

**“UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN”**

**HUANUCO**



**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
Y SISTEMAS**

**E.A.P. INGENIERIA INDUSTRIAL**

---

---

**INFORME DE EXPERIENCIA PROFESIONAL REALIZADA  
EN LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE  
ADMINISTRACION TRIBUTARIA Y ADUANERA-LIMA**

---

---

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE:  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**BACHILLER: JOHNNY NILTON ESCOBAL REVOLLEDO**

**HUANUCO –PERÚ  
2015**

## INDICE

<b>INDICE</b> .....	<b>1</b>
<b>INTRODUCCION</b> .....	<b>3</b>
<b>CAPITULO I</b> .....	<b>4</b>
<b>RESEÑA HISTORICA</b> .....	<b>4</b>
1.1. DESCRIPCIÓN.....	4
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>6</b>
<b>MARCO LEGAL Y ESTRUCTURA ORGANICA DE LA ENTIDAD</b> .....	<b>6</b>
2.1. MARCO LEGAL.....	6
2.2. ESTRUCTURA ORGANICA .....	9
<b>CAPITULO III</b> .....	<b>15</b>
<b>MODELO DE GESTION DE LA INSTITUCIÓN</b> .....	<b>15</b>
3.1. MISION , VISION Y PRINCIPIOS .....	15
3.2. MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVA.....	17
3.3. MODELO DE GESTION DEL NEGOCIO.....	23
<b>CAPITULO IV</b> .....	<b>27</b>
<b>LABORES GERENCIALES REALIZADAS</b> .....	<b>27</b>
4.1. PRINCIPALES RESPONSABILIDAD Y TRABAJOS REALIZADOS CARGOS DESEMPEÑADOS EN SUNAT/GERENCIA DEL CUMPLIMIENTO/DIV DE PROGRAMACION E INDUCCION/ SUPERVISION II .....	27
4.2. REPORTE DE PROYECTOS DE OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LOS SUBPROCESOS DE LA SUPERVISIÓN II DE LA DIVISIÓN DE PROGRAMACIÓN E INDUCCIÓN, DE LA GERENCIA DEL CUMPLIMIENTO.....	30
<b>CAPITULO V</b> .....	<b>31</b>
<b>PROBLEMÁTICA Y APOORTE PARA EL DESARROLLO DE LA ENTIDAD</b> .....	<b>31</b>
5.1. PROYECTO 1: .....	32
MAPEO DE PROCESOS CON LA METODOLOGIA BPMN (DETERMINACIÓN DE PROCESOS Y PROPUESTA DE MEJORAS).....	32
5.2. PROYECTO 2: .....	36
ANÁLISIS Y PROYECCIÓN DE LA CARGA DE TRABAJO.....	36
5.3. PROYECTO 3: .....	40
GESTIÓN DE CAPACITACIÓN - COSTO CERO.....	40

5.4. PROYECTO 4: .....	44
HERRAMIENTA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE GESTIÓN DE MEMORANDUM'S .....	44
5.5. PROYECTO 5: .....	48
MEJORA DE PROCESO DE EMISIÓN DE DOCUMENTACIÓN. ....	48
5.6. RESULTADO GLOBAL .....	52
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>53</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>55</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>56</b>
ANEXO A.....	57
ACCIONES REALIZADAS DEL PROYECTO - MAPEO DE PROCESOS CON LA METODOLOGIA BPMN (DETERMINACIÓN DE PROCESOS Y PROPUESTA DE MEJORAS).....	57
ANEXO B.....	71
ANÁLISIS Y PROYECCIÓN DE LA CARGA DE TRABAJO .....	71
ANEXO C.....	88
ACCIONES REALIZADAS DEL PROYECTO - GESTIÓN DE CAPACITACIÓN - COSTO CERO.....	88
ANEXO D.....	105
ACCIONES REALIZADAS DEL PROYECTO - HERRAMIENTA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE GESTIÓN PARA MEMORANDUM .....	105
ANEXO E .....	114
ACCIONES REALIZADAS DEL PROYECTO - MEJORA DE PROCESO DE EMISIÓN DE DOCUMENTACIÓN.....	114
<b>NOTA BIOGRÁFICA DEL AUTOR .....</b>	<b>126</b>

## INTRODUCCION

Las habilidades y conocimientos adquiridos en la Facultad de ingeniería industrial y de sistemas en la Universidad Nacional Hermilio Valdizan , fueron de gran aporte para resolver las diversas problemáticas que se presentaban a lo largo de mi permanencia en la SUNAT. A lo largo de este informe priman tres etapas fundamentales en la consecución de cualquier oportunidad de mejora que se plantearon y son diagnóstico, desarrollo e implementación, siempre sustentado con el ROI o retorno de la inversión respectivamente todo ello para evaluar los beneficios que pueden obtenerse.

El objetivo de este informe es demostrar las oportunidades que podemos facilitar como profesionales de ingeniería industrial en la optimización de la productividad y mejora de la calidad y, por ende, a ser más competitivos en un entorno tan globalizado, partiendo de la premisa de un equilibrio colaborador – Cliente , es decir motivar y facilitar el trabajo de nuestros colaboradores y darle calidad al contribuyente y evitar las quejas.

Los factores de productividad se encuentran estrechamente relacionados con el factor humano y su desarrollo se convierte en la herramienta que hay que tomar en cuenta en todo programa, iniciativa o proyecto que tenga que ver con la integración de una simple hoja de cálculo hasta una metodología más compleja como el BPM (Business Process Management) como propuesta de valor.

La estructura adoptada, es la que se indica en el reglamento de grados y títulos vigente en la UNHEVAL, y se enmarca en una de las modalidades de titulación que considera dicho reglamento.

Entonces en base a esta perspectiva de trabajo se cumplió los procedimientos establecidos y se pone en consideración a las autoridades competentes de la facultad de ingeniería industrial y de sistemas para la revisión y demás consideraciones del caso.

## CAPITULO I

### RESEÑA HISTORICA

#### 1.1. DESCRIPCIÓN.

El 08 de junio de 1988 se formó la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT, de acuerdo a su Ley de creación N° 24829 que entro en vigencia el 09 de junio de 1988, Ley General aprobada por Decreto Legislativo N° 501 y la Ley 29816 de Fortalecimiento de la SUNAT, es un organismo técnico especializado, adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas, cuenta con personería jurídica de derecho público, con patrimonio propio y goza de autonomía funcional, técnica, económica, financiera, presupuestal y administrativa que, en virtud a lo dispuesto por el Decreto Supremo N° 061-2002-PCM, expedido al amparo de lo establecido en el numeral 13.1 del artículo 13° de la Ley N° 27658, ha absorbido a la Superintendencia Nacional de Aduanas, asumiendo las funciones, facultades y atribuciones que por ley, correspondían a esta entidad.

Tiene domicilio legal y sede principal en la ciudad de Lima, pudiendo establecer dependencias en cualquier lugar del territorio nacional.

Su creación se enmarca en la Ley 24829 – “Ley de creación”. Y que dentro de sus dos primeros artículos pronuncia:

**Artículo 1.-** Créase la Superintendencia Nacional de Aduanas como Institución Pública Descentralizada del Sector Economía y Finanzas, con personería jurídica de derecho público, con patrimonio propio y autonomía funcional, económica, técnica, financiera y administrativa.

La Superintendencia Nacional de Aduanas tendrá por finalidad administrar, aplicar, fiscalizar, sancionar y recaudar los aranceles y tributos del Gobierno Central que fije la legislación aduanera, Tratados y Convenios Internacionales y demás normas que rigen la materia y otros tributos cuya recaudación se le encomienda; así como

la represión de la de la defraudación de Rentas de Aduana y del contrabando, la evasión de tributos aduaneros y el tráfico ilícito de bienes.

La Superintendencia Nacional de Aduanas, a partir de la vigencia de su Ley General, asumirá íntegramente las funciones y atribuciones de la Dirección General de Aduanas, así como los recursos que se le transfieran, en la forma y plazos que señale dicha Ley General.

Contará para su presupuesto administrativo hasta con el 2% de lo que recaude para el Tesoro Público.

**Artículo 2.-** Créase la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria como Institución Pública Descentralizada del Sector Economía y Finanzas, con personería jurídica de derecho público, con patrimonio propio y autonomía funcional, económica, técnica, financiera y administrativa.

La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria tendrá por finalidad diseñar y proponer medidas de política tributaria; proponer la reglamentación de las normas tributarias; administrar, aplicar, fiscalizar, sancionar y recaudar los tributos internos del Gobierno Central y otros tributos cuya administración se le asigne.

## CAPÍTULO II

### MARCO LEGAL Y ESTRUCTURA ORGANICA DE LA ENTIDAD

#### 2.1. MARCO LEGAL.

La Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria o también llamada SUNAT, como búsqueda de su eficiencia, propósitos y mejora continua se rige bajo las siguientes leyes:

- Ley 24829 - Ley de creación
- Decreto Legislativo 501 - Ley General de Superintendencia de Administración Tributaria
- Decreto Supremo 061-2002-PCM - Disponen fusión por absorción de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – SUNAT con la Superintendencia Nacional de Aduanas - Aduanas
- Ley 27334 - Ley que Amplía las funciones de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria
- Leyes laborales DLeg 276 , DLeg 1057 y DLeg 728.
- Ley 27658 – ley de modernización del estado.

#### 2.1.1. ESPECIFICACIÓN DEL MARCO LEGAL

- **Ley 24829 - Ley de creación .**

En el artículo 2 de la presente ley se crea la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria como Institución Pública Descentralizada del Sector Economía y Finanzas, con personería jurídica de derecho público, con patrimonio propio y autonomía funcional, económica, técnica, financiera y administrativa. La

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria tendrá por finalidad diseñar y proponer medidas de política tributaria; proponer la reglamentación de las normas tributarias; administrar, aplicar, fiscalizar, sancionar y recaudar los tributos internos del Gobierno Central y otros tributos cuya administración se le asigne.

- **Decreto Legislativo 501 - Ley General de Superintendencia de Administración.**

El presente DL en sus diversos siete títulos faculta el régimen legal, fines, domicilio y duración, las funciones y la organización ,Del régimen económico , financiero y laboral

- **Decreto Supremo 061-2002-PCM - Disponen fusión por absorción de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – SUNAT con la Superintendencia Nacional de Aduanas - Aduanas**

El presente DS fusiona a la SUNAT con la SUNAD en una sola con Razón social denominada SUNAT, dando como resultado a la superintendencia nacional de administración tributaria y aduanera.

- **Ley 27334 - Ley que Amplía las funciones de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria**

La presente ley amplía el porcentaje anual que se determine, mediante decreto supremo refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas, previo informe de SUNAT, ESSALUD y de la ONP, con un tope de 2% (dos por ciento) de todo concepto que administre y/o recaude respecto de las aportaciones al Seguro Social de Salud (ESSALUD) y a la Oficina de Normalización Previsional (ONP), así como de lo que se recaude en función de los convenios que firme la SUNAT con estas instituciones.

- **Leyes laborales DLeg 276, DLeg 1057 y DLeg 728.**

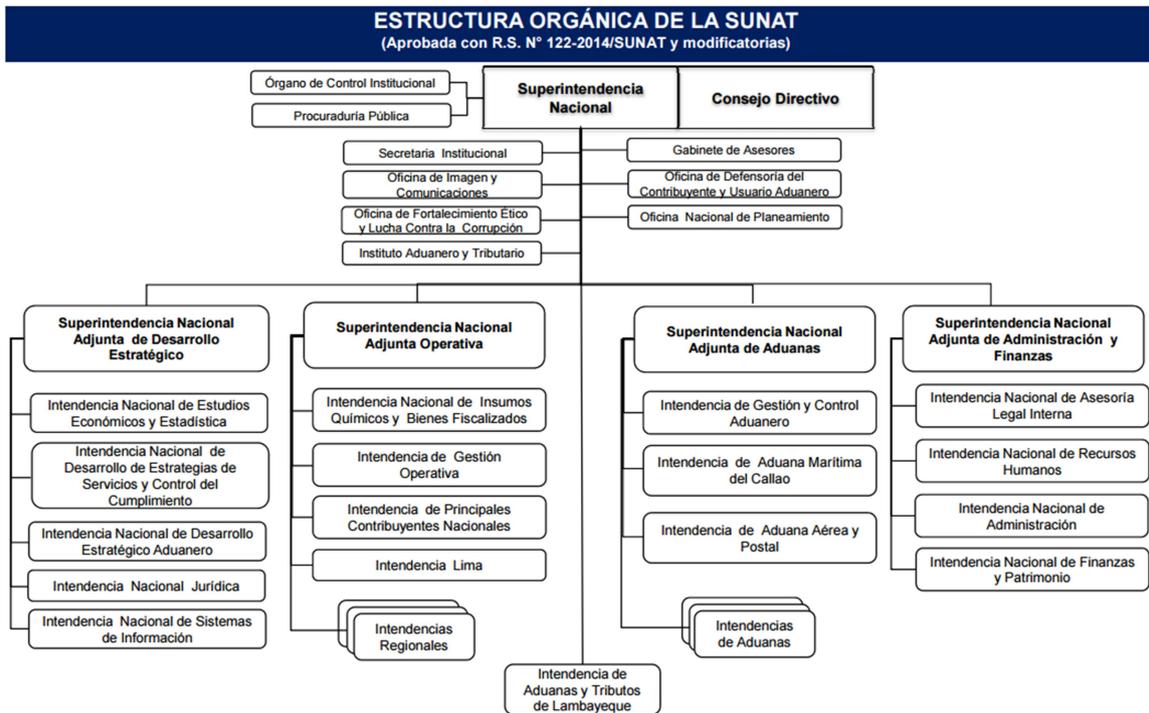
- 1. DL 276** , permite la definición de la carrera administrativa definiendo esta como el conjunto de principios, normas y procesos que regulan el ingreso, los derechos y los deberes que corresponden a los servidores públicos que, con carácter estable prestan servicios de naturaleza permanente en la Administración Pública. Tiene por objeto permitir la incorporación de personal idóneo, garantizar su permanencia, asegurar su desarrollo y promover su realización personal, en el desempeño del servicio público.
- 2. DL 728**, da la definición de ley de fomento del empleo, entre sus facultades esta la capacitación y productividad por el trabajo, los contratos y la promoción del empleo. Ley promulgada con el fin de crear conciencia en cuanto a la formalización.
- 3. DL 1057**, Ley que regula la contratación de administrativa de servicios y tiene por objetivo garantizar los principios de méritos y capacidad, igualdad de oportunidades y profesionalismo de la administración pública entre sus principales características está el contrato a plazo determinado y es renovable y da algunos beneficios como las vacaciones y ESSALUD a diferencia de los otros dos tipos de contrato en ella no permite las gratificaciones o CTS principalmente.

- **Ley 27658 – ley de modernización del estado.**

El proceso de modernización de la gestión del Estado tiene como finalidad fundamental la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos.

## 2.2. ESTRUCTURA ORGANICA

La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, de acuerdo al artículo 5 del ROF aprobada con RS N° 122-2014/SUNAT y modificatoria, cuenta con la siguiente estructura orgánica:



## **2.2.1. ESPECIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANICA DE INTENDENCIA LIMA.**

La intendencia lima se encuentra estructurada con 8 gerencias:

Gerencia de Control de la Deuda

Gerencia de Reclamaciones

Gerencia del Control del Cumplimiento

    División de Programación de Control e Inducción

    División de Control Masivo

    División de Acciones Inductivas

Gerencia de Fiscalización de Principales y Medianos Contribuyentes

Gerencia de Fiscalización de Pequeños Contribuyentes

Gerencia de Operaciones Especiales Contra la Informalidad

Gerencia de Cobranza

Gerencia de Servicios al Contribuyente

### **2.2.1.1. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES**

Son funciones y atribuciones de la SUNAT:

- Administrar los tributos internos del Gobierno Nacional, así como los conceptos tributarios y no tributarios cuya administración o recaudación se le encargue por Ley o Convenio Interinstitucional.
- Proponer al Ministerio de Economía y Finanzas la reglamentación de las normas tributarias, aduaneras y otras de su competencia.
- Expedir, dentro del ámbito de su competencia, disposiciones en materia tributaria y aduanera, estableciendo obligaciones de los contribuyentes,

responsables y/o usuarios del servicio aduanero, disponer medidas que conduzcan a la simplificación de los trámites correspondientes a los regímenes aduaneros, así como normar los procedimientos que se deriven de éstos.

- Dictar normas en materia de organización y gestión interna en el ámbito de su competencia.
- Sistematizar y ordenar la legislación e información estadística de comercio exterior, a fin de brindar información general sobre la materia conforme a Ley, así como la vinculada con los tributos internos y aduaneros que administra.
- Celebrar acuerdos y convenios de cooperación técnica y administrativa en materia de su competencia.
- Promover, coordinar y ejecutar actividades de cooperación técnica, de investigación, de capacitación y perfeccionamiento en materia tributaria y aduanera, en el país o en el extranjero.
- Otorgar el aplazamiento y/o fraccionamiento para el pago de la deuda tributaria o aduanera, de acuerdo con la Ley.
- Solicitar, y de ser el caso ejecutar, medidas destinadas a cautelar la percepción de los tributos que administra y disponer la suspensión de las mismas cuando corresponda, de acuerdo a Ley.
- Controlar y fiscalizar el tráfico de mercancías, cualquiera sea su origen y naturaleza a nivel nacional.
- Inspeccionar, fiscalizar y controlar las agencias de aduanas, despachadores oficiales, depósitos autorizados, almacenes fiscales, terminales de almacenamiento,

consignatarios y medios de transporte utilizados en el tráfico internacional de personas, mercancías u otros.

- Prevenir, perseguir y denunciar al contrabando, la defraudación de rentas de aduanas, la defraudación tributaria y el tráfico ilícito de mercancías, así como aplicar medidas en resguardo del interés fiscal.
- Desarrollar y aplicar sistemas de verificación y control de calidad, cantidad, especie, clase y valor de las mercancías, excepto las que estén en tránsito y transbordo, a efectos de determinar su clasificación en la nomenclatura arancelaria y los derechos que le son aplicables.
- Desarrollar y administrar los sistemas de análisis y fiscalización de los valores declarados por los usuarios del servicio aduanero.
- Resolver asuntos contenciosos y no contenciosos y, en este sentido, resolver en vía administrativa los recursos interpuestos por los contribuyentes o responsables; elevar los recursos de apelación y dar cumplimiento a las Resoluciones del Tribunal Fiscal, y en su caso a las del Poder Judicial.
- Sancionar a quienes contravengan las disposiciones legales y administrativas de carácter tributario y aduanero, con arreglo a Ley.
- Ejercer los actos y medidas de coerción necesarios para el cobro de deudas por los conceptos que administra. .
- Mantener en custodia las mercancías y bienes incautados, embargados o comisados, efectuando el remate de los

mismos cuando ello proceda en el ejercicio de sus funciones.

- Adjudicar mercancías de acuerdo a Ley.
- Desarrollar programas de información, divulgación y capacitación en materia tributaria y aduanera.
- Editar, reproducir y publicar oficialmente el Arancel Nacional de Aduanas actualizado, los tratados y convenios de carácter aduanero, así como las normas y procedimientos aduaneros para su utilización general.
- Determinar la correcta aplicación y recaudación de los tributos que administra y de otros cuya recaudación se le encargue, así como de los derechos que cobren por los servicios que prestan, de acuerdo a Ley.
- Liderar las iniciativas y proyectos relacionados con la cadena logística del comercio exterior cuando tengan uno o más componentes propios de las actividades aduaneras, coordinando con las entidades del sector público y privado que corresponda, las cuales deberán implementar los procesos armonizados que se establezcan
- Controlar y fiscalizar el ingreso, permanencia, transporte o traslado y salida de los bienes controlados que puedan ser utilizados en la minería ilegal, así como en la elaboración de drogas ilícitas.
- Ejercer las demás funciones que le señale la Ley.

Sólo por Ley se pueden establecer funciones adicionales a la SUNAT.

(Establecido en el artículo 4° del Reglamento de Organización y Funciones de la SUNAT, aprobado por Resolución de Superintendencia N° 122-2014/SUNAT y modificatoria)

### **2.2.2. ESPECIFICACIÓN DE CANTIDAD DE TRABAJADORES DE LA GERENCIA DE CONTROL DEL CUMPLIMIENTO.**

La gerencia actualmente cuenta con 370 colaboradores aproximadamente.

## **CAPITULO III**

### **MODELO DE GESTION DE LA INSTITUCIÓN**

Un modelo de gestión bien estructurado empieza por la estrategia y paradigma institucional, por ello SUNAT define la siguiente visión, misión y principios.

#### **3.1. MISION , VISION Y PRINCIPIOS**

##### **3.1.1. MISION**

Servir al país proporcionando los recursos necesarios para la sostenibilidad fiscal y la estabilidad macroeconómica, contribuyendo con el bien común, la competitividad y la protección de la sociedad, mediante la administración y el fomento de una tributación justa y un comercio exterior legítimo.

##### **3.1.2. VISION**

Convertirnos en la administración tributaria y aduanera más exitosa, moderna y respetada de la región.

- Exitosa, porque lograremos resultados similares a los de las administraciones de los países desarrollados.
- Moderna, porque incorporaremos en nuestros procesos las tecnologías más avanzadas y utilizaremos los enfoques modernos de gestión de riesgo y fomento del cumplimiento voluntario para enfrentar con éxito los desafíos.
- Respetada por:
  - El Estado: por mantener niveles bajos de evasión y de fraude en la tributación interna y el comercio exterior, y contribuir a financiar los programas sociales y el desarrollo del país.
  - Los contribuyentes y usuarios de comercio exterior: porque aquellos que son cumplidores se sienten respetados; reciben

todas las facilidades para el cumplimiento de sus obligaciones y tienen confianza en la capacidad de la institución de detectar y tratar los incumplimientos.

- Sus trabajadores: porque laboran en una institución con mística, modelo dentro del estado; orgullosos de pertenecer a la organización y comprometida con su misión.

- Sus trabajadores potenciales: porque es una institución atractiva para trabajar, que compite de igual a igual con las instituciones más atractivas del Estado y con las más respetadas empresas por los mejores egresados de las más prestigiosas instituciones educativas; y es capaz de atraer gente con experiencia que se destaque en el sector público o el privado.

- Otras administraciones: porque la consultan y la toman como referente.

### **3.1.3. PRINCIPIOS**

- **Autonomía**

La SUNAT debe ejercer sus funciones aplicando sus propios criterios técnicos, preservando su independencia y estabilidad institucional.

- **Honestidad**

La actuación de la SUNAT y de sus miembros tiene que ser justa, recta, íntegra y de respeto a la verdad e implica la coherencia total entre el pensamiento, el discurso y la acción. Es la base en que se sustenta la SUNAT.

- **Compromiso**

Dado el carácter singular de la SUNAT como entidad que provee la mayor parte de los recursos al Estado y promueve la competitividad y la protección a la sociedad, la institución y sus miembros deben tener un fuerte compromiso con el bien común, basado en la justicia, respeto a los derechos humanos, y orientado a la búsqueda del progreso de

nuestro país, el bienestar de todos los peruanos y a garantizar la igualdad de oportunidades.

Asimismo, el colaborador debe estar plenamente identificado con la institución, sus metas y tener predisposición para hacer más de lo esperado a efectos de lograr los objetivos. Debe desear pertenecer a la institución y estar orgulloso de ello.

- **Profesionalismo**

El capital humano de la SUNAT debe caracterizarse por su excelencia ética y técnica. Debe ser imparcial, objetivo y efectivo, en caso de conflicto de intereses debe preferir el interés público y abstenerse de participar en aquellas situaciones que pudieran poner en duda la transparencia de su proceder.

- **Vocación de Servicio**

La institución y sus miembros deben tener una permanente orientación a brindar un servicio de calidad que comprenda y satisfaga las necesidades de los contribuyentes, usuarios y operadores de comercio exterior, ciudadanos, así como de los usuarios internos de la institución; utilizando eficientemente los recursos y optimizando la calidad de nuestros servicios.

- **Trabajo en Equipo**

Debemos trabajar en un ambiente de colaboración en el que se comparte información y conocimiento, privilegiando los resultados colectivos por sobre los individuales.

### **3.2. MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVA**

Al ser una institución compleja y que se rige en instrumentos de gestión organizacional delineados por el estado, SUNAT cuenta con los siguientes instrumentos:

- Manual de operaciones programas y proyectos
- Estructura remunerativa
- ROF - reglamento de organización y funciones
- Clasificador de cargos
- CAP - cuadro para asignación de personal
- MOF - manual de organización y funciones
- TUPA - Texto Único de Procedimientos Administrativos de SUNAT

### **3.2.1. MANUAL DE OPERACIONES PROGRAMAS Y PROYECTOS**

La Metodología de Gestión de Proyectos (MGP) se basa en el marco metodológico de IDEA (4 fases o estados secuenciales en el tiempo por los que pasa un proyecto a lo largo de su existencia: INICIO, DESARROLLO, ESTABILIZACION y APRENDIZAJE) y prescribe conceptos aplicables a diferentes tipos de proyectos relacionados con la optimización empresarial, expresada desde el punto de vista de proyectos de cambio. Asimismo, establece un lenguaje común y una base conceptual útil para los diversos proyectos de la organización y permite organizar técnicas y conceptos provenientes de diversas fuentes. Entiéndase por Proyecto al conjunto de actividades planificadas para producir resultados en un tiempo mayor a 20 días hábiles. IDEA cumple con dos requisitos básicos:

- Simplicidad, porque sólo enfoca aspectos básicos con relación a métodos.
- Adaptabilidad, porque es independiente de las herramientas metodológicas y del software a aplicar. IDEA también cuenta con dimensiones o tipo de labores del proyecto, no secuenciales en el tiempo, que se ejecutan en paralelo a lo largo de todas las fases del proyecto:

**GESTIÓN:** Ámbito de acción relativo al liderazgo, administración del proyecto y manejo de aspectos psicosociales. Tiene a su vez dos subdimensiones:

**PLANEAMIENTO:** Programar y coordinar las actividades, de manera que se realicen tal como fueron proyectadas.

**CONTROL:** Supervisar y evaluar las actividades planificadas.

**EJECUCIÓN:** Ámbito relativo a la materialización de la solución. Tiene a su vez dos subdimensiones:

**Modelamiento:** Representación de la solución que se espera construir.

**Construcción:** Concretar físicamente la solución.

### **3.2.2. ESTRUCTURA REMUNERATIVA**

Define la categoría de directivos, grupo ocupacional especialista y grupo ocupacional de apoyo y que rango salarial debería de tener en base a sus formación y competencias, además sirve como instrumento de gestión para los lineamientos de línea de carrera pública.

### **3.2.3. ROF - REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

Es el documento técnico normativo de gestión institucional que formaliza la estructura orgánica de la entidad, orientada al esfuerzo institucional y al logro de su misión, visión y objetivos. Contiene las funciones generales de la entidad, y las funciones específicas de los órganos y unidades orgánicas, estableciendo sus relaciones y responsabilidades.

El ROF es un documento que expresa cómo los órganos de gobierno, han decidido que debe formularse la organización de una entidad. Así al ROF establecerá:

1. Que es un instrumento normativo institucional que contiene disposiciones técnico-administrativas que completan, regulan y fijan la estructura orgánica de una entidad.
2. En el ROF se precisan la naturaleza, finalidad, funciones generales, y atribuciones de las Unidades Orgánicas y sus relaciones, de acuerdo a la norma legal de creación y disposiciones complementarias.
3. Establece la estructura funcional y orgánica de las dependencias hasta el tercer nivel organizacional, tipificando las atribuciones de los cargos directivos especificándose la capacidad de decisión y jerarquía así como el ámbito de supervisión en la institución.
4. Cuál es el modelo de gestión. Qué cosas realizara la entidad y que cosas las encargara a terceros.
5. Cuál es la estructura de la entidad y que unidades orgánicas deben existir para desarrollar el modelo de gestión.
6. Qué funciones debe corresponderle a cada unidad orgánica, que favorezcan la flexibilidad y la continuidad de la organización.
7. Las relaciones jerárquicas, de coordinación y en general de trabajo que se establecen.
8. Las atribuciones o facultades específicas de los titulares de las unidades orgánicas.

#### **UTILIDAD DEL ROF**

El ROF deberá ser empleado como un instrumento de gestión administrativa, para establecer campos funcionales y responsabilidades y como un medio para efectuar el proceso de dirección y control. El ROF describe la estructura hasta el nivel del órgano o unidades orgánicas, en tal sentido supedita a los Manuales de Organización y funciones (MOF), los cuales llegan hasta el nivel de cargo.

### **3.2.4. CLASIFICADOR DE CARGOS**

EL clasificador de cargos describe el ordenamiento de los cargos o puestos de trabajo de SUNAT, teniendo en cuenta el grado de responsabilidad y complejidad que demandan su desempeño y los requisitos mínimos requeridos y cuyo objetivo es ordenar los cargos por grupos ocupacionales , distinguiéndolos , jerarquizándolos y estableciendo sus requisitos mínimos a fin de facilitar los procesos de reclutamiento , selección , supervisión , evaluación , capacitación , desplazamiento , promoción y ascenso del personal.

