

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

PROGRAMA DE MAESTRÍA

MENCIÓN: DIRECCIÓN DE PROYECTOS

TESIS:

**INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DEL TIEMPO EN LA EFICIENCIA DE LAS
ACTIVIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN TÉCNICA FORESTAL Y DE
FAUNA SILVESTRE CAJAMARCA.**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

Presentada por:

Bachiller: IRIS NOHEMY COBA ROJAS

Asesora:

Dra. JANETH ESTHER NACARINO DÍAZ

Cajamarca - Perú

2019

COPYRIGHT © 2019 by
IRIS NOHEMY COBA ROJAS
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

PROGRAMA DE MAESTRÍA

MENCIÓN: DIRECCIÓN DE PROYECTOS

TESIS APROBADA:

**INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DEL TIEMPO EN LA EFICIENCIA DE LAS
ACTIVIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN TÉCNICA FORESTAL Y DE
FAUNA SILVESTRE CAJAMARCA.**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

Presentada por:

Bachiller: IRIS NOHEMY COBA ROJAS

JURADO EVALUADOR

Dra. Judith Esther Nacarino Díaz
Asesor

Dr. Héctor Leonardo Gamarra Ortiz
Jurado Evaluador

Dr. Ramón Tuesta Pestañas
Jurado Evaluador

M.Cs. Pedro Alcides Yañez Alvarado
Jurado Evaluador

Cajamarca - Perú

2019



Universidad Nacional de Cajamarca
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD

Escuela de Posgrado

CAJAMARCA - PERU



PROGRAMA DE MESTRÍA EN CIENCIAS

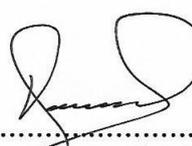
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 09:00 de la mañana del día martes 15 de enero de dos mil diecinueve, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. HÉCTOR LEONARDO GAMARRA ORTIZ** y, **Dr. RAMÓN TUESTA PESTANAS, M.Cs. PEDRO ALCIDES YÁÑEZ ALVARADO**, y en calidad de Asesora la **Dra. JANETH ESTHER NACARINO DÍAZ**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DEL TIEMPO EN LA EFICIENCIA DE LAS ACTIVIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN TÉCNICA FORESTAL Y DE FAUNA SILVESTRE CAJAMARCA, 2017**; presentada por la **Bach. en Economía IRIS NOHEMY COBA ROJAS**.

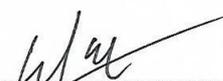
Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó **Aprobar** con la calificación de **Dieciséis (BUENO)** la mencionada Tesis; en tal virtud, la **Bach. en Economía IRIS NOHEMY COBA ROJAS**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que la acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **DIRECCIÓN DE PROYECTOS**.

Siendo las 10:30 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.


.....
Dra. Janeth Esther Nacarino Díaz
Asesora


.....
Dr. Héctor Leonardo Gamarra Ortiz
Jurado Evaluador


.....
Dr. Ramón Tuesta Pestanas
Jurado Evaluador


.....
M.Cs. Pedro Alcides Yáñez Alvarado
Jurado Evaluador

DEDICATORIA

A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.

AGRADECIMIENTO

Para la culminación de la presente tesis, se ha contado con la colaboración de algunas personas, quienes con sus consejos, incentivos y conocimientos hicieron posible mejorar esta tesis.

A mi asesora la Dra. JANETH E. NACARINO DIAZ, por su apoyo profesional e incondicional, en el desarrollo de la presente tesis; asimismo, a Administradora Técnica de la ATFFS Cajamarca, quien me proporcionó todas las facilidades de información y tiempo para desarrollar y culminar con mi tesis.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
CAPITULO I.....	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.1.1. Contextualización.....	1
1.1.2. Descripción del problema.....	2
1.1.3. Formulación del problema.....	4
1.2. Justificación	4
1.2.1. Justificación científica	5
1.2.2. Justificación técnica – práctica.....	5
1.2.3. Justificación institucional y personal.....	6
1.3. Delimitación de la investigación	7
1.4. Limitaciones.....	7
1.5. Objetivos.....	8
1.5.1. Objetivo general.....	8
1.5.2. Objetivos específicos	8
CAPITULO II.....	9
MARCO TEÓRICO	9
2.1. Antecedentes.....	9
2.2. Bases teóricas	18
2.2.1. Gestión de tiempo.....	18
2.2.2. Planificación.....	21
2.2.3. Organización.....	23
2.2.4. Dirección.....	24
2.2.5. Control	26
2.2.6. Administración de tiempo en una organización	27
2.2.7. Eficiencia	29

2.3. Definición de términos básicos.....	30
2.3.1. Acción correctiva.....	30
2.3.2. Desempeño	30
2.3.3. Eficiencia	31
2.3.4. Motivación.....	31
2.3.5. Actividades Predecesoras.....	31
2.3.6. Actividades Sucesoras.....	31
2.3.7. Holgura	31
2.3.8. Diagrama de Red.....	31
2.3.9. Eventos o Hitos.....	32
CAPITULO III	
HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	33
3.1. Hipótesis.....	33
3.2. Variables.....	33
3.3. Operacionalización de variables	34
CAPÍTULO IV	
MARCO METODOLÓGICO	35
4.1. Ubicación geográfica.....	35
4.2. Diseño de la investigación	36
4.3. Métodos de investigación.....	38
4.4. Población, muestra y unidad de análisis	39
4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información	40
4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	40
4.7. Matriz de consistencia metodológica.....	42
CAPÍTULO V	43
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	43
5.1. Presentación de resultados.....	43
5.1.1. Sedes y Puestos de control de la ATFFS Cajamarca.....	43
5.1.2. Actividades que realiza el personal de la oficina de la ATFFS Cajamarca ..	46
5.1.3. Conocimientos del personal de la oficina de la ATFFS Cajamarca sobre Gestión del tiempo.....	55
5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados	58
5.3. Contrastación de la Hipótesis.....	61

CAPÍTULO VI	62
PROPUESTA.....	62
6.1. Formulación de la propuesta.....	62
6.1.1. Planificar las actividades.....	63
6.1.2. Definición de actividades	65
6.1.3. Concatenación de actividades	67
6.1.4. Estimación de recursos necesarios para cada actividad	67
6.1.5. Estimación de la duración de cada actividad.....	69
6.1.6. Desarrollo del cronograma del plan actividades	72
6.1.7. Control del cronograma.....	74
6.2. Costos de la implementación de la propuesta	76
6.3. Beneficios que aporta la propuesta	77
CONCLUSIONES	78
RECOMENDACIONES.....	79
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	80
ANEXOS.....	85
Anexo N° 1. Cuestionario	85
Anexo N° 2. Formulario F9	87
Anexo N° 3. Formulario F12	90
Anexo N° 4. Formulario F2.....	93
Anexo N° 5. Formulario F11	95
Anexo N° 6. Formulario F9.....	98

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Género del personal que labora en la oficina de la ATFFS Cajamarca	44
Tabla 2. Edad del personal de la oficina de la ATFFS Cajamarca	45
Tabla 3. Años que laboran el personal de oficina de la ATFFS Cajamarca	45
Tabla 4. Tipo de contrato del personal de la oficina de la ATFFS Cajamarca	46
Tabla 5. Grado de instrucción del personal de la oficina de la ATFFS Cajamarca ...	46
Tabla 6. Cinco procedimientos Administrativos que se tramitan en la oficina de la ATFFS Cajamarca	56
Tabla 7. Dimensiones donde se desarrolló la propuesta	62
Tabla 8. Lista de actividades para el seguimiento del Plan Operativo Institucional ...	76

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Mapa del Departamento de Cajamarca	35
Figura 2. Procesos de la Gestión del tiempo	63
Figura 3. Diagrama por procedencia con fechas	65
Figura 4. Diagrama de red del Cronograma	67

RESUMEN

La Administración Técnica Forestal y de Fauna Silvestre Cajamarca (ATFFS Cajamarca), es una unidad orgánica del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre; organismo adscrito al Ministerio de Agricultura y Riego, el cual, cuenta con capital humano, recursos económicos e infraestructura apropiada para realizar las actividades de manera eficiente; para lo cual se planteó el siguiente problema ¿Cuál es la influencia de la gestión del tiempo en la eficiencia de las actividades que realiza el personal de la oficina de la ATFFS Cajamarca, en el año 2017?. Teniendo como objetivo determinar la influencia de la gestión del tiempo en la eficiencia de las actividades que realiza el personal de la oficina de la Administración Técnica Forestal y de Fauna Silvestre Cajamarca, en el año 2017. La investigación presenta un enfoque cualitativo, de tipo transversal, exploratoria y descriptiva y los métodos de investigación que se utilizaron son Inductivo-deductivo y analítico sintético; además; las técnicas e instrumentos utilizados fueron, la observación, análisis documental y el cuestionario; del mismo modo para el procesamiento de datos se utilizaron los programas, Microsoft Word y Excel. Y los resultados obtenidos indican que la ATFFS Cajamarca no contaba con un plan de gestión del tiempo para realizar el seguimiento y monitoreo de las actividades programadas; solo se basa en la programación del Plan Operativo Institucional Anual, Texto Único de Procedimientos administrativos (TUPA), Ley del Procedimiento Administrativo General, Ley N° 27444, lo cual de alguna forma revelan plazos para realizar las actividades; pero no especifica el tiempo estimado para cada actividad.

Palabras claves:

Gestión de tiempo, Eficiencia y Control.

ABSTRACT

The Technical Forestry and Wildlife Administration Cajamarca (ATFFS Cajamarca), is an organic unit of the National Forestry and Wildlife Service; agency attached to the Ministry of Agriculture and Irrigation, which has human capital, economic resources and appropriate infrastructure to carry out activities efficiently; for which the following problem was raised: What is the influence of time management on the efficiency of the activities carried out by the staff of the ATFFS Cajamarca office in 2017? With the objective of determining the influence of time management on the efficiency of the activities carried out by the staff of the Forestry and Wildlife Management Office of Cajamarca, in 2017. The research presents a qualitative, transversal approach, exploratory and descriptive and the research methods that were used are Inductive-deductive and synthetic analytic; also; the techniques and instruments used were, observation, documentary analysis and the questionnaire; in the same way, for the processing of data, the programs, Microsoft Word and Excel were used. And the results obtained indicate that the Cajamarca ATFFS did not have a time management plan to monitor and monitor the programmed activities; it is only based on the programming of the Annual Institutional Operational Plan, Single Text of Administrative Procedures (TUPA), General Administrative Procedure Law, Law No. 27444, which in some way reveal deadlines for carrying out the activities; but it does not specify the estimated time for each activity.

Keywords:

Time management, Efficiency and Control.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Contextualización

Las nuevas tendencias económicas, políticas y sociales están causando un gran impacto a medida que avanza el siglo XXI. Estos nuevos cambios dinámicos hacen que las organizaciones se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos y las metodologías de gestión alternativas para el logro de objetivos (Álvarez y Chica, 2008). Bajo ese contexto, en la actualidad el tiempo es considerado un recurso escaso, el cual no se puede comprar y mucho menos se puede guardar ni multiplicar, y corre inexorablemente (Carlos, s.f.). Por consiguiente, la gestión del tiempo se ha convertido en una herramienta fundamental para alcanzar el éxito, ya que a través de la gestión de este recurso se optimiza su uso, lo cual conlleva a conseguir mejores rendimientos, con menos esfuerzo y fatiga.

La queja más común de los directivos y profesionales en todos los niveles, es la sensación de que el tiempo del que disponen no les resulta suficiente para hacer todo lo que desearían hacer; sin embargo, todo el mundo dispone de este recurso, escaso y limitado. Por ello, en la actualidad, el tiempo es considerado como una de las muchas variables que deben ser manejadas si se desea alcanzar objetivos predeterminados (Flores, 2000), a fin de disminuir la prisa en el trabajo y, mejorar la eficiencia y la eficacia. Por lo tanto, considerando al tiempo como un recurso escaso, el buen rendimiento de una organización o institución depende en gran medida de cómo se gestione y organice el

tiempo, ya que, saber planificar, organizar y priorizar el trabajo es esencial para obtener buenos resultados (Marchena, Hervías, Galo y Rapp, s.f.).

En consecuencia, para aminorar la cantidad de tiempo perdido diariamente en acciones que pueden ser evitadas es necesario cambiar, métodos, estilos de tareas, hábitos y, hasta algunas funciones; por lo tanto, es fundamental plantear la posibilidad de establecer un plan de mejora de la gestión del tiempo en las organizaciones con la finalidad de lograr la eficiencia en sus actividades administrativas y técnicas.

1.1.2. Descripción del problema

La gestión del tiempo ha emergido como una de las prácticas que los directores, gerentes, ejecutivos y profesionales en las organizaciones deben saber manejar, sin embargo, esto es tan fácil, ya que se tiene que incorporar pautas de conducta que no siempre privilegiaron a la variable tiempo (Gaynor, 2006). Consecuentemente, el tiempo y su análisis desde el punto de vista de la administración no es tema nuevo; sin embargo, su importancia aún no ha calado profundamente, en la lista de prioridades de las personas, que pasan gran parte de su vida preocupadas por el uso que hacen de él (Flory, s.f.), a pesar que su impacto es devastador y alcanza a todos los ámbitos organizacionales y empresariales (Gaynor, 2006), y no existe una sola área que no sea influenciada por el tiempo; por ende, las organizaciones están forzadas a introducir cambios que faciliten la gestión del tiempo, ya que es de vital importancia para todas aquellas organizaciones que se encuentran sumamente ocupadas.

A raíz de estas circunstancias, se despierta una creciente conciencia administrativa acerca de la importancia del tiempo como recurso escaso, el cual pasa a convertirse en objeto de estudio con el único propósito de lograr un uso racional del mismo, por parte de las personas que trabajan

juntas en una actividad organizada (Flory, s.f.). En ese sentido, para paliar los problemas que se originan por el mal uso del tiempo en las instituciones, es importante que se aprenda a emplear el tiempo mediante la formación de hábitos de gestión del tiempo para no derrochar recursos, energías y tiempo en el desarrollo de sus actividades.

Las instituciones de nuestro país, y especialmente las que operan en la ciudad de Cajamarca, no son ajenas a esta problemática; por consiguiente, estos hechos motivan a tener que investigar la influencia de la gestión del tiempo en la eficiencia de las actividades que realiza el personal de la oficina de la Administración Técnica Forestal y de Fauna Silvestre Cajamarca – ATFFS Cajamarca, con el propósito de verificar cómo es que la gestión del tiempo ayudó a promover la eficiencia en las actividades que realiza el personal de la oficina de ATFFS Cajamarca. Puesto que, los constantes cambios en el ambiente exigen la permanente adecuación de las organizaciones a las nuevas realidades. Bajo esa premisa, urge que los esfuerzos relacionados con el elemento humano estén encaminados a optimizar el potencial disponible, buscando siempre que se involucren con los objetivos y metas institucionales, a fin de respaldar los resultados finales de las instituciones a través de la calidad de sus actividades (Sánchez, 2005), de tal manera que disminuyan los problemas que acarrea la deficientemente gestión del tiempo y se consiga la eficiencia de las actividades que realiza el personal de la ATFFS Cajamarca.

1.1.3. Formulación del problema

Pregunta general

¿Influye la gestión del tiempo en la eficiencia de las actividades que realiza el personal de la oficina de la ATFFS Cajamarca, en el año 2017?

Preguntas específicas

¿Cómo es la situación actual de la gestión del tiempo en las actividades que realiza el personal en la oficina de la ATFFS Cajamarca, en el año 2017?

¿Cuál es la influencia de la gestión del tiempo en las actividades que realiza la ATFFS Cajamarca, en el año 2017?

¿Qué propuesta se aplicará para mejorar la gestión del tiempo en la eficiencia de las actividades que realiza el personal de la oficina de la ATFFS Cajamarca, en el año 2017?

1.2. Justificación

La elaboración de la presente investigación se justifica por la gran importancia que ha tomado en la actualidad el tema de la gestión del tiempo, pues, su mal uso genera problemas que conlleva a dirigir incorrectamente recursos, energías y las acciones diarias. Por esta razón, es muy importante investigar la influencia de la gestión del tiempo en la eficiencia de las actividades que realiza el personal de la oficina de la Administración Técnica Forestal y de la Fauna Silvestre Cajamarca, a fin de conocer la situación actual y el proceso de la gestión del tiempo de las actividades que realiza el personal de la ATFFS Cajamarca, con el propósito de proponer un plan de gestión del tiempo utilizando las herramientas operativas del PMBOK para la oficina de la ATFFS Cajamarca.

Por lo tanto, la investigación contribuirá a mejorar el conocimiento científico en las áreas de gestión de la innovación y las mejoras continuas aplicada a la administración pública.

1.2.1. Justificación científica

La presente investigación procura aportar a la administración pública dando a conocer la situación actual de la gestión del tiempo y analizando cómo se da este proceso en la oficina de la ATFFS Cajamarca, al mismo tiempo, dando a conocer el ciclo de la gestión del tiempo y qué aspectos se deben tener en cuenta a la hora de gestionar el tiempo adecuadamente a fin de evitar emplear tiempo en cosas que no son importantes o interesantes. Por esta razón, en la presente investigación se tiene como propósitos conocer como la oficina de la ATFFS Cajamarca gestiona su tiempo en cada actividad que realiza y si utiliza algún tipo de mecanismo para gestionar y optimizar el tiempo, ver como distribuye su tiempo en cada una de sus actividades y si cumple con las metas y objetivos programados, para posteriormente proponer un plan de gestión del tiempo utilizando las herramientas operativas del PMBOK, que ayude a gestionar este recurso tan importante; por lo tanto, la investigación contribuyo a mejorar el conocimiento científico en las áreas de gestión de la innovación y mejoras continuas aplicadas a la administración pública.

1.2.2. Justificación técnica – práctica

La presente investigación nace a raíz de ser testigo de la deficiente gestión del tiempo en las actividades que realiza el personal de la oficina de la ATFFS Cajamarca, siendo esta una institución pública, además es un tema muy poco tratado en investigaciones en la ciudad de Cajamarca, siendo muy escasos los antecedentes encontrados referentes al tema de estudio. Por otra parte, a través de la presente investigación se pretende

apoyar al personal que labora en la oficina de la ATFFS Cajamarca a través de un plan de gestión del tiempo, tomando en cuenta las herramientas operativas del PMBOK, y poder formar hábitos de gestión del tiempo con el propósito de favorecer el buen uso de sus recursos, gastando menos energías y tiempo en el desarrollo de sus actividades. Con esto se estará garantizando el buen servicio que otorga el personal de la oficina de la ATFFS Cajamarca a los usuarios de la región en beneficio de la gestión sostenible del patrimonio forestal y de fauna silvestre. En ese sentido, la presente investigación está orientada a convertirse en un antecedente importante para futuros investigadores que pretendan mejorar la gestión del tiempo en las organizaciones e instituciones públicas.

