, el MTPE ha emitido una serie de políticas y directivas para que el personal adquiriera mayores competencias y capacidades institucionales; es así que se han establecido nuevas políticas de personal que tienen por objetivo incrementar la competitividad del personal, el nivel de compromiso e identificación y la promoción de una cultura de valores institucionales, las cuales se detallan:

- Respeto
- Probidad
- Transparencia
- Eficiencia
- Justicia y equidad

- Responsabilidad
- Veracidad
- Neutralidad
- Idoneidad
- Lealtad y obediencia.

2.3.5 Matriz FODA

El análisis interno y externo se visualiza en la tabla N. 1.

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementación de Ventanillas Únicas de Promoción del Empleo con el objetivo de desconcentrar los servicios que brinda el MTPE en materia de promoción del empleo y capacitación laboral. ➤ Presencia y cobertura nacional de servicios que presta el MTPE. ➤ Existencia de programas sociales debidamente focalizados en materia de promoción y capacitación laboral. ➤ Personal capacitado y motivado con conocimientos en temas de competencia del Sector. ➤ Capacidad de gestión a través de alianzas estratégicas con otras instituciones públicas o privadas. ➤ Existencia del Plan de Capacitación Continua y Fortalecimiento de los Actores Sociales. ➤ Implementación del módulo de Atención a Denuncias y Reclamos. ➤ Existencia del portal web institucional para personas con discapacidad visual. ➤ Existencia de información estadística relevante del mercado de trabajo y de las relaciones laborales para que los agentes socio-económicos tomen mejores decisiones. ➤ Implementación de tecnologías de la información y comunicaciones a la gestión interna y Gobierno electrónico. ➤ Adecuada infraestructura para la prestación de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reducida coordinación y alineamiento estratégico sectorial con los diferentes niveles de gobierno involucrados. ➤ Limitado posicionamiento de la imagen institucional y de los servicios que brinda el MTPE. ➤ Inexistencia de un Sistema de Gestión para resultados. ➤ Reducido presupuesto institucional. ➤ Limitados recursos humanos calificados en seguridad y salud en el trabajo. ➤ Desigualdad en conocimientos y experiencias entre el personal.

	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crecimiento económico e incremento del Presupuesto Público Nacional. ➤ Crecimiento de las inversiones públicas y privadas. ➤ Crecimiento del empleo formal y del ingreso promedio de la PEA ocupada. ➤ Decrecimiento del desempleo y subempleo. ➤ Apertura de nuevos mercados externos y suscripción de acuerdos internacionales para generar nuevas inversiones que promuevan oportunidades de empleo digno. ➤ Mejores condiciones para el diálogo y concertación de actores socio-económicos. ➤ Mayor voluntad política para mejorar niveles de eficiencia en la gestión del Sector Público, ➤ Proceso de descentralización en el interior del país. ➤ Imagen positiva del país en el exterior, promoviendo el mayor acceso a la cooperación internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crisis económica internacional. ➤ Cambios políticos que podrían dificultar la continuidad de las políticas sectoriales. ➤ Existencia de trabajo forzoso e infantil. ➤ Alta tasa de informalidad y de trabajadores independientes sin estudios superiores. ➤ Oportunidades laborales desiguales entre hombres y mujeres. ➤ Discriminación en el empleo a grupos vulnerables de la población. ➤ Existencia de un clima social y político conflictivo en algunos sectores económicos estratégicos. ➤ Débil capacidad de gestión de los Gobiernos Regionales para ejecutar e implementar el proceso de descentralización.

Tabla N° 1: Análisis interno y externo de la Organización-Matriz FODA

2.3.6 Lineamientos de Política Socio Laboral y Objetivos Estratégicos

Lineamientos:

- a) Fomentar un sistema democrático de relaciones laborales en base a la promoción del trabajo decente con especial énfasis en el respeto a los derechos fundamentales y a las condiciones de trabajo segura y saludable.
- b) Fortalecer el sistema de inspección de trabajo a nivel nacional para garantizar el cumplimiento efectivo de los derechos laborales, fundamentales, de seguridad y salud en el trabajo y seguridad social, así como incidir en la reducción de la informalidad laboral.
- c) Promover un marco normativo consistente con la promoción del trabajo decente sobre la base de la prevención y gestión de conflictos laborales, el fomento de la responsabilidad social empresarial y el fortalecimiento de los procesos institucionalizados de participación y diálogo social.
- d) Promover la extensión de la cobertura de la seguridad social con el objeto de lograr mayor inclusión social y desarrollo humano.
- e) Promover la inserción laboral, a través de la intermediación laboral, orientación laboral, capacitación laboral y reconversión laboral.
- f) Promover el autoempleo a través de la asesoría, asistencia técnica y capacitación correspondiente.
- g) Promover la generación de empleos temporales a través de la ejecución de proyectos de inversión de infraestructura básica económica y social intensivos en el uso de la mano de obra, de acuerdo con el desenvolvimiento de la economía y presencia de eventos naturales y sociales que afecten el ingreso de las personas.
- h) Promover el empleo, empleabilidad y emprendimiento de manera articulada y complementaria, con un enfoque multisectorial e intergubernamental y respeto al medioambiente.
- i) Lograr calidad en el servicio al ciudadano, a través del fortalecimiento de su atención, la simplificación administrativa, la implementación de los sistemas de control interno y la certificación de calidad que deben tener la totalidad de los servicios que brinda el MTPE.

Objetivos Estratégicos:

- a) Fomentar un sistema democrático de relaciones laborales y garantizar el cumplimiento de los derechos laborales, en particular el respeto a los derechos fundamentales, la seguridad y salud en el trabajo y la seguridad social sobre la base del diálogo y la concertación.
- b) Promover el empleo, la empleabilidad y el emprendimiento a fin de lograr la inserción laboral y autoempleo especialmente de los grupos vulnerables de la población, de manera articulada con los gobiernos sub nacionales en un marco de igualdad de oportunidades y respeto al medio ambiente.
- c) Modernización y eficiencia de la gestión institucional, a fin de obtener mayores niveles de eficiencia y lograr una mejor atención ciudadana, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos.

La investigación se encuentra alineada a los objetivos estratégicos a) y c) y a los lineamientos sectoriales a) e i)

CAPITULO III

ESTADO DEL ARTE

En esta sección se dará una visión general de los métodos y técnicas actualmente utilizados relacionados a e-gobierno y el enfoque a procesos.

3.1. METODOLOGIAS, IDEAS, MODELOS RELACIONADOS A e-GOBIERNO

3.1.1 Modelo de análisis de gobierno electrónico

(Valenti Pablo, Anta Rafael y Bendersky Matías del Banco Interamericano de Desarrollo, 2004) proponen un modelo de análisis de e-gobierno para la definición y planificación de proyectos de e-gobierno, clasifica en cinco (05) componentes sobre un entorno de tipo social, cultural, político o económico.

Los Componentes del modelo de análisis de gobierno electrónico propuestos son:

- a) Institucional, trata de la organización institucional y la capacidad necesaria en la administración pública para la definición de políticas y el desarrollo y gestión del e-gobierno, el objetivo es la creación de las condiciones institucionales que favorezcan el desarrollo y la promoción del e-gobierno, a través de una estrategia de alcance nacional y del desarrollo de proyectos estratégicos o piloto. Este componente debe favorecer la creación de dos niveles de gestión:

Un nivel político, para la definición de una política digital de forma concertada con los diferentes agentes económicos y sociales.

Una capacidad técnica para la gestión de proyectos de gobierno electrónico en las diferentes modalidades, Gobierno a Gobierno (G2G), Gobierno a Ciudadano (G2C), Gobierno a Empresa (G2B) y Gobierno a Empleado (G2E)

- b) Demanda, trata del diseño de mecanismos de estímulo a la participación de los clientes, el objetivo es crear mecanismos e instrumentos para favorecer e incentivar una mayor participación de los usuarios en e-gobierno a través del acceso a las tecnologías de la información y comunicación, como ofrecer acceso y soporte a los servicios de e-gobierno a través de instrumentos de acceso a las tecnologías de la información y comunicación, ya sea mediante la instalación de puntos de acceso propios o mediante acuerdos con puntos de acceso existentes, por ejemplo, los telecentros.

Asimismo, proponen diseñar mecanismos de fomento del acceso a las tecnologías de la información y comunicación y del uso de los servicios de e-gobierno, a través de incentivos para la adquisición de tecnologías de la información y comunicación y del uso de servicios de gobierno electrónico.

- c) Contenidos y servicios, analiza las necesidades clave sobre la producción de contenidos y la gestión de servicios, generalmente en forma de Portal Web. El objetivo de este componente es identificar o diseñar mecanismos participativos para conocer las necesidades de los usuarios, en términos de contenidos y servicios, los mismos que deben dar respuesta a las necesidades de los usuarios.
- d) Tecnología, soporte operativo del gobierno electrónico para ofrecer contenidos y servicios a través de Internet, mediante la combinación de hardware, software y comunicaciones. El objetivo de este componente es el diseño, desarrollo y producción de los sistemas informáticos bajo condiciones de agilidad, fiabilidad y seguridad.
- e) Marco Legal, consiste en la definición de normas y reglamentos técnico-legales para dar validez a los servicios, con énfasis en la seguridad técnica y jurídica de los servicios. El objetivo de este componente es adaptar el marco legal y

normativo a e-gobierno, mediante la definición, propuesta y aprobación de políticas, leyes, decretos y resoluciones, en relación al desarrollo, las condiciones de uso y la validez de los servicios a proveer y recibir por intermedio del gobierno electrónico.

El siguiente diagrama presenta de forma gráfica los componentes del modelo

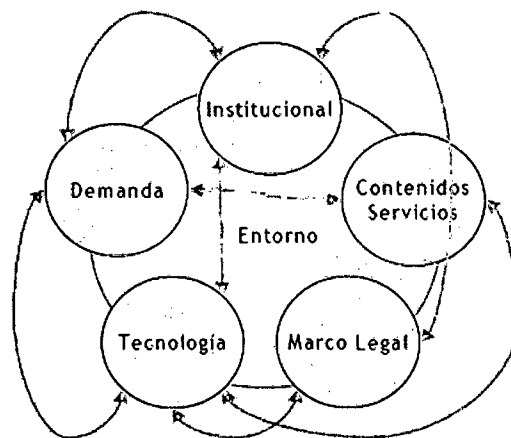


Figura N° 7: Modelo de Análisis de e-gobierno propuesto por el BID.
Fuente: Departamento de desarrollo sostenible del BID

El modelo es un buen referente por cuanto abarca integralmente los componentes desde el punto de vista del análisis.

3.1.2 Modelo multidimensional de medición de gobierno electrónico para América Latina y el Caribe

El modelo desarrollado por (Gil-García Ramón, Luna Reyes Luis Felipe y Moreno Escobar Hernán, 2007), en el marco de las actividades del proyecto CEPAL/Unión Europea, permite evaluar, medir y comparar el grado de avance del gobierno electrónico a nivel país, el modelo consta principalmente de tres dimensiones denominados los determinantes, las características y los resultados.

Los determinantes, se encuentran conformado por la calidad de la información, infraestructura tecnológica, características organizacionales, marco legal y demanda potencial.

Las características, conformado por servicios electrónicos, gerencia electrónica, democracia electrónica y políticas públicas electrónicas.

Los resultados, compuesto por calidad de los servicios públicos, eficiencia y productividad, programas y políticas eficaces, transparencia y rendición de cuentas, participación ciudadana y, marco regulatorio adecuado.

En la Figura N° 8 se muestra gráficamente el modelo teórico conceptual de medición integral de e-gobierno

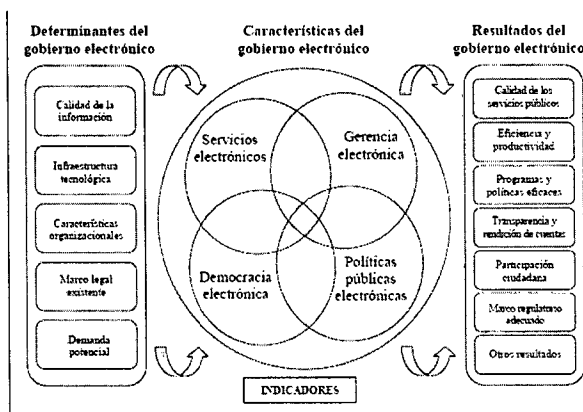


Figura N° 8: Modelo Teórico conceptual de medición integral de e-gobierno.
Fuente: Ramón Gil-García, Luis Felipe Luna Reyes y Hernán Moreno Escobar

El modelo tiene relación con la tesis, específicamente por los componentes de la dimensión determinante que son las causas o variables que afectan las características y resultados de iniciativas de e-gobierno, sin embargo, el objetivo de la tesis no se centra en medir el grado de avance de e-gobierno, por lo que, se considerará sólo los componentes de la dimensión determinante.

3.1.3 Transformando el Gobierno: Personas, procesos y políticas

En el artículo de investigación descriptiva de (Beynon Davies Paul, 2007), propone un meta modelo de e-gobierno, que relaciona aspectos sociales y aspectos técnicos, se encuentra organizado en dos dimensiones a nivel vertical y a nivel horizontal, en la dimensión vertical tiene en cuenta los aspectos de infraestructura y distingue la infraestructura informática y la infraestructura de actividad humana, en la dimensión horizontal utiliza dos (02) conceptos interrelacionados para ayudar a estructurar el debate alrededor de la infraestructura de actividad humana de los modelos de negocio de e-gobierno y los sistemas que crean valor.

Señala que los modelos de negocio especifican la estructura y dinámica de la organización en términos de las siguientes características: mayores prestaciones de productos o servicios, actores clave involucrados, beneficios y flujos de ingresos.

En la dimensión de infraestructura de la actividad humana, describe a la Organización de gobierno y sus relaciones con los ciudadanos, empresas y organizaciones de gobierno, los mismos que participan como una red de valor. El enfoque de la nueva administración pública es hacia el cliente y la prestación de servicios, como ejemplo toma el Gobierno Central del Reino Unido, señalando que han respondido a este cambio, cuentan con una agenda, el libro blanco de modernización del gobierno. e-gobierno es considerada como un instrumento de modernización del Sector Público, incluye la democracia electrónica como el uso de la TIC para deliberar información a los ciudadanos e invitarlos a participar en la toma de decisiones.

La dimensión de infraestructura informática describe e interrelaciona los elementos de información, sistemas de información y la infraestructura de tecnologías de la información y comunicación. El modelo se visualiza en las figuras N. 9 y 10.

Demuestra y valida el uso del meta modelo como una herramienta explicativa para casos específicos de ejemplos de experiencias de e-gobierno en el Reino Unido y como una propuesta de marco de evaluación comparativa basándose en una Infraestructura informática.

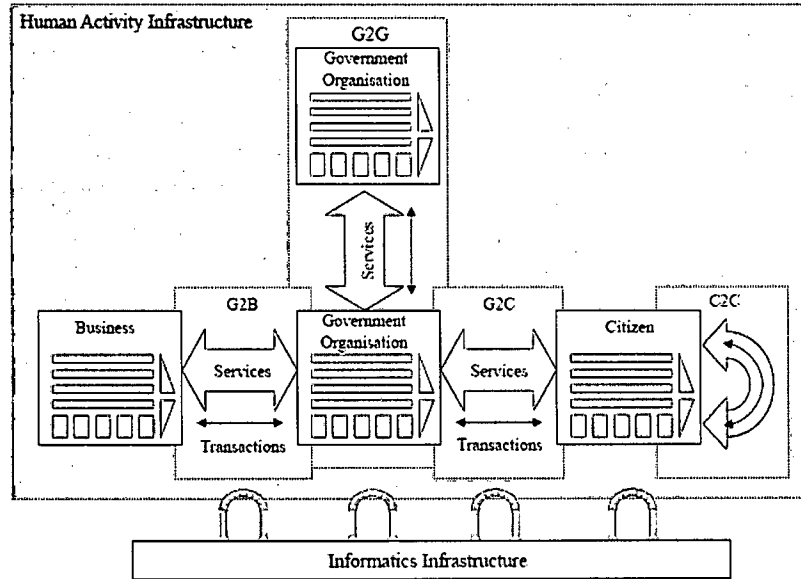


Figura N° 9: Meta Modelo de e-gobierno propuesto por Paul Beynon Davies

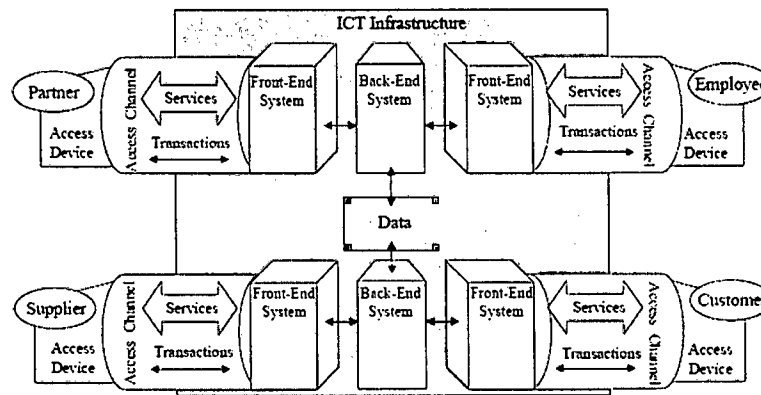


Figura N° 10: Infraestructura informática para servicios electrónicos
Fuente: Paul Beynon Davies

El estudio se relaciona con la tesis porque enfoca desde el punto de vista técnico y social, sin embargo, no se visualiza la importancia del rediseño de procesos como mejora de los procesos de la organización.