### **3.2.5. CAP - CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL**

Es un documento de gestión institucional que contiene los cargos definidos y aprobados de la entidad, sobre la base de su estructura orgánica vigente prevista en su ROF. Esta definición está contenida en el artículo 4° y 8° que propone el D.S. N° 043-2004-PCM que aprueba los lineamientos para la Elaboración y Aprobación del CAP. También se le define como el documento que contiene los cargos o puestos de trabajo que la entidad ha previsto como necesarios para el adecuado funcionamiento y cumplimiento de los objetivos y fines de los órganos estructurales.

Su finalidad es regular la cantidad y calidad de los cargos, plazas o puestos con sus respectivas características para el adecuado funcionamiento de la Entidad.

Los cargos que se definen en el CAP deben estar en concordancia con la estructura orgánica aprobada en el ROF, y con los criterios de diseño y estructura de la administración pública que establece la Ley N° 27658

Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado. El objetivo del CAP es priorizar y optimizar el uso de los recursos públicos.

La carrera administrativa se encuentra organizada por grupos ocupacionales y niveles, correspondiéndole a cada nivel en la estructura organizacional un conjunto de cargos compatibles entre si. Los cargos son los puestos de trabajo a través de los cuales los servidores públicos desempeñan sus funciones, cuyo ejercicio es siempre temporal, en razón de que por razones del servicio el servidor puede ser designado en cualquier momento para desempeñar otros cargos, pero respetando su nivel de carrera, el grupo ocupacional al que pertenece, la experiencia, su profesión y especialidades.

### **3.2.6. TUPA - TEXTO ÚNICO DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE SUNAT**

El TUPA constituye un documento de gestión que adecuadamente utilizado, debe facilitar la tramitación de procedimientos administrativos y la prestación de servicios brindados en exclusividad por parte de las entidades públicas, que son demandados por los usuarios o administrados.

No obstante, transcurridos cerca de cuatro lustros de su implementación aún vienen experimentándose muchos problemas en su elaboración, aprobación, actualización, difusión; así como en su utilidad para facilitar los trámites que demandan los usuarios en su relación con las entidades públicas respecto al reconocimiento de derechos, licencias, autorizaciones, registros, habilitaciones u otros procedimientos que permitan el desarrollo, especialmente empresarial, en el campo de la producción de bienes y servicios.

### **3.2.7. MOF - MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

El Manual de Organización y Funciones, más conocido como (MOF) por sus siglas, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. El MOF contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la institución. También se suele incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación. Hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc), lo requieran, sino porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc.

Además, es la piedra angular para implantar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, desarrollo de carrera y otros.

### **3.3. MODELO DE GESTION DEL NEGOCIO.**

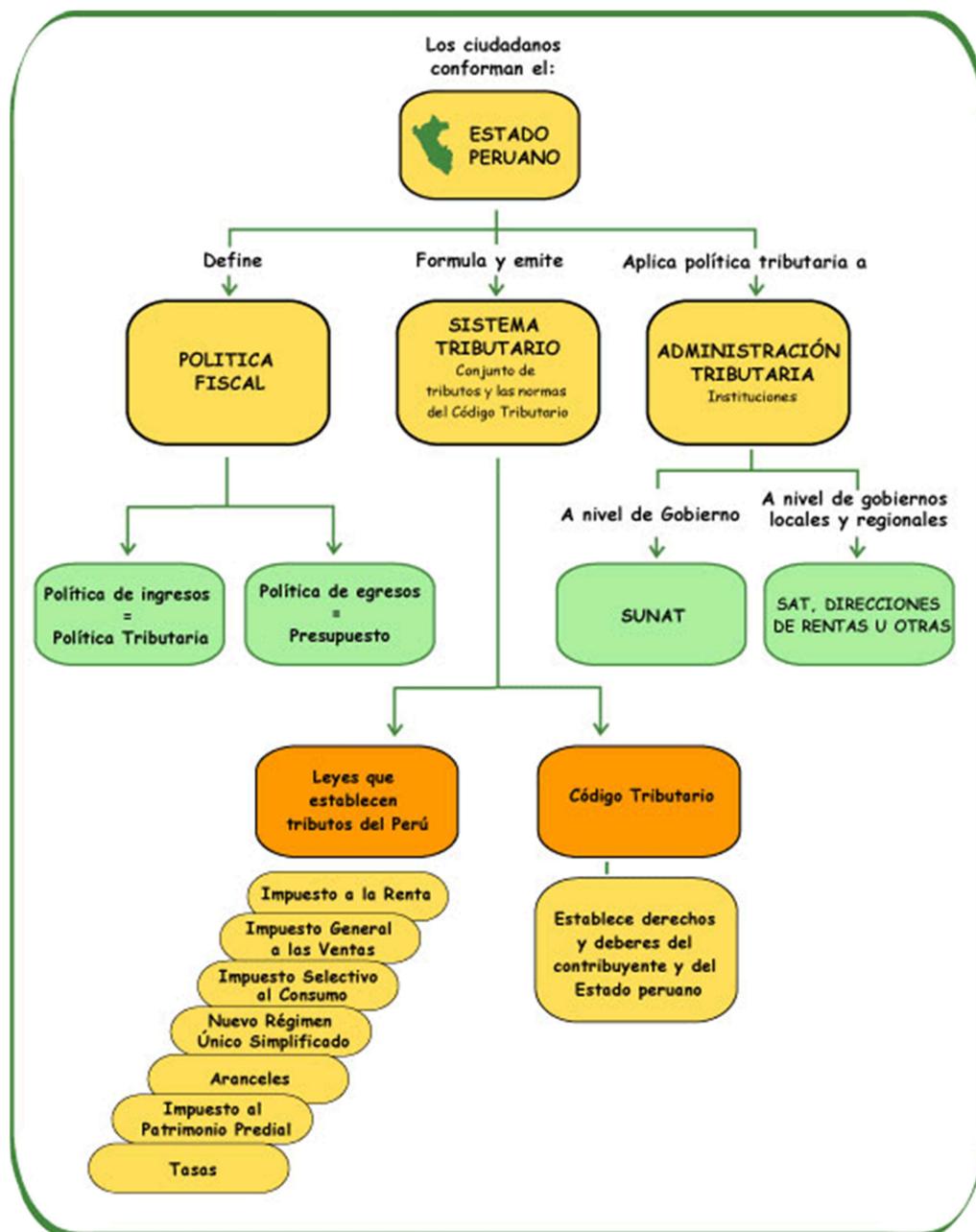
#### **3.3.1. SISTEMA TRIBUTARIO NACIONAL**

En mérito a facultades delegadas, el Poder Ejecutivo, mediante Decreto Legislativo No. 771 dictó la Ley Marco del Sistema Tributario Nacional, vigente a partir desde 1994, con los siguientes objetivos:

- Incrementar la recaudación.
- Brindar al sistema tributario una mayor eficiencia, permanencia y simplicidad.
- Distribuir equitativamente los ingresos que corresponden a las Municipalidades.

El Código Tributario constituye el eje fundamental del Sistema Tributario Nacional, ya que sus normas se aplican a los distintos tributos. De manera sinóptica, el Sistema Tributario Nacional puede esquematizarse de la siguiente manera:





La SUNAT tiene como finalidad primordial administrar los tributos del gobierno nacional y los conceptos tributarios y no tributarios que se le encarguen por Ley o de acuerdo a los convenios interinstitucionales que se celebren, proporcionando los recursos requeridos para la solvencia fiscal y la estabilidad macroeconómica; asegurando la correcta aplicación de la normatividad que regula la materia y combatiendo los delitos tributarios y aduaneros conforme a sus atribuciones.

También tiene como finalidad la implementación, la inspección y el control del cumplimiento de la política aduanera en el territorio nacional y el tráfico internacional de mercancías, personas y medios de transporte, facilitando las actividades aduaneras de comercio exterior y asegurando la correcta aplicación de los tratados y convenios internacionales y demás normas que rigen la materia.

Asimismo, le corresponde participar en el combate contra la minería ilegal así como del narcotráfico, a través del control y fiscalización del ingreso, permanencia, transporte o traslado y salida de los productos de la actividad minera, de insumos químicos y maquinarias que puedan ser utilizados en la minería ilegal, así como del control y fiscalización de los insumos químicos, productos y sus sub productos o derivados, maquinarias y equipos que puedan ser utilizados directa o indirectamente en la elaboración de drogas ilícitas; y otros fines que se establezcan mediante Ley.

Adicionalmente, debe proveer a los administrados los servicios que les faciliten el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, aduaneras y otras vinculadas a las funciones que realiza la SUNAT, así como brindar servicios a la ciudadanía en general dentro del ámbito de su competencia.

## CAPITULO IV

### LABORES GERENCIALES REALIZADAS

#### 4.1. PRINCIPALES RESPONSABILIDAD Y TRABAJOS REALIZADOS CARGOS DESEMPEÑADOS EN SUNAT/GERENCIA DEL CUMPLIMIENTO/DIV DE PROGRAMACION E INDUCCION/ SUPERVISION II

La siguiente secuencia de funciones y /o cargos realizados en la institución mencionada desde mi llegada se presenta de la siguiente manera:

##### **Cuadro N°01 – Cargo: Profesional de la programación N1 (Del 01/06/2012 al 30/05/2014)**

Descripción del cargo	Actividades llevadas a cabo	Recursos o técnica utilizados	Resultados obtenidos
El profesional de programación N1, es la persona encargada de planificar y gestionar los recursos (documentos y ambientes) y de los propios agentes fiscalizadores.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestionar la carga laboral y desempeño del personal fiscalizador ( 10 personas)</li><li>• Planear, organizar y controlar los programas de fiscalización de la intendencia.</li><li>• Elaborar reportes e informes estadísticos.</li><li>• Análisis confidencial acerca de la selección y programación.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Procedimientos de trabajo establecidos ( circulares y memorándums )</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Emisión de documentos.</li><li>• Atención de memorándums</li></ul>

**Cuadro N°02 – Cargo: Profesional de la programación N3  
(Del 01/06/2015 al 31/12/2015)**

Descripción del cargo	Actividades llevadas a cabo	Recursos o técnica utilizados	Resultados obtenidos
<p>El profesional de programación N3, es la persona encargada de planificar y gestionar los recursos (documentos y ambientes) y de los propios agentes fiscalizadores. Tiene responsabilidad de programas tributarios de especial cuidado. Así mismo propone nuevos procedimientos y elabora reportes estadísticos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Almacenar, organizar y compartir información a través de la administración del Sharepoint.</li> <li>• Participa de reuniones de propuesta procedimental.</li> <li>• Mejorar procedimientos de trabajo a través de automatización de procesos.</li> <li>• Gestionar la carga laboral y desempeño del personal fiscalizador ( 90 personas)</li> <li>• Diseño de plan de capacitación.</li> <li>• Realizar actividades d integración y bienestar para mejorar el clima laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora continua.</li> <li>• Procedimientos de trabajo establecidos ( circulares y memorándums)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emisión de documentos.</li> <li>• Atención de memorándums.</li> <li>• Nuevos procedimientos .</li> <li>• Herramientas de gestión.</li> <li>• Planes de capacitación.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear, organizar y controlar los programas de fiscalización de la intendencia.</li> <li>• Analizar beneficio/costo de cada programa, priorizando los más rentables.</li> <li>• Elaborar reportes e informes estadísticos por sectores, grupos, programas de impuestos y otros más representativos de la gerencia.</li> <li>• Análisis confidencial acerca de la selección y programación.</li> </ul>		
--	---	--	--

**Nota:** la clasificación N1 y N3 es criterio propio, que fue basado en un periodo de tiempo al que se iban agregando responsabilidades.

#### **4.2. REPORTE DE PROYECTOS DE OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LOS SUBPROCESOS DE LA SUPERVISIÓN II DE LA DIVISIÓN DE PROGRAMACIÓN E INDUCCIÓN, DE LA GERENCIA DEL CUMPLIMIENTO.**

Se definen como proyectos de oportunidades de mejora a todas las iniciativas realizadas que permiten optimizar y obtener un retorno de la inversión traducida en beneficios sostenibles sobre un problema detectado. Su diseño e implementación generalmente fueron en el corto plazo.

Como parte de los talleres de mejora y retroalimentación con el equipo de la supervisión se ha visto conveniente presentar cinco oportunidades de mejora, los mismos que han sido planteados, desarrollados o implementados, habiendo obtenido mejoras que determinan beneficios para institución además de agregar valor a cada subproceso que desarrollamos, estos proyectos son:

1. Mapeo de procesos con la metodología BPMN (Determinación de Procesos y propuesta de mejoras)
2. Análisis y proyección de la carga de trabajo
3. Gestión de Capacitación - Costo Cero
4. Mejora de proceso de seguimiento y control de gestión.
5. Mejora de proceso de emisión de documentación.

## CAPITULO V

### PROBLEMÁTICA Y APOORTE PARA EL DESARROLLO DE LA ENTIDAD

En este capítulo, se muestra los problemas detectados, acciones y resultados obtenidos, derivados de los proyectos de mejora, llevados a cabo a lo largo de nuestra permanencia en la SUNAT.

Para una mejor presentación de los resultados obtenidos de las mejoras realizadas en SUNAT, se definió la siguiente estructura:

- 1.- Nombre del Proyecto
- 2.- Identificación del problema, en el se redacta la situación descrita, como algo negativo que sucede en la empresa.
- 3.- Justificación, Se justifica el proyecto y a que conllevara no aplicarla.
- 4.- Acciones realizadas:
  - **Planificación** ¿Como, Cuánto, Cuándo y quién lo debe hacer?  
Significa estudiar la situación actual, definir el problema, analizarlo, determinar sus causas y formular el plan para el mejoramiento.
  - Implementación** ¿Estar siguiendo lo planeado?  
Significa ejecutar el plan.
  - Reportes** ¿Se ha hecho como se planeó?  
Significa ver o confirmar si se ha producido la mejoría deseada
  - **Revisión y acción** ¿Corregir cualquier problema?  
Significa institucionalizar el mejoramiento como una nueva práctica para mejorarse, o sea, estandarizar. No puede haber mejoramientos en donde no hay estándares. Tan pronto como se hace un mejoramiento se convierte en un estándar que será refutado con nuevos planes para más mejoramientos
5. Producto entregado
- 6.- Indicadores Base, La información o KPI inicial o base.
- 7.- Indicadores Finales, luego de la aplicación post proyecto.

8.- Evaluación, comparación cuantitativa de los resultados iniciales y finales.

**Nota:** Todos los costos e indicadores fueron estimados, proyectados y simulados, puesto que no se contaba con información detallada al respecto.

## **5.1. PROYECTO 1:**

### **MAPEO DE PROCESOS CON LA METODOLOGIA BPMN (DETERMINACIÓN DE PROCESOS Y PROPUESTA DE MEJORAS)**

#### **5.1.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.**

La SUNAT cuenta con áreas especializadas que se dedican al mapeo y mejora de procesos; sus macroprocesos y procesos pueden ser muy complejos y el ser considerado una gran Institución dificulta o hace lenta la operatividad de esta área. Es muy común ver como los subprocesos cambian a medida que intercambian los líderes de la supervisión o división debido a que no existen procesos estandarizados y diagramados a este nivel y esto se traduce en índices de efectividad y productividad muy bajos o inoperatividad por intervalos de tiempo, haciendo que la descoordinación y demoras mermen en la productividad.

#### **5.1.2. JUSTIFICACIÓN**

La necesidad de tener mapeado cada etapa del proceso y subprocesos, además definir la secuencia e interacción de los procesos y así poder traducirla en mejoras que pueden ir desde disminución de quejas por clientes internos, hasta una mejor distribución de la carga laboral.

El BPM nos permitirá modelar y automatizar los procesos capturando la lógica del negocio. Por otra parte, mantener un desempeño laboral adecuado para ayudar al cumplimiento de los objetivos y misión de la institución.

### 5.1.3. ACCIONES REALIZADAS

- **Planificación** ¿Como, Cuánto, Cuándo y quién lo debe hacer?

- Diagnóstico inicial.
- Estructura de desglose del trabajo ( identificar los entregables)
- Presupuesto del proyecto
- Cronograma del proyecto
- Plan de comunicaciones
- Equipo de trabajo.

-**Implementación** ¿Están siguiendo lo planeado?

- Desarrollo de entregables( Diagramación de BPD)
- Desarrollo del Plan de comunicaciones(transferencia de conocimientos , entrenamiento)

-**Reportes** ¿Se ha hecho como se planeó?

- Informe de avance.

- **Revisión y acción** ¿Corregir cualquier problema?

- Revisión de BDP y aprobación
- Revisión del plan de acción.

**(\*)Ver detalle de acciones realizadas de este proyecto en el Anexo A**



### 5.1.5. INDICADORES BASE.

Nombre de Indicador	Und	Fuente de Verificación	Responsable	Formula	Frecuencia de medición	Resultado prom.Base
Tiempo de Atención de solicitud	Sem	Reporte Sist. Adm	Secretaria	$\Sigma$ de etapas	Semanal	3.5
Productividad	Nro	Reportes	JE	$\Sigma AI/\Sigma HH$	Mensual	17.5
HH extra	Hrs	Reporte SIRH	Supervisor	$\Sigma$ Hrs compensada	Mensual	55
Nro. de Quejas	Nro	Registro de Quejas y re	Supervisor	$\Sigma$ de quejas	Mensual	9
Conocimiento del Proceso	%	Encuesta	JE	Procedimientos e	Bimensual	55%
Nro de Errores	Nro	Registro de Quejas y re	Supervisor	$\Sigma$ de errores	Mensual	32

### 5.1.6. INDICADORES FINALES

Nombre de Indicador	Und	Fuente de Verificación	Responsable	Formula	Frecuencia de medición	Resultado prom.
Tiempo de Atención de solicitud	Sem	Reporte Sist. Adm	Secretaria	$\Sigma$ de etapas	Semanal	2.33
Productividad	Nro	Reportes	JE	$\Sigma AI/\Sigma HH$	Mensual	18.87
HH extra	Hrs	Reporte SIRH	Supervisor	$\Sigma$ Hrs compensada	Mensual	4.33
Nro. de Quejas	Nro	Registro de Quejas y re	Supervisor	$\Sigma$ de quejas	Mensual	3.17
Conocimiento del Proceso	%	Encuesta	JE	Procedimientos e	Bimensual	76%
Nro de Errores	Nro	Registro de Quejas y re	Supervisor	$\Sigma$ de errores	Mensual	10.83

### 5.1.7. EVALUACIÓN

Resumen mensual

Nombre de Indicador	Und	Res.Ind base	Res. Ind Final	Mejora de Indicador	Costo de mejora	Beneficio asociado	Beneficios	ROI
Tiempo de Atención de solicitud	Sem	3.50	2.33	33.33%	3,222.87	29.17	4,053.48	125.77%
Productividad	Nro	17.50	18.87	7.82%		1,657.70		
HH extra	Hrs	55.00	4.33	92.12%		1,266.67		
Nro. de Quejas	Nro	9.00	3.17	64.81%		170.14		
Conocimiento del Proceso	%	55%	76%	38.18%		76.36		
Nro de Errores	Nro	32.00	10.83	66.15%		853.44		

El análisis muestra que el retorno de la inversión o ROI por este proyecto es mejor en un 25.77%. El beneficio obtenido es de S/4053.48 mensuales, a partir del quinto mes implementación, periodo en el cual el aprendizaje nuevo es continuo.

El beneficio más representativo fue en la mejora del indicador productividad y HH extra en S/1657.70 y S/1266.67, en ambos indicadores está relacionado con las HH invertidas en cada actividad y esto se debe porque los estándares de trabajo no están definidos y esto se traduce en desorden y generación de sobretiempos innecesarios. Además se aprecia la mejora de los indicadores descritos.

## **5.2. PROYECTO 2:**

### **ANÁLISIS Y PROYECCIÓN DE LA CARGA DE TRABAJO.**

#### **5.2.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.**

Ante el crecimiento de las metas institucionales, se contrata personal siguiendo estimaciones intuitivas sin aplicar metodologías que sustenten y precisen el dimensionamiento.

Además se percibe que algunos puestos tienen sobrecarga de trabajo, mientras que otros podrían tener cargas de trabajo menores a su capacidad operativa, sin embargo no se tiene evidencias al respecto.

Se prevé cambios en los volúmenes de operaciones debido a las metas institucionales y no se tiene manera de proyectar el impacto en la carga de trabajo en los puestos de la supervisión. Tampoco se tiene definido cuales serán los puestos afectados o críticos de sobrecarga de trabajo.

Nuestra supervisión tiene un promedio de 55 Horas extras mensuales en algunos puestos, mostrando en los colaboradores de la institución quejas de sobrecarga de trabajo; Además, esto se traduce no solo en compensación para la institución sino también en niveles de insatisfacción de los trabajadores.

#### **5.2.2. JUSTIFICACIÓN**

El no definir la sobrecarga de trabajo de los puestos de la supervisión evidenciara necesidades de contratación de colaboradores a juicio de expertos, debido a la percepción de sobrecarga de trabajo de algunos puestos de trabajo, por ello se propone una metodología que sustente y precise el dimensionamiento, además que regule el pago de horas extras y de ser necesario se haga una redistribución de funciones.

Persistir con los mismos roles acrecentaría baja satisfacción de los colaboradores, traducidos en aumento de estrés y rotación de personal.

### **5.2.3. ACCIONES REALIZADAS**

- **Planificación** ¿Como, Cuánto, Cuándo y quién lo debe hacer?

- Diagnóstico inicial.
- Estructura de desglose del trabajo (identificar los entregables).
- Presupuesto del proyecto.
- Cronograma del proyecto.
- Plan de comunicaciones.
- Equipo de trabajo.

- **Implementación** ¿Estar siguiendo lo planeado?

- Desarrollo de entregables.(Mapa de procesos , diagrama de actividades, catálogo de responsabilidades y de puestos, Estimación de la carga de trabajo proyectada)
- Desarrollo del plan de comunicación.

- **Reportes** ¿Se ha hecho como se planeó?

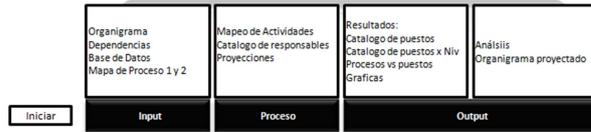
- Reporte de Estimación de Carga de Trabajo.
- Reporte de Organigrama proyectado.
- Informe de avance.

- **Revisión y acción** ¿Corregir cualquier problema?

- Revisión del Sistema actual y distribuido.
- Necesidades de Recursos humanos en el futuro.

**(\*)Ver detalle de acciones realizadas de este proyecto en el Anexo B**

## 5.2.4. PRODUCTOS ENTREGADOS



Anterior Inicio Siguiente

Actualizar

Cargos Dependencia Directa

Supervisor: Programador Agregador, Programador tipo 2, Programador document...

Cargo: Supervisor

Nuevo Colaborador: Colaborador/Cargo

Apellidos y Nombres: |

Sexo:  Femenino  Masculino

DNI: |

Fecha de Nacimiento: dd/mm/aa

Area: Jefatura

Cargo/Nivel / Jefatura: Supervisor | 1 | NO | Area

Fecha de Ingreso: dd/mm/aa

Grabar Salir

Anterior Inicio Siguiente

Actualizar

MAPA DE PROCESO

Gestión de Negocio

N01 Programación de tipo 1 y 2

N02 Programación de Retrativos

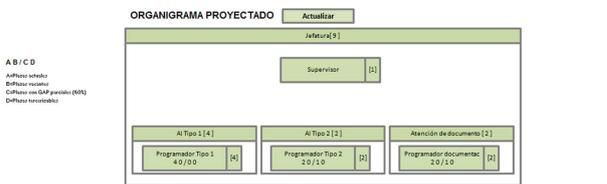
N03 Atención de documentos

Mapa

N01 Programación de tipo 1 y 2

Envío de Carga (M01) - Disponibilidad de Colaboradores (M02) - Filtrados de Colaboradores (M03) - Asignación de Colaboradores (M04) - Impresión de Dependencias (M05) - Notificación (M06)

Anterior



Anterior Inicio Siguiente

Actualizar

MAPA DE PROCESO

Gestión de Negocio

N01 Programación de tipo 1 y 2

N02 Programación de Retrativos

N03 Atención de documentos

Mapa

N01 Programación de tipo 1 y 2

Envío de Carga (M01) - Disponibilidad de Colaboradores (M02) - Filtrados de Colaboradores (M03) - Asignación de Colaboradores (M04) - Impresión de Dependencias (M05) - Notificación (M06)

Anterior

ORGANIGRAMA PROYECTADO

Actualizar

Jefatura [3]

Supervisor [1]

Al Tipo 1 [4]

Programador Tipo 1 40/10 [4]

Programador Tipo 2 20/10 [2]

Atención de documentos [1]

Programador documentar 20/10 [2]

Anterior Inicio Siguiente

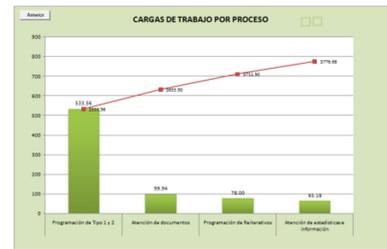
Analisis de carga de trabajo - Por Nivel

Area	Puesto	Niv	Plaza	Resp	Nº / de	HH / mes	Plaza estimada (Anual)	Plaza estimada (Mensual)	Plaza estimada (Semestral)	Plaza estimada (Trimestral)	Plaza (Gestor)	Plaza (Operario)	Plaza (Total)						
Atropa	Supervisor	3	1	100%	1	192	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Al Tipo 1	Programador Tipo 1	3	40	100%	40	1920	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Al Tipo 2	Programador Tipo 2	3	20	100%	20	960	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Atropa	Programador documentar	3	20	100%	20	960	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

Herramienta Desarrollada en Excel con VBA para automatizar los cálculos de carga laboral.

La herramienta genera:

- Organigramas.
- Mapa de procesos.
- Diagrama de actividades.
- Base de datos del personal.
- Ficha técnica de procesos.
- Ficha de responsabilidades o roles.
- Proyecciones con parámetros, frecuencias y HH.
- Simulador de carga laboral.
- Histogramas de procesos con mas carga laboral.
- Organigrama Proyectado.
- Tablero de control de carga laboral.



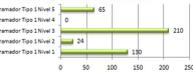
CARGO X PUESTOS - SUB NIVELES

N	Al Tipo 1	Area	Programador Tipo 1	Total Responsab.	Análisis					Carga de Trabajo por puesto			
					G	M	E	Reg	NM	NE	HH Gde	HH Oper	HH Total
1	1	Programador Tipo 1 Nivel 1	1	0	0	1	0%	0%	100%	6.0	130	136	
2	3	Programador Tipo 1 Nivel 2	40	1	0	3	25%	0%	75%	5.1	24	29	
3	3	Programador Tipo 1 Nivel 3	8	0	3	5	38%	63%	9.7	210	219		
4	4	Programador Tipo 1 Nivel 4	0	0	0	104	104%	104%	6.0	0	6		
5	5	Programador Tipo 1 Nivel 5	4	0	0	4	0%	100%	3.0	65	68		

GRÁFICO - RESPONSABILIDADES - CHANGE MANAGEMENT TIPO 1 Y NIVEL



GRÁFICO - HH-TOTAL - PROGRAMADOR TIPO 1 Y NIVEL



## 5.2.5. INDICADORES BASE.

Nombre de Indicador	Und	Fuente de Verificación	Responsable	Formula	Frecuencia de medición	Resultado prom.Base
Sobrecarga de trabajo	HH	Reporte RRHH	Supervisor	$\Sigma$ de HH	Semanal	55
Costo por pago de Horas extras	S/	Reportes	JE	$\Sigma$ HH*CostoHH	Mensual	1800
Carga de trabajo	%	Reportes	JE	Carga Total / Disponibilidad	Mensual	20%
Percepción de equidad Laboral	%	Encuesta	JE	$\Sigma$ de resultados	Trimestral	40%
Rotación de Personal	%	Registro	JE	Col. De salida / $\Sigma$ Colaboradores	Anual	22.22%
Nro. de Quejas	Nro	Registro de Queja	Supervisor	$\Sigma$ de quejas	Mensual	4
Nro de Errores	Nro	Registro de Queja	Supervisor	$\Sigma$ de errores	Mensual	8

## 5.2.6. INDICADORES FINALES

Nombre de Indicador	Und	Fuente de Verificación	Responsable	Formula	Frecuencia de medición	Resultado prom.
Sobrecarga de trabajo	HH	Reporte RRHH	Supervisor	$\Sigma$ de HH	Semanal	14.00
Costo por pago de Horas extras	S/	Reportes	JE	$\Sigma$ HH*CostoHH	Mensual	125.00
Carga de trabajo	%	Reportes	JE	Carga Total / Disponibilidad	Mensual	8%
Percepción de equidad Laboral	%	Encuesta	JE	$\Sigma$ de resultados	Trimestral	86%
Rotación de Personal	%	Registro	JE	Col. De salida / $\Sigma$ Colaboradores	Anual	11.11%
Nro. de Quejas	Nro	Registro de Queja	Supervisor	$\Sigma$ de quejas	Mensual	1.33
Nro de Errores	Nro	Registro de Queja	Supervisor	$\Sigma$ de errores	Mensual	2.83

## 5.2.7. EVALUACIÓN

Resumen mensual

Nombre de Indicador	Und	Res.Ind base	Res. Ind Final	Mejora de Indicador	Costo de mejora	Beneficio asociado	Beneficios	ROI
Sobrecarga de trabajo	HH	55.00	14.00	74.55%	1,754.03	-	2,335.90	133.17%
Costo por pago de Horas extras	S/	1800.00	125.00	93.06%		1,675.00		
Carga de trabajo	%	20.00%	8.33%	58.33%		2.92		
Percepción de equidad Laboral	%	40.00%	86.00%	115.00%		-		
Rotación de Personal	%	22.22%	11.11%	50.00%		375.00		
Nro. de Quejas	Nro	4.00	1.33	66.67%		74.67		
Nro de Errores	Nro	8.00	2.83	64.58%		208.32		

Se espera reducir el pago de las HH compensadas en S/20100 anuales como beneficio más representativo y esto solo fue posible identificando y redistribuyendo las responsabilidades y los roles de trabajo. Indicadores como rotación y carga de trabajo, son indicadores claramente mejorados, además de los indicadores relacionados a calidad como son las quejas y errores que fueron disminuidos.