1.2.3. Justificación institucional y personal

El tiempo es un recurso escaso, y la gestión adecuada de este recurso garantiza en cierto el éxito y la obtención de mejores resultados, con menos esfuerzo y fatiga. En ese sentido, el tiempo debe ser administrado adecuadamente, siempre que se busque alcanzar objetivos claramente predeterminados, pues con la gestión del tiempo se logra reducir la prisa en el desarrollo de las actividades y mejorar la eficiencia y la eficacia en las labores que realizan el personal de la oficina de la ATFFS Cajamarca. Por lo tanto, el rendimiento de cualquier organización o institución dependerá en gran medida de cómo gestione y organice su tiempo, puesto que, saber planificar, organizar y priorizar las actividades a realizar en el trabajo es esencial para obtener buenos resultados. Bajo ese contexto, como profesional, siento el deber de contribuir con el personal que la labora en la oficina de la ATFFS Cajamarca aportando con un plan de gestión del tiempo, haciendo uso de las herramientas operativas de la

guía de los fundamentos de la dirección de proyectos (Guía PMBOK); en ese sentido, la aplicación de esta investigación es muy importante, puesto que no solamente contribuye con el mejoramiento de la gestión del tiempo de las actividades que realiza el personal de la oficina de la ATFFS Cajamarca, sino también ayuda a mejorar la atención a los usuarios que requieren el servicios disminuyendo así la cantidad de quejas por defecto de tramitación y reclamos.

1.3. Delimitación de la investigación

Alcanzar y mantener una gestión eficiente del tiempo en las actividades que realiza el personal de la ATFFS Cajamarca es un reto que presenta muchas dificultades sino se apoya en el cambio y las mejoras continuas que son puestas a disposición de las instituciones. Sabiendo que la innovación y la mejora continua está enmarcada dentro la administración que facilita la gestión eficiente y eficaz del tiempo en las organizaciones, por tal razón, la presente investigación pretende desarrollar un plan de gestión del tiempo utilizando las herramientas operativas del PMBOK para la ATFFS Cajamarca y se elaboró para el año 2017.

El ámbito espacial, será el distrito de Cajamarca, y el ámbito temporal será para el año 2017.

Por otro lado, el campo de estudio será esencialmente el sector gubernamental del distrito de Cajamarca, con especial énfasis en la Administración Técnica Forestal y de Fauna Silvestre Cajamarca.

1.4. Limitaciones

- Escasez de literatura en la biblioteca de postgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, Biblioteca de la Municipal, Biblioteca de posgrado de la Universidad Privada del Norte y Biblioteca de posgrado de la

Universidad Antonio Guillermo Urrelo, referente al tema de la gestión del tiempo en la administración de las actividades de una organización para la región Cajamarca.

- Poco interés de los trabajadores para optimizar el tiempo con respecto al desarrollo de las actividades para el año fiscal 2017, de la Administración Técnica Forestal y de Fauna Silvestre Cajamarca.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

- Determinar la influencia de la gestión del tiempo en la eficiencia de las actividades que realiza el personal de la oficina de la ATFFS Cajamarca.

1.5.2. Objetivos específicos

- Describir la situación actual de la gestión del tiempo de las actividades que realiza el personal de la oficina de la ATFFS Cajamarca.
- Analizar el proceso de gestión del tiempo de las actividades que realiza el personal de la oficina de la ATFFS Cajamarca.
- Diseñar un plan de gestión del tiempo utilizando las herramientas operativas del PMBOK para la ATFFS Cajamarca.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

El tiempo, como recurso escaso y limitado se ha convertido en un problema que afecta a todas las instituciones y organizaciones del Perú; por su relevancia, el tema de la gestión del tiempo en estos últimos años está siendo discutido y trabajado por diversos investigadores, tanto a nivel de país como internacionalmente, sin embargo, a nivel local no se ha encontrado estudios que traten el tema de la gestión del tiempo. En ese sentido, es preciso mencionar que no se encuentran documentos de investigaciones similares al tema a investigar “influencia de la gestión del tiempo en la eficiencia de las actividades que realiza el personal de la oficina de la ATFFS Cajamarca”.

Referente al tema de estudio, influencia de la gestión del tiempo en la eficiencia de las actividades que realiza el personal de la oficina de la ATFFS Cajamarca a nivel internacional encuentra los siguientes documentos de investigación:

Aguilar (2014) en documento “*Plan para mejorar la gestión del tiempo basado en la interacción del alcance, calidad y riesgo en los proyectos tecnológicos del departamento de operaciones de grupo SMS Venezuela*” revela que para las empresas es fundamental culminar a tiempo sus proyectos que emprendan, ya que los mismos son los que garantizan el éxito, la permanencia y competitividad de las empresas. Por otro lado, destaca que en la ejecución de los proyectos siempre surgen desviaciones en el alcance, tiempo y costos; debido a múltiples causas que han sido identificados y analizados por el investigador en su documento, en ese sentido, a raíz del análisis ha reconocido que los problemas que enfrenta el Departamento de Operaciones del Grupo SMS Venezuela están relacionados al tiempo de culminación de sus proyectos, y todos estos

problemas hacen que la empresa se vea obligada a generar y volver a planificar sus actividades y como consecuencia aumenta sus costos operativos. Por lo tanto, señala que la deficiente gestión del tiempo está debilitando la imagen corporativa, además de generar insatisfacción en los clientes. Sin embargo, el autor para resolver este problema propone un plan para mejorar la gestión del tiempo, basado en la interacción del alcance, calidad y riesgo en los proyectos tecnológicos del Departamento de Operaciones del Grupo SMS Venezuela, de acuerdo a las áreas que se van a mejorar y tomando en cuenta las prácticas recomendadas por el Project Management Institute (PMI) con el propósito de favorecer el cumplimiento de los objetivos de la organización. Finalmente, la conclusión más resaltante revela que los factores de calidad y riesgos influyen significativamente en el proceso de la gestión del tiempo en los proyectos, consecuentemente, a fin de apoyar la planificación y ejecución de proyectos en la organización es necesario utilizar métodos de estimación de tiempos recomendados por el Project Management Institute (PMI) para apoyar el seguimiento y control sus actividades y recursos en la ejecución de sus proyectos.

Brito (2014) en su tesis titulada “*Propuesta para mejorar la gestión del tiempo de la Gerencia de Ingeniería de Constructora Andrade Gutiérrez*” muestra que la Gerencia de Ingeniería de la Constructora Andrade Gutiérrez en los últimos años, ha presentado retrasos notables en la entrega oportuna de sus diseños, esta situación constituye un problema para el proyecto que está ejecutando. Por ello, considera que en la Gerencia se requiere primeramente identificar las oportunidades internas de mejora en cuanto a la gestión del tiempo, desde la fase de planificación, ejecución, seguimiento, control y cierre, con la finalidad de tomar medidas necesarias para minimizar los retrasos en la entrega de los diseños a los clientes, manteniendo la calidad en los mismos. Para solucionar

el problema de la Gerencia de Ingeniería de la Constructora Andrade Gutiérrez, el investigador propuso un plan de gestión del tiempo con la finalidad de incorporar las mejores prácticas de Gerencia de Proyectos a través de la adecuación de las técnicas y las metodologías que facilitan y gestionan eficazmente el tiempo en los procesos de planificación, seguimiento y control, siguiendo las buenas prácticas del PMBOK, de tal modo que se consiga los objetivos con menos esfuerzos, aprovechando eficientemente los recursos y ahorrando costos e influir en los indicadores de competitividad de la empresa. En ese sentido, el enfoque de su propuesta se afianza en los fundamentos presentados por las mejores prácticas de gerencia de proyectos concebidas por el Project Management Institute (PMI). En último lugar, la conclusión más resaltante revela que, para realizar la implementación de un plan de gestión del tiempo en los proyectos es necesario mejorar el tipo de información que maneja la organización sobre las actividades del proyecto, definir recursos del proyecto, los métodos utilizados para la estimación del tiempo de las actividades, así como de las técnicas utilizadas para realizar el seguimiento y control del proyecto.

Marante (2009) en su investigación titulada "*Planificación y seguimiento en proyectos de desarrollo y mantenimiento de software dirigido por la gestión de tiempos*" considera que la clave del éxito de un proyecto se encuentra en la correcta planificación y seguimiento de sus actividades; además considera que tanto el jefe del proyecto como cada uno de los participantes (incluyendo también al cliente) deben tener una visión actualizada del estado de sus actividades y del proyecto en su conjunto. En ese sentido, señala que la adecuada gestión de los tiempos en un proyecto permite tomar acciones correctivas oportunas, ya que, tanto el jefe del proyecto como cada uno de los agentes pueden detectar desajustes en el cumplimiento de sus compromisos

observando las holguras. Sin embargo, destaca que estos beneficios sólo se alcanzan cuando se dispone de la información actualizada y completa de los tiempos del proyecto. Por otra parte, señala que no existe un sistema perfecto en cuanto a precisión, debido a que en los cálculos influyen muchos factores no predecibles ni controlables totalmente, como la fiabilidad de las estimaciones, trabajo que por lo general no es considerado inicialmente pero que se debe incluir en la planificación, como parte de los cambios de prioridades, además de los imprevistos del agente que afectan la disponibilidad planificada, etc. En consecuencia, considera que aún con estos inconvenientes, las mejoras en la gestión de tiempos de proyectos reportan beneficios significativos para el desempeño del equipo de desarrollo. Finalmente, la conclusión más relevante de su trabajo determina que existe una gran cantidad de herramientas genéricas para la gestión de proyectos, sin embargo, éstas presentan inconvenientes importantes para la gestión de tiempos en proyectos software. Esto se debe principalmente, por una parte, a que no consideran las particularidades de un proyecto de software, especialmente no soportan adecuadamente un proceso iterativo e incremental (usando versiones) basado en unidades de trabajo que se implementan de forma colaborativa. Por otra parte, no promueven o soportan un registro actualizado de estimaciones y tiempos invertidos, ya que en la práctica se usan desconectadas del trabajo diario de los agentes, los cuales periódicamente deberían actualizar los datos del proyecto para asegurar que la información del estado del proyecto este actualizada y completa.

Catanese (2009) en su documento de investigación titulado "*Administración eficaz del tiempo en una empresa de publicidad para exteriores*", encuentra que, en términos de disposición y conocimiento del manejo y la administración del tiempo en la jornada laboral, los empleados operativos y ejecutivos de la empresa publicitaria, la gran mayoría de los empleados presentaron fallas

considerables en el manejo de su tiempo; por tanto, considera que estos problemas pueden derivarse en ocasiones en estrés laboral. En tal sentido, y en función de los resultados encontrados, señala que la empresa objeto de estudio debe considerar mejorar las habilidades de sus empleados en el manejo del tiempo laboral con el propósito de mejorar la efectividad y el rendimiento de la empresa, y al mismo tiempo, mejorar las condiciones de satisfacción personal y minimizar factores de estrés laboral de sus empleados. Por lo tanto, con el objetivo de mejorar las habilidades del manejo del tiempo en los empleados, propuso un Taller del manejo eficiente del tiempo y aspectos relacionados con el estrés laboral con la intención de brindar y aportar conocimientos basados en estrategias simples de control y organización de actividades diarias, suministrar estrategias de forma dinámica y motivadora, orientadas al desarrollo de la habilidad de manejo del tiempo. Por último, considera que es necesario contar con la predisposición de los empleados y los directivos de la empresa para facilitar la aplicación de herramientas de vanguardia que mejoran y ayudan a las personas a administrar el tiempo de manera más eficaz.

Maurice (2008) en su tesis "*Desarrollo de una propuesta para mejorar la gestión del tiempo de los proyectos de digitalización. Caso de estudio: Proveedor de Certificados (PROCERT), C.A.*", como resultado de su análisis preliminar realizado a los proyectos de digitalización de documentos de PROCERT, identifica una serie de problemas y considera que son originados principalmente por la ausencia de información obtenida en la entrada de los procesos, el uso de plantillas con listas de actividades estándar, la estimación paramétrica deficiente, mal control y seguimiento de los proyectos, entre otros. Todos estos problemas, traen consigo resultados imprecisos en la planificación y el cálculo de la productividad, así como en el control y el seguimiento del avance de actividades. En consecuencia, señala que los problemas se encuentran

relacionados principalmente al proceso de gestión del tiempo. En ese sentido, el investigador reconoce que la incorporación de la gestión del tiempo dentro de los procesos de PROCERT en las prácticas de gerencia de proyectos recomendados por el Project Management Institute (PMI) ayudará a mejorar sustancialmente la ejecución de sus proyectos de digitalización de documentos; por lo tanto, considera que la gestión del tiempo permitirá a PROCERT mejorar su proceso de administración actual. En último lugar, las conclusiones más destacadas de su trabajo revelan que para mejorar las líneas de acción en el proceso de gestión del tiempo se tiene que desarrollar un procedimiento para optimizar los resultados de los proyectos de digitalización de documentos, a través del juicio de expertos con la finalidad de utilizarlo como herramienta y técnica de análisis de información que apoyen la planificación, ejecución y control no sólo de la gestión del tiempo sino todos los procesos que conforman la gestión de proyectos de PROCERT.

Las investigaciones encontradas a nivel nacional relacionadas al tema, influencias de la gestión del tiempo en las actividades de la Administración Técnica Forestal y de la Fauna Silvestre Cajamarca son las siguientes:

Lucho & Rodríguez (2015) en su estudio denominado "*Aplicación de la guía PMBOK al proyecto Centro Comercial en Chugay en la gestión del tiempo, gestión del costo y gestión de la calidad*" manifiesta que a través de la aplicación de los estándares de la guía del PMBOK se accede y se podrá poseer información relevante, además de una imagen general detallada de cualquier proyecto, lo que propicia una gestión organizada para su dirección, por tanto considera que es una herramienta beneficiosa para su desarrollo y para validar el éxito en sus entregables. En ese sentido, señala que su trabajo busca ser una propuesta guía de aplicación para gerencia de proyectos, basada en los lineamientos del Project Management Institute (PMI), más que una regla

práctica, y además busca contribuir en el proceso de renovación de la gerencia de proyectos, en el cual, a partir de las necesidades del cliente, y se establezca un modelo de gestión adecuado, que garantice el éxito del proyecto en términos de la satisfacción de todas las partes involucradas. Por último, en su investigación presenta sus conclusiones, destacando las siguientes: una aplicación de los estándares de la guía del PMBOK permite generar un adecuado seguimiento al alcance del proyecto, gestionando cambios que ocurran durante su ejecución. Además, señala que el desarrollar un cronograma permite tener mayor control respecto a la reserva de contingencias, retrasos o excesos que se produzcan en relación al cumplimiento de los entregables y el avance programado. Por lo tanto, la aplicación de los estándares de la guía del PMBOK propicia una organización significativa en la planificación, seguimiento, coordinación y comunicación del proyecto con sus interesados, además de ser plasmada en la documentación producida durante este y sus lecciones aprendida; lo que significa un referente importante para futuros proyectos.

Verde y Vigo (2015), en su trabajo "*Diagnóstico y alternativas de Solución del Sistema de Gestión de Proyectos Viales de Provias Nacional*", para llegar a sus resultados aplicaron unas entrevistas a los miembros de la entidad de Provias Nacional (15 profesionales entre especialistas revisores y administradores de contratos) así como a diversos consultores (14 profesionales de distintas empresas), lo cual ayudo a los investigadores a encontrar las causas y razones principales del porqué existen problemas en el desarrollo de los distintos proyectos. En ese sentido, los resultados más sobresalientes demuestran que los consultores que tienen relaciones contractuales con Provias no cuentan con personal estable (30%), situación que lleva en muchos casos a que el trabajo no sea realizado por el personal presentado en su propuesta técnica, además presentan una sobrecarga de trabajo (17%), pues son empresas que toman

varios proyectos al mismo tiempo. Por otra parte, también evidencian que una medida que Provias Nacional podría implementar para agilizar la aprobación de los informes de los estudios definitivos de los proyectos es mediante la aplicación de un filtro a los consultores por su calidad (29%) y la selección del consultor debe estar basado en la ley de contrataciones, sin embargo, esta situación ameritaría la promulgación de modificaciones a dicha ley con la finalidad de diferenciar entre buenas y malas empresas. Finalmente, las conclusiones más resaltantes muestran que los Consultores tienen una mayor responsabilidad en la demora de la aprobación de los Estudios Definitivos, por la falta de personal para llevar a cabo una correcta elaboración de los informes. Asimismo, manifiestan que no se hace un análisis del proyecto una vez que es aprobado, para poder observar que tareas se realizaron bien o mal en las diferentes especialidades, pues mencionan que no es parte de la carga laboral de los administradores de contratos de Provias Nacional realizar esta tarea.

Gutiérrez (2012) en su investigación titulada "*Desarrollo de un modelo de gestión de proyectos para una empresa del sector pesquero*" evidencia que a través de la implementación de una nueva metodología se alcanzará mejorar los procesos de gestión de proyectos en la empresa objeto de estudio, ya que el 90% de los proyectos de planta no cumplen con el tiempo y tienen un promedio de retraso de 10 días, debido a la complejidad técnica de estos proyectos y a pesar que se planifican con fecha de finalización generalmente un día antes del inicio de la temporada de producción, se hacen susceptibles, a que, ante cualquier tipo de retraso se afecte la operación, especialmente en proyectos que tienen una magnitud de alcance muy amplia como los proyectos de ampliación de planta. Por esta razón, manifiestan los investigadores que a través de los proyectos de ampliación de planta permitirá mejorar la gestión del tiempo, por otro lado una mejora en la gestión del alcance incidirá en una mejora

en los tiempos del proyecto, debido a que una correcta definición del alcance permitirá que se disminuya el riesgo de la presencia de adicionales; además, al finalizar el proyecto se cumplirá con el presupuesto programado, es decir, no habrán desviaciones por encima o debajo del presupuesto. Finalmente concluye que la metodología ideal para la gestión de proyectos del sector pesquero, es el PMBOK®. Para su elección, el investigador tuvo en cuenta factores como: facilidad de implementación, compatibilidad al sector, utilizar una metodología predictiva, incluir habilidades blandas de gestión dentro de sus postulados, incluir mayor cantidad de herramientas y el componente ético para la gestión de los proyectos. Por tanto, menciona que la implementación del modelo de gestión de proyectos tiene una tasa interna de retorno de 35,8% y un VAN de US\$ 430 mil con un periodo de recuperación de la inversión a partir del segundo año de realizada la inversión en la implementación de la metodología, escenario favorable para la empresa estudiada.

A nivel local, se ha encontrado solo una investigación, aunque no trata específicamente el tema de gestión del tiempo, estudia el tema del desempeño de la gestión municipal, lo cual hace que se convierta en un referente para la presente investigación.