3.1.4 Modelo de servicios públicos y las TIC

(Wimmer María, 2002), presenta un modelo integrado de servicios públicos y su sincronización con los desarrollos tecnológicos desde tres (03) puntos de vista, capas de abstracción, progreso de los procesos y diferentes puntos de vista.

A nivel de la capa de abstracción, argumenta que un sistema socio técnico complejo puede ser administrado a través de diferentes capas de abstracción, a citar:

- a) Un marco estratégico, esta capa representa la vista de los requerimientos básicos de la organización (La estrategia, roles básicos, decisiones estratégicas y limitaciones) para un sistema de e-gobierno. Los conceptos de apoyo en esta área son básicamente la nueva gestión pública, la gestión de las relaciones humanas y los procesos de reingeniería de negocio.
- b) Procesos y flujos de trabajo, en esta capa la estrategia general de negocio y los roles básicos son importantes, esto significa que los procesos y flujos de trabajo son especificados, asimismo, los roles, los pasos del proceso, las entradas, el rendimiento, las salidas y la adaptación de los procesos a un marco legal son definidos.
- c) Interacción, en esta capa se establece los procesos concretos de rendimiento, la integración de los modelos de proceso, las personas, las TICs, la data, la información pertenecen a los procesos.
- d) Tecnologías de la Información, se refiere a la implementación de los componentes de IT de e-gobierno como el portal, los repositorios de servicios, las comunicaciones, transacciones e infraestructura de transporte.

A nivel de la capa de progreso de los procesos o fases de evolución, divide en cuatro (04) etapas:

- a) Información e intensión de construcción, en esta etapa el usuario busca información sobre los servicios públicos, puede leer la información y ponerse en contacto con algún funcionario de la institución para obtener información adicional.
- b) Contratación, en esta etapa el usuario conoce que necesita hacer, llena formularios en línea o descarga formularios, la mayor parte del tiempo los ciudadanos o empresas utilizan las aplicaciones de servicio público, a ello considera un contrato, el llenado de formularios pueden realizarse en línea, llenados y presentados a través de correo electrónico o personalmente en la Oficina Pública.
- c) Prestación de servicios y pagos, considera que es la etapa más compleja por cuanto se trata de procesos simples hasta procesos complejos como los pagos producto de una transacción o negociación.
- d) Después de la asistencia, considera aspectos como la gestión de las reclamaciones, así como la entrega y prestación de la información para fines estadísticos.

Asimismo, señala que existe dos (02) criterios básicos de navegación a través de las cuatros (04) fases de evolución de un servicio público:

- a) El nivel de conocimiento del cliente sobre el servicio
- b) Las características del servicio.

A nivel de la capa de diferentes puntos de vista, considera los puntos de vista técnico (implementación del sistema), puntos de vista de las personas

(requerimientos de los ciudadanos, empresas, empleados y organizaciones), aspectos de seguridad, temas legales, aspectos de la organización, aspectos sociales y políticos, vistas de data e información.

Considera que tomando en cuenta estos aspectos un sistema de e-gobierno se encuentran garantizados. El diagrama se visualiza en la figura N° 11.

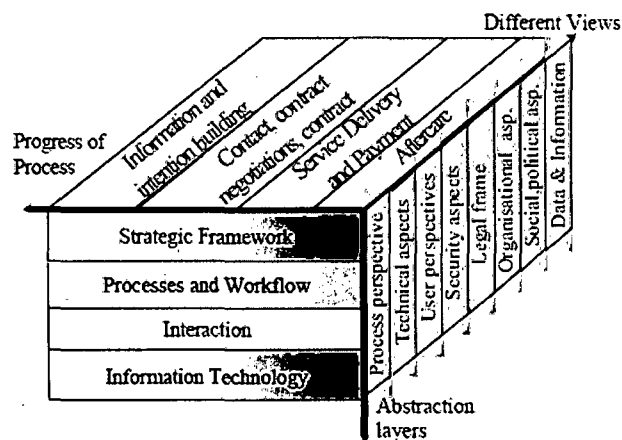


Figura N° 11: Framework holístico de e-gobierno propuesto por M. Wimmer

3.1.5 Establecimiento y desarrollo de e-gobierno en el marco de la Carta Iberoamericana de e-gobierno

La Carta contiene básicamente orientaciones y condiciones generales para el establecimiento y desarrollo de e-gobierno que fueron analizadas por Ricardo Sebastián P., Eduardo Poggi., Fernando Maresca, José Luis T., Ester Kaufman y Ricardo Piana en el marco del curso iberoamericano de gobierno electrónico, quienes principalmente agrupan en cinco componentes, a citar:

- a) Político institucional, sitúa contextualmente los planes y acciones de e-gobierno en el marco de las políticas de reforma del Estado, surgen las corrientes de reforma, los problemas y resistencias organizacionales que aparecen en la Administración Pública en el ámbito latinoamericano. Se analizan las relaciones

entre tecnologías y política para contextualizar el proceso de reforma del Back Office y cómo a través de e-gobierno pueden lograrse acuerdos institucionales válidos para implantar sus principios.

- b) Tecnológica, interoperabilidad y gestión de datos, propone una visión desde los sistemas de información orientado al ciudadano, empresa u organización civil, la interoperabilidad como capacidad para llevar adelante procesos que generen servicios a la sociedad basándose en las interacciones de todos los organismos involucrados.
- c) Normas Legales, propone una visión desde el marco regulatorio. Todo acto emanado de un órgano público debe cumplir por fuerza con una serie de recaudos legales para que sea válido jurídicamente, inclusive aquellos dictados en el marco de un plan de e-gobierno, se hace necesario analizar el marco normativo aplicable a los órganos públicos a fin de identificar aquellas áreas donde será necesario promover modificaciones o generar nuevas normativas que favorezcan el ejercicio de las funciones del Estado y reconocer los recaudos que deben tomarse en cuenta a fin de que lo actuado no sea eventualmente impugnado por adolecer de algún recaudo formal.
- d) Comunicación, contempla los intercambios comunicacionales, la efectiva recepción de los mensajes y servicios por parte de los ciudadanos, empresas y organizaciones civiles sobre todo en los Portales Ciudadanos, tiene en cuenta que todo nuevo medio de comunicación se convierte en un canal diferente de los ya existentes, que no tienen por qué ser descartados. Se trata de una incorporación progresiva de herramientas comunicacionales en aras de favorecer el acceso a la información, el acceso supone el desarrollo de nuevas competencias de los receptores, funcionarios y todos los involucrados.
- e) Formativa, se refiere a la construcción de capacidades individuales y colectivas dentro del Estado y en la sociedad para realizar un aprovechamiento de las TIC con vistas al desarrollo sostenible, la construcción de ciudadanía y la gobernabilidad democrática.

- f) Planeamiento Estratégico y Evaluación, incluye la planificación estratégica y la evaluación, es decir la elaboración de diagnósticos de situación previos y de políticas de información interna y externa cuyo público objetivo sea la ciudadanía, también recomienda implementar mecánicas evaluatorias en el ámbito de las iniciativas de administración y gobierno electrónicos.

3.2. MODELOS DE GESTION Y SU RELACION CON EL ENFOQUE DE PROCESOS

Un Sistema de Gestión, ayuda a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de resultados o la obtención de los objetivos establecidos, con este fin muchas organizaciones utilizan modelos o normas de referencia reconocidos para establecer, documentar y mantener sistemas de gestión que les permitan dirigir y controlar sus respectivas organizaciones.

3.2.1. El BPM (Business Process Management)

(Burlton Roger, 2001), señala que un proceso de negocio empieza con el primer evento que inicia un curso de acción, no está completo hasta que el último aspecto del resultado final sea satisfecho según el punto de vista del interesado o stakeholder que inició el primer evento o lo propició. Dentro de un proceso, las entradas de todos los tipos, tales como: materiales, información, conocimiento, compromisos y estado, son transformadas como resultado.

(Zarategui, 1999), precisa que la gestión por procesos se presenta como un posible medio para superar las limitaciones existentes en las soluciones organizativas que han pretendido aproximar las estructuras empresariales a las necesidades de adaptación, optimización y/o desarrollo en cada fase del ciclo de vida macro y micro empresarial. La importancia del enfoque de proceso está dada por la relación que se establece entre la entrada de recursos y la salida u obtención de resultados, donde las entradas son transformadas en salidas con valor agregado, usando una serie de actividades señala (Aguilar Saven, 2003), este enfoque relacional de

actividades y recursos, toma como referencia académica a Davenport, quien establece la definición de procesos como una agrupación de actividades estructuradas, medidas y diseñadas para producir un resultado definido por un cliente o mercado particular. El BPM proporciona una forma de capturar los procesos existentes, valorar los múltiples variantes gestionando modos de innovación o mejora a través del desarrollo de resultados, actúa como catalizador para la transformación de una empresa a través de la simplificación de procesos, aplicando mejores prácticas, mejorando la calidad y la productividad, promoviendo la colaboración interna.

(Hammer, 2001), estableció el impulso del BPM, asegurando que el éxito a largo plazo será para aquellos que dominen sus procesos, ya que este conocimiento a nivel empresarial permite que los gastos disminuyan, la calidad aumente y los tiempos de espera de los diferentes procesos mejoren.

3.2.2. Rediseño de Procesos

El Rediseño de Proceso se relaciona con la evolución de una perspectiva de mejoras incrementales centralizada en resolver problemas específicos de los procesos en fronteras organizacionales delimitadas hasta alcanzar una mejora integral de los procesos de trabajo que atraviesan las fronteras organizacionales, con el fin de obtener beneficios visibles y contundentes de manera inmediata, señala Del Toro y McCabe (1997).

El Rediseño de Procesos consiste en rediseñar los procesos del negocio con el fin de impactar en la satisfacción del cliente y en la eficiencia y eficacia organizacional (la simplificación, reducir la complejidad del proceso; la eliminación de actividades que no agregan valor, remover tareas innecesarias del proceso; la reducción de ciclos de tiempo de procesos; la eliminación de reprocesos y errores del proceso; la estandarización de actividades; la optimización de recursos, y la automatización de Actividades) señala Harrington (1995).

La metodología del rediseño de procesos se inicia analizando los procesos más significativos y problemáticos de la empresa o del área que se trate, agregar valor para el cliente, es lo que todo proceso debe perseguir a través de sus actividades, el énfasis radica en la eliminación de todas las actividades que no agregan valor y la mejora de aquellas actividades centrales que si lo generan. La regla para llevar a cabo se puede resumir mejor como ESIA (Elimine, simplifique, Integre y automatice).

3.2.3 La Norma ISO 9001:2008

Establece la importancia de la adopción de un enfoque basado en procesos para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Según esta norma, cuando se adopta este enfoque, se enfatiza la importancia de:

- a) Comprender y cumplir con los requisitos.
- b) Considerar los procesos en términos que aporten valor.
- c) Obtener los resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- d) Mejorar continuamente los procesos con base en mediciones objetivas.

El énfasis del enfoque basado en procesos por estos aspectos sirve de punto de partida para justificar la estructura de la propia norma y para trasladar este enfoque a los requisitos de manera particular. De hecho, la trascendencia del enfoque basado en procesos en la norma es tan evidente que los propios contenidos se estructuran con este enfoque, lo que permite a su vez concebir y entender los requisitos de la norma vinculados entre sí. Como muestra de lo anterior, en la figura N. 12 se recogen gráficamente los vínculos entre los procesos que se introducen en los capítulos de la norma de referencia:

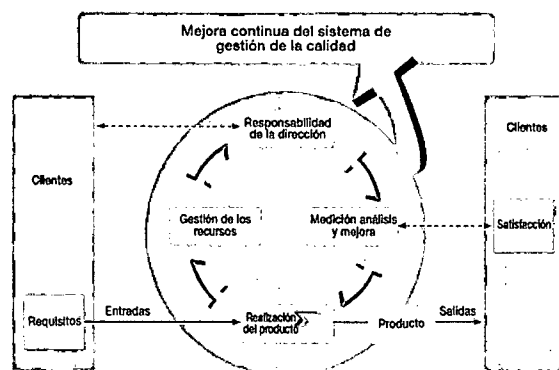


Figura N° 12: Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos
(Según ISO 9001:2000)

Esta estructura de procesos permite una clara orientación hacia el cliente, los cuales juegan un papel fundamental en el establecimiento de requisitos como elementos de entrada al Sistema de Gestión de la Calidad, al mismo tiempo que se resalta la importancia del seguimiento y la medición de la información relativa a la percepción del cliente acerca de cómo la organización cumple con sus requisitos.

Asimismo, la norma establece de manera genérica qué debe hacer una organización que desee establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, a continuación se menciona los pasos para el establecimiento, implantación y mantenimiento de un Sistema de Gestión de Calidad:

- a) Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.
- b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
- c) Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
- d) Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- e) Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos,
- f) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

CAPITULO IV

MODELO DE GOBIERNO ELECTRONICO e-LIREMAT

4.1. MODELO TEORICO O CONCEPTUAL e-LIREMAT

Se presenta el modelo propuesto de gobierno electrónico, en adelante e-LIREMAT, para mejorar los servicios y trámites en la Organización, el mismo que se visualiza en la Figura N. 13. El modelo ha sido concebido tomando en consideración principalmente los modelos de análisis de e-gobierno propuesto por el Banco Interamericano de Desarrollo, el modelo multidimensional de evaluación de e-gobierno para América Latina y el Caribe, asimismo, toma algunos aspectos de la experiencia de especialistas en e-gobierno, quienes a través del tiempo han generado metodologías, modelos, lineamientos, planes, estrategias para el éxito de proyectos de e-gobierno.

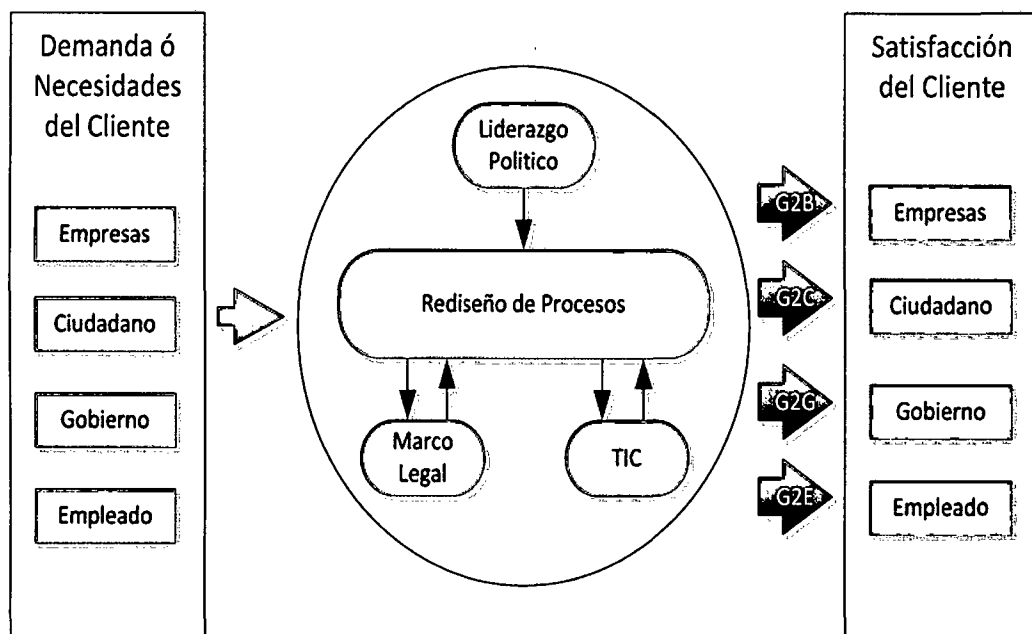


Figura N° 13: Modelo de e-gobierno e-LIREMAT

Elaboración propia

4.1.1 Descripción del modelo

El modelo e-LIREMAT es una herramienta de apoyo cuya aplicación permitirá mejorar significativamente la prestación de servicios y trámites producto de la demanda o necesidades del cliente, se encuentra compuesto por cuatro (04) dominios: El liderazgo político, rediseño de procesos, marco legal y las tecnologías de la información y comunicaciones que se encuentran interrelacionados.