El beneficio total que se obtuvo fue de S/2335.90 mensual y proyectándolo anualmente nos da un beneficio de S/28030.

### **5.3.PROYECTO 3:**

#### **GESTIÓN DE CAPACITACIÓN - COSTO CERO**

##### **5.3.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.**

Un factor importante para la retención y rendimiento de un colaborador es el salario, ya sea emocional o efectivo y que esta conlleve a la pérdida de calidad de cualquier organización . Por ello, es necesario encontrar nuevos focos de motivación entre los colaboradores. Al respecto surge la necesidad de ¿cómo mejorar el salario emocional a través de la capacitación? , y que al colaborador no solo lo motive, si no también que ayude a mejorar su rendimiento, ayudando así a la Institución a alcanzar los objetivos organizacionales y lo más importante que no le signifique ningún costo al que pueda incurrir la supervisión.

##### **5.3.2. JUSTIFICACIÓN**

Con el fin de hacer conciencia sobre la importancia que tiene para el desarrollo de Institución el salario emocional que puede ofrecerse al colaborador mediante una de sus aristas, la capacitación. Además que a través de este importante subsistema de recursos humanos, los colaboradores que laboran en nuestra supervisión , se capaciten , actualicen conocimientos y adquieran nuevas destrezas y que este desarrollo lo motive y mejore la calidad del servicio que ofrecemos, es necesario diseñar un modelo de gestión de la capacitación y que este ayude a los objetivos organizacionales.

### 5.3.3. ACCIONES REALIZADAS

**-Planificación** ¿Como, Cuánto, Cuándo y quién lo debe hacer?

- Diagnóstico inicial.
- Estructura de desglose del trabajo ( identificar los entregables)
- Presupuesto del proyecto
- Cronograma del proyecto
- Plan de comunicaciones
- Equipo de trabajo.

**-Implementación** ¿Estar siguiendo lo planeado?

- Desarrollo de entregables(Identificación y análisis de las necesidades de capacitación, Elaboración de Plan de Capacitación, Formato para ejecución del Plan de capacitación, Formato para resultados del Plan de capacitación , Matriz de flexibilidad)
- Desarrollo del Plan de comunicaciones(transferencia de conocimientos , entrenamiento)

**-Reportes** ¿Se ha hecho como se planeó?

- Informe de avance.
- Indicadores de gestión de capacitación.

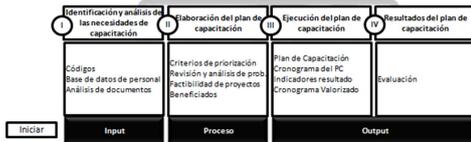
**-Revisión y acción** ¿Corregir cualquier problema?

- Revisión de los reportes.

**(\*)Ver detalle de acciones realizadas de este proyecto en el [Anexo C](#)**

### 5.3.4. PRODUCTO ENTREGADO.

PLAN DE CAPACITACION - AÑO : 2014



Monitoreo, Evaluación y automatización

2014

BENEFICIARIOS DEL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION 2012		Formato	SP
Dependencia	Supervision	Unidad a la que Reporta	Supervision
Nombre del Taller: BUSCAR EMPLEADO			
Título de la necesidad	ARTICULO	Ó	Dire
Descripción de la necesidad	0000001 Mendosa Jose	Supervi	Supervi
Objetivos que se desean alcanzar	0000002 Escobal Revuelto	Program	Supervi
Area del conocimiento	0000003 Cuervo Erick	Program	Supervi
Mano de obra	0000004 Cortez Patricia	Program	Supervi
Programación	0000005 Luna Yvanna	Program	Supervi
Subsección	0000006 Navarro Beatriz	Program	Supervi
0000007 Delgado Laura	Program	Supervi	Supervi
0000008 Ochoa Yamá	Program	Supervi	Supervi
0000009 Lau Jaime	Program	Supervi	Supervi

Indicadores de Gestión de la Capacitación	
Horas de capacitación x Colaborador	8.11
Costo HH de Capacitación	S/. 3.05
Horas de Capacitación vs Horas laboradas	4.83%
Inversión en capacitación vs Planilla	2.83%
Actividades de Capacitación x Colaborador	6.54
Cobertura del plan de capacitación	656%
Evaluación promedio de los Cursos	
Contenido y estructura del curso	80% B
Habilidades del instructor	95% E
Organización	84% B
Promedio Indicadores (Pre capacitación)	
Promedio Indicadores (post Capacitación)	73% Se logran resultados esperados.
% Participación de capacitación ( Real / Proyectada )	88% La participación fue menor a la proyectada.
Beneficiarios obtenidos luego de la capacitación	S/. 9,000.00 His extra.Reducción de destrucción de hojas
ROI de la Capacitación ( Beneficios /Costes)	625% La capacitación produjo ganancia.
TOTALES	
TOTAL DE TRABAJADORES	9
TOTAL PLANILLA	50800
HORAS/HOMBRE LABORADAS	1512
TRABAJADORES CAPACITADOS	59

Herramienta Desarrollada en Excel con VBA para automatizar los cálculos de carga laboral.

La herramienta genera:

- Organigramas.
- Mapa de procesos.
- Diagrama de actividades.
- Base de datos del personal.
- Ficha técnica de procesos.
- Ficha de responsabilidades o roles.
- Proyecciones con parámetros, frecuencias y HH.
- Simulador de carga laboral.
- Histogramas de procesos con mas carga laboral.
- Organigrama Proyectado.
- Tablero de control de

Anterior		Inicio		Siguiete		Actualizar							
Factibilidad de proyectos de capacitación													
Presupuesto 2014													
Presupuesto planeado \$ 1,440.00													
Presupuesto ejecutado \$ 1,440.00													
Presupuesto sobrante \$ -													
Tipo	Listado de problemas	Area	Título de la necesidad	Descripción de la necesidad	Objetivos que se desean alcanzar	Area del conocimiento	Prioridad	Subsención-Financiamiento	Costo x colaborador	Beneficiarios presupuestados	Beneficiarios Reales	Grupo	Nro de Grupos
A	Informes mal red	Supervision	Taller de redacción		Mejorar los doc	Gestión de calid	4	100.00%	22.50	8.00	8	1	1
B	Errores de calid	Supervision	Taller de Excel		Mejorar los cruj	Gestión de calid	4	100.00%	15.75	8.00	8	1	1
A	Falta de manejo	Supervision	Presentaciones efectivas		Habilidades ger	Habilidades ger	2	100.00%	8.00	8.00	8	1	1
C	Trabajo en equi	Supervision	Taller de trabajo en equipo		Habilidades ger	RRHH	3	100.00%	18.75	8.00	8	1	1
C	Falta de comuni	Supervision	Taller de comunicación		Motivación	RRHH	4	100.00%	21.00	5.00	5	1	1
D	Mal manejo de H	Supervision	Taller de coaching		Mejorar terna pr	Gestión de calid	3	100.00%	21.00	5.00	5	1	1
C	Tardanzas	Supervision	Taller de motivación		Motivación	RRHH	4	100.00%	50.00	3.00	3	1	1
D	Quejas del cont	Supervision	Manejo con contribuyente		Satisfacción del	CRM	4	100.00%	50.00	3.00	3	1	1
A	No cumple con	Supervision	Taller de revisión de procesos de R y S		Satisfacción del	CRM	2	100.00%	21.43	7.00	7	1	1
C	Comunicación d	Supervision	Taller de motivación-2		Motivación	RRHH	3	100.00%	37.50	4.00	4	1	1

Anterior		Inicio		Siguiete		CRONOGRAMA PLAN DE CAPACITACION												2014	
C_AC	Area	Título de la necesidad	N° Grupos	TIPO	MES	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
GSC	SP	Taller de redacción	1	Curso	Enero														
GSC	SP	Taller de Excel	1	Taller	Agosto														
HDE	SP	Presentaciones efectivas	1	Curso	Marzo														
RCH	SP	Taller de trabajo en equipo	1	Curso	Agosto														
RCH	SP	Taller de comunicación	1	Taller	Noviembre														
GSC	SP	Taller de coaching	1	Taller	Octubre														
RCH	SP	Taller de motivación	1	Taller	Abril														
CRM	SP	Manejo con contribuyente	1	Taller	Junio														
CRM	SP	Taller de revisión de procesos de	1	Taller	Febrero														
RCH	SP	Taller de motivación-2	1	Taller	Julio														

### 5.3.5. INDICADORES BASE.

Nombre de Indicador	Und	Fuente de Verificación	Responsable	Formula	Frecuencia de medición	Resultado prom.Base
Necesidades de Capacitación	Nro	PAC	Supervisor	$\sum$ DNC	Anual	2
Nro. De Capacitaciones	Nro	PAC	JE	$\sum$ Cursos	Anual	2
HH de capacitación	HH	PAC	JE	$\sum$ HH capacitación x Colaborador capacitado	Anual	56
Efectividad de la capacitación	%	PAC	JE	Prom de Resultados post capacitación	Anual	60%
ROI de la capacitación	%	PAC	JE	Beneficios / Costos capacitación	Anual	0
Índice de Motivación	%	Encuesta	JE	Respuestas afirmativas / total de preguntas	Anual	48%
Satisfacción de la capacitación	%	Encuesta	JE	Respuestas afirmativas / total de preguntas	Anual	61%

### 5.3.6. INDICADORES FINALES

Nombre de Indicador	Und	Fuente de Verificación	Responsable	Formula	Frecuencia de medición	Resultado prom.
Necesidades de Capacitación	Nro	PAC	Supervisor	$\sum$ DNC	Anual	8.00
Nro. De Capacitaciones	Nro	PAC	JE	$\sum$ Cursos	Anual	9.00
HH de capacitación	HH	PAC	JE	$\sum$ HH capacitación x Colaborador capacitado	Anual	386.00
Efectividad de la capacitación	%	PAC	JE	Prom de Resultados post capacitación	Anual	64.00%
ROI de la capacitación	%	PAC	JE	Beneficios / Costos capacitación	Anual	365%
Índice de Motivación	%	Encuesta	JE	Respuestas afirmativas / total de preguntas	Anual	73.50%
Satisfacción de la capacitación	%	Encuesta	JE	Respuestas afirmativas / total de preguntas	Anual	75.50%

### 5.3.7. EVALUACIÓN

Resumen mensual

Nombre de Indicador	Und	Res.Ind base	Res. Ind Final	Mejora de Indicador	Costo de mejora	Beneficios	ROI
Necesidades de Capacitación	Nro	2.00	8.00	300.00%	1,772.20	9,000.00	507.84%
Nro. De Capacitaciones	Nro	2.00	9.00	350.00%			
HH de capacitación	HH	56.00	386.00	589.29%			
Efectividad de la capacitación	%	60.00%	64.00%	6.67%			
ROI de la capacitación	%	0.00%	365.00%	100.00%			
Índice de Motivación	%	48.00%	73.50%	53.13%			
Satisfacción de la capacitación	%	61.00%	75.50%	23.77%			

La capacitación es un elemento de desarrollo o crecimiento de un trabajador y ayuda a retener y motivar el talento, por eso la importancia de mejorar, el índice de motivación y el Nro. De Capacitaciones, además que ayuda a un beneficio asociado de S/ 9000 por los seis meses de evaluación, es decir proyectando anualmente estaríamos hablando de un beneficio de S/ 18000 aproximadamente de beneficio, producto de esta reducción de HH invertidas en reprocesos, destrucción de papeles y las propias HH, este ultimo el elemento más costoso.

#### **5.4. PROYECTO 4:**

### **HERRAMIENTA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE GESTIÓN DE MEMORANDUM'S.**

#### **5.4.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.**

Un factor importante para la supervisión de un área es el seguimiento y control del trabajo diario, pero cuando este no existe surgen problemas como omisión y demora de información que puede conllevar a sanciones hasta de tipo laboral por parte de la OCI (organismo de control interno). Ante esto surge la pregunta de ¿cómo mejorar este seguimiento y control? y que nos permita no solo tener la información a la mano, sino también dar seguimiento y control a los colaboradores de la supervisión.

#### **5.4.2. JUSTIFICACIÓN**

Medir el impacto y la efectividad de la gestión es vital para su éxito continuado, su mejora y su sostenibilidad. Particularmente, el seguimiento y control de gestión es una herramienta que ayuda al compromiso de los colaboradores, además de ser un mapa general del que hacer semanal, y también para proporcionar argumentos concretos para ir buscando cerrar la brecha, en el tiempo justo y con la menor cantidad de recursos utilizados. El seguimiento y control y el diseño de indicadores han ganado importancia como materia de formación en los últimos años, y muchos de los proyectos de formación incluyen sesiones de seguimiento y control, por ello se justifica crear una herramienta que ayude a proporcionar información en tiempo real y a la vez nos permita dar prioridades y enfocar esfuerzos a un mismo objetivo.

### 5.4.3. ACCIONES REALIZADAS

**-Planificación** ¿Como, Cuánto, Cuándo y quién lo debe hacer?

- Diagnóstico inicial.
- Estructura de desglose del trabajo ( identificar los entregables)
- Presupuesto del proyecto
- Cronograma del proyecto
- Plan de comunicaciones
- Equipo de trabajo.

**-Implementación** ¿Estar siguiendo lo planeado?

- Desarrollo de entregables(herramienta de gestión y seguimiento de memorándums)
- Desarrollo del Plan de comunicaciones(transferencia de conocimientos , entrenamiento)

**-Reportes** ¿Se ha hecho como se planeó?

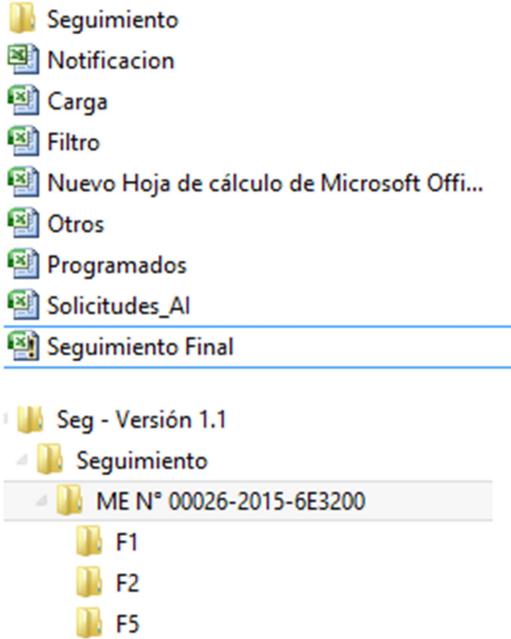
- Informe de avance.
- Indicadores de gestión.

**-Revisión y acción** ¿Corregir cualquier problema?

- Revisión de los reportes.

**(\*)Ver detalle de acciones realizadas de este proyecto en el Anexo D**

### 5.4.4. PRODUCTO ENTREGADO.



Herramienta Desarrollada en Excel con VBA para automatizar los cálculos de programación y exclusión de casos.

La herramienta genera:

- Tablero de control con la caducidad del memorándum.
- Agenda utilizada para seguimiento de memorándum en las reuniones.
- Cuadros de actualización de exclusiones.
- Informe detallado de lo actuado.

	MEMORANDO	PROGRAMA	Fecha Ing SIGED a 6E3102	Días x Vencer ( pedir ampliación )	Total (Cargado)	Generados (Con AI)	Pendientes	Eliminados	Baja	Responsable	Próxima revisión	Observaciones	última Actualización
1	MCE N° xxxx 1	xxxx 1	10/09/2015	6	2,390	0	2,390	0	0	JE	Revisar disponibilidad de los ren		28/10/2015
2	MCE N° xxxx 2	xxxx 2	09/08/2015	-24	2,087	0	1,987	100	0	EC			29/10/2015
3	MCE N° xxxx 3	xxxx 3	10/08/2015	-24	256	0	233	23	0	EC			30/10/2015
4	MCE N° xxxx 4	xxxx 4	10/09/2015	6	1,381	0	1,337	44	0	JE			31/10/2015
5	MCE N° xxxx 5	xxxx 5	10/09/2015	6	1,800	0	1,745	55	0	LD			01/11/2015
6	MCE N° xxxx 6	xxxx 6	10/09/2015	6	600	0	600	0	0	BN			02/11/2015
7	MCE N° xxxx 7	xxxx 7	30/09/2015	6	2,705	0	2,695	0	10	JE			03/11/2015
8	MCE N° xxxx 8	xxxx 8	09/10/2015	37	757	0	757	0	0	EC			04/11/2015
9	MCE N° xxxx 9	xxxx 9	10/09/2015	6	295	0	295	0	0	EC			05/11/2015
10	MCE N° xxxx 10	xxxx 10	10/11/2015	58	600	0	597	0	3	JE			06/11/2015
11	MCE N° xxxx 11	xxxx 11	18/08/2015	-24	1,561	0	1,561	0	0	LD			07/11/2015
12	MCE N° xxxx 12	xxxx 12	19/08/2015	-24	671	0	-1,551	2222	0	BN			08/11/2015
13	MCE N° xxxx 13	xxxx 13	20/08/2015	-24	1,207	0	1,204	0	3	JE			09/11/2015
14	MCE N° xxxx 14	xxxx 14	21/10/2015	37	1,125	0	1,125	0	0	EC			10/11/2015
15	MCE N° xxxx 15	xxxx 15	22/08/2015	-24	214	0	214	0	0	EC			11/11/2015
16	MCE N° xxxx 16	xxxx 16	21/10/2015	37	519	0	519	0	0	JE			12/11/2015

2390											F1 F2 F3 F4 F5 F6 F7						
											Actualizar Regresar						
BIC	CARGA	INCONSISTENCIA	IC DE MEMO	PROGRAMA	Programador	estado	AI	Fecha de Cita	Otras consideraciones de la No programación		01/02/2015	02/02/2015	03/02/2015	04/02/2015			
xxx1	xxx		MCE XXXX 1	XXXX 1		Terminado		Enero		Si	Doc abierto						
xxx2	xxx		MCE XXXX 1	XXXX 1		Terminado		Enero		Si	Doc abierto						
xxx3	xxx		MCE XXXX 1	XXXX 1		Terminado		Enero		Si	Doc abierto						
xxx4	xxx		MCE XXXX 1	XXXX 1		Terminado		Enero		Si	Doc abierto						
xxx5	xxx		MCE XXXX 1	XXXX 1		Terminado		Enero		Si	Doc abierto						
xxx6	xxx		MCE XXXX 1	XXXX 1		Terminado		Enero		Si	Doc abierto						
xxx7	xxx		MCE XXXX 1	XXXX 1		Terminado		Enero		Si	Doc abierto						
xxx8	xxx		MCE XXXX 1	XXXX 1		Terminado		Enero		Si	Doc abierto						
xxx9	xxx		MCE XXXX 1	XXXX 1		Terminado		Enero		Si	Doc abierto						
xxx10	xxx		MCE XXXX 1	XXXX 1		Terminado		Enero		Si	Doc abierto						
xxx11	xxx		MCE XXXX 1	XXXX 1		Terminado		Enero		Si	Doc abierto						
xxx12	xxx		MCE XXXX 1	XXXX 1		Terminado		Enero		Si	Doc abierto						
xxx13	xxx		MCE XXXX 1	XXXX 1		Terminado		Enero		Si	Doc abierto						
xxx14	xxx		MCE XXXX 1	XXXX 1		Terminado		Enero		Si	Doc abierto						
xxx15	xxx		MCE XXXX 1	XXXX 1		Terminado		Enero		Si	Doc abierto						
xxx16	xxx		MCE XXXX 1	XXXX 1		Terminado		Enero		Si	Doc abierto						
xxx17	xxx		MCE XXXX 1	XXXX 1		Terminado		Enero		Si	Doc abierto						
xxx18	xxx		MCE XXXX 1	XXXX 1		Terminado		Enero		Si	Doc abierto						
xxx19	xxx		MCE XXXX 1	XXXX 1		Terminado		Enero		Si	Doc abierto						
xxx20	xxx		MCE XXXX 1	XXXX 1		Terminado		Enero		Si	Doc abierto						
xxx21	xxx		MCE XXXX 1	XXXX 1		Terminado		Enero		Si	Doc abierto						
xxx22	xxx		MCE XXXX 1	XXXX 1		Terminado		Enero		Si	Doc abierto						

### 5.4.5. INDICADORES BASE.

Nombre de Indicador	Und	Fuente de Verificación	Responsable	Formula	Frecuencia de medición	Resultado prom.Base
Tiempo de respuesta de información solicitada-ME	Hrs	Registro	Supervisor	Tiempo de respuesta promedio	Mensual	8
Nro. de cierres mal elaborados	Nro	Registro	JE	$\sum$ Cierres mal elaborados	Mensual	3
Eficacia de reuniones	min	Registro	JE	Promedio de Tiempo x reunión	Semanal	50
Tiempo de respuesta por consulta puntual-OCI	Hrs	Registro	JE	Tiempo de respuesta promedio	Mensual	1.5

### 5.4.6. INDICADORES FINALES

Nombre de Indicador	Und	Fuente de Verificación	Responsable	Formula	Frecuencia de medición	Resultado prom.
Tiempo de respuesta de información solicitada-ME	Hrs	Registro	Supervisor	Tiempo de respuesta promedio	Mensual	0.18
Nro. de cierres mal elaborados	Nro	Registro	JE	$\sum$ Cierres mal elaborados	Mensual	0.00
Eficacia de reuniones	min	Registro	JE	Promedio de Tiempo x reunión	Semanal	22.50
Tiempo de respuesta por consulta puntual-OCI	Hrs	Registro	JE	Tiempo de respuesta promedio	Mensual	0.17

### 5.4.7. EVALUACIÓN

Resumen mensual

Nombre de Indicador	Und	Res.Ind base	Res. Ind Final	Mejora de Indicador	Costo de mejora	Beneficio asociado	Beneficios	ROI
Tiempo de respuesta de información solicitada	Hrs	8.00	0.18	97.81%	1,197.88	260.83	1,444.17	120.56%
Nro. de cierres mal elaborados	Nro	3.00	0.00	100.00%		600.00		
Eficacia de reuniones	min	50.00	22.50	55.00%		550.00		
Tiempo de respuesta por consulta puntual-OCI	Hrs	1.50	0.17	88.89%		33.33		

El análisis muestra que con la aplicación del proyecto se mejoró la contestación en tiempo de respuesta, mejoro los cierres de memorándum, además se logró mejorar las reuniones de forma eficaz y esto se tradujo en beneficios de S/1444.17 mensuales, lo que proyecta un beneficio anual de S/17 330.

Los mejores beneficios obtenidos fueron en los indicadores nro de cierres mal elaborados y en la eficacia de reuniones y esto se debe a la mejora en la inversión de tiempo que se produjo gracias a la implementación de la herramienta de control y seguimiento de memorándum que incluso nos sirve como agenda de reunión.

## **5.5. PROYECTO 5:**

### **MEJORA DE PROCESO DE EMISIÓN DE DOCUMENTACIÓN.**

#### **5.5.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.**

La imagen y marca de una organización es importantísima y al tener procesos que no agregan valor y que puedan afectar a esta, se deben buscar nuevas formas de mejorarlas. La supervisión en estudio tiene altos índices de insatisfacción, tanto en entidades como el cliente externo (contribuyentes) como el de clientes internos (Colaboradores de SUNAT), esto debido a la gran cantidad de información y modelos de documentos que se manejan , haciendo laboriosa y ardua esta tarea para emitirlos correctamente. Se busca mejorar y diseñar un modelo o herramienta que nos permita mitigar o eliminar esta eminente desaprobación de las dos entidades en mención.

#### **5.5.2. JUSTIFICACIÓN**

BPM (Business Process Management) es una disciplina que trata los procesos de negocio como un activo de la empresa con el fin de mejorar sus capacidades y actuación frente a situaciones del negocio. Partiremos de la premisa de Gartner que la describe como “una aproximación estructurada a los procesos que incluye métodos, políticas, métricas y software para optimizar de forma continua las actividades de la empresa” y es lo que buscaremos con esta metodología alineada perfectamente al PDCA o ciclo de Deming , buscamos un software que nos permite eliminar las fallas y agilizar los procesos de emisión de documentos.

### 5.5.3. ACCIONES REALIZADAS

**-Planificación** ¿Como, Cuánto, Cuándo y quién lo debe hacer?

- Diagnóstico inicial.
- Estructura de desglose del trabajo ( identificar los entregables)
- Presupuesto del proyecto
- Cronograma del proyecto
- Plan de comunicaciones
- Equipo de trabajo.

**-Implementación** ¿Estar siguiendo lo planeado?

- Desarrollo de entregables(Codificación de archivos(Documentación requerida) , tablas acumuladas , herramienta-Software)
- Desarrollo del Plan de comunicaciones(transferencia de conocimientos , entrenamiento)

**-Reportes** ¿Se ha hecho como se planeó?

- Informe de avance.
- Indicadores de gestión de capacitación.

**-Revisión y acción** ¿Corregir cualquier problema?

- Revisión de los reportes.

**(\*)Ver detalle de acciones realizadas de este proyecto en el Anexo E**



### 5.5.5. INDICADORES BASE.

Nombre de Indicador	Und	Fuente de Verificación	Responsable	Formula	Frecuencia de medición	Resultado prom.Base
Nro. De errores	Nro	Registro	JE	$\sum$ Errores	Mensual	15
Documentación entregada a tiempo	días	Registro	JE	$\sum$ tiempo Promedio de documentos entregados	Mensual	5
Nro de quejas	Nro	Registro	JE	$\sum$ quejas	Mensual	7
Nro de copias solicitadas	Nro	Registro	JE	$\sum$ Copias solicitadas	Mensual	40
Nro de Resmas mal emitidas	Nro	Registro	JE	$\sum$ resmas o paquetes	Mensual	6
Productividad	%	Registro	JE	$\sum$ AI programadas/ $\sum$ AI informadas	Mensual	75%
HH por emisión de AI informadas	HH	Registro	JE	$\sum$ HH	Mensual	60

### 5.5.6. INDICADORES FINALES

Nombre de Indicador	Und	Fuente de Verificación	Responsable	Formula	Frecuencia de medición	Resultado prom.
Nro. De errores	Nro	Registro	JE	$\sum$ Errores	Mensual	1.00
Documentación entregada a tiempo	días	Registro	JE	$\sum$ tiempo Promedio de documentos entregados	Mensual	2.00
Nro de quejas	Nro	Registro	JE	$\sum$ quejas	Mensual	0.50
Nro de copias solicitadas	Nro	Registro	JE	$\sum$ Copias solicitadas	Mensual	2.83
Nro de Resmas mal emitidas	Nro	Registro	JE	$\sum$ resmas o paquetes	Mensual	0.50
Productividad	%	Registro	JE	$\sum$ AI programadas/ $\sum$ AI informadas	Mensual	96%
HH por emisión de AI informadas	HH	Registro	JE	$\sum$ HH	Mensual	8

### 5.5.7. EVALUACIÓN

Resumen mensual

Nombre de Indicador	Und	Res.Ind base	Res. Ind Final	Mejora de Indicador	Costo de mejora	Beneficio asociado	Beneficios	ROI
Nro. De errores	Nro	15.00	1.00	93.33%	2,003.40	117.60	2,091.86	104.42%
Documentación entregada a tiempo	días	5.00	2.00	60.00%		150.00		
Nro de quejas	Nro	7.00	0.50	92.86%		260.00		
Nro de copias solicitadas	Nro	40.00	2.83	92.92%		187.39		
Nro de Resmas mal emitidas	Nro	6.00	0.50	91.67%		38.50		
Productividad	%	75.00%	95.83%	27.78%		42.53		
HH por emisión de AI informadas	HH	60.00	8.17	86.39%		1295.83		

El análisis muestra que con la implementación de este proyecto se obtuvo un beneficio mensual de S/2091, proyectándolo anualmente sería un beneficio de S/25092 y una clara muestra de mejoras de indicadores, en cuanto a calidad y productividad.

El beneficio mensual más representativo de S/1295.83 se realizó en la mejora del indicador por las HH por emisión de AI informadas y esto se debe a que la herramienta o producto entregado en este proyecto genera el documento a imprimir de manera automática ya que anteriormente era de forma manual.