Tello (2012) en su documento denominado "*Diagnostico del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Encañada*", revela el clima y la satisfacción laboral son claves para el buen funcionamiento de una institución pública o privada, por ello, los funcionarios que tienen la responsabilidad de la gestión municipal deben conocer tal situación, pues asegura que al saber cómo se sienten los trabajadores en su centro laboral permitirá identificar el nivel de compromiso que tienen con la organización, además manifiestan que esta situación que puede ser comprobada a través de la disposición a realizar un mayor esfuerzo

durante su desempeño cotidiano. A través de la ejecución del diagnóstico, y en base a los resultados obtenidos, el investigador concluye que el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de la Encañada es satisfactorio es percibido por los trabajadores como “regular”, circunstancias que condicionan la satisfacción laboral como aceptable o como menciona el autor “regular”. Del mismo modo, el investigador califica a la satisfacción laboral como “regular”, pues que ha identificado que está claramente influida por las condiciones físicas y el desarrollo personal. Sin embargo, menciona que el factor de políticas administrativas no están adecuadamente alineadas, debido a que el horario de trabajo es inadecuado, además señala que el sueldo no está en función de las actividades que realizan los trabajadores y para colmo no se reconocen las horas extras trabajadas. Toda esta situación encontrada, según el investigador empuja a que no se ejecute una adecuada gestión administrativa en las diversas áreas y gerencias de la Municipalidad Distrital de la Encañada, limitando la adecuada prestación de servicios y ejecución de proyectos.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Gestión de tiempo

Antes de definir la gestión del tiempo es preciso delimitar que se entiende por tiempo. La palabra tiempo proviene del latín *Tempus*, significa la magnitud física que permite medir la duración o separación de las cosas sujetas a cambios. Esta magnitud, cuya unidad básica es el segundo, permite ordenar los sucesos en secuencias, con lo que se establece un pasado, un presente y un futuro, (Catanese, 2009). Esta dimensión que representa la sucesión continuada de momentos, es medida mediante una escala que conocemos como segundos, minutos y horas, que facilitan la consecución de los momentos de nuestras vidas (Catanese, 2009).

Por otra parte, el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española, señala que tiempo, es la duración de las cosas, la magnitud física que permite ordenar la secuencia de los sucesos; y, gestionar es "...hacer diligencias conducentes para el logro de un objetivo".

Sin embargo, en cuanto a la definición de la gestión del tiempo, Reverón (2015) señala que la gestión del tiempo es una de las dimensiones fundamentales en la actividad empresarial, por lo tanto, define a la gestión del tiempo como el proceso por el cual un individuo logra realizar más eficazmente las tareas y metas, un proceso por el cual una persona obtiene el control del momento y del contenido de su actividad.

Según Crutsinger (citado por Reverón, 2015) la gestión del tiempo consiste en determinar lo que uno debe hacer para fijar objetivos, decidir qué actividades son las más importantes y darse cuenta de que otras actividades tendrán que ser programadas en base a la priorización.

Aponte y Pujol (citado por Reverón, 2015) establecen que la gestión o administración del tiempo es un proceso en el que se establecen metas u objetivos claros, se determinan las herramientas que favorecen la gestión del tiempo, se tiene en cuenta el tiempo disponible y se verifica el uso que se le da al tiempo, es decir, la percepción del control que se tiene del uso del tiempo personal.

Pero en cualquier caso la gestión del tiempo se relaciona con la planificación de conductas tales como programar metas y actividades, priorizar haciendo listas de tareas, agrupar las tareas que tienen como objetivo un uso eficaz del tiempo, llevar un seguimiento de las conductas que tiene como objetivo observar el uso del tiempo en la realización de actividades, etc. (Claessens et al. citado por Reverón, 2015).

Tomando en cuenta estas definiciones se puede decir que la gestión del tiempo consiste en dirigir la duración de las cosas para el logro de un objetivo, y si la gestión es eficiente, se logrará el objetivo a tiempo, según lo planificado (Maurice, 2008).

El tiempo es un recurso que no se puede almacenar, no se puede reemplazar, ni sustituir y por último no se puede dejar de consumir, frente a esta realidad es necesario manejar este recurso correctamente (Weber citado por Catanese, 2009). En consecuencia, según Catanese (2009), el tiempo es implacable porque nunca deja de fluir y todo lo que existe está sometido a su efecto. Por ello asegura que es necesario conocer técnicas sencillas de planificación del tiempo para aprovechar al máximo cada segundo con el que contamos en la vida.

El tiempo como tal, no es administrable, es una categoría del conocimiento, como dice E. Kant y en su estructura todos tenemos la misma cantidad de horas, días, meses, años, durante el transcurso de nuestras vidas, la diferencia estará como nos organizamos para aprovecharlo al máximo, tanto en el trabajo, como en el hogar, con la finalidad conseguir mejores resultados mediante el eficaz uso del tiempo. En ese sentido, la administración del tiempo es el criterio a utilizar para determinar cómo distribuimos y controlamos el tiempo disponible para alcanzar nuestros objetivos de manera eficaz exitosa, (Catanese, 2009). Controlar el tiempo ayudará a mantener un equilibrio entre las múltiples presiones laborales y personales a las cuales estamos sometidos, y facilitará el logro de objetivos, evitando el estrés y el agotamiento extremo (Ferrer, 1992).

La gestión del tiempo es esencialmente un esfuerzo de coordinación de actividades y sincronización de labores, para asegurar los resultados

deseados. Entendiendo administrar el tiempo no es la habilidad de exprimir más minutos al día, ni tratar de triplicarse uno mismo en varias funciones, es concretar y organizar las actividades de manera esquematizada y ordenada, en función a su importancia (Catanese, 2009).

La gestión del tiempo debe incluir palabras claves como son, organizar y ejecutar según las prioridades con la finalidad de programar los acontecimientos y actividades a futuro y los posibles planes de contingencias (Catanese, 2009).

La Gestión del Tiempo incluye los procesos necesarios para llegar a la conclusión de una actividad a tiempo, cada proceso puede implicar el esfuerzo de un grupo o una persona. (PMBOK, Cuarta edición).

2.2.2. Planificación

Para Winborg Jiménez Castro la planificación es "... el proceso administrativo de escoger y realizar los mejores métodos para satisfacer las determinaciones políticas y lograr los objetivos (Bonilla, Molina, y Morales, 2006).

Otra de las definiciones considera que la planificación es "... un método bajo la forma de proceso, para la toma de decisiones entorno al mantenimiento de una realidad dada o a su transformación en otra más deseable, mediante la distribución de recursos entre fines múltiples, cumpliendo los siguientes requisitos: la minimización de costos, la maximación de beneficios y el mantenimiento de equilibrios dinámicos entre las fuerzas sociales que poseen los recursos, desean poseerlos o se ven afectados por el uso que de ellos se haga". (Castellano citado por Bonilla et al., 2006).

Para Jorge Ahumada, la planificación es una "... metodología para la toma de decisiones". (Bonilla et al., 2006)

Hurtado Héctor considera a la planificación como un "Instrumento para coordinar todos los esfuerzos a fin de alcanzar objetivos...". (Bonilla et al., 2006) y ayuda a decidir en forma anticipada que hacer, como hacerlo, cuando hacerlo y quién lo hace". (Harold Kantz y Cyril O'Donnel citado por Bonilla et al., 2006); por lo tanto, planificar es determinar que se va hacer, bajo esa perspectiva, la planificación es un proceso de toma de decisiones y se da de una manera anticipada, antes de que requiera la acción.

En términos generales, planificar consiste en decidir con anticipación de lo que hay que hacer, quien tiene que hacerlo, y como deberá hacerse (Murdick, citado por Bonilla et al., 2006). Jiménez afianza esta afirmación al señalar que "la planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos" (Jiménez citado por Bonilla et al., 2006).

Según Bonilla et al. (2006), la planificación, bajo el enfoque estratégico, es concebida como un proceso mediante la cual los decisores en una organización, analizan y procesan información de su entorno interno y externo, evaluando las diferentes situaciones vinculadas a la ejecutoria organizacional para prever y decidir sobre la direccionalidad futura. Y Planificar significa organizar los factores productivos a futuro para obtener resultados previamente definidos. Quien planifica traza entonces un plan donde, se fijan los recursos que serán necesarios para el logro de las metas parciales y globales trazadas (Bonilla et al., 2006).

Sin embargo, la planificación es un proceso en sí mismo: tiene un orden y una continuidad. Como proceso parte de un análisis previo, de la actualidad o actual problema sobre el que se va a trabajar y un análisis retrospectivo sobre los causantes o determinantes del problema fijado como objetivo. También mide o evalúa los fines que se quieren conseguir y los medios o recursos que se disponen (Bonilla et al., 2006).

De las definiciones anteriores se asume entonces que “la planificación es una disciplina metodológica como un proceso de reflexión y acción racional que permite determinar lo que se ha de hacer en el presente o en el futuro para lograr los objetivos proyectados. En consecuencia, es la previsión de las actividades y de los recursos, tanto humanos como materiales para el logro de los objetivos que se desean alcanzar, es un proceso para determinar a donde ir de la manera más eficiente y económica posible. (Molina citado por Bonilla et al., 2006).

Finalmente, Bonilla et al. (2006) se concluye que “la planificación es un proceso para la toma de decisiones que nos lleva a prever el futuro de cualquier organización, usando los recursos necesarios tanto humanos como materiales para el logro de los objetivos que se desean alcanzar de una manera más eficiente y económicamente posible”.

2.2.3. Organización

Para Andrade (2005), la organización es la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto.

Según Guerra (s.f.), la organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de

tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido.

Para Ferrell, Hirt, Ramos, Adriaenséns y Flores (2004), la organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito.

Según la American Marketing Association (A.M.A.) la organización cuando es utilizada como sustantivo, implica la estructura dentro de la cual, las personas son asignadas a posiciones y su trabajo es coordinado para realizar planes y alcanzar metas (Thompson, 2007).

Entonces, teniendo en cuenta las definiciones, la organización como actividad es el acto de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera, que se logren los fines propuestos.

2.2.4. Dirección

Según Florez (2011), dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales; la relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la

dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

La dirección debe de saber cómo es el comportamiento de la gente como individuos y cuando están en grupos, y entender la forma en cómo operan en los diferentes tipos de estructura. En consecuencia, la dirección es una fuerza que mediante la toma de decisiones basada en los conocimientos y entendimientos, relaciona entre sí, e integra a través de los procesos de unión apropiados a todos los elementos del sistema organizado de una forma calculada para alcanzar los objetivos de una organización (Florez, 2011).

Su importancia de la dirección radica en la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos. En efecto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es sólo para realizar bien las actividades o tareas, pues de nada sirven aplicar técnicas complicadas en cualquiera de los elementos de planificación, organización, dirección y control si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata, y coincide temporalmente, con una buena dirección, en tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y realizar mejor las actividades.

En ese sentido, la dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador o gerente, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

2.2.5. Control

La palabra "Control" tiene varios significados y, más específicamente, varios sentidos, que son significativos para el análisis, por ejemplo, significa:

- Verificar.
- Regular.
- Comparar con una norma.
- Ejercer autoridad sobre (dirigir y ordenar).
- Limitar o restringir.

Según Robbins y Coulter (2010), el control es un proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral. En ese sentido, el control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. Además, el control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas (Derkra College, 2010).

Analizando la definición citada notamos que el control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales:

- En primer lugar, se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.
- En segundo lugar, deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.
- En un tercer lugar, el control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.

- Y en último lugar, a través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

En conclusión, según Derkra College (2010) se puede definir al control como la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

La importancia del control dentro del proceso administrativo radica según Robbins y Coulter (2010) en tres razones; primero, el control es importante porque ayuda a los gerentes a saber si se están cumpliendo las metas organizacionales, y de no ser así, las razones por las que no se están cumpliendo. La segunda razón por la que el control es importante es el otorgamiento de facultades de decisión a los empleados. Muchos gerentes se niegan a facultar a sus empleados porque temen que algo salga mal y se les responsabilice por ello. Pero un sistema efectivo de control puede proporcionar información y retroalimentación sobre el desempeño de los empleados y minimizar el riesgo de problemas potenciales. La razón final por la que controlan los gerentes es para proteger a la organización y sus recursos. Por tanto, si los gerentes no controlan, no tienen forma de saber si se están llevando a cabo sus objetivos y planes y las acciones que se deben tomar en el futuro (Robbins y Coulter, 2010).

2.2.6. Administración de tiempo en una organización

Para Catanese (2009), la administración del tiempo está centrada en cómo organizar el tiempo para contribuir al desarrollo y rendimiento de la

empresa, en este sentido la planificación del tiempo a nivel corporativo debe estar ligada estrechamente a los objetivos de la organización.

Teniendo los objetivos claramente definidos y priorizados, aplicando matrices que permitan reconocer donde hay escape de tiempo y eliminar los factores que lo sustraen, y tomando medidas correctivas a los factores que inciden en el mal uso del tiempo en la empresa.

La planificación es el proceso mediante el cual establecemos que queremos y como lo vamos a alcanzar. Sino planificamos no sabremos hacia dónde vamos y por lo tanto no podremos priorizar.

Según Milton Clark, el problema en las organizaciones son los ladrones de tiempo, aquellos que te quitan el tiempo y que no te permiten dedicarte a cumplir con tu plan (Catanese, 2009). Para evitar los obstáculos del tiempo se debe considerar:

- Evitar caer en el perfeccionismo.
- Aprender a decir no.
- Evitar las distracciones.
- Aprender a delegar.
- Puntualidad.
- Eliminar sentimientos inútiles, aprender a ir al grano.
- Hacer un buen manejo de las reuniones (minimizando la cantidad de las mismas y a filtrarlas.)
- Manejo ordenado de despacho de papeles.
- Evite los conflictos.
- Correcto uso del correo electrónico, teléfono fijo y de los celulares
- Manejo correcto del tiempo muerto.

La importancia que los gerentes deben darle al manejo del recurso no renovable “el tiempo” es altamente relevante en la productividad. Las estrategias planteadas en la organización deben mantener una estrecha relación entre las actividades planificadas, los recursos y las habilidades personales de los empleados, en la forma de priorizar y solucionar los problemas.

La capacidad de planear adecuadamente las diferentes actividades que realizamos y definir los recursos y personas que dedicaremos para que su resultado sea positivo y de gran impacto. En este sentido el tiempo es uno de los recursos y la capacidad de administrarnos en él determinará la efectividad frente a las tareas encomendadas.

Una forma de mejorar el uso eficiente del tiempo es estar alerta a sus propias tendencias a utilizar el tiempo en forma ineficiente (Whetten y Cameron citado por Catanese, 2009). Es decir, los patrones típicos de la conducta humana en ocasiones obstruyen la administración del tiempo, por ejemplo cuando hacemos los que nos gusta hacer antes de hacer alguna actividad que nos desagrada, o cuando esperamos que llegue el vencimiento o fecha límite para realizar una actividad ya planeada, estas conductas suelen ser sabotadores inconsciente de una eficaz administración del tiempo.

Según Stephen Covey (citado por Catanese, 2009), el foco esencial del manejo del tiempo puede captarse en la esquematización de actividades contenidas y planteadas en la Matriz de Administración del Tiempo.

2.2.7. Eficiencia

Según Fuentes (2012) La eficiencia, está vinculada a utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta. Se trata de la

capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos, lo que supone una optimización.

Murray y Frenk (citado por Jiménez, 2003) consideran que la eficiencia está estrechamente relacionada con el desempeño de un sistema de salud, que este desempeño debe evaluarse sobre la base de objetivos (en inglés goal performance) y que debe tomarse como eficiencia el grado en que un sistema alcanza los objetivos propuestos, con los recursos disponibles.

Del mismo modo, Jaramillo (citado por Jiménez, 2003) señala que debe considerarse la eficiencia como el máximo resultado posible de productividad que puede ser alcanzado a partir de un volumen de recursos determinado. En la eficiencia se consideran los gastos y costos relacionados con la eficacia o efectividad alcanzadas. Se trata además de tres conceptos concatenados pues no se concibe eficiencia sin efectividad y ésta pierde sentido sin eficacia.

2.3. Definición de términos básicos

2.3.1. Acción correctiva

Es una acción tomada para eliminar las causas de una no conformidad detectada u otra situación indeseable. Es diferente a “Corrección” mediante la cual sólo se elimina o repara la no conformidad detectada, no su causa. Esta acción se toma para prevenir que algo vuelva a suceder, mientras que la preventiva se toma para evitar que algo suceda.

2.3.2. Desempeño

Cumplimiento efectivo de las actividades y funciones inherentes a un cargo o un trabajo. El término desempeño resulta ser ampliamente usado

a instancias del contexto empresarial, laboral, para indicar, comentar, entre otras cuestiones, la manera en la cual trabaja un empleado o el modo en el que alguien realiza tal o cual actividad.

2.3.3. Eficiencia

Es una capacidad o cualidad para utilizar correctamente los recursos disponibles (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.), limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas.

2.3.4. Motivación

Es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea, el resultado de esta interacción es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado. En ese sentido la interacción origina la construcción del significado sobre la motivación.

2.3.5. Actividades Predecesoras

Actividades que debemos terminar previas a la actividad en revisión.

2.3.6. Actividades Sucesoras

Actividad cuyo inicio depende de la actividad predecesora.

2.3.7. Holgura

Cantidad de tiempo que una actividad puede ser retrasada sin afectar la fecha de terminación del proyecto.

2.3.8. Diagrama de Red

Diagrama que gráficamente muestra las actividades y eventos con sus interrelaciones lógicas entre actividades predecesoras y sucesoras.

2.3.9. Eventos o Hitos

Puntos en el tiempo que representan el inicio o terminación de una o más actividades.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

- La gestión del tiempo influye en la eficiencia de las actividades que realiza el personal de la oficina de la ATFFS Cajamarca, en el año 2017.

3.1.2. Hipótesis específicas

- La situación actual de la gestión del tiempo de las actividades que realiza el personal de la oficina de la ATFFS Cajamarca, en el año 2017.
- La gestión del tiempo influye en el desarrollo eficiente de la organización, planificación, control y dirección de las actividades que realiza el personal de la oficina de la ATFFS Cajamarca.

3.2. Variables

Variable X: Gestión del tiempo

Variable Y: Eficiencia de las actividades

3.3. Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
Eficiencia de las actividades de la oficina ATFFS - Cajamarca	La eficiencia, está vinculada a utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta. Se trata de la capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos, lo que supone una optimización.	Planificación	- Gestión de recursos - Plan Estratégico Institución - Plan Operativo Institucional	Revisión documentaria
		Organización	- Gestión Administrativa - Generación de reportes	Encuesta
		Dirección	-Toma de decisiones -Integración -Motivación -Comunicación	
		Control	-Supervisión -Evaluación -Medición	
Gestión del tiempo	La Gestión del Tiempo incluye en los procesos necesarios para lograr a la conclusión de una actividad a tiempo, cada proceso puede implicar el esfuerzo de un grupo o una persona.	Definir actividades	-Lista de actividades -Atributos de la actividad -Lista de hitos	Encuesta
		Secuenciar actividades	-Diagramas de red del cronograma -Actualización a los documentos	
		Estimar recursos	-Requisitos de recursos de la actividad - Estructura de desglose de recursos. - Actualizaciones a los documentos	
		Estimar duración de las actividades	-Estimados de la duración de la actividad -Actualizaciones a los documentos	
		Desarrollar el cronograma	- Cronograma de las actividades - Línea base del cronograma - Datos del cronograma - Actualizaciones a los documentos.	
		Controlar el cronograma	- Medición del desempeño del trabajo. - Actualización a los activos de los procesos de la oficina - Solicitudes de cambio - Actualizaciones al plan para la dirección de las actividades. - Actualizaciones a los documentos.	