4.1.2 Dominios del modelo propuesto:

- a) Liderazgo político, es el compromiso, proyección y visión clara por parte de los funcionarios del más alto nivel, componente más importante para lograr el éxito en e-gobierno, garantizará que los funcionarios asuman el tema tecnológico como de verdadera importancia en el Proceso de Modernización y Reforma del Estado. Así mismo tendrá efecto multiplicador hacia las autoridades regionales y de las municipalidades que usan la tecnología en sus respectivos ámbitos de

gobierno. El líder debe informar al cliente de los avances logrados en materia de e-gobierno, también deberá apoyar el proceso de sensibilización de autoridades sobre la importancia de las TIC en el otorgamiento de servicios al ciudadano y en el proceso de hacer más transparentes sus gestiones. En algunos países como Corea del Sur, el liderazgo presidencial ha sido clave en la motivación y alineación no sólo de los ministerios sino de todos los distritos gubernamentales, los líderes no necesitan ser expertos técnicos, sino personas facilitadoras, conocedoras del entorno y capaces de tomar decisiones.

Los funcionarios de la Organización en estudio tienen una proyección y visión clara sobre e-gobierno, sin embargo, las autoridades regionales aún no asumen el tema tecnológico como un tema de verdadera importancia en el proceso de modernización y reforma del Estado.

- b) Rediseño de procesos, componente importante del modelo propuesto, se deberá analizar los procesos más significativos y problemáticos de la empresa o del área de negocio que se trate con miras a agregar valor para el cliente, se eliminará las actividades que no agregan valor y se mejorará aquellas actividades centrales que si lo generan, se reorganizarán y simplificarán lo que deriva en la disminución de la burocracia. En la medida de lo posible se analizará los procesos que pueden ser integrados inclusive con procesos de otras entidades y finalmente se automatizará a través de una aplicación, con ello evitaremos reproducir la lógica burocrática en aplicaciones de e-gobierno.

El rediseño de procesos debe ser planeado de forma global teniendo en cuenta la cultura organizativa existente y atendiendo tanto a las demandas externas al sistema como a las necesidades que se plantean dentro de la propia estructura administrativa. La primera tarea es trazar un mapa de caminos o rutas y reparticiones que debe transitar cualquiera de los trámites; repensar el porqué de cada intervención; analizar sobre qué normas se apoya y cuánto hay de tradición administrativa. Repensar, a nivel organizacional, el reparto de competencias, procedimientos y los costos y tiempos que insume cada uno de los trámites que hoy presta la Organización.

Se deben modificar los procedimientos administrativos, para que la informatización no sea absorbida por la lógica burocrática de la organización, por ello, se debe evitar mecanizar o automatizar tareas administrativas sin analizar sus objetivos y las necesidades de información del usuario o sin modificar los obstáculos normativos que entorpecen la fluidez del proceso, caso contrario, es probable que se potencien las características no deseadas de la burocracia.

c) Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC)

Las TIC como soporte operativo del modelo permitirá ofrecer contenidos, servicios y trámites de la Organización a través de internet, mediante la combinación de hardware, software y comunicaciones, el objetivo es el diseño, desarrollo y producción de sistemas de información que brinden soporte operativo bajo condiciones de agilidad, fiabilidad y seguridad.

La Organización en estudio cuenta con infraestructura tecnológica que facilitará la implementación de proyectos de e-gobierno.

d) Marco Legal

La implementación del modelo se materializa en la oferta de servicios y trámites en línea presentándose nuevos factores sobre la administración tradicional de dichos servicios, los trámites sin papeles, los medios de pago electrónico y la seguridad de las transacciones, ello exige a revisar, adaptar el marco legal existente a fin de proveer la validez jurídica de los servicios y trámites, los derechos y obligaciones de los clientes, los requerimientos técnicos y legales para su implementación, así como las condiciones de uso, muchas veces se hace necesario un esfuerzo interinstitucional, debidamente coordinado.

4.2. MEJORA O REDISEÑO DE PROCESOS

4.2.1 Procesos de la Organización de estudio

En la figura N° 14, se visualiza los procesos estratégicos, operativos, de apoyo y control de la Organización.

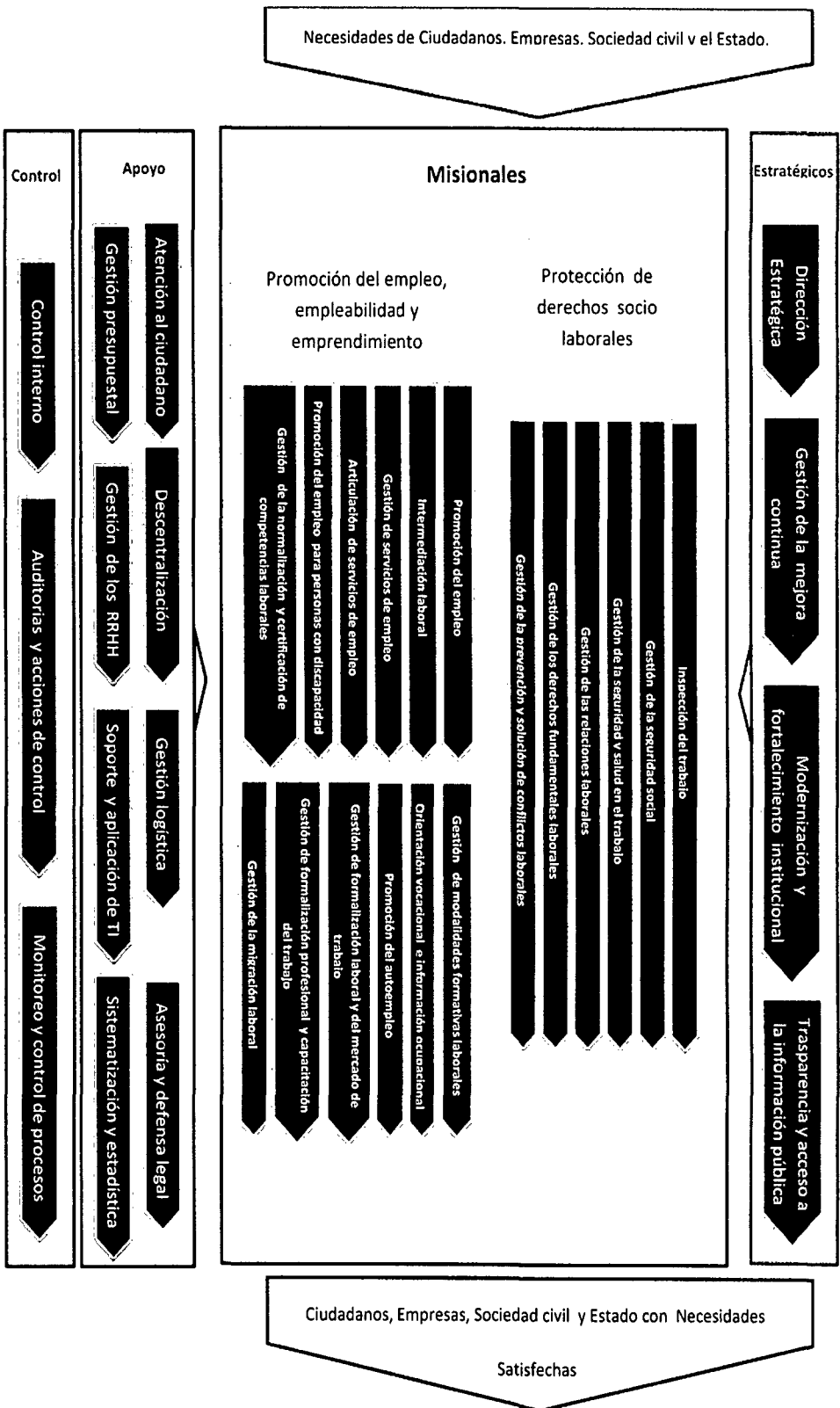


Figura N° 14: Mapa de Procesos de la Organización (Elaboración Propia)

4.2.2 Análisis del Proceso de Estudio

El proceso de Gestión de las Relaciones de Trabajo comprende el desarrollo de las acciones en materia socio laborales y de relaciones colectivas e individuales de trabajo, que a su vez tiene 2 sub procesos:

- a) Gestión de políticas, planes socio laborales
- b) Gestión de registros administrativos

El Sub proceso de Gestión de Registros Administrativos, se encuentra a cargo de la Sub Dirección de Registros Generales que en adelante denominaremos la Sub Dirección, los sub procesos del Proceso de Gestión de Registros Administrativos se visualizan en la Figura N° 15.

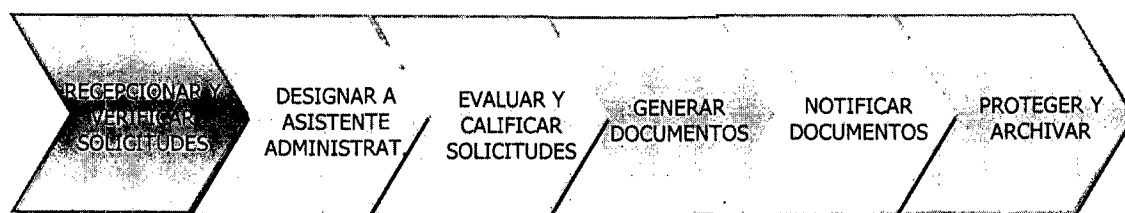


Figura N° 15: Sub Procesos del Proceso de Gestión de Registros Administrativos
Elaboración propia

4.2.2.1 Descripción de los Sub Procesos

- a) Recepcionar y verificar solicitudes

Los representantes de la empresa presentan los registros administrativos con los requisitos a la Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documentaria, en adelante OACGD, donde los técnicos administrativos reciben, verifican y registran los principales datos en el sistema de trámite documentario, luego ordenan, clasifican y trasladan las solicitudes, requisitos, reporte y voucher de cargo a la Sub Dirección.

b) Designar a asistente administrativo

La secretaria de la Sub Dirección recibe la solicitud y los requisitos y deriva al supervisor de la División de Contratos de la Sub Dirección, quien arma el expediente y asigna a un asistente administrativo para su revisión.

c) Evaluar y Calificar expediente

El asistente administrativo evalúa y califica el expediente, documento conformado por la solicitud, requisitos de acuerdo al TUPA (Comprobante de pago del Banco de la Nación, tres juegos de copias de los registros - contratos, copia del DNI, copia de la ficha RUC), una vez evaluado emite un informe donde califica como expediente aprobado, improcedente o requiere subsanación.

d) Generar documento administrativo

El asistente administrativo registra los datos del contrato en un aplicativo, elabora la resolución de aprobación o resolución de improcedencia o providencia de requerimiento según el resultado de la evaluación, estos documentos son derivados a la Sub Dirección para la revisión y firma de la Sub Directora, una vez que se cuenta con los documentos firmados son remitidos a un apoyo administrativo de la División de contratos para generar la cédula de notificación para su posterior traslado al área de correspondencia externa de la OACGD.

e) Notificar documento administrativo

El técnico administrativo del área de correspondencia externa recibe, registra y entrega al Courier la resolución de aprobación o resolución de improcedencia o providencia de requerimiento según sea el caso, una vez que recibe el cargo de entrega del Courier remite a la División de Archivos de la Sub Dirección.

f) Proteger y archivar

El técnico administrativo de la División de Archivos de la Sub Dirección receptiona, clasifica, empaqueta, registra y archiva el expediente.

4.2.2.2 Identificación de los Sub Procesos que aportan valor

a) Despliegue de la función calidad (DFC)

Esta herramienta nos permite priorizar y asegurar que los requerimientos del cliente sean cumplidos por la Organización, en la figura N° 16 se visualiza los requerimientos del cliente y la relación con los sub procesos de la gestión de registros administrativos, así como los objetivos de cada uno de ellos, elaborado con el apoyo de los expertos de la Sub Dirección y de la OACGD de la Organización.

Asimismo, se observa que los sub procesos receptionar y verificar solicitud y, generar documentos administrativos son los que tienen mayor importancia relativa de 10 y 9 respectivamente.

Requerimientos del cliente	Calificación						
		Recepcionar y verificar solicitudes	Designar al Asistente administrativo	Evaluar y calificar solicitudes	Generar documentos administrativos	Notificar documentos administrativos	Proteger y archivar
Atención dentro del plazo de ley	5	5	3	5	5	4	1
Trámite mas ágil	5	5	3	4	5	4	0
Servicio gratuito	3	1	0	2	5	0	0
Disminución de requisitos	3	5	0	3	0	0	0
Personal capacitado	2	3	3	4	5	4	5
Quejas por demora en atención	5	5	1	4	5	3	0
Quejas por falta de una adecuada orientación	2	5	0	1	1	1	0
Importancia		109	41	90	102	65	15
Importancia relativa		10	4	8	9	6	1
Objetivos		Recopilar documentos completos	Seleccionar asistente administrativo apto	Contar con la mayor cantidad de solicitudes evaluadas y calificadas	Contar con documentos aprobados	Asegurar la entrega de las notificaciones	Conservar los expedientes

Figura N° 16: Despliegue de la función de la calidad del proceso de gestión de registros administrativos
Elaboración propia

b) Identificación de las actividades- tabla ASME

Esta herramienta nos permite registrar ordenada y secuencialmente las actividades que se han encontrado a lo largo del recorrido físico y que conforman el sub proceso. En la tabla N° 2 se visualiza un resumen de la cantidad de áreas o dependencias involucradas, tiempo promedio, recursos y tipo de actividad, como

se puede observar se tiene cinco (05) actividades que no aportan valor, los mismos que se tendrán en cuenta en el nuevo modelo mejorado.

El detalle de la tabla ASME-VM: Gestión de Registros Administrativos, contratos laborales (Modelo AS IS), se muestra en el anexo N° 2.

CANTIDAD DE AREAS Y/O DEPENDENCIAS INVOLUCRADAS	RECURSOS HUMANO	TIEMPO PROM. (MIN)	TIPO DE ACTIVIDAD					TIPO DE VALOR AGREGADO		
			OPERACIÓN	REVISIÓN	TRASLADO	ESPERA	ARCHIVO	V	C	S
			O	□	⇒	D	Δ	A	ONT	VA
2	9	2306	24	2	4	5	1	29	2	5

Tabla N° 2: Tabla ASME: Gestión de Registros Administrativos- Tipo: Contratos Laborales
Elaboración propia

4.2.2.3 Modelamiento del Proceso de gestión de registros administrativos Modelo AS IS

En la figura N° 17 se representa gráficamente el modelo AS IS del proceso gestión de registros administrativos, el mismo que fue elaborado utilizando el programa Bizagi Process Modeler.