## 5.6. RESULTADO GLOBAL

### ROI PROYECTADO POR PROYECTO.

Item	Nombre del Proyecto	Costo de implementación	Beneficio Anual	ROI
5.1	Mapeo de procesos con la metodología BPMN (determinación de procesos y propuesta de mejoras)	3,222.87	8,106.96	2.52
5.2	Análisis y proyección de la carga de trabajo	1,754.03	28,030.80	15.98 (*)
5.3	Gestión de capacitación - costo cero	1,772.20	18,000.00	10.16
5.4	Herramienta de seguimiento y control de gestión de memorandum's.	1,197.88	17,330.04	14.47
5.5	Mejora de proceso de emisión de documentación.	2,003.40	25,102.32	12.53
	Total	9,950.38	96,570.12	9.71

El análisis global muestra que los cinco proyectos de implementación tuvieron una inversión de S/9,950.38 , pero también lograron un beneficio anual de S/96,570.12 lo cual proporciona un ROI global de 9.71, esto quiere decir que se obtuvo un retorno de la inversión de 9.71 soles por cada sol invertido solo por el primer año.

(\*)El mejor proyecto implementado fue Análisis y proyección de la carga de trabajo.

## CONCLUSIONES

1. Para la investigación se ha empleado las técnicas de observación y relevamiento de información a través de la entrevista y talleres participativos, habiéndose elaborado el diagnóstico que determina que los problemas más resaltantes son: una inadecuada organización del trabajo que afecta la calidad y productividad.
2. De acuerdo a la ciencia administrativa del talento Humano, el proceso de capacitación de personal en el mundo moderno, es un factor estratégico para el éxito o fracaso de una organización porque están directamente vinculadas a la calidad del personal, lo cual garantizará que la organización cumpla con su Misión, Visión y logren los objetivos empresariales, por ello se recomienda trabajar aspectos importantes como reconocimiento y mayor enfoque en el desarrollo profesional del colaborador.
3. Las iniciativas implementadas en el presente informe consta de los siguientes elementos:
  - Mapeo de procesos con la metodología BPMN (Determinación de Procesos y propuesta de mejoras).
  - Análisis y proyección de la carga de trabajo.
  - Gestión de Capacitación.
  - Herramienta de seguimiento y control de gestión.
  - Mejora de proceso de emisión de documentación.
4. Las iniciativas implementadas tuvieron una inversión aproximada de S/ 9,950.38 y esta obtuvo un beneficio anual de S/ 96,570.12 lo cual resulta en un ROI de 9.71 es decir por cada sol invertido se obtuvo un beneficio de 9.71 soles.

5. El proyecto que obtuvo mejores beneficios y que mejoro la percepción de equidad laboral y esfuerzo fue la iniciativa de “análisis y proyección de la carga de trabajo”.
  
6. Luego de la redistribución de actividades y roles, además de la estimación de programaciones para los años 2015 y 2016 se vio por conveniente lo siguiente:
  - Se Calculó que la carga del Año 2015 y 2016, sobrepasara a los colaboradores “Programadores de Tipo1” aproximadamente en un 20%, por lo que se debería tramitar un recurso más por la capacidad operativa de esos años, es decir contratar a un personal adicional.
  - En cuanto a los Colaboradores “Programadores de Tipo2” y “programadores de documentación” si bien es cierto en SUNAT no se puede tercer izar un puesto funcional, se podría solicitar un apoyo temporal en los periodos de programación extra.

## RECOMENDACIONES

1. Que la SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA Y ADUANAS – Intendencia Lima / Gerencia del cumplimiento / división de programación y acciones inductivas / supervisión 2 , siga utilizando las mejoras implementadas ya que le ayuda a mejorar los tiempos de entrega , la calidad del trabajo y evita reprocesos.
2. Que la SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA Y ADUANAS – Intendencia Lima / Gerencia del cumplimiento / división de programación y acciones inductivas / supervisión 2, provea los recursos y todo lo que sea necesario para la sostenibilidad de las mejoras implementadas.
3. Que la SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA Y ADUANAS – Intendencia Lima / Gerencia del cumplimiento / división de programación y acciones inductivas / supervisión 2, desarrolle la una iniciativa similar a la “mejora de proceso de emisión de documentación”, solo que esta mejora sea enfocado a la programación regular.
4. Según el proyecto de análisis y proyección de la carga laboral para el año 2015-2016 se debería contar con un colaborador más, para evitar sobrecargas de trabajos mayores al 20% que ya no es recomendable para una jornada laboral saludable.
5. Según los relevamientos de información, se percibió y recibió múltiples recomendaciones de mejora en los temas de talento humano como son Desarrollo (temas que tengan que ver con capacitaciones especializadas) , rotación de funciones por lo que se recomienda trabajar un plan de desarrollo personal.

# **ANEXOS**

## **ANEXO A**

**ACCIONES REALIZADAS DEL PROYECTO -  
MAPEO DE PROCESOS CON LA  
METODOLOGIA BPMN (DETERMINACIÓN DE  
PROCESOS Y PROPUESTA DE MEJORAS)**

**ACCIONES REALIZADAS**

**PROYECTO: MAPEO DE PROCESOS CON LA METODOLOGIA BPMN  
(DETERMINACIÓN DE PROCESOS Y PROPUESTA DE MEJORAS)**

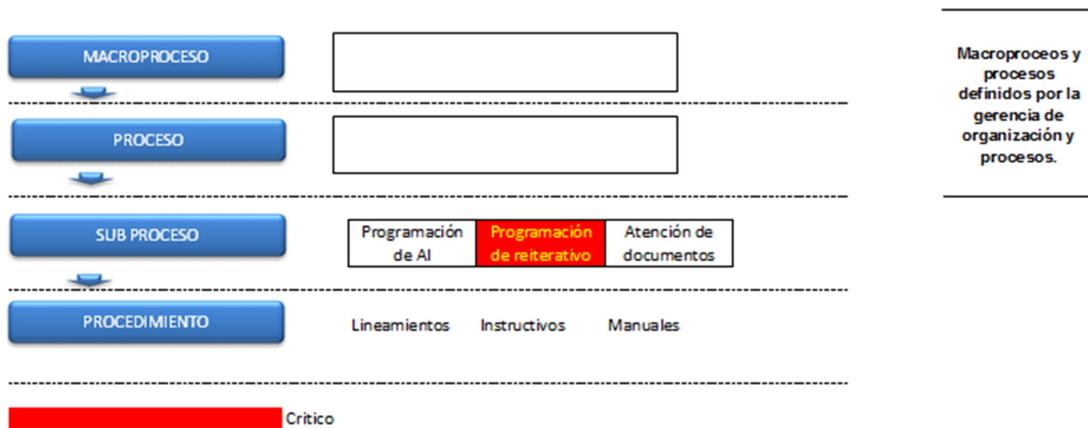
Las acciones descritas, siguieron el detalle de las siguientes actividades:

- **PLANIFICACIÓN** ¿Como, Cuánto, Cuándo y quién lo debe hacer?

**TABLA 1  
PLANIFICACION / DIAGNOSTICO INICIAL - INDICADORES INICIALES**

Nombre de Indicador	Und	Fuente de Verificación	Responsable	Formula	Frecuencia de medición	Resultado prom.Base
Tiempo de Atención de solicitud	Sem	Reporte SIGAD	Secretaria	$\sum$ de etapas	Semanal	3.5
Productividad	Nro	Reportes	JE	$\sum AI / \sum HH$	Mensual	17.5
HH extra	Hrs	Reporte SIRH	Supervisor	$\sum$ Hrs compensadas	Mensual	55
Nro. de Quejas	Nro	Registro de Quejas y reclam	Supervisor	$\sum$ de quejas	Mensual	9
Conocimiento del Proceso	%	Encuesta	JE	Procedimientos expli	Bimensual	55%
Nro de Errores	Nro	Registro de Quejas y reclam	Supervisor	$\sum$ de errores	Mensual	32

**DIAGRAMA 1  
PLANIFICACION / DIAGNOSTICO INICIAL - DIAGRAMA AS IS**



**TABLA 2**  
**PLANIFICACION / DIAGNOSTICO INICIAL - MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE SUBPROCESO**

Matriz de seguimiento y medición subproceso Programación de AI

N°	Subprocesos / actividades	Tipo					Tiempo actual	Comentario	Rol
		Operación	Revisión	Traslado	Espera	BD			
P1	Acciones previas a la asignación						00:32 hrs		Supervisor

.....continúa.

Actividades y tiempos...

Total:

Resumen	Operación	Revisión	Traslado	Espera	BD	Total
N°	17	11	3	9	4	44
% (Tiempo)	26.72%	16.31%	7.09%	48.87%	1.01%	1

**TABLA 3**  
**PLANIFICACION / DIAGNOSTICO INICIAL - MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE SUBPROCESO**

Matriz de seguimiento y medición subproceso Programación de reiterativo

N°	Subprocesos / actividades	Tipo					Tiempo actual	Comentario	Rol
		Operación	Revisión	Traslado	Espera	BD			
R1	Acciones previas a la asignación						00:17 hrs		Supervisor

.....continúa.

Actividades y tiempos...

Total:

Resumen	Operación	Revisión	Traslado	Espera	BD	Total
N°	16	9	1	8	3	37
% (Tiempo)	30.07%	20.88%	0.03%	48.47%	0.56%	100.00%

## DIAGRAMA 2

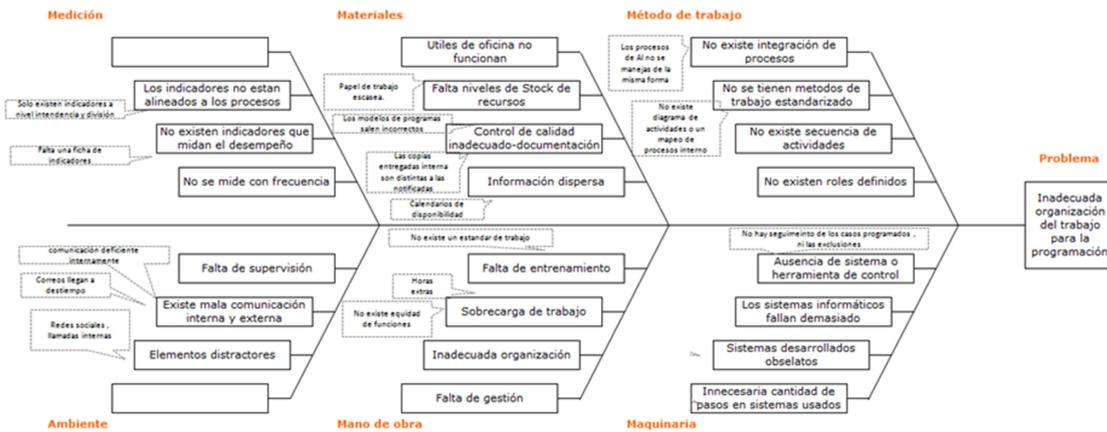
### PLANIFICACION / DIAGNOSTICO INICIAL - MATRIZ SIPOC



## DIAGRAMA 3

### PLANIFICACION / DIAGNOSTICO INICIAL – ANALISIS DE LA CAUSA RAIZ

#### DIAGRAMA ISHIKAWA



**TABLA 4**

**- PLANIFICACION / ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO ( IDENTIFICAR LOS ENTREGABLES)**

Proceso que consiste en subdividir el alcance del proyecto y los entregables del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar.

Nombre del entregable < Cualquier producto, resultado o capacidad único y verificable que debe producirse para terminar un proyecto. Su nombre debe ser un sustantivo y no un verbo (debe ser una cosa y no una acción). Su nombre debe ser correcto, descriptivo, y coherente>	Descripción del entregable: <Su descripción debe ser clara, concisa, y entendible>	Factores críticos de éxito: <Norma externa (Ley); Difusión en medios de comunicación, disponibilidad oportuna de recursos, etc.>
Mapa de subproceso connotación BPMN	representación de procesos de negocio que incluirán símbolos de BPMN como son: pool, lane, artefactos,Objetos de conxión y flujo	Disponibilidad para el relevamiento de información
Oportunidades de Mejora	Lista con las oportunidad es mejora , debe tener como se trabaja ahora y la propuesta	Taller de lluvia de ideas, Ishikawa
Exclusiones conocidas: <Características, funcionalidades, procesos, áreas, ámbito geográfico, etc. que quedan excluidas del alcance de la Iniciativa>		
No se incluyen las mejoras como resultados de las propuestas. Se incluye el proceso completo de la supervisión , no incluyen interacciones con la división.		

**TABLA 5**

**- PLANIFICACION / PRESUPUESTO DEL PROYECTO**

Los siguientes son cuadros insumos para la determinación de costos:

Detalle de requisitos de bienes y servicios				
Id	Descripción del bien	Unidad de medida	Cantidad	Costo S/.
1	Computadora	KWh	60	136.50
2	Licencia BizAgi-2 meses	Nro	1	165.87
<b>Total</b>				<b>302.37</b>

(\*)No existe depreciación de bienes puesto que todo bien es alquilado

**TABLA 6**

Para determinar el presupuesto para recursos humanos, se elaborará un cuadro que informe la asignación de horas-hombre a los entregables del proyecto, del siguiente modo:

Detalle de requisitos de recursos humanos - Costo de asignación de horas- hombre											
Proyecto BPMN-Oportunidades de mejora	Rol	Nombre	Total H-H	Año						Costo S/.	
				Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
1	Jefe de Proyecto		30		15	15					1125
	Lider Usuario		20		5	15					350
	Equipo de Trabajo		15		7	8					262.5
	Lider informático		40		10	30					700
	Director		10		5	5					175
2	Jefe de Proyecto		10		5	5					175
	Equipo de Trabajo		5		1	4					87.5
<b>TOTAL</b>											<b>2875</b>

**TABLA 7**

Los costos totales se consignan en el siguiente cuadro:

Presupuesto del proyecto		
Costos S/.		Costo Total S/.
Bienes y servicios	Recursos humanos	
<< Costo de bienes y servicios que serán consumidos en el desarrollo de los entregables del proyecto >>	<< Costo del recurso humano involucrado en el desarrollo de los entregables del proyecto >>	<< La suma de las dos categorías de costos estimados para el desarrollo del entregable >>
302.37	2875	3,177.37

**DIAGRAMA 4**

**- PLANIFICACION / CRONOGRAMA DEL PROYECTO**

Actividades	Julio		Agosto				Setiembre			
	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Planificación de la mejora										
Evaluación de la situación actual										
Análisis de causa-raíz										
Identificación de posibles soluciones										
Implementación y seguimiento										
Evaluación de resultados										
Trasferencia de conocimientos										

**TABLA 8**

**- PLANIFICACION / PLAN DE COMUNICACIONES**

Plan de Comunicaciones				
Interesados	Información	Método de comunicación	Contenido	Frecuencia
<< Personas o grupo de personas que deben recibir información sobre los avances del proyecto >>	<< Información relevante que cada interesado debe recibir, puede ser: Boletín, informe de estado, sumarios etc. >>	<< Como llegará la información al interesado, puede ser, e-mail, impreso, por una página web, etc. >>	<< Se refiere al cuerpo de la información, puede ser extensiva en textos, en gráficos, sucinta, etc. >>	<< La periodicidad de envío al interesado puede ser mensual, bisemanal, etc. >>
Equipo de Programación	Boletín	e-mail	Invitación y participación del proyecto	Bimensual
Equipo de Programación	Informe de estado	Exposición en reunión	La explicación será un speech preparado	Quincenal
Equipo de Programación	Boletín	Taller participativo	La prioridad de buscar oportunidades de mejora	Bimensual

**TABLA 9**

**- PLANIFICACION / EQUIPO DE TRABAJO (¿QUIENES?)**

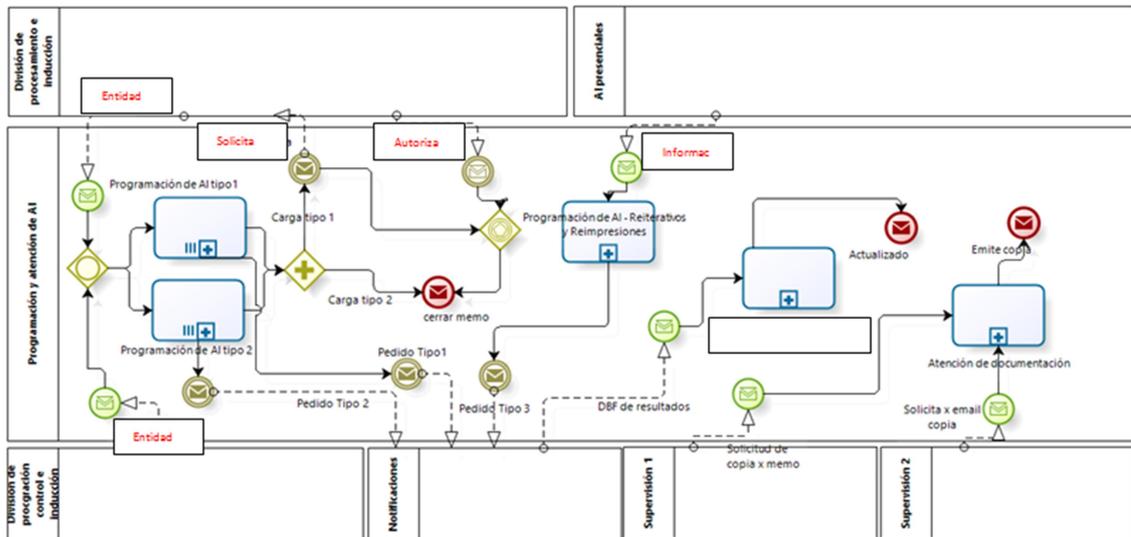
Directorio del proyecto				
Rol en el Proyecto	Asignación << Tiempo completo o parcial >>	Nombre	UUOO/Cargo	Teléfono/Anexo
Director	Tiempo parcial		Supervisor	-
Jefe de proyecto	Tiempo parcial		Programador	-
Líder Informático	Tiempo parcial		Programador	-
Líder Usuario	Tiempo parcial		Programdor	-
Equipo de Trabajo	Tiempo parcial		Verificador	-
	Tiempo parcial		Programdor	-
	Tiempo parcial		Programdor	-
Equipo Usuario	Tiempo parcial		Verificador	-
	Tiempo parcial		Programdor	-
	Tiempo parcial		Programdor	-

**-IMPLEMENTACIÓN** ¿Están siguiendo lo planeado?

**- IMPLEMENTACIÓN / DESARROLLO DE ENTREGABLES**

**DIAGRAMA 5**

**- DIAGRAMACIÓN DE BPD ( NIVEL 0)**



**- IMPLEMENTACIÓN / DESARROLLO DE ENTREGABLES**

**TABLA 10**

**- OPORTUNIDADES DE MEJORA**

	<b>Actual</b>	<b>Propuestas</b>
Medición	Los indicadores no están alineados a los procesos	Definición de KPI's
	No existen indicadores que midan el desempeño	
	No se mide con frecuencia	
	No existen indicadores que midan el desempeño	
Materiales	Útiles de oficina no funcionan	Control de aprovisionamiento
	Falta niveles de Stock de recursos	
	Control de calidad inadecuado-documentación	Sistema de Emisión de documentos
Método de trabajo	No existe integración de procesos	Métodos de trabajo estandarizado a través de metodología BPM
	No se tienen métodos de trabajo estandarizado	
	No existe secuencia de actividades	
	No existen roles definidos	organización por Roles Especializados
Ambiente	Falta de supervisión	Mejora de Habilidades Gerenciales
	Existe mala comunicación interna y externa	
Mano de obra	Sobrecarga de trabajo	Análisis y distribución de la Carga de trabajo
	Inadecuada organización	
	Falta de entrenamiento	Plan de capacitación
Maquinaria	Ausencia de sistema o herramienta de control	Sistema de Medición y seguimiento de Memos

## - IMPLEMENTACIÓN / DESARROLLO DE ENTREGABLES

- **DESARROLLO DEL PLAN DE COMUNICACIONES(TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS , ENTRENAMIENTO)**

**TABLA 11**

### **CORREOS:**

Asunto: Mejorar la calidad de nuestro trabajo.

#### **PARTIPEMOS DEL PROYECTO DE MEJORA CONTINUA**

#### **AYÚDANOS A MEJORAR**

#### **Estimados Colaboradores:**

En la búsqueda de lograr que **SUNAT** sea un lugar que cumpla altos estándares de calidad, nuestra supervisión vio por conveniente iniciar un proyecto de mapeo de subprocesos y oportunidades de mejora se iniciará en los próximos días y cuyos resultados permitirán conocer cuáles son las debilidades de nuestra supervisión.

La participación grupal es importante, solo te pedimos tu sincera participación para que el relevamiento de la información y el diagnóstico alcance el éxito esperado, es importante señalar que tus respuestas y aportes serán tratados de manera confidencial.

Con tu ayuda podremos generar el cambio que queremos, por eso es importante tu participación activa en este proyecto.

Gracias por tu colaboración.

Lima,

**DIAGRAMA 6**

### **ENTRENAMIENTO:**



**-REPORTES** ¿Se ha hecho como se planeó?

**- REPORTES / INFORME DE AVANCE**

Es importante mantener informado a los directivos de los resultados del proyecto. Por ello, se estimó presentar un informe de avance en cada reunión y el cronograma.

**DIAGRAMA 6**

**CRONOGRAMA DE AVANCE**

Actividades	Julio		Agosto				Setiembre			
	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Planificación de la mejora			■	■						
Evaluación de la situación actual			■		■					
Análisis de causa-raíz						■				
Identificación de posibles soluciones						■				
Implementación y seguimiento							■	■	■	
Evaluación de resultados										■
Trasferencia de conocimientos										■

**TABLA 12**

**INFORME DE AVANCE**

INFORME - ESTADO DE PROYECTO ###  
 PROYECTO: NOMBRE DEL PROYECTO  
 XX DE XXX DE 20XX

<b>LEYENDA</b>		
 Riesgo grave o problema de alta prioridad	 Riesgo Intermedio, problemas menores	 No hay problemas graves en este momento

Involucrados en el Proyecto		
Nombre	Cargo - Área	Compañía

Nº	Actividades Realizadas	Fecha de la Actividad
1		
2		
3		
4		
5		
6		

	Actividades por realizar:	Responsable	Fecha Base	Fecha Ejecución	Días de retraso
1					
2					
3					
4					
5					
6					

Resumen Ejecutivo y Acuerdos del proyecto:

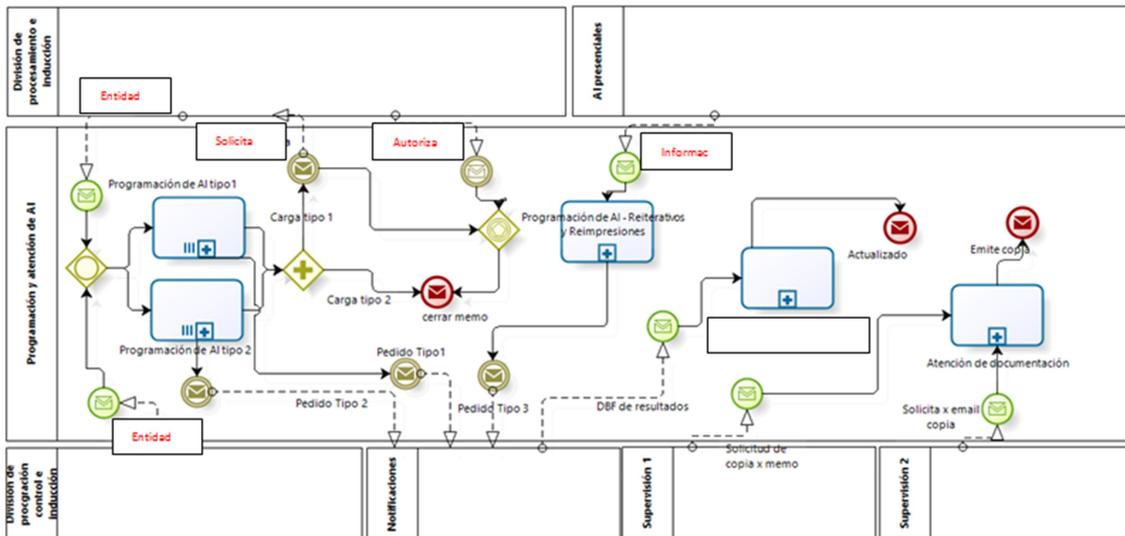
	Gestión de Riesgos:	Impacto	Acciones	Fecha de Rev.
	Describir el riesgo y su consecuencia	Alto / Medio / Bajo	Acciones a tomar a la fecha y a futuro en caso (describir en que caso)	Siguiente Revisión

Etapa	%	Tiempo de Ejecución			
		Enero	Febrero	Marzo	XXX
Análisis	0				
Diseño	0				
Implementación	0				
Desarrollo	0				
Capacitación	0				

- **REVISIÓN Y ACCIÓN** ¿Corregir cualquier problema?

### DIAGRAMA 7

- **REPORTES / REVISIÓN DE BDP Y APROBACIÓN**



**TABLA 13**

**- REPORTES / REVISIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.**

INFORME - ESTADO DE PROYECTO ###  
 PROYECTO: NOMBRE DEL PROYECTO  
 XX DE XXX DE 20XX

<b>LEYENDA</b>		
 Riesgo grave o problema de alta prioridad	 Riesgo Intermedio, problemas menores	 No hay problemas graves en este momento

Involucrados en el Proyecto		
Nombre	Cargo - Área	Compañía

Nº	Actividades Realizadas	Fecha de la Actividad
1		
2		
3		
4		
5		
6		

	Actividades por realizar:	Responsable	Fecha Base	Fecha Ejecución	Días de retraso
1					
2					
3					
4					
5					
6					

Resumen Ejecutivo y Acuerdos del proyecto:

	Gestión de Riesgos:	Impacto	Acciones	Fecha de Rev.
	Describir el riesgo y su consecuencia	Alto / Medio / Bajo	Acciones a tomar a la fecha y a futuro en caso (describir en que caso)	Siguiente Revisión

Etapa	%	Tiempo de Ejecución			
		Enero	Febrero	Marzo	XXX
Análisis	0				
Diseño	0				
Implementación	0				
Desarrollo	0				
Capacitación	0				

## **ANEXO B**

### **ANÁLISIS Y PROYECCIÓN DE LA CARGA DE TRABAJO**

## ACCIONES REALIZADAS

### PROYECTO: ANÁLISIS Y PROYECCIÓN DE LA CARGA DE TRABAJO

Las acciones descritas, siguieron el detalle de las siguientes actividades:

- **PLANIFICACIÓN** ¿Como, Cuánto, Cuándo y quién lo debe hacer?

TABLA 1

#### PLANIFICACION / DIAGNOSTICO INICIAL - INDICADORES INICIALES

Nombre de Indicador	Und	Fuente de Verificación	Responsable	Formula	Frecuencia de medición	Resultado prom.Base
Sobrecarga de trabajo	Sem	Reporte RRHH	Supervisor	$\sum$ de HH	Semanal	55
Costo por pago de Horas extras	S/	Reportes	JE	$\sum$ HH*CostoHH	Mensual	1800
Carga de trabajo	%	Reportes	JE	Carga Total / Disponibilidad	Mensual	20%

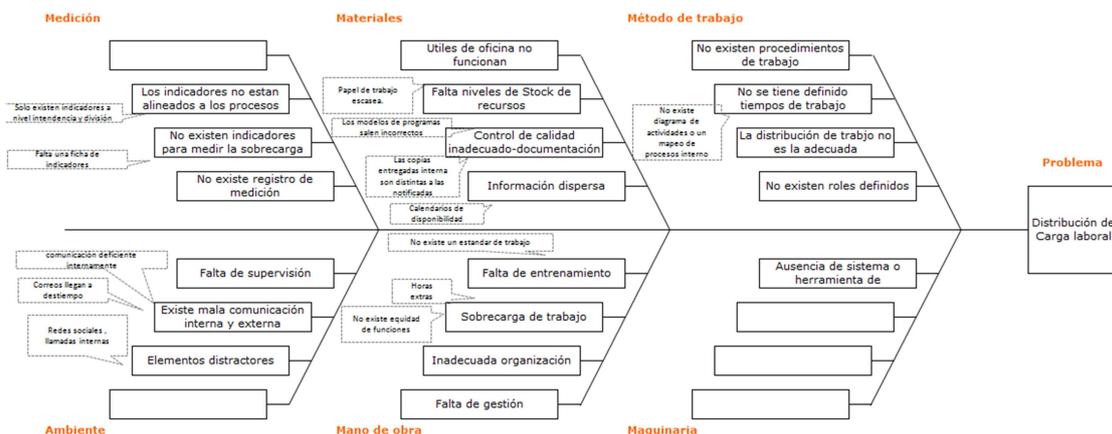
#### DESCRIPCIÓN ACTUAL.

No existe un modelo que permita describir y medir.

DIAGRAMA 1

#### PLANIFICACION / DIAGNOSTICO INICIAL – ANALISIS DE LA CAUSA RAZ

#### DIAGRAMA ISHIKAWA



**TABLA 2****- PLANIFICACION / ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO ( IDENTIFICAR LOS ENTREGABLES)**

Proceso que consiste en subdividir el alcance del proyecto y los entregables del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar.