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1. Ubicación geográfica

La presente investigación se llevó a cabo en la región de Cajamarca, uno de las 24 regiones del Perú, el cual está situado en la zona norte del país, cubre una superficie de 33 318 Km², que representa el 2,6 por ciento del territorio nacional. Limita por el norte con la República del Ecuador, por el este con el departamento de Amazonas, por el sur con La Libertad y por el oeste con Lambayeque y Piura. Políticamente está dividido en 13 provincias y 127 distritos, siendo su capital la provincia de Cajamarca.



Figura 1 Mapa del Departamento de Cajamarca

Fuente: Atlas de Cajamarca. Centro de Investigación en Geografía Aplicada Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).

El territorio comprende dos regiones naturales, sierra y selva, siendo predominante la primera. La altura de la región Cajamarca oscila entre los 400 m.s.n.m. (Distrito de Choros - Provincia de Cutervo) y los 3 550 m.s.n.m. (Distrito Chaván - Provincia de Chota). El relieve cajamarquino es muy accidentado debido a que su territorio es atravesado de sur a norte por la cordillera occidental de los Andes.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), hasta el último Censo Nacional 2007: XI de Población y VI de Vivienda, el departamento de Cajamarca cuenta con una población de 1 507,486 habitantes, sin embargo, hasta el año 2017 el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) estimó una población total de 1 537 172 habitantes.

Por otro lado, el clima de la región de Cajamarca es variado, frío en las alturas andinas, templado en los valles y cálido en las quebradas y las márgenes del río Marañón. Los climas templado y frío tienen como característica general las temperaturas diurnas elevadas (más de 20 °C) y bajas temperaturas nocturnas que descienden a 0 °C a partir de los 3 mil metros de altitud, por lo menos durante los meses de invierno. La atmósfera es seca y las precipitaciones son abundantes durante el verano.

4.2. Diseño de la investigación

El presente documento de investigación titulado “Influencia de la gestión del tiempo en la eficiencia de las actividades que realiza el personal de la oficina de la ATFFS Cajamarca, para el año 2017” se presenta como un enfoque de investigación cualitativo, puesto que en el proceso de la presente investigación la muestra, la recolección y el análisis son fases que se realizaron prácticamente de manera simultánea (Hernández, Fernández y Baptista, 2006), además en la investigación se utilizó información directa sobre la influencia de la gestión del tiempo en la eficiencia de las actividades que realiza el personal de la institución antes

mencionada; por otro lado, es una investigación de tipo aplicada, pues se buscó consolidar los conocimientos respecto a la gestión del tiempo para finalmente elaborar una estrategia que ha sido puesta al servicio de la Administración Técnica Forestal y de Fauna Silvestre Cajamarca para que puedan alcanzar la eficiencia en las actividades que realiza su personal. Además, sirve como y guía para otras organizaciones públicas o privadas que necesiten mejorar la gestión del tiempo en cada una de sus actividades.

Por último, la presente investigación adquiere un diseño de investigación no experimental, simplemente porque los hechos ya ocurrieron o porque cada uno de ellos son intrínsecamente manipulables (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). Es decir, en esta investigación no se ha manipulado las variables gestión del tiempo y la eficiencia de las actividades, pues sólo se ha observado los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, y posteriormente han sido analizados (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). Por otro lado, la investigación es transversal, exploratoria y descriptiva.

Transversal: Es una investigación transversal, puesto que se recolectaron datos en un solo momento de tiempo (Hernández, Fernández y Baptista, 2006); es decir para el año 2017; de esta forma se ha podido puntualizar en las variables respecto a la gestión del tiempo y eficiencia de las actividades que realiza el personal de la oficina de la ATFFS Cajamarca; para luego analizar su interrelación en el momento de estudio.

Exploratoria: Es una investigación exploratoria, pues si bien es cierto existen investigaciones que estudian la gestión de proyectos en instituciones tanto públicas como privadas en el Perú; sin embargo, no existe investigación que hayan estudiado, la influencia que ejerce la gestión del tiempo en la eficiencia de las actividades que realiza el personal de la oficina de la ATFFS Cajamarca, y a la vez se proponga un plan de gestión del tiempo utilizando las herramientas operativas

del PMBOK que ayude a mejorar la eficiencia en las actividades que realiza dicha entidad; es decir, se ha conocido un nuevo contexto (Hernández, Fernández y Baptista, 2006) y a partir de entendimiento se ha buscado generar conocimiento desde una nueva perspectiva o punto de vista y reforzar las investigaciones ya elaboradas respecto a la gestión del tiempo, y ayuden a aislar variables y relaciones clave para estudiar nuevos contextos sobre la gestión del tiempo en favor de la población de la provincia de Cajamarca.

Descriptiva: En la presente investigación se indago minuciosamente sobre cada una de las variables de estudio, de modo que permitió elaborar una descripción detallada sobre cada una de ellas (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). Pues se estudió las partes referidas a la eficiencia de las actividades que realiza el personal de la oficina de la ATFFS Cajamarca en relación a la gestión del tiempo que se maneja en dicha institución. De esta manera se conoció la situación actual sobre el funcionamiento y como se realizaban las actividades en la oficina de la ATFFS Cajamarca. Esta oficina organiza, controla, planifica y dirige sus actividades de acuerdo al Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), Ley General de Procedimiento Administrativo Ley N° 27444, Plan Operativo Institucional (POI) y Ley Forestal y de Fauna Silvestre Ley N° 29763, con la finalidad a atender a los usuarios que requieren de sus servicios.

4.3. Métodos de investigación

Método Inductivo-deductivo, este método de inferencia que se basa en la lógica y estudia hechos particulares (Bernal, 2010), ayudará a partir de la observación y análisis de los hechos particulares en cuanto a la gestión del tiempo de la entidad en estudio, para luego hacer una enunciación tentativa sobre la eficiencia del cumplimiento de la planificación, organización, control y seguimiento de las actividades que la Administración Técnica Forestal y de Fauna Silvestre Cajamarca

que se encarga de gestionar y de esa forma verificar la relación de asociación entre las variables seleccionadas.

Método Analítico-sintético, este método que estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual, para luego estudiarlas de manera holística (Bernal, 2010), permitirá descomponer la temática para el análisis e interpretación de las variables eficiencia de las actividades y gestión del tiempo con sus respectivos indicadores y en base a ello se podrá formular conclusiones retóricas y relevantes que muestren el aporte que esta investigación significa.

4.4. Población, muestra y unidad de análisis

Población: La población de la presente investigación estuvo compuesta por los trabajadores de la Administración Técnica Forestal y de Fauna Silvestre Cajamarca, pues son ellos los que se encargan de gestionar el tiempo que necesitan para efectuar las actividades que realizan en beneficio de la población, los cuales ascienden 20 trabajadores.

Muestra: Siguiendo la metodología de Hernández, Fernández y Baptista (2006), quienes expresan que “si la población es menor a 50 individuos, la población es igual a la muestra”, en base a ello la muestra para esta investigación estuvo constituida por los 20 trabajadores anteriormente mencionados.

Unidad de análisis: La unidad de análisis estuvo compuesta por los trabajadores de la oficina de la Administración Técnica Forestal y de Fauna Silvestre Cajamarca.

Unidad de observación: Los trabajadores de la Administración Técnica Forestal y de Fauna Silvestre.

4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información

- **Observación:** Esta técnica fue importante al momento de verificar el cumplimiento de los procedimientos administrativos y la consecución de sus obligaciones, metas y objetivos que persigue la ATFFS Cajamarca, de esa forma se evidencio si la gestión del tiempo está influenciando en las actividades de la organización.
- **Cuestionario:** La cual consistió en la elaboración de preguntas dirigidas al personal que labora en la oficina de la ATFFS Cajamarca, de esa forma se logró recoger percepciones acerca de la situación actual en cuanto a las labores y la gestión del tiempo que les ayuda a planificar, organizar, controlar y dirigir las actividades que realiza el personal de la oficina de ATFFS Cajamarca realiza; asimismo permitió identificar el cumplimiento de los procedimientos administrativos de la unidad orgánica ATFFS Cajamarca y conocer la situación actual en cuanto a su accionar productivo.
- **Análisis Documental:** Referida a la literatura que se utilizó, ello significo hacer uso y análisis de documentos y libros referentes a la gestión del tiempo, así como a libros gerenciales y de administración; asimismo se usó documentos que explican el funcionamiento eficiente de las organizaciones, en especial, instituciones públicas, de donde se extrajo información para elaborar el marco teórico. De igual manera, fue necesario analizar detenidamente la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, más conocida como Guía del PMBOK, necesaria e importante para elaborar el plan de gestión de tiempo que en esta investigación se propone.

4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

Para hacer posible la ejecución de la presente investigación fue necesario el uso de programas estadísticos, ya que la estadística cumple una función relevante, pues ayudó a determinar la muestra de sujetos a estudiar, tabular los datos empíricos

obtenidos y establecer las generalizaciones a partir de los datos y resultados encontrados; por ello esta investigación utilizó el programa SPSS20 (Statistical Product and Service Solutions), el cual fue indispensable al momento de procesar y posteriormente graficar los datos obtenidos de la encuesta que se aplicó a los trabajadores que laboran en la oficina de la ATFFS Cajamarca. Asimismo, se presentaron gráficas de los resultados y cuadros informáticos, así como datos en tablas y esquemas, utilizando el procesador sistematizado computarizado del Microsoft Excel 2013, que sirvió como base para responder a las cuestiones que se plantearon en la investigación.

Por último se utilizó el procesador de textos Microsoft Word para elaborar el documento de investigación, así como para procesar los textos extraídos de libros, revistas, artículos u otras investigaciones que fueron necesarios para elaborar el marco teórico y demás que la presente investigación necesitó.

4.7. Matriz de consistencia metodológica

Título: Influencia de la gestión del tiempo en la eficiencia de las actividades de la Administración Técnica Forestal y de Fauna Silvestre Cajamarca, 2017.								
FORMULACION DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO	
Pregunta General	Objetivo general	Hipótesis general						
¿Influye la gestión del tiempo en la eficiencia de las actividades que realiza el personal de la oficina de la ATFFS Cajamarca, en el año 2017?	Describir la influencia de la gestión del tiempo en la eficiencia de las actividades que realiza el personal de la oficina de la ATFFS Cajamarca, en el año 2017.	La gestión del tiempo influye en la eficiencia de las actividades que realiza el personal de la oficina de la ATFFS Cajamarca, en el año 2017.	Eficiencia de las actividades de la oficina ATFFS - Cajamarca	La eficiencia, está vinculada a utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta. Se trata de la capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos, lo que supone una optimización.	Planificación	- Gestión de recursos - Plan Estratégico Institución - Plan Operativo Institucional	Revisión documentaria	
Preguntas auxiliares	Objetivos Específicos	Hipótesis Especificas				Organización		- Gestión Administrativa - Generación de reportes
¿Cómo es la situación actual de la gestión del tiempo en las actividades que realiza el personal en la oficina de la ATFFS Cajamarca, en el año 2017?	Describir la situación actual de la gestión del tiempo de las actividades que realiza el personal de la oficina de la ATFFS Cajamarca, en el año 2017.	La situación actual de la gestión del tiempo de las actividades que realiza el personal de la oficina de la ATFFS Cajamarca, en el año 2017.				Dirección		-Toma de decisiones -Integración -Motivación -Comunicación
						Control		-Supervisión -Evaluación -Medición
¿Cuál es la influencia de la gestión del tiempo en las actividades que realiza la ATFFS Cajamarca, en el año 2017?	Analizar la influencia de la gestión del tiempo en las actividades que realiza el personal de la oficina de la ATFFS Cajamarca, en el año 2017.	La gestión del tiempo influye en el desarrollo eficiente de la organización, planificación, control y dirección de las actividades que realiza el personal de la oficina de la ATFFS Cajamarca.	Gestión del tiempo	La Gestión del Tiempo incluye los procesos necesarios para lograr a la conclusión de una actividad a tiempo, cada proceso puede implicar el esfuerzo de un grupo o una persona.	Definir actividades	-Lista de actividades -Atributos de la actividad -Lista de hitos	Encuesta	
					Secuenciar actividades	-Diagramas de red del cronograma -Actualización a los documentos		
					Estimar recursos	-Requisitos de recursos de la actividad -Estructura de desglose de recursos. - Actualizaciones a los documentos		
					Estimar duración de las actividades	-Estimados de la duración de la actividad -Actualizaciones a los documentos		
					Desarrollar el cronograma	- Cronograma de las actividades - Línea base del cronograma - Datos del cronograma - Actualizaciones a los documentos.		
¿Qué propuesta se aplicará para mejorar la gestión del tiempo en la eficiencia de las actividades que realiza el personal de la oficina de la ATFFS Cajamarca, en el año 2017?	Diseñar un plan de gestión del tiempo utilizando las herramientas operativas del PMBOK para la ATFFS Cajamarca, en el año 2017.				Controlar el cronograma	- Medición del desempeño del trabajo. - Actualización a los activos de los procesos de la oficina - Solicitudes de cambio - Actualizaciones al plan para la dirección de las actividades. - Actualizaciones a los documentos.		

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Presentación de resultados

La Administración Técnica Forestal y de Fauna Silvestre Cajamarca (en adelante ATFFS Cajamarca) es una unidad orgánica del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR); organismo técnico especializado, adscrito al Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), responsable de articular con otros actores del sector y con la sociedad civil para dar cumplimiento a la Política Nacional Forestal y de Fauna Silvestre, así como de la Ley Forestal y de Fauna Silvestre, Ley N° 29763 y sus reglamentos.

- **Misión**

Promover la gestión sostenible y participativa de los recursos forestales y de fauna silvestre, y el aprovechamiento de sus servicios ecosistémicos, brindando servicios de calidad que contribuyan al bienestar de los ciudadanos y ciudadanas.

- **Visión**

Ser un organismo público con altos estándares de calidad en el servicio que presta a los ciudadanos y ciudadanas, para el manejo y aprovechamiento sostenible del patrimonio forestal y de fauna silvestre y de sus servicios ecosistémicos.

5.1.1. Sedes y Puestos de control de la ATFFS Cajamarca

La Administración Técnica Forestal y de Fauna Silvestre de Cajamarca cuenta con seis sedes y un puesto de control.

Sede Central, cuenta con 09 trabajadores de los cuales 4 especialistas forestales, un asistente administrativo, un asistente en comunicaciones y tres técnicos (Almacén, Archivo y Conductor) está ubicada en el Jr. Sor

Manuela Gil N° 372, Urb. La Alameda, cuyo teléfono fijo N° 076313618, dirigido por la Administradora Técnica Ing. Levin Evelin Rojas Meléndez, Email: Irojas@serfor.gob.pe.

Sede Cajabamba, cuenta con 01 especialista Forestal, y está ubicada en la Prolongación Silva S/N – Caserío Parubamba – Local Agencia Agraria Cajabamba.

Sede Chilete, cuenta con 01 Especialista Forestal y está ubicada en la Av. Ferrocarril S/N – Local Agencia Agraria Chilete.

Sede Cutervo, cuenta con 02 trabajadores un Especialista y un Técnico Forestal y está ubicada en la Av. Salomón Vilches Murga s/n, esquina con Juan Z. Montenegro (Local de Agencia Agraria Cutervo).

Sede Jaén, cuenta con 03 trabajadores Especialista Forestal y está ubicada en la Calle Santa Rosa N° 420 – Agencia Agraria Jaén- Sede Jaén.

Sede San Ignacio, cuenta con 02 trabajadores especialistas Forestales y está ubicada en el Jr. San Martín N° 332 (Local Agencia Agraria San Ignacio).

Puesto de Control Pucara, cuenta con 02 especialistas forestales y está ubicado en km 117, Carretera Fernando Belaunde Terry, Pucará – Jaén.

Asimismo se muestra también los siguientes resultados del cuestionario aplicado al personal que labora en la oficina de la ATFFS Cajamarca.

Tabla 1

Género del personal que labora en la oficina de la ATFFS Cajamarca

Descripción	N° trabajadores	Porcentaje (%)
Femenino	6	30
Masculino	14	70
Total	20	100

Nota: Datos obtenidos de la revisión documental de ATFFS Cajamarca

Fuente: Elaboración propia

La oficina de la ATFFS Cajamarca, cuenta con 20 trabajadores de los cuales 6 son de género femenino y 14 de género masculino. En términos porcentuales, el 30% de los trabajadores son mujeres y el 70% son varones.

Tabla 2

Edad del personal de la oficina de la ATFFS Cajamarca

Descripción	N° de trabajadores	Porcentaje (%)
Intervalo		
21 años	1	5
30 a 35 años	6	30
35 a 40 años	5	25
40 a 45 años	8	40
TOTAL	20	100

Nota: Datos obtenidos de la revisión documental de ATFFS Cajamarca

Fuente: Elaboración propia

La edad de los 20 trabajadores de la oficina de ATFFS Cajamarca oscila entre 21 a 45 años, de los cuales de seis su edad fluctúa entre 30 y 35 años, de cinco trabajadores su edad está entre los 35 y 40 años y de ocho trabajadores su edad oscila de 40 a 45 años y solo uno tiene 21 años.

Tabla 3

Años que laboran el personal de oficina de la ATFFS Cajamarca

Años laborados	N° Trabajadores	Porcentaje (%)
Intervalo		
1 a 2 años	2	10
2 a 3 años	4	20
3 a 4 años	9	45
4 a 5 años	5	25
Total	20	100

Nota: Datos obtenidos de la revisión documental de ATFFS Cajamarca

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la Tabla N°3, dos trabajadores están laborando entre 1 a 2 años, cuatro entre 2 a tres años, nueve entre 3 a 4 años y 5 entre 4 a 5 años.

Tabla 4*Tipo de contrato del personal de la oficina de la ATFFS Cajamarca*

N°	Tipo de Contrato	N° Trabajadores	Porcentaje (%)
1	CAS	19	95
2	Cargo de confianza	1	5
3	Total	20	100

Nota: Datos obtenidos de la revisión documental de ATFFS Cajamarca

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la Tabla N° 5, el 95% del personal está contratado de acuerdo DL. N° 1057, Decreto Legislativo que regula el régimen especial de la Contratación Administrativa de Servicios y solo la Administradora Técnica que representa el 5% del personal que labora en oficina de la ATFFS Cajamarca fue designada con Resolución de Dirección Ejecutiva N° 112-2018-MINAGRI-SERFOR-DE, denominado cargo de confianza.