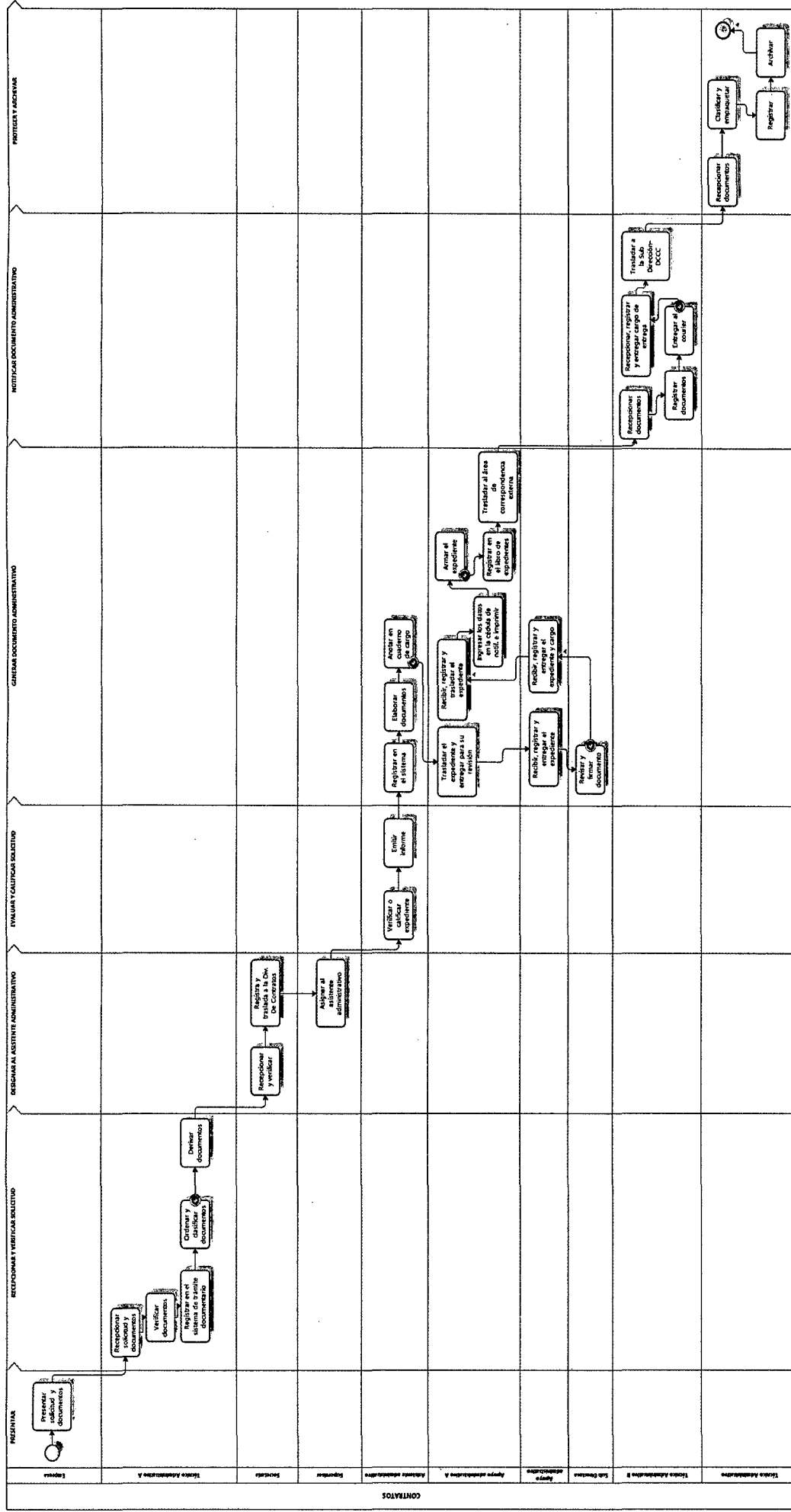


Figura N° 17: Modelo del Proceso de gestión de registros administrativos - Modelo AS IS (Elaboración propia)

4.2.3 Análisis del problema y uso de herramienta de mejora continua

Se realizó una lluvia de ideas con los colaboradores (Sub Directora, Asistente administrativo, Jefe de Oficina, técnicos administrativos) para determinar los problemas que se identifican en el sub proceso recepcionar y verificar solicitudes y, en generar documentos administrativos.

En la tabla N° 3 se visualiza una matriz para jerarquizar los problemas e identificar el que afecta en mayor medida al cliente, la urgencia por resolver y la tendencia si desaparecerá con el tiempo o se agravará. Se utilizó una puntuación del 01 al 10, siendo 10 el valor de mayor importancia y 01 el valor de menor importancia.

Problemas identificados	Gravedad	Urgencia	Tendencia	Indice de prioridad
Quejas por demora en la atención en la presentación de solicitudes	9	7	8	504
Quejas por largas colas	9	7	7	441
Falta de orientación al usuario	7	6	5	210
Falta de capacitación al personal	6	6	6	216
Quejas por excesivo requisitos	6	6	6	216
Quejas por procedimientos engorrosos	5	5	5	125
Quejas por demora en la generación de documentos	8	7	8	448
Quejas por falta de espacio en Oficina	7	7	8	392
Quejas por alto volumen de solicitudes	7	6	5	210

Tabla N. 3: Problemas identificados en el sub proceso de recepcionar y verificar solicitud y en generar documentos administrativos.
Elaboración propia

4.2.3.1 Determinación de las causas

El diagrama de Ishikawa de la figura N° 18 muestra las principales causas que viene generando la demora en la atención de la presentación de solicitudes, puede observarse que los factores método y materia prima son los principales contribuyentes a las causas, los mismos que son abordados en la mejora y rediseño de procesos.

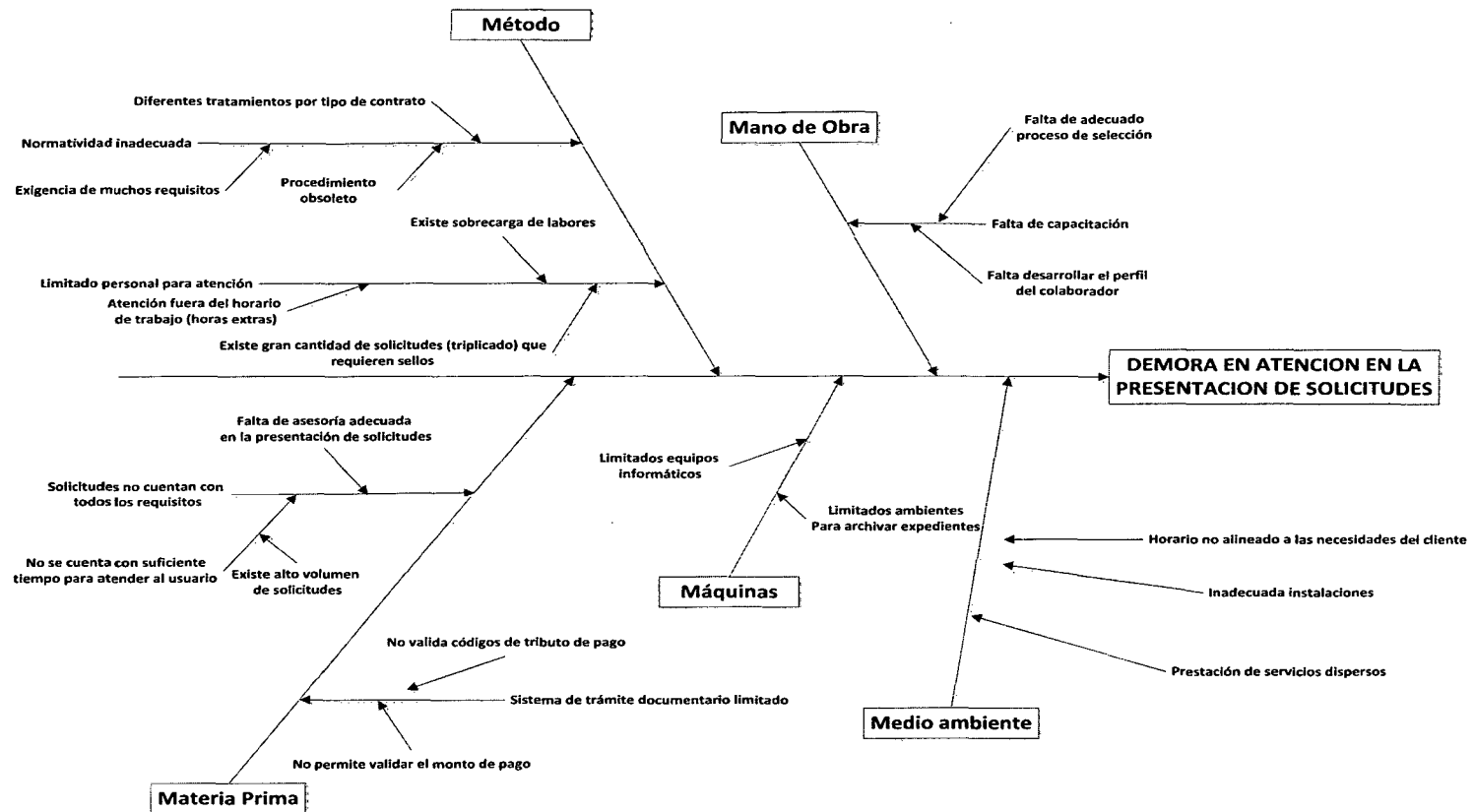


Figura N°18: Diagrama causa-efecto de los problemas del sub proceso recepcionar y verificar solicitudes
Elaboración propia

En la tabla N° 4, se visualiza la importancia de las causas raíz en la demora de atención en la presentación de solicitudes, donde se analiza la factibilidad de proponer una solución, la frecuencia con que se presenta las causas y el impacto que tienen las causas sobre el cliente, tanto la importancia como el puntaje de cada factor se obtuvieron por medio de juicio de expertos de los colaboradores de las áreas involucradas, el valor de los puntajes se encuentran entre 1 y 5, siendo 5 el de mayor influencia y 1 el de menor influencia, al totalizar los resultados se prioriza como causas principales la normatividad inadecuada y el limitado aplicativo de trámite documentario.

Importancia del Factor	5	3	5	Puntaje
Causas Principales	Factibilidad	Frecuencia	Impacto	
Limitado personal para atención	1	4	4	37
Normatividad inadecuada	4	4	5	57
Solicitudes no cuentan con todos los requisitos	3	4	5	52
Limitado aplicativo de trámite documentario	5	5	4	60
Falta de capacitación	3	4	5	52
Horario no alineado a las necesidades del cliente	2	5	4	45
Inadecuada instalaciones	2	3	2	29
Prestación de servicios dispersos	2	4	4	42
Limitados equipos informáticos	3	4	5	52
Limitados ambientes para almacenar expedientes	1	3	3	29

Tabla N. 4: Importancia de las causas raíz en la demora de atención en la presentación de solicitudes
Elaboración propia

Seguidamente, se agrupan por afinidad las causas raíz proveniente de 2 causas principales que fueron priorizadas en la tabla N° 4, cuyo resultado se muestra en la tabla N° 5.

Causas Raíz	Causas Raíz agrupada
Diferentes tratamientos por tipo de contrato	No existe un proceso ágil organizado con menos requisitos.
Exigencia de muchos requisitos	
Procedimiento obsoleto	
Existe gran cantidad de solicitudes	Existe gran cantidad de solicitudes
No valida códigos de tributo de pago	No existe un sistema de información que permita automatizar los procesos
No permite validar el monto de pago	

Tabla N. 5: Causas raíz agrupada
Elaboración propia

4.2.3.2 Propuesta de solución

Con el apoyo de los colaboradores de las áreas involucradas y especialistas en e-gobierno, se realizó el análisis de las 3 causas raíz seleccionadas en la tabla 5, confirmando que se hace necesario mejorar o rediseñar los procesos afectados y elaborar un sistema de información que permita automatizar dichos procesos.

4.2.4 Modelamiento del proceso mejorado – Modelo TO BE

En base al análisis y uso de las herramientas que permiten identificar los procesos que aportan valor, así como el uso de las herramientas de mejora continua detallados líneas arriba en los ítems 4.2.2 y 4.2.3 se propone el modelo de procesos mejorado, el mismo que se visualiza en la figura N° 19.

Asimismo, en la figura N° 20 se muestra la matriz de caracterización del proceso mejorado y en la tabla N° 6 se observa los indicadores de control con la finalidad de realizar un control continuo de los resultados de la solución planteada.

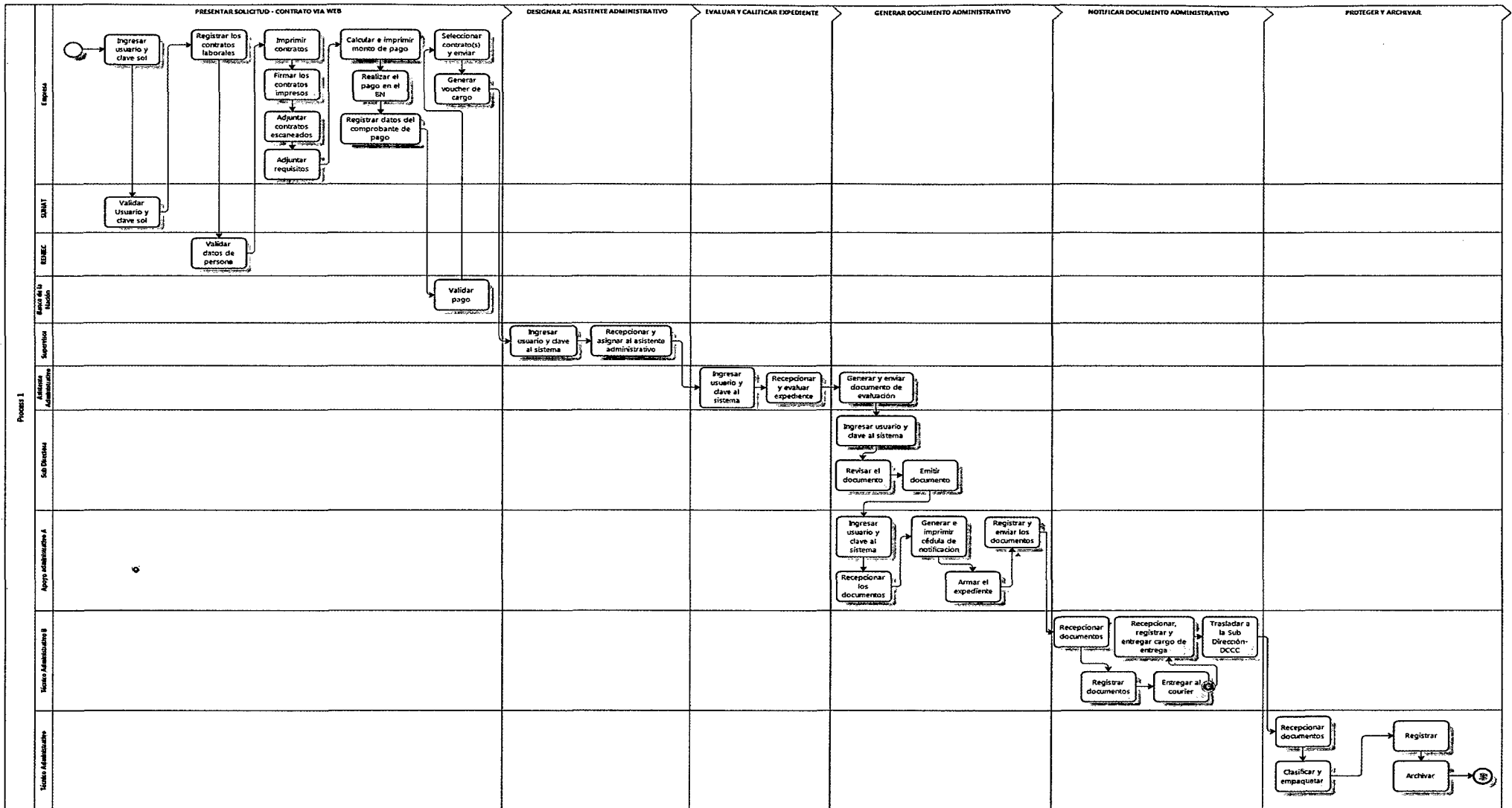


Figura N° 19: Modelo del proceso mejorado Gestión de Registros Administrativos TO BE (Elaboración propia)