Nombre del entregable	Descripción del entregable:	Factores críticos de éxito:
< Cualquier producto, resultado o capacidad único y verificable que debe producirse para terminar un proyecto. Su nombre debe ser un sustantivo y no un verbo (debe ser una cosa y no una acción). Su nombre debe ser correcto, descriptivo, y coherente>	<Su descripción debe ser clara, concisa, y entendible>	<Norma externa (Ley); Difusión en medios de comunicación, disponibilidad oportuna de recursos, etc.>
Análisis organizacional ( Organigrama , dependencias,BD,Mapa de procesos 1 y 2)	El análisis organizacional es la definición de estructura de trabajo y roles que existe en la supervisión	Disponibilidad para el relevamiento de información
Mapeo de actividades	Lista y secuencia de actividades de todo el negocio(Mapeo de actividades y responsables)	Disponibilidad para el relevamiento de información
Proyecciones	Proyección de colaboradores en caso de aumento de productos o servicios	Inductores veraces
Resultados	Resultados , para orientar y redistribuir funciones o actividades	Talleres de presentación de resultados y orientación

**TABLA 3****- PLANIFICACION / PRESUPUESTO DEL PROYECTO**

Los siguientes son cuadros insumos para la determinación de costos:

Detalle de requisitos de bienes y servicios				
Id	Descripción del bien	Unidad de medida	Cantidad	Costo \$/.
1	Computadora	KWh	71	161.53
2	Excel	Nro	1	0.00
<b>Total</b>				<b>161.53</b>
(*)No existe depreciación de bienes puesto que todo bien es alquilado				

**TABLA 4**

Para determinar el presupuesto para recursos humanos, se elaborará un cuadro que informe la asignación de horas-hombre a los entregables del proyecto, del siguiente modo:

Detalle de requisitos de recursos humanos - Costo de asignación de horas- hombre							
Proyecto-análisis y proyección de la carga laboral	Rol	Nombre	Total H-H	Año			Costo \$/.
				Ene	Feb	Mar	
1	Análisis organizacional ( Organigram a, dependencias,SD)l ape de procesos 1 y 2)	Jefe de Proyecto	2	1	1		35
		Lider Usuario	3	2	1		52.5
		Equipo de Trabajo	3	2	1		52.5
		Lider Infrmetico	4	3	1		70
2	Mapeo de actividades	Director	1	1			17.5
		Jefe de Proyecto	5	3	2		87.5
		Equipo de Trabajo	5	2	3		87.5
3	Proyecciones	Jefe de Proyecto	4	2	2		70
		Lider Usuario	1	1			17.5
		Equipo de Trabajo	5	2	3		87.5
		Lider Infrmetico	20	10	10		350
		Jefe de Proyecto	6	2	3		87.5
4	Resultados	Equipo de Trabajo	3	1	2		52.5
		Lider Infrmetico					
			30	20	10		525
TOTAL							1592.5

**TABLA 5**

Los costos totales se consignan en el siguiente cuadro:

Presupuesto del proyecto		
Costos \$/.		Costo Total \$/.
Bienes y servicios	Recursos humanos	
<< Costo de bienes y servicios que serán consumidos en el desarrollo de los entregables del proyecto >>	<< Costo del recurso humano involucrado en el desarrollo de los entregables del proyecto >>	<< La suma de las dos categorías de costos estimados para el desarrollo del entregable >>
161.53	1592.5	1,754.03

## DIAGRAMA 2

### - PLANIFICACION / CRONOGRAMA DEL PROYECTO

Actividades	Enero				Febrero			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Planificación de la mejora								
Evaluación de la situación actual								
Análisis de causa-raíz								
Identificación de posibles soluciones								
Implementación y seguimiento								
Evaluación de resultados								
Trasferencia de conocimientos								
Programado								
Realizado								
Reprogramado								
No realizado								

## TABLA 6

### - PLANIFICACION / PLAN DE COMUNICACIONES

Plan de Comunicaciones				
Interesados	Información	Método de comunicación	Contenido	Frecuencia
<< Personas o grupo de personas que deben recibir información sobre los avances del proyecto >>	<< Información relevante que cada interesado debe recibir, puede ser: Boletín, informe de estado, sumarios etc. >>	<< Como llegará la información al interesado, puede ser, e-mail, impreso, por una página web, etc. >>	<< Se refiere al cuerpo de la información, puede ser extensiva en textos, en gráficos, sucinta, etc. >>	<< La periodicidad de envío al interesado puede ser mensual, bisemanal, etc. >>
Equipo de Programación	Boletín	e-mail	Invitación y participación del proyecto	Bimensual
Equipo de Programación	Informe de estado	Exposición en reunión	La explicación será un speech preparado	Una sola vez
Equipo de Programación	Boletín	Taller participativo	La prioridad de buscar oportunidades de mejora	Quincenal

**TABLA 7**

**- PLANIFICACION / EQUIPO DE TRABAJO (¿QUIENES?)**

Directorio del proyecto				
Rol en el Proyecto	Asignación << Tiempo completo o parcial >>	Nombre	UUOO/Cargo	Teléfono/Anexo
Director	Tiempo parcial		Supervisor	-
Jefe de proyecto	Tiempo parcial		Programador	-
Líder Informático	Tiempo parcial		Programador	-
Líder Usuario	Tiempo parcial		Programador	-
Equipo de Trabajo	Tiempo parcial		Programador	-
	Tiempo parcial		Programador	-
	Tiempo parcial		Verificador	-
	Tiempo parcial		Programador	-
Equipo Usuario	Tiempo parcial		Programador	-

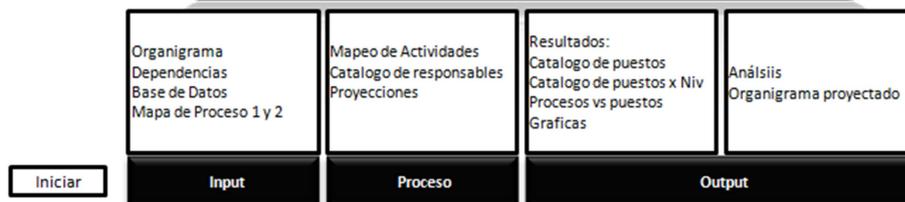
**-IMPLEMENTACIÓN** ¿Están siguiendo lo planeado?

**- IMPLEMENTACIÓN / DESARROLLO DE ENTREGABLES**

El presente proyecto consistió en la creación de una herramienta de monitoreo de cargas de trabajo.

**DIAGRAMA 3**

**LA HERRAMIENTA**



Mapa de procesos, diagrama de actividades, catálogo de responsabilidades y de puestos, Estimación de la carga de trabajo proyectada)

Referente a la información y vistas para el desarrollo de este trabajo se consideraron las siguientes:

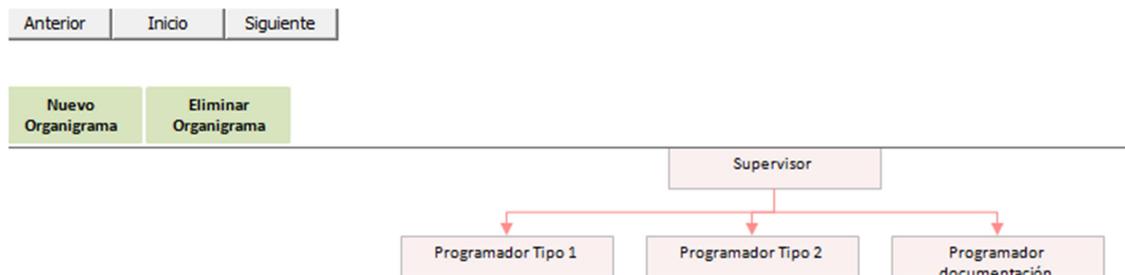
**TABLA 8**

**CUADRO PARÁMETROS:**

Anterior	Inicio	Siguiente			
<b>Parámetros</b>					
<b>Equivalencias Básicas</b>					
Meses laborables / Año	12.0				
Días calendario / Año	365.0				
Semanas laborables / Año	52.14				
Días laborables / Semana	5.0				
Semanas laborables / Mes	4.35				
Días laborables / Mes	21.73				
Días laborables / Año	260.71				
<b>Periodicidad</b>	<b>Codi.</b>	<b>Equiv. Anual</b>	<b>Equiv. Mensual</b>	<b>Equiv. Diario</b>	
Rutina	Diario	D	260.7	21.73	1.000
	Semanal	S	52.1	4.35	0.200
	Mensual	M	12.0	1.00	0.046
	Bimestral	B	6.0	0.50	0.023
	Trimestral	T	4.0	0.33	0.015
	Semestral	L	2.0	0.17	0.008
	Anual	A	1.0	0.08	0.004
Proyectos (No Rutina)	P	1.0	0.08	0.004	
<b>Rango</b>	<b>Comentario sobre carga c</b>				
0 - 80%:	Baja Carga de Trabajo, aún aplicando un Marg				
>80 - 100%:	Carga de Trabajo dentro de límites usuales)				
>100% - 112%:	Sobre Carga de Trabajo dentro de límites no de				
>112% - 151%:	Sobre Carga de Trabajo con Riesgo de Impacto				
>151%:	Información con probables errores de concepto				

**DIAGRAMA 4**

**ORGANIGRAMA**



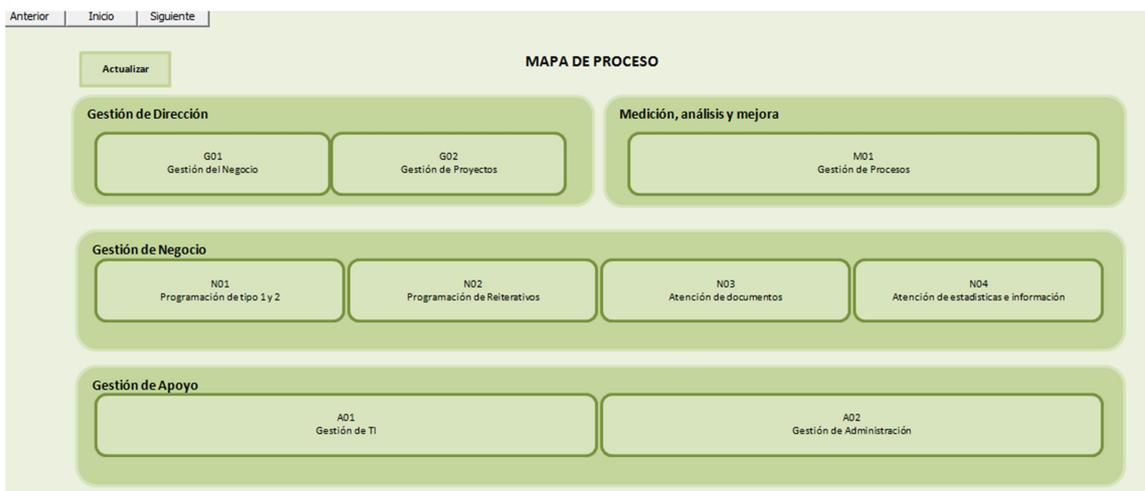
**TABLA 9**  
**TABLAS DE DEPENDENCIA Y BASE DE DATOS DE PERSONAL**

Anterior		Inicio		Siguiete		BASE DE DATOS DE PERSONAL					Actualizar x Ingreso Manual
Nº	Apellidos y Nombres	Sexo	DNI	Fecha Nac	Edad	CARGO	Nivel	P. JEFATURA	AREA	Ingreso	TS AÑOS
1		M	1			Supervisor	3		Jefatura		
2		M	2			Programador tipo 1	3		Al Tipo 1		
3		M	3			Programador tipo 1	5		Al Tipo 1		
4		F	4			Programador tipo 1	2		Al Tipo 1		
5		F	5			Programador tipo 2	3		Al Tipo 2		
6		F	6			Programador tipo 2	2		Al Tipo 2		
7		F	7			Programador documental	2		Atención de documento		
8		F	8			Programador tipo 1	1		Al Tipo 1		
9		M	9			Programador documental	3		Atención de documento		
10											
11											
12											

**TABLA 10**  
**TABLAS DE DEPENDENCIA VS CARGOS**

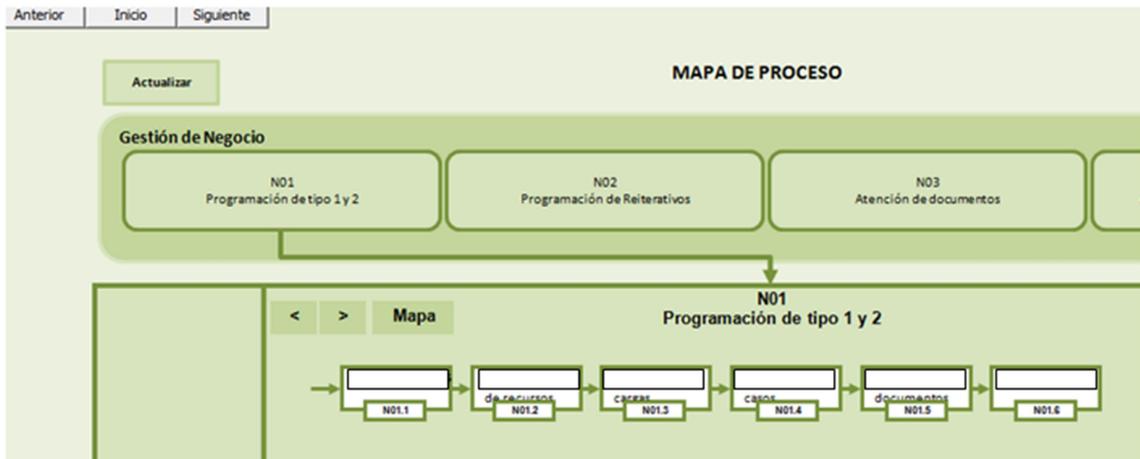
Anterior		Inicio		Siguiete	
Actualizar					
Cargos	Dependencia Directa	Jefatura	Al Tipo 1	Al Tipo 2	Atención de documento
		Supervisor			
Programador Tipo 1	Supervisor				
Programador Tipo 2	Supervisor				
Programador documental	Supervisor				

**DIAGRAMA 5**  
**MAPEO DE PROCESOS NIVEL 0**



## DIAGRAMA 5

### MAPEO DE PROCESOS NIVEL 1



**TABLA 10**

### FICHA TÉCNICA DE PROCESO

FICHA TÉCNICA DE PROCESO														
CLASIFICACIÓN	Cod	NOMBRE DEL PROCESO	Cod	NOMBRE SUB PROCESO	DESCRIPCION	RESPONSABLE	PROPOSITO	INSUMOS	PROVEEDOR	PRODUCTOS O RESULTADO	CLIENTE	RECURSOS	ASPECTOS DE VALOR PARA EL CLIENTE	ALINEACION CON POLITICAS DE CALIDAD

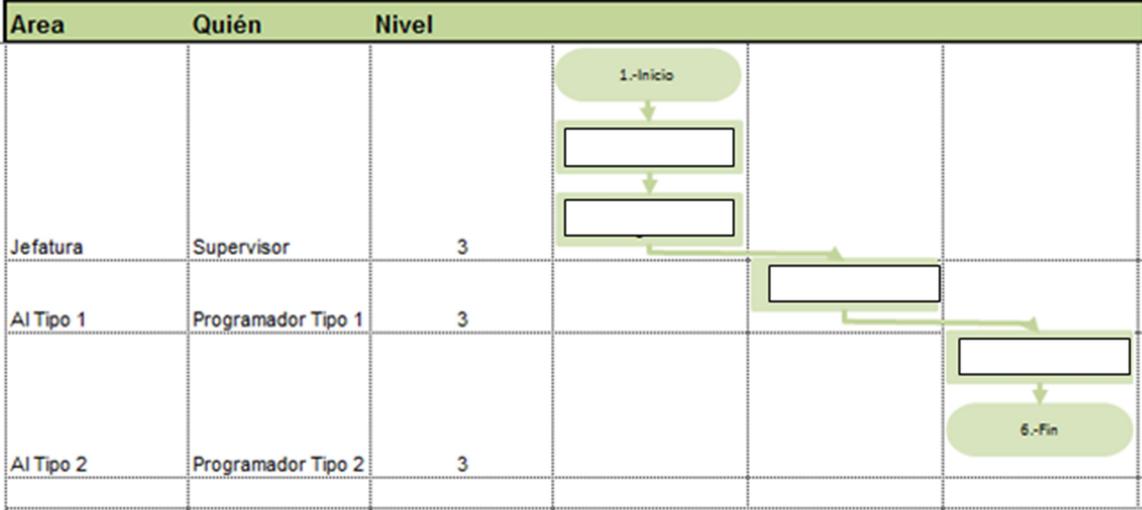
..... Continua.

## DIAGRAMA 6

### DIAGRAMA DE ACTIVIDADES

Guardar
Borrar

### DIAGRAMA DE PROCESOS / ACTIVIDADES



**TABLA 11**

### DESPLIEGUE DE RESPONSABILIDADES Y CALIFICACIÓN DE PARAMETROS

Anterior Inicio Siguiente

#### Despliegue de Responsabilidades

Nota	Comentarios				
1	Comentario 1				
2	Comentario 2				
3					
4	Total de Responsabilidades	40		<span style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">Actualizar</span>	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">Calculos</span>

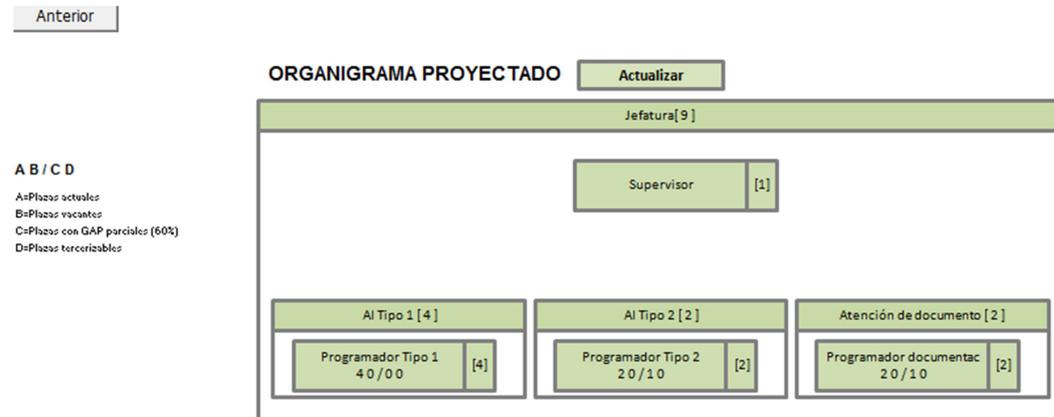
Proceso	Sub. Proc.	Nro x S/Proceso	Nro x Puesto	Proveedor	Entrada	Responsabilidades (Actividades)	Frecuencia	Nota	Tipo Act.	Puesto / Rol	Salida	Cliente	Estimación Carga de Trabajo					
													Periodicidad para referencia para la CT	Cantidad Actual para 2500	Parámetro específico	HP	HP x Periodicidad	

.....continúa.



## DIAGRAMA 7

### ORGANIGRAMA-ANÁLISIS



#### - IMPLEMENTACIÓN / DESARROLLO DE ENTREGABLES

- **DESARROLLO DEL PLAN DE COMUNICACIONES(TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS , ENTRENAMIENTO)**

TABLA 15

#### CORREOS:

Asunto: Mejorar la distribución del trabajo.

#### **PARTICIPEMOS DEL PROYECTO MEJORA DE LA DISTRIBUCIÓN DE LA CARGA DE TRABAJO AYÚDANOS A MEJORAR**

**Estimados Colaboradores:**

En la búsqueda de lograr que **SUNAT** sea un lugar que cumpla altos estándares de calidad, nuestra supervisión vio por conveniente continuar con la oportunidad de mejora descritas en el proyecto BPM, el nuevo proyecto llamado "análisis y proyección de la carga de trabajo" se iniciará en los próximos días y cuyos resultados permitirán ver las cargas de trabajo actualmente.

La participación grupal es importante, solo te pedimos tu sincera participación para que el relevamiento de la información y el diagnóstico alcance el éxito esperado, es importante señalar que tus respuestas y aportes serán tratados de manera confidencial.

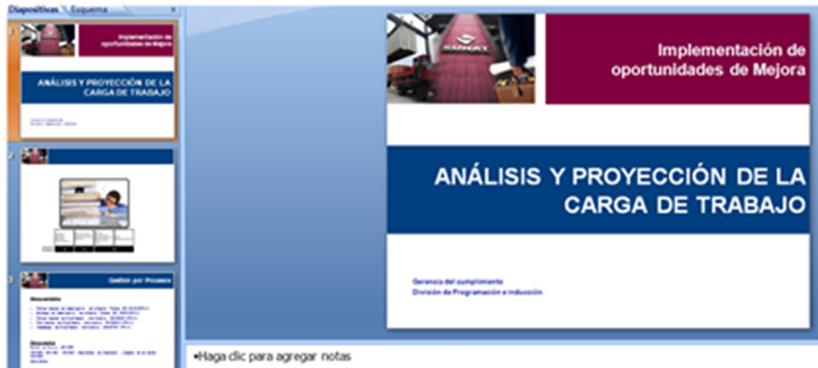
Con tu ayuda podremos generar el cambio que queremos, por eso es importante tu participación activa en este proyecto.

Gracias por tu colaboración.

Lima,

## DIAGRAMA 8

### ENTRENAMIENTO:



-**REPORTES** ¿Se ha hecho como se planeó?

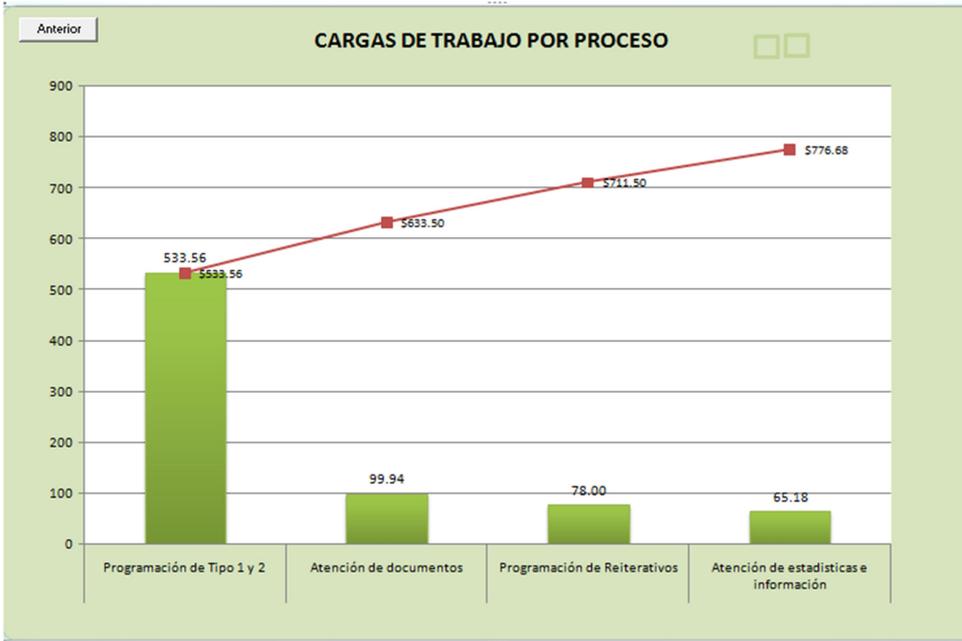
**TABLA 16**

- **REPORTES / REPORTE DE ESTIMACIÓN DE CARGA DE TRABAJO.**

Anterior		Inicio		Sigüiente									
Por Nivel		Por Puesto											
Análisis de carga de trabajo x Por Nivel													
Dig. Proyectado													
Gráfico													
Carga de Trabajo por puesto													
Área	Puesto	Niv	Plaza	Resp.	Hr / día	Hr / mes (Actual)	Plazas estimadas (actual)	Plazas estimadas (2016)	Plazas estimadas (2015)	Plazas estimadas (2016)	Plazas (actual)		
Jefatura	Supervisor	3			5	5,30	195,95	0,66	0,76	0,90	0,96	1	Baja Carga de Trabajo, aún aplicando un Margen de Error en contra
AI Tipo 1	Programador Tipo 1	3			8	8,85	332,28	1,11	1,27	1,33	1,44	1	Sobre Carga de Trabajo dentro de límites no deseables, aunque usuales
AI Tipo 1	Programador Tipo 1	2			4	6,50	241,22	0,81	0,93	0,98	1,06	1	Carga de Trabajo dentro de límites usuales
AI Tipo 1	Programador Tipo 1	1			1	6,80	247,74	0,85	0,96	1,02	1,11	1	Carga de Trabajo dentro de límites usuales
AI Tipo 1	Programador Tipo 1	5			4	8,32	309,76	1,04	1,20	1,25	1,35	1	Sobre Carga de Trabajo dentro de límites no deseables, aunque usuales
AI Tipo 2	Programador Tipo 2	2			3	4,50	167,77	0,56	0,65	0,68	0,73	1	Baja Carga de Trabajo, aún aplicando un Margen de Error en contra
AI Tipo 2	Programador Tipo 2	3			30	8,90	333,36	1,11	1,26	1,34	1,45	1	Sobre Carga de Trabajo dentro de límites no deseables, aunque usuales
Atención de docum	Programador documentación	2			1	4,60	169,34	0,58	0,66	0,69	0,75	1	Baja Carga de Trabajo, aún aplicando un Margen de Error en contra
Atención de docum	Programador documentación	3			4	7,80	283,46	0,98	1,12	1,17	1,27	1	Carga de Trabajo dentro de límites usuales

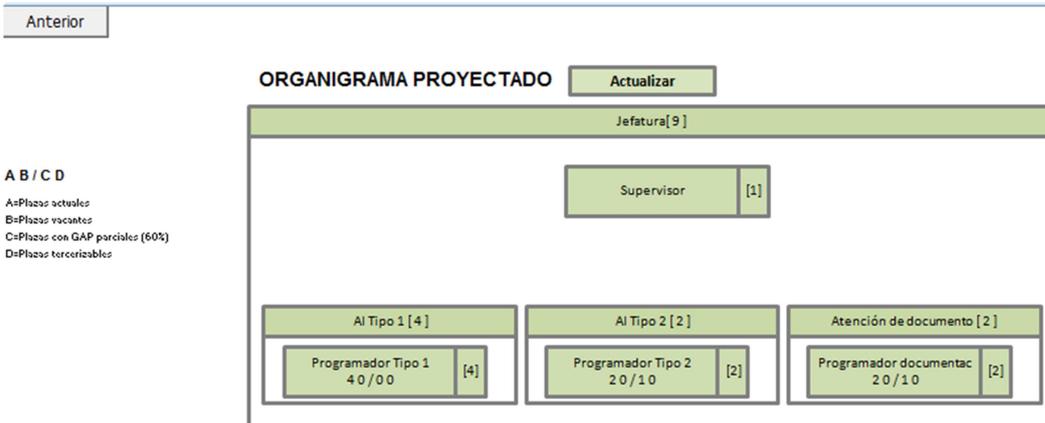
### DIAGRAMA 9

- REPORTE / REPORTE CARGAS DE TRABAJO POR PROCESO.



### DIAGRAMA 10

- REPORTE / REPORTE DE ORGANIGRAMA PROYECTADO.



**TABLA 17**

**REPORTES / INFORME DE AVANCE**

INFORME - ESTADO DE PROYECTO ###  
 PROYECTO: NOMBRE DEL PROYECTO  
 XX DE XXX DE 20XX

<b>LEYENDA</b>		
 Riesgo grave o problema de alta prioridad	 Riesgo Intermedio, problemas menores	 No hay problemas graves en este momento

Involucrados en el Proyecto		
Nombre	Cargo - Area	Compañía

Nº	Actividades Realizadas	Fecha de la Actividad
1		
2		
3		
4		
5		
6		

	Actividades por realizar:	Responsable	Fecha Base	Fecha Ejecución	Días de retraso
1					
2					
3					
4					
5					
6					

<b>Resumen Ejecutivo y Acuerdos del proyecto:</b>

	Gestión de Riesgos:	Impacto	Acciones	Fecha de Rev.
	Describir el riesgo y su consecuencia	Alto / Medio / Bajo	Acciones a tomar a la fecha y a futuro en caso (describir en que caso)	Siguiente Revisión

Etapa	%	Tiempo de Ejecución			
		Enero	Febrero	Marzo	XXX
Análisis	0				
Diseño	0				
Implementación	0				
Desarrollo	0				
Capacitación	0				

- **REVISIÓN Y ACCIÓN** ¿Corregir cualquier problema?