Tabla 5*Grado de instrucción del personal de la oficina de la ATFFS Cajamarca*

N°	ATFFS Cajamarca	Grado de instrucción (superior)	N° de trabajadores	Porcentaje (%)
1	oficina principal	Universitaria	5	25
2		Técnico	3	15
3	Sedes	Universitaria	9	45
4		Técnico	1	5
5	Puesto de Control	Universitaria	2	10
6		Técnico	0	0
Total			20	100

Nota: Datos obtenidos de la revisión documental de ATFFS Cajamarca

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a Tabla N°06, se evidencia que el 20% del personal que labora en la oficina de la ATFFS Cajamarca tiene el grado de instrucción de superior técnico y el 80% tiene grado de instrucción universitario.

5.1.2. Actividades que realiza el personal de la oficina de la ATFFS Cajamarca

La ATFFS Cajamarca tiene el compromiso de planificar y ejecutar la política nacional forestal y de fauna silvestre, formular planes para su gestión sostenible, y fiscalizar el cumplimiento de las normas y compromisos en

materia de estos recursos y las veintiún (21) actividades que realiza el personal de la oficina de la ATFFS Cajamarca son las siguientes:

Actividad 1: Derechos de aprovechamiento forestal y de fauna silvestre, bajo la modalidad de autorizaciones y permisos forestales.

Actividad 2: Evaluación y aprobación de Planes Generales de manejo forestal, planes forestales intermedios, Planes Operativos y Declaraciones de manejo (PGMF, PFMI, PO y DEMA), para el aprovechamiento de los recursos forestales y de fauna silvestre, evaluados, aprobados y con seguimiento.

Actividad 3: Intervenciones orientadas a reducir las actividades ilegales en el aprovechamiento de los recursos forestales y de fauna silvestre, ejecutados.

Actividad 4: Eventos de sensibilización y difusión de la gestión forestal y de fauna silvestre, a entidades públicas y privadas, sobre la promoción de la forestación, reforestación, formalización, asociatividad y buenas prácticas forestales y manejo de fauna silvestre, realizados.

Actividad 5: Inscripción y/o actualización en el Registro Nacional de Plantaciones Forestales en predios privados y comunidades. (TUPA 12)

- TRÁMITE GRATUITO
- REQUISITOS:
 - Para el caso de Inscripción en el Registro Nacional de Plantaciones Forestales (predios privados y comunidades)
 - Solicitud dirigida al Administrador (a) Técnico Forestal y de Fauna Silvestre de la ATFFS de acuerdo a Formulario F12
 - Documento que acredite la representación legal, en caso de personas jurídicas.

- Copia del Título de propiedad o documento que acredite dicho derecho real sobre el área de la plantación forestal, en caso de predios privados.
- Mapa de ubicación del predio y del área de la plantación en coordenadas UTM y Datum WGS84, indicando la zona, así como su extensión.
- Documento que acredite la autorización del titular del área donde se realizará la instalación y conducción de la plantación o sistema agroforestal, en el caso que la persona que registra la plantación no sea el titular del área.
- Copia de contrato entre el inversionista y el propietario del área de la plantación, en el caso que la persona que registra la plantación no sea el titular del área.
- Adicionalmente, para comunidades nativas o comunidades campesinas, adjuntar: Copia de acta de asamblea comunal que contenga el acuerdo para el registro de la plantación, donde se precise si dicha plantación es comunal, familiar, grupal o individual; se menciona al agente que realizó dicha plantación, a quien se deberá garantizar el beneficio.

Actividad 6: Autorizaciones para el establecimiento de centros de transformación primaria, lugares de acopio, depósitos y centros de comercialización de productos en estado natural o con transformación primaria (TUPA 9).

- PLAZO: 03 (tres) días
- COSTO: S/. 51,50 (Banco de la Nación Cuenta corriente N°068-345375)
- REQUISITOS:

- Solicitud dirigida al Administrador (a) Técnico Forestal y de Fauna Silvestre, de acuerdo al Formulario F9.
- El administrado se compromete a tener y mantener actualizado el Libro de Operaciones.
- Para el caso de representante de persona natural, adjuntar carta poder simple, de corresponder.
- Para el caso de persona jurídica, indicar el número de Partida Registral SUNARP donde conste la vigencia de poder. Para comunidades campesinas, en caso de no contar con vigencia de poder inscrito, adjuntar copia simple del Acta de asamblea que acredite al representante de la comunidad campesina.
- Formato de información básica, indicando el tipo de maquinaria y equipos necesarios para realizar la actividad, según corresponda, de acuerdo al Anexo del Formulario F9
- Copia simple del documento que acredite su derecho sobre el área.
- Pago por derecho de trámite.

Actividad 7: Otorgamiento de licencia para caza deportiva (vigencia de 5 años). (TUPA 11)

- PLAZO: 3 (tres) días hábiles
- COSTO: S/. 144,20
- REQUISITOS:
 - Solicitud dirigida al Administrador (a) Técnico Forestal y de Fauna Silvestre de la ATFFS de acuerdo a Formulario F11.
 - El solicitante no debe contar con condena vigente vinculada a los delitos ambientales, contra la fe pública, contra la administración pública, contra la salud pública, contra la libertad personal en la modalidad de trata de personas o contra el patrimonio cultural.

- Para el caso de representante, adjuntar carta poder simple, de corresponder.
- Copia de pasaporte o Carné de Extranjería, en caso de solicitante extranjero.
- Copia del certificado o de la constancia que acredite haber seguido y aprobado un curso de educación, seguridad y ética en la caza, impartido por una persona jurídica especializada y registrada ante el SERFOR o Copia de la licencia de caza vigente; en caso de solicitante extranjero que cuente con licencia en su país de origen.
- Certificado negativo de Antecedentes Penales vinculados a los delitos ambientales, contra la fe pública, contra la administración pública, contra la salud pública, contra la libertad personal en la modalidad de trata de personas o contra el patrimonio cultural.
- Pago por derecho de trámite.

Actividad 8: Convenios de cooperación interinstitucional con gobiernos locales, orientados a promover las acciones de forestación y reforestación, suscritos y con seguimiento.

Actividad 9: Infraestructura de Viveros forestales, promovidos, implementados y con asistencia técnica.

Actividad 10: Diseño del Sistema de Alerta Regional para el control de actividades ilegales, propuesta elaborada y validada con la FEMA y PNP.

Actividad 11: Seguimiento de las actividades del POI.

Actividad 12: Emisión de Guías de Transporte Forestal y de Fauna Silvestre. (TUPA 13).

- PLAZO: 02 (dos) días
- COSTO: S/. 13.30

Para pagos únicamente en el Banco de la Nación se debe indicar el Número de Transacción y Código de Tributo.

Número de Transacción: 9660

Código de Tributo: 07823

- REQUISITOS:

- Solicitud dirigida al Administrador (a) Técnico Forestal y de Fauna Silvestre de la ATFFS, de acuerdo al Formulario F13. Para el caso de persona natural, adjuntar carta poder simple, de corresponder.
- Para el caso de persona jurídica, indicar el número de Partida Registral SUNARP donde conste la vigencia de poder.
- Para comunidades, en caso de no contar con vigencia de poder inscrito, adjuntar copia simple del Acta de asamblea que acredite al representante de la comunidad.
- Guía de Transporte de Origen, de ser el caso.
- Pago por derecho de trámite.

Actividad 13: Diligencias e inspecciones convocadas por la Fiscalía en Materia Ambiental.

Actividad 14: Acompañamiento al proceso de Zonificación Forestal al Gobierno Regional.

Actividad 15: Seguimiento y Monitoreo a las Declaraciones de manejo de Camélidos Sudamericanos (Vicuñas).

Actividad 16: Operativos Inopinados en coordinación con la PNP y FEMA.

Actividad 17: Campaña de sensibilización para la prevención, control y combate de incendios forestales.

Actividad 18: Capacitación a productores y manejadores forestales y de fauna silvestre.

Actividad 19: Asistencia Técnica en manejo, aprovechamiento y competitividad forestal y de fauna silvestre.

En su rol como autoridad, brindan capacitaciones en gestión sostenible de los recursos forestales y de fauna silvestre, en manejo, aprovechamiento y competitividad forestal y de fauna silvestre y su marco normativo, a miembros de comunidades, instituciones de carácter público o privado.

Dichas actividades de asistencia técnica se realizan en cumplimiento al artículo 77 de la Ley Forestal y de Fauna Silvestre Ley N° 29763, el cual señala, que es obligación del Estado para con los pueblos indígenas: *“Promover prioritariamente el fortalecimiento de sus capacidades en el desarrollo e implementación de la gestión directa e integral del bosque a fin de ampliar y diversificar las oportunidades de manejo de los recursos forestales y de fauna silvestre, y la generación de productos con valor agregado”*.

Actividad 20: Campaña de sensibilización de lucha contra la corrupción en el sector forestal y de fauna silvestre.

Actividad 21: Acceso a la información pública que produzca o posea el SERFOR.

- REQUISITOS:

Solicitud dirigida al (la) funcionario (a) responsable de brindar información pública designado (a) para entregar información que produzca o posea el SERFOR, especificando la información exacta a la que desea acceder, comprometiéndose a pagar el costo de la reproducción o copia de la información y de acuerdo al Formulario F1.

Pago del costo de reproducción luego de aprobada la procedencia de información solicitada y efectuada la correspondiente liquidación, teniendo en cuenta lo siguiente:

- Copia fotostática, papel bond A4 (por folio).
 - Impresión en papel bond A3 (por Ploteo).
 - Impresión en papel bond A2, (por Ploteo).
 - Impresión en papel bond A1, (por Ploteo).
 - Impresión en papel bond A0, (Ploteo).
 - CD (unidad).
 - DVD (unidad).
 - Por Correo Electrónico, el derecho de trámite es gratuito.
- LUGAR DE TRÁMITE:

Ventanilla de Trámites de la Oficina de Servicios al Usuario y Trámite Documentario (Avenida 7 N° 229, Rinconada Baja – La Molina); al mismo tiempo también se solicita en todas las unidades orgánicas del SERFOR y Vía electrónica se remite el formulario 01 al correo transparencia@serfor.gob.pe.

- PLAZO: 10 (diez) días hábiles

Excepcionalmente, cuando sea materialmente imposible cumplir con el plazo para resolver, por única vez la entidad comunicará al solicitante la fecha en que se proporcionará la información solicitada debidamente fundamentada en un plazo máximo de dos (2) días hábiles de recibido el pedido de información.

Se denegará el acceso a la información en aquellos casos excepcionales comprendidos en los artículos 15 a 17 del TUO de la

Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

- APELACIÓN:

- Tribunal de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- Plazo máximo para presentar el recurso: 15 días calendarios.
- Plazo máximo para resolver: 10 días hábiles de presentado el recurso; caso contrario, el solicitante podrá dar por agotada la vía administrativa.

- COSTO: El pago es en efectivo en Ventanilla de Caja del SERFOR.

- Por copia fotostática, papel bond A4 (por folio) es de S/. 0,10
- Por impresión en papel bond A3 (Ploteo) es de S/. 4,00
- Por impresión en papel bond A2, (Ploteo) es de S/. 8,00
- Por impresión en papel bond A1, (Ploteo) es de S/. 16,00
- Por impresión en papel bond A0, (Ploteo) es de S/. 32,00
- Por CD, es de S/. 0,80
- Por DVD, es de S/. 1,00
- Por correo electrónico es Gratuito

- BASE LEGAL

Decreto Supremo N° 043-2003-PCM, Aprueba Texto Único Ordenado de la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Artículos 11 y 20. Publicado el 24/04/2003, modificado por el Decreto Legislativo N° 1353. Publicado el 07/01/2017.

Decreto Supremo N° 072-2003-PCM, Aprueba el Reglamento de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Artículos 10 y 13. Publicado el 07/08/2003, modificado por Decreto Supremo

N° 070-2013-PCM. Publicado el 14/06/2013, modificado por el Decreto Legislativo N° 1353. Publicado el 07/01/2017.

Decreto Legislativo N° 1353, Decreto Legislativo que crea la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información Pública, fortalece el Régimen de Protección de Datos Personales y la regulación de la gestión de intereses. Primera Disposición Complementaria Modificatoria que modifica los artículos 11 y 13 de la Ley N° 27806. Publicado el 07/01/2017.

Decreto Supremo N° 019-2017-JUS, Reglamento del Decreto Legislativo N° 1353, Primera Disposición Complementaria Modificatoria. Publicado el 15/09/2017.

5.1.3. Conocimientos del personal de la oficina de la ATFFS Cajamarca sobre Gestión del tiempo

El personal que labora en la oficina principal, sedes y puesto de control de la ATFFS Cajamarca, el 90% del personal conoce los 14 procedimientos Administrativos que fueron publicados el 17 de febrero del 2016 con el Decreto Supremo N° 001-2016-MINAGRI y se encuentra en la página oficial del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR) y Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). De los cuales sólo 5 actividades (Procedimientos Administrativos) se tramitan en la oficina de la ATFFS Cajamarca y tienen un plazo establecido, tal cual se indica en la siguiente tabla:

Tabla 6

Cinco procedimientos Administrativos que se tramitan en la oficina de la ATFFS Cajamarca

TUPA N°	Denominación del Procedimiento	Plazo
1	Acceso a la información pública que produce el SERFOR	10 días
9	Autorización para el establecimiento de centros de transformación primaria, lugares de acopio, depósitos y centros de comercialización de productos en estado natural o con transformación primaria.	3 días
11	Otorgamiento de licencia para caza deportiva (vigencia de 5 años)	3 días
12	Inscripción y/o actualización en el Registro Nacional de Plantaciones Forestales (Predios privados y comunidades).	1 día
13	Otorgamiento de guías de transporte forestal y de fauna silvestre	2 días

Nota: Datos obtenidos de la revisión documental de ATFFS Cajamarca

Fuente: Elaboración propia

Las 09 actividades restantes se realizan en función a la Ley del Procedimiento Administrativo General, Ley N° 29444, donde estipula que el plazo que transcurra desde el inicio de un procedimiento administrativo¹ de evaluación previa hasta que sea dictada la resolución respectiva, no puede exceder de treinta (30) días hábiles, salvo que por ley o decreto legislativo se establezcan procedimientos cuyo cumplimiento requiera una duración mayor², en las Actividad 8: Convenios de cooperación interinstitucional con gobiernos locales, orientados a promover las acciones de forestación y reforestación, suscritos y con seguimiento y la Actividad 9: Infraestructura de Viveros forestales, promovidos, implementados y con asistencia técnica, no se ejecutó ninguna tarea o acción, en las actividades 4, 10, 16, y 19, no se ha determinado el plazo para su ejecución a pesar que tienen asignación presupuestal. Es necesario rescatar que la actividad 11, denominada Seguimiento del Plan Operativo

¹ Se entiende por procedimiento administrativo al conjunto de actos y diligencias tramitados en las entidades, conducentes a la emisión de un acto administrativo que produzca efectos jurídicos individuales o individualizables sobre intereses, obligaciones o derechos de los administrados.

² Artículo 35.- Plazo máximo del procedimiento administrativo de evaluación previa, TÍTULO II, Del procedimiento administrativo CAPITULO I, Disposiciones Generales.

Institucional – POI, no se cumplió con el monitoreo o seguimiento de las actividades durante el año fiscal 2017, ya que en las metas físicas del Plan Operativo Institucional, están especificadas cada una de las 21 actividades, y tal como se detalla líneas arriba, la actividad 11 es la indicada para diseñar la propuesta en función a los procesos estipulados en el área del conocimiento N° 6, denominada Gestión del tiempo de la Guía metodológica de PMBOK, con respecto a la eficiencia en la dimensión de la planificación de las actividades que realiza el personal de oficina de la ATFFS Cajamarca.

Pero es necesario mencionar que en ninguna de las 21 actividades identificadas que realiza el personal de la oficina de la ATFFS Cajamarca, realiza la verificación posterior³ La fiscalización comprende no menos del diez por ciento de todos los expedientes sujetos a la modalidad de aprobación automática, con un máximo de 50 expedientes por semestre, pudiendo incrementarse teniendo en cuenta el impacto que en el interés general, en la economía, en la seguridad o en la salud ciudadana pueda conllevar la ocurrencia de fraude o falsedad en la información, documentación o declaración presentadas. Dicha fiscalización deberá efectuarse semestralmente de acuerdo a los lineamientos que para tal efecto dictará la Presidencia del Consejo de Ministros.⁴

En el año 2017, ingreso 03 quejas por defecto de tramitación en la oficina de la ATFFS Cajamarca; ya que en cualquier momento, los administrados pueden formular queja contra los defectos de tramitación y, en especial, los que supongan paralización, infracción de los plazos establecidos legalmente, incumplimiento de los deberes funcionales u omisión de trámites que deben ser

³ La entidad ante la que es realizado un procedimiento de aprobación automática o evaluación previa, queda obligada a verificar de oficio mediante el sistema del muestreo, la autenticidad de las declaraciones, de los documentos, de las informaciones y de las traducciones proporcionadas por el administrado.

⁴ Artículo 32.- Fiscalización posterior, TÍTULO II, Del procedimiento administrativo CAPÍTULO I, Disposiciones Generales.

subsanados antes de la resolución definitiva del asunto en la instancia respectiva.⁵

5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados

En la presente investigación se buscó determinar si influye la gestión del tiempo en la eficiencia de las actividades que realiza el personal de la oficina de la ATFFS Cajamarca. Sobre todo, se pretendió examinar cual es la situación actual de la gestión del tiempo en las actividades que realiza el personal de la oficina y si existía algún proceso establecido para realizar el seguimiento y monitoreo de las 21 actividades que están programadas en el Plan Operativo institucional, y se encontró tal cual se explica en página 64, que la actividad N° 11, seguimiento del Plan Operativo Institucional – POI, se puede apreciar que la gestión del tiempo si influye en la eficiencia específicamente de la dimensión de la planificación de las actividades que realiza el personal de la oficina de la ATFFS Cajamarca, y de acuerdo a la metodología de la Guía de PMBOK, es necesario diseñar una propuesta de los procesos que se deben articular con el propósito de realizar el seguimiento y monitoreo continuo para lograr el cumplimiento de metas en el tiempo estipulado.

De los 20 trabajadores que laboran en la oficina de ATFFS Cajamarca, sólo el 60% identifica la importancia de gestionar el tiempo las actividades en el plazo establecido y sugieren diseñar un plan de gestión de tiempo, con la finalidad de conocer exactamente los plazos por cada actividad, secuencia de las actividades, cronograma de actividades, asignación de recursos por cada actividad, para lograr el cumplimiento real de los objetivos y metas, y el 40 % de los trabajadores opinan que gestionar el tiempo no es prioridad ya que existen necesidades de incrementar

⁵ Artículo 158.- Queja por defectos de tramitación, CAPÍTULO V Ordenación del Procedimiento, Ley del Procedimiento Administrativo General, Ley N° 27444.

el número de trabajadores y mejorar la infraestructura de sedes y puestos de control, ya que así se podría cumplir las metas establecidas; entiéndase que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo.