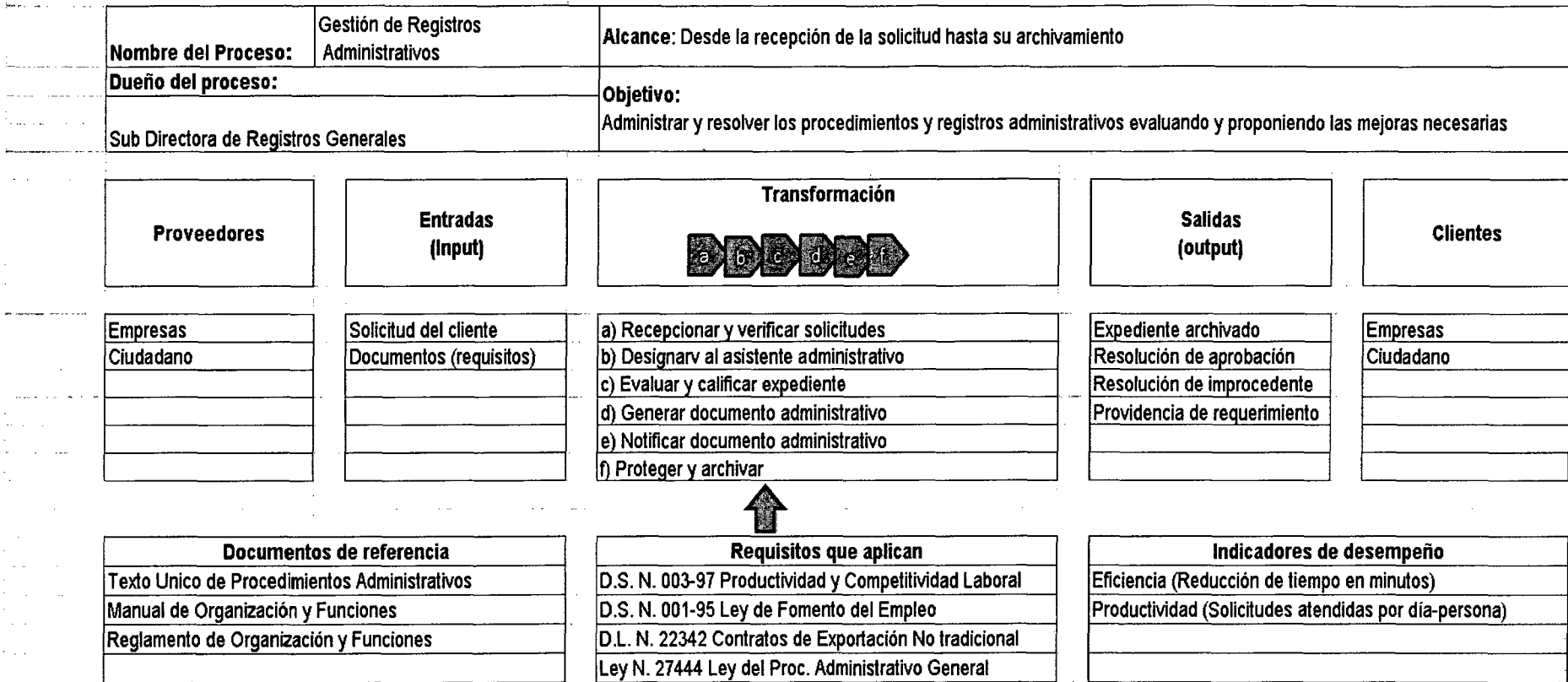


Figura N° 20: Matriz de caracterización del proceso mejorado
Elaboración propia

N°	Indicador	Forma de cálculo	Responsables	Puntos de medición	Periodicidad	Sistema de Información	Meta
1	Eficiencia	(Tiempo esperado de duración del proceso/Tiempo observado de duración del proceso)*100	Sub Director de Registros Generales Jefe de la Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documentaria	En cada una de los sub procesos: 1. Presentar contratos laborales vía web. 2. Designar al asistente administrativo. 3. Evaluar y calificar expediente. 4. Generar documento administrativo. 5. Notificar documento administrativo. 6. Proteger y archivar	Mensual	Sistema de contratos laborales	70%

Tabla N° 6: Tabla de indicadores de control
Elaboración propia

4.2.5 Descripción de los Sub Procesos mejorado

a) Presentar solicitudes (contratos) vía web

Los representantes de la empresa presentan las solicitudes y requisitos vía una aplicación web, se autentican a través de la Clave Sol de SUNAT, ingresan los datos, validan datos de la persona a través del servicio web de RENIEC, imprime y firma el contrato, adjuntan el o los archivo(s) según sea el caso, calcula e imprime el monto de pago vía el servicio web del Banco de la Nación, valida los datos del comprobante de pago, selecciona y envía los contratos a la Sub Dirección.

b) Designar a asistente administrativo

El supervisor ingresa al aplicativo web interno autenticándose, recepciona en línea la solicitud y los requisitos y mediante el aplicativo asigna el expediente al asistente administrativo para su revisión.

c) Evaluar y Calificar expediente

El asistente administrativo ingresa al aplicativo previa autenticación, selecciona el expediente, evalúa y califica el expediente, la calificación es de aprobado, improcedente o requiere subsanación, estados que deberá actualizar en el aplicativo.

d) Generar documento administrativo

El asistente administrativo genera y envía a la Sub Dirección el documento de evaluación a través del aplicativo, la sub directora ingresa al aplicativo revisa e imprime el documento para su firma y deriva al apoyo administrativo para generar e imprimir la cédula de notificación, el apoyo administrativo ingresa al aplicativo para generar e imprimir la cédula de notificación para su posterior traslado al área de correspondencia externa de la Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documentaria.

e) Notificar documento administrativo

El técnico administrativo del área de correspondencia externa recibe, registra y entrega al Courier la resolución de aprobación o resolución de improcedencia o providencia de requerimiento según sea el caso, una vez que recibe el cargo de entrega del Courier remite a la División de Archivos de la Sub Dirección.

f) Proteger y archivar

El técnico administrativo de la División de Archivos de la Sub Dirección recibe, clasifica, empaqueta, registra y archiva el expediente.

4.3 LAS TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y COMUNICACIONES

4.3.1 Arquitectura del Software

La Organización desarrolla aplicaciones bajo la arquitectura multicapas, la cual permite que la aplicación web sea escalable y distribuida, la figura N°21 muestra las tres (03) capas de la arquitectura.

La capa cliente, se encuentra compuesta por las interfaces de la aplicación web las mismos que interactúan con la capa del servidor de aplicaciones.

La capa de servidor de aplicaciones, contiene la lógica del negocio, las validaciones necesarias para la aplicación y los accesos a la base de datos.

La capa de datos, contiene el repositorio de los datos que es accedido por los usuarios permitidos mediante las reglas de negocio concebidas. Dichas reglas del negocio también definen las relaciones entre las tablas que componen la base de datos.

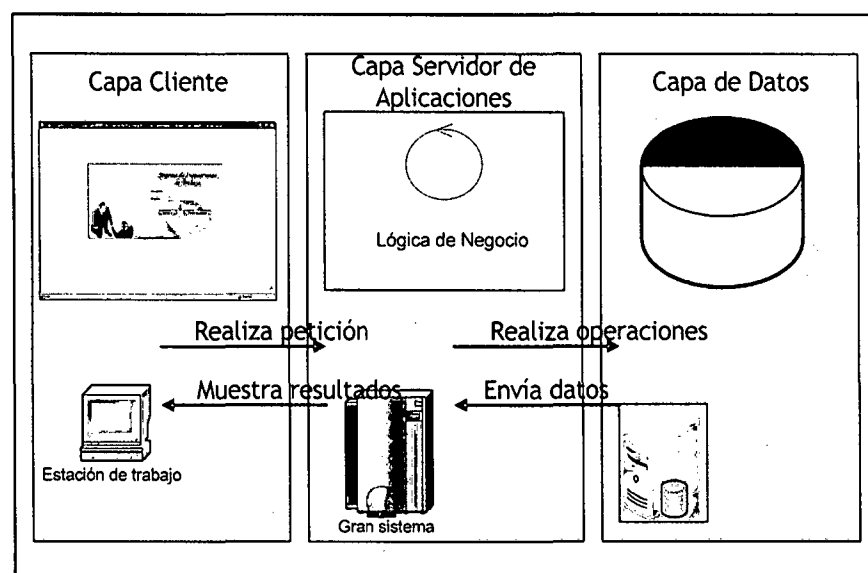


Figura N°21: Arquitectura del software de la Organización
Elaboración propia

4.3.2 Diagrama de Componentes

En base al estándar de desarrollo de la Organización, se ilustra el diagrama de componentes en la figura N° 22, donde se visualiza la relación y distribución de los componentes de los sistemas.

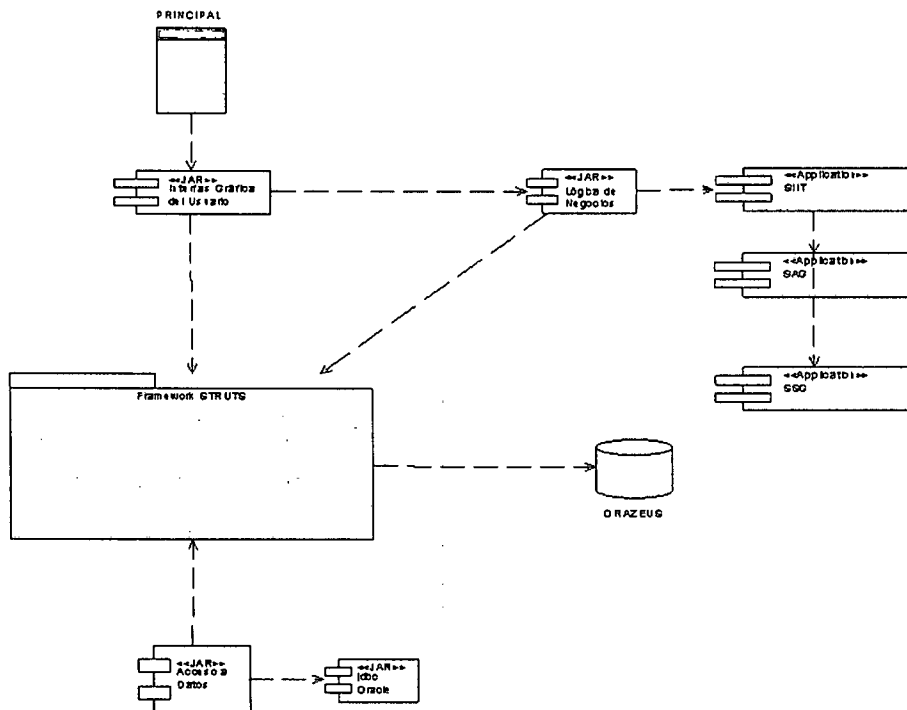



Figura N°22: Diagrama de Componentes
Elaboración propia

4.3.3 Diagrama de Despliegue

La Figura N° 23 muestra las relaciones de los distintos nodos que conforman el sistema, las empresas presentan las solicitudes a la Organización a través de internet, la autenticación es a través de la clave Sol de SUNAT y la validación de los datos de la persona y de los comprobantes de pago se realiza a través de los servicios web con RENIEC y el Banco de la Nación.


Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
Modulo de Contratos Nacionales

7.2 Rec: 20100011451 Razón Social: NEGOCIACION LAMERA DEL PERU S.A Usuario: ADMHYE90 [Cerrar Sesión](#)

Trabajador **LOS ARCHIVOS PDF DEBERAN TENER UN TAMAÑO MAXIMO DE 500KB.**

Sucursal **RECOMENDACIONES:**

- * El sistema no acepta el tributo reintegro.
- * Seleccionar el tributo correcto al momento de registrar el comprobante de pago.
- * Si se son listas los contratos en el módulo de contratos por comprobante tener en consideración:
- Verificar que los contratos estén registrados con la sucursal seleccionada.
- Verificar que la fecha límite de envío (Fecha suscripción + 15 días calendario) este relacionado con el tributo del comprobante registrado.

Registrar Comprobante

Contratos por Comprobante

Cálculo de Pago

Figura N° 25: Pantalla principal

REGISTRO DE CONTRATOS NACIONALES

Fecha de registro:

REGIMEN:

RUC: (*) CA YINAEY ECO. TOLEDO 250 Hz. - Lt. - Pbn - Lta. - Urb. SAN ESTORO

RAZON SOCIAL:

ES HYPER:

Presione enter luego de digitar el DNI

DNI: (*) NO SE ENCONTRO

Trabajador con discapacidad?

MODALIDAD: (*) SUB MODALIDAD DE CONTRATO: (*)

TIPO DE CONTRATO: (*) FECHA SUSCRIP. DEL CONTRATO: (*)

OCUPACION:

VIGENCIA DEL CONTRATO: (*)

MONEDA: (*) MONTO: (*)

TIPO DE REMUNERACION: (*)

DESCRIPCION (Max. 60 Caracteres):

RECIBE REMUNERACION EN ESPECIE?

Se recomienda que el archivo a adjuntar debe pesar menos de 500KB.

ARCHIVO:

Para mas, por favor presione "Examinar" y seleccione el archivo.

Figura N° 26: Pantalla gestionar contrato

CALCULO DE PAGOS DE CONTRATOS Y CONVENIOS

TIPO:

RECIBEN LABORAL:

SUCURSAL:

Figura N° 27: Pantalla de cálculo de pago

REGISTROS DE COMPROBANTES DE PAGO

NRO COMPROBANTE:

FECHA:

OFICINA:

Figura N° 28: Pantalla de registro de comprobante de pago

PRESENTACION DE CONTRATOS/CONVENIOS

COMPROBANTE: FECHA PAGO BANCO:

NACION: CODIGO OFICINA:

SUCURSAL:

TRIBUTO:

IMPORTE: SALDO:

DATOS REFERENCIALES

DIT: PORCENTAJE: VALOR UNITARIO:

USTED HA SELECCIONADO CONTRATOS

Los Contratos/Convenios serán visualizados de 20 en 20

Ningun item encontrado.

1

DNI	APELLIDOS Y NOMBRES DEL TRABAJADOR	FECHA SUSCRIPCION	FECHA INICIO	FECHA FIN	FECHA LIMITE (Presentación NTPE)	NRO REGISTRO DEL SISTEMA	AÑO
NO SE ENCONTRARON DATOS PARA MOSTRAR.							

Figura N° 29: Pantalla de registro de comprobante de pago

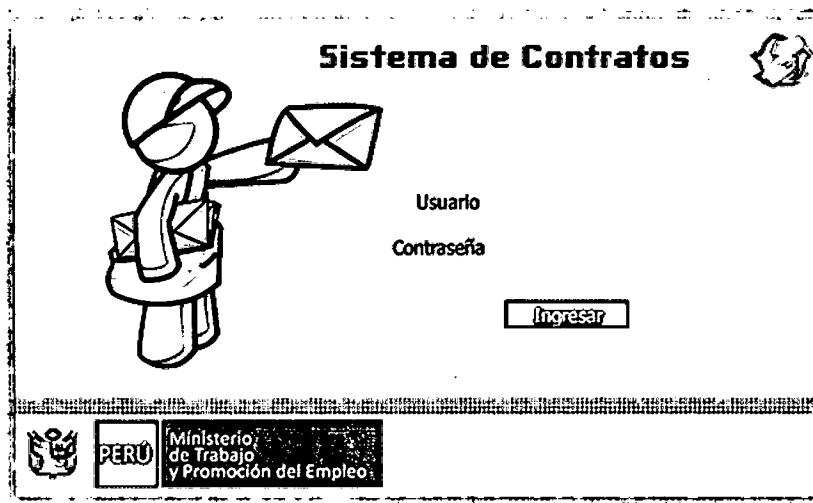


Figura N° 30: Pantalla de autenticación (Usuario interno)

Bienvenido Carbal Rodríguez, Esteban Fecha Viernes 21 de Diciembre del 2012
 Perfil : Supervisor

MENU

- Gestión
 - Asignar Contratos
 - Evaluación de Contratos
 - Enviar Documentos a Notificaciones

Asignación de Contratos

BUSQUEDA DE DOCUMENTOS ENVIADOS

Personal Administrativo: Jazmin Sifuentes Condor

Nro Envío:

	NRO ENVIO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	FECHA ENVIO	EMPRESA	NRO DE REGISTRO
<input type="radio"/>	150246	Garrido Ayre Richard	19/12/2012	IMPORTECNA SA	125963-2012
<input type="radio"/>	150246	Manru Mejia Cardenas	19/12/2012	IMPORTECNA SA	125963-2012
<input type="radio"/>	150246	Betty Cardenas Santos	19/12/2012	IMPORTECNA SA	125964-2012

Figura N° 31: Pantalla de asignación de contratos al asistente administrativo

MENU

- Gestión
- Asignar Contratos
- Evaluación de Contratos
- Enviar Documentos a Notificaciones

Evaluación de Contratos

BUSQUEDA DE DOCUMENTOS ENVIADOS

Razón Social de la Empresa	IMPORTECNIA SA
Nro Registro	125965-2012
Trabajador	Garrido Ayre Ricardo
Fecha de Vigencia del Contrato	01/01/2013-31/12/2013
Tipo de Contrato	Modales
Remuneración	S/.2500
Tipo	Inicio
Evaluación	Aprobación
Observación	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> Aprobación Providencia de Requerimiento Improcedente </div>

Grabar

NRO ENVIO	DEPENDENCIA	FECHA ENVIO	EMPRESA	NRO DE REGISTRO
<input type="radio"/> 150246	Garrido Ayre Richard	19/12/2012	IMPORTECNIA SA	125965-2012
<input type="radio"/> 150246	Marilu Mejia Cardenas	19/12/2012	IMPORTECNIA SA	125963-2012
<input type="radio"/> 150246	Betty Cardenas Santos	19/12/2012	IMPORTECNIA SA	125964-2012

Figura N° 32: Pantalla de evaluación de los contratos laborales

MENU

- Gestión
- Asignar Contratos
- Evaluación de Contratos
- Enviar Documentos a Notificaciones

Envío de Documentos a Correspondencia Externa

BUSQUEDA DE DOCUMENTOS ENVIADOS

Fecha Inicio	<input type="text"/>	-	Fecha Fin	<input type="text"/>
Nro Registro	<input type="text"/>	Buscar		

NRO ENVIO	DESTINATARIO	FECHA ENVIO	Tipo
<input type="radio"/> 150246	Empresa Impacto S.A.	20/12/2012	Modales (Requerimiento de Previsión)
<input type="radio"/> 150247	Dados y Reservas S.A.	20/12/2012	Modales (Improcedente)
<input type="radio"/> 150248	Empresa Deltas S.A.	12/12/2011	Modales (Improcedente)

Enviar

Figura N° 33: Pantalla de envío del expediente (documentos) a correspondencia externa.