### DIAGRAMA 11

- **REVISIÓN Y ACCIÓN / REVISIÓN DEL SISTEMA ACTUAL Y DISTRIBUIDO - ACTUAL**

Anterior		Inicio		Siguiendo								
Por Nivel		Por Puesto										
Análisis de carga de trabajo x Por Nivel												
Org. Proyecto												
Gráfico												
Carga de Trabajo por puesto												
Área	Puesto	Niv	Plaza	Resp.	Hr / día	Hr / mes (Actual)	Plazas estimadas (actual)	Plazas estimadas (2014)	Plazas estimadas (2015)	Plazas estimadas (2016)	Plazas (actual)	
Jefatura	Supervisor	3		5	5.30	195.15	0.66	0.76	0.80	0.86	1	Baja Carga de Trabajo, aún aplicando un Margen de Error en contra
AI Tipo 1	Programador Tipo 1	3		8	8.95	182.28	1.85	1.27	1.33	1.44	1	Sobrecarga de Trabajo dentro de límites no deseables, aunque usual(es)
AI Tipo 1	Programador Tipo 1	2		4	6.90	141.22	0.87	0.93	0.96	1.06	1	Carga de Trabajo dentro de límites usual(es)
AI Tipo 1	Programador Tipo 1	1		1	6.90	147.34	0.97	0.98	1.02	1.16	1	Carga de Trabajo dentro de límites usual(es)
AI Tipo 1	Programador Tipo 1	5		4	8.32	189.76	1.84	1.20	1.25	1.36	1	Sobrecarga de Trabajo dentro de límites no deseables, aunque usual(es)
AI Tipo 2	Programador Tipo 2	2		3	4.50	97.77	0.56	0.65	0.68	0.73	1	Baja Carga de Trabajo, aún aplicando un Margen de Error en contra
AI Tipo 2	Programador Tipo 2	3		10	8.90	193.36	1.11	1.28	1.34	1.45	1	Sobrecarga de Trabajo dentro de límites no deseable(s), aunque usual(es)
Atención de docum	Programador documentación	2		1	4.60	99.94	0.58	0.66	0.69	0.75	1	Baja Carga de Trabajo, aún aplicando un Margen de Error en contra
Atención de docum	Programador documentación	3		4	7.80	169.45	0.98	1.12	1.17	1.27	1	Carga de Trabajo dentro de límites usual(es)

### DIAGRAMA 12

- **REVISIÓN Y ACCIÓN / ORGANIGRAMA PROYECTADO ACTUAL**

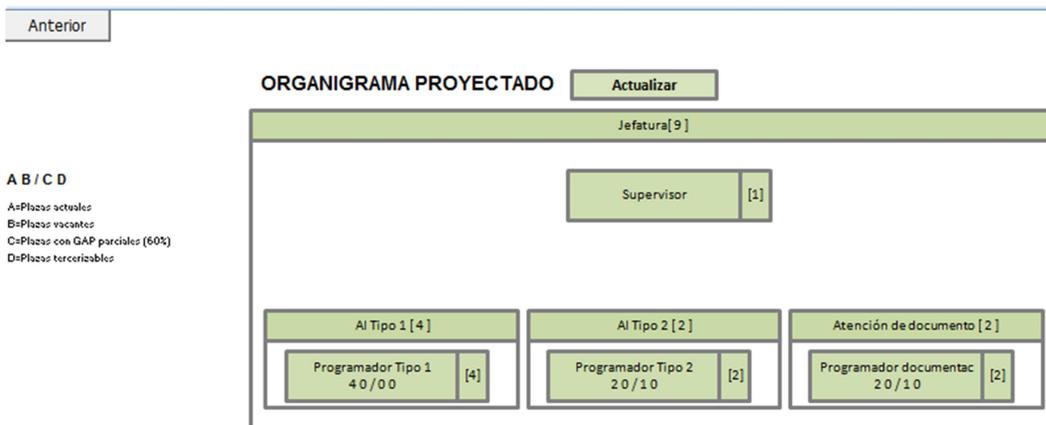


TABLA 18

- **REVISIÓN Y ACCIÓN / ANÁLISIS DE LA CARGA DE TRABAJO X NIVEL - ACTUAL**

Anterior		Inicio		Sigiente								
Per Nivel		Por Puesto										
Análisis de carga de trabajo x Por Nivel												
Org. Proyectado												
Gráfico												
Carga de Trabajo por puesto												
Área	Puesto	Niv	Plaza	Resp.	Hr / día	Hr / mes (Actual)	Plazas estimadas (actual)	Plazas estimadas (2014)	Plazas estimadas (2015)	Plazas estimadas (2016)	Plazas (actual)	
Jefatura	Supervisor	3			5	5,55	120,55	0,93	0,93	0,93	0,93	1
Al Tipo 1	Programador Tipo 1	3			8	7,95	360,55	0,92	1,12	1,18	1,28	1
Al Tipo 1	Programador Tipo 1	2			4	7,25	357,51	0,91	1,04	1,09	1,18	1
Al Tipo 1	Programador Tipo 1	1			1	7,25	359,63	0,92	1,06	1,10	1,19	1
Al Tipo 1	Programador Tipo 1	5			4	7,92	372,07	0,93	1,14	1,19	1,29	1
Al Tipo 2	Programador Tipo 2	2			3	6,20	194,70	0,78	0,89	0,93	1,01	1
Al Tipo 2	Programador Tipo 2	3			10	7,00	352,08	0,88	1,01	1,05	1,14	1
Atención de docum	Programador documentación	2			1	4,60	39,34	0,58	0,66	0,69	0,75	1
Atención de docum	Programador documentación	3			4	7,80	363,45	0,93	1,12	1,17	1,27	1

## DIAGRAMA 12

### - REVISIÓN Y ACCIÓN / ORGANIGRAMA PROYECTADO POSTERIOR

Anterior

### ORGANIGRAMA PROYECTADO Actualizar

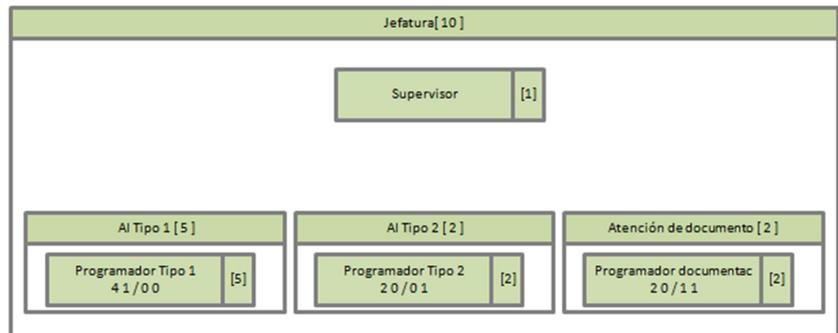
A B / C D

A=Plazas actuales

B=Plazas vacantes

C=Plazas con GAP parciales (60%)

D=Plazas tercerizables



### NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS EN EL FUTURO.

Luego de la redistribución de actividades y roles, además de la estimación de programaciones para los años 2015 y 2016 se vio por conveniente lo siguiente:

Se Calculó que la carga del Año 2015 y 2016, sobrepasara a los colaboradores “Programadores de Tipo1” aproximadamente en un 20%, por lo que se debería tramitar un recurso más por la capacidad operativa de esos años, es decir contratar a un personal adicional.

En cuanto a los Colaboradores “Programadores de Tipo2” y “programadores de documentación” si bien es cierto en SUNAT no se puede tercer izar un puesto funcional, se podría solicitar un apoyo temporal en los Carga periodos de programación extra.

## **ANEXO C**

### **ACCIONES REALIZADAS DEL PROYECTO - GESTIÓN DE CAPACITACIÓN - COSTO CERO**

## **ACCIONES REALIZADAS**

### **PROYECTO: GESTIÓN DE CAPACITACIÓN - COSTO CERO**

Las acciones descritas, siguieron las siguientes actividades:

- **PLANIFICACIÓN** ¿Como, Cuánto, Cuándo y quién lo debe hacer?

**TABLA 1**

#### **PLANIFICACION / DIAGNOSTICO INICIAL - INDICADORES INICIALES**

Nombre de Indicador	Und	Fuente de Verificación	Responsable	Formula	Frecuencia de medición	Resultado prom.Base
Necesidades de Capacitación	Nro	PAC	Supervisor	$\sum$ DNC	Anual	2
Nro. De Capacitaciones	Nro	PAC	JE	$\sum$ Cursos	Anual	2
HH de capacitación	HH	PAC	JE	$\sum$ HH capacitación x Colaborador capacitado	Anual	56
Efectividad de la capacitación	%	PAC	JE	Prom de Resultados post capacitación	Anual	60%
ROI de la capacitación	%	PAC	JE	Beneficios / Costos capacitación	Anual	0
Índice de Motivación	%	Encuesta	JE	Respuestas afirmativas / total de preguntas	Anual	48%
Satisfacción de la capacitación	%	Encuesta	JE	Respuestas afirmativas / total de preguntas	Anual	61%

## DIAGRAMA 1

### PLANIFICACION / DIAGNOSTICO INICIAL – EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

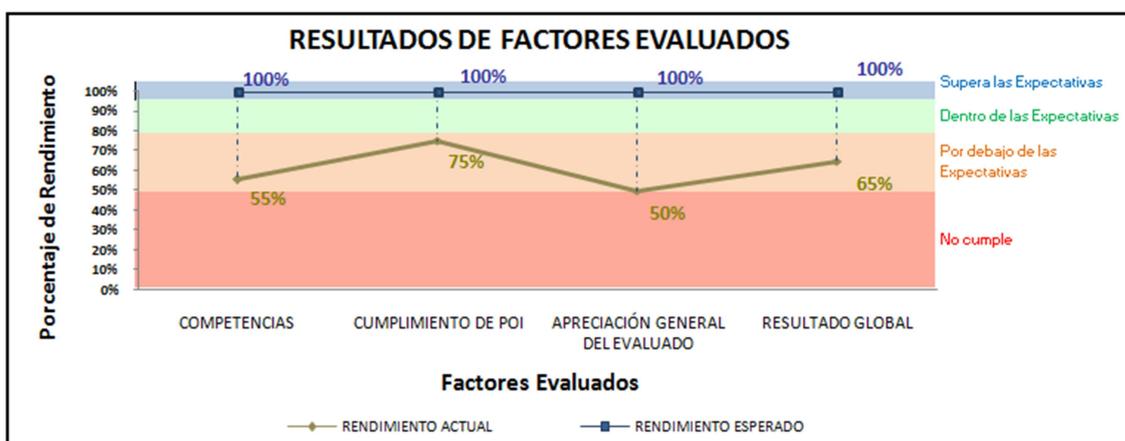
Estimación y aproximación de competencias....

## INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

EVALUADO: TEAM PO

PERÍODO DE EVALUACIÓN: 2014

### I. RESULTADOS GENERALES

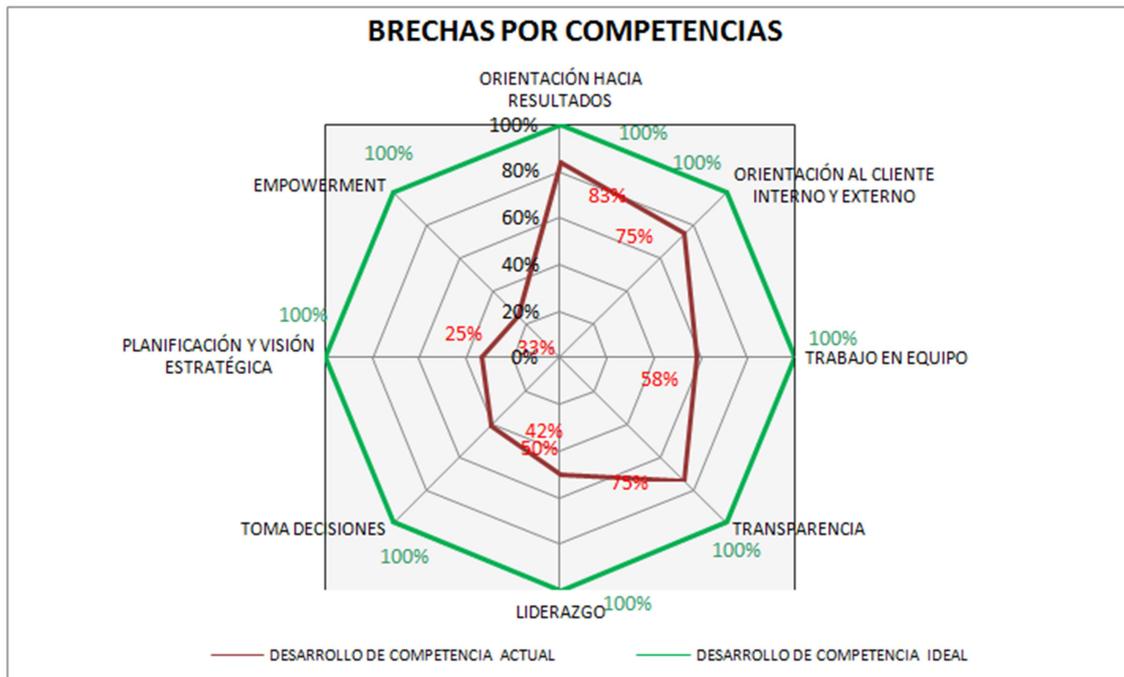


### II. BRECHAS DE COMPETENCIAS

COMPETENCIAS EVALUADAS	% DE CUMPLIMIENTO
ORIENTACIÓN HACIA RESULTADOS	83%
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	75%
TRABAJO EN EQUIPO	58%
TRANSPARENCIA	75%
LIDERAZGO	50%
TOMA DECISIONES	42%
PLANIFICACIÓN Y VISIÓN ESTRATÉGICA	33%
EMPOWERMENT	25%

Página 1

**DIAGRAMA 2**  
**PLANIFICACION / DIAGNOSTICO INICIAL – BRECHAS POR COMPETENCIAS**



**- PLANIFICACION / ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO ( IDENTIFICAR LOS ENTREGABLES)**

(Matriz de flexibilidad, Identificación y análisis de las necesidades de capacitación, Elaboración de Plan de Capacitación, Formato para ejecución del Plan de capacitación, Formato para resultados del Plan de capacitación)

Proceso que consiste en subdividir el alcance del proyecto y los entregables del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar.

**TABLA 2**

Nombre del entregable	Descripción del entregable:	Factores críticos de éxito:
< Cualquier producto, resultado o capacidad único y verificable que debe producirse para terminar un proyecto. Su nombre debe ser un sustantivo y no un verbo (debe ser una cosa y no una acción). Su nombre debe ser correcto, descriptivo, y coherente>	<Su descripción debe ser clara, concisa, y entendible>	<Norma externa (Ley); Difusión en medios de comunicación, disponibilidad oportuna de recursos, etc.>
Matriz de flexibilidad	Representación de las brechas de posibles ponentes y los colaboradores , sirve para identificar las Fortalezas y debilidades de cada uno	Retroalimentación
Identificación y análisis de las necesidades de capacitación	Revisión de Planes estratégicos y operativos así como las percepciones de los supervisores para detectar falencias en la productividad	Disponibilidad para el relevamiento de información
Elaboración del plan de capacitación	Lista con las oportunidad es mejora , debe tener como se trabaja ahora y la propuesta	Falta de componentes de capacitación: apoyo de la jefatura y falta de ponentes (M. Flexibilidad)
Ejecución del plan de capacitación	Desarrollo de los entregables para la ejecución del plan de capacitación	Apoyo de la Jefatura
Resultados del plan de capacitación	Resultados a través de gráficas y tablas , que son los resultados de todo el despliegue del programa de capacitación	Malas fichas de indicador

**TABLA 3**

**- PLANIFICACION / PRESUPUESTO DEL PROYECTO**

Los siguientes son cuadros insumos para la determinación de costos:

Detalle de requisitos de bienes y servicios				
Id	Descripción del bien	Unidad de medida	Cantidad	Costo S/.
1	Computadora	KWh	68	154.70
<b>Total</b>				154.70

Para determinar el presupuesto para recursos humanos, se elaborará un cuadro que informe la asignación de horas-hombre a los entregables del proyecto, del siguiente modo:

**TABLA 4**

Detalle de requisitos de recursos humanos - Costo de asignación de horas-hombre							
Proyecto-GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN	Rol	Nombre	Total H-H	Año			Costo S/.
				Ene	Feb	Mar	
1	Matriz de flexibilidad	Jefe de Proyecto	10	10			175
		Líder Informático	3	3			52.5
2	Identificación y análisis de las necesidades de capacitación	Jefe de Proyecto	5	5			87.5
		Líder Informático	10	10			175
3	Elaboración del plan de capacitación	Jefe de Proyecto	10	10			175
		Líder Informático	30	20	10		525
4	Ejecución del plan de capacitación	Director	3	3			52.5
		Jefe de Proyecto	15	15			262.5
5	Resultados del plan de capacitación	Director	3		3		112.5
<b>TOTAL</b>							<b>1617.5</b>

Los costos totales se consignan en el siguiente cuadro:

**TABLA 5**

<b>Presupuesto del proyecto</b>		
<b>Costos S/.</b>		<b>Costo Total S/.</b>
<b>Bienes y servicios</b>	<b>Recursos humanos</b>	
<< Costo de bienes y servicios que serán consumidos en el desarrollo de los entregables del proyecto >>	<< Costo del recurso humano involucrado en el desarrollo de los entregables del proyecto >>	<< La suma de las dos categorías de costos estimados para el desarrollo del entregable >>
154.70	1617.5	1,772.20

**DIAGRAMA 3**

**- PLANIFICACION / CRONOGRAMA DEL PROYECTO**

Actividades	Enero		Febrero				Marzo			
	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Planificación de la mejora	Programado	Programado								
Evaluación de la situación actual	Programado									
Análisis de causa-raíz		Programado								
Identificación de posibles soluciones		Programado								
Implementación y seguimiento			Programado	Programado						
Evaluación de resultados				Programado						
Trasferencia de conocimientos					Programado					

Programado	Programado
Realizado	Realizado
Reprogramado	Reprogramado
No realizado	No realizado

**TABLA 6**

**- PLANIFICACION / PLAN DE COMUNICACIONES**

Plan de Comunicaciones				
Interesados	Información	Método de comunicación	Contenido	Frecuencia
<< Personas o grupo de personas que deben recibir información sobre los avances del proyecto >>	<< Información relevante que cada interesado debe recibir, puede ser: Boletín, informe de estado, sumarios etc. >>	<< Como llegará la información al interesado, puede ser, e-mail, impreso, por una página web, etc. >>	<< Se refiere al cuerpo de la información, puede ser extensiva en textos, en gráficos, sucinta, etc. >>	<< La periodicidad de envío al interesado puede ser mensual, bisemanal, etc. >>
Equipo de Programación	Boletín	e-mail	Invitación y participación del proyecto	Anual
Equipo de Programación	Informe de estado	Exposición en reunión	La explicación será un speech preparado	Quincenal
Equipo de Programación	Boletín	Taller participativo	La prioridad de buscar oportunidades de mejora con respecto a la capacitación	Anual

**TABLA 7**

**- PLANIFICACION / EQUIPO DE TRABAJO (¿QUIENES?)**

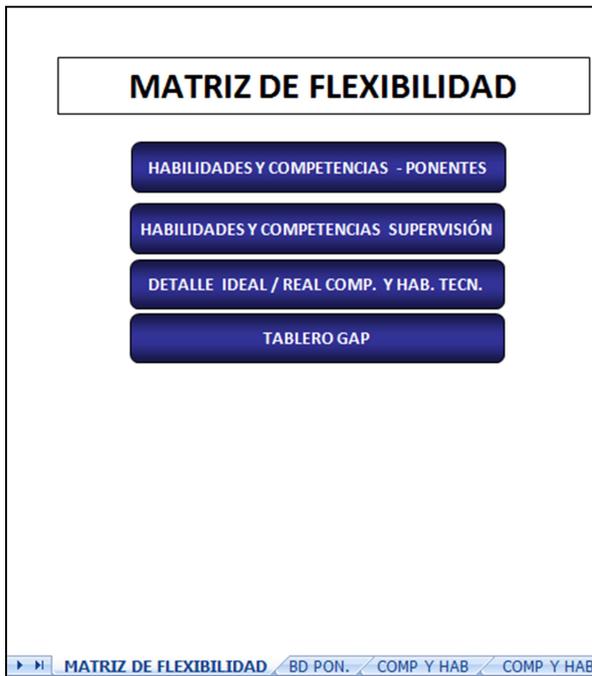
Directorio del proyecto				
Rol en el Proyecto	Asignación << Tiempo completo o parcial >>	Nombre	UUOO/Cargo	Teléfono/Anexo
Director	Tiempo parcial		Supervisor	-
Jefe de proyecto	Tiempo parcial		Programador	-
Líder Informático	Tiempo parcial		Programador	-

--**IMPLEMENTACIÓN** ¿Están siguiendo lo planeado?

- **IMPLEMENTACIÓN / DESARROLLO DE ENTREGABLES – MATRIZ DE FLEXIBILIDAD**

**DIAGRAMA 4**

**MATRIZ DE FLEXIBILIDAD**



**TABLA 8**

**MATRIZ DE FLEXIBILIDAD-HABILIDADES DE POSIBLES PONENTES**

RUCO		Competencias								HABILIDADES TÉCNICAS							
PUESTO	UUOO	Capacidad analítica	Capacidad para aprender	Compromiso	Discrepancia	Empatía	Liderazgo	Visión de servicios	Excel	Código tributario	Programa Informático GIMA	Habilidades gerenciales	Manejo de herramientas informáticas	SharePoint	Mejora de procesos	Manejo de indicadores de gestión	
		A	A	A	B	A	C	A	ALTO			MEDIO	MEDIO	ALTO	MEDIO		
		A	A	A	B	A	C		ALTO			MEDIO	MEDIO	ALTO	MEDIO		
		A	A	A	B	A	C				MEDIO						
		A	A	A	B		C				ALTO						
		A	A	A	B		C						ALTO	ALTO	ALTO		

**TABLA 8**

**MATRIZ DE FLEXIBILIDAD-RESULTADO DE DESEMPEÑO / ANTERIOR**

INICIO		Competencias												HABILIDADES TECNICAS																	
PUESTO	UUOO	ORIENTACIÓN HACIA RESULTADOS		ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO		TRABAJO EN EQUIPO		TRANSPARENCIA		EFICIENCIA OPERATIVA		COLABORACIÓN		INICIATIVA		Excel	Código tributario	Programa Informático ODMA	Habilidades gerenciales/Liderazgo	Manejo de herramientas informáticas	Sharepoint	Mejora de procesos	Manejo de indicadores de gestión								
		Ideal / Real	Ideal	Real	Ideal	Real	Ideal	Real	Ideal	Real	Ideal	Real	Ideal	Real	Ideal	Real	Ideal	Real	Ideal	Real	Ideal	Real	Ideal	Real							
Supervisor	Cumplimiento	100%	83%	100%	75%	100%	55%	100%	100%	100%	50%	100%	100%	100%	33%	100%	50%	100%	70%	100%	40%	100%	40%	100%	50%	75%	25%	100%	25%	100%	0%
Programador Tipo 1	Cumplimiento	75%	100%	100%	60%	75%	70%	100%	90%	100%	84%	75%	55%	100%	100%	100%	60%	25%	0%	100%	75%	25%	25%	100%	60%	25%	25%	75%	75%	75%	75%
Programador Tipo 2	Cumplimiento	75%	83%	100%	80%	75%	58%	100%	50%	50%	45%	50%	15%	100%	0%	100%	45%	25%	0%	100%	75%	25%	25%	100%	50%	25%	25%	75%	0%	75%	0%
Programador documentación	Cumplimiento	75%	64%	100%	80%	75%	45%	100%	60%	50%	50%	50%	10%	100%	0%	100%	50%	75%	70%	100%	30%	75%	50%	100%	30%	25%	25%	75%	0%	75%	0%

**TABLA 9**

**MATRIZ DE FLEXIBILIDAD-GAP EVALUADOS X SUPERVISIÓN**

INICIO		COMPETENCIAS			HABILIDADES TECNICAS		
PUESTO		COMPETENCIAS IDEAL	COMPETENCIAS REAL	BRECHA COMPETENCIAS	HABILIDADES IDEAL	HABILIDADES REAL	BRECHA PROMEDIO HABILIDADES TECNICAS
Supervisor		100.00%	71%	29.10%	94%	38%	56.25%
Programador Tipo 1		89.29%	80%	9.43%	59%	49%	10.00%
Programador Tipo 2		78.57%	47%	31.29%	59%	28%	31.88%
Programador documentación		78.57%	44%	34.43%	66%	32%	33.75%

**TABLA 10**

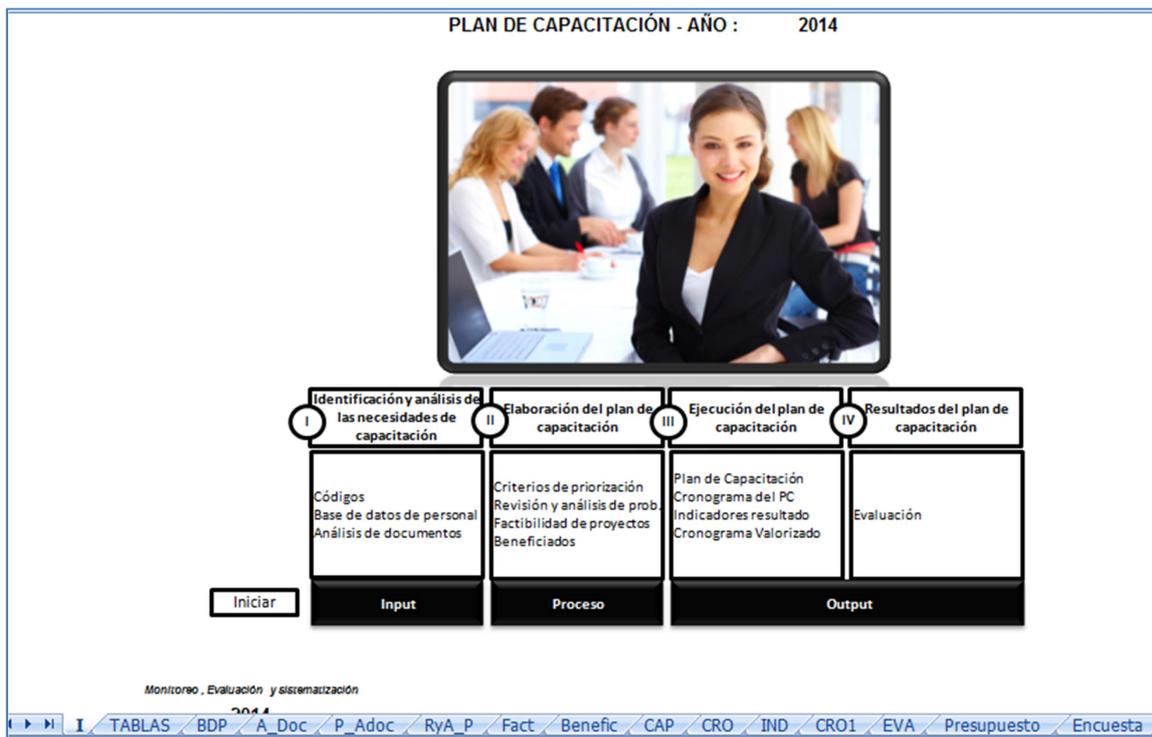
**MATRIZ DE FLEXIBILIDAD- IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA EN BASE AL DESEMPEÑO**

OPORTUNIDADES DE MEJORA	ACTIVIDADES ORIENTADAS
Eficiencia Operativa	Buscar temática referente a : Excel, Comunidad virtual, programas in formaticos
Iniciativa	Buscar temática referente a : Mejora continua
Transparencia	Buscar temática referente a : ética
Trabajo en equipo	Buscar temática referente a : Habilidades gerenciales
Orientación a resultados	Buscar temática referente a : KPI's
Orientación al cliente interno y externo	Buscar temática referente a : Código tributario

Identificación y análisis de las necesidades de capacitación, Elaboración de Plan de Capacitación, Formato para ejecución del Plan de capacitación, Formato para resultados del Plan de capacitación.

**- IMPLEMENTACIÓN / DESARROLLO DE ENTREGABLES – HERRAMIENTA DE GESTIÓN DE CAPACITACIÓN**

**DIAGRAMA 5  
HERRAMIENTA PARA GESTIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**



**TABLA 11**

## ANÁLISIS DE NECESIDADES 1

Anterior Inicio Siguiete

Tipo	Documentos	Análisis de los documentos
A	Plan Estratégico Plan operativo Análisis FODA	Cumplimiento de metas y los problemas atribuibles a capacitación que puedan haber dificultado su cumplimiento; logros
B	Plan de Capacitación del periodo anterior Informes de desempeño laboral anterior.	Necesidades de capacitación no cubiertas en el periodo anterior.
C	Informes de diagnostico del clima laboral Políticas de personal	Grado de compromiso de los trabajadores.
D	Calidad de servicio Requerimientos de capacitación del personal	Competencias a fortalecer.