Por otro lado como señala Aguilar (2014), la deficiente gestión del tiempo lleva no solo a que se debilite la imagen de la institución, sino que además genera insatisfacciones para los administrados. La gestión del tiempo ayuda a programar metas y actividades, priorizar haciendo listas de tareas, agrupar las tareas que tienen como objetivo un uso eficaz del tiempo, llevar un seguimiento de las conductas que tiene como objetivo observar el uso del tiempo en la realización de actividades, etc. (Reverón, 2015). Por esta razón, la gestión del tiempo permite dirigir la duración de las actividades para el logro de objetivos, por tanto, si la gestión del tiempo es eficiente se logrará cumplir con los objetivos planteados a tiempo y según lo planificado (Maurice, 2008). En tal sentido, Marante (2009) considera que la clave del éxito se encuentra en la correcta planificación, seguimiento y monitoreo de actividades, esta afirmación afianza el principio de que toda institución debe contar con un plan de gestión de tiempo a fin de hacer un correcto seguimiento y control de sus actividades, pues la adecuada gestión del tiempo ayuda a tomar acciones correctivas oportunas, ya que, los directores y los trabajadores pueden detectar desajustes en el cumplimiento de sus compromisos, no obstante, estos beneficios sólo se alcanzan cuando se dispone de tiempo (Marante, 2009) para revisar las actividades ejecutadas.

Otro de los grandes problemas identificados en la oficina de ATFFS Cajamarca, es que no se hace ningún tipo de seguimientos real de las actividades que realizan los trabajadores de la ATFFS Cajamarca, esto es fruto de la falta de definición de metas y objetivos que deben perseguir los trabajadores de la oficina de la ATFFS Cajamarca, el resultado que se obtiene por la falta de un plan de gestión de tiempo es el incumplimiento de los objetivos y metas que la organización se propone

anualmente. Por lo tanto, para revertir esta situación es preciso incorporar dentro de los procesos de la organización la gestión del tiempo con el propósito de lograr mejorar sus líneas de acción, a través de herramientas y técnica de análisis de información que apoyen la planificación, ejecución y control de la gestión del tiempo (Maurice, 2008); puesto que en la actualidad el personal que labora en la oficina de la ATFFS Cajamarca no cuenta con un software que apoye la gestión de tiempo y mucho menos con una base de datos de todos los procedimientos administrativos que se tramitan en la oficina y se necesita encargar la responsabilidad a un profesional con el propósito de realizar el seguimiento y control del cumplimiento del cronograma de actividades establecidas en el plan de gestión de tiempo.

A pesar que la planificación es un proceso que ayuda en la toma de decisiones y permite prever el futuro de cualquier institución, usando los recursos necesarios tanto humanos como materiales para el logro de los objetivos que se desean alcanzar de una manera más eficiente y económicamente posible (Bonilla et al., 2006). Puesto que el tiempo es implacable porque nunca deja de fluir y todo lo que existe está sometido a su efecto, por tanto, es necesario conocer técnicas sencillas de planificación del tiempo para aprovechar al máximo cada segundo, y la administración del tiempo es un criterio que se debe utilizar a fin de hacer una mejor distribución y controlar el tiempo disponible para alcanzar los objetivos programados con la menor cantidad de recursos y en el menor tiempo posible (Catanese, 2009). En tal sentido, Ferrer (1992) afirma que controlar el tiempo ayuda a mantener un equilibrio entre las múltiples presiones laborales y personales a las cuales un trabajador está sometido, además facilita el logro de objetivos, evitando el estrés y el agotamiento extremo.

Para mejorar la gestión del tiempo es necesario diseñar un plan de gestión de tiempo a fin de que el personal que labora en la oficina de la ATFFS Cajamarca pueda hacer una adecuada planificación y control de sus actividades, y asignar sus

recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) hacia el logro de sus objetivos y metas propuestas para cada año.

Por otra parte, se ha encontrado que los trabajadores de la oficina de la ATFFS Cajamarca, no reciben capacitaciones a pesar que todos los años se registra en plan de desarrollo de personal (PDP) las necesidades específicas que el personal requiere fortalecer sus capacidades, pues hoy en día la capacitación es de vital importancia porque contribuye al desarrollo de las personas y en consecuencia su desempeño de las actividades en la institución.

5.3. Contratación de la Hipótesis

Después de realizar la interpretación de los resultados se puede concluir que la gestión de tiempo si influye en la eficiencia de las actividades que realiza el personal de la ATFFS Cajamarca y es en las dimensiones de la planificación y control donde se tiene que realizar la propuesta de plan de gestión del tiempo, según la guía metodología del PMBOK. La Gestión del Tiempo incluye los procesos requeridos para gestionar la culminación de las actividades en el tiempo determinado, y se ha priorizado para la actividad N° 11 denominada Seguimiento del Plan Operativo Institucional – POI, puesto que el POI, se planifican y se controlan las 21 actividades que realizan el personal de la oficina de la ATFFS Cajamarca.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Formulación de la propuesta

La propuesta de realizar un plan de gestión del tiempo⁶ nace a raíz de las deficiencias encontradas por el personal que labora en la oficina de la ATFFS Cajamarca, específicamente en la actividad N° 11 denominada Seguimiento del Plan Operativo Institucional - POI para lo cual en primer lugar se identificó en que dimensiones de la eficiencia se realizara el mencionado plan y se realizará en la dimensión de planificación y control tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 7

Dimensiones donde se desarrolló la propuesta

Organización	Planificación	Control	Dirección
	<ul style="list-style-type: none">- Planificar las actividades- Definir las Actividades- Secuenciar las Actividades- Estimar los Recursos de las Actividades- Estimar la Duración de las Actividades- Desarrollar el Cronograma	<ul style="list-style-type: none">-Controlar el Cronograma	

Nota: Datos obtenidos de la revisión documental de ATFFS Cajamarca

Fuente: Elaboración propia

⁶ Guía de PMBOK, sexta edición, Área de Gestión de Tiempo

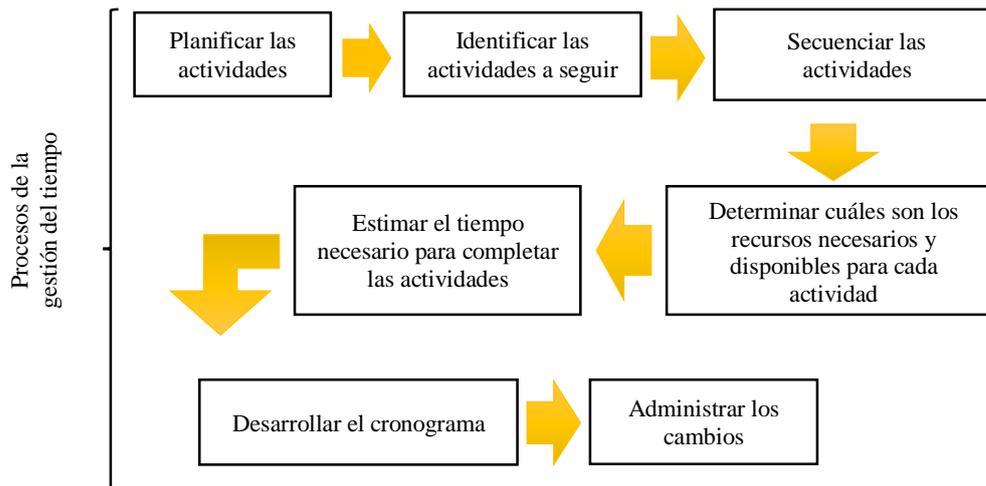


Figura 2 Procesos de la Gestión del tiempo

Fuente: Project Management Institute (2013).

La ejecución de las actividades en la Administración Técnica Forestal y de Fauna Silvestre Cajamarca no es un proceso aislado y que ocurre una sola vez, es un proceso continuo, el cual debe ser planificado y plasmado en un plan para ser controlado, pues generalmente, las actividades requieren cambios y ajustes, sin embargo, para hacer los cambios, estos deben ser adecuadamente sustentadas y debidamente autorizadas. Por lo tanto, para realizar una correcta gestión del tiempo es fundamental revisar cuidadosamente cada una de las actividades en sus diferentes etapas. Por consiguiente, en la Administración Técnica Forestal y de Fauna Silvestre Cajamarca se recomienda aplicar siete procesos consecutivos para poder estar en condiciones de llevar a cabo una gestión del tiempo óptima estos procesos son los siguientes:

6.1.1. Planificar las actividades

En esta parte se debe establecer las políticas, procedimientos y documentación que es necesario recopilar para la planificación, ejecución y control de la programación de las actividades. Este proceso proporcionará orientación y dirección acerca de la forma en que se gestionará el cronograma de actividades a lo largo de todo un periodo de trabajo. Puede

llevarse a cabo mediante técnicas analíticas, complementadas con reuniones y el juicio experto del propio Director, Gerente o Administrador, y se debe plasmar en la creación del plan de gestión del cronograma de actividades, documento esencial para la gestión del tiempo.

En tal sentido, en la planificación de actividades se debe identificar claramente cada una de las actividades a seguir, detallando cada una de las acciones que se van a realizar, teniendo en cuenta las interrogantes siguientes:

- ¿Qué se necesita para empezar las actividades?

Para iniciar un propósito se necesita fundamentalmente:

- *Un plan de gestión de actividades o cronograma.* Donde se detalle las actividades y sus particularidades, los recursos requeridos para cada actividad, el calendario de requerimiento, un registro de riesgos y la estimación de la duración de las actividades.

- ¿Qué herramientas se van a utilizar?

Para ejecutar el plan de actividades o cronograma es preciso detallar las herramientas que se va a utilizar, como, por ejemplo:

- *Descomposición de actividades:* Consiste en subdividir los paquetes de trabajo (Actividades generales) en actividades específicas y luego indicar sus respectivas tareas.
- *Planificación gradual:* Consiste en planificar en detalle cada una de las actividades cercanas en el tiempo, por ejemplo, los próximos 12 meses, y planificar a nivel agregado aquellas actividades que se realizarán más adelante.

6.1.2. Definición de actividades

Con este paso, se busca identificar y documentar las acciones concretas que será necesario realizar para ejecutar las actividades. En esta parte es el momento de la creación de la estructura de descomposición del trabajo, dividir cada actividad en tareas que constituyen la base del plan.

Para completar este proceso es importante dominar la técnica de la estructura de descomposición del trabajo, cuya elaboración deberá enriquecerse con la aportación del punto de vista de representantes de los equipos de trabajo involucrados en su ejecución. Además, de este proceso se extraerán una lista de actividades, otra de hitos y un compendio que recoja las características y atributos de cada una de las actividades y la secuencia de cada una de estas, es decir, consiste en determinar la relación de ejecución existe entre cada una de las actividades, de esta manera, todas las actividades quedarán relacionadas entre sí.

El proceso de secuenciar se realiza dando respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué se necesita para empezar?
 - *Listado de actividades.*
- ¿Qué herramientas se puede utilizar?
 - *Diagramación por precedencia:* Este método crea un diagrama de red de las actividades, en el que los nodos representan las acciones a realizar, y las flechas la relación de dependencia entre ellas.

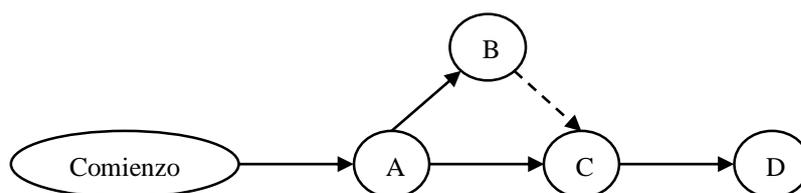


Figura 3 Diagrama por precedencia con fechas

Fuente: Pablo Lledó (2013). Director de proyectos.

De la figura se identifica que existen cuatro tipos de relaciones o dependencias:

Final-Inicio (FI): la actividad predecesora no puede comenzar hasta que no termine la anterior o sucesora.

Final-Final (FF): las dos actividades finalizan a la vez.

Inicio-Inicio (II): las dos actividades comienzan a la vez.

Inicio-Final (IF): la actividad predecesora no puede finalizar hasta que no comience la anterior o sucesora.

- *Determinación de dependencias*: Consisten en definir qué tipo de dependencia existe entre las actividades:

Obligatorias: o “lógica dura”, es una dependencia que hay que cumplir obligatoriamente.

Discrecional: o “lógica preferida, preferencial o blanda”, este tipo de dependencia, determina una secuencia o relación en base al conocimiento del trabajo a realizar, pero podrá establecerse otra secuencia también aceptable.

Externa: el comienzo de una actividad depende de otra ajena o externa al plan. Suelen estar fuera del control del equipo de trabajo.

Interna: Una actividad no puede comenzar hasta que no finalice otra interna o que depende del equipo de trabajo.

- *Adelantos y retrasos*: los adelantos permiten que la actividad sucesora comience antes de la relación establecida, normalmente con una relación final inicio (FI), lo que implica un solape en el tiempo entre ambas. Los retrasos provocan que la actividad sucesora se retrase un tiempo determinado después de la relación establecida.

6.1.3. Concatenación de actividades

Consiste en definir las relaciones entre las distintas actividades, estableciendo para ello la secuencia lógica de trabajo que garantiza la mayor eficiencia, teniendo en cuenta todas las restricciones del plan.

Aquí se conoce las dependencias y se tiene una buena capacidad de previsión de las áreas más susceptibles de sufrir retrasos o adelantos. Se plasma con la confección de un diagrama de red que represente el cronograma de actividades, tras haber actualizado toda la documentación que así lo requiriese.

- *Diagrama de red de actividades*: es una representación esquemática de las actividades y de sus relaciones lógicas desde el comienzo hasta el final. Se puede realizar de forma manual o mediante un software de gestión de proyectos.

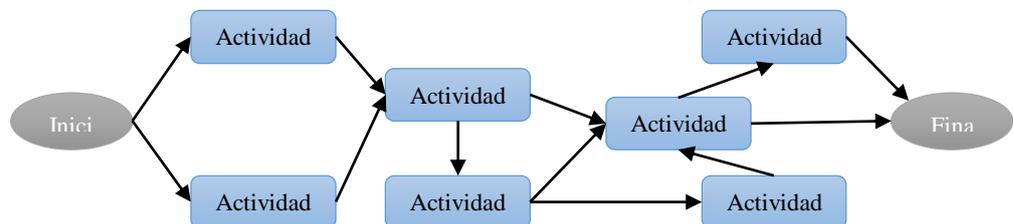


Figura 4 Diagrama de red del Cronograma
Elaboración Propia.

6.1.4. Estimación de recursos necesarios para cada actividad

En esta parte se debe hacer una aproximación, lo más precisa posible, del tipo y cantidad de recursos necesarios para llevar a cabo cada actividad. Para completar este proceso es preciso identificar, no sólo la clase y volumen de recursos que se emplearán, sino también sus principales características, ya que así se minimiza el riesgo relativo al cálculo de costes y duración.

En base a todos los recursos disponibles se han de determinar los requisitos que conlleva cada actividad y se tiene que elaborar la estructura de descomposición de los recursos aplicables a cada tarea. Se determina respondiendo las siguientes preguntas:

- ¿Qué se necesita para empezar la estimación recursos de las actividades?
 - *Lista de actividades.*
 - *Características de las actividades.*
 - *Calendario de recursos:* ¿cuándo estarán disponibles los recursos?, ¿por cuánto tiempo estarán disponibles esos recursos?, ¿qué capacidades y habilidades tienen los recursos disponibles?
 - *Estimación de costos de la actividad:* valor monetario de todos los recursos necesarios para completar la actividad.
 - *Registro de riesgos:* listado con todos los riesgos del proyecto identificados.
- ¿Qué herramientas se puede utilizar para estimar los recursos de las actividades?
 - *Análisis de alternativas:* analizar las distintas alternativas (decisiones de compra, alquiler o fabricación) de recursos que se pueden utilizar para llevar a cabo la misma actividad.
 - *Datos de estimación publicados:* índices de producción y costos unitarios de recursos publicados periódicamente por empresas.
 - *Estimación ascendente:* consiste en descomponer con mayor detalle, el trabajo necesario para realizar una actividad que no puede estimarse razonablemente, y estimar la necesidad de recursos de la descomposición, sumando luego esta necesidad para obtener un total de recursos necesarios en la actividad.

- ¿Qué se obtiene al final del proceso?
 - *Requisitos de recursos de las actividades*: los recursos requeridos para las actividades consisten en los tipos y las cantidades de recursos identificados que necesita cada actividad de un paquete de trabajo. Estos requisitos pueden posteriormente sumarse para determinar los recursos estimados para cada paquete de trabajo y cada período de trabajo. La cantidad de detalle y el nivel de especificidad de las descripciones de los requisitos de recursos pueden variar en función del área de aplicación. La documentación de los recursos requeridos para cada actividad puede incluir la base de estimación de cada recurso, así como los supuestos establecidos al determinar los tipos de recursos a asignar, su disponibilidad y en qué cantidad se utilizan.
 - *Estructura de desglose de recursos*: Es una representación jerárquica de los recursos por categoría y tipo. Algunos ejemplos de categorías de recursos son la mano de obra, el material, los equipos y los suministros. La estructura de desglose de recursos es útil para organizar y comunicar los datos del cronograma actividades, junto con información sobre la utilización de recursos.
 - *Actualizaciones*: Sobre todo, se tiene que actualizar la lista y atributos de las actividades y también los calendarios de recursos, la cantidad de cada recurso disponible en cada período temporal.

6.1.5. Estimación de la duración de cada actividad

Esta etapa ofrece una visión muy clara del número de períodos de trabajo necesarios para completar las actividades individuales con los recursos estimados. Estos cálculos proporcionan la información suficiente para conocer la cantidad de tiempo que cada actividad requiere para completarse,

lo cual constituye una entrada fundamental para el proceso de desarrollo del cronograma. Para estimar la duración de cada actividad se debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué necesito para empezar a estimar la duración de las actividades?
 - *Lista de actividades y sus atributos*
 - *Recursos requeridos para las actividades*
 - *Calendario de recursos*: La asignación de recursos a una actividad y su disponibilidad, influyen sobre la duración de la misma.
 - *Registro de riesgos*: proporciona una lista de riesgos junto con los resultados del análisis de riesgos y de la planificación de la respuesta a los riesgos.
 - *Estructura de desglose de recursos*: La estructura de desglose de recursos es una estructura jerárquica de los recursos identificados, por categoría y tipo de recurso
 - *Factores ambientales y activos de los procesos de la organización*: como factores ambientales que pueden influir en el proceso podemos considerar las métricas de productividad o bases de datos de estimados de duración. Como activos, información histórica, calendarios de actividades, metodología de planificación o lecciones aprendidas.

- ¿Qué herramientas se puede utilizar?
 - *Estimación análoga (o por analogía)*: se realiza la estimación de la duración en función de otras actividades similares realizadas con anterioridad. También se conoce como estimación descendente. Suele ser la técnica más rápida y económica, pero también la más imprecisa.