4.3.5 Infraestructura

a) En la Organización

Con la finalidad que las empresas, ciudadanos y organizaciones civiles hagan uso de los trámites y/o servicios a través de aplicaciones web, se requiere contar con una infraestructura tecnológica adecuada, por lo que la Organización en los últimos años ha mejorado la infraestructura tecnológica, así como la incorporación de servicios en la página web, a la fecha se tiene una conexión de acceso a Internet con un ancho de banda de 25 Mbps, el cual es administrado por dos equipos Firewall Externo en Alta Disponibilidad (Cluster), es decir si falla uno de los equipos el otro entra en funcionamiento, este equipo permite la conexión desde y hacia los servidores de aplicaciones, Mail Relay y DNS.

Para que los usuarios internos puedan conectarse a Internet, son administrados por un Firewall Interno implementado en software libre, el cual permite las conexiones desde y hacia las zonas DMZ y Firewall Externo con una velocidad entre 100Mbps y 1000Mbps.

La Organización cuenta con 74 Switches de borde distribuidos en los 12 pisos de la Sede Central con una velocidad de 1Gbps, estos equipos están conectados al Backbone de Fibra y son administrados por dos SwitchCore en Stack con la misma velocidad 1Gbps. Por otro lado la Sede Central está conectada permanentemente con las Oficinas descentralizadas de Ate, Los Olivos, San Juan de Miraflores y Arenales a través de una red metropolitana privada, las cuales se comunican a través de líneas dedicadas con velocidades que van desde 1Mbps hasta 2Mbps.

Para el desarrollo de aplicaciones de gobierno electrónico, en los últimos años la Organización viene invirtiendo en la mejora la infraestructura tecnológica que dan soporte, tal es así que, a la fecha se cuenta con 02 soluciones de almacenamiento externo y una librería automática de backup o copias de seguridad, un Data Center con mecanismos de seguridad implementado, 36 servidores: de bases de datos, aplicaciones, correos, sistemas georeferenciales, software Antivirus Kaspersky en aproximadamente 1200 estaciones de trabajo y Servidores de Red, entre otros.

Para la elaboración de aplicaciones informáticas en plataforma web, la Organización viene utilizando el lenguaje de programación java y a nivel de base de datos utiliza el manejador de base de datos Oracle Standard Edition, asimismo, cuenta con políticas de seguridad y protocolos de seguridad de la información aprobado mediante Resolución de la Secretaría General.

b) En la actividad Empresarial

Del IV Censo Nacional Económico Julio 2007-Junio 2008, sobre el uso de las tecnologías de la información y comunicaciones en las empresas del país, el 90% de las empresas encuestadas cuentan con computadoras y el 85.5% cuenta con acceso a Internet; así mismo, resulta interesante el desarrollo de las redes locales (conjunto de equipos: computadoras y/o dispositivos, conectados por cables y que comparten información, recursos y servicios) que alcanza un 59.7% en las empresas informantes. Sin embargo la banda ancha en las regiones aún es limitada.

En cuanto al uso que la dan las empresas a Internet, el 79.4% de las empresas informantes principalmente usan en la búsqueda de información de productos o servicios, mientras que el 58.1% usan para búsquedas de organismos gubernamentales, esto refleja el desarrollo de varias instituciones de la administración pública que vienen incorporando distintos servicios al ciudadano y empresas con el objeto de facilitar su relación con ellos.

De lo expuesto, la Organización cuenta con la infraestructura informática necesaria para la implementación de soluciones de e-gobierno, asimismo, a nivel de las empresas se recomienda el despliegue de la aplicación a nivel de Lima Metropolitana para luego progresivamente implementar en regiones que cuentan con una banda ancha óptima.

4.4 LIDERAZGO POLITICO

El diseño e implementación del modelo e-LIREMAT evidencia que se hace necesario el liderazgo de los funcionarios de la Alta Dirección como facilitadores de la comunicación interinstitucional con las entidades de la SUNAT, Banco de la Nación y el RENIEC a fin de realizar la interoperabilidad o intercambiar datos y posibilitar compartir información de empresas, personas y comprobantes de pago.

Los funcionarios de la Organización en estudio tienen una proyección y visión clara sobre el proceso de modernización y reforma del estado, e-gobierno y la organización con enfoque a procesos, tal es así que, a la fecha el Comité de Dirección del Proceso de Simplificación Administrativa y el Equipo de Mejora Continua aprobada con Resolución Ministerial N. 069-2012-TR, vienen trabajando en estos temas, en ese sentido, considero que este componente del modelo es fácilmente abordado.

4.5 MARCO LEGAL

El diseño e implementación del modelo e-LIREMAT evidencia que se hace necesario adaptar la normativa legal relacionado al Texto Único de Procedimientos Administrativos correspondiente a los registros administrativos de contratos laborales, así como una norma que documente el proceso rediseñado de tal manera que al aprobarse sea uso obligatorio por los colaboradores de las áreas involucradas.

También se hace evidente la actualización de los convenios suscritos con el Banco de la Nación, el RENIEC y la SUNAT a fin de hacer uso de los servicios web que facilitan las validaciones de los comprobantes de pago, datos de la persona y la empresa.

CAPITULO V

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

5.1 POBLACION Y MUESTRA

5.1.1 Población

Se ha identificado como unidades de análisis a los procesos más frecuentes y más demandados por los clientes (empresas y ciudadanos) que se realizan en la Organización en estudio, es decir la presentación de los contratos laborales, como se pudo visualizar en la figura N°. 2: distribución de trámites más demandados en el sector Trabajo.

5.1.2 Muestra

La muestra seleccionada es del tipo probabilístico, con un nivel de confianza del 99% y un grado de significancia del 0.01, es decir, existe una (01) oportunidad entre cien (100) de rechazar la hipótesis cuando debiera haberse aceptado.

Asimismo, se tomó una muestra representativa de 30 solicitudes de contratos laborales.

5.2 ANALISIS DE RESULTADOS

La prueba experimental consistió en aplicar el indicador eficiencia al proceso de gestión de registros administrativos - contratos laborales que se sometan al modelo propuesto, para el grupo de control se aplicó la técnica de observación directa,

midiéndose los tiempos que demanda cada uno de los sub procesos hasta el nivel de actividad.

5.2.1 Grupo de Control

Para el proceso de gestión de registros administrativos - contratos laborales, modelo AS IS, se tomó las medidas del tiempo de duración que demanda cada uno de los sub procesos hasta el nivel de actividad, la lógica resumida se visualiza en la tabla N° 7 y el detalle en el anexo N° 2.

Nº. ORD.	SUB PROCESOS	TIEMPO OBSERVADO (Minutos)
1	RECEPCIONARY VERIFICAR SOLICITUD	502
2	DESIGNAR AL ASISTENTE ADMINISTRATIVO	12
3	EVALUARY CALIFICAR SOLICITUD	23
4	GENERAR DOCUMENTO ADMINISTRATIVO	1262
5	NOTIFICAR DOCUMENTO ADMINISTRATIVO	496
6	PROTEGER Y ARCHIVAR	11
Rendimiento o Tiempo Total Observado		2306

Tabla N. 7: Tiempo observado de los subprocesos de registros administrativos-contratos laborales (Modelo AS IS)

Elaboración propia

Las 30 muestras tomadas al grupo de control RG₂ se visualizan en el anexo N° 3.

Asimismo, se realizó la prueba de normalidad de la muestra, utilizando el software Minitab, cuyo resultado indica que el proceso es estable y de acuerdo a la prueba

de hipótesis la muestra representa la media poblacional, en las figuras N°s 34, 35 y 36 se visualizan las gráficas emitidas por el Minitab.

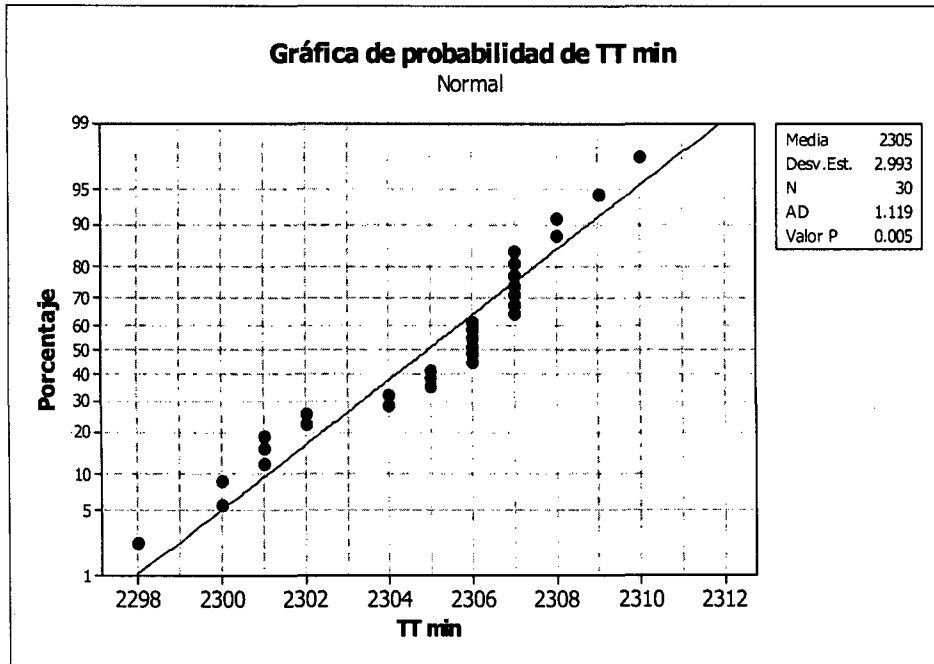


Figura 34: Gráfica de probabilidad de las 30 muestras-RG₂

Elaboración propia

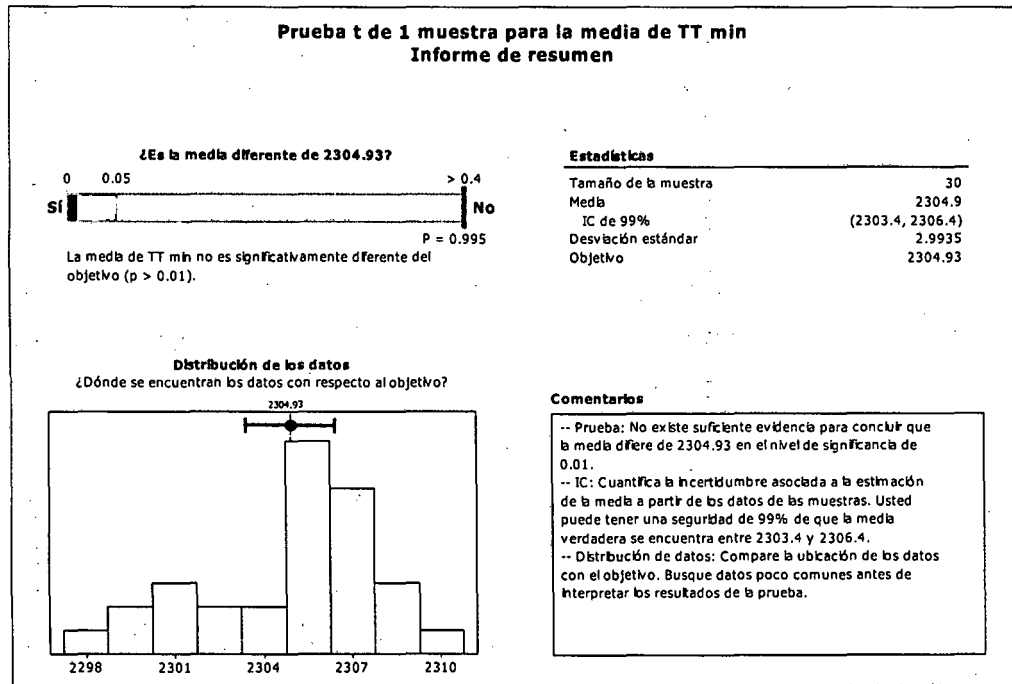
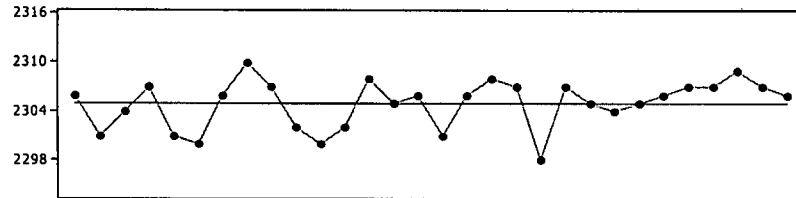


Figura N° 35: Prueba t de la muestra RG₂.

Elaboración propia

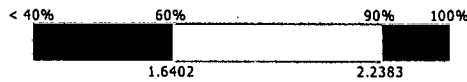
**Prueba t de 1 muestra para la media de TT min
Informe de diagnóstico**

Orden de los datos en la hoja de trabajo
Investigar valores atípicos (marcados en rojo).



Potencia

¿Cuál es la probabilidad de detectar una diferencia?



Para nivel de signif. = 0,01 y tamaño de la muestra = 30:
Si la media verdadera difiere del objetivo por 1.6402 en cualquier dirección, usted tendrá una probabilidad de 60% de detectar la diferencia. Si la diferencia fuera de 2.2383, tendrá una probabilidad de 90.

¿Qué diferencia puede detectar con un tamaño de muestra de 30?

Diferencia	Potencia
1.6402	60.0
1.7978	70.0
1.9823	80.0
2.2383	90.0

La potencia es una función del tamaño de la muestra y de la desviación estándar. Para detectar una diferencia menor que 1.9823, considere aumentar el tamaño de la muestra.

**Prueba t de 1 muestra para la media de TT min
Tarjeta de informe**

Verificar	Estado	Descripción
Datos poco comunes		No hay puntos de datos poco comunes. Los datos poco comunes pueden tener una fuerte influencia sobre los resultados.
Normalidad		Debido a que el tamaño de su muestra es de por lo menos 20, la normalidad no es un problema. La prueba es exacta con datos no normales cuando el tamaño de la muestra es suficientemente grande.
Tamaño de la muestra		Sus datos no proveen suficiente evidencia para concluir que la media difiere del objetivo. Esto podría deberse a que el tamaño de la muestra es demasiado pequeño. De acuerdo con el tamaño de su muestra, la desviación estándar y el nivel de significancia, usted tendrá una probabilidad de 90% de detectar una diferencia de 2.2383. Para determinar qué tan grande debe ser su muestra para detectar una diferencia que tenga implicaciones prácticas, repita el análisis e ingrese un valor para la diferencia.

Figura N° 36: Prueba t de la muestra RG₂.
Elaboración propia

5.2.2 Grupo Experimental

Al grupo experimental se le aplicó el modelo propuesto e-LIREMAT para mejorar la prestación de servicios y trámites en el proceso de gestión de registros administrativos-contratos laborales, asimismo, bajo las condiciones del rediseño de procesos y la aplicación web.

Del rediseño de procesos se obtuvo el modelo de procesos TO BE, como se puede visualizar en la figura N. 19, producto de la reformulación del sub proceso recepcionar y verificar solicitud por el sub proceso presentar contratos vía web, de la eliminación de actividades que no aportan valor y la reducción de actividades de traslado.