Tipo	Listado de Problemas	Area	Título de la necesidad	Descripción de la necesidad
A	Informes mal redactados	Supervision	Taller de redacción	
B	Errores de calculo	Supervision	Taller de Excel	
A	Falta de manejo en público	Supervision	Presentaciones efectivas	
C	Trabajo en equipo	Supervision	Taller de trabajo en equipo	
C	Falta de comunicación	Supervision	Taller de comunicación	
D	Mal manejo de herramienta de coaching	Supervision	Taller de coaching	
C	Tardanzas	Supervision	Taller de motivación	
D	Quejas del contribuyente	Supervision	Manejo con contribuyente	
A	No cumple con procedimiento	Supervision	Taller de revisión de procesos de R y S	
C	Comunicación de pasillo - Grilla	Supervision	Taller de motivación	

TABLA 12

## ANÁLISIS DE NECESIDADES 2 - PRIORIZACIÓN

Anterior Inicio Siguiete

Tipo	Listado de Problemas	Area	Objetivos que se desean alcanzar	Area del conocimiento	Criterios de priorización				co
					Tamaño del grupo afectado	Trascendencia del problema	Posibilidades de resolver el problema	Cada que tiempo se presenta el problema	
					Actualizar				
					4	3	2	1	
A	Informes mal redactados	Supervision	Mejorar los documentos emitidos	Gestión de calidad	3	4	4	4	
B	Errores de calculo	Supervision	Mejorar los cruces y filtros	Gestión de calidad	4	4	4	4	
A	Falta de manejo en público	Supervision	Habilidades gerenciales	Habilidades gerenciales	4	4	4	4	
C	Trabajo en equipo	Supervision	Habilidades gerenciales	RRHH	4	4	4	4	
C	Falta de comunicación	Supervision	Motivación	RRHH	4	4	4	4	
D	Mal manejo de herramienta de coaching	Supervision	Mejorar tema presentada	Gestión de calidad	4	4	4	4	
C	Tardanzas	Supervision	Motivación	RRHH	4	4	4	3	
D	Quejas del contribuyente	Supervision	Satisfacción del contribuyente	CRM	3	4	4	3	
A	No cumple con procedimiento	Supervision	Satisfacción del contribuyente	CRM	3	4	4	3	
C	Comunicación de pasillo - Grilla	Supervision	Motivación	RRHH	4	4	4	3	

TABLA 13

## ANÁLISIS DEL PROBLEMA

Anterior Inicio Siguiete

Revisar y analizar el problema						Actualizar			
Tipo	Listado de Problemas	Area	Título de la necesidad	Descripción de la necesidad	Objetivos que se desean alcanzar	Area del conocimiento	Causas	Consecuencias	Competencias a Fortalecer
A	Informes mal redactados	Supervision	Taller de redacción		Mejorar los documentos emitidos	Gestión de calidad	Desconocimiento de las normas	Reprocesos	Habilidades gerenciales
B	Errores de calculo	Supervision	Taller de Excel		Mejorar los cruces y filtros	Gestión de calidad	Nivel básico de excel	Reprocesos	Manejo de información
A	Falta de manejo en público	Supervision	Presentaciones efectivas		Habilidades gerenciales	Habilidades gerenciales	Carga de trabajo	Reprocesos	Manejo de información
C	Trabajo en equipo	Supervision	Taller de trabajo en equipo		Habilidades gerenciales	RRHH	Falta de experiencia y conocimiento	Mala imagen para la empresa	Relaciones interpersonales
C	Falta de comunicación	Supervision	Taller de comunicación		Motivación	RRHH	Falta de experiencia y conocimiento	Reprocesos	Habilidades gerenciales
D	Mal manejo de herramienta de coaching	Supervision	Taller de coaching		Mejorar tema presentada	Gestión de calidad	Personal conflictivo	Mal clima laboral	Trabajo en equipo
C	Tardanzas	Supervision	Taller de motivación		Motivación	RRHH	Falta de satisfacción con el clima laboral		Liderazgo
D	Quejas del contribuyente	Supervision	Manejo con contribuyente		Satisfacción del contribuyente	CRM	Falta de satisfacción con el clima laboral		Vocación de servicio
A	No cumple con procedimiento	Supervision	Taller de revisión de procesos de R y S		Satisfacción del contribuyente	CRM	Falta de satisfacción con el clima laboral		Vocación de servicio
C	Comunicación de pasillo - Grilla	Supervision	Taller de motivación		Motivación	RRHH	Falta de satisfacción con el clima laboral		Liderazgo

## TABLA 14 FACTIBILIDAD DE PROYECTOS DE CAPACITACIÓN

Anterior Inicio Siguiente			Facilidad de proyectos de capacitación					Actualizar		Presupuesto 2014		Presupuesto planeado		\$ 1,440.00	
										Presupuesto ejecutado		\$ 1,440.00			
										Presupuesto sobrante		\$ -			
Tipo	Listado de problemas	Area	Título de la necesidad	Descripción de la necesidad	Objetivos que se desean alcanzar	Area del conocimiento	Prioridad	Subsención-Financiamiento	Costo x colaborador	Beneficiarios presupuestados	Beneficiarios Reales	Grupo	Nro de Grupos		
A	Informes mal red	Supervision	Taller de redacción		Mejorar los doc	Gestión de calid	4	100.00%	22.50	8.00	8	1	1		
B	Errores de calculo	Supervision	Taller de Excel		Mejorar los cruc	Gestión de calid	4	100.00%		8.00	8	1	1		
A	Falta de manejo	Supervision	Presentaciones efectivas		Habilidades ger	Habilidades ger	2	100.00%	18.75	8.00	8	1	1		
C	Trabajo en equi	Supervision	Taller de trabajo en equipo		Habilidades ger	RRHH	3	100.00%	18.75	8.00	8	1	1		
C	Falta de comuni	Supervision	Taller de comunicación		Motivación	RRHH	4	100.00%	21.00	5.00	5	1	1		
D	Mai manejo de h	Supervision	Taller de coaching		Mejorar tema pr	Gestión de calid	3	100.00%	21.00	5.00	5	1	1		
C	Tardanzas	Supervision	Taller de motivación		Motivación	RRHH	4	100.00%	50.00	3.00	3	1	1		
D	Quejas del cont	Supervision	Manejo con contribuyente		Satisfacción de	CRM	4	100.00%	50.00	3.00	3	1	1		
A	No cumple con	Supervision	Taller de revisión de procesos de R y S		Satisfacción de	CRM	2	100.00%	21.43	7.00	7	1	1		
C	Comunicación d	Supervision	Taller de motivación-2		Motivación	RRHH	3	100.00%	37.50	4.00	4	1	1		

## TABLA 14 BENEFICIARIOS

BENEFICIARIOS DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN 2012										Formato : SP	
Dependencia		Supervision			Unidad a la que Reporta		Supervision				
Nombre del Titular					Fecha						
NECESIDAD											
Título de la necesidad / Grupo		Taller de motivación-2								001	
Descripción de la necesidad		Motivación									
Objetivos que se desean alcanzar		Motivación									
Area del conocimiento / Código		RRHH								RCH	
Modalidad		Interno			Cantidad de capacitados - Grupo 1					4	
Tipo		Taller			Horas					6	
Ciudad		Lima			Instructor					V. Viera	
Programación		Julio			Inversión x colaborador ( Costo Curso )					37.50	
Subsección prom.Planeado / Real		100.00% / 100.00%			Inversión de Empresa					150.00	
PERSONAS PARA CAPACITACIÓN - RECOMENDADAS											
Mro		Participantes			DNI		% Subsención		Inversión		Inversión Empresa
001					00000002		100.00%		-		37.50
002					00000003		100.00%		-		37.50
003					00000006		100.00%		-		37.50
004					00000007		100.00%		-		37.50

## TABLA 15 PLAN DE CAPACITACIÓN

Anterior Inicio Siguiente			PLAN DE CAPACITACIÓN										1,440.00	
			SUB-TOTALES		0		59		73				1,440.00	
			TOTALES		10		59		73				1,440.00	
C.AC	Area	Título de la necesidad	Nº Grupos	TIPO	MODALIDAD	PARTICIPANTES	HORAS	H.H		LUGAR	FECHA	INVERSIÓN		
GSC	SP	Taller de redacción	1	Curso	Interno	8	10	80		Lima	Enero	180		
GSC	SP	Taller de Excel	1	Taller	Interno	8	13	104		Lima	Agosto	150		
HOE	SP	Presentaciones efectivas	1	Curso	Interno	8	8	64		Lima	Marzo	150		
RCH	SP	Taller de trabajo en equipo	1	Curso	Interno	8	10	80		Lima	Agosto	150		
RCH	SP	Taller de comunicación	1	Taller	Interno	5	5	25		Lima	Noviembre	105		
GSC	SP	Taller de coaching	1	Taller	Interno	5	4	20		Lima	Octubre	105		
RCH	SP	Taller de motivación	1	Taller	Interno	3	5	15		Lima	Abril	150		
CRM	SP	Manejo con contribuyente	1	Taller	Interno	3	6	18		Lima	Junio	150		
CRM	SP	Taller de revisión de procesos de R y S	1	Taller	Interno	7	6	42		Lima	Febrero	150		
RCH	SP	Taller de motivación-2	1	Taller	Interno	4	6	24		Lima	Julio	150		

**TABLA 16**  
**CRONOGRAMA PROYECTADO DE CAPACITACIÓN**

			CRONOGRAMA PLAN DE CAPACITACION												2014		
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic			
C.AC	Area	Título de la necesidad	N° Grupos	TIPO	MES												
GSC	SP	Taller de redacción	1	Curso	Enero												
GSC	SP	Taller de Excel	1	Taller	Agosto												
HGE	SP	Presentaciones efectivas	1	Curso	Marzo												
RCH	SP	Taller de trabajo en equipo	1	Curso	Agosto												
RCH	SP	Taller de comunicación	1	Taller	Noviembre												
GSC	SP	Taller de coaching	1	Taller	Octubre												
RCH	SP	Taller de motivación	1	Taller	Abril												
CRM	SP	Manejo con contribuyente	1	Taller	Junio												
CRM	SP	Taller de revisión de procesos de	1	Taller	Febrero												
RCH	SP	Taller de motivación-2	1	Taller	Julio												

**TABLA 17**  
**INDICADORES DE CAPACITACIÓN**

Indicadores de Gestión de la Capacitación		
Horas de capacitación x Colaborador		8.11
Costo HH de Capacitación	S/.	3.05
Horas de Capacitación vs Horas laboradas		4.83%
Inversión en capacitación vs Planilla		2.83%
Actividades de Capacitación x Colaborador		6.56
Cobertura del plan de capacitación		656%
Comentarios		
Evaluación promedio de los Cursos		86%
Contenido y estructura del curso		80%
Habilidades del instructor		95%
Organización		84%
Promedio Indicadores (Pre capacitación)		53%
Promedio Indicadores (post capacitación)		73%
% Participación de capacitación ( Real / Proyectada )		88%
Beneficios obtenidos luego de la capacitación	S/.	9,000.00
ROI de la Capacitación ( Beneficios /Costes)		625%
<i>Se lograron resultados esperados. La participación fue menor a la proyectada. Hrs extra, Reducción de destrucción de hojas La capacitación produjo ganancia.</i>		
<b>TOTALES</b>		
TOTAL DE TRABAJADORES		9
TOTAL PLANILLA		50800
HORAS HOMBRE LABORADAS		1512
TRABAJADORES CAPACITADOS		59

**TABLA 18**  
**EVALUACIONES DE CURSO Y BENEFICIOS**

Descripción del Curso				Evaluación del curso					Resultado Global		Indicadores			Resultados indicadores (Pre capacitación)			Resultados indicadores (post Capacitación)		
Cod	Area	Curso	Grupo	Participantes( planificado)	Participantes( Real)	Contenido y estructura del curso	Habilidades del instructor	Organización	Promedio Indicadores (Pre capacitación)	Promedio Indicadores (post Capacitación)	Nombre del indicador 1	Nombre del indicador 2	Nombre del indicador 3	Resultado indicador 1-Pre capacitación	Resultado indicador 2-Pre capacitación	Resultado indicador 3-Pre capacitación	Resultado indicador 1-Post capacitación	Resultado indicador 2-Post capacitación	Resultado indicador 3-Post capacitación
GSC	SP	Taller de redacción	1	8.00	5.00	70.00%	100.00%	50.00%	80.00%	Efectividad en emisión de doc.			50%			80%			
GSC	SP	Taller de Excel	1	8.00	6.00	70.00%	90.00%	100.00%	50.00%	75.00%	Habilidad de excel			50%			75%		
HGE	SP	Presentaciones efectivas	1	8.00	8.00	80.00%	90.00%	100.00%	70.00%	89.00%	Percepción de presentación			70%			89%		
RCH	SP	Taller de trabajo en equipo	1	8.00	8.00	85.00%	100.00%	100.00%	50.00%	67.00%	Percepción del trabajo en equipo			50%			67%		
RCH	SP	Taller de comunicación	1	5.00	5.00	70.00%	100.00%	100.00%	65.00%	78.00%	Percepción de comunicación			65%			78%		
GSC	SP	Taller de coaching	1	5.00	4.00	60.00%	100.00%	75.00%	50.00%	65.00%	Percepción del seguimiento			50%			65%		
RCH	SP	Taller de motivación	1	3.00	3.00	100.00%	100.00%	95.00%	65.00%	89.00%	Índice de Motivación			65%			89%		
CRM	SP	Manejo con contribuyente	1	3.00	3.00	100.00%	79.00%	75.00%	70.00%	75.00%	Efectividad en el Tiempo de atención			70%			75%		
CRM	SP	Taller de revisión de procesos	1	7.00	6.00	78.00%	89.00%	60.00%	10.00%	50.00%	% de proyectos de mejora			0%			50%		
RCH	SP	Taller de motivación-2	1	4.00	4.00	90.00%	100.00%	80.00%	55.00%	60.00%	Índice de Motivación			55%			60%		

**TABLA 19**  
**CRONOGRAMA VALORIZADO DE RECURSOS**

			CRONOGRAMA VALORIZADO Y DETALLADO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN																						
Anterior			Inicio			Siguiete																			
Descripción	Total Anual	Detalle de logística / Cantidades - CU																							
		Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre	
		Cant	CU	Cant	CU	Cant	CU	Cant	CU	Cant	CU	Cant	CU	Cant	CU	Cant	CU	Cant	CU	Cant	CU	Cant	CU	Cant	CU
Pasajes terrestres																									
Viáticos																									
Plumones de colores	30	3		3		3		3				3		3		6				3		3			
Alquiler retroproyector	10	1		1		1		1						1		2				1		1			
Alquiler datashow																									
Fólder	59	8		7		8		3				3		4		16				5		5			
Separatas anilladas																									
Certificados																									
Lapiceros tinta seca	59	8		7		8		3				3		4		16				5		5			
Papel A4-80 gramos	4	0.5		0.25		0.25		0.25				0.25		0.25		0.75				1		0.5			
Refrigerios																									
Horarios de expositores																									
Imprevistos																									
OTROS-Capacitador	96	12	15	10	15	10	15	10	15			10	15	10	15	20	15			7	15	7	15		
<b>Costo Total</b>	<b>1,440.00</b>	180		150		150		150		150		150		300				105		105					
<b>Nro de Cursos</b>	<b>10</b>	1		1		1		1		1		1		2				1		1					

- IMPLEMENTACIÓN / DESARROLLO DE ENTREGABLES
  - DESARROLLO DEL PLAN DE COMUNICACIONES(TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS , ENTRENAMIENTO)

**TABLA 20**  
**CORREOS:**

Asunto: CRECEMOS JUNTOS

**PARTICIPEMOS DEL PROYECTO GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

**AYÚDANOS A MEJORAR**

**Estimados Colaboradores:**

En la búsqueda de lograr que **SUNAT** sea un lugar que cumpla altos estándares de calidad, nuestra supervisión vio por conveniente iniciar un proyecto para diagnosticar las necesidades de capacitación de nuestros colaboradores y cuyos resultados permitirán conocer cuáles son las debilidades de nuestra supervisión en cuanto a competencias y habilidades técnicas.

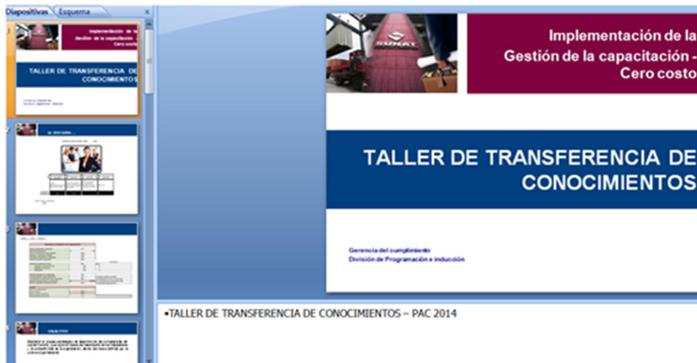
Con tu ayuda podremos generar el cambio que queremos, por eso es importante tu participación activa en este proyecto.

Gracias por tu colaboración.

Lima,

## DIAGRAMA 6

### ENTRENAMIENTO:



### REPORTES ¿Se ha hecho como se planeó?

#### - REPORTES / INFORME DE AVANCE

Es importante mantener informado a los directivos de los resultados del proyecto. Por ello, se estimó presentar un informe de avance en cada reunión y el cronograma.

## DIAGRAMA 7

### CRONOGRAMA DE AVANCE

Actividades	Enero		Febrero				Marzo			
	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Planificación de la mejora	Programado	Programado								
Evaluación de la situación actual	Programado									
Análisis de causa-raíz		Programado								
Identificación de posibles soluciones		Programado								
Implementación y seguimiento			Programado	Programado						
Evaluación de resultados				Programado						
Trasferencia de conocimientos					Programado					

Programado	Programado
Realizado	Realizado
Reprogramado	Reprogramado
No realizado	No realizado

**TABLA 21**

**INFORME DE AVANCE**

INFORME - ESTADO DE PROYECTO ###  
 PROYECTO: NOMBRE DEL PROYECTO  
 XX DE XXX DE 20XX

<b>LEYENDA</b>	Riesgo grave o problema de alta prioridad	Riesgo Intermedio, problemas menores	No hay problemas graves en este momento
----------------	---	--------------------------------------	---

Involucrados en el Proyecto		
Nombre	Cargo - Area	Compañía

Nº	Actividades Realizadas	Fecha de la Actividad
1		
2		
3		
4		
5		
6		

	Actividades por realizar:	Responsable	Fecha Base	Fecha Ejecución	Días de retraso
1					
2					
3					
4					
5					
6					

<b>Resumen Ejecutivo y Acuerdos del proyecto:</b>

	Gestión de Riesgos:	Impacto	Acciones	Fecha de Rev.
	Describir el riesgo y su consecuencia	Alto / Medio / Bajo	Acciones a tomar a la fecha y a futuro en caso (describir en que caso)	Siguiente Revisión

Etapa	%	Tiempo de Ejecución			
		Enero	Febrero	Marzo	Xxx
Análisis	0				
Diseño	0				
Implementación	0				
Desarrollo	0				
Capacitación	0				

- **REVISIÓN Y ACCIÓN** ¿Corregir cualquier problema?

**TABLA 22**

- **REPORTES / REVISIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.**

**INFORME - ESTADO DE PROYECTO ###**  
**PROYECTO: NOMBRE DEL PROYECTO**  
**XX DE XXX DE 20XX**

<b>LEYENDA</b>	Riesgo grave o problema de alta prioridad	Riesgo Intermedio, problemas menores	No hay problemas graves en este momento
----------------	---	--------------------------------------	---

Involucrados en el Proyecto		
Nombre	Cargo - Área	Compañía

Nº	Actividades Realizadas	Fecha de la Actividad
1		
2		
3		
4		
5		
6		

	Actividades por realizar:	Responsable	Fecha Base	Fecha Ejecución	Días de retraso
1					
2					
3					
4					
5					
6					

<b>Resumen Ejecutivo y Acuerdos del proyecto:</b>

	Gestión de Riesgos:	Impacto	Acciones	Fecha de Rev.
	Describir el riesgo y su consecuencia	Alto / Medio / Bajo	Acciones a tomar a la fecha y a futuro en caso (describir en que caso)	Siguiente Revisión

Etapa	%	Tiempo de Ejecución			
		Enero	Febrero	Marzo	XXX
Análisis	0				
Diseño	0				
Implementación	0				
Desarrollo	0				
Capacitación	0				

## **ANEXO D**

**ACCIONES REALIZADAS DEL PROYECTO -  
HERRAMIENTA DE SEGUIMIENTO Y  
CONTROL DE GESTIÓN PARA  
MEMORANDUM**

**ACCIONES REALIZADAS**

**PROYECTO: HERRAMIENTA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE GESTIÓN PARA MEMORANDUM**

Las acciones descritas, siguieron las siguientes actividades:

- **PLANIFICACIÓN** ¿Como, Cuánto, Cuándo y quién lo debe hacer?

**TABLA 1**

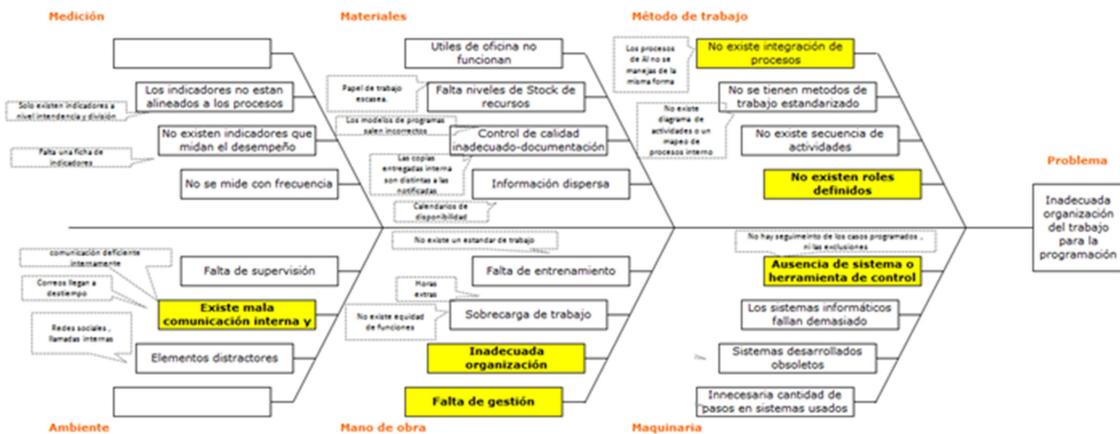
**PLANIFICACION / DIAGNOSTICO INICIAL - INDICADORES INICIALES**

Nombre de Indicador	Und	Fuente de Verificación	Responsable	Formula	Frecuencia de medición	Resultado prom.Base
Tiempo de respuesta de información solicitada-ME	Hrs	Registro	Supervisor	Tiempo de respuesta promedio	Mensual	8
Nro. de cierres mal elaborados	Nro	Registro	JE	$\sum$ Cierres mal elaborados	Anual	3
Eficacia de reuniones	min	Registro	JE	Promedio de Tiempo x reunión	Semanal	50
Tiempo de respuesta por consulta puntual	Hrs	Registro	JE	Tiempo de respuesta promedio	Mensual	1.5

**DIAGRAMA 1**

**PLANIFICACION / DIAGNOSTICO INICIAL – ANALISIS DE LA CAUSA RAIZ**

**DIAGRAMA ISHIKAWA**



**- PLANIFICACION / ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO ( IDENTIFICAR LOS ENTREGABLES)**

Proceso que consiste en subdividir el alcance del proyecto y los entregables del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar.

**TABLA 2**

**ENTREGABLES**

Nombre del entregable < Cualquier producto, resultado o capacidad único y verificable que debe producirse para terminar un proyecto. Su nombre debe ser un sustantivo y no un verbo (debe ser una cosa y no una acción). Su nombre debe ser correcto, descriptivo, y coherente>	Descripción del entregable: <Su descripción debe ser clara, concisa, y entendible>	Factores críticos de éxito: <Norma externa (Ley); Difusión en medios de comunicación, disponibilidad oportuna de recursos, etc. >
Herramienta de gestión y seguimiento de Memos	Representación de información del porque no se realiza acción sobre un contribuyente , además de permitirnos brindar una mejor gestión de los recursos y dar rápida respuesta a las consultas de otras áreas.	Alimentar constantemente la información solicitada,
Exclusiones conocidas: <Características, funcionalidades, procesos, áreas, ámbito geográfico, etc. que quedan excluidas del alcance de la Iniciativa>		
No se incluyen las mejoras como resultados de las propuestas. Se incluye el proceso completo de la supervisión , no incluyen interacciones con la división.		

**TABLA 3**

**- PLANIFICACION / PRESUPUESTO DEL PROYECTO**

Los siguientes son cuadros insumos para la determinación de costos:

Detalle de requisitos de bienes y servicios				
Id	Descripción del bien	Unidad de medida	Cantidad	Costo S/.
1	Computadora	KWh	65	147.88
<b>Total</b>				147.88

(\*)No existe depreciación de bienes puesto que todo bien es alquilado

Para determinar el presupuesto para recursos humanos, se elaborará un cuadro que informe la asignación de horas-hombre a los entregables del proyecto, del siguiente modo:

**TABLA 4**  
**PLANIFICACION / PRESUPUESTO DEL PROYECTO - CUADRO HH POR PROYECTO**

Detalle de requisitos de recursos humanos - Costo de asignación de horas- hombre						
Proyecto-Herramienta de seguimiento y control de gestión ( Memorandum )	Rol	Nombre	Total H-H	Año		Costo \$/.
				Set	Oct	
1	Jefe de Proyecto		30	30		525
	Lider Informático		30	30		525
			5	5		187.5
<b>TOTAL</b>						<b>1050</b>

**TABLA 5**  
**PLANIFICACION / PRESUPUESTO DEL PROYECTO - COSTO TOTAL DEL PROYECTO**

Los costos totales se consignan en el siguiente cuadro:

Presupuesto del proyecto		
Costos \$/.		Costo Total \$/.
Bienes y servicios	Recursos humanos	
<< Costo de bienes y servicios que serán consumidos en el desarrollo de los entregables del proyecto >>	<< Costo del recurso humano involucrado en el desarrollo de los entregables del proyecto >>	<< La suma de las dos categorías de costos estimados para el desarrollo del entregable >>
147.88	1050	1,197.88

**DIAGRAMA 2**  
**- PLANIFICACION / CRONOGRAMA DEL PROYECTO**

Actividades	Enero		Febrero				Marzo			
	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Planificación de la mejora	Programado	Programado								
Evaluación de la situación actual	Programado									
Análisis de causa-raíz		Programado								
Identificación de posibles soluciones		Programado								
Implementación y seguimiento			Programado	Programado						
Evaluación de resultados				Programado						
Trasferencia de conocimientos					Programado					

Programado	Programado
Realizado	Realizado
Reprogramado	Reprogramado
No realizado	No realizado

**TABLA 6**

**- PLANIFICACION / PLAN DE COMUNICACIONES**

Plan de Comunicaciones				
Interesados	Información	Método de comunicación	Contenido	Frecuencia
<< Personas o grupo de personas que deben recibir información sobre los avances del proyecto >>	<< Información relevante que cada interesado debe recibir, puede ser: Boletín, informe de estado, sumarios etc. >>	<< Como llegará la información al interesado, puede ser, e-mail, impreso, por una página web, etc. >>	<< Se refiere al cuerpo de la información, puede ser extensiva en textos, en gráficos, sucinta, etc. >>	<< La periodicidad de envío al interesado puede ser mensual, bimensual, etc. >>
Equipo de Programación	Boletín	e-mail	Invitación y participación del proyecto	Anual
Equipo de Programación	Informe de estado	Exposición en reunión	La explicación será un speech preparado	Quincenal
Equipo de Programación	Boletín	Taller participativo	La prioridad de buscar oportunidades de mejora para el cierre y justificación de Memorandums asignados.	Anual

**TABLA 7**

**- PLANIFICACION / EQUIPO DE TRABAJO (¿QUIENES?)**

Directorio del proyecto				
Rol en el Proyecto	Asignación	Nombre	UUOO/Cargo	Teléfono/Anexo
Director	Tiempo parcial		Supervisor	-
Jefe de proyecto	Tiempo parcial		Programador	-
Líder Informático	Tiempo parcial		Programador	-

**-IMPLEMENTACIÓN** ¿Están siguiendo lo planeado?

**- IMPLEMENTACIÓN / DESARROLLO DE ENTREGABLES**

**TABLA 8**

**IMPLEMENTACIÓN / DESARROLLO DE ENTREGABLES - HERRAJENTA TABLERO DE SEGUIMIENTO Y RESUMEN DE MEMORANDUM**

Seguimiento de Memorandum de Programación-Tipo de documento 1 y 2													
MEMORANDO	PROGRAMA	Fecha Ing SIGED a 6E3102	Días x Vencer ( pedir ampliación )	Total (Cargado)	Generados (Con AG)	Pendientes	Eliminados	Baja	Responsable	Próxima revisión	Observaciones	última Actualización	
1 MCE N° xxxxx 1	xxxxx 1	10/09/2015	6	2,390	0	2,390	0	0		Revisar disponibilidad de los ren		28/10/2015	
2 MCE N° xxxxx 2	xxxxx 2	09/08/2015	-24	2,087	0	1,987	100	0					29/10/2015
3 MCE N° xxxxx 3	xxxxx 3	10/08/2015	-24	256	0	233	23	0					30/10/2015
4 MCE N° xxxxx 4	xxxxx 4	10/09/2015	6	1,381	0	1,337	44	0					31/10/2015
5 MCE N° xxxxx 5	xxxxx 5	10/09/2015	6	1,800	0	1,745	55	0					01/11/2015
6 MCE N° xxxxx 6	xxxxx 6	10/09/2015	6	600	0	600	0	0					02/11/2015
7 MCE N° xxxxx 7	xxxxx 7	30/09/2015	6	2,705	0	2,695	0	10					03/11/2015
8 MCE N° xxxxx 8	xxxxx 8	09/10/2015	37	757	0	757	0	0					04/11/2015
9 MCE N° xxxxx 9	xxxxx 9	10/09/2015	6	295	0	295	0	0					05/11/2015
10 MCE N° xxxxx 10	xxxxx 10	10/11/2015	68	600	0	597	0	3					06/11/2015
11 MCE N° xxxxx 11	xxxxx 11	18/08/2015	-24	1,561	0	1,561	0	0					07/11/2015
12 MCE N° xxxxx 12	xxxxx 12	19/08/2015	-24	671	0	-1,551	2222	0					08/11/2015
13 MCE N° xxxxx 13	xxxxx 13	20/08/2015	-24	1,207	0	1,204	0	3					09/11/2015
14 MCE N° xxxxx 14	xxxxx 14	21/10/2015	37	1,125	0	1,125	0	0					10/11/2015
15 MCE N° xxxxx 15	xxxxx 15	22/08/2015	-30	214	0	214	0	0					11/11/2015
16 MCE N° xxxxx 16	xxxxx 16	21/10/2015	37	519	0	519	0	0					12/11/2015

**TABLA 9**  
**IMPLEMENTACIÓN / DESARROLLO DE ENTREGABLES -**  
**MATRIZ OPERATIVA DE ALIMENTACIÓN DE INFORMACIÓN**

2390		Actualizar	Regresar							F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
BUC	CARGA	INCONSISTENCIA	IC/OLMEMO	PROGRAMA	Programador	estado	AI	Fecha de Cita	Otras consideraciones de la No programación	01/02/2015	02/02/2015	03/02/2015	04/02/2015			
xxx1	xxx		MCE XXXX 1	XXXX 1		Terminado		Enero		Si	Doc abierto					
xxx2	xxx		MCE XXXX 1	XXXX 1		Terminado		Enero		Si	Doc abierto					
xxx3	xxx		MCE XXXX 1	XXXX 1		Terminado		Enero		Si	Doc abierto					
xxx4	xxx		MCE XXXX 1	XXXX 1		Terminado		Enero		Si	Doc abierto					
xxx5	xxx		MCE XXXX 1	XXXX 1		Terminado		Enero		Si	Doc abierto					
xxx6	xxx		MCE XXXX 1	XXXX 1		Terminado		Enero		Si	Doc abierto					
xxx7	xxx		MCE XXXX 1	XXXX 1		Terminado		Enero		Si	Doc abierto					
xxx8	xxx		MCE XXXX 1	XXXX 1		Terminado		Enero		Si	Doc abierto					
xxx9	xxx		MCE XXXX 1	XXXX 1		Terminado		Enero		Si	Doc abierto					
xxx10	xxx		MCE XXXX 1	XXXX 1		Terminado		Enero		Si	Doc abierto					
xxx11	xxx		MCE XXXX 1	XXXX 1		Terminado		Enero		Si	Doc abierto					
xxx12	xxx		MCE XXXX 1	XXXX 1		Terminado		Enero		Si	Doc abierto					
xxx13	xxx		MCE XXXX 1	XXXX 1		Terminado		Enero		Si	Doc abierto					
xxx14	xxx		MCE XXXX 1	XXXX 1		Terminado		Enero		Si	Doc abierto					
xxx15	xxx		MCE XXXX 1	XXXX 1		Terminado		Enero		Si	Doc abierto					
xxx16	xxx		MCE XXXX 1	XXXX 1		Terminado		Enero		Si	Doc abierto					
xxx17	xxx		MCE XXXX 1	XXXX 1		Terminado		Enero		Si	Doc abierto					
xxx18	xxx		MCE XXXX 1	XXXX 1		Terminado		Enero		Si	Doc abierto					
xxx19	xxx		MCE XXXX 1	XXXX 1		Terminado		Enero		Si	Doc abierto					
xxx20	xxx		MCE XXXX 1	XXXX 1		Terminado		Enero		Si	Doc abierto					
xxx21	xxx		MCE XXXX 1	XXXX 1		Terminado		Enero		Si	Doc abierto					
xxx22	xxx		MCE XXXX 1	XXXX 1		Terminado		Enero		Si	Doc abierto					

**- IMPLEMENTACIÓN / DESARROLLO DE ENTREGABLES**  
**- DESARROLLO DEL PLAN DE COMUNICACIONES(TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS , ENTRENAMIENTO)**

**TABLA 10**  
**DESARROLLO DEL PLAN DE COMUNICACIONES / CORREOS:**  
**Asunto: Mejorar la gestión y comunicación**

**PARTICIPEMOS DEL PROYECTO HERRAMIENTA DE SEGUIMIENTO Y GESTIÓN DE MEMORANDUMS**

**AYÚDANOS A MEJORAR**

**Estimados Colaboradores:**

En la búsqueda de lograr que **SUNAT** sea un lugar que cumpla altos estándares de calidad, nuestra supervisión por conveniente iniciar un proyecto para dar seguimiento y control a los memorándums y estos puedan ser cerrados oportunamente y sin cuestionamientos por parte de los órganos de control.