- *Análisis de reserva*: agregar a las actividades una reserva de tiempo para contingencias.
 - *Técnicas grupales de toma de decisiones*: evaluar alternativas en equipo para estimar la duración.
 - *Estimación paramétrica*: utilizar parámetros en base a información histórica para poder estimar la duración de una actividad futura.
- Estimación por tres valores: la exactitud de las estimaciones de la duración de una actividad por un único valor puede mejorarse si se tiene en cuenta la incertidumbre y el riesgo.

Más probable (tM). Esta estimación se basa en la duración de la actividad, en función de los recursos que probablemente le sean asignados, de su productividad, de las expectativas realistas de disponibilidad para la actividad, de las dependencias de otros participantes y de las interrupciones.

Optimista (tO). Estima la duración de la actividad sobre la base del análisis del mejor escenario posible para esa actividad.

Pesimista (tP). Estima la duración de la actividad sobre la base del análisis del peor escenario posible para esa actividad.

Se puede calcular la duración esperada (tE) mediante el uso de una fórmula, en función de la distribución asumida de los valores dentro del rango de las tres estimaciones. Dos de las fórmulas más utilizadas son las distribuciones beta y triangular. Las fórmulas son las siguientes:

Distribución triangular: $tE = (tO + tM + tP)/3$

Distribución beta: $tE = (tO + 4tM + tP)/6$

Las duraciones estimadas por tres valores con una distribución determinada proporcionan una duración esperada y despejan el grado de incertidumbre sobre la duración esperada.

- ¿Qué se obtiene al final del proceso?
 - *Duración de las actividades*
 - *Actualizaciones a los documentos del cronograma*

6.1.6. Desarrollo del cronograma del plan actividades

En esta etapa se lleva a la práctica analizando cada secuencia de actividades, sus duraciones, los requisitos aplicables a los recursos y, por supuesto, también las restricciones. Una vez completado debe mostrar las fechas previstas para completar todas las actividades del proyecto que en él se recogen.

Tras el análisis y la aplicación de técnicas de modelado y optimización de recursos, se pueden poner en práctica métodos de gestión como el del camino crítico o el de la cadena crítica. El beneficio clave de este proceso es que, al incorporar actividades al cronograma, duraciones, recursos, disponibilidad de los recursos y relaciones lógicas en la herramienta de programación, ésta genera un modelo de programación con fechas planificadas para completar las actividades. El desarrollo del cronograma de actividades responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué se necesita para empezar a desarrollar el cronograma?
 - *Lista de actividades con sus atributos.*
 - *Diagrama de red.*
 - *Requisitos y calendario de recursos.*
 - *Estimados de la duración de las actividades.*
 - *Registro de riesgos.*

- *Estructura de desglose de recursos.*
- ¿Qué herramientas se puede utilizar?
 - *Método de la ruta crítica:* se identifican cuáles son las actividades críticas que forman el camino más largo.
 - *Técnicas de modelado:* se realizan simulaciones de cómo cambiaría el cronograma de actividades si cambia alguna de las variables que lo afectan.
 - *Método de la cadena crítica:* se modifica el cronograma de actividades teniendo en cuenta la restricción de recursos. A la ruta crítica tradicional se modifica teniendo en cuenta las limitaciones de recursos mediante el agregado de colchones de duración que son actividades que no requieren trabajo y consideran el riesgo de disponibilidad de recursos de cada actividad.
 - *Optimización de recursos:* se modifica la programación de actividades para mejorar la eficiencia en la asignación de recursos.
 - *Adelantos y retrasos:* adelantar y retrasar la vinculación entre actividades es otra de las herramientas de desarrollo del cronograma de actividades.
- ¿Qué obtengo al final del proceso?
 - *Línea base del cronograma:* en donde se establecen, se aceptan y se aprueban las fechas de inicio y finalización de las actividades.
 - *Cronograma de actividades:* puede ser en formato de cronograma de hitos, diagrama de barras (Gantt) o diagrama de red.
 - *Datos del cronograma:* documento que incluye toda la información de los hitos, las actividades, los atributos de cada actividad,

histograma de recursos, alternativas de nivelación de recursos, reservas para contingencias, supuestos, restricciones, etc.

- *Calendarios*: se presentan las actividades del proyecto en cada día (mes, hora, etc.), considerando los días no laborales como fines de semana o los feriados.

6.1.7. Control del cronograma

En esta etapa se sienta las bases necesarias para facilitar el seguimiento y control del estado de las actividades. Además, sirve para actualizar el avance de actividades y gestionar cambios en la línea base del cronograma que permitan ganar ajuste con lo dispuesto en la planificación. La función más importante de este proceso es proporcionar los medios para identificar desviaciones de forma prematura, estando en disposición de plantear las acciones correctoras o preventivas necesarias.

El control del cronograma es el proceso de monitorear y controlar el estado de las actividades. El control del cronograma responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué se necesita para empezar?
 - *Cronograma, calendarios y datos del cronograma.*
 - *Datos de desempeño del trabajo.*
- ¿Qué herramientas puedo utilizar?
 - *Revisiones del desempeño*: comparar las duraciones reales en relación a la línea base del cronograma y evaluar si son cambios significativos.
 - *Software*: el software de gestión de proyectos para programación permite hacer un seguimiento de las fechas planificadas en comparación con las fechas reales, informar sobre las

desviaciones en el avance con respecto a la línea base y pronosticar los efectos de los cambios en el cronograma de actividades.

- *Optimización de recursos*: equilibrar y nivelar los recursos.
 - *Modelación*: analizar distintos escenarios y simulaciones para intentar ajustar el cronograma con su línea base original.
 - *Adelantos y retrasos*: acelerar los adelantos o acortar los retrasos para gestionar los retrasos en relación a su línea base.
 - *Compresión del cronograma*: acelerar las actividades retrasadas agregando más recursos (intensificación) o realizando actividades en paralelo (ejecución rápida).
 - *Herramienta de planificación*: actualizar el cronograma para reflejar el avance real y las tareas pendientes.
- ¿Qué obtengo al final del proceso?
 - *Información sobre el desempeño del trabajo*.
 - *Pronóstico del cronograma*: predicciones de la fecha de finalización de las actividades en base al estado de avance actual de las actividades.
 - *Solicitudes de cambio y actualizaciones* (procesos, plan, actividades, cronograma, línea base).

En este último de los procesos de gestión del tiempo de proyecto no es extraño aplicar técnicas de pronóstico, que permitan una mayor capacidad de reacción y un margen de tiempo extra para la planificación y la elaboración de un plan de contingencia.

En resumen, culminar los siete procesos que sirven para optimizar la gestión del tiempo, es la forma de aumentar las posibilidades de éxito ya que esta planificación es la mejor hoja de ruta posible. El nivel de actualización que

se consigue gracias a la aplicación de los procedimientos citados y la capacidad de control que se gana son las mejores herramientas para apoyar la gestión del Director o Gerente y minimizar el riesgo.

6.2. Costos de la implementación de la propuesta

Para determinar el costo de la implementación de la propuesta en primer lugar se establecerá la lista de actividades, se estimará los plazos en que se realizaran las actividades, para a continuación estimar el costo que por cada actividad.

Tabla 8

Lista de actividades para el seguimiento del Plan Operativo Institucional

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1	Designar a un profesional para dirigir la planificación de las actividades a realizar.	1 día	jue 04/12//18	jue 04/12/2018
1.1	Se definirá la metodología para realizar la planificación	1 día	jue 05/12/2018	jue 14/02/19
1.1.1	Que herramienta se utilizará para planificar las actividades a realizar en el año 2019.	1 día	jue 06/12/19	vie 06/12/19
1.1.2	El equipo de la ATFFS Cajamarca, elaborará la lista de actividades a realizar para el año 2019.	30 días	vie 07/12/18	lun 07/01/19
1.1.3	El equipo priorizará las actividades relevantes para elaborar el cronograma de ejecución.	15 día	lun 08/01/19	mar 22/01/19
1.1.4	El equipo utilizará Procesos estandarizados para realizar la Asignación de presupuesto por actividades.	1 día	mar 23/01/19	mié 23/01/19
1.1.5	Designación de un profesional para realizar a un seguimiento y monitoreo de las actividades priorizadas.	1 días	mié 24/01/19	jue 24/01/19
	Seguimiento mensual de las actividades programadas	10 días		
1.1.6	Elaboración de reporte mensual del seguimiento a las actividades programadas	3 días	jue 24/01/19	jue 14/02/19
1.1.7	Fin	0 días	jue 14/02/19	jue 14/02/19

Nota: Datos obtenidos de la revisión documental de ATFFS Cajamarca

Fuente: Elaboración propia

Para implementar la propuesta se requerirá la contratación de un especialista de dirección de programas, con experiencia en el manejo de la metodología del PMBOK para la ATFFS Cajamarca, el contrato del profesional será por un plazo de 3 meses a todo costo, tiempo estimado para realizar la gestión de la planificación tal cual se verifica en la tabla anterior. La asignación presupuestal solicitada será por un monto de S/ 5, 000.00 (Cinco mil de 00/100 soles) mensual por un lapso de tiempo de 3 meses ascendiendo a un total de S/ 15, 000 (Quince mil con 00/100 soles), que será solicitado

de la fuente de financiamiento de recursos directamente recaudados generados en la oficina de la ATFFS Cajamarca.

6.3. Beneficios que aporta la propuesta

Los beneficios que otorga la aplicación de esta propuesta serán:

- Asegura que las actividades se terminen de acuerdo a lo planificado.
- Planeación y control de la duración de cada actividad.
- Contar con un plan de gestión del tiempo, provee la integración a lo largo del tiempo para coordinar los trabajos de todos los integrantes
- Definir y comunicar con precisión y claridad la responsabilidad/autoridad de cada una de las partes a través del tiempo.
- Nivelar y asignar apropiadamente los recursos.

CONCLUSIONES

- El 60% de las actividades que ejecuta el personal de la Oficina de la ATFFS Cajamarca no están claramente definidas y se programan de manera muy general, siendo la clave definir las actividades y especificar el tiempo de duración como base preliminar de la programación del Plan Operativo Institucional.
- La gestión de tiempo si influye en la eficiencia de las actividades que realiza el personal de la ATFFS Cajamarca y es en las dimensiones de la planificación y control donde se tiene que realizar la propuesta de plan de gestión del tiempo, según la guía metodología del PMBOK.
- La Gestión del Tiempo incluye los procesos requeridos para gestionar la culminación de las actividades en el tiempo determinado, y se ha priorizado la propuesta para la actividad N° 11 denominada Seguimiento del Plan Operativo Institucional – POI, puesto que en el POI se planifican y se controlan las 21 actividades que realizan el personal de la oficina de la ATFFS Cajamarca.

RECOMENDACIONES

- Implementar un plan de gestión del tiempo piloto en la oficina de la ATFFS Cajamarca, con el propósito de alinear las actividades a las metas establecidas anuales y gestionar un control óptimo del tiempo de duración por cada actividad y asignando recursos necesarios (humanos, financieros, físicos y otros) a fin de lograr una eficiente ejecución de las actividades programadas.
- Es necesario que se identifique las fechas de inicio y fin de cada actividad que ejecuta el personal de la Oficina de la ATFFS Cajamarca en el cronograma establecido para realizar el control adecuado por cada actividad.
- Utilizar diagramas de Gantt para la planificación y el seguimiento de la ejecución de actividades que desarrollan el personal de la Oficina de la ATFFS Cajamarca, como el que se ha planteado en ésta investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, L. (2014). Plan para mejorar la gestión del tiempo basado en la interacción del alcance, calidad y riesgo en los proyectos tecnológicos del departamento de operaciones de grupo SMS Venezuela (Tesis de especialización). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS8438.pdf>
- Álvarez, A. y Chica, S. (2008). Gestión de las organizaciones públicas. Recuperado de http://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2015/08/3ges__org_publicas.pdf
- Andrade, S. (2005). Diccionario de Economía (3° ed.). Lima, Perú: Editorial Andrade.
- Bernal C (2010). Metodología de la Investigación. Tercera edición. Editorial Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Bonilla, M.; Molina, J. y Morales, F. (2006). Planificación: Concepto e importancia. Consultado el 06 de noviembre de 2016, en <http://frankmorales.webcindario.com/trabajos/planificacion.html>
- Brito, K. (2014). Propuesta para mejorar la gestión del tiempo de la Gerencia de Ingeniería de Constructora Andrade Gutiérrez (Tesis de especialización). Universidad Católica Andrés Bello, Ciudad de Guayana, Venezuela. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS8462.pdf>
- Carlos, G. (s.f.). Mandamiento de la Ley del tiempo. En administraciondeltiempo.org. Consultado el 03 de noviembre de 2016, en: <http://administraciondeltiempo.org/mandamientos-de-la-ley-del-tiempo/>

- Catanese, M. (2009). Administración eficaz del tiempo en una empresa de publicidad para exteriores (Tesis de maestría). Universidad Simón Bolívar, Caracas, Venezuela. Recuperado de <http://159.90.80.55/tesis/000149847.pdf>
- Centro de Investigación Geográfica Aplicada de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) (201%). Atlas Cajamarca. Consultado en: <http://ciga.pucp.edu.pe/>
- Derkra College (2010, enero 28). El control como fase del proceso administrativo. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/el-control-como-fase-del-proceso-administrativo/>
- Ferrell, O.C.; Hirt, G.; Ramos, L.; Adriaenséns, M. y Flores M. A. (2004). Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante (4° ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Ferrer, J. D. (1992). Administración del tiempo como recurso. México, D.F., México: Editorial Limusa.
- Flores, L. H. (2000). Gestión del tiempo. Gestión en el Tercer Milenio. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/Publicaciones/administracion/v03_n6/gestion.htm#*
- Florez, R. (29 de marzo de 2011). Teoría de dirección organizacional [Mensaje en un blog]. Recuperado de http://catedradireccionycontrol.blogspot.pe/2011/03/teorias-de-direccion_29.html
- Flory, L. (s.f.). El tiempo y su administración efectiva. Recuperado de <http://www.binasss.sa.cr/revistas/ts/v19n411994/art04.pdf>
- Fuentes, S (2012). Satisfacción laboral y su influencia en la productividad. Estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la

ciudad de Quetzaltenango (Tesis de pregrado, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango). Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>

Fuentes, S. (2012). Satisfacción laboral y su influencia en la productividad. Estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>

Gaynor, E. (2006). Desarrollo organizacional y administración del tiempo. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/desarrollo-organizacional-y-administracion-del-tiempo/>

Guerra, A. (s.f.). Cambio, organización y entorno. Consultado el 06 de noviembre de 2016, en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/ags-coe/>

Gutiérrez, A. M. (2012). Desarrollo de un modelo de gestión de proyectos para una empresa del sector pesquero (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1558/GUTIERREZ_BRAVO_ADRIAN_GESTION_PROYECTOS_PESQUERO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hernández, R; Fernández, C; Baptista, L (2006). Metodología de la Investigación. Abril. Iztapalapa. México, p 839.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2015). Sistema de Información Regional Para la Toma de decisiones. Consultado en: <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

Jiménez, R. (2003). Indicadores de calidad y eficiencia de los servicios hospitalarios. Una mirada actual. Recuperado de http://www.bvs.sld.cu/revistas/spu/vol30_1_04/sp04104.htm#cargo

Lucho, E. O. & Rodríguez, E. R. (2015). Aplicación de la guía PMBOK al proyecto Centro Comercial en Chugay en la gestión del tiempo, gestión del costo y gestión de la calidad (Tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú. Recuperado de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1158/1/LUCHO_EDUARD_PMBOK_CHUGAY_COSTO%20CALIDAD.pdf

Marante, M. I. (2009). Planificación y seguimiento en proyectos de desarrollo y mantenimiento de software dirigido por la gestión de tiempos (Tesis de maestría). Universidad Politécnica de Valencia, España. Recuperado de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/11896/Tesis%20Maria%20Isabel%20Marante.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Marchena, E., Hervías, F., Galo, C. y Rapp, C. (s.f.). Organiza tu tiempo de forma eficaz. Recuperado de http://www.uca.es/recursos/doc/Unidades/Servicio_Atencion_Psico/890083439_2542013172137.pdf

Maurice, R. (2008). Desarrollo de una propuesta para mejorar la gestión del tiempo de los proyectos de digitalización. Caso de estudio: Proveedor de Certificados (PROCERT), C.A. (Tesis de especialización). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR6907.pdf>

Mengual, A; Varón, D; Sempere, F y Rodríguez, A (2012). "La gestión del tiempo como habilidad directiva". Área de Innovación y Desarrollo, S.L. 1 (1), 1-25.

- Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española (22^a. ed.). Madrid: Espasa Calpe, S. A.
- Reverón, D. (2015). La gestión del tiempo. Recuperado de <http://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/1329/LA%20GESTION%20DEL%20TIEMPO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2010). Administración (10^o ed.). México: Editorial Pearson Educación.
- Sánchez, J. (2005). Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional: un estudio comparativo de tres universidades. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2711/1/Sanchez_sj.pdf
- Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR). Servicios y TUPA. Recuperado el 15 de Agosto de 2018, de Serfor Web site: <https://www.serfor.gob.pe/#>
- Tello, E. E. (2012). Diagnóstico del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Encañada (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Cajamarca.
- Thompson, I. (2007). Definición de Organización. Consultado el 06 de noviembre de 2016, en <http://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html>
- Verde, G. P. & Vigo, G. (2015). Diagnóstico y alternativas de Solución del Sistema de Gestión de Proyectos Viales de Provias Nacional (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Recuperado de [file:///C:/Users/ERNESTO/Downloads/VERDE_GEAN_PIERRE_VIGO_GONZALO_DIAGN%C3%93STICO_PROYECTOS_VIALES%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/ERNESTO/Downloads/VERDE_GEAN_PIERRE_VIGO_GONZALO_DIAGN%C3%93STICO_PROYECTOS_VIALES%20(1).pdf)

ANEXOS

Anexo N° 1. Cuestionario

I. Datos generales

1. Sexo

- Femenino ()
- Masculino ()

2. ¿Cuál es el rango de edad de los trabajadores?

- 21 - 30 años ()
- 30 - 35 años ()
- 35 - 40 años ()
- 40 - 45 años ()

3. ¿Cuántos años lleva trabajado en la Administración Técnica Forestal y de Fauna Silvestre Cajamarca?

- 1 - 2 años ()
- 2 - 3 años ()
- 3 - 4 años ()
- 4 - 5 años ()

4. ¿Cuál es su condición laboral?

- Contrato administrativo de servicios ()
- Cargo de confianza ()
- Servicio de terceros ()

5. ¿Cuál es su grado de instrucción?

- Contrato Administrativo de Servicios - CAS ()
- Cargo de confianza ()

II. Instrucciones

Estimado colaborador, a continuación, encontrará proposiciones relacionadas con la gestión del tiempo de las actividades que realiza la Administración Técnica Forestal y de Fauna Silvestre Cajamarca. Lea cuidadosamente cada proposición y responda, aquella que mejor refleje su punto de vista al respecto.

6.- Sabe Usted. ¿Qué es la gestión de tiempo?.

.....
.....