La toma de las medidas del tiempo de duración se realizó con la ayuda de la aplicación web. La lógica resumida se visualiza en la tabla N° 8 y el detalle en el anexo N° 4. Las 30 muestras tomadas al grupo de control RG₁ se visualizan en el anexo N° 5.

N. ORD	SUB PROCESOS	TIEMPO OBSERVADO(MINUTOS)
1	PRESENTAR CONTRATO VIA WEB	50.1
2	DESIGNAR AL ASISTENTE ADMINISTRATIVO	6
3	EVALUAR Y CALIFICAR EXPEDIENTE	21
4	GENERAR DOCUMENTO ADMINISTRATIVO	38
5	NOTIFICAR DOCUMENTO ADMINISTRATIVO	496
6	PROTEGER Y ARCHIVAR	11
Rendimiento o Tiempo Total observado		622.1

Tabla N. 8: Tiempo observado de los subprocesos de registros administrativos-contratos laborales (Modelo TO BE)

Elaboración propia

5.3 PRUEBA DE HIPOTESIS

5.3.1 Hipótesis de Investigación

El diseño e implementación del modelo de gobierno electrónico para mejorar la prestación de servicios y trámites basado en rediseño de procesos contribuye en forma significativa a cualquiera de los trámites y servicios que se realiza en una institución pública, entonces, se mejora la prestación de servicios y trámites (Variable dependiente).

Planteamiento:

H_i = Si se aplica el modelo de gobierno electrónico basado en rediseño de procesos, entonces mejora la prestación de servicios y trámites.

5.3.2 Hipótesis Nula

Planteamiento:

H_o = Si se aplica el modelo de gobierno electrónico basado en rediseño de procesos, entonces no mejora la prestación de servicios y trámites.

5.3.3 Hipótesis Estadística

Planteamiento:

$H_i = r_{XY} \neq 0$

Existe correlación (r) entre la variable independiente (X) Modelo de gobierno electrónico basado en rediseño de procesos y la variable dependiente (Y) Prestación de servicios y trámites

$H_i = r_{XY} = 0$

No existe correlación (r) entre la variable independiente (X) Modelo de gobierno electrónico basado en rediseño de procesos y la variable dependiente (Y) Prestación de servicios y trámites

5.3.4 Prueba de Hipótesis para el indicador eficiencia

En las tablas N° 9 y 10, se puede visualizar comportamientos diferentes para el grupo de control y para el grupo experimental, la variación es de 1669.30 minutos, lo cual significa que el indicador de eficiencia es del orden del 72.42% por efecto de la aplicación del modelo propuesto soportado por el rediseño de procesos y las tecnologías de la información y comunicaciones

Grupo	Tamaño de muestra	Tiempo promedio (Min.)
De control	30	2304.93
Experimental	30	635.63

Tabla N. 9: Tabla resumen del indicador eficiencia

Elaboración propia

Rendimiento o tiempo promedio observado para RG2	2304.93
Rendimiento o tiempo promedio observado para RG1	635.63
Rendimiento o tiempo reducido	1669.3
Eficiencia (%)	72.42

Tabla N. 10: Indicador de Eficiencia

Elaboración propia

La prueba de hipótesis se realizó utilizando el software Minitab, para el objetivo planteado: Reducir el tiempo de atención en un 70% (691.48 minutos), con un nivel de confianza del 98%, una significancia de 2% y una reducción en el tiempo de atención en el orden de 1669.3 minutos, se aprueba la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula, es decir, el modelo propuesto mejora la prestación de servicios y trámites por cuanto se redujo el tiempo de atención en 72.42%.

Gráficamente, los resultados se visualizan en las figuras N°s 37 y 38.

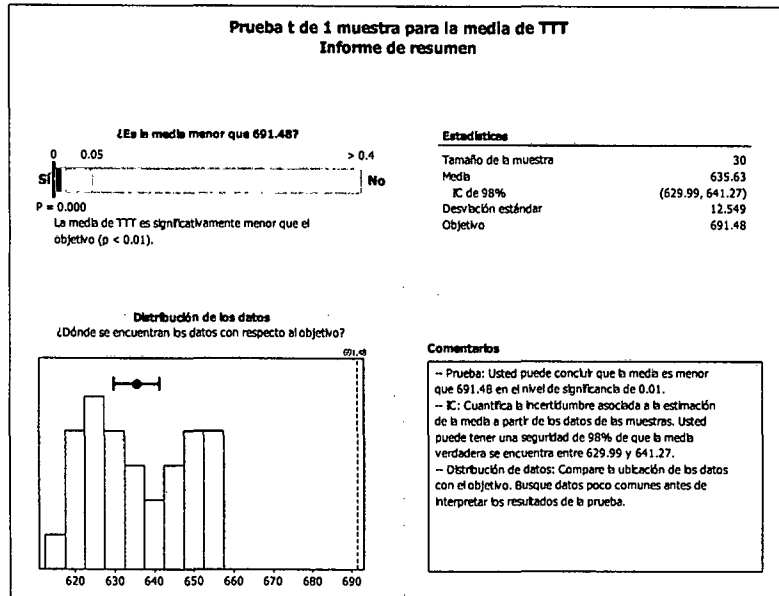
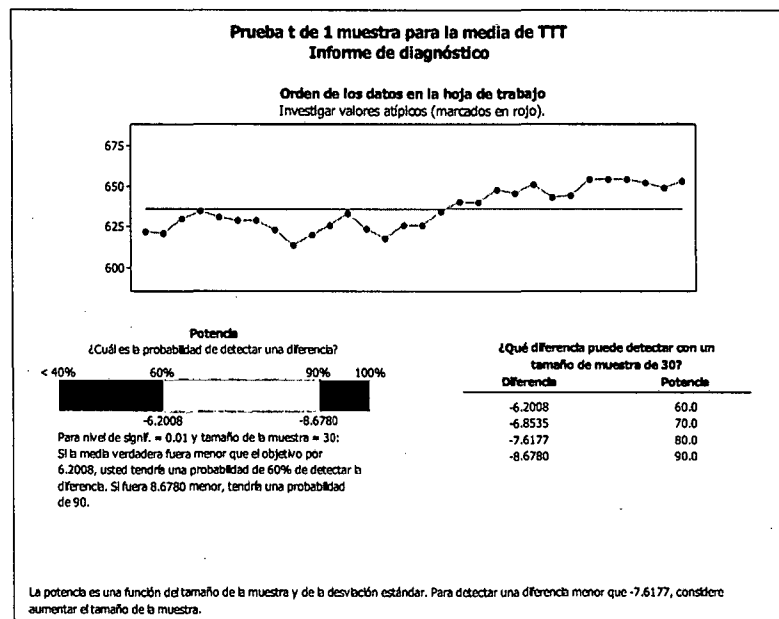


Figura N° 37: Prueba t de la muestra RG₁.
Elaboración propia



Prueba t de 1 muestra para la media de TTT
Tarjeta de informe

Verificar	Estado	Descripción
Datos poco comunes	<input checked="" type="checkbox"/>	No hay puntos de datos poco comunes. Los datos poco comunes pueden tener una fuerte influencia sobre los resultados.
Normalidad	<input checked="" type="checkbox"/>	Debido a que el tamaño de su muestra es de por lo menos 20, la normalidad no es un problema. La prueba es exacta con datos no normales cuando el tamaño de la muestra es suficientemente grande.
Tamaño de la muestra	<input checked="" type="checkbox"/>	La muestra es suficiente para detectar una diferencia entre la media y el objetivo.

Figura N° 38: Prueba t de la muestra RG₁.
Elaboración propia

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. Se ha comprobado la efectividad y utilidad del modelo de gobierno electrónico para mejorar significativamente la prestación de servicios y trámites en una institución pública basada en rediseño de procesos, por lo que constituye una valiosa herramienta de apoyo para la obtención de resultados eficientes.
2. Una evidencia de la carencia de un modelo que permita mejorar la prestación de servicios y trámites en las instituciones públicas se traduce en servicios y trámites ineficientes, lentos, poco accesibles, costosos y descoordinado.
3. El enfoque a procesos, las tecnologías de la información y comunicaciones, el liderazgo político y el marco legal, han demostrado ser componentes importantes en el modelo contribuyendo a mejorar la eficiencia de la prestación de servicios y trámites, por consiguiente la satisfacción de las empresas y ciudadanos.
4. Del rediseño del proceso de gestión de registros administrativos de la Sub Dirección, se obtuvo el modelo de procesos TO BE (Modelo como debe ser), rediseñándose el sub proceso recepcionar y verificar solicitud por el sub proceso presentar registros administrativos (contratos) vía web,

eliminándose actividades que no aportan valor, reduciéndose actividades de traslado y automatizando a través de una aplicación.

5. Las Tecnologías de la Información y Comunicaciones como componente operativo del modelo e-LIREMAT, facilitan el acceso a los servicios y/o trámites de la Organización, quien cuenta con infraestructura tecnológica adecuada, asimismo, de acuerdo al último Censo Nacional Económico, ejecutado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática sobre la infraestructura de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones en las empresas del país, el 90% de las empresas encuestadas cuentan con computadoras, el 85.5% cuenta con acceso a Internet y el 79.4% de las empresas señalaron que el principal uso que le dan a la internet es para búsqueda de información de servicios y/o trámites o productos.
6. El diseño e implementación del modelo e-LIREMAT, evidenció la necesidad de un liderazgo de los funcionarios de la Alta Dirección como facilitadores de la comunicación interinstitucional con las entidades de la SUNAT, Banco de la Nación y el RENIEC a fin de realizar la interoperabilidad o intercambiar datos y posibilitar compartir información de empresas, personas y comprobantes de pago, esto es fácilmente abordado por cuanto a la fecha la Organización tiene convenios marco con dichas entidades, los mismos que deben actualizarse a fin de hacer uso de los servicios web que facilitan las validaciones de los comprobantes de pago, datos de la persona y la empresa.
7. El diseño e implementación del modelo e-LIREMAT, evidenció que se hace necesario adaptar la normativa legal relacionado al Texto Único de Procedimientos Administrativos correspondiente a los registros administrativos de contratos laborales, así como una norma que documente el proceso rediseñado de tal manera que al aprobarse sea de uso obligatorio por los colaboradores de las dependencias involucradas.

8. El diseño de gobierno electrónico no debe partir de la oferta sino de la demanda de servicios y trámites, por ello la identificación de las demandas resulta esencial.
9. Los problemas de la Organización deben ser abordados con un enfoque holístico e integrador, para que esto sea posible no debemos limitarnos exclusivamente a la tecnología porque a veces se tiende a reproducir la lógica burocrática existente.
10. La interoperabilidad como mecanismo de intercambio de datos, accesibilidad y servicios de seguridad, ha permitido consultar y validar información de la SUNAT, Banco de la Nación y el RENIEC a través de los servicios web.
11. El modelo puede ser aplicado en las instituciones públicas del poder Ejecutivo, gobiernos locales, gobiernos regionales que presentan semejantes características del Sector Trabajo.
12. Se implementó el modelo en una primera fase en la Organización en estudio, lográndose mejorar la prestación de los servicios y trámites, es decir, reduciendo los tiempos de atención en más del 70%, la presencia física de las empresas y ciudadanos, los requisitos solicitados en el TUPA, colas en ventanilla, los errores de digitación y la cantidad de papeles generados, así también se redujo la necesidad de grandes ambientes para archivar documentos, por cuanto se cuenta con un archivo digital en un gestor de contenidos y finalmente la recepción de solicitudes en línea se realiza las 24 horas del día los 7 días de la semana, entre otros beneficios.

RECOMENDACIONES

1. Seleccionar lo mejor de las metodologías o modelos propuestos por Organizaciones reconocidas mundialmente y aplicar en forma adecuada la combinación de estos modelos ya que se obtiene buenos resultados.
2. Concientizar y educar a todos los colaboradores de la Organización respecto a la importancia de analizar los problemas con un enfoque sistémico, de forma tal de desterrar el paradigma que las tecnologías de la información y comunicaciones solucionarán los problemas.
3. Que, los proyectos de gobierno electrónico se encuentren alineados a los objetivos estratégicos de la organización, así como a la demanda de los ciudadanos, empresas y organizaciones civiles.
4. Analizar y rediseñar los procesos de las áreas de negocio de modo tal que se encuentre preparado para la aplicación de las tecnologías de la información como el desarrollo de aplicaciones y/o sistemas de información.
5. Se recomienda implementar en una segunda fase los pagos en línea a fin de evitar el desplazamiento de los representantes de la empresa a las Oficinas del Banco de la Nación.
6. Dotar de infraestructura tecnológica a las Direcciones Regionales del Sector Trabajo a fin de implementar el modelo progresivamente a nivel nacional.

GLOSARIO DE TERMINOS

1. Trámite.- Desarrollo de uno o varios procedimientos con la finalidad de obtener una prestación de la Administración Pública.
2. Servicio.- Conjunto de actividades, actitudes y atributos que buscan responder a las necesidades y expectativas de un cliente.
3. Mapa de proceso.- Sistema de procesos interrelacionados, impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés.
4. Clientes del Estado.- Ciudadanos, empresas, trabajadores y organizaciones civiles.
5. Macroproceso.- Constituye el primer nivel del conjunto de actividades relacionadas que la entidad pública debe realizar para el cumplimiento de sus facultades. Estos deben otorgar un panorama general del quehacer del Organismo.
6. Proceso.- Sucesión lógica de actividades que se ejecutan para cumplir un propósito u objetivo. Transforma insumos (inputs) de un proveedor a productos: bienes o servicios (outputs), para brindarlos a un cliente que puede ser interno y/o externo.
7. Producto.- Resultado de un proceso

8. Interoperabilidad.- Es la colaboración e intercambio de información en línea transversal y vertical entre entidades del estado para aumentar la competitividad y disminuir sustancialmente los costos de operación y la duplicidad de funciones.
9. Clave Sol de la SUNAT.- Mecanismo de autenticación utilizado por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria para la identificación de los contribuyentes en los procesos virtuales.
10. Servicio web del RENIEC.- Servicio en línea del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, que permite consultar y/o validar los datos de la persona, como el DNI, apellido paterno, apellido materno, nombres y fecha de nacimiento principalmente.
11. Servicio web del BN.- Servicio en línea del Banco de la Nación que permite consultar y/o validar los datos del comprobante de pago expedido por el BN como consecuencia de un pago realizado por la empresa, ciudadano u Organización Civil a favor de la Organización.
12. Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA).- Documento de procedimientos administrativo de la Organización que reduce, simplifica y unifica la información relativa al trámite solicitado por las empresas, ciudadanos y Organizaciones Civiles.
13. Mapeo de los procesos.- Los mapas de procesos nos ayudan a representar y analizar los procesos para incrementar la satisfacción del cliente, identificando acciones para reducir el tiempo de ciclo de los procesos, disminución de defectos, reducción de costos, establecer y conducir a la mejora de procesos alineado al cliente, reducir las actividades que no generan valor e incrementar la productividad.
14. Despliegue de la Función de la Calidad (DFC).- Es una herramienta de planeación que introduce la voz del cliente en el desarrollo y diseño del producto. Mecanismo formal para asegurar que “la voz del cliente” sea

escuchada a lo largo del desarrollo del proyecto. También identifica medios específicos para asegurar que los requerimientos del cliente sean cumplidos por todas las actividades de la organización.

15. Tabla ASME-VM.- Permite registrar ordenada y secuencialmente las actividades que se han encontrado a lo largo del recorrido físico y que conforman el sub proceso, también permite registrar características de cada una de estas actividades: área y/o dependencia, tiempo, recursos y calificación del tipo de actividad.
16. Modelo AS IS (Modelo tal como es).- Representación gráfica del flujo de trabajo o de información que permite mayor visibilidad y comprensión en cuanto a cómo realmente se ejecuta el proceso de negocios actual.
17. Modelo TO BE (Modelo como debe ser).- Representación gráfica del flujo de trabajo o de información que permite mayor visibilidad y comprensión en cuanto a cómo debe ser el proceso de negocios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Aguilar Savén R.S. (2004). Review and Framework. USA. International Journal of Production Economics.
- [2] Auliso Roberto, Miles John y Quintillán Isabel. (2010). Claves para la mejora de los procesos en las organizaciones. Uruguay. Revista FCE. Universidad Católica.
- [3] Banco Interamericano de Desarrollo - BID. (2004). Manual.gob. Estrategias de gobierno electrónico en los países de la región: La definición de un modelo de análisis y estudio de casos. Estados Unidos.
- [4] Beynon-Davies Paul. (2007). Transforming Government: People, Process and Policy: Models for e-government. USA. Electronic Journal. Emerald Group Publishing.
- [5] Bravo C. Juan (2011). Gestión de Procesos. Editorial Evolución S.A. Chile.
- [6] Burlton Roger T. (2001). Business Process Management. USA. Profiting from Process. Sams Publishing.
- [7] Camou Antonio. (2001). Los desafíos de la Gobernabilidad. México. Flacso. Plaza y Valdés.