Con tu ayuda podremos generar el cambio que queremos, por eso es importante tu participación activa en este proyecto.

Gracias por tu colaboración.

Lima,

### DIAGRAMA 3

#### DESARROLLO DEL PLAN DE COMUNICACIONES / ENTRENAMIENTO:



**-REPORTES** ¿Se ha hecho como se planeó?

**- REPORTES / INFORME DE AVANCE**

Es importante mantener informado a los directivos de los resultados del proyecto. Por ello, se estimó presentar un informe de avance en cada reunión y el cronograma.

### DIAGRAMA 4

#### CRONOGRAMA DE AVANCE

Actividades	Enero		Febrero				Marzo			
	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Planificación de la mejora	Programado	Realizado								
Evaluación de la situación actual	Programado									
Análisis de causa-raíz		Realizado								
Identificación de posibles soluciones		Realizado								
Implementación y seguimiento			Realizado	Realizado						
Evaluación de resultados				Realizado						
Trasferencia de conocimientos					Realizado					

Programado	Programado
Realizado	Realizado
Reprogramado	Reprogramado
No realizado	No realizado

**TABLA 11**

**INFORME DE AVANCE**

INFORME - ESTADO DE PROYECTO ###  
 PROYECTO: NOMBRE DEL PROYECTO  
 XX DE XXX DE 20XX

<b>LEYENDA</b>	Riesgo grave o problema de alta prioridad	Riesgo Intermedio, problemas menores	No hay problemas graves en este momento
----------------	---	--------------------------------------	---

Involucrados en el Proyecto		
Nombre	Cargo - Área	Compañía

Nº	Actividades Realizadas	Fecha de la Actividad
1		
2		
3		
4		
5		
6		

	Actividades por realizar:	Responsable	Fecha Base	Fecha Ejecución	Días de retraso
1					
2					
3					
4					
5					
6					

<b>Resumen Ejecutivo y Acuerdos del proyecto:</b>

Gestión de Riesgos:	Impacto	Acciones	Fecha de Rev.
Describir el riesgo y su consecuencia	Alto / Medio / Bajo	Acciones a tomar a la fecha y a futuro en caso (describir en que caso)	Siguiente Revisión

Etapa	%	Tiempo de Ejecución			
		Enero	Febrero	Marzo	Xxx
Análisis	0				
Diseño	0				
Implementación	0				
Desarrollo	0				
Capacitación	0				

- **REVISIÓN Y ACCIÓN** ¿Corregir cualquier problema?

**TABLA 12**

- **REPORTES / REVISIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.**

**INFORME - ESTADO DE PROYECTO ###**  
**PROYECTO: NOMBRE DEL PROYECTO**  
**XX DE XXX DE 20XX**

<b>LEYENDA</b>	Riesgo grave o problema de alta prioridad	Riesgo intermedio, problemas menores	No hay problemas graves en este momento
----------------	---	--------------------------------------	---

Involucrados en el Proyecto		
Nombre	Cargo - Área	Compañía

Nº	Actividades Realizadas	Fecha de la Actividad
1		
2		
3		
4		
5		
6		

	Actividades por realizar:	Responsable	Fecha Base	Fecha Ejecución	Días de retraso
1					
2					
3					
4					
5					
6					

Resumen Ejecutivo y Acuerdos del proyecto:

Gestión de Riesgos:	Impacto	Acciones	Fecha de Rev.
Describir el riesgo y su consecuencia	Alto / Medio / Bajo	Acciones a tomar a la fecha y a futuro en caso (describir en que caso)	Siguiente Revisión

Etapa	%	Tiempo de Ejecución			XXX
		Enero	Febrero	Marzo	
Análisis	0				
Diseño	0				
Implementación	0				
Desarrollo	0				
Capacitación	0				

## **ANEXO E**

### **ACCIONES REALIZADAS DEL PROYECTO - MEJORA DE PROCESO DE EMISIÓN DE DOCUMENTACIÓN**

## ACCIONES REALIZADAS

### PROYECTO: MEJORA DE PROCESO DE EMISIÓN DE DOCUMENTACIÓN

Las acciones descritas, siguieron las siguientes actividades:

- **PLANIFICACIÓN** ¿Como, Cuánto, Cuándo y quién lo debe hacer?

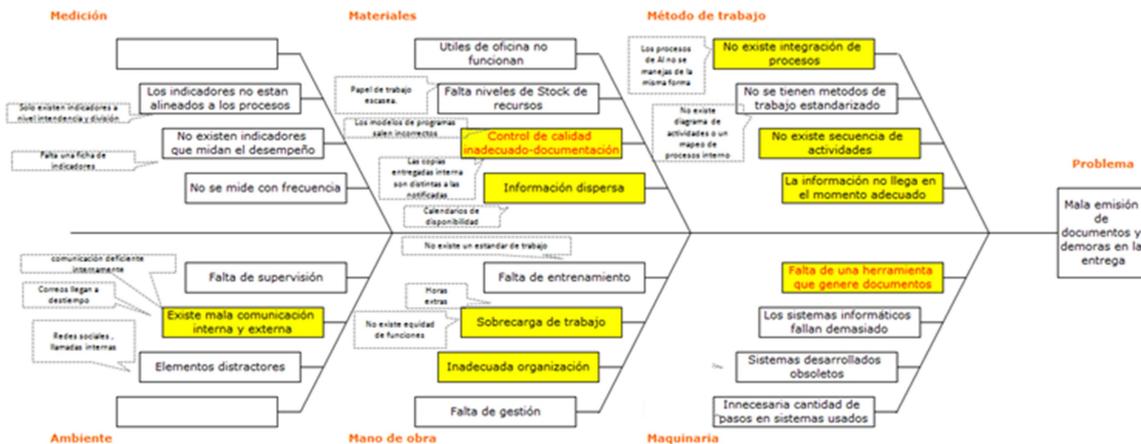
**TABLA 1**  
**PLANIFICACION / DIAGNOSTICO INICIAL - INDICADORES INICIALES**

Nombre de Indicador	Und	Fuente de Verificación	Responsable	Formula	Frecuencia de medición	Resultado prom.Base
Nro. De errores	Nro	Registro	JE	$\sum$ Errores	Mensual	15
Documentación entregada a tiempo	dias	Registro	JE	$\sum$ tiempo Promedio de documentos entregad	Mensual	5
Nro de quejas	Nro	Registro	JE	$\sum$ HH capacitación x Colaborador capacitado	Mensual	7
Nro de copias solicitadas	Nro	Registro	JE	Prom de Resultados post capacitación	Mensual	40
Nro de Resmas mal emitidas	Nro	Registro	JE	$\sum$ resmas	Mensual	6
Productividad	%	Registro	JE	$\sum$ AI programadas/ $\sum$ AI informadas	Mensual	75%

**DIAGRAMA 1**

### PLANIFICACION / DIAGNOSTICO INICIAL – ANALISIS DE LA CAUSA RAZ

#### DIAGRAMA ISHIKAWA



**- PLANIFICACION / ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO ( IDENTIFICAR LOS ENTREGABLES)**

Proceso que consiste en subdividir el alcance del proyecto y los entregables del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar.

**TABLA 2**

**ENTREGABLES**

Nombre del entregable < Cualquier producto, resultado o capacidad único y verificable que debe producirse para terminar un proyecto. Su nombre debe ser un sustantivo y no un verbo (debe ser una cosa y no una acción). Su nombre debe ser correcto, descriptivo, y coherente>	Descripción del entregable: <Su descripción debe ser clara, concisa, y entendible>	Factores críticos de éxito: <Norma externa (Ley); Difusión en medios de comunicación, disponibilidad oportuna de recursos, etc.>
Tablas Acumuladas	Registro de toda la data histórica en archivo excel, este insumo es importante para generar los documentos , en el va los numeros de memo , las cargas , los contribuyentes	Retroalimentación
Herramienta de generación de documentos ( formato word y excel)	Revisión de Planes estratégicos ,y operativos así como las percepciones de los supervisores para detectar falencias en la productividad	Dsponibilidad de recursos ( tiempo )
Codificación de Memorandums	Preparación de codificación de toda la información memos , cargas , supervisiones	Taller de preparación y explicación.
Exclusiones conocidas: <Características, funcionalidades, procesos, áreas, ámbito geográfico, etc. que quedan excluidas del alcance de la Iniciativa>		
No se incluyen las mejoras como resultados de las propuestas. Se incluye el proceso completo de la supervisión , no incluyen interacciones con la división.		

**- PLANIFICACION / PRESUPUESTO DEL PROYECTO**

Los siguientes son cuadros insumos para la determinación de costos:

**TABLA 3**

**- PLANIFICACION / PRESUPUESTO DEL PROYECTO**

Detalle de requisitos de bienes y servicios				
Id	Descripción del bien	Unidad de medida	Cantidad	Costo S/.
1	Computadora	KWh	96	218.40
<b>Total</b>				<b>218.40</b>

(\*)No existe depreciación de bienes puesto que todo bien es alquilado

Para determinar el presupuesto para recursos humanos, se elaborará un cuadro que informe la asignación de horas-hombre a los entregables del proyecto, del siguiente modo:

**TABLA 4**

**- PLANIFICACION / CUADRO HH POR PROYECTO**

Detalle de requisitos de recursos humanos - Costo de asignación de horas-hombre										
PROYECTO-MEJORA DE PROCESO DE EMISIÓN DE DOCUMENTACIÓN	Rol	Nombre	Total H-H	Año						Costo \$/.
				Jun	Jul	Ag	Set	Oct	Nov	
1	Tablas Acumuladas	Jefe de Proyecto	15	5	5	5				202.5
		TEAM	6	2	3	1				105
		Lider Informático	18		8	10				315
2	Herramienta de generación de documentos ( formato word y excel)	Jefe de Proyecto	15		5	10				202.5
		Lider Informático	35		15	20				612.5
3	Codificación de Memorandums	Jefe de Proyecto	2	1	1					35
		Lider Informático	11		3	8				192.5
<b>TOTAL</b>										<b>1785</b>

**TABLA 5**

**- PLANIFICACION / COSTO TOTAL DEL PROYECTO**

Los costos totales se consignan en el siguiente cuadro:

Presupuesto del proyecto		
Costos \$/.		Costo Total \$/.
Bienes y servicios	Recursos humanos	
<< Costo de bienes y servicios que serán consumidos en el desarrollo de los entregables del proyecto >>	<< Costo del recurso humano involucrado en el desarrollo de los entregables del proyecto >>	<< La suma de las dos categorías de costos estimados para el desarrollo del entregable >>
218.40	1785	2,003.40

**DIAGRAMA 2**

**- PLANIFICACION / CRONOGRAMA DEL PROYECTO**

Actividades	Jun		Julio				Agosto			
	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Planificación de la mejora	Programado	Programado								
Evaluación de la situación actual	Programado	Programado								
Análisis de causa-raíz			Programado							
Identificación de posibles soluciones			Programado	Programado	Programado					
Implementación y seguimiento						Programado	Programado	Programado		
Evaluación de resultados							Programado	Programado		
Trasferencia de conocimientos								Programado	Programado	

Programado	Programado
Realizado	Realizado
Reprogramado	Reprogramado
No realizado	No realizado

**TABLA 6**

**- PLANIFICACION / PLAN DE COMUNICACIONES**

Plan de Comunicaciones				
Interesados	Información	Método de comunicación	Contenido	Frecuencia
<< Personas o grupo de personas que deben recibir información sobre los avances del proyecto >>	<< Información relevante que cada interesado debe recibir, puede ser: Boletín, informe de estado, sumarios etc. >>	<< Como llegará la información al interesado, puede ser, e-mail, impreso, por una página web, etc. >>	<< Se refiere al cuerpo de la información, puede ser extensiva en textos, en gráficos, sucinta, etc. >>	<< La periodicidad de envío al interesado puede ser mensual, bisemanal, etc. >>
Equipo de Programación	Boletín	e-mail	Invitación y participación del proyecto	Anual
Equipo de Programación	Informe de estado	Exposición en reunión	La explicación será un speech preparado	Quincenal
Equipo de Programación	Boletín	Taller participativo	La prioridad de buscar oportunidades de mejora con respecto a la utilización de la herramienta y que insumos requiere	Anual

**TABLA 7**

**- PLANIFICACION / EQUIPO DE TRABAJO (¿QUIENES?)**

Directorio del proyecto				
Rol en el Proyecto	Asignación << Tiempo completo o parcial >>	Nombre	UUOO/Cargo	Teléfono/Anexo
Director	Tiempo parcial		Supervisor	-
Jefe de proyecto	Tiempo parcial		Programador	-
Líder Informático	Tiempo parcial		Programador	-
Equipo de Trabajo	Tiempo parcial		Verificador	-
	Tiempo parcial		Programdor	-
	Tiempo parcial		Programdor	-

**-IMPLEMENTACIÓN** ¿Están siguiendo lo planeado?

**- IMPLEMENTACIÓN / DESARROLLO DE ENTREGABLES**

**DIAGRAMA 3**

**IMPLEMENTACIÓN / DESARROLLO DE ENTREGABLES – TABLAS ACUMULADAS**

En las tablas acumuladas están los RUC, tipo de documento, Memorándum, cantidad de documentos emitidos.

 Documentación Generada	21/11/2015 08:09 ...	Carpeta de archivos
 Documentación Requerida	21/11/2015 08:06 ...	Carpeta de archivos
 Meses Trabajados	21/11/2015 08:21 ...	Carpeta de archivos
 GENERACION DE DOC.xlsm	22/11/2015 12:53 a...	Hoja de cálculo h...
 TABLAS ACUMULADAS.xlsx	21/11/2015 09:41 ...	Hoja de cálculo d...



### DIAGRAMA 5

## IMPLEMENTACIÓN / DESARROLLO DE ENTREGABLES – DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

		Anterior	Inicio	Siguiente	Actualizar	Calendarización-Disponibilidad																																
Sup	Verificador	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S		
		01-sep	02-sep	03-sep	04-sep	05-sep	06-sep	07-sep	08-sep	09-sep	10-sep	11-sep	12-sep	13-sep	14-sep	15-sep	16-sep	17-sep	18-sep	19-sep	20-sep	21-sep	22-sep	23-sep	24-sep	25-sep	26-sep	27-sep	28-sep	29-sep	30-sep							
Supervisor 1			54	54	48	48	0	0	42	42	42	42	0	0	42	42	42	42	48	0	0	48	54	54	54	54	54	0	0	54	54							
Aud 1.1			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6	6	6	6	6				
Aud 1.2			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6	6	6	6	6				
Aud 1.3			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6	6	6	6	6				
Aud 1.4			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6	6	6	6	6				
Aud 1.5			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6	6	6	6	6				
Aud 1.6			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6	6	6	6	6				
Aud 1.7			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6	6	6	6	6				
Aud 1.8			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6	6	6	6	6				
Aud 1.9			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6	6	6	6	6				
Aud 1.10			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6	6	6	6	6				
Supervisor 2			60	60	60	60	0	0	60	60	54	54	48	0	0	42	42	42	42	42	0	0	48	42	42	42	42	54	0	0	54	60						
Aud 2.1			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6	6	6	6	6				
Aud 2.2			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6	6	6	6	6				
Aud 2.3			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6	6	6	6	6				
Aud 2.4			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6	6	6	6	6				
Aud 2.5			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6	6	6	6	6				
Aud 2.6			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6	6	6	6	6				
Aud 2.7			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6	6	6	6	6				
Aud 2.8			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6	6	6	6	6				
Aud 2.9			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6	6	6	6	6				
Aud 2.10			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6			6	6	6	6	6	6	6	6				
Total		114		114	108	108	0	0	102	102	96	96	90	0	0	84	84	84	84	90	0	0	96	96	96	96	108	0	0	108	114							

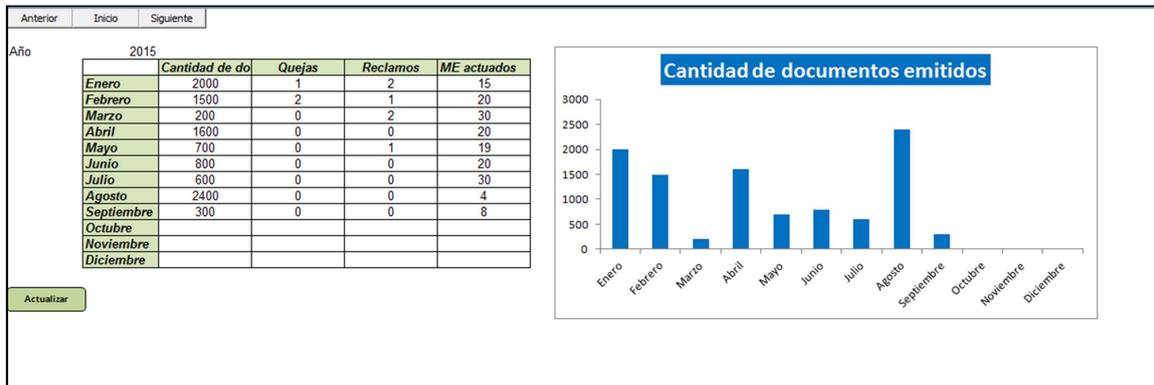
TABLA 10

## IMPLEMENTACIÓN / DESARROLLO DE ENTREGABLES – BUSQUEDA DE DOCUMENTOS REITERADOS

		Anterior	Inicio	Siguiente	Buscar documentos impresos					
		RUC	10421473434	Buscar	Nro	Tipo	ME	Programa	Emitido	Generar
Doc 1										Generar
Doc 2										Generar
Doc 3										Generar
Doc 4										Generar
Doc 5										Generar
Doc 6										Generar
Doc 7										Generar
Doc 8										Generar
Doc 9										Generar
Doc 10										Generar

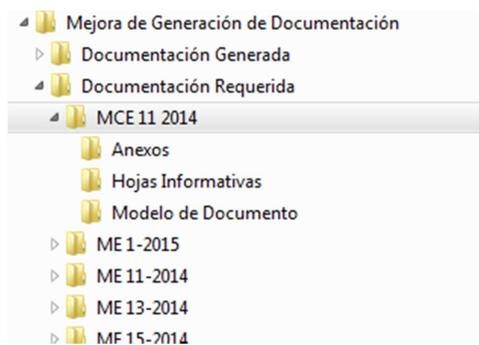
## DIAGRAMA 6

### IMPLEMENTACIÓN / DESARROLLO DE ENTREGABLES – HISTORICO DE PROGRAMACIÓN - REITERADOS



## DIAGRAMA 7

### IMPLEMENTACIÓN / DESARROLLO DE ENTREGABLES – CODIFICACIÓN DE MEMORANDUMS



**- IMPLEMENTACIÓN / DESARROLLO DE ENTREGABLES**

- **DESARROLLO DEL PLAN DE COMUNICACIONES(TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS , ENTRENAMIENTO)**

**TABLA 11**

**CORREOS:**

Asunto: Mejora de emisión de documentos

**PARTICIPEMOS DEL PROYECTO MEJORA DE EMISIÓN DE DOCUMENTOS**

**AYÚDANOS A MEJORAR**

**Estimados Colaboradores:**

En la búsqueda de lograr que **SUNAT** sea un lugar que cumpla altos estándares de calidad, nuestra supervisión vio por conveniente iniciar un proyecto para disminuir las quejas y reclamos que constantemente estamos teniendo con respecto a la emisión de documentos reiterativos y el desarrollo de todo este proyecto ayudará a minimizar los riesgos y mejorará los procedimientos de trabajo.

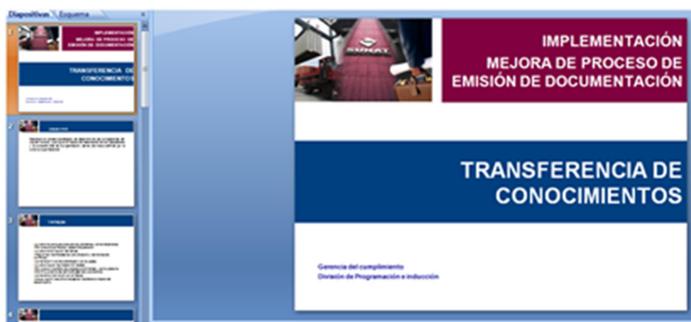
Con tu ayuda podremos generar el cambio que queremos, por eso es importante tu participación activa en este proyecto.

Gracias por tu colaboración.

Lima,

**DIAGRAMA 8**

**ENTRENAMIENTO:**



**REPORTES** ¿Se ha hecho como se planeó?

- **REPORTES / INFORME DE AVANCE**

Es importante mantener informado a los directivos de los resultados del proyecto. Por ello, se estimó presentar un informe de avance en cada reunión y el cronograma.

**DIAGRAMA 9**

**CRONOGRAMA DE AVANCE**

Actividades	Jun		Julio				Agosto			
	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Planificación de la mejora	Programado	Programado								
Evaluación de la situación a		Realizado								
Análisis de caursa-raiz			Realizado							
Identificación de posibles s				Programado	Programado					
Implementación y seguimie						Realizado	Reprogramado	Programado		
Evaluación de resultados							Realizado			
Trasferencia de conocimien								Realizado		

Programado	Programado
Realizado	Realizado
Reprogramado	Reprogramado
No realizado	No realizado

**TABLA 12**

**INFORME DE AVANCE**

**INFORME - ESTADO DE PROYECTO ###**  
**PROYECTO: NOMBRE DEL PROYECTO**  
**XX DE XXX DE 20XX**

<b>LEYENDA</b>		
 Riesgo grave o problema de alta prioridad	 Riesgo Intermedio, problemas menores	 No hay problemas graves en este momento

Involucrados en el Proyecto		
Nombre	Cargo - Área	Compañía

Nº	Actividades Realizadas	Fecha de la Actividad
1		
2		
3		
4		
5		
6		

	Actividades por realizar:	Responsable	Fecha Base	Fecha Ejecución	Días de retraso
1					
2					
3					
4					
5					
6					

Resumen Ejecutivo y Acuerdos del proyecto:	

	Gestión de Riesgos:	Impacto	Acciones	Fecha de Rev.
	Describir el riesgo y su consecuencia	Alto / Medio / Bajo	Acciones a tomar a la fecha y a futuro en caso (describir en que caso)	Siguiente Revisión

Etapa	%	Tiempo de Ejecución			
		Enero	Febrero	Marzo	Xxx
Análisis	0				
Diseño	0				
Implementación	0				
Desarrollo	0				
Capacitación	0				

**REVISIÓN Y ACCIÓN** ¿Corregir cualquier problema?

**TABLA 13**

**- REPORTES / REVISIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.**

INFORME - ESTADO DE PROYECTO ###  
 PROYECTO: NOMBRE DEL PROYECTO  
 XX DE XXX DE 20XX

LEYENDA		
	Riesgo grave o problema de alta prioridad	 Riesgo intermedio, problemas menores
		 No hay problemas graves en este momento

Involucrados en el Proyecto		
Nombre	Cargo - Área	Compañía

Nº	Actividades Realizadas	Fecha de la Actividad
1		
2		
3		
4		
5		
6		

	Actividades por realizar:	Responsable	Fecha Base	Fecha Ejecución	Días de retraso
1					
2					
3					
4					
5					
6					

Resumen Ejecutivo y Acuerdos del proyecto:

	Gestión de Riesgos:	Impacto	Acciones	Fecha de Rev.
	Describir el riesgo y su consecuencia	Alto / Medio / Bajo	Acciones a tomar a la fecha y a futuro en caso (describir en que caso)	Siguiente Revisión

Etapa	%	Tiempo de Ejecución			
		Enero	Febrero	Marzo	XXX
Análisis	0				
Diseño	0				
Implementación	0				
Desarrollo	0				
Capacitación	0				

## **NOTA BIOGRÁFICA DEL AUTOR**

Johnny Nilton Escobal Revolledo, autor de este informe nació en la ciudad de Huánuco, provincia de Huánuco, departamento de Huánuco.

Cursó estudios primarios y secundarios en el Colegio Seminario San Luis Gonzaga - Huánuco; estudios de pregrado de Ingeniería Industrial en la Universidad Nacional Hermilio Valdizan – Huánuco, habiendo egresado el año 2008 y con estudios de post grado en ciencias empresariales y especialización del capital Humano por la Universidad Particular San Ignacio de Loyola.

Realizo prácticas pre profesionales en el área informática de la universidad Nacional Hermilio Valdizan- Huánuco en el año 2008; y el desempeño profesional en las siguientes empresas:

V Y B Consultores EIRL en la ciudad de Lima, en el periodo comprendido Enero 2007 a Setiembre 2009.

Ventura Business Resources Perú SAC en la ciudad de Lima, en el periodo comprendido de octubre 2009 a Mayo 2012.

Superintendencia de Administración Tributaria y aduanas – SUNAT en la ciudad de Lima, en periodo comprendido de Junio 2012 hasta la fecha. En esta institución se viene desempeñando como profesional de programación.

También es consultor asociado Senior en Ventura Business Resources y en ABDITAS, viendo temas de Gestión por Procesos y Gestión del Talento humano. Ha liderado Consultoría y Servicios de Asesoramiento para el fortalecimiento Organizacional a diversas Empresas del Sector Privado y Sector Público. Participó en calidad de Consultor Internacional para el PNUD (Bolivia, Perú y Ecuador) en gestión de Procesos de control de las personas capacitadas.