7.- ¿Cuenta la institución con un plan de gestión de tiempo?.

.....
.....

8.- ¿Qué tipo de actividades realiza la institución?.

.....
.....

9.-¿Se realiza seguimiento y monitoreo de las actividades que realiza el personal de la institución?.

.....
.....

10.- ¿Conoce el personal cuales son las metas físicas anuales para cada actividad que realiza?.

.....
.....

11.- ¿Cumplen los trabajadores con las metas físicas propuestas por cada actividad?.

.....
.....

12.- ¿Se estima tiempo de duración por cada actividad que realiza el personal de la institución?.

.....
.....

13.- ¿Cuántos procedimientos administrativos realizan los trabajadores en la Institución?.

.....
.....

14.- ¿Cuántas y cuáles son las actividades que realizan el personal de la Institución?.

.....
.....

Para registro

PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO N° 09: AUTORIZACIÓN PARA EL ESTABLECIMIENTO DE CENTROS DE TRANSFORMACIÓN PRIMARIA, LUGARES DE ACOPIO, DEPÓSITOS Y CENTROS DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS EN ESTADO NATURAL O CON TRANSFORMACIÓN PRIMARIA

Señor:

Administrador (a) Técnico Forestal y de Fauna Silvestre -
.....

Presente.-

Solicito a usted la autorización para el establecimiento de centros de transformación primaria, lugares de acopio, depósitos y centros de comercialización de productos en estado natural o con transformación primaria, para lo cual detallo la siguiente información y cumplo con adjuntar los requisitos del TUPA:

I. DATOS DEL ADMINISTRADO (Llenar con letra imprenta)

1.1. Datos de la persona natural o jurídica (solicitante)

Nombres y Apellidos o Razón Social:	
DNI ó Carnet de extranjería / RUC Habilitado:	
Domicilio Legal:	
Distrito, Provincia y Departamento:	
Correo Electrónico de contacto:	
Teléfono de contacto:	
N° Partida SUNARP de la organización/zona registral:	

1.2. Datos del representante legal de la persona natural o jurídica

Nombres y Apellidos del representante Legal:	
DNI ó Carnet de extranjería / RUC Habilitado:	
Domicilio Legal:	
Distrito, Provincia y Departamento:	
Correo electrónico de contacto:	
Teléfono de contacto:	
N° Partida SUNARP donde conste el poder de representación:	

II. REQUISITOS DEL PROCEDIMIENTO (Marcar con una X en los espacios sombreados)

<input type="checkbox"/>	Formato de información básica, indicando el tipo de maquinaria y equipos necesarios para realizar la actividad, según corresponda.
<input type="checkbox"/>	Copia simple del documento que acredite su derecho sobre el área.
<input type="checkbox"/>	Pago por derecho de trámite.

III. COMPROMISOS Y DECLARACIONES JURADAS

- 3.1. ME COMPROMETO A TENER Y MANTENER ACTUALIZADO EL LIBRO DE OPERACIONES.
- 3.2. Declaro bajo juramento que toda la información consignada en el presente documento es veraz, y que los documentos presentados son auténticos, en caso contrario me someto al procedimiento y a las sanciones previstas en la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General y/o normas modificatorias y complementarias.
- 3.3. Autorizo al SERFOR, se sirva notificarme a mi correo electrónico señalado, cualquier acto o documento que se origine como parte del trámite de mi solicitud,

conforme al artículo 20° de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General y/o normas modificatorias y complementarias.

.....de.....del 20.....

Firma y Sello del Solicitante

Nombre y Apellidos:

DNI N°.....

Anexo N° 3. Formulario F12

Para registro

PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO N° 12: INSCRIPCIÓN EN REGISTRO NACIONAL DE PLANTACIONES FORESTALES

1. INFORMACION DEL SOLICITANTE			
1.1 Del Titular de la Plantación:			
Nombre y/o razón social <input type="text"/>			
DNI	<input type="text"/>	*RUC	<input type="text"/>
Dirección	<input type="text"/> (Indicar nombre de la calle/Av./Jr./Psje. o comunidad) N° <input type="text"/>		<input type="text"/> (Indicar sector, anexo, quebrada, etc.)
	Dist. <input type="text"/>	Prov. <input type="text"/>	Dpto. <input type="text"/>
*Telf. Fijo	<input type="text"/>	*Telf. Celular	<input type="text"/>
		*Correo electrónico	<input type="text"/>
1.2 Del Representante Legal (De ser el caso)			
Nombre	<input type="text"/>		DNI <input type="text"/>
Dirección	<input type="text"/> (Indicar nombre de la calle/Av./Jr./Psje.) N° <input type="text"/>		<input type="text"/> (Indicar Urb. AAHH, sector, etc.)
	Dist. <input type="text"/>	Prov. <input type="text"/>	Dpto. <input type="text"/>
*Telf. Fijo	<input type="text"/>	*Telf. Celular	<input type="text"/>
		*Correo electrónico	<input type="text"/>
2. DEL AREA			
2.1. Del Predio			
*Nombre del Predio	<input type="text"/>		Área (ha) <input type="text"/>
Nombre del Propietario del Predio	<input type="text"/>		
DNI	<input type="text"/>	*RUC	<input type="text"/>
		N° P. SUNARP ³	<input type="text"/>
Ubicación geográfica	<input type="text"/> (Señalar centroide en coordenadas UTM, indicando la Zona y el Datum en el sistema WGS84)		
Caserío/Comunidad	<input type="text"/>	Dist.	<input type="text"/>
Prov.	<input type="text"/>	Dpto.	<input type="text"/>
Condición	Propietario	<input type="text"/>	Tipo/Número de documento que acredita: <input type="text"/>
	Inversionista	<input type="text"/>	Tipo/Número de documento que acredita: <input type="text"/>
	En el caso de contratos donde haya un acuerdo de beneficios mutuos entre el propietario y el inversionista, éste deberá especificar a nombre de quien se registrará la plantación.		
	Especificar el documento que autorice el uso del área para el establecimiento de la plantación: <input type="text"/>		
2.2. Del Título Habilitante - Contrato (De corresponder)			
Tipo	Cesión en uso para sistemas agroforestales	<input type="text"/>	Número <input type="text"/>
	Concesión para plantaciones forestales	<input type="text"/>	Número <input type="text"/>

3. INFORMACION GENERAL DEL AREA PLANTADA

Área total de la plantación (ha):				Mes y año de establecimiento de la plantación:			
Sistema de plantación	Superficie		Fines ¹	Especies establecidas			
	Unid. Medida (ha/m2/otros)	Cantidad					
Macizo							
Linderos							
Cercos vivos							
Cortinas rompevientos							
Taungya							
Árboles para sombra de cultivos							
Cultivo en callejones							
Árboles dispersos en potreros							
Otros tipos de plantación							

4. DETALLE DE LA PLANTACION FORESTAL

Especie		Total de árboles/matras/ cepas existentes	Producción estimada (m3, kg, L, cañas, unidades, otros)	Coordenadas UTM ² referencial del macizo, lindero, etc.	
Nombre común	Nombre científico			Este	Norte
TOTAL					

Altura promedio en metros (sólo en caso del bambú o especies cuyas unidades de medidas sean cañas o unidades)

Los campos marcados con (*) son opcionales

¹ Producción, protección, restauración, otros.

² Se deberá presentar la información en el Datum WGS84 y no se requiere consignar la georeferenciación cuando existan menos de 100 árboles/matras/cepas, considerando que éstos tienen rebrotes, hijuelos, rizomas (caso bambú, rebrotes de eucalipto, carrizo, bolaina, aliso, caña brava, etc.)

³ En caso no se encuentre registrado en la SUNARP, adjuntar copia del documento que acredite el derecho de propiedad sobre el área de la plantación

Coordenadas UTM de los vértices de los Bloques (Sólo si la plantación se encuentra dispersa)				Observaciones	Área Bloque (ha)
Datum: _____ Zona: _____					
Bloque/Sector	Vértice	Este	Norte		
I	1				
	2				
	3				
	4				
	...				
II	1				
	2				
	3				
	4				
	...				
Total					

ADJUNTO LOS SIGUIENTES REQUISITOS (Carácter obligatorio)

- 1. En caso el predio privado no se encuentre registrado en la SUNARP, adjuntar copia del documento que acredite el derecho de propiedad sobre el área de la plantación forestal.
- 2. Mapa de ubicación del predio y del área de la plantación en coordenadas UTM y Datum WGS84, indicando la zona, así como su extensión.
- 3. Documento que acredite la autorización del titular del área donde se realizará la instalación y conducción de la plantación o sistema agroforestal, en el caso que la persona que registra la plantación no sea el titular del área.
- 4. Copia de contrato entre el inversionista y el propietario del área de la plantación, en el caso que la persona que registra la plantación no sea el titular del área.
- 5. Adicionalmente, para comunidades nativas o comunidades campesinas, adjuntar:
Copia de acta de asamblea comunal que contenga el acuerdo para el registro de la plantación, donde se precise si dicha plantación es comunal, familiar, grupal o individual; se menciona al agente que realizó dicha plantación, a quien se deberá garantizar el beneficio.

- 1. Declaro bajo juramento que toda la información antes consignada en la presente solicitud, es veraz y ha sido debidamente verificada. En caso que se compruebe fraude o falsedad en la declaración, información o documentación presentada, me someto a las consecuencias y responsabilidades administrativas y penales que correspondan, conforme a lo previsto en el artículo 32° de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, y el Código Penal respecto a los delitos contra la fe pública. Asimismo, declaro que no existe otro derecho de propiedad, registrado o no, sobre el área objeto de registro.
- 2. Me comprometo a permitir a la autoridad encargada del registro o quien esta designe, a que en el ejercicio de sus facultades de seguimiento y control, pueda realizar visitas inspectivas con el objeto de verificar la información señalada en la presente solicitud.
- 3. Me comprometo a actualizar la información contenida en el presente formato, previo a los trabajos de aprovechamiento forestal y brindar las facilidades del caso a la Autoridad Forestal competente para que verifique los volúmenes existentes en campo, salvo la excepciones establecidas en la legislación.

Lugar y Fecha:

.....
Firma del Solicitante
DNI N°

Anexo N° 4.

Formulario F2

PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO N° 02: APROBACIÓN DE LA DECLARACIÓN DE MANEJO PARA EL APROVECHAMIENTO SOSTENIBLE DE CAMÉLIDOS SUDAMERICANOS SILVESTRES

Señor:
Administrador Técnico Forestal y de Fauna Silvestre de.....o Director
de la Dirección de Gestión Sostenible del Patrimonio de Fauna Silvestre del SERFOR.

Presente.-

Solicito la aprobación de la Declaración de Manejo para el Aprovechamiento Sostenible de Camélidos Sudamericanos Silvestres, para lo cual señalo la siguiente información y cumpla con adjuntar los requisitos del TUPA:

I. DATOS DEL ADMINISTRADO (Llenar con letra imprenta)

1.1 Datos de la persona natural o jurídica (solicitante)

Nombres y Apellidos o Razón Social ⁷ :	
DNI / RUC Habilitado:	
Domicilio Legal:	
Distrito, Provincia y Departamento:	
Correo Electrónico de contacto:	
Teléfono de contacto:	
N° Partida SUNARP de la organización/zona registral:	

1.2 Datos del representante legal de la persona natural o jurídica

Nombres y Apellidos del representante Legal:	
Documento de Identidad del representante legal:	
Domicilio Legal:	
Distrito, Provincia y Departamento:	
Correo electrónico de contacto:	
Teléfono de contacto	
N° Partida SUNARP donde conste el poder de representación	

⁷ Para el caso de persona natural, adjuntar carta poder

**II. REQUISITOS DEL PROCEDIMIENTO:
(Marca con una x en los espacios sombreados)**

	Partida Registral SUNARP N°, del área de manejo donde se acredite la propiedad del predio o, en su defecto, copia del documento que acredite dicho derecho real, o copia de las actas de colindancia que determinen los linderos correspondientes. En caso que el área de manejo se encuentre colindante con una comunidad, adjuntar copia del acta de asamblea que contenga el acuerdo de colindancia.
	Declaración de manejo para el aprovechamiento sostenible de camélidos sudamericanos silvestres.
	Memoria descriptiva y plano respectivo correspondiente al predio donde se encuentra el área de manejo. El o los plano(s) podrán ser presentados en formato digital PDF.
	Plano del área de manejo de silvestría y/o semicautivero en coordenadas UTM. El o los plano(s) podrán ser presentados en formato digital PDF.
	Documento donde conste el acuerdo de elaborar y presentar ante SERFOR la Declaración de Manejo.
	Copia de las fichas de evaluación de población de vicuñas.
	Pago por derecho de trámite

III. DECLARACIONES JURADAS

3.1 Declaro bajo juramento que toda la información consignada en el presente documento es veraz, y que los documentos presentados son auténticos, en caso contrario me someto al procedimiento y a las sanciones previstas en la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General y/o normas modificatorias y complementarias.

.....de.....del 20.....

Firma y Sello del Solicitante
Nombre y Apellidos:
DNI N°

Anexo N° 5.

FORMULARIO F11

PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO N° 11:

OTORGAMIENTO DE LICENCIA PARA LA CAZA DEPORTIVA

Señor:

Administrador (a) Técnico Forestal y de Fauna Silvestre.....

DATOS DEL ADMINISTRADO (Llenar con letra imprenta)			
Nombres y Apellidos:		Documento de identidad: DNI <input type="checkbox"/> CE <input type="checkbox"/> PASAPORTE <input type="checkbox"/>	Número de Documento:
Domicilio Legal:		Referencia:	
Distrito:		Provincia:	Departamento:
Teléfono fijo:	Teléfono móvil:	Correo electrónico:	
REPRESENTANTE LEGAL			
Nombres y Apellidos:		Documento de identidad: DNI <input type="checkbox"/> CE <input type="checkbox"/> PASAPORTE <input type="checkbox"/>	Número de Documento:
Domicilio Legal:		Referencia:	
Distrito:		Provincia:	Departamento:
Teléfono fijo:	Teléfono móvil:	Correo electrónico:	

SOLICITO: (Marcar con "x" en los espacios que corresponda)

Obtención de Licencia

Asimismo, declaro que cuento con el siguiente tipo de arma:

Arma de fuego

_____ (Indicar tipo de arma de fuego, marca y calibre)

Arma neumática

Arco y flecha

Ballesta

ADJUNTO LOS SIGUIENTES REQUISITOS (Carácter obligatorio)

- Copia simple del documento de identidad del solicitante extranjero
- Carta poder simple, de corresponder
- Copia del Certificado o de la constancia que acredite haber seguido y aprobado un curso de educación, seguridad y ética en la caza, impartido por una persona jurídica especializada y registrada ante el SERFOR. (Este requisito no será obligatorio por el período de un año computado a partir del 24/07/2016, en los departamentos donde no se haya dictado, el curso por personas jurídicas especializadas y registradas ante el SERFOR. En este caso los administrados deben aprobar la evaluación de conocimiento realizada por la ATFFS competente; Artículo 7 del Decreto Supremo N° 11-2016-MINAGRI)
- o
- Copia de la licencia de caza vigente; en caso de solicitante extranjero que cuente con licencia en su país de origen.
- Pago por derecho de trámite.

DECLARACIÓN JURADA DEL ADMINISTRADO

1. Declaro bajo juramento no tener condenas vigentes vinculadas a los delitos ambientales, contra la fe pública, contra la administración pública, contra la salud pública, contra la libertad personal en la modalidad de trata de personas o contra el patrimonio cultural ni ser reincidente en la comisión de los delitos señalados anteriormente.
2. Declaro bajo juramento no figurar en el Registro Nacional de Infractores, conducido por el SERFOR, con sanción de inhabilitación, por haber incurrido en infracciones consideradas muy graves.
3. Declaro bajo juramento no estar impedido para contratar con el Estado.

4. Declaro bajo juramento que toda la información consignada en el presente documento es veraz, y que los documentos presentados son auténticos, en caso contrario me someto al procedimiento y a las sanciones previstas en la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General y/o normas complementarias.
5. Autorizo a la ARFFS, se sirva notificarme cualquier acto o documento que se origina como parte del trámite de mi solicitud, a mi correo electrónico señalado, conforme al artículo 20 de la Ley N° 27444, modificada por el Decreto Legislativo N° 1029.

POR LO TANTO:

Solicito a usted acceder a lo peticionado.

.....
(Firma y sello del solicitante)⁸
DNI N°

⁸ En caso de ser representante legal de un extranjero, indicar su nombre completo y DNI.

Anexo N° 6.

Formulario F9

PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO N° 09: AUTORIZACIÓN PARA EL ESTABLECIMIENTO DE CENTROS DE TRANSFORMACIÓN PRIMARIA, LUGARES DE ACOPIO, DEPÓSITOS Y CENTROS DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS EN ESTADO NATURAL O CON TRANSFORMACIÓN PRIMARIA

Señor:

Administrador (a) Técnico Forestal y de Fauna Silvestre.....

Presente.-

Solicito a usted la autorización para el establecimiento de centros de transformación primaria, lugares de acopio, depósitos y centros de comercialización de productos en estado natural o con transformación primaria, para lo cual detallo la siguiente información y cumpla con adjuntar los requisitos del TUPA:

IV. DATOS DEL ADMINISTRADO (Llenar con letra imprenta)

1.3. Datos de la persona natural o jurídica (solicitante)

Nombres y Apellidos o Razón Social:	
DNI ó Carnet de extranjería / RUC Habilitado:	
Domicilio Legal:	
Distrito, Provincia y Departamento:	
Correo Electrónico de contacto:	
Teléfono de contacto:	
N° Partida SUNARP de la organización/zona registral:	

1.4. Datos del representante legal de la persona natural o jurídica

Nombres y Apellidos del representante Legal:	
DNI ó Carnet de extranjería / RUC Habilitado:	
Domicilio Legal:	
Distrito, Provincia y Departamento:	
Correo electrónico de contacto:	
Teléfono de contacto:	
N° Partida SUNARP donde conste el poder de representación:	

V. REQUISITOS DEL PROCEDIMIENTO (Marcar con una X en los espacios sombreados)

	Formato de información básica, indicando el tipo de maquinaria y equipos necesarios para realizar la actividad, según corresponda.
	Copia simple del documento que acredite su derecho sobre el área.
	Pago por derecho de trámite.

VI. COMPROMISOS Y DECLARACIONES JURADAS

- 3.4. Me comprometo a tener y mantener actualizado el libro de operaciones.
- 3.5. Declaro bajo juramento que toda la información consignada en el presente documento es veraz, y que los documentos presentados son auténticos, en caso contrario me someto al procedimiento y a las sanciones previstas en la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General y/o normas modificatorias y complementarias.
- 3.6. Autorizo al SERFOR, se sirva notificarme a mi correo electrónico señalado, cualquier acto o documento que se origine como parte del trámite de mi solicitud, conforme al artículo 20° de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General y/o normas modificatorias y complementarias.

.....de.....del 20...

Firma y Sello del Solicitante
Nombre y Apellidos:
DNI N°