- [8] Cardona Diego. (2002). El Gobierno electrónico una revisión desde la perspectiva de la prestación de servicios. I Congreso Catalán de Gestión Pública. Barcelona.
- [9] Comisión Económica para América Latina (CEPAL) de las Naciones Unidas. (2007). Libro blanco de interoperabilidad de gobierno electrónico para América Latina y el Caribe.
- [10] Comisión Multisectorial para el Seguimiento y Evaluación del Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú. Documento La Agenda Digital 2.0 Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú. (2011). Lima.
- [11] Galindo Fernando, García Marco Francisco, Lasala Pilar. (2009). Electronic Government. España. Prensas Universitarias de Zaragoza. 1. Edición.
- [12] Gil-García Ramón, Luna Reyes Luis Felipe y Moreno Escobar Hernán. (2007). Modelo teórico conceptual multi-dimensional de medición del gobierno electrónico para América Latina y el Caribe, documento de la Comisión Económica para América Latina(CEPAL). Organización de las Naciones Unidas. Chile.
- [13] Hammer Michael. (2001). The Agenda: What Every Business Must Do to Dominate the Decade. New York. USA
- [14] Hernández S. Roberto, Fernández C. Carlos, Baptista Lucio Pilar. (2006). Metodología de la Investigación, México. Mc Graw Hill/Interamericana Editores S.A.
- [15] Nagappan Ramesh, Skoczylas Robert, Patel Sriganesh Rima. (2003). Developing Java Web Services. Wiley Publishing Inc.

- [16] Naser Alejandra y Concha Gastón. (2011). El Gobierno electrónico en la gestión pública. Santiago de Chile. Publicación del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) de la CEPAL de las Naciones Unidas.
- [17] O'Neill Mark. (2003). Web Services Security. McGraw-Hill/Osborne. USA
- [18] Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico - OCDE. (1998). Impact of the emerging Information Society on the policy development process and democratic quality. Paris. OECD Publications Service.
- [19] Pérez Fernández de Velasco José Antonio. (2010). Gestión Por Procesos. Cuarta edición. Madrid. España.
- [20] Valenti Pablo, Anta Rafael y Bendersky Matías. (2004). Estrategias de gobierno electrónico: la definición de un modelo de análisis y estudio de casos. BID. Washington USA.
- [21] Wimmer, M.A., Tambouris, E. (2002). Online One-Stop Government: A working framework and Requirements. USA. Kluwer Academic Publishers. Boston.
- [22] Zarategui J.R. (1999). La Gestión por Procesos: Su papel e importancia en la Empresa. Economía Industrial. Madrid. España.

DIRECCIONES ELECTRONICAS

- [23] XIV Reunión de la Red Iberoamericana de Ministros de la Presidencia y equivalentes. (2012). Documento Declaración de Madrid. España. Disponible en:
<http://www.lamoncloa.gob.es/NR/rdonlyres/AA18793C-86AF-4C95-A5C3-475085C959D0/202579/DeclaracindeMadridespaol.pdf>

- [24] XXI Cumbre Iberoamericana. (2011). Documento “Transformación del Estado y Desarrollo”. Paraguay. Disponible en:
<http://segib.org/publicaciones/files/2011/10/Tranformacion-EyD1.pdf>.
- [25] XXII Cumbre Iberoamericana “Una relación renovada en el Bicentenario de la Constitución de Cadiz”. (2012). Documento Declaración de Cadiz. España. Disponible en:
<http://segib.org/cumbres/files/2012/03/DCLAXXIICUMIB-ESP.pdf>
- [26] United Nations, E-Government Survey 2012, E-Government for the People. (2012). Nueva York. Disponible en:
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan048065.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: “Modelo de gobierno electrónico para mejorar la prestación de servicios y trámites basado en rediseño de procesos”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES
<p>Carencia de un modelo que permita mejorar la prestación de servicios y trámites en las instituciones públicas del estado peruano, surge, entonces, la pregunta ¿En qué medida el diseño y aplicación de un modelo permitirá mejorar los servicios y trámites brindados a los ciudadanos y empresas en las instituciones públicas?</p>	<p>Desarrollar e implementar un modelo de gobierno electrónico para mejorar la prestación de servicios y trámites en una institución pública.</p>	<p>Con el diseño e implementación del modelo de gobierno electrónico basado en rediseño de procesos mejorará significativamente la prestación de los servicios y trámites en una institución pública.</p>	<p><u>Variable dependiente:</u> Prestación de Servicios y trámites en una institución pública.</p> <p><u>Variable independiente:</u> Modelo de gobierno electrónico basado en rediseño de procesos.</p> <p><u>Indicadores:</u> Eficiencia Reducción del tiempo de atención</p> <p><u>Indice:</u> Tiempo de Duración de los procesos</p>

Anexo 2: Tabla ASME- VM: Gestión de Registros Administrativos, Contratos Laborales (Modelo AS IS)

PAJO	ACTIVIDAD	ÁREA	REQUERIDO HUMANO	[In] [Out]	TIPO DE ACTIVIDAD					ACUMULADO								
					Definición	Inicio	Fin	Revisión	Alcance	V	A	C	T	R	D	L		
1	RECEPCIONARY VERIFICAR SOLICITUD			172														
1.1	Recepcionar solicitud y documentos	Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documentaria (Mesa de Partes)	Técnico Administrativo A	1		1						1						
1.2	Verificar documentos	Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documentaria (Mesa de Partes)	Técnico Administrativo A	4			1							1				
1.3	Registrar en el sistema de trámite documentario	Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documentaria (Mesa de Partes)	Técnico Administrativo A	4			1							1				
1.4	Ordenar y clasificar documentos	Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documentaria (Mesa de Partes)	Técnico Administrativo A	5			1							1				
	Esperar para el traslado del proyecto de expediente	Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documentaria (Mesa de Partes)		480														1
1.5	Derivar documentos	Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documentaria (Mesa de Partes)	Técnico Administrativo A	6										1				
2	DESIGNAR AL ASISTENTE ADMINISTRATIVO			12														
2.1	Recepcionar y verificar	Sub Dirección de Registros Generales	Secretaria	5		1								1				
2.2	Registra y traslada a la Div. De Contratos	Sub Dirección de Registros Generales	Secretaria	2		1								1				
2.3	asignar al asistente administrativo	Sub Dirección de Registros Generales (División de contratos)	Supervisor	5			1							1				
3	EVALUARY CALIFICAR SOLICITUD			23														
3.1	Verificar o calificar expediente	Sub Dirección de Registros Generales (División de contratos)	Asistente administrativo	20			1							1				
3.2	Emitir Informe	Sub Dirección de Registros Generales (División de contratos)	Asistente administrativo	3										1				
4	GENERAR DOCUMENTO ADMINISTRATIVO			1242														
4.1	Registrar en el sistema	Sub Dirección de Registros Generales (División de contratos)	Asistente administrativo	10			1							1				
4.2	Elaborar documentos (Resolución de aprobación, resolución de improcedencia, providencia de requerimiento)	Sub Dirección de Registros Generales (División de contratos)	Asistente administrativo	7			1							1				
4.3	Anotar en cuaderno de cargo (Que fue atendido y entregar al apoyo administrativo)	Sub Dirección de Registros Generales (División de contratos)	Asistente administrativo	7			1							1				
	Esperar acumulación de expedientes	Sub Dirección de Registros Generales (División de contratos)		390														1
4.4	Trasladar el expediente y entregar para su revisión (a la entrega al apoyo administrativo)	Sub Dirección de Registros Generales (División de contratos)	Apoyo administrativo A	3										1				
4.5	Recibir, registrar y entregar el expediente (a la Sub Directora)	Sub Dirección de Registros Generales (División de contratos)	Apoyo administrativo	4			1							1				
4.6	Revisar y firmar documento (Res. De aprobación, providencia de req. O res de improcedencia,	Sub Dirección de Registros Generales (División de contratos)	Sub Directora	8			1											1
	Esperar hasta la hora de traslado	Sub Dirección de Registros Generales (División de contratos)		360														1
4.7	Recibir, registrar y entregar el expediente y cargo (Registrar la salida y entregar el apoyo adm.A)	Sub Dirección de Registros Generales (División de contratos)	Apoyo administrativo	2			1							1				
4.8	Recibir, registrar y trasladar el expediente (Registrar su regreso)	Sub Dirección de Registros Generales (División de contratos)	Apoyo administrativo A	3			1							1				
4.9	Ingresar los datos en la cédula de notificación e imprimir	Sub Dirección de Registros Generales (División de contratos)	Apoyo administrativo A	5			1							1				
4.10	Amar el expediente (Con la cedula de notif. y la res. o providencia)	Sub Dirección de Registros Generales (División de contratos)	Apoyo administrativo A	3			1							1				
	Esperar atender expedientes por orden de llegada	Sub Dirección de Registros Generales (División de contratos)		480														1
4.11	Registrar en el libro de expedientes (Que se va a entregar al área de correspondencia externa)	Sub Dirección de Registros Generales (División de contratos)	Apoyo administrativo A	2			1							1				
4.12	Trasladar al área de correspondencia externa	Sub Dirección de Registros Generales (División de contratos)	Apoyo administrativo A	8										1				
5	NOTIFICAR DOCUMENTO ADMINISTRATIVO			475														
5.1	Recepcionar documentos	Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documentaria (Área de correspondencia externa)	Técnico Administrativo B	1			1							1				
5.2	Registrar documentos	Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documentaria (Área de correspondencia externa)	Técnico Administrativo B	2			1							1				
5.3	Entregar al courier (Para notificar al administrado)	Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documentaria (Área de correspondencia externa)	Técnico Administrativo B	3			1							1				
	Esperar entregar notificación al administrado	Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documentaria (Área de correspondencia externa)		480														1
5.4	Recepcionar, registrar y entregar cargo de entrega (Entrega a la sub dirección)	Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documentaria (Área de correspondencia externa)	Técnico Administrativo B	5			1							1				
5.5	Trasladar a la Sub Dirección-DCCC	Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documentaria (Área de correspondencia externa)	Técnico Administrativo B	6										1				
6	PROCESAR Y ARCHIVAR			11														
6.1	Recepcionar documentos	Sub Dirección de Registros Generales (Archivo)	Técnico Administrativo	1			1							1				
6.2	Clasificar y empaquetar	Sub Dirección de Registros Generales (Archivo)	Técnico Administrativo	5			1							1				
6.3	Registrar	Sub Dirección de Registros Generales (Archivo)	Técnico Administrativo	3			1							1				
6.4	Archivar	Sub Dirección de Registros Generales (Archivo)	Técnico Administrativo	2										1				
	TOTAL			2306	24	2	4	5	3	25	2	5						

M1: Muestra 1

**Anexo 3: Muestras del tiempo observado del grupo de control RG₂
Gestión de Registros Administrativos, Contratos Laborales (Modelo AS IS)**

Muestra	Tiempo Observado (Minutos)
1	2306
2	2301
3	2304
4	2307
5	2301
6	2300
7	2306
8	2310
9	2307
10	2302
11	2300
12	2302
13	2308
14	2305
15	2306
16	2301
17	2306
18	2308
19	2307
20	2298
21	2307
22	2305
23	2304
24	2305
25	2306
26	2307
27	2307
28	2309
29	2307
30	2306
Promedio	2304.93

Anexo 4: Tabla ASME- VM: Gestión de Registros Administrativos, Contratos Laborales (Modelo TO BE)

N. ORD	SUB PROCESOS	ACTOR Y/O RECURSO HUMANO	TIEMPO OBSERVADO (MINUTOS)	TIPO DE ACTIVIDAD					AGREGADO		
				OPERACIÓN	REVISIÓN	TRASLADO	ESPERA	ARCHIVO	V A	C O N T R O L	S V A
				●	■	➔	D	▲			
1	PRESENTAR CONTRATO VIA WEB		50.1								
1.1	Ingresar usuario y clave sol (SUNAT)	Empresa	0.2	1					1		
1.2	Validar Usuario y clave sol	SUNAT	0.6	1					1		
1.3	Registrar los contratos laborales	Empresa	3	1					1		
1.4	Validar datos de persona	RENIEC	1		1					1	
1.5	Imprimir contratos	Empresa	0.5	1					1		
1.6	Firmar los contratos impresos	Empresa	0.1	1					1		
1.7	Adjuntar contratos escaneados	Empresa	0.5	1					1		
1.8	Adjuntar requisitos (Si hubiera)	Empresa	0.5	1					1		
1.9	Calcular e imprimir monto de pago	Empresa	0.5	1					1		
1.10	Realizar el pago en el BN	Empresa	40	1					1		
1.11	Registrar datos del comprobante de pago	Empresa	1	1					1		
1.12	Validar pago	Banco de la Nación	1		1					1	
1.13	Seleccionar contratos y enviar	Empresa	0.5	1					1		
1.14	Generar voucher de cargo	Empresa	0.5	1					1		
2	DESIGNAR AL ASISTENTE ADMINISTRATIVO		6								
2.1	Ingresar usuario y clave al sistema	Supervisor	1	1					1		
2.2	Recepcionar y asignar al asistente administrativo	Supervisor	5	1					1		
3	EVALUAR Y CALIFICAR EXPEDIENTE		21								
3.1	Ingresar usuario y clave al sistema	Asistente Administrativo	1	1					1		
3.2	Recepcionar y evaluar expediente (Aprobado, improcedente, requerimiento)	Asistente administrativo	20	1					1		
4	GENERAR DOCUMENTO ADMINISTRATIVO		38								
4.1	Generar y enviar documento de evaluación ((Resolución de aprobación, resolución de	Asistente administrativo	3	1					1		
4.2	Ingresar usuario y clave al sistema	Sub Directora	2	1					1		
4.3	Revisar el documento (Res. De aprobación, providencia de req. O res	Sub Directora	10		1					1	
4.4	Emitir documento (Res. De aprobación, providencia de req. O res	Sub Directora	5	1					1		
4.5	Ingresar usuario y clave al sistema	Apoyo administrativo A	2	1					1		
4.6	Recepcionar los documentos (Res. De aprobación, providencia de req. O res	Apoyo administrativo A	2	1					1		
4.7	Generar e imprimir cédula de notificación	Apoyo administrativo A	5	1					1		
4.8	Amar el expediente (Con la cedula de notif. y la res. o proveldo)	Apoyo administrativo A	3	1					1		
4.9	Registrar y enviar los documentos (Resolución o providencia de requerimiento)	Apoyo administrativo A	6	1					1		
5	NOTIFICAR DOCUMENTO ADMINISTRATIVO		496								
5.1	Recepcionar documentos	Técnico Administrativo B	1	1					1		
5.2	Registrar documentos	Técnico Administrativo B	2	1					1		
5.3	Entregar al courier (Para notificar al administrado)	Técnico Administrativo B	3	1					1		
	Esperar entregar notificación al administrado		480					1			1
5.4	Recepcionar, registrar y entregar cargo de entrega (Entrega a la sub dirección)	Técnico Administrativo B	5	1					1		
5.5	Trasladar a la Sub Dirección-DCCC	Técnico Administrativo B	5			1			1		
6	PROTEGER Y ARCHIVAR		11								
6.1	Recepcionar documentos	Técnico Administrativo	1	1					1		
6.2	Clasificar y empaquetar	Técnico Administrativo	5	1					1		
6.3	Registrar	Técnico Administrativo	3	1					1		
6.4	Archivar	Técnico Administrativo	2					1	1		
Rendimiento o Tiempo Total observado			622.1	31	3	1	1	1	33	3	1

**Anexo 5: Muestras del tiempo observado del grupo de control RG,
Gestión de Registros Administrativos, Contratos Laborales (Modelo TO BE)**

Muestra	Tiempo Observado (Minutos)
1	622
2	621
3	630
4	635
5	631
6	629
7	629
8	623
9	614
10	620
11	626
12	633
13	624
14	618
15	626
16	626
17	634
18	640
19	640
20	648
21	646
22	651
23	643
24	644
25	654
26	654
27	654
28	652
29	649
30	653
Promedio	636